



تنمية المسار الوظيفي كأسلوب لضمان جودة حياة العمل من أجل رفع أداء الأستاذ الجزائري

من إعداد: د. مقراش فوزية - جامعة محمد الصديق بن يحيى - الجزائر
ط. د. هريكش مسعود - جامعة محمد الصديق بن يحيى - الجزائر

الملخص:

تركز تنمية المسار الوظيفي على تزويد الموظفين بالفرص الملائمة التي تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم البشرية، وهذا من خلال إدارة برامج التكوين وفرص تطوير المهارات والقدرات والذي يعتبر استثمارا في الرأس المال البشري حتى تحقق المنظمة أهدافها من خلال تحسين الأداء بها. فالمسار الوظيفي يركز على فرص تطوير الموظف بما يحقق تميزه في العمل الذي يقدمه. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الدور الذي تلعبه تنمية المسار الوظيفي للأستاذ بالجامعة الجزائرية لتحسين أداءه، فاختيار هذا الموضوع بالتحديد جاء للأهمية البالغة التي تلعبها الجامعة في تطوير وتنمية المجتمعات البشرية إذ لها حصة الأسد في تكوين نخبة المجتمع. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب لتشخيص الواقع والربط بين متغيرات الدراسة، إذ تم تطوير استبيان تم توزيعه على عينة ملائمة هم أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، والذين بلغ عددهم ١٣٠. توصلت نتائج الدراسة أن لتنمية المسار الوظيفي أثر إيجابي على تحسين أداء الأستاذ الجزائري، إلا أن هذا الأثر ضعيف نوعا ما، وقدمت الدراسة توصيات من أبرزها ضرورة إعادة النظر في برامج تنمية المسار الوظيفي في الجامعة الجزائرية، كما أن المسار الوظيفي في هذا القطاع محدد من وزارة التعليم العالي ولا توجد به مرونة، لذا يجب مشاركة إدارة الجامعات في اقتراح برامج جديدة لتنمية المسار الوظيفي للأستاذ الجزائري.

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم مكونات رأس المال الفكري وأصلا لا تقل أهميته أبدا عن الأصول المادية الأخرى بالمنظمات، لذا عمدت المنظمات المعاصرة وفق منظور استراتيجي إلى الاستثمار فيه لأنه يحقق عوائد مستقبلية تتجاوز الرؤية القاصرة والمحدودة التي تعتبر نفقات هذا الاستثمار مجرد تكاليف، وعليه فقد ركزت أوجه هذا النوع من الاستثمار في توفير بيئة عمل مناسبة تتوافق وطموحات وتوقعات الموارد البشرية بما يعكس الأهمية الإستراتيجية لها في المنظمة، وفي إطار هذا التوجه برز موضوع جودة حياة العمل الذي يركز على مختلف الممارسات، السياسات والعمليات التي تستهدف تحسين بيئة العمل وجعلها ذات خصائص نوعية بمواصفات قياسية، وهو ما يعكس النطاق الشمولي والواسع لهذا المفهوم الذي يتضمن أبعاد



متعددة ترتبط بشكل مباشر بالسلوك التنظيمي اتجاه التحسين في بيئة العمل التنظيمية؛ المادية؛ الاجتماعية، وهي بذلك تمتد حتى خارج إطار العمل بالمنظمة لتشمل الحياة الشخصية والعائلية للمورد البشري، ويعتبر تطوير المسار الوظيفي أحد الأبعاد المهمة لجودة حياة العمل. تطوير المسار الوظيفي يهتم بتخطيط الوظائف بما يتماشى مع قدرات الموارد البشرية وبما يضمن تحقيق الأهداف، وهو الطريق الذي يسلكه الموظف للتدرج في شغل الوظائف حتى يصل الموظف إلى أعلى المراتب في سلم وظيفته، فالموارد البشرية تهتم وتحرص على أن تحظى بهذه الفرصة وكما أنها تفضل العمل بالمنظمات التي تركز اهتمامها على قدرات موظفيها وتدعم تطوير مسارهم الوظيفي بتطبيق قوانين تسهل هذه العملية والاعتماد على معايير موضوعية عند تطوير المسار الوظيفي.

من جهة أخرى تركز المنظمات على أداء موظفيها وكيف يمكن تحسين هذا الأداء، فأداء الموظف هو مصدر من مصادر النجاح في بلوغ الأهداف والتنفيذ الجيد للاستراتيجيات، كما أنه هو ما يضمن للمنظمة طرح مخرجات بالجودة المطلوبة ووفق ما هو مخطط له، كما أن جودة أداء الموظف تؤدي إلى تقليل بعض التكاليف، كتكاليف الموارد المهدورة وتكلفة الوقت، فالأداء الجيد يؤدي إلى الالتزام بالآجال، وعلى هذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء الأستاذ الجزائري، وقد تم اختيار هذا القطاع باعتباره قطاع حيوي ومصير أي دولة في جميع الميادين مرتبط ارتباطا وثيقا ببرامجها التكوينية والتعليمية، فخريج الجامعة هو أحد مدخلات المنظمات بشتى أنواعها.

مشكلة الدراسة

يعتبر التعليم العالي أحد الدعائم الأساسية التي تبني بواسطتها أي دولة كوادرها البشرية، فمخرجات هذا القطاع تعتبر مصدرا مهما للمورد البشري الذي تحتاجه مختلف أنواع المنظمات، ومصير هذه الأخيرة مرتبط بمهارات وقدرات مواردها البشرية، فهي المنبع الأساسي للتميز على المنافسين والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وتكوين طالب جامعي بالمواصفات المطلوبة والاستجابة للمتطلبات التي تحتاجها المنظمات والمرتبطة بشكل كبير بالتغيرات البيئية والتطور التكنولوجي تركز على أداء الأستاذ الجامعي، والتزامه بتقديم مهامه وفق ما هو مطلوب، إلا أن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالظروف البيئية وجودة حياة العمل التي تدفع بالموظف على بدل أقصى جهد يمكنه، ويعتبر التطوير المسار الوظيفي أحد أبعاد جودة حياة العمل، والسؤال المطروح هنا: ما مدى تأثير تطوير المسار الوظيفي على أداء الأستاذ الجامعي الجزائري؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ التعرف على مصطلحات الدراسة وتعميق فهمها بما يسهل دراستها؛
- ✓ تحديد مستوى تطوير المسار الوظيفي وكذا أداء الأستاذ بالجامعة الجزائرية؛
- ✓ التعرف على الأثر الذي يمارسه تطوير المسار الوظيفي على أداء الأستاذ الجزائري؛
- ✓ تقديم توصيات للجامعة الجزائرية من أجل تحسين أداء الأستاذ وتكوين الطلاب بالمعايير الملائمة.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

يمكن تقديم التعريفات الإجرائية التالية لمتغيرات الدراسة:

تطوير المسار الوظيفي: محصلة لتفاعل تخطيط المسار الوظيفي (المدخل الفردي) وإدارة المسار الوظيفي (المدخل التنظيمي)، وللنجاح في تطوير المسار الوظيفي بشكل جيد يتطلب تحقيق التكامل والتوازن بين المدخلين معا؛
الأداء الوظيفي: النتائج المتحصل عليها إثر قيام الموظف بمهمة أو عمل ما وكذا مختلف الجهود التي يتم بذلها، وهو يعكس مدى القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية وأهداف المنظمة في ظل العوامل البيئية أو الموقفية المحيطة.

أولا: تنمية المسار الوظيفي

سيتم شرح بعد تطوير المسار الوظيفي من خلال تعريفه، وتحديد مكوناته إضافة إلى تبيان الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق فعاليته سواء ما ارتبط منها بالمنظمة أو الموظف.

١.١ مفهوم تطوير المسار الوظيفي

يعتبر تطوير المسار الوظيفي خيارا استراتيجيا ونشاطا يتعلق بالتنمية واحتمالات التطوير المستقبلية في المنظمة، فحسب الطائي، وآخرون (٢٠٠٦) تطوير المسار الوظيفي عبارة عن مجموعة من الخبرات التي يكتسبها الموظف من أجل جعلها أساسا ومرتكزا لخط سير الوظيفة المستقبلية الخاص به. كما يمكن القول أن تطوير المسار الوظيفي هو العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الموظفين في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (ص. ٤٨٥). تطوير المسار الوظيفي هي سلسلة من الوظائف التي يشغلها المورد البشري في المنظمة طيلة عمله بها، ويعتبر إدراك المسار الوظيفي والمتغيرات المتحكمة فيه أمرا في غاية الأهمية، إذ يساعد على الفهم العميق والواضح والجيد وتخطيط الوظائف بطريقة دقيقة بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة (Yang, 2011, p. 366).

كما أن يوجد من الكتاب والباحثين من نظر إلى تطوير المسار الوظيفي انطلاقاً من النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الوظيفي (المدخل الفردي) وإدارة المسار التنظيمي (المدخل التنظيمي)، أو بمعنى آخر فإن تفاعل المدخل الفردي والمدخل التنظيمي يؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي، حيث يشير المسار الوظيفي إلى سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في الحياة الوظيفية للموظف عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الموظف وتجارب العمل المترابطة خلال حياته الوظيفية (الهيتمي، ٢٠٠٤، ص. ٣٤). المسار الوظيفي هي التسلسل ضمن سلم مهنة معينة وشغل أدوار مختلفة من طرف الموظفين خلال حياتهم العملية، وتطوير المسار الوظيفي مفهوم متميز يشير إلى العملية التي من خلالها يسلك الأفراد سلوكيات ومهام مختلفة عبر وظائف خلال عملهم بالمنظمة ومما يؤثر على الوظيفة التي يشغلونها (Zacher., et al, 2018, p. 1).

وقد أكد الهيتمي (٢٠٠٤) أن تخطيط المسار الوظيفي (المدخل الفردي عبارة عن عملية استكشاف مستمرة يطور الموظف من خلالها مفهومه الذاتي لهويته الوظيفية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه؛ قدراته؛ دوافعه؛ اتجاهاته وقيمه، بما يساهم في تكوين خياراته الوظيفية كتطوير وتقييم الذات، تقييم فرص المسار المتاحة وإعداد إستراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ، فكل ذلك يشكل داعماً أساسياً ليتمكن الموظف من تطوير مساره الوظيفي، بينما إدارة المسار الوظيفي (المدخل التنظيمي) هي عملية مستمرة تشير إلى فعاليات المنظمة الخاصة بأنشطة الموارد البشرية من تحديد للسياسات والبرامج، اتخاذ القرارات والدعم الذي تقدمه للموظف في المنظمة بما يحقق التكامل بين مصالحه وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة (ص. ٣٩، ٤٠). فتطوير المسار الوظيفي يعكس أغلب الجوانب الحيوية لإدارة الموارد البشرية، فهو يوفر التصميم الجيد للوظائف بما يسمح للموظفين الارتقاء في مستويات التسلسل الهرمي، خصوصاً للموارد القادرة على توليد الأفكار الجديدة والتي تساعد المنظمة على التكيف في بيئة سريعة التغيير، كما أن تطوير المسار الوظيفي يتيح للفرصة للموارد البشرية على بلوغ الأهداف بالتركيز على التعلم والتطوير الوظيفي المبني على أسس واضحة (Valickas., et al, 2015, p. 414).

يشير تطوير المسار الوظيفي على أنظمة التدريب وبرامج التطوير والترقية والحوافز والظروف المواتية التي يجب أن يوفرها مدير الموارد البشرية لتعزيز مهارات وقدرات الموظف بما يسمح له من التطوير الوظيفي. فاهتمام المنظمات بتطوير المسار الوظيفي يؤدي إلى خلق الفائدة بالنسبة لكل من المورد البشري والمنظمة على حد سواء (Li., et al, 2014, p. 55). وأكد (Kurniawan., et al (٢٠١٨) يشمل تطوير المسار الوظيفي على التخطيط الوظيفي وإدارة الوظيفة، وإن نجاح تطوير المسار الوظيفي يستلزم على أن يكون للعمل نفسه التأثير العميق على التطوير الوظيفي، وأن تستخدم المنظمة نموذجاً لتنمية المهارات المطلوبة لشغل الوظائف وللترقيات أو النقل الوظيفي، بالإضافة إلى هذا يجب أن يركز تطوير المسار الوظيفي على



الأفراد الذين لديهم مهارات تناسب متطلبات الوظيفة، وعلاوة على ما سبق يجب التركيز على التقليل في الوقت المستغرق لتطوير المسار الوظيفي وأن يكون تحديده أكثر عقلانية (، pp. 18, 19).

٢,١. مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي

يشمل برنامج تطوير المسار الوظيفي عدة مكونات من بينها ما يلي (الطائي، ٢٠٠٦، ص ص. ٤٨٧، ٤٨٨):

✓ تحديد الأهداف النهائية للبرنامج: حيث تتمثل عادة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء؛ منع التقادم لمعارف ومهارات الموظفين؛ تهيئة الموظفين لوظائف متقدمة، وعليه فإن تحديدها يساعد في تحديد نوع المؤهلات المطلوبة، كما أنها تتحدد في ضوء متطلبات الوظائف؛

✓ تحديد المشاركين في البرنامج: يجب تحديد عدد وأسماء الموظفين الذين يشاركون في كل برنامج تطوير ويكون ذلك مع مراعاة احتمالات الانسحاب والفضل؛

✓ مدة البرنامج: لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للموظف وظيفة يشغلها بل يؤديها وفي نفس الوقت يستفيد من التطوير، وتحدد مدة برنامج تطوير المسار الوظيفي في ضوء الأهداف وتعقيدها؛

✓ النشاطات التطويرية الرئيسية: حيث يجب أن يتضمن البرنامج مجموعة من النشاطات التطويرية على غرار التكوين، التحفيز والنقل الوظيفي، إذ أن لكل أسلوب تطويري مدة وطريقة استخدامه؛

✓ مسؤوليات المشاركين وحقوقهم: يتم ذلك من خلال إلزامه بتوقيع قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها، وغالبا ما تحتفظ المنظمة بحق إنهاء خدمات المشارك إذا ثبت فشله في البرنامج؛

✓ إدارة البرنامج التطويري في المسار الوظيفي: وهي تشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية وكذا متابعة متطلباته ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه بشكل مستمر.

٣,١. وسائل تحقيق فاعلية تطوير المسار الوظيفي

من أبرز الوسائل التي تساعد على تحقيق تطوير المسار الوظيفي ما يلي (الهيتمي، ٢٠٠٤، ص ٤٤):

✓ تركيز اهتمام الموظف على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلا من القصير؛

✓ تحقيق الموظف مستوى أداء متميز، مما يسهل له الانتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية؛

✓ التأثير الإيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية كالنقل والترقية؛



- ✓ العمل على توسيع نطاق الوظيفة بالسعي عن مهام ومسؤوليات جديدة تسمح للموظف بإظهار قدراته؛
- ✓ تقديم الاستشارات حول الوظيفة والقيام بالتغييرات الدورية للعمل كالتنوع في المهام والوظائف.

ثانيا: الأداء الوظيفي

٢,١. مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر الأداء الوظيفي عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الصرايرة، ٢٠١١، ص. ٦٠٧)، إن الأداء الوظيفي وفقا لهذا التعريف يتصف بالعمومية حيث يركز على النتائج المحققة في الوظيفة بغض النظر عن الطريقة أو الكيفية التي تؤدي فيها. وأكد العيفة (٢٠١٥) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التكوين المستمر للموظفين (ص. ١٢٨)، أي أن الأداء الوظيفي وفق هذا التعريف يشمل القدرة على أداء المهام وتحمل المسؤوليات من طرف الموظف، كما ركز على تمييز الأداء الوظيفي بخصائص نوعية تتأتى حسبه من خلال الديمومة في التكوين، لكن ما يأخذ على هذا التعريف إهماله لأهداف الموظفين الشخصية إلى جانب التركيز على التكوين كمصدر للتحسين في أداء الموظف وإهماله لمختلف العوامل الأخرى على غرار التحفيز، القيادة والاتصال.

كما عرف الخناق (٢٠١٥) الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي يسهم فيه الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن الجودة والنوعية (ص. ٣٦)، إن الإضافة التي قدمها هذا التعريف تتجسد في ضرورة وجود إدارة للأداء تساعد في رفع جودة أداء الموظف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر زيادة أداء الموظفين هدفا هاما بالنسبة للمنظمات حتى تحافظ على نجاح أعمالها، ويتم توجيه الجهود التنظيمية نحو تحسين أداء الأفراد مع مراعاة السياق التنظيمي الذي يتم فيه هذا الأداء (Rusu., et al, 2016, p. 57).

يعتبر الأداء الوظيفي عاملا رئيسا لنجاح أي منظمة، فهو العامل الأكثر تحكما في الاتصال المباشر بين المنظمة وعملائها، وتزيد أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية، لأن للموظف الاتصال المباشر بالعميل، كما أن تزويد الخدمة مرتبط كثيرا بمهارات وقدرات هذا المورد على بدل الجهد المطلوب وبالجودة والدقة المطلوبة (Alefari., et al, 2018, p. 438). الأداء الوظيفي عبارة عن المهام المتوقعة المتعلقة بوظيفة معينة وكيف يتم إنجازها بعد تطبيق مجموعة من الإجراءات، والأداء الوظيفي يشمل رضا الموظف وتحفيزه والتزامه بالعمل، ورغبته في التطوير والتحسين لتحقيق أهداف المنظمة. فالأداء الوظيفي يعبر عن مشاركة الموظف ومسؤوليته على



أداء الأعمال الموكلة إليه، ففعالية المنظمة مرتبطة إلى حد كبير بأداء موظفيها (Iqbal & Asrar- ul-Haq, 2018, p. 4).

٢,٢. خصائص الأداء الوظيفي

يتميز الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص من بينها ما يلي (توهامي، وآخرون، ٢٠١٣، ص. ١٤٠):

- ✓ الأداء الوظيفي يبدو في شكل تصرفات (أفعال وحركات، أقوال....)؛
- ✓ الأداء الوظيفي وسيلة نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، أي أن الأداء الوظيفي ليس هدفا في حد ذاته لأن فالموظف لا يعمل حبا في العمل بقدر ما يسعى إلى تحقيق مآرب من وراء العمل؛
- ✓ الأداء الوظيفي متغير، متجدد وأحيانا متقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد؛
- ✓ الأداء الوظيفي هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه الأداء الوظيفي في اتجاهات معينة؛
- ✓ الأداء الوظيفي الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الموظف عن سلوك يفضله ولو كان منفردا؛
- ✓ لكل أداء وظيفي سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

٣,٢. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمة أو للموظفين في حد ذاتهم وفيما يلي توضيح لذلك.

١,٣,٢. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين

تبرز هذه الأهمية في جوانب عدة منها ما يلي (ميا، وآخرون، ٢٠٠٩، ص. ٩):

- ✓ يعد أداء الموظف مقياسا لقدرته على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا

في المستقبل؛

- ✓ يجب على الموظف الاهتمام بأداء عمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجر أو مرتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء الوظيفي؛

- ✓ يرتبط الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظف بإحدى الحاجات الأساسية له والمتمثلة في الاستقرار والأمن الوظيفي وإثبات ذاته.

٢,٣,٢. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة

إن الأداء الوظيفي يبرز في المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسئول في المنظمة، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها، لذا فإن جميع المسؤولين في المنظمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بالأداء الوظيفي لأنه لا يعد انعكاسا لقدرات الموظف ودفاعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات، أي أنه يؤثر على الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره في كفاءة المنظمة وفعاليتها، وفي الأخير فإن هذا التأثير ينعكس على مستوى الدولة أي المستوى القومي، وذلك لأن هذا الأخير ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات التي نشط فيه (الصرايرة، ٢٠١١، ص. ٦١١).

ثالثا: علاقة تطوير المسار الوظيفي بالأداء الوظيفي

إن التطرق إلى تأثير تطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي يقتضي بالضرورة التعرف على تأثير هذا الأخير بكل من تخطيط المسار الوظيفي وإدارته، باعتبارهما يمثلان بعدان يشكل التفاعل بينهما تطوير للمسار الوظيفي أي محصلة أو نتيجة لهذا التفاعل، حيث أن النجاح في تخطيط المسار الوظيفي يحقق للموظف نتائج إيجابية تؤثر إيجابا في تحسين أدائه الوظيفي ويبرز ذلك في عدة جوانب من بينها يلي (البراهمة، ٢٠١٥، ص ص. ٤٥، ٤٦):

✓ ضمان الموائمة والتوافق بين توقعات، قدرات وخبرات الموظف وبين طبيعة مهامه: عادة ما يميل الموظف إلى تصور أهداف غير واقعية يرغب في تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وإلى وضع توقعات مبالغ فيها عن العمل، وعدم تحقيق تلك الأهداف والتوقعات يمكن أن يسبب له الإحباط وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا ما اختلفت قدراته عن أهداف المنظمة، لذا عليها أن تعمل على محاولة ضمان الموائمة والتوافق بين التوقعات والقدرات والخبرات لدى الموظف وبين طبيعة مهامه؛

✓ إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل موظف: حيث أن هناك اختلاف بين الموظفين فيما يعتقدون من قيم

وما يؤذونه من وظائف وكذا في توجهاتهم الوظيفية، فمنهم من يعطي قيمة أكبر للترقية بينما هناك من يعطون قيمة أكبر لإشباع حاجاتهم المتحققة من ممارستهم لوظائفهم، وآخرين يقدررون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون تحديد المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل موظف مهما كانت هذه القيم؛

✓ تحقيق التوازن بين الحاجة للأجر، الترقية والمسئولية في العمل، وبين الأسرة والمجتمع: فالموظف يحاول أن يسعى إلى تحقيق توازن في حياته بحيث لا يغطي العمل على الجوانب الحياتية الأخرى؛

✓ تحقيق الرضا الوظيفي والبدائل الوظيفية للموظف: الموظف عادة يظهر رغبة في تحقيق السيطرة على مساره الوظيفي ويحاول عدم قبول الدور الذي تحدده له إدارة المنظمة، ويبحث

عن مزيد من تنمية الشعور بالتقدير والرضا عن ذاته في الوظيفة التي يمارسها نتيجة النمو والتعليم والتطوير، وهذا ما يمكن أن يحققه له تخطيط مساره الوظيفي من خلال المنظمة؛ تنمية قدرات الموظف: أي تعلم مهارات جديدة تساعد الموظف على أداء مهامه الحالية وتقديم خيارات أكثر لمستقبله، وتمكينه من التطور المستمر والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

أما فيما يتعلق بإدارة المسار الوظيفي فيمكن القول أن تنفيذ المنظمة لمختلف السياسات والبرامج في هذا الإطار ودعم ما يريده الموظفون من مساهمهم، وكذا تزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها والنظر إليهم بصورة طويلة الأجل من خلال إعداد برامج التكوين وفرص تطوير المهارات والقدرات يعد استثمارا مستقبليا، كل هذا يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها إلى جانب التأثير الإيجابي على الموظفين من خلال تحسين أدائهم، حيث يركز المدخل التنظيمي (إدارة المسار الوظيفي) على إتباع أساليب إدارية كالترقية، النقل وغيرهما، للمساعدة في وضع الموظف المناسب في الوظيفة الملائمة، فالنسبة للترقية التي تشير إلى شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز الوظيفي مما يؤدي إلى الزيادة في الأجر والمميزات الأخرى، وهي فرصة لتطور الموظف في عمله، تحقيق الذات والتميز وكذا في العمل، وتعد أيضا الترقية بمثابة المسلك الموصل للمستقبل الوظيفي الذي يطمح أو ينتظره الموظف، أما بالنسبة للنقل الوظيفي فيترتب عليه آثار إيجابية كما هي الحال في الترقية بحيث يؤثر على استمرار واستقرار الموظفين ويعزز طموحهم للتقدم في مستويات السلم الوظيفي وتحقيق أهدافهم، وهذا كله يؤدي إلى إحساسهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم (بن طري، ٢٠٠٦، ص ٦٥، ٦٦).

بعد استعراض كل من المدخل الفردي والمدخل التنظيمي للمسار الوظيفي يمكن القول عموما أن تطوير المسار الوظيفي يحقق الربط والتوافق بين قدرات ومعارف الموظفين والوظائف التي يشغلونها، إضافة إلى أن الاهتمام المستمر من طرف المنظمة بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها يتماشى وتحقيق طموحات الموظفين المستقبلية، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الجوانب السلبية وغير المرغوب فيها، وكذا تعزيز أخرى إيجابية تنعكس بذلك إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي.

رابعاً: الدراسات السابقة

يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة التي درست نفس موضوع الدراسة الحالية.

٤، ١. دراسة Napitupulu., et al سنة ٢٠١٧ بعنوان:

“The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia”



تناولت هذه الدراسة تأثير تطوير المسار الوظيفي على أداء الموظف في القطاع العام، وهذا عن طريق تحليل تصورات ٢٥٠ موظفا مدنيا في ١٥ فرعا إقليمية في وزارة المالية بأندونيسيا، فقد أكد نتائج الدراسة على الأثر المباشر لتطوير المسار الوظيفي على الدعم التنظيمي والالتزام والتحفيز، وأن المسار الوظيفي لا يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي. وقد وصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي من خلال تعزيز دور المتغيرات المؤثرة فيه.
٢,٤. دراسة Akmal Umar سنة ٢٠١٥ بعنوان:

"The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتقييم تأثير كل من التحفيز وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي وعلى الرضا الوظيفي وكذا تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بمكتب المحافظة لإحدى مقاطعات الجنوب باندونيسيا، ولأن هذه الدراسة كمية فقد تم توزيع ١٦٠ إستبانة على الموظفين في المستويات الإدارية من الدرجة الثانية والثالثة والرابعة بالاعتماد على العينة العشوائية، كما أكدت نتائج الدراسة على الأثر الإيجابي والكبير لكل من التحفيز والرضا الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة أنه يجب على قادة المنظمة تحفيز الموظفين بالشكل المناسب وإعطائهم الحرية والتغذية العكسية لتقييم عملهم، وكذا الاعتراف بجهودهم وتوفير لهم نفس الفرص لتطوير وظائفهم وإدخال تحسينات في سياسات التوظيف، بالإضافة إلى تحسين مناخ العمل المادي والحرص على تقوية علاقات العمل الطيبة بين جميع الموظفين.
٣,٤. دراسة Caroline and Susan سنة ٢٠١٤ بعنوان:

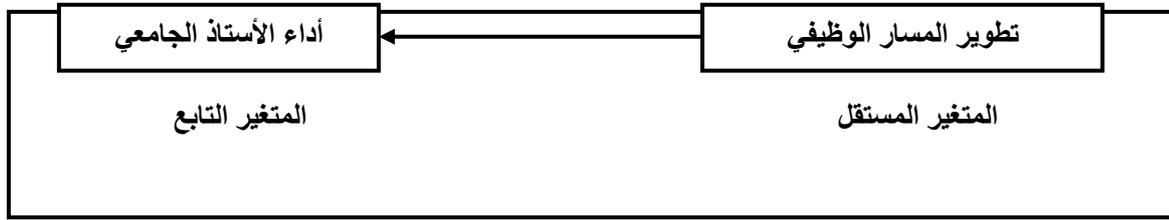
"Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, a Case of Kenyatta University"

هدفت الدراسة لتحديد تأثير تطوير المسار الوظيفي على أداء الوظيفي في الجامعات الحكومية، عن طريق دراسة حالة جامعة كينيا بكينيا، حيث شملت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٤٨٧ موظف، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان لجمع البيانات، فقد أثبتت الدراسة أن لتوجه الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي أهمية كبيرة وله أكثر كبير وإيجابي على أداء الموظف بالجامعة. ومن أبرز التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة أنه يجب خلق مناخ مشجع على الأداء الجيد من خلال البرامج التوجيهية للموظفين الجدد حتى يتم دمجهم بسرعة بالجامعة ومما يساعدهم على تطوير مساهمهم بأسلوب يحفزهم على تحسين أدائهم.

خامسا: نموذج وفرضيات الدراسة
بعد الإطلاع على نتائج بعض الدراسات السابقة تم اقتراح نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات للإجابة على الإشكالية الموضوعية.
١,٥. نموذج الدراسة

كما هو موضح بالشكل الآتي، يتكون نموذج الدراسة من نوعين من المتغيرات، المتغير المستقل وهو تطوير المسار الوظيفي والذي يفترض أنه يؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الأستاذ الجامعي.

الشكل رقم (١): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

٢,٥. فرضيات الدراسة

استنادا للدراسات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

H₁: تسود مستويات مرتفعة لتطوير المسار الوظيفي لأساتذة جامعة جيجل.

H₂: تسود مستويات مرتفعة لأداء أساتذة جامعة جيجل.

H₃: يؤثر تطوير المسار الوظيفي إيجابيا على أداء جامعة جيجل.

سادسا: منهجية الدراسة

في هذا الجانب من الدراسة سيتم توضيح كل من نوع الدراسة وأسلوب الدراسة، وسيتم كذلك توضيح مجتمع وعينة الدراسة.

١,٦. نوع الدراسة

الدراسة الحالية بحث تمهيدي ووصفي وكمي وعلائقي. دراسة تمهيدية لأنها شملت جانب نظري باستخدام مراجع ثانوية لتعميق فهم متغيرات الدراسة. وهي دراسة وصفية لأنها وصفت المشكلة التي تواجه الجامعة الجزائرية والتحديات المفروضة عليها بعد تغيير نظام التدريس وبما يحتم عليها زيادة التركيز على تحسين أداء الأساتذة. وهي بحث علائقي لأنها تدرس طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الأستاذ).

٢,٦. أسلوب الدراسة

تم الاعتماد على الأسلوب الكمي لجمع البيانات بغية دراسة أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء الأستاذ، فتم تطوير الاستبيان استنادا إلى مجموعة من الدراسات، وتم تقسيمه إلى جزأين، الجزء الأول شمل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فشمل تطوير المسار الوظيفي والذي تم قياسه باستخدام أربع عبارات، بينما أداء الوظيفي (أداء الأستاذ) تم استخدام ثمانية عبارات، وتم قياس هذين المتغيرين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

٣,٦. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست والذين يبلغ عددهم ٥١٠ أستاذ، وتجدر الإشارة بداية إلى أن مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في القطب الجامعي تاسوست الواقع ببلدية الأمير عبد القادر يعد امتداد لجامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية بجيجل، حيث تم استلام هذا القطب الجامعي في بداية السنة الجامعية ٢٠٠٧-٢٠٠٨ والذي ضم ألكية الحقوق والعلوم السياسية؛ كلكية الأدب واللغات؛ كلكية العلوم الاجتماعية، لكن مع بداية الموسم الجامعي ٢٠٠٩-٢٠١٠ تم تحويل كلكية التسيير من الجامعة المركزية إلى القطب تاسوست ليتم تغيير مسمائها إلى كلكية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

تم الاعتماد على العينة غير العشوائية وهي العينة الملائم، وتم توزيع ١٥٥ استبيان على مختلف الكليات بالقطب الجامعي محل الدراسة وتم استرجاع ما نسبته ٨٧,٧٤% أي ١٣٦ استبيان منها ٦٦ استبيانات تم إلغاؤها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن حجم العينة هو ١٣٠ أستاذا دائما يمثلون ما نسبته ٢٥,٤٩% من مجتمع الدراسة.

سابعاً: نتائج الدراسة

قبل اختبار صحة الفرضيات يتم التأكد من جودة البيانات التي تم جمعها، ويتم ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وكذلك التحقق من الصدق البنائي وتحديد طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.

١,٧. ثبات أداة الدراسة

يبين الجدول التالي نتائج دراسة ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

الجدول رقم (١): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
تطوير المسار الوظيفي	١٣٠	٤	٧٤٥,



٨٧٩،	٨	١٣٠	أداء الأستاذ الجامعي
------	---	-----	----------------------

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لتطوير المسار الوظيفي يساوي ٠,٧٤٥ و معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي لأساتذة جامعة جيجل يساوي ٠,٨٧٩ وهو أكبر من ٠,٧٠، إذن ثبات أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة، فقد أكد (٢٠١٠) Navarro, Losada, Ruzo, and Díez أن Zeller سنة ١٩٧٩ أكد على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من ٠,٧٠ حتى يتحقق شرط ثبات أداة الدراسة. ٢,٧. الصدق البنائي لأداة الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج استخدام اختبار معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة:

الجدول رقم (٢): اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	الفقرة	عدد الحالات	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
تطوير المسار الوظيفي	تطوير المسار الوظيفي ١	١٣٠	,٠٠٠	,742**
	تطوير المسار الوظيفي ٢	١٣٠	,٠٠٠	,736**
	تطوير المسار الوظيفي ٣	١٣٠	,٠٠٠	,755**
	تطوير المسار الوظيفي ٤	١٣٠	,٠٠٠	,783**
أداء الأستاذ الجامعي	أداء الأستاذ الجامعي ١	١٣٠	,٠٠٠	,720**
	أداء الأستاذ الجامعي ٢	١٣٠	,٠٠٠	,802**
	أداء الأستاذ الجامعي ٣	١٣٠	,٠٠٠	,785**
	أداء الأستاذ الجامعي ٤	١٣٠	,٠٠٠	,757**
	أداء الأستاذ الجامعي ٥	١٣٠	,٠٠٠	,719**



٠,643**	٠,٠٠٠	١٣٠	أداء الأستاذ الجامعي ٦
٠,804**	٠,٠٠٠	١٣٠	أداء الأستاذ الجامعي ٧
٠,745**	٠,٠٠٠	١٣٠	أداء الأستاذ الجامعي ٨

** : مستوى الدلالة ٠,٠١

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن مستوى الدلالة (Sig. (2- tailed) = 0.000 < 0.01)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، ومعامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير محصورة بين ٠,٦٤٣ و ٠,٨٠٤ وهي أكبر من ٠,٥٠، أي وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات و شرط صدق أداة الدراسة محقق (Tseng & Lee, 2009).

٣,٧. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة سيتم استخدام معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، والنتائج المتوصل إليها موضحة بالجدول أدناه:
الجدول رقم (٣): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تطوير المسار الوظيفي	٠,١١٧	-٠,١٦٧
أداء الأستاذ الجامعي	-٢,١٦٨	٦,١٧٨

نلاحظ أن معامل الالتواء لتطوير المسار الوظيفي يساوي ٠,١١٧ ومعامل الالتواء لأداء الأساتذة يساوي -٢,١٦٨ وهو أقل من ٣، بينما معامل التفلطح لتطوير المسار الوظيفي -٠,١٦٧ ومعامل التفلطح لأداء الأساتذة يساوي ٦,١٧٨ وهو أقل من ٢٠، وهذا دليل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن اختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات العلمية، إذ أكدت دراسة Cao and Dowlatshahi (2005) أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من ٣ ومعامل التفلطح أقل من ٢٠ فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

٤,٧. اختبار صحة فرضيات الدراسة

سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة كل على حدى.

١,٤,٧. اختبار صحة الفرضية الأولى



أكدت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لتطوير المسار الوظيفي يساوي ٢,٧٥٣٨ وهو ينتمي إلى [٢,٦، ٣,٤]، فتطوير المسار الوظيفي متوسط، إذن الفرضية:

H_1 : تسود مستويات مرتفعة لتطوير المسار الوظيفي لأساتذة جامعة جيجل، مرفوضة. ٢,٤,٧. اختبار صحة الفرضية الثانية

أوضحت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لأداء أساتذة جامعة جيجل يساوي ٤,٠١٦٣ وهو ينتمي إلى [٢,٦، ٣,٤]، فأداء أساتذة جامعة جيجل مرتفع، إذن الفرضية:

H_2 : تسود مستويات مرتفعة لأداء أساتذة جامعة جيجل، مقبولة. ٣,٤,٧. اختبار صحة الفرضية الثالثة

يتم اختبار أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء الأساتذة باستخدام الانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتوصل إليها موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (٤): تحليل أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء الأساتذة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
١ الانحدار الخطأ المتبقي المجموع	2,151	1	2,151	4,799	,030	,130	,190
	57,361	128	,448				
	59,512	129					

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F= 0,030 < 0,05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي ٠,١٣٠، هذا يعني أن ١٣,٠٪ من التباين في المتغير التابع (أداء أساتذة الجامعة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي)، وهي هذا يعني أنه يوجد أثر إلا أن هذا الأثر منخفض نسبيا، إذن الفرضية التالية:

H_3 : يؤثر تطوير المسار الوظيفي إيجابيا على أداء أساتذة جامعة جيجل، مقبولة.

٥,٧. تفسير النتائج

يمكن تقديم التفسيرات التالية لنتائج الدراسة:

١. تطوير المسار الوظيفي لأساتذة جامعة محمد بن يحيى متوسط، ويرجع السبب في السياسات المتبعة لعملية التطوير والتي وضعت من طرف وزارة التعليم العالي ويتم تطبيقها على جميع الأساتذة ذو التمييز في الاختلافات الموجودة بين الجامعات أو القدرات، فهذا المسار مخطط له وفق مجالات زمنية محددة، ولا يستطيع الأستاذ المتميز أن يحظى بفرص استثنائية لتطوير مساره الوظيفي حسب مهاراته وقدراته دون ربطها بالمجال الزمني، كما الأستاذ الجامعي يجد



نفسه مخير بين التركيز على تطوير المسار الوظيفي والعمل على الأنشطة العلمية مثل النشر والمشاركة في التظاهرات العلمية ليضمن تطور في المسار الوظيفي أو يركز جهوده على تقديم الأفضل للطلبة، والالتزام الأخلاقي للأستاذ يدفعه للتركيز على الاهتمام بالتلقين العلمي الجيد وهذا ما يعرقل نوعا ما تطور مساره الوظيفي.

٢. للأستاذ الجامعي مستوى أداء مرتفع، وهذا دليل على الالتزام الأخلاقي للأساتذة بوظائفهم وبدلهم للجهد الضروري من أجل تخريج طلبة متميزين، وهذا دليل على حرص الأستاذ الجامعي لتكوين الطلاب بالمعايير التي يتطلبها سوق العمل، خصوصا وأن الجزائر قامت بإحداث تغيير وتطوير لمنظومتها التعليمية بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل في ظل التغيرات العالمية.

٣. يؤثر المسار الوظيفي إيجابيا على أداء الأستاذ الجامعي، تتوافق هذه النتيجة مع كل الدراسات السابقة (Caroline and Susan, 2014 ; Akmal Umar, 2015 ; Napitupulu., et al, 2017) إلا أن هذا الأثر منخفض نوعا ما، وهذا دليل أن تخطيط تدرج الأستاذ ضمن مساره الوظيفي لا يتم بأسلوب جيد لأنه لا ينعكس كثيرا على الأداء، كما أن الجامعة لا تطبق نظم تحفيزية تساعد الأستاذ على التقدم الوظيفي وهذا ما قلل من أهمية المتغير ومن تأثيره على الأداء.

الخاتمة

من خلال إعداد هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. مستوى تطوير المسار الوظيفي للأستاذ الجامعي بالجزائر متوسط.

٢. الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري مرتفع.

٣. يؤثر تطوير المسار الوظيفي إيجابا على أداء الأستاذ الجزائري، إلا أن هذا الأثر منخفض نوعا ما.

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات الآتية:

١. ضرورة إعادة النظر في برامج تنمية المسار الوظيفي في الجامعة الجزائرية؛

٢. المسار الوظيفي في هذا القطاع محدد من وزارة التعليم العالي ولا توجد به مرونة، لذا يجب مشاركة إدارة الجامعات في اقتراح برامج جديدة لتنمية المسار الوظيفي للأستاذ الجزائري؛

٣. استحداث برامج تحفز الأستاذ الجزائري على التقدم في الوظيفة وبما يساهم في تحسين أداءه للعمل؛

٤. ضرورة الاهتمام بالأستاذ لأنه يقوم بعملية تكوين الموارد البشرية التي تساهم في بناء الدولة في كل الميادين، فالتعليم قطاع حيوي ومصير القطاعات الأخرى مرهون بمدى جودة مخرجاته.



٥. على إدارة الجامعة تعزيز الروح المعنوية للأساتذة وأن تدرس العراقيل التي تواجه الأستاذ في تحقيق طموحه ويجعله أكثر قابلية لأداء العمل بأسلوب أفضل.

٦. قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

٧. بن طري. ح. (٢٠٠٦). " أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة)", رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٨. البراهمه. خ. م. (٢٠١٥). " أثر تحديد المسار الوظيفي والإحلال الوظيفي على مستوى الأداء العام في مؤسسات القطاع العام الأردني (دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام الأردني)", رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية للتطوير الإداري، الأردن.
٩. الهيتي. خ. ع. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن.
١٠. الطائي. ي. ح.، وآخرون. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق، الأردن.
١١. ميا. ع. ي.، وآخرون. (٢٠٠٩). "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)", مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣١، العدد ١، الأردن.
١٢. العيفة. م. (٢٠١٥). " أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في المركب النجمي للفوسفات بجبل العنق في ولاية تبسة)", مجلة الباحث، العدد ١٥، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
١٣. الصرايرة. خ. أ. (٢٠١١). "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد الثاني، جامعة دمشق، سوريا.
١٤. توهامي. ب.، وآخرون. (٢٠١٣). قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر.
١٥. الخناق. س. ع. (٢٠١٥). "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي ٨ و٩ مارس ٢٠١٥.

المراجع باللغة الانجليزية

16. Alefari. M., Barahona. A. M. F., Salonitis. K. (2018). "Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach". *Procedia CIRP*, 72.
17. Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment". *Journal of Operations Management*, 23, 531-550.
18. Caroline. O., & Susan. W. (2014). "Influence Of Career Development On Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University". *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1, 2.
19. Iqbal. A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). "Establishing Relationship between TQM Practices and Employee Performance: the Mediating Role of Change Readiness". *International Journal of Production Economics*, doi: 10.1016/j.ijpe.2018.05.034.



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان
التدريب من أجل التشغيل والتنمية
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



20. Kurniawan, A. D., Rivai, A., & S. (2018). "Influence of Career development and motivation to Employee Performance through Organizational Commitment in Institutional development Section of Educational Diniyah and Pondok Pesantren Office of Ministry of South Jakarta Religious". International Journal of Business and Applied Social Science, 4, 2.
21. Li. K. S., Tong. C., & Wong. A. (2014). "The Impact of Career Development on Employee Commitment of Part-Time Faculty (PTF) in Hong Kong's Continuing Professional Development (CPD) Sector". British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 4, 1.
22. Napitupulu. S., Haryono. T., Riani. Q. L., Sawitri. H. S. R., & Harsono. M. (2017). "The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia". International Review of Public Administration. ISSN: 1229-4659.
23. Navarro, A ., Losada, F ., Ruzo, E ., & Díez, J, A. (2010). "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance". Journal of World Business, 45, 49–58.
24. Rusu. G., Avasilcăi. S., & Huțu. C. (2016). "Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework". Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 (2016) 57 – 65.
25. Tseng, Y., & Lee, T. (2009). "Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model". Expert Systems with Applications, 36, 6548–6558.
26. Umar. A. (2015). "The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia". International Journal of Management Sciences, Vol. 5, No. 9.
27. Valickas. A., Valickiene. R. P., & Grakauskas. Z. (2015). "Career Development And Learning In The Civil Service". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 191.
28. Yang. Y. (2011). "Gender and Engineering Career Development of Hotel's Employees in China". Systems Engineering Procedia, 1.
29. Zachera. H., Rudolph. C. W., Todorovic. T., & Ammann. D. (2018). "Academic career development: A review and research agenda". Journal of Vocational Behavior, doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006.