



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
التخصص: إدارة موارد بشرية  
بعنوان:

## أثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الصحة العمومية الجوارية - تقرت -

من إعداد الطالبة:

بن يحكم صفاء

يوسف أمينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.	الأستاذ/هتـهات مهـدي
(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.	الأستاذ/عبد الحفيظ بن ساسي
(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا .	الأستاذ/خامـرة الطاهر

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: ادارة موارد بشرية  
من إعداد الطالبة:  
بن يحكم صفاء  
يوسف أمينة  
بعنوان:

## أثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الصحة العمومية الجوارية - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/هتهات مهدي ( -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/عبد الحفيظ بن ساسي (-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/خامرة الطاهر (-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا .

السنة الجامعية: 2024/2023

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
أَتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

صدق الله العظيم

(المجادلة: 11)

# الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام  
و اخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين  
الى رمز العطاء و التضحية مثلي الأعلى  
( أبي العزيز )

الى من تستقبلني بابتسامة و تودعني بدعاء  
( أمي الغالية )  
الى ذلك المستودع الكبير من القوة و الحب  
( أختي و أخواتي )

اهدي إليكم بحثي و جهدي و ليالي كثيرة من السهر و التعب  
و الأمنيات

صفاء بن يحكم



# الاهداء

ما سلكننا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه و ما حققنا  
الغايات الا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا  
الدراسية .

من قال فيهما الله تعالى : " و قضى ربك ألا تعبدوا الا إياه و بالوالدين  
احسانا "

أبي العين الساهرة و الملحمة الكبيرة التي بسطت ذراعيها كالأرض .  
و أمي من تنحني أمام عظمتها الهامات و في وصفها تخجل و ترتجف  
الكلمات .....

الى إخوتي نور المحبة في حياتي

## امينة يوسف



# شكر وعرفان

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من النعم ، و الشكر على ما أولانا من الفضل و الكرم ، الصلاة و السلام على نبينا محمد سيد الخلق أجمعين ، نسأل الله عز و جل ان يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و ان يوقفنا لما يحبه و يرضاه . لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل اساتذتنا الكرام و نطلب من الله ان ندخل نحن و اياهم و من قرأ هذا الكتاب الجنة في قوله صلى الله عليه و سلم (( من صلى علي في كتاب لم تنزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب )) .

و نتقدم باخلص تشكراتنا الى :

الأستاذ المشرف بن ساسي عبد الحفيظ الذي ساعدنا في عملنا هذا ؛  
و الاستاذ سلامي مصطفى رئيس مصلحة التكوين على كل المعلومات المقدمة  
و كل اداريين المديرية العمومية لصحة الجوارية بتفرت ، كما نشكر كل من  
ساعدنا من قريب أو بعيد و الى كل زملائنا و بارك الله لنا و لمن ساهم في

تعليمنا



ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية و العوامل المؤثرة على تخطيط المسار الوظيفي للعامل ، بالإضافة الى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من عمال مديرية الصحة بتقريت ، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية ، و الوثائق الرسمية ، المقابلة الشخصية ،

و الاستبيان و معالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 20 .

و خلصت الدراسة الى وجود مستوى عالي من مفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات ، و العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية كمتغير مستقل و تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية ،العوامل الشخصية هي الأكثر أهمية تأثير على فعالية تخطيط المسار الوظيفي ، و يتجسد ذلك من خلال ابعادها .

**الكلمات المفتاحية :** عوامل شخصية، تخطيط المسار الوظيفي ، المؤسسة العمومية لصحة الجوارية - تقريت-

## Summary:

This study aims to precisely identify personal factors and influences affecting career path planning among workers, in addition to studying the relationship between study variables. A random sample of workers from the health directorate in Touggourt was selected. The descriptive-analytical approach was used to study the topic, relying on case study methodology through scientific navigation, official documents, personal interviews, and questionnaires.

Data was processed statistically using SPSS version 20.

The study concluded a high level of understanding of personal factors among workers due to the organization's focus on factors that enhance these behaviors. There was a strong positive correlation between personal factors as independent variables and career path planning as a dependent variable. Personal factors were found to significantly impact the effectiveness of career path planning, manifested through their dimensions.

**Keywords:** Personal factors, career path planning, Public Health Directorate."



## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والتقدير.....
II	الإهداء.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ-هـ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي</b>	
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي
09	المطلب الأول: ماهية العوامل الشخصية
18	المطلب الثاني : ماهية تخطيط المسار الوظيفي
28	المطلب الثالث: علاقة العوامل الشخصية بفعالية تخطيط المسار الوظيفي
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي
37-30	المطلب الأول: الدراسات العربية
40-37	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
43	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر العوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي</b>	
<b>دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية</b>	
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
50	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير النتائج
53	المطلب الأول: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
73	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل الثاني
78	خاتمة
82	المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
41	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	01
50	نسبة عينة الدراسة	02
	يمثل عينة الدراسة	03
	يوضح مقياس ليكرات الثلاثي	04
	يوضح المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الخماسي)	05
	يوضح معامل ألفا كرونباخ	06
	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.	10
	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "الاتجاه"	11
	" يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعـد "القدرات	12
	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "الدافعية	13
	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "الادراك"	14
	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية العوامل الشخصية	15
	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية "تخطيط المسار الوظيفي	16
	: العلاقة بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي	17
	العلاقة بين ابعاد العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي	18
	نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر العوامل الشخصية علة تفعيل التخطيط المسار الوظيفي	19
	نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد العوامل الشخصية علة تفعيل التخطيط المسار الوظيفي	20
	يوضح اختبار T للتحقق من عدم وجود فروق وفقا لمتغير الجنس	21
	يوضح تحليل التباين الأحادي للتحقق من عدم وجود فروق وفقا لمتغير العمر	22

23	يوضح تحليل التباين الأحادي للتحقق من عدم وجود فروق وفقا لمتغير المستوى
24	: يوضح تحليل التباين الأحادي للتحقق وجود عدم فروق في وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(01-01)	نموذج أبعاد العوامل الشخصية	17
(02-01)	نموذج مراحل تخطيط المسار الوظيفي	22
(01-02)	نموذج يوضح توزيع العينة على متغير الجنس	55
(02-02)	نموذج يوضح توزيع العينة على متغير العمر	56
(03-02)	نموذج يوضح توزيع العينة على متغير المستوى التعليمي	57
(04-02)	نموذج يوضح توزيع العينة على متغير الأقدمية في العمل	58

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01		
02		
03		

# مقدمة

## توطئة:

عرفت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالبساطة و السهولة ، و لكن التطورات السريعة التي يعرفها العالم تفرض نفسها على بيئة العمل التي تستوجب احداث تغييرات لمواكبتها ، ذلك لان المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها ،فهي تؤثر و تتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية . و في خضم هذه الظروف ، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية و تحسين التنافسية ، و ذلك في استراتيجية خاصة بها نابعة منها و تخدم رسالة و استراتيجية المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ، ألا و هي الموارد البشرية ، و من ضمن البرامج الخاصة بأنشطة ادارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط و برامج الاستقطاب و تقييم و مراجعة الأداء و برامج التدريب المختلفة .

كما ان هذه التطورات التمسست لمجموعة من القيم الإنسانية و معتقدات بل صاحبها تغيير واضح في العوامل الشخصية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ... الخ ، هذه الأخيرة تعد من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد الخاصة و العملية بوصفها احد المكونات الأساسية للشخصية

و يشمل تأثيرها سلوك الفرد و اتجاهه و علاقته ، وهي بذلك توفر إطارا لها لتوجيه سلوك الفرد و الجماعات داخل المنظمة و خارجها .

لذلك سعت المؤسسات جاهدة لزيادة وعي المورد البشري حول مدى التزام بهذه العوامل و القيم لان نجاح المؤسسة مرتبط اساسا بأداء المورد البشري سواء كان عمله منفرد أو في جماعات ، بإضافة الى تخطيط المسار الوظيفي للفرد ليساعد المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية و توجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها و تحقيق طموحاتها الوظيفية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا ، هذا بالإضافة الى ان تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و للعمالين و وجود علاقة بينهما ..

## أولاً : إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنحاول التطرق الى أثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي و هذا بالاطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في المديرية العمومية للصحة الجوارية - تقرت- و منه للإجابة على الإشكالية التالية :

**ما هو تأثير العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المديرية العمومية للصحة الجوارية -تقرت-؟**

### **- الأسئلة الفرعية:**

يمكننا الإجابة عن هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1) هل يتمتع موظفي المديرية الصحة الجوارية -تقرت- بسمات شخصية قوية؟
- 2) هل تخطيط المسار الوظيفي بمديرة الصحة الجوارية -تقرت- فعال؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوال الشخصية و فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في مديريةية الصحة الجوارية -تقرت-؟
- 4) هل تؤثر العوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في مديريةية الصحة الجوارية -تقرت-؟

### ثانياً: الفرضيات

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على

الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

- 1) يتمتع موظفي المديرية الصحة الجوارية -تقرت- بسمات شخصية قوية؛
- 2) تخطيط المسار الوظيفي بمديرة الصحة الجوارية -تقرت- فعال؛
- 3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوال الشخصية و فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في مديريةية الصحة الجوارية -تقرت-؛
- 4) تؤثر العوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في مديريةية الصحة الجوارية -تقرت- .

## ثالثا: أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- التعرف على واقع العوامل الشخصية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؛
- 2- التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؛
- 3- دراسة العلاقة الترابطية بين العوامل الشخصية و فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؛
- 4- معرفة وجود فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

## رابعا: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ما يأتي :

- 1 - أهمية الموضوع ، لم يتطرق لمثل هذا الموضوع من قبل في حدود علم الطلبة ؛
- 2 - أهمية نشاط تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في عملية تسيير الموارد البشرية؛
- 3 - الأهمية القصوى لدراسة العوامل الشخصية ، و تأثيرها على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .

## خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تتجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

1 تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية ؛

2 زيادة أهمية موضوع أثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي الخاصة في ظل نظام LMD؛

3 محاولة الربط بين العوامل الشخصية وفعالية تخطيط المسار الوظيفي .

### سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة العوامل الشخصية و فعالية تخطيط المسار الوظيفي ، وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة بينهما؛

أما في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية فسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج SPSS في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها، إضافة لاستخدام الملاحظة والمقابلة.

### سابعا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي :

**الحدود الزمنية :** فكانت الدراسة خلال شهر مارس -أفريل 2024 ؛

**الحدود المكانية:** المديرية العمومية للصحة الجوارية بولاية تقرت؛

**الحدود البشرية:** تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها ( 60 ) عاملاً من عمال المديرية العمومية للصحة الجوارية ولاية تقرت.



## ثامنا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثين على مصدرين أساسيين هما:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

- المصادر الأولية: وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي مديرية الصحة الجوارية بتقرت .

## تاسعا: مرجعية الدراسة

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

-الكتب والمجلات المحكمة؛

-الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

-الإستبيان؛

-الملاحظة ؛

-المقابلة الشخصية ؛

-البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

## عاشرا: المعوقات والصعوبات

بالنسبة لنا ففي دراستنا صادفنا عائقين ، العائق الأول هو لا توجد دراسات كثيرة سابقة و مصادر تربط بين

الموضوعين، و العائق الثاني يتمثل في صعوبة استرداد الاستبيان على العينة في شهر رمضان .

## إحدى عشر: هيكل الدراسة

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

-**الفصل الأول:** يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي وذلك من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم العوامل و القيم الشخصية وتخطيط المسار الوظيفي ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

-**الفصل الثاني:** يتناول الدراسة الميدانية لدور العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي

في المديرية العمومية للصحة الجوارية بولاية تفرت حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل

والمناقشة .

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط

المسار الوظيفي

تمهيد.

يعد الإطار النظري للدراسة المكون الرئيسي والأساسي للأبحاث العلمية ومثابة الهيكل والعمود الفقري للبحث العلمي، نظرا لكونه يرسم صورة ويحدد الأطر البحثية التي يسعى الباحث للتوصل إليها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي ، حيث قسمناه إلى مبحثين:

- الأدبيات النظرية للعوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.
- الأدبيات التطبيقية للعوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.

سيتم في هذا الفصل التطرق لأدبيات الدراسة وسيتم عرض المتغيرين الرئيسيين وهما القيم الشخصية وهو متغير مستقل، وتخطيط المسار الوظيفي متغير تابع، إذ سيتم عرض الأدبيات النظرية كمبحث أول والتطبيقية في المبحث الثاني .

### **المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي**

تشير العوامل الشخصية الى الخصائص و السمات الفردية التي تأثر على أداء الموظفين و تفاعلهم في بيئة عملهم و مساهمهم الوظيفي ، و تتضمن هذه العوامل الشخصية الصفات مثل النزاهة ، الانضباط ، القدرة على التواصل ، القيادة ، تحمل المسؤولية و غيرها .  
سنتناول في المطلب الأول ما يلي :

#### **المطلب الأول: ماهية القيم الشخصية.**

قبل التوجه لمفهوم العوامل الشخصية سنتطرق أولاً لتعريف الشخصية .

#### **الفرع الأول: تعريف الشخصية.**

هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي الى استجابات منسقة و ثابتة نسبياً للمثيرات البيئية من حوله ، وأوضح دكتور خليفة بركات في كتابه ( تحليل الشخصية ) يمكن تعريف الشخصية بانها : هي الطابع الثابت نسبياً للتنظيم التكاملية لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداده و مكوناته الجسمية و العقلية الموروثة و المكتسبة ، و بين المؤثرات اذا كان بها اسلوبها الخاص المميز لها عن غيره في التكيف مع هذه البيئة<sup>1</sup>.

يعتبر جوردن البورت Gordon Allport من التعاريف المشهورة للشخصية حيث عرفها "ذلك التنظيم

الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة النفسية الجسمية التي تحتم تكيفاته المتفردة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2016 ، ص 20

بيئته".<sup>1</sup>

بمعنى أن الشخصية يمكن أن تحدد كيف يمكن للشخص أن يؤثر على الآخرين و طريقة فهمه لنفسه ، حيث أن كيفية تأثير الفرد على الآخرين تشير الى المظهر الخارجي للفرد و سلوكه، و معرفة الشخص لنفسه تشير الى مقدار الوعي بأن كل فرد هو الا شخصية متميزة بما تحتويه من قيم واتجاهات و عوامل ، أما النظرة الذاتية لكل شخص فهي نتيجة التفاعل مع البيئة.<sup>2</sup>

الشخصية هي المميزات و الصفات و السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين بحيث ان لكل فرد خصائص و صفات معينة يمتلكها دون غيره و هي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين ،لأنه الشخصية الإنسانية تعتبر نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية .

العوامل الشخصية تشير الى مجموعة من السمات و الخصائص الفردية التي تميز كل فرد عن الآخر و تشمل السلوك ، المشاعر ، و التفكير ، والقيم الشخصية ، وتعتبر هذه العوامل كمحددات فردية تؤثر على استجابات الفرد للبيئة و توجهاته في الحياة .

### الفرع الثاني: مفهوم العوامل و القيم الشخصية .

هي تلك الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد ، والتي قد يكون مصدرها الفرد مثل العمر و قد تكون مرتبطة بعمل الفرد أولاً في المؤسسة مثل مسمى الوظيفة .<sup>3</sup>

قيم الفرد في منظمة العمل هي الاتجاهات الأساسية و العميقة المستقرة لشخصيته و التي تعبر عن واقعه المهني و توه سلوكه في العمل

<sup>2</sup> L'université al-Mustansiriyah est l'une des universités les plus anciennes du monde, ayant été fondée en 1233. Elle est située à Bagdad sur la rive gauche du Tigre. Elle est, depuis 1962, un collège de l'université de Bagdad, spécialisé dans les lettres et le droit. Wikipedia

<sup>3</sup> رشيد مناصرة ، خالد رجم ، حدة أسعيد (2020)، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على المسار الوظيفي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 2020/03/12 ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص 71

و بلفظ اخر ، القيمة تعين صفة الفرد أو الشيء أو المعيار يكون موضوع تقدير و تقييم و حكم ، باعتبارها مصدر عاطفة تعبئ الفرد ، ومبدأ فعل تستشيريه ، تكون القيمة محفزة و دافعة او بالعكس .

وقيم الفرد من منظمة العمل نوعان : القيم الوسيطة و منها : الكفاءة ، التخيل ، ضبط النفس ، الاستقلالية و الطموح ، و القيم الغائية (النهائية) و منها : الحرية ، المواساة ، الإحساس بالإنجاز و أهمية المشاركة في التسيير .<sup>1</sup>

القيم الشخصية كثيرة و متنوعة و نوقشت بإسهاب في الأدب ، فقد أورد مجموعة كبيرة من القيم مثل : التواضع و الشجاعة و النزاهة ، قيم الثقة بالنفس ، و الاجام ، الرحمة ، و العاطفة ، و الحكمة ، استخدام القدرة ، التحصيل ، التقدم ، السلطة ، الاستقلالية ، الابداع ، نمط الحياة ، المخاطرة ، التفاعل الاجتماعي ، النجاح ، التعاون ، السلامة ، الربح ، القوة ، التنافسية ، الشعور بالمسؤولية ، قوة الإرادة .<sup>2</sup>

### **1) تعريف العوامل الشخصية :**

تعبر العوامل الشخصية عن الصفات و الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد العاملين في أي منظمة ، و هذه الخصائص قد تكون موروثة تربط بالفرد نفسه مثل ( العمر ، التأهيل العلمي ، الحالة الاجتماعية ) أو عوامل مكتسبة ، ترتبط بعمل الفرد في المنظمة مثل : " المسمى الوظيفي ، مدة الخدمة في العمل الحالي ، الخبرة ، الأقدمية" .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أ/محمدوي الهواري ، 2013 ، القيم الشخصية كمؤشر لفاعلية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد العاشر مارس 2013 ، الجزائر ، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي وهران ، ص 262

<sup>2</sup>Sarros, J.C& Cooper , B.(2006).Building character: A leadership essential. Journal of Business and Psychology,21,&1–

<sup>3</sup>ميسون عبد الله أحمد ، دولا بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى ، الكحلة العراقية الإدارية ، العدد 29 ، جامعة الموصل ، العراق ، ص 8

القيم الشخصية هي عبارة عن الأهداف والسلوكيات والأشياء المرغوبة للفرد، وتتجاوز حالات محددة وتطبق كمعايير للحكم و الاختيار من بين البدائل (هذا التعريف يميز القيم عن المواقف بالإشارة إلى طبيعتها المعممة).<sup>1</sup>

## (2) أهمية العوامل الشخصية :

- 1 -تساهم العوامل الشخصية في تحديد هوية الفرد وما يجعله فريدا من نوعه ؛
- 2 -تؤثر العوامل الشخصية في اتخاذ القرارات و توجيه السلوك بناء على القيم و المعتقدات و الخبرات السابقة؛
- 3 -لديها دور مهم في تشكيل العلاقات الاجتماعية و التفاعلات مع الآخرين ؛
- 4 -يمكن أن تؤثر العوامل الشخصية في اختيار المهنة المناسبة و تحديد مسار نجاح المسار الوظيفي ؛
- 5 -تلعب العوامل الشخصية دور مهم في تحديد مستوى الرضا العام و الصحة النفسية و الجسدية ؛
- 6 -تستعمل العوامل الشخصية لتعزيز التنمية الشخصية و تحقيق الأهداف و الطموحات الشخصية ؛
- 7 - التأثير على البيئة المحيطة و التأثير على المجتمع و العالم بشكل عام .

## (3) أنواع العوامل الشخصية : هي نوعان تتمثل في :

- 1 - عوامل ذاتية :و هي معتقدات ثابتة نسبيا تمثل للفرد أحكاما معيارية أو وسائل أو غايات يسعى لتحقيقها.

- 2 -عوامل فكرية عقلية: و هي مجموعة من المعايير و الأحكام التي تعمل كموجهات و ضوابط للتفكير العملي ، و تشكيل اتجاهات إيجابية نحو العلم و تنمية الشخصية في جانبها العقلي المعرفي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Schwartz, **Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. In M. P. Zana (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, New York: Academic Press, 2019, p : 02.

<sup>2</sup> .د. صادق عزالدين، «مقارنة نظرية لمفهوم القيم الشخصية و تفسيرها حسب مختلف العلوم، مجلة دراسات علوم الانسان و المجتمع ، جامعة جيجيل ، مجلد 03 عدد 01 ، 2020 ، ص



فالعوامل الشخصية عبارة عن تلك المعتقدات و المبادئ المكتسبة التي يحملها الفرد نحو الأشياء و

المعاني وأوجه النشاط المختلفة ، و المتدرجة من الأهم الى المهم أو من أعلى الى أسفل تحت أطر و قوانين و مقاييس انبثقت من جماعة ما ، وتكون لها من القوة و التأثير عليه و على الجماعة .

و تعنى بمجموعة العوامل ما يلي :

1 **العوامل الدينية :** هي ميل الفرد للبحث عن الجوانب الروحية، و عن تعلقه بالله سبحانه و تعالى، وتتجلى

هذه القيمة في الاهتمام المركز على شعائر ديننا الحنيف من أركان و عبادات و أذكار

و معاملات.

2 **العوامل الاجتماعية :** هي تلك العوامل و القيم التي من شأنها أن تساعد الفرد على إشباع بعض الحاجات

الاجتماعية ، فالفرد الذي تغلب عليه هذه القيمة يحب الناس و يميل الى مساعدتهم و يجد متعة في تقديم

الخدمات و تكوين العلاقات ، و يتميز هؤلاء الأفراد بالعطف و الحنان وحب الغير .

3 **العوامل الاقتصادية :** هي سعي الفرد للحصول على الثروة بكل الوسائل لكي يكون غنيا ، وذلك بزيادة

العمل و الإنتاج و التسويق و استثمار الأموال ، فهو ينظر للحياة من زاوية اقتصادية بحتة، ومن هؤلاء

الأفراد رجال المال.

4 **العوامل السياسية :**ويقصد بها اهتمام الفرد بالحصول على القوة و السيطرة بهدف التحكم في الأشياء

و الأشخاص ويعبر عنها الفرد بالنشاط و العمل السياسيين و حل مشكلات الجماهير ، ويتمتع أفراد هذه

القيمة بروح قيادية كما يستطيعون التأثير على غيرهم ، و من ضمن هؤلاء : الإداريين و السياسيين .

5 **العوامل النظرية :** هي العوامل و القيم التي تعني بالعلم و المعرفة ، وميل الفرد الى اكتشاف الحقيقة ،

والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها .

6 **العوامل الاجمالية :** و هي مجموعة العوامل و القيم التي تكون موجودة و سائدة لدى بعض الأشخاص مثل

حبهم للشكل الجميل المتوافق او حب الابتكار و حب الفنون المختلفة و الذوق العالي و الراقى<sup>1</sup>.

#### **4 مصادر العوامل الشخصية :**

اعتبرت العديد من الدراسات العربية و الأجنبية المتعلقة بالعوامل و القيم الشخصية أن المصدر التي

تتبع و تستقى منه القيم هو المجتمع و أفراده ، و من خلال التفاعلات الاجتماعية والبيئية ، في حين ترى

بعض الدراسات الأخرى أن للقيم و العوامل مصدرين هما :

**المصدر الديني :** و يتمثل في الدين والشرائع السماوية الأولى التي يستقي منها الانسان قيمه ، و الدين

الإسلامي ممثلا في كتاب الله عز وجل و سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ، حافل بكل ما يثبت دعائم

القيم و يرسخ الأسس و المبادئ التي تستقيم معها الحياة الصالحة ن فالدين هو مصدر الأخلاق المثلى ، و

كما أن تعاليم الدين تؤدي وظيفة مزدوجة في غرس القيم و تنميتها و إصلاح المعوج منها فهي تحدد

السلوك الصادر من الأفراد اتجاه الأشياء و تقوم بترشيد النسبة القليلة للسلوك الصحيح فالدين يقوم بوظيفة

غير رسمية في تهذيب السلوك و تحويله الى سلوك انساني و هي ميزة ينفرد بها الدين و خاصة الدين

الإسلامي ، و بالتالي فالدين الإسلامي نجح في رسم العلاقة بين الانسان و المجتمع من حوله و الارتقاء

بسلوك الفرد و تنظيم تكوينه النفسي و الداخلي .

**المصدر الاجتماعي :** و يتمثل في العالم الخارجي بما فيه من البشر و المحسوسات ونذكر منها :

**الأسرة :** تعد الأسرة من أهم و أولى المؤسسات التربوية الاجتماعية ن نظرا لدور الأساسي في اكتساب

الأفراد القيم و بناء شخصياتهم و تكاملها ، فهي المسؤولة عن بث روح المسؤولية لديهم ، و القيم تعود

<sup>1</sup>.د. صادق عزالدين،مقاربة نظرية لمفهوم القيم الشخصية و تفسيرها حسب مختلف العلوم، مجلة دراسات علوم الانسان و المجتمع ، نفس المرجع ، ص 96 / 97

الأبناء على احترام النظام و التواصل مع الاخرين ، كما للأسرة دور حيوي في نقل التراث الاجتماعي من جيل لآخر .

**المؤسسات التعليمية :** تبدأ هذه المؤسسات بدور الحضانة و رياض الأطفال ثم المدرسة بمراحلها ثم مرحلة التعليم الجامعي ، فلكل منها دور في مواصلة و تكملة دور الأسرة في التنشئة الاجتماعية وذلك بغرس الكثير من القيم الاجتماعية و الإنسانية للفرد ، فتكسبه القدرة على تحليل الواقع الذي يعيشه ، و مواجهته للتحديات و الأخطار المحدقة داخليا و خارجيا و لهذا فإنه يجب أن تتضمن المناهج الدراسية فيما تساهم في البناء السوي لشخصية المتعلم .

**جماعة الرفاق :** تعتبر جماعة الرفاق مصدرا اكتساب القيم بحيث يتأثر الفرد بأفكار و سلوك من حوله ، و تتوقف درجة تأثر الفرد بقيم و اتجاهات رفاقه بمدى تقبله وانتمائه لأفكار هذه الجماعة .

**وسائل الإعلام :** تتعدد وسائل الإعلام و تتنوع فتشمل الإذاعة ، التلفزيون ، الصحافة السينما، المسرح ، الكتب ، الانترنت ، وتلعب هذه الوسائل الإعلامية دورا فعالا في اكتساب الأفراد للقيم و توجيههم نحو السلوك السوي ، كما تلعب دورا في نشر بعض العادات السيئة و الدخيلة على المجتمع ، وهنا تظهر الحاجة لنشر القيم السليمة و كبح السلوك غير السوي .

إذن القيم هي مجموعة الأحكام التي تصدر من الفرد في صورة أفعال أو أقوال ، مستندا في ذلك على مبادئ مستوحاة من القران و السنة وما يكتسبه من التنشئة الاجتماعية حيث يظهر دور السرة ، المدرسة و المجتمع في ترسيخ القيم لدى أفراد المجتمع .

**العوامل الجغرافية :** عرف المفكرون منذ وقت بعيد أن البيئة الجغرافية تؤثر و تشكل السلوك الإنساني و الثقافة على وجه الخصوص و أول من أعلن عن هذه العلاقة الفيلسوف أرسطو الذي قرر أن المناخ و طبيعة الأرض التي يعيش فيها الإنسان من أهم العوامل التي شكلت ثقافته و بالتالي قيمه و سلوكه ، و يضيف عاطف وصفي

أنه في العصور الحديثة أتجه بعض الجغرافيين الى الأخذ بمبدأ الحتمية الجغرافية في تفسير ثقافة مجتمع ما

بمعادلة: ( البيئة = ثقافة مجتمع ما + التكيف مع البيئة )<sup>1</sup>.

#### 5) أبعاد العوامل الشخصية .

و يمكن تلخيصها كما يلي :

1 - الاتجاه : الاتجاه هو موقف (وجهة نظر) الانسان حيال شيء ، موضوع ،فكرة ..... و الاتجاه

يتركب من ثلاث عناصر :

العنصر الانفعالي (العاطفي) الحب ، الكراهية ، التفاؤل ؛

العنصر العقلاني الأسباب ، المقدمات ، النتائج ، الكسب ؛

الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال و التدابير الى سلوك و فعل .

2 - القدرات و المهارات :القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئاً

مادياً أو ذهنياً ،أما المهارات فهي الكفاءة في أداء المهام و الأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة

المحاسب في اعداد الميزانية.

3 -الدافعية أو الدوافع : يعرف الدافع على انه القوة التي تحرك السلوك ، والتوجه السلوك ، وتؤدي الى

استمراره ، وهي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية ، كما انه

شعور و إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة ، هذه الحاجة تولد لدى الشخص نوع من

التوتر يدفع الفرد الى سلوك معين لسد هذا النقص .

4 -إدراك الدور الوظيفي :

<sup>1</sup>د. صادق عزالدين ،مقاربة نظرية لمفهوم القيم الشخصية و تفسيرها حسب مختلف العلوم، مجلة دراسات علوم الانسان و المجتمع ، مرجع سابق، ص 103 / 104

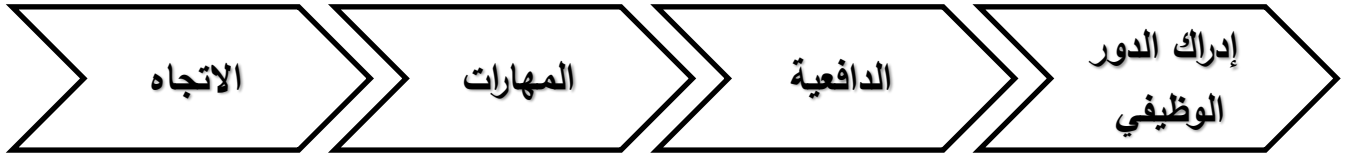
الإدراك : إن أي سلوك انساني يقوم به الفرد يبدأ من خلال إدراكه للمتغيرات و المؤثرات الخارجية ثم يقوم بالتجاوب معها ، لذا يعتبر الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني ، و الإدراك هو إحساس الانسان بما حوله و استقباله للمتغيرات و المؤثرات ثم تحليلها و فهمها بطريقة معينة و هو مكون من شقين :

✓ الإحساس (الشعور) : أي استقبال المثيرات .

✓ الفهم (التصور) : هنا يتم تصنيف المعاني ( المعلومات ، الأشخاص ، الأشياء ) الى مفاهيم ، وهي

مجموعة متجانسة من المعاني و يتم كذلك تكوين المعارف <sup>1</sup>.

شكل رقم 1-1 يوضح نموذج أبعاد العوامل الشخصية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة

المطلب الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي .

تحقيق النجاح المهني يتطلب تخطيطاً مدروساً مستمراً لمسار الحياة المهني . فتخطيط المسار الوظيفي هو عملية دقيقة تهدف الى تحديد اهداف مهنية واضحة وواقعية ، و تطوير استراتيجيات لتحقيقها باختصار يعد تخطيط المسار الوظيفي عملية حيوية لتحقيق الرضا الوظيفي ، لأنه يمثل استثماراً مهماً في مستقبل الفرد .

<sup>1</sup> رشيد مناصرية ، خالد رجم ، حدة أسعيد ، اثر العوامل الشخصية و التنظيمية على المسار الوظيفي ، مرجع سابق

## **الفرع الأول : مفهوم تخطيط المسار الوظيفي .**

من المصطلحات الحديثة على مجال ادارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط المسار الوظيفي و لغرض التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي نقوم أولاً بتعريف التخطيط ثم تعريف المسار الوظيفي ثم نعرف تخطيط المسار الوظيفي .

**1 -تعريف التخطيط :** هو عملية الإعداد المسبق لأنشطة و الأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها ، فهو يتضمن ما يجب القيام به ، و مكان و زمان تنفيذه و الكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل ، و الوسائل المستخدمة في هذا العمل ، و كذلك دراسة البدائل من التصرفات محتملة و تقييم هذه البدائل ، ثم اختيار البديل الأمثل<sup>1</sup>.

## **2 تعريف المسار الوظيفي :**

ينظر الى المسار الوظيفي على انه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي و التي تتأثر بإنتاجه و طموحاته و آماله و مشاعره ، كما قد ينظر الى المسار الوظيفي أو المهني بإعتباره سمة مميزة للموظف ، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف و مراكز إدارية و خبرات متنوعة . انطلاقاً من هذا فإننا نميل الى تعريف المسار الوظيفي بأنه : نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل و الذي يمتد عبر حياة إنسان ما ، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين ان يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي و الإختلافات في احتياجات و اهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل ، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية<sup>2</sup>.

عرف "Christopher" المسار الوظيفي بأنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث

في حياة الموظف العملية و بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الموظف خلال حياته العملية ، و يحتوي مفهوم المسار الوظيفي عدة معاني منها التحرك صعوداً في سلم الوظيفة لتحقيق مكاسب مادية أو

<sup>1</sup> د فاطمة بدر ، د معاذ الصباغ<sup>2</sup> ، أساسيات الادارة من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية السورية ، 2020 ص 92 .

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، تخطيط المسار الوظيفي ، إعداد مجموعة خبراء عمرية لتدريب و نشر ط 1 ، القاهرة 2012 ص 30 .

معنوية كالحصول على سلطة اكبر أو أموال أكثر ، أو شهرة ، أو تحقيق ذات أو غيرها من المكاسب التي

تتزامن مع التقدم الوظيفي .<sup>1</sup>

يعتبر التصور المتجدد لروايات المسار الوظيفي انها<sup>2</sup> وسيلة لتعبير و بناء الهويات المهنية ، و

ديناميكيات الهوية في العمل .<sup>3</sup>

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف المسار الوظيفي فهو " عبارة عن سلسلة متعاقبة ، توضح مجموعة الوظائف

المتتابعة التي يتدج فيها الفرد ، إما عموديا من قاعدة الهيكل التنظيمي الى قمته و تسمى بالترقية و إما أفقيا

و تسمى بالنقل الوظيفي " .

كما يمكننا القول بأن لتخطيط المسار الوظيفي عدة تعاريف أيضا سنأخذ البعض منها :

هو التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة ، و بين الوظائف التي يقدونها من ناحية أخرى حيث

يتم تحقيق هذا التطابق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .<sup>4</sup>

احدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق و تطابق بين الفرد و الوظيفة التي

يشغلها و ذلك بغرض اساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية و تحقيق الرضا عن العمل .<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> د محجوبة شهرة ، د يحيى بداوي<sup>2</sup> ، ممارسات ادارة المسار الوظيفي و اثرها في تعزيز التزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، مرجع سابق ، ص 429.

<sup>4</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002-2003 ، ص 522.

<sup>5</sup> د ريمي الفضيل ، اريج بجاوي ، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد و المنظمة ، مجلة التنمية و الإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 119 .

هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد اهدافه المهنية و الطريقة الملائمة لتحقيقها ، فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية ، و من هنا فإن الهدف الرئيسي لتخطيط المسار الوظيفي هي : تحقيق توافق بين الفرد و الوظيفة <sup>1</sup> . و مما تم طرحه يمكننا استخلاص تعريف لتخطيط المسار الوظيفي فهو عبارة عن عمل مشترك بين الموظف من خلال ما يقوم به من تحديد لطموحاته و اماله الوظيفية و التعرف على قدراته و مهارته الشخصية و الإدارة و ما تقوم به من ادراك لحاجتها لإمكانيات الفرد و استخداماتها و بالتالي يتحقق التوافق بينهما .

### الفرع الثاني : مراحل و استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.

أ / مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي : <sup>2</sup>

1-تصميم المسارات الوظيفية : يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكون لكل مسار ، و يتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار ، و أيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لسير في كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التدريب ، و يمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال .

2-توصيف و تحديد أهداف كل مسار : سواء في الأجل القصير ، المتوسط أو الطويل .

3-تقييم الذات : يتم تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية و العلاقات الشخصية و الاتصالات و المهارات الشخصية و القدرات الإدارية ، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، تخطيط المسار الوظيفي ، إعداد مجموعة عربية لتدريب و نشر ط 1 ، القاهرة 2012 ، ص 30.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ص 388.



الوظيفة مثل درجة الاستقلالية ، الأمان الوظيفي و المكافآت المالية ، بالإضافة الى اهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا الى تحقيقها .

4-تحديد الفرص الوظيفية : تساهم ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر و الإدارة التابعة لها و موقعها و المواصفات المطلوبة لكل وظيفة و الوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج .

5-تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها : و ذلك بما يتلاءم مع قدراته و خبراته و صفاته الشخصية و الفرص الوظيفية المتاحة ، و تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد و من خلال الحوار البناء بين الفرد و رئيسه المباشر .

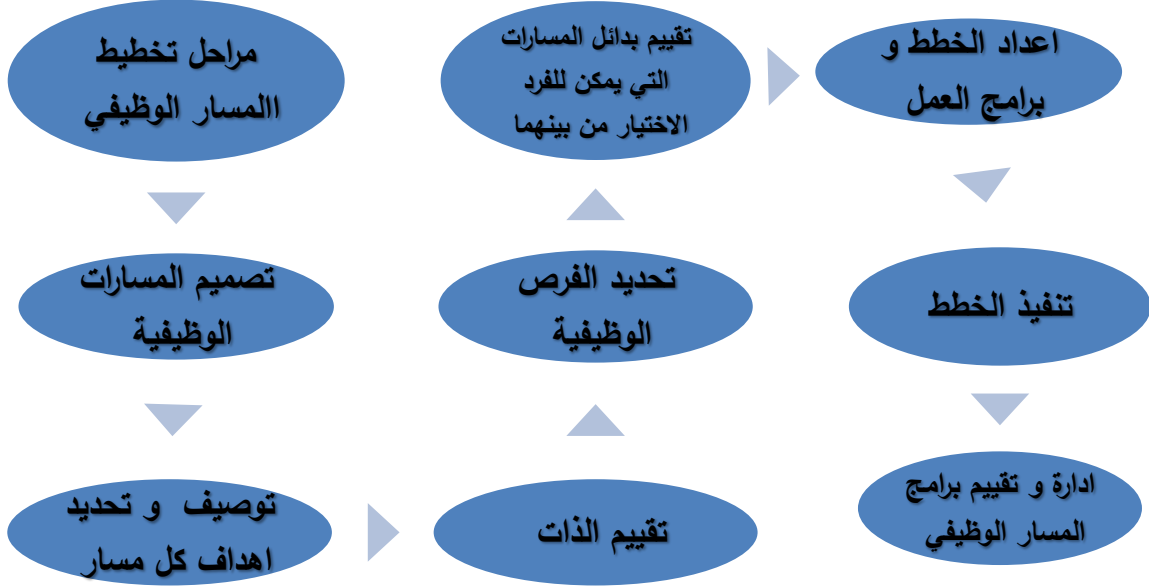
6-إعداد الخطط و برامج العمل : هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه و المسؤولين في ادارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ، و يجب ان يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط مشروعات التطوير الأطول و الأكبر ، و يجب ان يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات و الخبرات المطلوبة للوصول الى أهداف متنوعة .

7-تنفيذ الخطط : لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهيم على تطوير مساراتهم الوظيفية ، و من الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط :  
التقلبات الوظيفية المؤقتة ،شغل مكان المدير أثناء إجازته ، برامج التدريب أثناء العمل و فصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها .

8-ادارة و تقييم برامج المسار الوظيفي : الذي يتم الانفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع مما يؤدي في نهاية الأمر الى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار الوظيفي .

9- اتخاذ القرارات التشخيصية : يتم اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الإستمرار في المسار الحالي .

الشكل رقم ( 1-2): مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة

ب / استخدامات تخطيط المسار الوظيفي :

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في المجالات الآتية :

في مجال إعداد القيادات الإدارية :

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة و تدريبها و تنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية و بشكل لا يؤثر على استمرارية و استقرار الأداء بالمؤسسة .

### في مجال الترقية و النقل :

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية و النقل و الحركة افقيا و رأسيا مبنية على اساس علمي و على احتياجات واضحة و محددة سلفا و ليس على اساس الرغبات الشخصية و الأقدمية .

### في مجال وظيفة التدريب :

تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها و احتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار لتدريب لزيادة مهارته و أيضا معارفه و اتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي يشغلها. كما ان التدريب يهدف الى رفع مستوى راس المال البشري ( الموظفين ) في المعرفة و المهارات و الصفات أي انه ينطوي على العديد من الانشطة لتطوير الوظيفي للموظفين من خلال تعزيز قدراتهم الفنية و الشخصية<sup>1</sup>.

### في مجال تقدير التكاليف :

يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً لتدريب و الاجور و الحوافز و المكافآت مثلا ، و استعداد المؤسسة لها مسبقا .

### في مجال مواجهة التغيرات و التكيف معها :

تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية و الأسواق و التكنولوجيا و التشريعات الحكومية ... الخ ، و مثل هذه التغيرات تؤدي الى احداث تعديلات سواء في الوظائف و المتطلبات المهنية ، و هو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية

يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لاعداد و تنفيذ الانشطة الاخرى

### لادارة الموارد البشرية :

مثل التقاعد و التحضير للمعاشات و التامينات ، و أيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج و التسويق و ذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين و الأخر بسبب المناصب الشاغرة و عدم وجود افراد الكفاء لاداء مثل هذه المهام ، و هذا كله في سبيل تحسين انتاجية المؤسسة.

### 7تعتبر خطط المسارات الوظيفية لافراد مدخلات لنشاط الإستقطاب :

حيث يساهم في فتح مجالات التطوير امام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة و هذا ما يسمح

باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي<sup>2</sup>.

1Richard Jaffu , Training and performance of public procurement professionals in Tanzania :the mediating role of career development , the University of Dodoma ,

Tanzania 2023.

<sup>2</sup>رشيد مناصرية ، محاضرات مقياس : ادارة المسارات المهنية ، مرجع سابق ص 26

**الفرع الثالث : الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي :**

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو علاقة بالفرد و البعض الآخر له علاقة بالمؤسسة ، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال و الوظائف الأخرى في المنظمة و لغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول اولا عرض هذه الاعتبارات :<sup>1</sup>

**1-التوازن بين الخبرة العملية و المعرفة النظرية :** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد بداية مساره الوظيفي ، و قد يستلزم ذلك ان يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة ان يكسب بعض المهارات العملية من تطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة .

**2-الدافعية و القدرة على تطويرها :** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز ، و بما لديه من استعداد لتطوير و زيادة هذا الدافع ، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات و المهارات التي تتعلق اساسا بالتحديد الدقيق للأهداف ، و تحديد الفرص و القيود ، و مناقشة و الحوار و الإقناع و التأثير و عرض الإنجازات.<sup>2</sup>

**3-مستوى النضج و التوازن الذاتي :** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم و سياسات و قواعد و إجراءات العمل ، و التفاعل مع الزملاء و الرؤساء ، و يستلزم ذلك توعية الفرد بان التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده لتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و اهدافه و أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup>مصطفى محمود ابو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، مصر 2005 ص 244 .

<sup>2</sup>مصطفى محمود ابو بكر ، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، مصر 2005 ص 245 .

**4- النظرة المستقبلية :** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار و التعيين و تقارير الكفاءة و الترقية و التدريب و الحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا و ما يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي .

**5-سياسات و نظم العمل :** تؤدي سياسات و نظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح التخطيط الوظيفي ، و لا يقتصر ذلك على سياسات و نظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ، ترقية و تحفيز و غيرها ، و إنما يمتد ذلك الى سياسات و نظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق ، الإنتاج و غيرها .

**6-خصائص سوق العمل :** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد و اختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، و بقدر توفر خصائص الوضوح و الاستقرار و الموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد ان يخطط مساره الوظيفي بفعالية .

بالإضافة الى الاعتبارات السابقة ، هناك اعتبارات اخرى و التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير و التجهيز ، ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي :

\*الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير و التجهيز : هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها :

**أ/برامج التدريب و التنمية :** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو ادوات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي ، و يستلزم ذلك التخطيط العملية التدريبية بما يتفق و احتياجات الوظائف من معارف و قدرات و مهارات .

ب/ قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة : تتميز هذه المرحلة بالحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد و التي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع و اتجاهات و أداء الفرد ، التي تتطلب استعدادات و تصرفات معينة من الفرد لتعامل الفعال مع هذه المتغيرات و من أهم هذه المتغيرات مثلا :  
-التغيرات في التطلعات و أهداف الفرد ؛

-التغيرات في قدرات و مهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخيارات العملية من ناحية و التطورات الفنية في ادوات و نظم العمل من ناحية اخرى ؛

-التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري و العائلي و الوظيفي و البيئي و انعكاس ذلك على ارتباطاته و مسؤولياته ، و كذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي و مدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة .<sup>1</sup>

ج/ استعدادات و قدرات الفرد على التحدي و مواجهة المواقف : ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط و صراعات العمل المرتبطة بالوظيفة ، و من ثم تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل و ضبط مشاعر الغضب و تنمية الاستعداد للتضحية و يتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد و المؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات و مهارات الفرد لمواجهة التحديات و التعامل الفعال مع تلك المواقف .

د/درجة الاعتمادية : يؤكد الواقع العملي ان الكثير من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة في هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات و التفاعل مع الوظائف الأخرى ، ذلك لان درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت ، كلما اظهرت حاجة الفرد الى تنمية ما لديه من قدرات و مهارات الاتصالات و التفاعل مع الآخرين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى أبو بكر ، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، مصر 2005 ص 256.

<sup>2</sup>مصطفى أبو بكر ، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، مصر 2005 ص 258.

**\*الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي :**

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب الى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا و فنيا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه و على المؤسسة .

و تشير بعض الممارسات الحالية الى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقتربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن ان تستفيد منها في تخطيط و تنفيذ و تقييم أعمالها .

**المطلب الثالث: علاقة العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي**

العوامل الشخصية تعتبر من أهم العناصر لتكوين الثقافة الشخصية ، لأنها تؤثر في حياة الأفراد الخاصة و العملية ، لتبين لهم مختلف اتجاهاتهم و علاقاتهم ، و تعتبر مهمة لأنها توجه سلوك الأفراد في مسارهم الوظيفي ، و لهذا لا يمكننا إغفال دراسة العوامل الشخصية داخل المنظمة ، لأنها تحلل سلوك الفرد و بما يحيط بطبيعته و اتجاهاته و دوافعه .

فالعوامل الشخصية تلعب دورا حاسما في تخطيط المسار الوظيفي ، حيث تشمل هذه العوامل القدرات و المهارات و الاهتمامات و القيم الشخصية و التفضيلات . على سبيل المثال ، الشخص الذي يتمتع بمهارات تحليلية قوية و يشعر بالرضا عن العمل الذي يتطلب هذه المهارات قد يفضل مسارا وظيفيا يتناسب مع هذه القدرات ، بالإضافة الى ذلك ، يمكن للعوامل الشخصية مثل الطموح و الثقة بالنفس أن تؤثر على قرارات

التخطيط الوظيفي و تحديد الأهداف المهنية . و من هنا نستنتج أهم النقاط الأساسية حول أثر العوامل

### الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي :

- 1 - تأثير قدرات الشخص ومهاراته في اختيار مجال أو وظيفة معينة تتناسب مع قدراته وتطلعاته؛
- 2 - تحديد الاهتمامات المهمة بالنسبة للفرد يساعده على تحديد المجالات المناسبة لمساره المهني ؛
- 3 - ميل الفرد إلى اختيار مسار وظيفي يتناسب مع اهتمامه الشخصي وما يستمتع بالقيام به؛
- 4 - يجب على الفرد أن يكون على دراية بقدراته و مهاراته و العمل على تطويرها و تحسينها لتحقيق أهدافه المهنية ؛
- 5 - تلعب القيم الشخصية دورًا هامًا في تحديد الوظائف التي يجد الفرد أنها ملائمة من الناحية الأخلاقية والمهنية؛
- 6 - يؤثر نوع الشخصية على تفضيلات العمل و البيئات المهنية المناسبة للفرد ؛
- 7 - تتأثر قرارات التخطيط الوظيفي بتفضيلات الشخص بشأن بيئة العمل، مثل العمل الفردي أو العمل الجماعي، أو العمل في بيئة مكتبية أو ميدانية؛
- 8 - وجود أهداف مهنية واضحة و محفزة تسهل على الفرد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي ؛
- 9 - الطموح والثقة بالنفس تدفع الفرد نحو تحديد أهداف مهنية طموحة وتطوير خطط إستراتيجية لتحقيقها؛
- 10 - للظروف الشخصية دور مهم في تحديد خيارات المسار الوظيفي ، لأنها تتعلق بالوضع الاجتماعي و الاقتصادي للفرد، لتساعده في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والتدريب والتنقل المهني؛
- 11 -يؤثر التوجيه المهني للفرد في اتخاذ القرار المناسب بشأن المسار الوظيفي ، مثل الرغبة في الابتعاد عن الروتين او الرغبة في العمل في مجال محدد ؛



12 -تساعد الخبرات السابقة والتعليم دور مهم في تحديد الفرص المهنية المتاحة وفهم متطلبات الوظيفة، وتدفع

الفرد لتحقيق أهدافها المهنية المستقبلية ؛

13 -يجب أن يأخذ الفرد بعين الاعتبار الظروف الشخصية و الاجتماعية ، مثل الأسرة و الموقف المالي عند

اتخاذ قرارات المسار الوظيفي .

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

##### الدراسة الأولى:

بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة حالة مديرية السكن بولاية  
بشار ، مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد 04 ، العدد 03 ، جامعة حمة لخضر الوادي ، 2021

بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي مديرية السكن لولاية أدرار " ، من خلال الإشكالية

التالية : الى أي مدى يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

##### أهداف الدراسة :

1 -محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي ؛

2 -لتعرف على مستوى تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة .

3 -تتاولت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي فهو من أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة و الأكثر شيوعا و

استخداما ، أداة الدراسة التي تتمثل في الاستبيان .

##### الدراسة الثانية :

د/ محجوبة بن شهرة ، د/ يحي بدرابي ، ممارسات إدارة المسار الوظيفي و أثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي

لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة

الجلفة ، المجلد 14 ، الرقم التسلسلي 27 ، 2021

تكلمت هذه الدراسة حول ممارسات إدارة المسار الوظيفي و أثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمؤسسي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، تحاول هذه الدراسة اكتشاف واقع و تأثير ممارسات إدارة المسار الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى رؤساء أقسام جامعة المسيلة ، باستخدام المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على جميع رؤساء أقسام جامعة المسيلة ، البالغ عددهم 41 رئيسا ، و تم استرجاع 85,36% كلها قابلة للتحليل و من هنا ينبثق طرح الإشكالية التالية : ما حقيقة ممارسات إدارة المسار الوظيفي التي تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى رؤساء أقسام جامعة المسيلة ؟

### **أهداف الدراسة :**

- 1 تحسين الالتزام الوظيفي لدى رؤساء أقسام جامعة المسيلة ، من خلال ابراز الأثر الموجود بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي و الالتزام الوظيفي لدى رؤساء الأقسام ؛
- 2 التعرف النظري على ركائز إدارة المسار الوظيفي و الالتزام الوظيفي ؛
- 3 إضافة قيمة علمية يقتدي بها رؤساء الأقسام و إدارة الجامعة ، و كذا مؤسسات عمومية أخرى .

### **نتائج الدراسة :**

- اهتمام جامعة المسيلة بممارسات إدارة المسار الوظيفي بدرجة متوسطة الأهمية ؛
- يتسم رؤساء أقسام الجامعة بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي ؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة المسار الوظيفي مجتمعة على الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة .

### **الدراسة الثالثة :**

رشيد مناصرية ، خالد رجم ، حدة أسعيد ( 2020 )، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على المسار الوظيفي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 2020/03/12 ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
استخدمت الدراسة موضوع " أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على المسار الوظيفي " ، حيث يعتبر العنصر البشري أهم مورد في أي مؤسسة ، لأنه المسؤول عن تنفيذ أنشطة ووظائف الإدارة المختلفة من تخطيط و تنظيم و توجيه و

رقابة و اتخاذ القرار ، لتجسيد اهتمام أكثر للمورد البشري لأنها أصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على اعداد البرامج الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد ، ليساعد المؤسسة للاستغلال الأمثل لمواردها البشرية و توجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها و تحقيق طموحاتها الوظيفية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام كل من أداة المقابلة و الاستبيان .

من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- 1 - وجود مستوى مرتفع للعوامل الشخصية لدى العاملين و هذا راجع لاهتمام الشركة بها ؛
- 2 - العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية و التنظيمية كمتغير مستقل و تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية . و العوامل التنظيمية علاقتها كانت أقوى بتخطيط المسار الوظيفي عن طريق بعديها: نمط القيادة ، يليه التدريب ؛
- 3 - من بين أهم العوامل التي أثرت على فعالية تخطيط المسار الوظيفي هي طريقة تقييم الأداء ؛
- 4 - العوامل الشخصية تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي الفردي ، والعوامل التنظيمية تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي .

#### **الدراسة الرابعة :**

بوزورين فيروز ، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 09 العدد 04 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2018

توصلت هذه الدراسة بعنوان " تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية "، على تسليط الضوء على الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية ، لأنها تسعى لتحقيق التوافق و التطابق بين الأفراد و الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة .تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تطوير المسار الوظيفي ، وتقديم نموذج لتطوير المسار الوظيفي يضم كل من المدخل الفردي و المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي و كذلك من بين الأهداف ما يلي :

- 1 تتمية مهام ووظائف الأفراد و البحث عن مهام و تحديات جديدة و النجاح فيها ؛

- 2 - إشباع احتياجاتها الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة ؛
- 3 - تحقيق أفضل توازن بين العرض و الطلب على العمل داخل المؤسسة ؛
- 4 - تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بالتقدير و الإنجاز .

#### توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1 - الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أسس الكفاءة و المؤهلات لاختيار العاملين ؛
- 2 - الاعتماد على نشاط تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ؛
- 3 - استخدام نتائج تحليل الوظائف لأنه يعد أحد المدخلات الرئيسية لنظام تخطيط وإدارة المسار الوظيفي ؛
- 4 - توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (من العمالة الإدارية و غير الإدارية ) عن طريق الترقية من الداخل مما يكون لتأثير إيجابي على رضا العاملين .

#### الدراسة الخامسة :

ايمان مصطفى كفاي ، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر ، دراسة تحليلية ، 2017

هدفت دراسة " تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر بالاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي " ، و التي تبدأ بتعرف الأفراد على تطلعاتهم و قدراتهم من خلال التقييم والإرشاد لتحديد احتياجاتهم التدريبية و العمل على تطويرها ، و كذلك تتعرف المنظمة على احتياجاتها و فرصها لتخطط لموظفيها ، ولكي تتأكد على أنها تقدم معلومات و تدريبات مناسبة للعاملين بهدف تطوير مساهم الوظيفي من خلال الإشكالية التالية : ما الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر ؟

#### أهداف الدراسة :

- 1 - التعرف على الأساس الفكري لتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ؛

2 رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر؛

3 للتوصل الى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس

بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر .

تناولت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ارتباط بالبحث و الذي يرصد الظاهرة و يصور الوضع الراهن لها.

و الأداة هي الاستبيان و هذا للتعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي بكلية الدراسات الإنسانية ، و درجة اسهام

الجامعة في هذا التخطيط و المعوقات التي تواجهها عند التخطيط للمسار الوظيفي .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1 تساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الفرد على تحديد أهدافه و الوصول اليها ؛

2 تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الفرد لمرحل سير وظيفي متصاعدة ؛

3 تعود عملية تخطيط المسار الوظيفي بفوائد عديدة على كل من الفرد و المنظمة ؛

4 وجود علاقة ارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي و بعض المتغيرات مثل : الرضا الوظيفي ، تحفيز العاملين

، أداء العاملين ، التطور الوظيفي ، الميزة التنافسية للجامعات ؛

5 يؤدي التوافق بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي و تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي الى تحقيق أهداف كل

من الفرد و المنظمة ، وتطوير المسارات الوظيفية .

**الدراسة السادسة :**

فايزة بوراس ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال ،

جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 41 ، 2015

تطرقت هذه الدراسة بعنوان " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال

" ، لأهم الأساليب لتنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفاً ، من

خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة دراسة مكونة من (97) إطار في مجمع صيدال و توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- 1 - ضرورة الاقتناع بأهمية تطبيق استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي ؛
- 2 -تحسين استخدام تخطيط المسار الوظيفي بالمجمع ؛
- 3 - تكامل و تلازم مدخل تنمية الكفاءات البشرية و أهمية تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي .

#### أهداف الدراسة :

- 1 -التعرف على أساليب تنمية الكفاءات البشرية ؛
- 2 -التعرف عن أهمية الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي ؛
- 3 -محاولة التأكد من دور تنمية الكفاءات البشرية كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد .

#### الدراسة السابعة :

أ/محمودي الهواري ، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي ، وهران (الجزائر) مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية

، القيم الشخصية كمؤشر لفاعلية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية ، العدد العاشر ، مارس 2013

تناولت هذه الدراسة موضوع القيم الشخصية كمؤشر لفاعلية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية (دراسة ميدانية

في ثلاث منظمات عمومية بولاية وهران ) من خلال الإشكالية التالية : قد يتوفر للعمال و المسيرين في منظمات

العمل الجزائرية على اهم شروط العمل الأساسية و الرسمية كالصحة ، التكوين ، المعرفة التقنية ، الخبرة المهنية

وغيرها و التي تؤهلهم نظريا للقيام بمهامهم ، و بالإضافة الى امتلاك هذه المنظمات كل عوامل الإنتاج و التسيير

اللازمة و الكافية ، كالمال ، المواد الأولية ، الآلات التكنولوجية ، التي يمكن أن تساعدها على تحقيق الأهداف

الرمية المسطرة ، مع ذلك قد تحقق و تفشل هذه المنظمات في تحقيق الحد الأدنى لهذه الأهداف فلماذا ؟ و التساؤل

الثاني الذي قد يطرح هو الى ماذا يمكن ارجاع الاختلافات في الأداء بين المسيرين كأفراد أو كجماعات في منظمة

عمل تمتلك كل عوامل الإنتاج لتحقيق الأهداف المسطرة لها ؟

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و الاحصائي ، و الأدوات التي تتمثل في استبيان القيم الشخصية في منظمة العمل و استبيان تقويم فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل . تكمن أهمية الدراسة في الاسهام في حل مشكلة ضعف فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية مع تحسين الفعالية التنظيمية و من ثم تطوير المؤسسات . أهداف الدراسة : تتمثل في الكشف عن الفروق الفردية في القيم الشخصية لمسيرين منظمات العمل الجزائرية ، والكشف عن العلاقة الموجودة بين عامل القيم الشخصية و فعالية أداء التسيير في منظمة العمل الجزائرية .

### **توصلت الدراسة الى النتائج التالية :**

- 1 وجود فروق فردية في عامل القيم الشخصية لدى مسيري منظمة العمل الجزائرية ، لأنه راجع الى تحلي مسيري منظمات العمل بأبعاد القيم الشخصية كالحرية ، المساواة ن الطموح الإحساس بالإنجاز ، أهمية المشاركة في التسيير ، و التمكن، ويريدون تجسيدها على أرض الواقع الا ان التقاليد المنظماتية في الجزائر تمنعهم من تطبيق بعضها مثل بعد المشاركة في التسيير .؛
- 2 سبب رداءة الوضعية الحالية للمؤسسات الجزائرية هو 120 من القانون الأساسي لحزب جبهة التحرير الوطني التي كانت من قبل تسمح لأي مناضل في الحزب أو رئيس النقابة أن يتدخل في الشؤون التسييرية في المنظمة ؛
- 3 للمسيرون مؤمنون بالقيم المذكورة سابقا و هم يحاولون تجسيدها الا أنهم غير راضيين الا قليلا عن الجو التنظيمي الذي يسود المنظمة .
- 4 اختلاف فعالية الأداء التسييري من مسير الى اخر و هذا ما يبين ان وظائف العمل التسييرية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) تتباين فعاليتها من فرد الى اخر في منظمة العمل الجزائرية ؛
- 5 وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية أداء المسيرين و قيمهم الشخصية في منظمة العمل الجزائرية .

## **المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية**

### **الدراسة الأولى :**

**Richard Jaffu , Training and performance of public procurement professionals in Tanzania :the mediating role of career development , the University of Dodoma , Tanzania 2023.**

تهدف هذه الدراسة الى النظر في تحسين التدريب و التطوير الوظيفي و أداء الموظفين لان رأس المال البشري ذو الجودة الأفضل ، كما قامت بتحليل تأثير التدريب على أداء العاملين في مجال المشتريات العامة بواسطة التطوير الوظيفي في تنزانيا .  
استخدمت الدراسة صليب تصميم بحث مقطعي يشمل 204 من المتخصصين في المشتريات العامة من مدينة دودوما في تنزانيا و من أهم النتائج :  
تبين ان التدريب و التطوير يحددان الأداء .

### **الدراس الثانية :**

**Omar ElfaroukMostefaoui ,Yagoub El Mossoues<sup>2</sup> , The Reality of careerpath in Algerian public Economic Institutions and itsrelationshipwith mental Healthuniversity of Relizane , Algeria 2023 .**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع المسار الوظيفي في المؤسسات العمومية الإقتصادية و كذلك واقع الصحة النفسية للعامل و العلاقة الكامنة بينهما ، و معرفة ما مدى تأثير ابعاد المسار الوظيفي المتمثلة في ( تقييم الأداء ، التكوين ، الترقية ) على وجود أو انعدام الأمراض النفسية ك ( الاكتئاب و القلق و الأعراض الجسمانية ) قصد تعزيز الصحة النفسية في وسط العمل لتحسين الأداء و الإنتاج ، و جاءت هذه الدراسة على عمال مؤسسة معسكر و عددهم 30 عامل ، و قد تم اتباع المنهج الوصفي في هذه SONALGAZ – GAMEG  
الدراسة حيث أسفرت على النتائج الآتية :  
-يعتمد مسيري الموارد البشرية على تقييم الأداء و التكوين و الترقية في تسير المسار الوظيفي لعمال المؤسسة بنسب متوسطة؛  
- يعاني عمال المؤسسة من اضطرابات نفسية متمثلة في الاكتئاب و القلق و الأعراض الجسمانية بنسب متوسطة ؛  
-هناك علاقة بين المسار الوظيفي و الصحة النفسية لعمال مؤسسة GAMEG - معسكر . SONALGAZ

### **الدراسة الثالثة :**

**Serradj Toufik , Le succès carrière:un concept lié a la perception individuelle , ecole supérieure de la sécurité sociale ) Algérie,(2022.**

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف عوامل النجاح الوظيفي التي ينظر إليها الفرد، و لمعالجة مسألة الإدارة المهنية و تصور النجاح مهنة في الجزائر ، و من هذا المنظور تم اختيار المنهج الوصفي لسياق المهني في الجزائر متبوعا بدراسة كمية لعينة من المدرسين التنفيذيين من شركات مختلفة لمعرفة تطور النجاح ، من ابرز النتائج المتوصل إليها ما يلي :  
-وجود علاقة قوية بين الخبرة في مكان العمل و فكرة النجاح الوظيفي ؛  
-تكمين العوامل حول التعليم و الخبرة التي يعتبرها الفرد ركيزة حقيقية لنجاح احترافي ؛  
-ارتباط النجاح الوظيفي لفترة طويلة بالتقدم الهرمي عموديا ؛  
-تحديد حقائق النجاح الجديدة حول الطموحات و الإمكانيات الشخصية و الأوسع التي يمكن ان توفرها البيئة الخارجية من خلالها فيما يتعلق بالمساحة المحدودة لشركة ؛



-لا يمكن تحقيق النجاح الوظيفي دون ذكر ظاهرة الاستقرار.

### **الدراسة الرابعة :**

**Renata M .Heiman and PetkoKusev , Personal values associated with prosocial decisions behavoirol sciences article ,department of psychology , bebes-bolyai university Romania,behavioural Research Centre ,University of Huddersfield ,UK,april2020.**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى ارتباط القيم الشخصية بالقرارات الاجتماعية الإيجابية نظرا لما تتطلبه المواقف الاجتماعية في بعض الأحيان لاتخاذ الناس بعض القرارات المعقدة مما قد تنطوي على قرارات غير مألوفة ، و الهدف من هذا البحث هو اضافة جديدة من خلال النظر في القيم الشخصية كعوامل محتملة مرتبطة بتفضيل زيادة التعظيم الذاتي أو الإختيار التعاوني ، و للتحقق من ميل المشاركين نحو النتائج الاجتماعية أو الإيجابية تم اختيار عينة من 63 شخصا بالغا و تم استخدام مقياس التمير (SVO) (social value orientation) و بناء على نظرية القيم الفردية الأساسية ، توقعت الباحثة ان يكون السمو الذاتي ايجابيا مرتبطا بتوجهات اجتماعية اكثر ايجابية ، و اكدت النتيجة الرئيسية أن :  
-السمو الذاتي كان مرتبط بشكل كبير ايجابي مع SVO بينما لا توجد قيم أخرى عالية المستوى مرتبطة ب SVO ؛  
-كشفت البيانات أيضا ان النفور من عدم المساواة انه كان الدافع الأساسي للإيجابيات ، و هذه النتيجة غير مرتبطة بتأثيرات الجنسين أو القيم الشخصية قيد التحقيق .

### **الدراسة الخامسة :**

**BelkhademBahria , KenoudHorri , Le role de la gestion des carrières dans le développment des compétences , université d'oran 2-Algérie, 2019.**

تنص هذه الدراسة الى التعرف على عملية ادارة الحياة المهنية و مدى تعقيد تنفيذها و العمل في المؤسسات الاقتصادية و مساهمتها في تطوير المهارات ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، و من أهم النتائج ما يلي :  
-ضرورة دراسة كل مرحلة من مراحل عملية الإدارة و وظائف بعناية ، خاصة تلك المتعلقة بتقدير الموظفين و ذلك لضمان مصلحة مزدوجة :  
الأولى هي هدف الشركة لتحقيق اهدافها المخططة ؛  
الثانية تتوافق مع تطوير مهارات الموظف .  
ومن الكلمات الرئيسية لهذه الدراسة نجد :  
ادارة المسار الوظيفي ، المهارات ، تنمية المهارات ، الموارد البشرية.

### **الدراسة السادسة :**

**JaruneeSaetang , factors affecting perceived job performance among staff a case study of ban karuna juvenile vocational training center for boys ,2010**

ركزت هذه الدراسة على تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية ( تحديد الأهداف و غموض الدور ) و العامل الشخصي الذي هو الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفين في مركز التدريب المهني في البنوك للكشف عن مشكلات الأداء و معالجتها و هدفت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :  
-دراسة المتغيرات التنظيمية و الشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي ؛  
-تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

و بغرض الوصول الى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية ، بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 95 موظف في مؤسسة التدريب المهني في البنك و تم تحليل الاستبيان عن طريق spss و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- الأهداف في المؤسسة واضحة و توضع على أساس تشاركي ، و على أساسها يتم تقييم الأداء ؛
- غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي ؛
- الرضا الوظيفي له تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي ؛
- غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء .

### الدراسة السابعة :

**Chow , Irene Hau Siu ,chua , bee-leng , career planning and development for hongkongmanager journal of management development ; volume 12 No , 4 ; 1993.**

هدفت هذه الدراسة الى جملة من النقاط و هي :

- التركيز على الأنماط الخارجية للمسار الوظيفي ، اضافة الى المعتقدات الداخلية للمدراء ، و أهداف المسار الوظيفي و الوسائل و الخطط ، الرضا ، التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفي ، و الممارسات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي لهؤلاء المدراء ،
- كما ان المناخ السياسي و الاقتصادي له اثر هام على قرارات المسار الوظيفي بعد 1997 .
- حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات 15 خارج القطاع الحكومي ، كما ان التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الأهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء . و تقترح الدراسة على الشركات في هونغ كونغ امكانية عمل المزيد لمدرائها بخصوص تسهيلات لتطوير المسار الوظيفي .

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

#### أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

#### أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1 -فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية) على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

2 -المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين (الحالية والسابقة)، وكأداة

لتحليل المعلومات تم اعتماد البرنامج الإحصائي spss.

**أوجه الاختلاف:**

بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من الاختلاف، وسنوضحها

بالتفصيل في الجدول الموالي:

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على أنماط وترتيب القيم الشخصية وتوفرها في العمال والموظفين في مختلف القطاعات وكذا واقع تطبيق المسار الوظيفي.	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير القيم الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية من مختلف أنحاء المقطورة من سنة 2013 الى غاية سنة 2023..	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية العمومية للصحة الجوارية بولاية تقرت.
مجتمع وعينة الدراسة	كل دراسة من الدراسات السابقة أسقطت دراستها على عينة معينة، فمعظمها طبقت في مؤسسات كبرى مثل القطاع الوزاري والحكومي والصناعي والتجاري... إلخ	لقد أسقطنا دراستنا على عينة من العاملين بمديرية الصحة الجوارية ولاية تقرت .
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	أدوات التحليل ومنهج الدراسة	معظم الدراسات (الأجنبية) استخدمت إما المنهج الوصفي التحليلي .

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### **ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى ما يلي:

- 1 تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- 2 ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- 3 ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثين في الإنطلاق في الدراسة الحالية؛
- 4 ساهمت بشكل كبير في تصميم الإستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- 5 للمساعدة في الإطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساهم على تحديد الباحثين للأداة المناسبة من أجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛
- 6+ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الإستبيان وتصميم أسئلة المقابلة؛
- 7 ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل القيم الشخصية والمتغير التابع هو العمل الجماعي.

### خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبشرين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن تم التطرق لأهم الأبعاد، وبعدها تم الإشارة إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي .

أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هي عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر العوامل الشخصية  
على فعالية تخطيط المسار الوظيفي  
بالمديرية العمومية للصحة الجوارية- توقرت

**تمهيد.**

سيتم في هذا الفصل محاولة معرفة أثر العوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي لدى عينة مكونة من موظفي مديرية للصحة الجوارية تقرت. وذلك من خلال اسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي بالاعتماد على استبانات تم توزيعها عينة الدراسة لمعرفة وجه نظرهم ورأيهم، وتم تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

➤ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.**

➤ **المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.**

### **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق الثبات)  
**المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.**

### **الفرع الأول: التعريف بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت**

**أولا : نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -تقرت-.**

لقد كفل المشرع الجزائري للمواطن الحق في الرعاية الصحية ، و تضمن الدولة هذا الحق و تعمل على توفير الخدمة العمومية الصحية لجميع المواطنين ، ومن أجل القضاء على كل تفاوت أولا مساواة في تقديم الخدمات الصحية عبر كامل التراب الوطني ، وقصد التكفل بكل حاجيات المواطنين الصحية ، و ضمان تغطية صحية كاملة من خلال مصالح اللامركزية في القطاعات الصحية ، و استفاد القطاع الصحي بالجزائر من برنامج ضخم يركز على التطوير و التجهيزات في المؤسسات للصحة و الجوارية من أجل تقريب الخدمات القاعدية من المواطن . و هذا بالاعتماد على خريطة صحية تضم عدة مؤسسات عمومية تختلف باختلاف تخصصاتها و المهام المكلفة بها ، و تنفيذا للالتزامات التي تقع على عاتقها باعتبارها مرافق عمومية تقدم خدمة عمومية لجمهور المنتفعين بها ، تضمنت المنظومة الصحية الجديدة لماي 2007 ، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، والتي بموجبها تم فصل المؤسسات الصحية عن تلك التي توفر و تضمن الخدمات الصحية القاعدية .

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 07 \_ 140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء

المؤسسات الاستشفائية العمومية ، و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها .

أعيد هيكلة القطاع الصحي ، و تم الى جانب ذلك منح الاستقلالية التامة للعيادات متعددة

الخدمات ، و قاعات العلاج التي كانت تابعة لها في إطار التقسيم الجديد ، والتي أصبحت تسمى

بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في السنوات الأخيرة عن المؤسسات العمومية الاستشفائية من أجل

تخفيف الضغط ، و تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة ، والنهوض بالصحة الجوارية ، وهذا ضمن

الإصلاحات الجديدة للمنظومة الصحية . في هذا الإطار تضمن المرسوم التنفيذي لسنة 2007 تغيير

تقسيم القطاعات الصحية الى المؤسسات العمومية الاستشفائية ، و المؤسسات الجوارية للصحة و

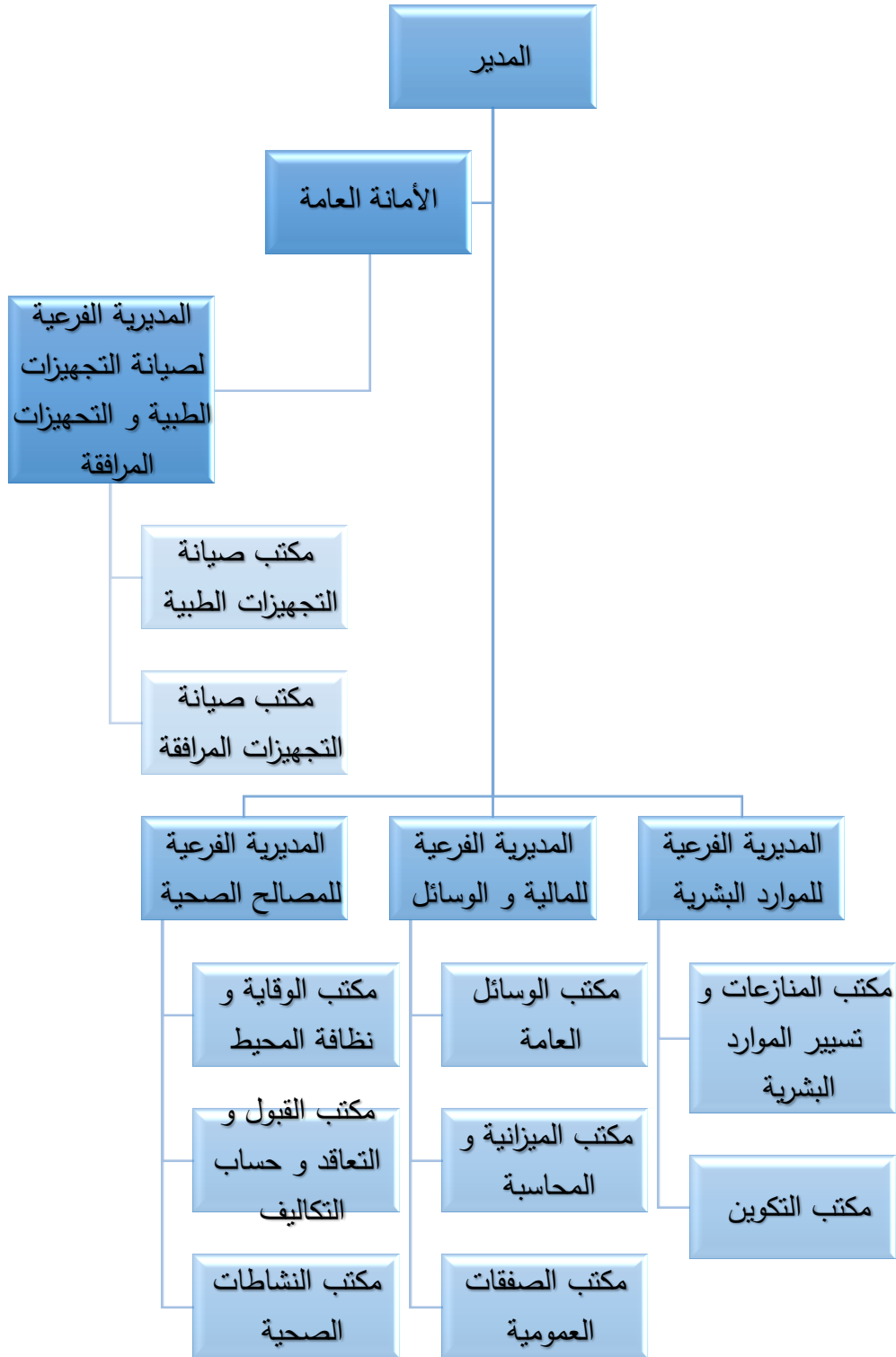


المؤسسات المتخصصة الاستشفائية كما الغيت المراكز الصحية لتتحول بدورها الى عيادات متعددة الخدمات او الى قاعات للعلاج .

**ثانيا: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " تقرت "**

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أهم المرافق الحيوية بدائرة تقرت ، وتعد هذه المؤسسة مرفق عمومي ذا طابع إداري وقد استحدثت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 2007/05/19 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها ، وهذا بعد هيكلة الخارطة الصحية لسنة 1982 أين كانت التسمية آنذاك القطاع الصحي، و تتكون المؤسسة من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان. و تحدد المشتملات المادية لها و الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة، حيث تشرف هذه المؤسسة على الاحتياجات الصحية لأربع (04) دوائر هي تقرت ، مقارين ، الطيبات وكذا تماسين.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت :



المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت

**ثالثاً: أقسام المؤسسة العمومية لصحة الجوارية -تفرت-.**

**أولاً: مهام المصالح الإدارية**

- 1 -المدير: يسهر على اتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة وهو المسؤول
- 2 -الأول على الانضباط العام كما يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة ،و يسهر على تنفيذ مداوات مجلس الإدارة وتطبيق القوانين
- 3 -الأمانة العامة: يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب وتنظيم الملفات و الوثائق، البريد الصادر والبريد الوارد، تنظيم وبرمجة الاجتماعات.
- 4 -المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتضم مكتبين هما:  
مكتب المنازعات وتسيير الموارد البشرية : يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات والاختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، وإعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم ما بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها ، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين فيها.  
مكتب التكوين: و من ابرز مهامه تدريب وتكوين الموظفين والعمل على ضمان استمرارية هذا التكوين.
- 5 -المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب و هي:  
- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من اجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري.  
- مكتب الميزانية والمحاسبة : يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسة، وهي نفقات العمال ،نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات التكوين ،نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية ،نفقات أخرى للتوظيف ،تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية .  
- مكتب الوسائل العامة والهيكل: تسجيل وجرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي و مكاتب و أثاث وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير والتصديق عليها و تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.
- 6 -المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وهي تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

- مكتب النشاطات الصحية: يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفائي، وكذا إعداد جداول تلخيصية لمختلف أنشطة وأعباء الوحدات الصحية مثل تنفيذ البرامج الوقائية الوطنية والمحلية.
  - مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف : تكمن مهامه في إعداد كشوفات القبول كما يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية مثل الفحص الطبي ، التحاليل المخبرية ، .....الخ.
  - مكتب الوقاية ونظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية و النظافة و الصحة ومكافحة الأضرار والأخطار الوبائية.
  - 7 -المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تتكون من مكاتبين:
    - مكتب صيانة التجهيزات الطبية: يقوم بالإشراف على التشغيل الأولي للتجهيزات الطبية، وإعداد محاضر التسليم، واتفاقيات الصيانة.
    - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: متابعة برامج الصيانة للتجهيزات المرافقة كالأثاث الطبي، ومعدات التبريد و غيرها، وتقديم معلومات عن الهياكل الأساسية للمعدات.
- الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.**
- المجتمع:** بناء على موضوع مشكلة الدراسة و أهدافها كانت الدراسة في مديرية الجوارية للصحة العمومية بتقرت
- العينة:** تم توزيع (60) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع منها (54) استبانة، ولم يتم استبعاد أي استبانة أي كلها صالحة لتحليل والتي مثلت ما نسبته (90) من عينة الدراسة، والجدول أدناه يبين توزيع العينة:

**الجدول (02-01): يمثل عينة الدراسة.**

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة
العدد	60	54	6
النسبة	100%	90	10

**المصدر:** من إعداد الطالبتين وفق لمعلومات توزيع الإستبانة.

**المطلب الثاني:** الأدوات المستخدمة في الدراسة.

**أولاً:** الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة نظراً لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، حيث أنها أحد أهم الطرق لجمع بيانات عن طريق الشرائح الكبيرة من الناس وتعطى مساحة كافية للأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلات. وقامت الباحثة بتصميم الإستبانة لموضوع أثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي بالاعتماد على الطريقة التالية:

- الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد والفقرات؛
- عرض الإستبانة الأولية على المشرف؛
- إعادة صياغة الاستبانة وفق تعديلات التي أعطاها المشرف؛
- عرض الإستبانة على مجموعة من أساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، ملحق رقم (1)؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات لتكن الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (02)؛

تم تقسيم الإستبانة الى ما يلي:

**المحور الأول:** وشمل البيانات العامة لعينة عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية -تقرت- ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية ).

**المحور الثاني:** ويتعلق بالمتغير المستقل العوامل الشخصية ويشمل (12) عبارة موزعة على (4) أبعاد وهي على النحو التالي:

- البعد الأول (الاتجاه) يتكون من: (3) عبارات.
- البعد الثاني (القدرات) يتكون من: (3) عبارات.
- البعد الثالث (الدافعية) يتكون من: (3) عبارات.
- البعد الرابع (الادراك) يتكون من: (3) عبارات.

**المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي ويشمل (11) عبارة

وللإجابة على عبارات الإستبانة تم الاعتماد على سلم ليكرات الثلاثي نظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و اقتراحه من طرف السادة المحكمين، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (02-02) يوضح مقياس ليكرات الثلاثي.**

الاجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: الدراسات السابقة

يتضح من الجدول رقم (02-02) بأن العبارة التي تأخذ رقم (1) لم يتم الموافقة عليها ، والعبارة التي تأخذ رقم (2) تكون محايدة ، و العبارة التي تأخذ رقم (3) تمت عليها الموافقة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب مدى (2=1-3) ثم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.66=2/3) بعد ذلك إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس. وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

**الجدول (03-02) يوضح المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الخماسي)**

المتوسط المترجح	المستوى
من 1 الى 1.66	غير موافق (منخفض)
1.67 الى 2.33	محايد (متوسط)
2.34 الى 3	موافق (مرتفع)

المصدر: الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة.

### 1 - صدق الإستبانة (صدق آراء المحكمين):

تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف أولا و ثم على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في المجال ( ملحق 2) من أجل إبداء الملاحظات حول الإستبانة ومحاورها وعباراتها، وحذف أو إضافة ما يرونه مناسبا لتصبح الإستبانة بدرجة من الصدق، وبذلك خرجت الإستبانة بصورتها النهائية (ملحق 01).

**ثبات الاستبيان:**

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الإستبانة بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (02-04) يوضح معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العوامل الشخصية	12	0.738
تخطيط المسار الوظيفي	11	0.809
العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي	23	0.847

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات Spss

يتضح من الجدول (02-04) أن معامل الثبات الكلي لاستبانة العوامل الشخصية هو (0,738) ولإستبانة تخطيط المسار الوظيفي هو (0,809) ولإستبانة معا هو (0,847)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يشير إلى وجود استقرار في نتائج الاستبيان.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لقد تم تفريغ جميع البيانات في برنامج (Excel) ثم الانتقال الى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- 1 - معامل ألفا لكرو نباخ لحساب ثبات محاور الإستبانة؛
- 2 - التكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- 3 - المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على العبارات؛
- 4 - الانحراف المعياري لتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد لكل العبارات والمحاور؛
- 5 - الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)؛
- 6 - تحليل اختبار تي تاست ( t test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

يشمل هاد المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على افراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية الى اجاباتهم على عبارات محور العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي، الى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا اليه.

الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية.

أولاً: متغير الجنس.

الجدول رقم (02-05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

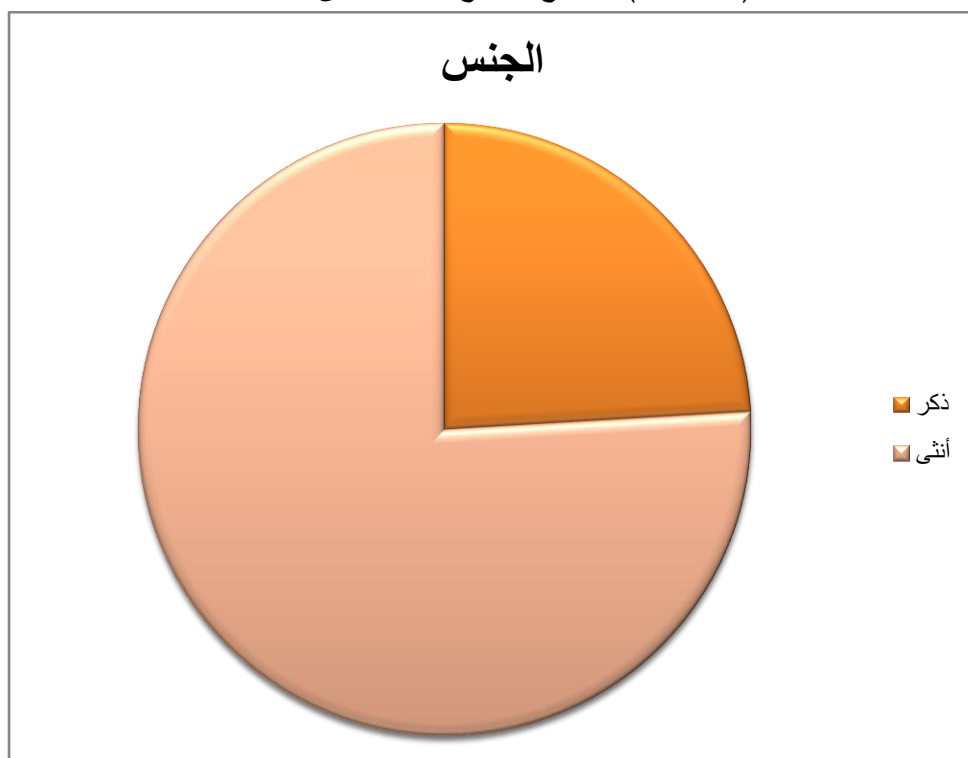
النسبة	التكرار	الجنس
24,1%	13	الذكور
75,9%	41	الإناث
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (02-05) بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة إناث بنسبة 75,9% ، بينما تمثل نسبة فئة الذكور 24,1% وهذا يعني أن العمال من الفئة النسوية هم الأكثرية في المؤسسة حيث أن أغليبتهم تم تنصيبهم للعمل عن طريق الادمج والعقود عقود مهنية خاصة بين المنحة والتوظيف التي تم بموجبها تشغيلهم وأغلبهم حائزين على شهادة جامعية أو كفاءة مهنية في مؤسسة عمومية أو خاصة.



الشكل (01-02) يوضح توزيع العينة على متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول (06-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

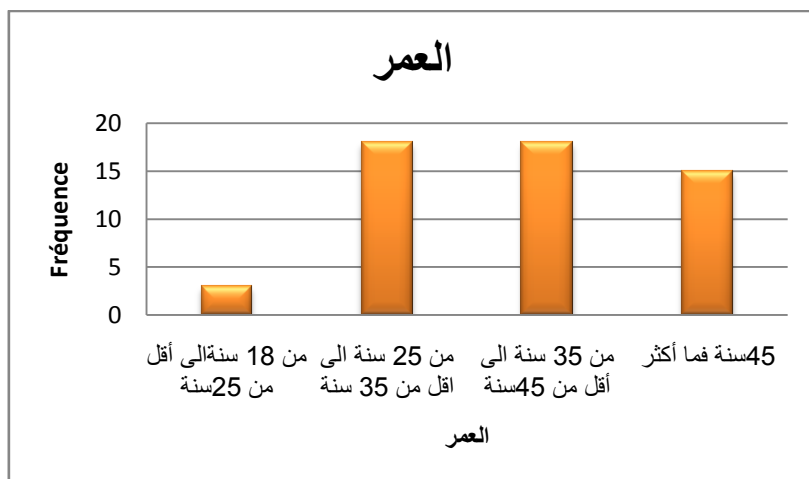
النسبة	التكرار	العمر
5,6%	3	من 18 سنة الى أقل من 25 سنة
33,3%	18	من 25 سنة الى أقل من 35 سنة
33,3%	18	من 35 سنة الى أقل من 45
27,8%	15	45 سنة فما أكثر
100%	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول أعلاه فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 35 سنة الى أقل من 45 سنة و الفئة (45 سنة فما أكثر ) هم يمثلون أعلى نسبة تقدر بنسبة 33,3 % ثم تليه فئة (45 سنة فما أكثر) بنسبة 27,8% وهم بنسب متقاربة نوعا ،ما وهو امر ايجابي بالنسبة

للمؤسسة لأنه هذه الفئات تتميز بالقدرة على العمل ولديهم خبرة نضرا لسنهم وهذا ما يشير ان المؤسسة تعمل بسياسة استقطاب العاملين الذي يتميزون بده الفئات .

الشكل (02-02) يوضح توزيع العينة على متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excel

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير "المستوى التعليمي".

الجدول (07-02) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

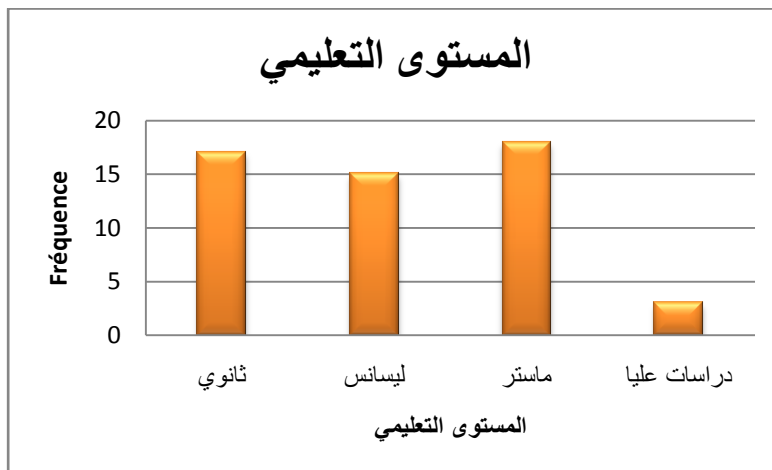
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
31,5%	17	ثانوي
27,8%	15	ليسانس
33,3%	18	ماستر
5,6%	3	دراسات عليا
98,1%	53	المجموع

من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (07-02) المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن مستوى الماستر و ليسانس و ثانوي هم بنسب متقاربة نوعا وهم كالتالي (33.3%) وتليها (31,5%) ثم (27.8%) على التوالي

ونلاحظ أن المستجيبين هم أفراد مستواهم بين الثانوي و الماستر وذلك راجع لان المؤسسة أغلب موظفيها كانوا من فئة الادماج و العقود المهنية التي تقوم بتشغيل الحائزين على شهادات جامعية أو الكفاءات المهنية أصحاب التكوين المهني ، و في الاخير تأتي فئة الدراسات العليا ومثلوا 3 افراد وهم الاستثمار الأكبر للمؤسسة .

الشكل (02-03) يوضح توزيع العينة على متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

رابعا: توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل .

الجدول رقم: (02-08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

المتوسط	التكرار	الأقدمية فب العمل
29,6%	16	أقل من 5 سنوات
24,1%	13	من 5 سنوات الى 10 سنوات
44,4%	24	أكثر من 10 سنوات
% 98,1	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

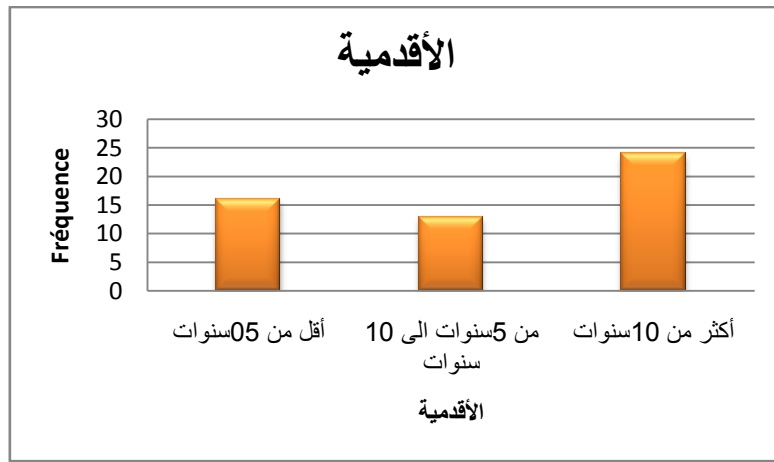
يتضح من الجدول (02-08) أن الفئة الاعلى نسبة هي فئة (أكثر من 10 سنوات) تقدر ب

44,4% وهي فئة تمثل الاطارات ذوي الخبرة في المؤسسة ولهام قدر أكبر من المهام والمسؤوليات ، ثم

تليه فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر ب 29,6% وهي متباعدة مع سابقتها نوعا ما وهم الفئة

الحديثين التعيين وهذا ما يدل أن المؤسسة تسعى الى التوظيف باستمرار. ، وتليها نسبة 24,1% لفئة (من 5 سنوات الى 10 سنوات)، وهذا يدل على أنهم يمتلكون كم مرتفع من المعارف الأمر الذي يجعلهم قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل .

الشكل (02-04) يوضح توزيع العينة على متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

الفرع الثاني: نتائج تحليل العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.

حيث سيتم دراسة وتحليل العوامل الشخصية و ومدى فاعلية تخطيط المسار الوظيفي من خلال

استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل وتقييم العوامل الشخصية في المؤسسة.

### 1 الاتجاه.

الجدول (02-10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم "الاتجاه"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.481	2,867	أنا راضي ومرتاح في عملي	01
2	متوسط	0.767	1.703	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	02

03	العمل يوفر لي فرص تحقيق ما احتاجه من قدرات مالية و مكانة اجتماعية مناسبة	1.480	0,972	منخفض	3
المتوسط العام لبعدهم "الاتجاه"		2.021	0,506	متوسط	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات العمال حول الاتجاه بلغ (2,021) بانحراف معياري (0.506) ، وهو يقع في المجال المتوسط ، وهذا ما يعني أنه هناك مستوى متوسط من الاتجاه لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت حيث أنه أغلب العمال في المؤسسة راضيين و مرتاحين في عملهم حيث تحصلت الفقرة على (2,86) متوسط حسابي وانحراف معياري (0.48)، في حين أنه العمل لا يوفر لهم مزايا المتوفرة في باقي الوظائف ومن الرغم من أنهم مرتاحين في العمل يطمحون في مزايا أخرى و هذا ما دلت عليه العبارة الثانية التي جاءت بمتوسط حسابي (1.703) وانحراف معياري (0.767)، ومن جهة أخرى نرى أن العمال غير راضين على الماديات التي يتقاضونها في العمل و على المكانة الاجتماعية حيث جاءت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (1.480) و انحراف معياري (0.972).

ومنه نستنتج وجود مستوى متوسط من الاتجاه لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية تقرت وهذا ما يعني أن وجهة نظر العمال تجاه عملهم متوسطة.

## 2 القدرات.

الجدول (02-11) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدهم "القدرات"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	لدى القدرة على التعبير على أفكارى بطلاقة.	2,500	0,770	مرتفع	2
02	اتمتع بمهارات فب النقاش و الحوار و أمتلك القدرة على الاقناع.	2,925	0,328	مرتفع	1
03	أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل الذي يقوم به كل فترة	2,351	0,780	مرتفع	3
المتوسط العام لبعدهم "القدرات"		2,592	0,474	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان متوسط اجابات العمال حول القدرات بلغ (2.59) بانحراف معياري (0.47) وهو يقع في المجال موافق وتشير قيم الانحراف المعياري الى نسبية الوثوق بقيم متوسط الحسابي وهو ما يعني ان العمال بمؤسسه العمومية للصحة الجوارية لديهم مهارات في فن النقاش والحوار وبملكون القدرة على اقناع الاخرين وهذا ما جاء في العبارة الاولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.32) ، كما نلاحظ ايضا انهم لديهم القدرة على التعبير عن افكارهم بطلاقة وهذا ما جاء في العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.50) و انحراف معياري (0.77) ، ونلاحظ ايضا انهم يحرصون على احداث التغييرات في الاساليب العمل التي يقومون بها كل فترة وهذا ما جاءت في العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.78).

وعليه نستنتج ان العمال مؤسسة العمومية للصحة الجوارية لديهم تصور ايجابي لذاتهم والثقة

فيما يمتلكون من معارف ومهارات وخبرات .

### 3 الدافعية.

**الجدول (02-12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الدافعية"**

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0,810	2,388	رغبتي في النجاح تدفعني للجد و الاثارة	01
2	مرتفع	0,423	2,833	لدى الرغبة في التحدي أثناء العمل مهما بدا العمل صعبا	02
1	مرتفع	0,331	2,924	أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال عملي .	03
---	مرتفع	0,331	2,713	المتوسط العام لبعد "الدافعية"	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان متوسط اجابات العمال حول الدافعية بلغ (2.71) بانحراف

معياري (0.33) وهو يقع في مجال الموافقة وتشير قيم الانحراف المعياري الى نسبية الوثوق بالقيم

المتوسط الحسابي وهذا ما يعني وجود مستوى جيد من الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهذا راجع اولاً الى انهم يبذلون اكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتهم في مجال عملهم وهذا ما جاء في العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (2.83)، كما نلاحظ ان انهم لديهم الرغبة في التحدي مع زملائهم اثناء العمل مهما كان العمل صعباً وهذا ما جاء في العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.81) واخيراً لديهم رغبة قوية في النجاح التي دفعتهم الى الجد والأثارة اثناء العمل.

وعليه نستنتج أن عمال مؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت لديهم قوة داخلية تدفع بهم الى الاستمرار تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية، وهذا راجع بالدرجة اولى الى رغبتهم في تحسين قدراتهم في مجال عملهم.

#### 4 الإدراك.

الجدول (02-13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها "الإدراك"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0,407	2,851	تحدد المؤسسة المهام المطلوبة منى انجازها في اطار وظيفتي .	01
2	مرتفع	0,331	2,924	لدى ادراك كامل عن وظيفتي و مكوناتها.	02
1	مرتفع	0,000	3,000	أنا متأكد من مسؤولياتي الوظيفية	03
---	مرتفع	0,201	2,925	المتوسط العام لبعدها "الإدراك"	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على مخرجات التحليل الإحصائي.

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان متوسط اجابات العمال حول الإدراك بلغ (2.92) بانحراف

معياري (0.20) وهو يقع في المجال موافق وتشير قيم الانحراف المعياري الى نسبية الوثوق بالقيم

المتوسط الحسابي وهذا ما يعني وجود مستوى جيد من الإدراك لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية وهذا راجع اولاً الى انهم متأكدون من المسؤولياتهم الوظيفية حيث جاء في العبارة الثالثة بمتوسط

حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.00)، كما نلاحظ انهم مدركون كامل الادراك عن وظائفهم ومكوناتها وهذا ما جاء في العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.33) واخيرا ان المؤسسة حددت لهم المهام المطلوبة منهم لإنجاز اعمالهم في اطار وظيفتهم و جاء هذا بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.40).

وعليه نستنتج وجود مستوى جيد من الادراك لدى العمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية

مدركون بكل ما يحيط بهم من مهام ووظائف التي تقع تحت مسؤوليتهم .

الجدول (02-14) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية العوامل الشخصية.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0,427	2,021	الاتجاه	01
3	مرتفع	0,474	2,592	القدرات	02
2	مرتفع	0,358	2,713	الدافعية	03
1	مرتفع	0,201	2.925	الادراك	04
---	مرتفع	0,200	2,565	المتوسط العام للعوامل الشخصية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن كل الأبعاد جاءت بمستويات مرتفعة باستثناء بعد الاتجاه، وأعلى متوسط حسابي كان لبعد الادراك بلغ ( 2.92 ) وانحراف معياري ( 0.20 ) وهذا يدل على أن العمال بالمؤسسة يدركون بكل ما يحيط بهم من مهام ووظائف التي تقع على عاتقهم ، ويليه بعد الدافعية بمتوسط ( 2.71 ) وانحراف معياري ( 0.35 ) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أنهم لديهم قوة داخلية تدفع بهم الى الاستمرار لتحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية ، ، ويليه بعد القدرات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 2.59 ) وانحراف معياري ( 0.47 ) أي بمستوى مرتفع وهذا يدل على أنهم لديهم تصور ايجابي لذاتهم والثقة فيما يمتلكون من معارف ومهارات وخبرات .، و في الأخير بعد الاتجاه في المرتبة الرابعة بمتوسط ( 2.02 ) وانحراف معياري ( 0.42 ) بمستوى متوسط.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي

عموما لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية درجة موافقة مرتفعة حول عبارات العوامل الشخصية أي أنهم يتمتعون بسمات شخصية قوية تميزهم عن غيرهم وتمكنهم من أداء مهامهم ومسؤولياتهم العملية .

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى بأن عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية يمتلكون سمات شخصية قوية.

**ثانياً: تحليل وتقييم تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.**

الجدول (02-15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية "تخطيط المسار الوظيفي".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	مرتفع	0,465	2,773	أملك أهداف واضحة متعلقة بمساري الوظيفي	01
4	مرتفع	0,494	2,792	أسعى لبلوغ مناصب متعددة و متنوعة لكسب خبرة أكبر .	02
1	مرتفع	0,436	2,870	لدى الاستعداد لتطوير	03
2	مرتفع	0,504	2,833	أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف.	04
8	مرتفع	0,652	2,629	أستطيع تحديد أهدافي الوظيفية.	05
9	مرتفع	0,664	2,537	أطلب الدعم من مديري عند التخطيط للمسار الوظيفي.	06
3	مرتفع	0,450	2,796	أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي.	07
6	مرتفع	0.511	2,759	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي و مؤهلاتي العلمية	08
7	مرتفع	0,667	2,685	لدى طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا.	09
6	مرتفع	0,547	2,759	أسعى للحصول على معلومات مهنية جيدة	10
3	مرتفع	0,437	2,814	مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من أجل ضمان.	11
--	مرتفع	0,274	2,748	المتوسط العام "تخطيط المسار الوظيفي"	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال جدول اعلاه نلاحظ انا متوسط اجابات العمال حول تخطيط المسار الوظيفي بلغ (2.74) بانحراف معياري (0.27) وهو يقع في مجال الموافق و تشير قيم الانحراف المعياري الى نسبة الوثوق بالقيم المتوسط الحسابي وهو ما يعني وجود مستوى مرتفع وجيد من فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تقرت وهذا راجع بالدرجة الاولى الا ان لديهم لدى العمال المؤسسة الجوارية الاستعداد لتطوير ذاتهم وتحسين قدراتهم الى الافضل حيث جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري(0.43) ثم انهم يقيمون ذاتهم ويحددون اهم نقاط القوه ونقاط ضعف التي يعملون بها داخل المؤسسة ويقومون بتصحيحها وهذا ما جاء في العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.50)، ثم انهم يسعون لبلوغ المناصب المتعددة ومتنوعة من اجل كسب الخبرات اكبر في عملهم وهذا ما جاء في العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.49) ، ثم انهم يملكون اهداف واضحة متعلقة بمسارهم الوظيفي وجاء في العبارة الاولى بمتوسط حسابي(2.73) وانحراف معياري(0.46) ،العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وظائفهم التي يمارسونها تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية ويسعون لحصول على معلومات مهنية جيدة في وظائف بمتوسط حسابي(2.75) وانحراف معياري(0.54)، ثم انهم لديهم طموح لتولي مناصب وظيفية اعلى في المستقبل وهذا ما جاء في العبارة التاسعة بمتوسط حسابي(2.68) وانحراف معياري(0.66) ثم انهم يستطيعون تحديد اهدافهم الوظيفية دون الرجوع الى المسؤولين وهذا ما جاء في العبارة الخامسة بمتوسط حسابي(2.62) وانحراف معياري(0.62) واخيرا انهم يطلبون الدعم المديرين والمسؤولين عند التخطيط لمسارهم المهني وهذا ما جاء في الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري(0.66).  
وعليه نستنتج ان التخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة الجوارية للصحة العمومية يتميز بفاعلية الجيدة.

ومنه نثبت الفرضية الثانية التي تنص على أن تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية -تقرت- فعال.

الفرع الثالث: دراسة مساهمة وأثر العوامل الشخصية على تفعيل تخطيط المسار الوظيفي.

اولا: نتائج دراسة مساهمة العوامل الشخصية في تفعيل تخطيط مسار الوظيفي.

لدراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لدراسة مدى صحة الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (2-21): العلاقة بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.

		العوامل الشخصية
تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	54

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يمثل الجدول رقم (2-21) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيري الدراسة العوامل الشخصية و تخطيطي المسار الوظيفي، نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين عوامل الشخصية كمتغير مستقل و تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع (50%)، أي أن هناك ارتباط قوي نوعا ما. والعلاقة بين العوامل الشخصية و تخطيطي المسار الوظيفي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في العوامل الشخصية سيؤدي إلى التغيير في تخطيط المسار الوظيفي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

ومنه تساهم العوامل الشخصية بقوة في فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة و هذا يقودنا الى دراسة العلاقة بين ابعاد العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.

جدول (22-02) العلاقة بين ابعاد العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي.

		الاتجاه	القدرات	الفاعلية	الادراك
التشارك المعرفي	Corrélation de Pearson	0.401	0.578	0.767	0.657
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	54	54	54	54

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة بيم مستوى أبعاد العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي، أي أن كل العوامل الشخصية تساهم في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي، وأكثر بعد مساهمة هو بعد الفاعلية بنسبة (76.7) ثم بعد الادراك بنسبة (65.7) يليه بعد القدرات (0.58)

**جدول (02-23) نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر العوامل الشخصية علة تفعيل التخطيط المسار الوظيفي.**

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.389	-	6.173	0.000
العوامل الشخصية	0.103	0.507	4.279	0.000
معامل الارتباط	0.707			
معامل التحديد	0.557			

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي هو  $R=0,707$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد  $R= 0,557$  أي أنه كل تغيير بنسبة 25,7% من التغير في المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (العوامل الشخصية)، والنسبة المتبقية المقدرة بـ 74,3% تعود إلى عوامل أخرى.

وبما أن sig قدرت بـ 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 هذا يؤكد على وجود تأثير بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي ومنه يمكن بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين المتغيرين وهو كالتالي:

$$Y = 0.389 + 0.103x$$

حيث أن  $y$  التخطيط المسار الوظيفي ،  $x$  العوامل الشخصية.

جدول (24-02) نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد العوامل الشخصية على فعالية التخطيط المسار الوظيفي.

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	المحسوبة T قيمة	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.283	-	9.104	0.000
الاتجاه	0.070	0.244	1.835	0.072
القدرات	0.378	0.464	8.538	0.000
الدافعية	0.271	0.587	5.277	0.000
الادراك	0.064	0.114	0.832	0.409
معامل الارتباط	0.895			
معامل التحديد	0.723			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للعوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي ، وأن قيمة معامل الارتباط هو  $R=0,895$  ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد  $R= 0,723$  أي أنه كل تغيير بنسبة %72,3 من التغير في المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (العوامل الشخصية)، والنسبة المتبقية المقدرة ب%74,3 تعود إلى عوامل أخرى. حيث اظهرت النتائج أن الابدع الأكثر تأثيرا هو بعد القدرات بقيمة (0.378) عند مستوى الدلالة (0.00) يليه بعد الدافعية بقيمة (0.271) عند مستوى الدلالة (0.00) أي أنه اي زيادة في ( القدرات و الدافعية) تؤدي الى الزيادة في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في حيث أنه ليه لبعده الاتجاه و الادراك أي تأثير على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الرابع: نتائج تحليل الفروقات بين اجابات الافراد العينة حول فاعلية تخطيط المسار الوظيفي..

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA way One لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين.

1 - متغير الجنس.

جدول رقم (02-37) يوضح اختبار T للتحقق من عدم وجود فروق وفقا لمتغير الجنس.

Test d'échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	T	Ddl
تخطيط المسار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.589	.446	-.333	53
	Hypothèse de variances inégales			-.774	4.567

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول (02-37) أن قيمة F تساوي 0,589، أما مستوى المعنوية لاختبار SIG بلغ 0.446 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير الجنس، وبالتالي الاختلاف في الجنس ليس له بفاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

2 - متغير العمر.

الجدول رقم (2-38): يوضح تحليل التباين الأحادي للتحقق من عدم وجود فروق وفقا لمتغير العمر.

ANOVA

تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,111	2	,056	,750	,477
Intragroupes	3,858	52	,074		
Total	3,969	54			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (02-38) نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر حيث كانت قيمة  $Sig=0.477$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وتخطيط المسار الوظيفي، وهذا يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير العمر، وبالتالي الاختلاف في الأعمار ليس له علاقة بفاعلية المسار الوظيفي.

3 - متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-39): يوضح تحليل التباين الأحادي للتحقق من عدم وجود فروق وفقا لمتغير

#### المستوى التعليمي

#### ANOVA

#### تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,494	3	,165	2,417	,077
Intragroupes	3,475	51	,068		
Total	3,969	54			

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول (02-39) نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي حيث أن  $Sig=0.477$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير المستوى التعليمي، وبالتالي الاختلاف في المستوى التعليمي ليس له علاقة بفاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

#### 4 - متغير الأقدمية.

لجدول رقم (2-40): يوضح تحليل التباين الأحادي للتحقق وجود عدم فروق في وفقا لمتغير المسمى

#### الوظيفي.

#### ANOVA

#### تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,233	2	,117	1,624	,207
Intragroupes	3,736	52	,072		

Total	3,969	54		
-------	-------	----	--	--

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (02-40) نتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية حيث أن  $Sig=0.477$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية و تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية ل تخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير الأقدمية، وبالتالي الاختلاف في المناصب ليس له علاقة بفاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

من خلال ما سبق نثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق احصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج المتعلقة بالعوامل الشخصية.

- 1) يتمتع عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية -تقرت- بسمات شخصية مرتفعة حيث:
  - 2) فيما يتعلق في الاتجاه: يوجد لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية مستوى متوسط من الاتجاه حيث أنه أغلب العمال في المؤسسة راضيين و مرتاحين في عملهم داخل المؤسسة ويملون الى الاستقرار في حين أنهم يرون أن هناك بعض المزايا التي من الممكن أن تتوفر في العمل يفتقدونها على الرغم من أنهم مرتاحين في العمل ييطمحن في مزايا أخرى ، وأنهم غير راضين على الماديات التي يتقاضونها في العمل و على المكانة الاجتماعية
  - 3) فيما يخص القدرات: لدى عمال مؤسسة العمومية للصحة الجوارية تصور ايجابي لذاتهم والثقة فيما يمتلكون من معارف ومهارات وخبرات تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه وهو ما يعني ان العمال بمؤسسه العمومية للصحة الجوارية لديهم مهارات في فن النقاش والحوار ويملكون القدرة على اقناع الاخرين و ايضا انهم لديهم القدرة على التعبير عن افكارهم بطلاقه ويحرصون على احداث التغيرات في الاساليب العمل التي يقومون بها كل فترة.

- 4) فيما يخص الدافعية: لدى عمال مؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت قوة داخلية تدفع بهم الى الاستمرار تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية ولديهم الرغبة في التحدي وهذا راجع بالدرجة اولى الى



رغبتهم في تحسين قدراتهم في مجال عملهم، وهذا راجع اولا الا انهم يبذلون اكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتهم في مجال عملهم و انهم لديهم الرغبة في التحدي مع زملائهم اثناء العمل مهما كان العمل صعبا لديهم رغبة قوية في النجاح التي دفعتهم الى الجد والأثارة اثناء العمل.

**(5) فيما يخص الادراك:** لدى العمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية خلفية سابقة تدركهم بكل ما يحيط بهم من مهام ووظائف التي تقع تحت مسؤوليتهم، وفهم جيد لأدوارهم الوظيفية، وهذا راجع اولا الى انهم متأكدون من المسؤولياتهم الوظيفية ،ومدركون كامل الادراك عن وظائفهم ومكوناتها وان المؤسسة حددت لهم المهام المطلوبة منهم لإنجاز اعمالهم في اطار وظيفتهم .

#### **الفرع الثاني: مناقشة نتائج المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي.**

وجود مستوى مرتفع وجيد من فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تقرت وهذا راجع الا ان لديهم لدى العمال المؤسسة الجوارية الاستعداد لتطوير ذاتهم وتحسين قدراتهم الى الافضل ،وتم انهم يقيمون ذاتهم ويحددون اهم نقاط القوة ونقاط ضعف التي يعملون بها داخل المؤسسة ويقومون بتصحيحها و انهم يسعون لبلوغ المناصب المتعددة ومتنوعة من اجل كسب الخبرات اكبر في عملهم ، ثم انهم يملكون اهداف واضحة متعلقة بمسارهم الوظيفي و وظائفهم التي يمارسونها تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية ويسعون لحصول على معلومات مهنية جيدة في وظائف حيث أن مت ضمن طموحاتهم تولي مناصب وظيفية اعلى في المستقبل وانهم يستطيعون تحديد اهدافهم الوظيفية دون الرجوع الى المسؤولين .

#### **الفرع الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي.**

- معامل الارتباط الخطي (50%)، بين عوامل الشخصية كمتغير مستقل و تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع أي أن هناك ارتباط قوي نوعا ما. والعلاقة بين العوامل الشخصية و تخطيطي المسار الوظيفي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في العوامل الشخصية سيؤدي إلى التغيير في تخطيط المسار الوظيفي، و أن مستوى الدلالة (0.00) أقل

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث تساهم العوامل الشخصية بقوة في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي .

- قيمة معامل الارتباط بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي هو  $R=0,707$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد  $R= 0,557$  أي أنه كل تغيير بنسبة  $25,7\%$  من المتغير في التابع (تخطيط المسار الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (العوامل الشخصية)، والنسبة المتبقية المقدر ب  $74,3\%$  تعود إلى عوامل أخرى.

- sig قدرت ب  $0.000$  أي وجود تأثير بين العوامل الشخصية و تخطيط المسار الوظيفي ومنه يمكن بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين المتغيرين وهو كالتالي:  $Y= 0.389+0.103x$

- هناك أثر ذو دلالة احصائية للعوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي ، وأن قيمة معامل الارتباط هو  $R=0,895$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد  $R= 0,723$  أي أنه كل تغيير بنسبة  $72,3\%$  من التغير في المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (العوامل الشخصية)، والنسبة المتبقية المقدر ب  $74,3\%$  تعود إلى عوامل أخرى.

- البعد الأكثر تأثيرا هو بعد القدرات بقيمة (0.378) عند مستوى الدلالة (0.00) يليه بعد الدافعية بقيمة (0.271) عند مستوى الدلالة (0.00) أي أنه اي زيادة في ( القدرات و الدافعية) تؤدي الى الزيادة في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في حيث أنه ليه لبعد الاتجاه و الادراك أي تأثير على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الرابع: مناقشات الفروقات بين اجابات الافراد العينة حول فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

- أن قيمة F تساوي 0,589، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.446 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا متغير الجنس بخصوص تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير الجنس، وبالتالي الاختلاف في الجنس ليس له بفاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

تحليل التباين لمتغير العمر حيث كانت قيمة  $Sig=0.477$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير العمر، وبالتالي الاختلاف في الأعمار ليس له علاقة بفاعلية المسار الوظيفي.

- تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي حيث أن  $Sig=0.077$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير المستوى التعليمي، وبالتالي الاختلاف في المستوى التعليمي ليس له علاقة بفاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

- تحليل التباين لمتغير الأقدمية حيث أن  $Sig=0.477$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية و تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية ل تخطيط المسار الوظيفي تعزى الي متغير الأقدمية، وبالتالي الاختلاف في المناصب ليس له علاقة بفاعلية تخطيط المسار الوظيفي.

### خلاصة الفصل.

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى دراسة أثر العوامل الشخصية على تفعيل تخطيط المسار المهني بمؤسسة العمومية لصحة الجوارية - تقرت- باختيار عينة مكون الاداريين ، حيث تم التعرف على المؤسسة العمومية لصحة الجوارية و تمت الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج التحليل الإحصائي، ثم تفسير ومناقشة نتائج, وذلك بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات .

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، ولإجابة عليها قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول تمثل في الخلفية النظرية و العوامل الشخصية و فعالية تخطيط المسار الوظيفي بعض من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لكلا المتغيرين، وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسة التطبيقية لإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى العوامل الشخصية على فاعلية عملية تخطيط المسار الوظيفي بمديرية الصحة الجوارية

-تقرت؟

وبعد التطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج

### 1 - اختبار صحة الفرضيات:

-الفرضية الأولى: يتمتع موظفي مديرية الصحة الجوارية بسمات شخصية قوية حيث بلغ المتوسط

الحسابي ومنه نثبت الفرضية التي تنص على وأن الموظفين يتمتعون بسمات شخصية قوية

-الفرضية الثانية: تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الصحة الجوارية -تقرت- فعال وبشكل جيد

حيث بلغ المتوسط الحسابي ومنه نثبت صحة الفرضية التي تنص على أن المسار الوظيفي في مديرية الصحة الجوارية فعال وبشكل جيد.

-الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العوامل الشخصية على فاعلية عملية تخطيط المسار

الوظيفي بمديرية الصحة الجوارية -بقرت- ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية العوامل الشخصية على فاعلية عملية تخطيط المسار الوظيفي بمديرية الصحة الجوارية -بقرت-

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق لإجابة الأفراد حول تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات

الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أقدمية العمل ) بمديرية الصحة الجوارية -تقرت- ومنه

يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق لإجابة الأفراد حول تخطيط المسار

الوظيفي تعزى لمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أقدمية العمل ) بمديرية الصحة الجوارية -تقرت-.

### 2-نتائج الدراسة:

بناء على التحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يتمتع موظفي المديرية بسمات شخصية قوية؛

2. الدافعية موجودة بمستويات مرتفعة في مديرية الصحة الجوارية -تقرت-؛
3. الادراك هو الأكثر تأثيرا على تخطيط المسار الوظيفي؛
4. تخطيط المسار الوظيفي فعال في مديرية الصحة الجوارية؛
5. يوجد أثر للعوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي؛
6. لا يتأثر تخطيط المسار الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية.

### 3-التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

1. اعتماد أسلوب النقاش و الحوار وتبادل الافكار و المقترحات مع الموظفين لمعرفة طموحاتهم وأمالهم؛
2. توصيف المهام و المسؤوليات لكل موظف ؛
3. توفير مزايا أخرى في العمل لموظفين؛
4. السعي الى تحسين العمل ظروف العمل .

### 4-آفاق الدراسة:

في ختام البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها، نقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- ✓ أثر العوامل التنظيمية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسات اخرى؛
- ✓ أثر الثقافة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي؛
- ✓ دور البرامج التدريبية في تحسين تخطيط المسار الوظيفي.

## قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

• القرآن الكريم

- 1 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، 2016 ، ص 20
- 2 - رشيد مناصرية ، خالد رجم ، حدة أسعيد ( 2020 )، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على المسار الوظيفي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 2020/03/12 ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- 3 - أ/محمودي الهواري ، 2013 ، القيم الشخصية كمؤشر لفاعلية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد العاشر مارس 2013 ، الجزائر ، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي وهران .
- 4 - ميسون عبد الله أحمد ، دولا بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى ، الكجلة العراقية الإدارية ، العدد 29 ، جامعة الموصل ، العراق.
- 5 - د. صادق عزالدين ،مقاربة نظرية لمفهوم القيم الشخصية و تفسيرها حسب مختلف العلوم، مجلة دراسات علوم الانسان و المجتمع ، جامعة جيجيل ، مجلد 03 عدد 01 ، 2020 .
- 6 - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002-2003 ، ص 522..
- 7 - محمود عبد الفتاح رضوان ، تخطيط المسار الوظيفي ، إعداد مجموعة عربية لتدريب و نشر ط 1 ، القاهرة 2012 .
- 8 - مصطفى محمود ابو بكر ، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، مصر 2005 .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- 2L'université al-Mustansiriyahestl'une des universités les plus anciennes du monde, ayantétéfondéeen 1233. Elle est située à Bagdad sur la rive gauche du Tigre. Elle est, depuis 1962, un collège de l'université de Bagdad, spécialisé dans les lettres et le droit. Wikipedia

2- Sarros ,J.C& Cooper , B.(2006).Building character: A leadership essential.  
Journal of Business and Psychology,21,&1-23

3- Schwartz, **Universals in the content and structure of values:**

**Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.** In M. P. Zana  
(Eds.), Advances in experimental social psychology (Vol. 24, New York:  
Academic Press, 2019

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... السادة موظفين.

في إطار البحث العلمي يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان أثر العوامل الشخصية على فاعلية تخطيط المسار الوظيفي بمديرية الصحة الجوارية -تقرت وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر إدارة أعمال. هذه الاستبانة تستهدف معرفة رأيك الشخصي في العبارات الدراسة. أمل في تعبئة كافة محاور الاستبانة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة، علما بأن المعلومات التي ستزودونني بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرة لكم المساعدة

المشرف

بن ساسي عبد الحفيظ

الطالبين:

بن يحكم صفاء، يوسف أمينة

## البيانات العامة

الجنس	ذكر	انثى		
العمر	من 18 سنة الى أقل من 25 سنة	من 25 سنة الى أقل من 35 سنة	من 35 سنة الى أقل من 45	45 سنة فما أكثر
المستوى التعليمي	ثانوي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

يرجى وضع إشارة في الخانة التي تمثل وجهة نظرك (X) فيما يلي مجموعة من الفقرات:

### المحور الأول: العوامل الشخصية

موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			1 أنا راضي ومرتاح في عملي
			2 يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر
			3 . العمل يوفر لي فرص تحقيق ما احتاجه من قدرات مالية و مكانة اجتماعية مناسبة
			4 لدى القدرة على التعبير على أفكارى بطلاقة
			5 اتمتع بمهارات فب النقاش و الحوار و أمتلك القدرة على الإقناع.
			6 أحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل الذي يقوم به كل فترة
			7 رغبتى في النجاح تدفعنى للجد و الاثارة
			8 لدى الرغبة في التحدي أثناء العمل مهما بدا العمل صعبا
			9 أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتى في مجال عملى
			10 تحدد المؤسسة المهام المطلوبة منى انجازها في اطار وظيفيتى
			11 لدى ادراك كامل عن وظيفيتى و مكوناتها.
			12 أنا متأكد من مسؤولياتى الوظيفية

المحور الثاني: تخطيط المسار الوظيفي.

موافق	محايد	غير موافق	العبارة .
			18 أملك أهداف واضحة متعلقة بمسارى الوظيفى
			19 لدى الاستعداد لتطوير

			20	أستطيع تحديد أهدافي الوظيفية.
			21	أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف
			22	أطلب الدعم من مديري عند التخطيط للمسار الوظيفي.
			23	أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي
			24	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي و مؤهلاتي العلمية
			25	لدى طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا.
			26	أسعى للحصول على معلومات مهنية جيدة
			27	مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من أجل ضمان.
			28	أتنبئ بالمشكلات العمل قبل حدوثها.
			29	أستطيع في كثير من الأحيان توقع حل للمشكلات العمل.
			30	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
			31	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
			32	أبادر بتبني الأفكار وأساليب الجديدة.
			33	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
			34	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجج والبراهين.
			35	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.

شكراً على حسن تعاونكم.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة الصحة

مديرية الصحة و السكان لولاية توقرت  
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت

## إستمارة التقييم

لسنة 2024 موقوفة إلى غاية 2023/12/31

الإسم و اللقب: .....  
الوظيفة: .....  
الرتبة: .....  
العيادة أو المصلحة: .....

الرقم	معايير التقييم	المعايير الفرعية	رئيس المصلحة	رأي المسؤول المباشر
01	احترام الواجبات العامة و الواجبات القانونية	- الأمانة و عدم التحيز ..... - تنفيذ المهام الموكلة له ..... - الالتزام بالتوقيت و الانضباط - السلوك المحترم و المسؤول - اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين و زملاء العمل و المرؤوسين و مستعملي المرفق العام	01/.... 02/.... 02/.... 02/.... 03/....	10/....
02	الكفاءة المهنية	- التحكم في ميدان النشاط و المناهج و التقنيات و الإجراءات ذات الصلة - قدرات التحليل و التلخيص و حل المشاكل - قدرات التعبير الكتابية و الشفهية - قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار	01/.... 01/.... 01/.... 01/....	رأي المعني 04/....
03	الفعالية و المردودية	- تحقيق الأهداف المحددة - الفعالية في تأدية المهام و آجال تنفيذها	01/.... 01/....	توقيع المعني 02/....
04	كيفية العمل	- روح العمل الجماعي - القدرة على التواصل - روح المبادرة و الديناميكية	02/.... 01/.... 01/....	04/....
		نقطة المسؤول المباشر	المجموع	
			20	

نقطة مدير المؤسسة : ..... / 20

المدير

ملاحظة: يجب على المسؤول أو رئيس المصلحة إبلاغ المعني بنقطة للإطلاع عليها و إبداء رأيه حولها.

إمضاء و ختم المسؤول المباشر

الملحق رقم (03): مخرجات البرنامج الإحصائي.

1 - معامل الثبات ألفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	35

2 - الجداول التكرارية المتغيرات الديمغرافية



## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	24,1	24,1	24,1
	أنثى	41	75,9	75,9	100,0
Total		54	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	سنة 25 من أقل سنة إلى 18 من	3	5,6	5,6
	سنة 35 من أقل إلى سنة 25 من	18	33,3	33,3
	سنة 45 من أقل إلى سنة 35 من	18	33,3	33,3
	أكثر فما سنة 45	15	27,8	27,8
Total		54	100,0	100,0

## التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	17	31,5	32,1	
	ليسانس	15	27,8	28,3	
	ماستر	18	33,3	34,0	
	عليا دراسات	3	5,6	5,7	1
	Total	53	98,1	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,9		
Total		54	100,0		

## الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	سنوات 05 من أقل	16	29,6	30,2
	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	13	24,1	24,5
	سنوات 10 من أكثر	24	44,4	45,3
	Total	53	98,1	100,0
Manquant	Systeme	1	1,9	
Total		54	100,0	

## 1 اختبار فرضيات الارتباط

## Corrélations

	القوة التنظيمية	الإبداع الإداري
Corrélacion de Pearson	1	,507**
Sig. (bilatérale)		,000
N	54	54
Corrélacion de Pearson	,507**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	54	54

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

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,507 <sup>a</sup>	,257	,243	,23593

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,019	1	1,019	18,313	,000 <sup>b</sup>
de Student	2,950	53	,056		
Total	3,969	54			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,404	,389		6,173	,000
	,439	,103	,507	4,279	,000

Variable dépendante : .a

اختبار فرضية الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,244 <sup>a</sup>	,060	,042	,49530

a. Prédicteurs : (Constante),

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	,826	1	,826	3,368	,072 <sup>b</sup>
de Student	13,002	53	,245		
Total	13,828	54			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	3,554	,280		12,685	,000
	,131	,071	,244	1,835	,072

a. Variable dépendante :

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,464 <sup>a</sup>	,215	,201	,24241

a. Prédicteurs : (Constante),

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	,855	1	,855	14,552	,000 <sup>b</sup>
de Student	3,114	53	,059		
Total	3,969	54			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,814	,330		8,538	,000
		,299	,078	,464	3,815	,000

a. Variable dépendante :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,114 <sup>a</sup>	,013	-,006	,27190

a. Prédicteurs : (Constante),

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,051	1	,051	,692	,409 <sup>b</sup>
	de Student	3,918	53	,074		
	Total	3,969	54			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	3,900	,201		19,380	,000
		,054	,064	,114	,832	,409

a. Variable dépendante :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 <sup>a</sup>	,344	,332	,22159

a. Prédicteurs : (Constante),

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1,367	1	1,367	27,844	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2,602	53	,049		
	Total	3,969	54			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,578	,283	9,104	,000
		,373	,071	,587	,000

a. Variable dépendante :

## اختبار فرضية الفروقات

العمر

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,111	2	,056	,750	,477
Intragroupes	3,858	52	,074		
Total	3,969	54			

## ANOVA

السن

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,494	3	,165	2,417	,077
Intragroupes	3,475	51	,068		
Total	3,969	54			

الخبرة

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,233	2	,117	1,624	,207
Intragroupes	3,736	52	,072		
Total	3,969	54			



