



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: اسعيد حدة

بعنوان:

اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار

الوظيفي للعاملين

دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05 /14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ أسماء يوسف
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ خامرة بوعمامة

السنة الجامعية: 2016-2017



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: اسعيد حدة

بعنوان:

اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار

الوظيفي للعاملين

دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05 /14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ أسماء يوسف
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ خامرة بوعمامة

السنة الجامعية: 2016-2017

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات

أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام

أن تحصي

فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى زوجي وسندي في هذه الحياة إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله جميعا

إلى ابنتاي ونورا قلبي

إلى أهلي وأقربائي

إلى الأصدقاء والزلاء

إلى الأساتذة الكرام

إلى كل من سقط من قلبي سهموا

أهدي ثمرة هذا العمل

حدا

شكر و تقدير

" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أثار لنا درج العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهني من صعوبات، و اخص بالذكر الأستاذ المشرف مناصرة رشيد الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة ولا يفوتني أن اشكر كل عمال وموظفي شركة كهراء وطاقات متجددة "وحدة تقويت"

خاصة موظفي مصلحة تسيير الموارد البشرية و اخص بالذكر

السيد: السويسي الصالح رئيسها.

حدا

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية و على العوامل المؤثرة على تخطيط المسار الوظيفي للعامل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من عمال شركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من مفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، العوامل التنظيمية هي الأكثر أهمية وتأثير على فعالية تخطيط المسار الوظيفي، ويتجسد ذلك من خلال بعديها نمط القيادة والتدريب.

الكلمات المفتاحية: عوامل شخصية، عوامل تنظيمية، تخطيط مسار وظيفي .

Résumé:

Cette étude vise à identifier avec précision les facteurs personnels et organisationnels et les facteurs qui influent sur le cheminement de carrière de la planification des travailleurs, en plus d'étudier la relation entre les variables de l'étude, on a pris un échantion au hasard d'ouvriers d'entreprise électricité et d'énergie renouvelable "unité de Touggourt", on a utilisé l'approche descriptive et analytique à l'étude du sujet, a également été reposant sur la méthode d'étude de cas par l'observation scientifique, documents officiel, entretien personnel, questionnaire et traitées par la version du programme spss statistique 19 l'étude a conclu qu'il existe un niveau élevé de la notion de facteurs personnels chez les travailleurs en raison de l'intérêt des facteurs de l'institution qui soulèvent l'exercice de ces comportements, la corrélation entre les facteurs Personnel et organisationnel pour une variable indépendante et la planification de carrière en tant que relation positive forte variable dépendante, les facteurs organisationnels sont l'influence la plus importante sur l'efficacité de la planification de carrière, et reflète à travers les dimensions style de leadership et de formation.

Mots-clés: facteurs personnels, organisationnels, planification de carrière

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية
03	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار
08	المطلب الثاني: مراحل وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي.
15	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية.....
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية.
21	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية في شركة كهرباء وطاقت متجددة"وحدة تقرت"	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
29	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
35	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
63	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
67	المراجع
70	الفهرس
73	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(1-1)
32	متغيرات الدراسة	(1-2)
33	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(2-2)
34	معاملات الثبات لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(3-2)
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(4-2)
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(5-2)
35	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(6-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(7-2)
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول العوامل الشخصية .	(8-2)
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" لأبعاد العوامل الشخصية	(9-2)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول العوامل التنظيمية	(10-2)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" لأبعاد العوامل التنظيمية	(11-2)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي	(12-2)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي	(13-2)
48	العلاقات الارتباطية بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية	(14-2)
50	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(15-2)
51	قيم معاملات خط الانحدار لشركة كهرباء وطاقات متجددة	(16-2)
52	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي	(17-2)
53	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي	(18-2)
53	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية	(19-2)

	والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.	
54	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.	(20-2)
54	المتغيرات المستقلة المتبقية	(21-2)
55	معاملات الارتباط الخطي المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابع	(22-2)
56	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(23-2)
56	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(24-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	(1-1)
08	مراحل المسار الوظيفي	(2-1)
10	مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية	(3-1)
11	أنواع المسارات الوظيفية	(4-1)
16	مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد.	(5-1)
17	تشكل الدوافع لدى الفرد.	(6-1)
20	يمثل نموذج الدراسة الحالية	(7-1)
30	الهيكل التنظيمي للشركة	(1-2)
51	التوزيع الطبيعي للنتائج	(2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	قائمة الاساتذة المحكمين	1
75	استبيان	2
80	نتائج تحليل استبيان اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي	3
88	تحليل انحدار المتدرج	4

مقدمة

(أ) التوتوة:

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في أي مؤسسة، لأنه المسؤول عن تنفيذ أنشطة ووظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، ولتجسيد الاهتمام أكثر بهذا المورد أصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على إعداد البرامج الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد ليساعد المؤسسات في تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وتوجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها وتحقيق طموحاتها الوظيفية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد معا، هذا بالإضافة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وللعاملين وجودة العلاقة بينهما، لكن فعاليته قد تتأثر بعدة عوامل من بينها العوامل الشخصية والتي تمثل الصفات أو الخصائص التي تميز فردا عن غيره والعوامل التنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي الذي يعبر عن مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة.

ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

ما تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بشركة كهرباء وطاقات

متجددة"وحدة تقرت"؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح أسئلة فرعية الآتية:

- ما هو واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
- ما هو واقع العوامل الشخصية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
- ما هو واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
- ما هي العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية من جهة وفعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من جهة أخرى ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؟

(ب) الفرضيات

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بفعالية عالية.
- هناك مستوى مرتفع من العوامل الشخصية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- هناك مستوى مرتفع من العوامل التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- توجد علاقة طردية قوية بين العوامل الشخصية والتنظيمية من جهة وفعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من جهة أخرى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ت) مبررات اختيار الموضوع:

- تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها :
- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالبة.

ث) أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية .
- التعرف على واقع العوامل الشخصية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية .
- التعرف على واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية .
- دراسة العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية من جهة وفعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من جهة أخرى ؟
- معرفة ماذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؟

ج) أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في:
- أهمية الموضوع، لم يتم التطرق لمثل هذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالبة.
- أهمية نشاط تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في عملية تسيير الموارد البشرية.
- الأهمية القصوى لدراسة العوامل الشخصية والتنظيمية وتأثيرها على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

ح) حدود الدراسة :

- وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية كالتالي:
- الحدود الزمنية: فكانت الدراسة خلال شهري مارس –أفريل 2017 .
- الحدود المكانية: شركة كهرباء وطاقات متجددة"وحدة تقرت".
- الحدود الموضوعية:العوامل الشخصية(الاتجاه،القدرات،الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) ،العوامل التنظيمية(الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية،نمط القيادة،الاتصال الإداري،الأجور،الخوافز،التدريب)،تخطيط المسار الوظيفي(بعد ممارسة الوظيفة،بعد التقدم الوظيفي، بعد المحافظة على الوظيفة،بعد التفكير الاستراتيجي).

خ) منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

- من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال : الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية،والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

(د) مرجعية الدراسة :

وتتمثل في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والمدخلات والندوات والمؤتمرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

(ذ) صعوبات الدراسة :

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي :

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- صعوبة ضبط وتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية للعاملين بناء على الدراسات السابقة.

(ر) هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي، المطلب الثاني: مراحل وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي، المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لواقع تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية في شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لتخطيط المسار الوظيفي

والعوامل الشخصية والتنظيمية

تمهيد

يعتبر مفهومي تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فتخطيط المسار الوظيفي يعتبر من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية، وهو يعبر عن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وللعاملين فيها، كما أن للعوامل الشخصية والتنظيمية أهمية كبرى لعلاقتها المباشرة بالفرد .
ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية

تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والعاملين وجوده العلاقة بينهما مما يدعو للتعرف بشكل جيد على حيثياته.

المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ولغرض التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي نقوم أولاً بتعريف التخطيط ثم تعريف المسار الوظيفي ثم نعرف تخطيط المسار الوظيفي. مفهوم المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي:

تعريف التخطيط: هو عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة.¹

تعريف المسار الوظيفي: للمسار الوظيفي عدة تعاريف سنأخذ البعض منها:

تعريف 1: هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجريه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى.²

تعريف 2: "هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي".³

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف للمسار الوظيفي فهو "عبارة عن سلسلة متعاقبة، توضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد، إما عمودياً من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته وتسمى بالترقية، وإما أفقياً وتسمى بالنقل الوظيفي".

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

تعريف (1): " هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها".⁴

1- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008 ص 17.

2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002 ص 373.

3- فائزة بوراس، مرجع سابق، ص 73.

4- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبدالحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، 2006 ص 485.

تعريف (2): " يتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يتم التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد".¹

تعريف (3): " وهو إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".²

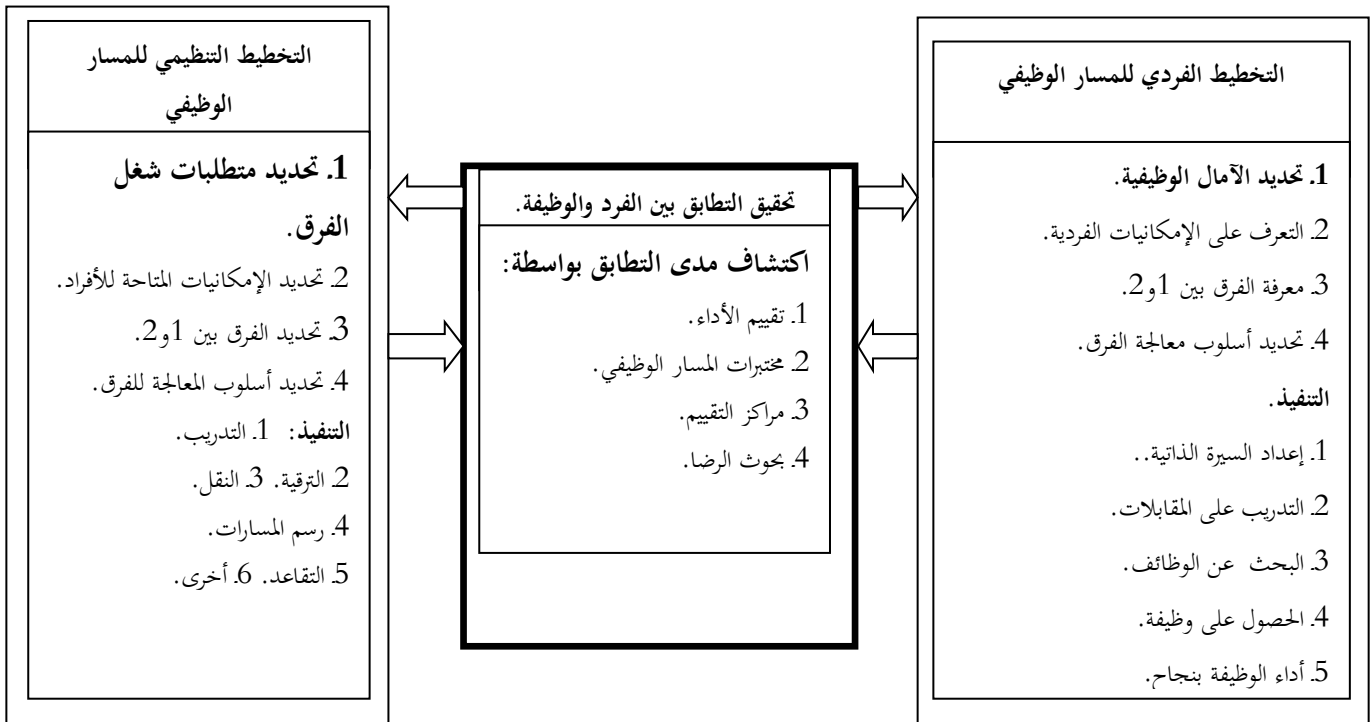
وعليه يمكن القول بان هناك مدخلا فرديا، ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. ويركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وعليه يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل الوظيفي للأفراد، وتنمية لمهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم.

ويركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك تحقيقا لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا والسعادة عن العمل.

مما تم طرحه يمكننا استخلاص تعريف لتخطيط المسار الوظيفي فهو "عبارة عن عمل مشترك بين الموظف من خلال ما يقوم به من تحديد لطموحاته وآماله الوظيفية والتعرف على قدراته ومهاراته الشخصية والإدارة وما تقوم به من إدراك لحاجتها لإمكانيات الفرد واستخدامها وبالتالي يتحقق التوافق بينهما".

نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: فيما يلي نموذج لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حيث يركز على تحقيق التطابق بين الفرد والوظيفة.

شكل رقم 1-1 : يوضح نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي



المصدر: احمد ماهر, مرجع سابق, ص 523.

¹ Jean marie pertti , Gestion des ressources humaines 5eme edition. paris librairier vulbert. 1999.p221

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص522.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي

أ- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي: ¹

ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي إن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط و الطويل يجب تحديدها عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة و تشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، و لا يقبلون المهام و الأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي و كذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، و عليه فان مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة و المشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا و واقعا ملموسا.

الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، و هو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، و من ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية و تطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد و مستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها و ذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فان وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء و استمرار العمل بها.

تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد إن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فان سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات و الأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها و التعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق و تقرير إمكانات الأفراد و تشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

¹ فائزة بوراس، مرجع سابق، ص74-76.

تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقيق بذلك خسارة فادحة.

تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.¹

ب: أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي نوجزها فيما يلي:²

- ✓ إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلوبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.
- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من إن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
- ✓ تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.
- ✓ تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.
- ✓ يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- ✓ تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكون دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.
- ✓ مما سبق يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه المتمثلة في النمو في العمل والرضا عنه وتحقيق المؤسسة الإنتاجية والربح من خلال الفرد المناسب لوظائفها.

1 احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص525.

2 مناصرة رشيد، محاضرات مقياس: إدارة المسارات المهنية، تخصص تسيير الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس LMD ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015-2016 ص9.

الفرع الثالث: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:¹

- ✓ إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.
- ✓ . في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا وراسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة و محددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الاقدمية.
- ✓ . في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك انه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.
- ✓ . في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.
- ✓ . في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والخوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً.
- ✓ . مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المؤسسات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.
- ✓ . رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعاً كبيراً وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.
- ✓ . يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.
- ✓ . تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.
- ✓ هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

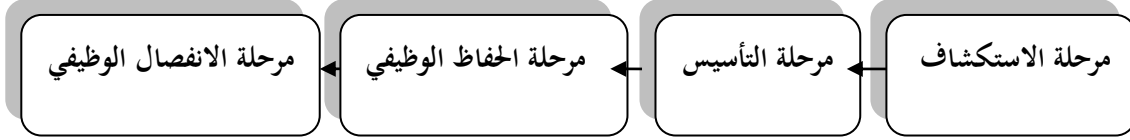
1 خضراوي مريم، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في فعالية إدارة المسارات الوظيفية، مذكرة Master أكاديمي علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016، غير منشورة، ص 9.

المطلب الثاني: مراحل وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الأول: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

قبل أن نتطرق إلى مراحل تخطيط المسار الوظيفي سوف نتعرض إلى مراحل المسار الوظيفي ,وسنوضحها بالشكل التالي:

شكل رقم (1-2): مراحل المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

أ. مراحل المسار الوظيفي:

يتفق الباحثون فيما يتعلق بمراحل المسار الوظيفي على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي:

الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل:¹

1. مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها ويبدوون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة كالزملاء والأصدقاء ووسائل الإعلام ثم يبدوون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وتعتبر عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة، وغالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار فعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

2. مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس، هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي، بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشواره حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

3- مرحلة الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي توجيهه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

1 خضراوي مريم، مرجع سابق ص 11-12.

-الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانياً.
-الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.
-التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

4- مرحلة الانفصال الوظيفي: وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.
يمكن الإشارة إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

ب: مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:¹

- 1. تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.
 - 2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
 - 3. تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافئات المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.
 - 4. تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج
- عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، وهذا وتتاثر الوظائف داخل المؤسسة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.

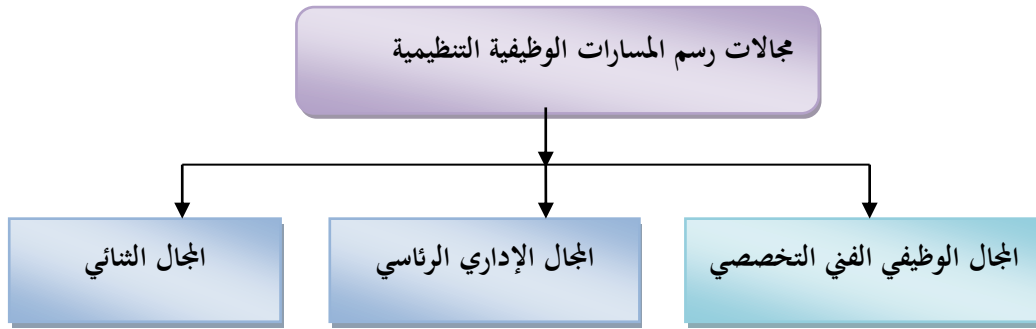
1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق ص 388.

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.
6. إعداد الخطط وبرامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.
7. تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.
8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.
9. اتخاذ القرارات التشخيصية: يتم اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

الفرع الثاني: أبعاد تخطيط المسار الوظيفي :

1. مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية: يوجد ثلاث أنواع لمجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية ويمكن إيجازها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): يوضح مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

من خلال الشكل السابق لمجالات رسم المسارات الوظيفية، يمكننا توضيحه بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:¹

أ- المجال الوظيفي الفني التخصصي: يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع

1 مناصرة رشيد، محاضرات مقياس: إدارة المسارات المهنية، مرجع سابق ص12.

والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي.

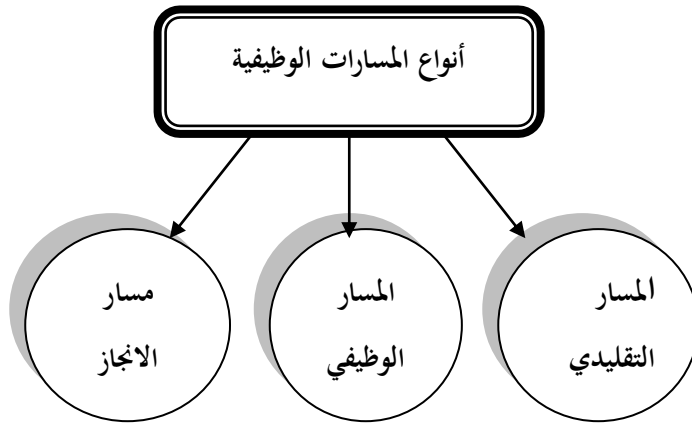
ب- **المجال الإداري الرئاسي**: يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي.

ج- **المجال الثنائي**: بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أن عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

2. أنواع المسارات الوظيفية :

يوجد ثلاث أنواع رئيسية للمسار الوظيفي ويمكن إيجازها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-4) : يوضح أنواع المسارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

من خلال الشكل السابق لأنواع المسارات الوظيفية، يمكننا توضيحه بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:¹

1- **المسار التقليدي**: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة

1 خضراوي مريم، مرجع سابق ص 11.

إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد

وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

2- المسار الوظيفي الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

3- مسار الإنجاز : في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات واردة جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفف من دافعيته للعمل. ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكنه الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

- استمرارية حصول الفرد على التحفيز الإضافي الدوري المالي خلال فترة الركود وربطه بمستوى أدائه ليكون له حافزا على العمل بجهد.

- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.

- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

الفرع الثالث: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي :

- تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد، والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المؤسسة ويمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:¹
- **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية والمعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.
- **مستوى النضج والتوازن 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 وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بان التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.
- **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمؤسسات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوة البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.
- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.
- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.
- بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة، هناك اعتبارات أخرى والتي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي:

1 فايزة بورس، مرجع سابق، ص 78-82.

1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز :

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

أ - برامج التدريب والتنمية: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

ب - قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة: تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد.

- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.

- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسئوليته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة.

ج- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

د- درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيراً من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت، كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين.

2- الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي.

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنوياً وفنياً للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

وتشير بعض الممارسات الحالية إلى 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 أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها.

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية

الفرع الأول: مفهوم العوامل الشخصية:

قبل التطرق لمفهوم العوامل الشخصية سنحاول لتعريف الشخصية.

1- تعريف الشخصية:

تعريف 1: "تعد الشخصية من احد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية، والشخصية هي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد، وتعرف بأنها نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد، والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موائمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله."¹

تعريف 2: "أما مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله ومزيجته التي تشكلت بشكل واضح من خلال عوامل وراثية، اجتماعية، ثقافية، وبيئية وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد وتوجد ثلاث أولويات تميز الشخصية وهي:"²

– الشخصية تعكس الاختلافات الفردية: أي لا تجد شخصان لهما نفس الشخصية، لكن تجد سمة معينة في شخص موجودة في شخص آخر.

– عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبيا: تعتبر العناصر الدائمة نسبيا في شخصية الفرد هي عناصر الشخصية الرئيسية، أما الخصائص العابرة والمتغيرة فهي لا تعتبر من خصائص الشخصية.

– تغير الشخصية: تتغير شخصية الفرد مع تغير ظروف الحياة والشخصية لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة فقط وإنما تتغير بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

مما سبق يمكننا القول بان الشخصية هي مجموعة خصائص وصفات متأصلة في الفرد، تميزه عن غيره وتتكون من ميوله ومزيجته، وتتغير مع تغير ظروف الحياة.

2- تعريف العوامل الشخصية:

"هي تلك التي يقصد بها الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد، هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد مثل العمر وقد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المؤسسة مثل مسمى الوظيفة"³

بحيث تتشكل العوامل الشخصية من مجموعة من الأبعاد، وقد اختارت الطالبة أربعة منها تمثلت في (الاتجاه، القدرات، الدافعية وإدراك الدور الوظيفي).

1 احمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، 2006، منشورة، ص46.

2 بن الشيخ سارة، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لاداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016-2017، غير منشورة، ص35.

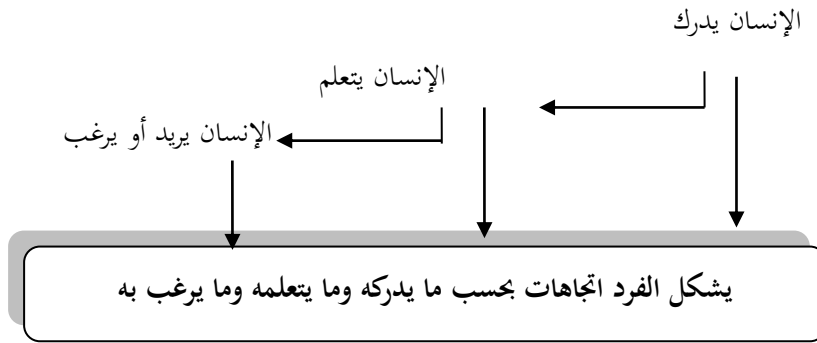
3 احمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مرجع سابق، ص45.

3- أبعاد العوامل الشخصية:1

1- الاتجاه:

- الاتجاه "هو موقف (وجهة نظر) الإنسان حيال: شيء، موضوع، فكرة.... والاتجاه يتركب من ثلاث عناصر:
- _ العنصر الانفعالي (العاطفي) الحب، الكراهية، التفاوض...
 - _ العنصر العقلائي الأسباب، المقدمات، النتائج، الكسب...
 - _ الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدابير إلى سلوك وفعل.

الشكل (1-5) مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد.



المصدر: بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 38.

ب- القدرات والمهارات :

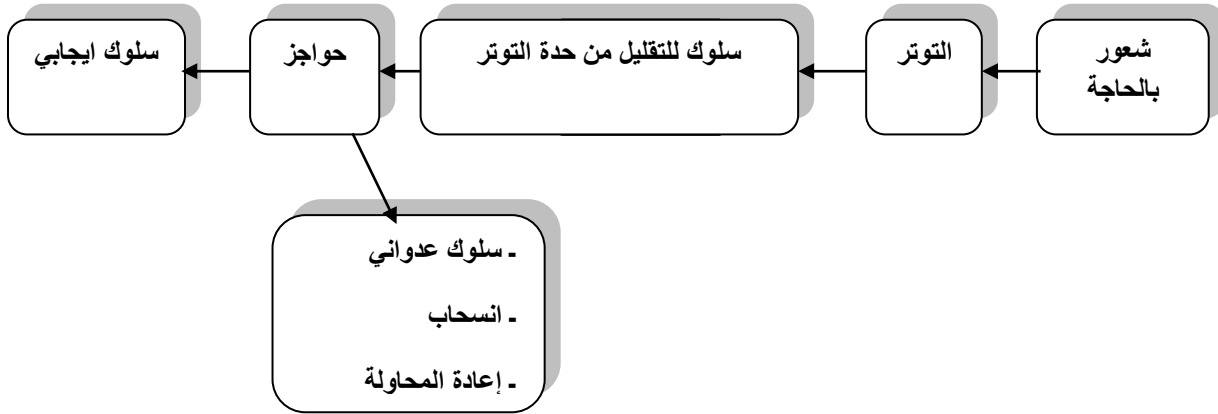
القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئاً مادياً أو ذهنياً، أما المهارات فهي الجدارة في أداء المهام أو أداء الأعمال مثل مهارة تشغيل الحاسب الآلي أو مهارة المحاسب في إعداد الميزانية.

ج: الدافعية أو الدوافع:

يعرف الدافع على أنه القوة التي تحرك السلوك، وتوجه السلوك، وتؤدي إلى استمراره، وهي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما أنه شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة، هذه الحاجة تولد لدى الشخص نوع من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص.

1 بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 37-40.

الشكل (1-6) تشكل الدوافع لدى الفرد.



المصدر: بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 40.

د: إدراك الدور الوظيفي:

الإدراك: إن أي سلوك إنساني يقوم به الفرد يبدأ من خلال إدراكه للمتغيرات والمؤثرات الخارجية ثم يقوم بالتجاوب معها، لذا يعتبر الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني، والإدراك هو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة وهو مكون من شقين:

- الإحساس والشعور: أي استقبال المثيرات.
- الفهم والتصور: هنا يتم تصنيف المعاني (المعلومات، الأشخاص، الأشياء) إلى مفاهيم، وهي مجموعة متجانسة من المعاني ويتم كذلك تكوين المعارف.

الفرع الثاني: مفهوم العوامل التنظيمية.

1-2 تعريف العوامل التنظيمية

أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي وهو يعبر عن مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها والخوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها.¹ وقد اختارت الطالبة ستة أبعاد تمثلت في (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والخوافز والتدريب الوظيفي).

2-2 أبعاد العوامل التنظيمية:

أ: الهيكل التنظيمي

يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة والمكافئة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار

¹ بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 42-46.

الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة، والهيكل التنظيمي له ميزتين هما أولاً إعطاء الطابع الرسمي وثانياً تحديد درجة المركزية، أما الطابع الرسمي في المؤسسة يقصد به إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، وبعبارة أخرى هو تحديد إجراءات الإشراف على الموظفين لضمان عدم تجاوزهم للقواعد واللوائح، أما المركزية هي كمية السلطة الموزعة بين العاملين في مختلف المواقع، وتقاس من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار، إذا الميزة الأولى يعتمد فيها الموظفون على مشرفيهم في عملية صنع القرار، في حين الميزة الثانية تعني مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وبناء السياسات.

ب: بيئة العمل المادية :

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.

ج: نمط القيادة :

تعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهناك من يعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعتبر التمكين أحد أساليب الإدارة الفعالة للتأثير على سلوك الموظفين، وقد أصبح مفهوم التمكين واسع الانتشار وهو شكل من أشكال المبادرة وإشراك الموظفين، ويشير إلى درجة تشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات معينة دون استشارة المشرفين عليهم، فهو ممارسات تطبيق اللامركزية في السلطة من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار، ويمكن تعريف التمكين على أنه أسلوب إداري يوفر للموظفين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم وهو يركز على طبيعة العلاقة بين القادة وأعضاء الفريق، وعلى مدى إدراك الموظفين لقدرة على التعامل مع الأحداث والحالات والأشخاص في مكان العمل.

د: الاتصال الإداري

تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار، وقد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة، مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها، كذلك نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم وآرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المؤسسة، وأن التنظيم لا فاعلية له من دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الأقسام والإدارات، ولا يمكن أن يتم التوجيه من دون اتصال، حيث أن جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين والاتصال الجيد هو الذي يكون باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير عكس الاتصال الذي يكون ذو اتجاه واحد (إلى الأسفل) الذي يحمل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى الخمول باعتبار أن أفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء.

هـ: الأجر والحوافز

الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طول الوقت، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من الموظف دلالة على استخدام الموظف مقابل أجير، أما إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت حيث أنها تؤثر على دافعيتهم مما تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة منهم وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة.

و: التدريب

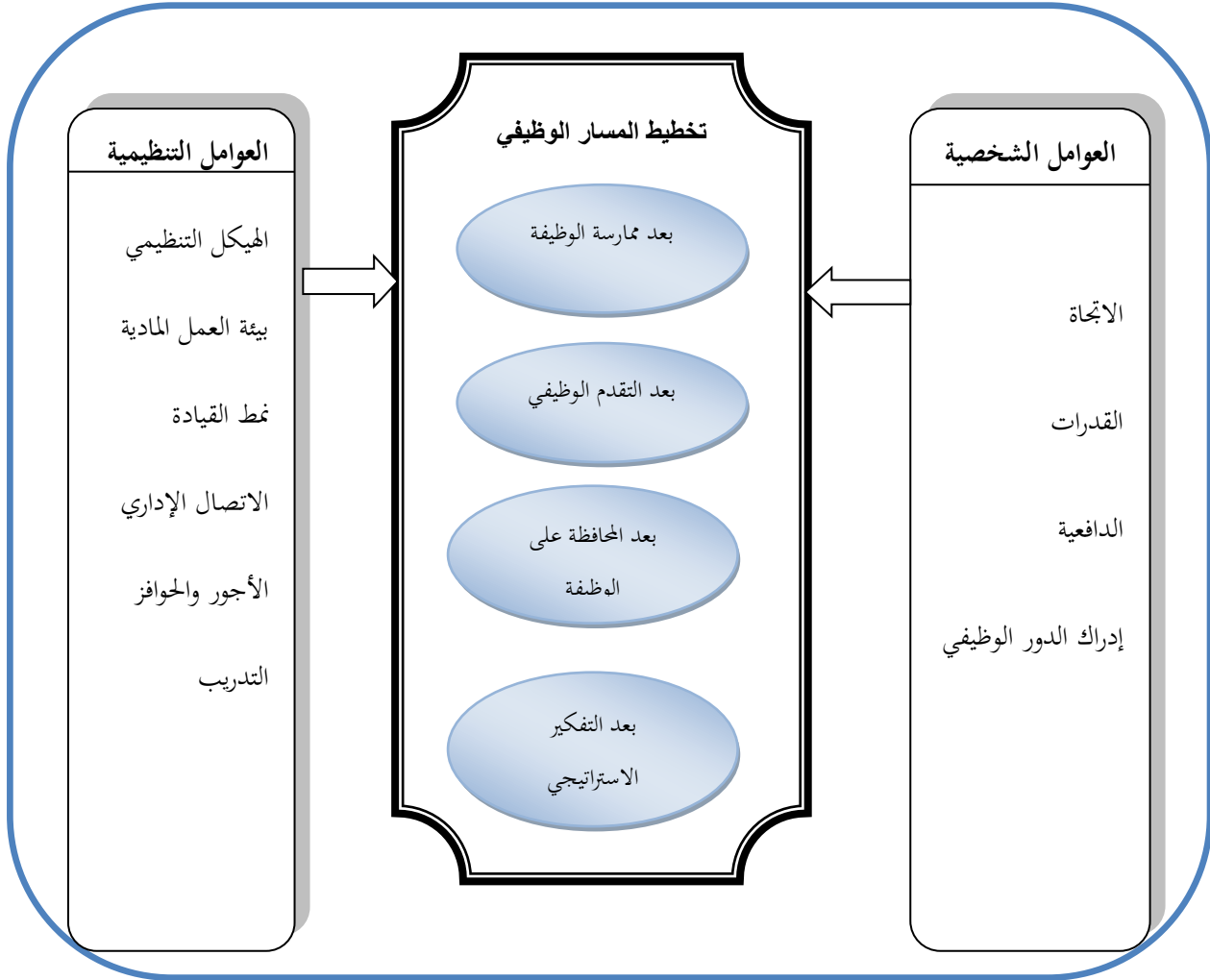
التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة و المفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين:

تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

إن برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعني أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.

وسيتيم دراسة العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة ومدى تأثيرها على المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي، ويمكن وضع نموذج للمتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة يتمثل في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-7): يمثل نموذج الدراسة الحالية



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية

والتنظيمية.

يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى مطلبين الأول للمطلب بالغة العربية ، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية، أما المطلب الثالث للمقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: دراسة احمد بن محمد الغانم و دراسة مالكي محمد أمين.

أولا : دراسة احمد بن محمد الغانم , 2006.

- بعنوان "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم". وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:¹
- التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية التي يتمتع بها العاملون بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم.
 - تبيان مستوى أداء العاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم.
 - التعرف على علاقة العوامل الشخصية والوظيفية الرئيسية (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الرتبة، الدورات) بمستوى أداء العاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم.
 - وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (152) مفردة مكونة من (47) ضباط رتبة عميد إلى ملازم، (105) ضابط صف من جندي إلى رئيس رقباء .
 - وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - تتمتع أكبر الفئات السنية عمرا من العاملين بمستوى عال من الأداء.
 - يستغرق العاملون وقت طويل في أداء العمل وهم على رضا عن أداء عملهم.
 - إتاحة مزيد من فرص التدريب في مجال خدمة الجمهور، وتقليل ضغوط العمل التي تعيق الأداء.
 - اعتماد نظام (المراجعة بالتسلسل) من يحضر أولا يخدم أولا.
 - زيادة الحوافز المخصصة للعاملين.

ثانيا: دراسة مالكي محمد أمين، 2015-2016.

- بعنوان "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها: 2
- التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها.
 - معرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير.

1 احمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، 2006.

2 مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2015-2016.

- تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على هذا الأخير.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير يليه البعد المعياري والبعد المستمر بنسب متقاربة نوعا ما.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير الجنس أو السن، أو المستوى التعليمي أو الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني : دراسة فاييزة بوراس و دراسة خضراوي مريم

أولا: دراسة فاييزة بوراس, 2007-2008 .

- بعنوان بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي . دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:¹
- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.
 - إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة.
 - إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.
 - وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والمتمثلة في جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 493 عاملا وعاملة.
 - خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:
 - صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل العمال.
 - نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال حياتهم الوظيفية.
 - المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حاليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارات غير مجدية.
 - محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين من مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه التنمية الشاملة على مستوى الوحدة.

¹ فاييزة بوراس ،تخطيط المسار الوظيفي ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة) ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007 / 2008.

ثانيا: دراسة خضراوي مريم, 2015-2016.

بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في فعالية إدارة المسارات الوظيفية . دراسة حالة بمؤسسة مطاحن جديع بتفرت"، هدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية مساهمة إدارة المسارات المهنية في تحسين وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:1:

- اتضح أنه يوجد هناك مستوى عال من المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة.
- تبين أن هناك إدارة جيدة للمسارات المهنية للعاملين في المؤسسة.
- تبين أن إدارة المسارات المهنية لا تؤثر بقوة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول:دراسة David Giauque,et al بعنوان :

" les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses,2008²

ركزت الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية لدراسة أي منها له علاقة بالأداء الفردي والجماعي وطبقت على أربعة مؤسسات سويسرية عمومية، وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

- تصنيف العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء إلى عوامل تعيق أو تعزز الأداء الفردي والجماعي في ظل مبادرات الإصلاح في التسيير العمومي الحديث.
- طرح دور العوامل التنظيمية في تحليل الأداء الفردي والجماعي وهذه العوامل هي(فهم العمل،التحفيز،مناخ العمل،أسلوب القيادة والإدارة).

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 107 فرد وتم تحليل الاستبيان عن طريق spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بعض جوانب التحفيز لها اثر إيجابي على أداء الأفراد.
- فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومحمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد و الأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي.
- تطوير هيكل تنظيمي بأكثر مرونة و اقل هرمية، ووضع الأهداف على أساس تشاركي.

1 خضراوي مريم، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في فعالية إدارة المسارات الوظيفية،مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015 /2016.

² David Giauque, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique,4-n128,2008

- فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومجمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد و الأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي.

- الفرع الثاني:دراسة, Jarunee Saetang et al. بعنوان:

factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,2010)¹

- ركزت الدراسة على تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية(تحديد الأهداف وغموض الدور) وعامل شخصي الذي هو الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفين في مركز التدريب المهني في بانكوك للكشف عن مشكلات الأداء ومعالجتها، وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

- دراسة المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

- تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في

الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 95 موظف في مؤسسة للتدريب المهني في بانكوك، وتم تحليل الاستبيان عن طريق SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأهداف في المؤسسة واضحة وتوضع على أساس تشاركي، وعلى أساسها يتم تقييم الأداء.

- غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي.

- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

¹.Jarunee Saetang et al,factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,The Journal of Behavioral Science, vol5,Nol, 2010)

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في

الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	كان وجود التشابه في الهدف من الدراسة، فقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية وتم ربطها إما بالولاء التنظيمي أو بمستوى الأداء داخل المؤسسة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة تخطيط المسار الوظيفي.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العوامل الشخصية والتنظيمية، وأثرها على فعالية تخطيط المسار الوظيفي، وهو الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرف فيها إما للعوامل الشخصية والتنظيمية أو لتخطيط المسار الوظيفي ولم يتم الجمع بين الاثنين.
مجتمع وعينة الدراسة؛	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تفرت".
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - تميزت أكبر الفئات العمرية بمستوى عال من الأداء. - اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير. - المستوى العام للموارد البشرية، في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي.	

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية والتطرق إلى ماهية تخطيط المسار الوظيفي، مفهومه، أهميته، أهدافه، استخداماته، مراحل وأبعاده بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل من تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع تخطيط

المسار الوظيفي والعوامل

الشخصية والتنظيمية في شركة

كهرباء وطاقات متجددة"وحدة

تقرت"

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي بشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين .
- ✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم الشركة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم العينة/ مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"، وأخذت عينة عشوائية منه وللتعريف بالشركة يمكن تقديمها كما يلي:

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: التعريف بشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"

سميت بعد تاريخ 19 افريل 2013 باسم " شركة كهرباء وطاقات متجددة" , بعدما كان اسمها السابق شركة انتاج الكهرباء, وتقع المؤسسة وسط مدينة تقرت بجانب نادي المجاهدين, وتربع على مساحة تقدر ب: 950 م² ولهذه المؤسسة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

. فرع إنتاج الكهرباء بالمنبوعة ويشمل كل من : مقيدن, برج عمر ادريس.

. فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويضم كل من: برج الحواس, أفراء, تين الكوم, دبداب, جانت.

. فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست ويضم كل من: ايدلس, تين زواتين, عين قزام, تمنراست.

عدد عمالها 452 عامل موزعين على مقر الشركة والفروع التابعة لها.

وللشركة متعاملين بالمواد الأولية هي نפטال وكهريف وتعمل شركة كهرباء وطاقات متجددة على تنفيذ برنامجا واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية، كما أن للشركة أفاق مستقبلية تسعى لتحقيقها تتمثل في:

. الإنتاج باستخدام الطاقة الشمسية ، حيث قامت فعلا بإنجاز العديد من المحطات على المستوى الوطني.

. البحث والوصول إلى مناطق أخرى لإنتاج الكهرباء.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة كما هو موضح في الشكل رقم: (2-1) نلاحظ بأنه يضم مصالح إدارية ومصالح تقنية.

الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة



المصدر: من المؤسسة محل الدراسة.

أ: المصالح الإدارية:

1. المدير: هو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة ، إصدار القرارات وكذا إعطاء الأوامر .
2. كاتبة مكتبية: هي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية، إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر والوارد، استقبال الفاكس، تصنيف وتنظيم الوثائق واستقبال الزوار وتسجيل المواعيد الخاصة بالمدير .
3. مساعد المدير: من مهامه التنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات.
4. قسم الوسائل العامة: يهتم بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة، والخاصة بالعمال، وتوفير كل مستلزمات المؤسسة، وكذا توفير نقل العمال عند تكليف بمهمة أو السفر في تكوينات وتوفير الحراسة والأمن.
5. قسم المالية والمحاسبة: يهتم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال، لذا يعتبر من أهم وأبرز الأقسام.
6. قسم الموارد البشرية: يقوم بتسيير جميع شؤون العمال وتحركاتهم من استقبال طلبات التوظيف والتنصيب إلى التكوين والتدريب والنقل والترقية، أي كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي للعمال.

ب: المصالح التقنية:

1. قسم الأمن والوقاية: هو المكلف بتحسيس العمال بالخطر الكهربائي والحرائق، كما يستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمال، ودرجة العجز والخطورة، وتقديم الحلول البيئية، كذلك انجاز مخططات الوقاية للمؤسسة.
2. الأمن الداخلي: هو المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعما لها.
3. قسم الصيانة: مكلف بمتابعة صيانة المحركات لكل مصلحة من مصالحها، يقوم بالتدخل حسب التخصص الذي هو فيه سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء.
4. قسم الاستغلال: يكلف بتوفير المادة الأولية، وتوفير ومتابعة الكمية المنتجة والمستهلكة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات، وهو المسؤول عن جميع الفروع والمصالح والمحطات التابعة للشركة عند حدوث أي خلل.
5. قسم التموين: هو القسم الذي يؤمن عملية تموين المؤسسة بجميع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصلحة ومن مهامه التموين بجميع مراحلها ، وتوفير جميع المشتريات وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين.
6. مصلحة المنبعة: هي تعنى بإنتاج الكهرباء وتضم 3 مراكز تابعة لها.
7. مصلحة جانت: وهي تعنى بإنتاج الكهرباء وتشمل 5 مراكز تابعة لها.
8. مصلحة قنراست: وهي تعنى بإنتاج الكهرباء وتشمل 4 مراكز تابعة لها.
9. هذا بالإضافة إلى 9 محطات لإنتاج الكهرباء عن طريق الطاقة الشمسية، متواجدة بكل من (الحجيرة، الجلفة، الاغواط، المسيلة، سوق اهراس، برج بوعريبيج، سطيف وميلة) تابعة لمصلحة الاستغلال بشركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت" وهي تنتج الكهرباء حاليا، في انتظار انجاز محطات أخرى مستقبلا بباقي أنحاء الوطن وهذا بغية إنتاج طاقة بديلة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على عمال شركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت" الواقعة بوسط المدينة ، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من عمال الشركة ، وتم توزيع 58 استبيان، وقد تم استرجاع كافة الاستثمارات الموزعة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-1) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	تخطيط المسار الوظيفي
المتغير المستقل:	العوامل الشخصية والتنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الاول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(تخطيط المسار الوظيفي)؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

– الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية بالنسبة للشركة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم العوامل الشخصية ويحتوي على 19 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم العوامل التنظيمية ويحتوي على 31 عبارة.

الجزء الرابع: يتعلق بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي ويحتوي على 19 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث والرابع في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

– موافق تعطى لها 3 درجات.

– محايد تعطى لها درجتان.

– غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

– الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها.

– الملاحظة العلمية:

بجانب تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

. صدق أداة الدراسة:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال (الملحق رقم 01)، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

. ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"
معامل ألفا كرونباخ	94.3%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 94.3%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من والثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .

المطلب الأول : نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الاول : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي :

جدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76%	38	ذكر
24%	12	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
30%	15	اقل من 30 سنة
50%	25	من 30 إلى 40 سنة
14%	07	من 40 الى 50 سنة
6%	03	من 50 سنة فما أكثر
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
32%	16	المستوى الثانوي
68%	34	المستوى الجامعي
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
46%	23	أقل من 5 سنوات
38%	19	من 5 - 10 سنوات
12%	06	من 10 - 20 سنة
4%	02	أكثر من 20 سنة
100%	50	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (04) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (76%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 24%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها الشركة، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

- أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (05) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (50%) تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (30%)، وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة من خلال التجارب الكبيرة في الإجابة على عبارات الاستبيان.

- كما يتضح من الجدول رقم (06) المتعلق بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة 68%، بينما المستوى الثانوي يمثل 32% فقط وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادرات وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة الشركة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

- وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (07) إلى أن فئة (أقل من 5 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 46%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 38% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة مقاربة وهي نتيجة منطقية لنمو الشركة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للشركة.

الفرع الثاني : تحليل البيانات

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بواقع العوامل الشخصية والتنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

وسيمت التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى واقع العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة بشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت".

السؤال الثاني: ما واقع العوامل التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"، ومدى اهتمام الشركة بتحقيق أبعاد هذه العوامل.

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة بتخطيط المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" كمتغير تابع ؟

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك :

1. واقع العوامل الشخصية شركة كهرباء وطاقات متجددة"وحدة تقرت" :

العوامل الشخصية هي أربعة: الاتجاه، القدرات، للدافعية وإدراك الدور الوظيفي والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة"وحدة تقرت"

حول العوامل الشخصية .

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	العمل يوفر لي فرص تحقيق ما أحتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة	2.32	0.79	1	متوسط
2	أنا راضي ومرتاح بالعمل	2.22	0.81	2	متوسط
3	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	1.94	0.81	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده الاتجاه	2.16	0.68	--	متوسط
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الإقناع	2.74	0.48	3	مرتفع
5	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	2.68	0.58	4	مرتفع
6	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	2.66	0.68	5	مرتفع
7	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	2.82	0.43	2	مرتفع
8	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	2.92	0.34	1	مرتفع
9	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل الذي أقوم به كل فترة	2.64	0.63	6	مرتفع
	المتوسط العام لبعده القدرات	2.74	0.28	--	مرتفع
10	إن رغبتني في النجاح تدفني للجد والمثابرة	2.7	0.61	3	مرتفع
11	إذا لم استطع انجاز مهمة معينة بالشكل الذي أريده فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي	2.74	0.48	2	مرتفع
12	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	2.86	0.40	1	مرتفع
13	ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	2.64	0.56	5	مرتفع
14	ابذل أكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتي في مجال عملي	2.66	0.59	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الدافعية	2.72	0.29	--	مرتفع
15	تميز وظيفتي بوضوح الأهداف	2.14	0.83	5	متوسط

16	تحدد المؤسسة المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي	2.34	0.82	4	متوسط
17	لدي تصور وإدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	2.42	0.81	3	مرتفع
18	أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها	2.62	0.69	2	مرتفع
19	أنا أعرف جيدا مسؤولياتي الوظيفية	2.76	0.59	1	مرتفع
	المتوسط العام لإدراك الدور الوظيفي	2.45	0.52	--	مرتفع
	المتوسط العام للعوامل الشخصية	2.51	0.60	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لبعض العوامل الشخصية، نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2.51) وانحراف معياري (0.60) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج: المتوسط الحسابي لعبارات اتجاه الفرد نحو وظيفته وميوله ورغبته للاستقرار فيها، قد بلغ (2.16) وانحراف معياري (0.68)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة رقم 01 (العمل يوفر لي فرص تحقيق ما أحتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.79)، تليها العبارة رقم 02 (أنا راضي ومرتاح بالعمل) بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.81). وهذا يدل على وجود درجة من الرضى والارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط ولقد جاءت العبارة رقم (03) (يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.81)، أي على الرغم من أن لديهم رضى وارتياح في وظائفهم إلا أن البعض منهم قد يرون أن الشركة لا توفر جميع المزايا التي قد تتوفر في عمل آخر، إذن عموما وبالنظر إلى المتوسط العام لبعده الاتجاه نلاحظ وجود رضى وقبول وارتياح من طرف العمال للاستمرار في العمل ولو كان بشكل متوسط.

. المتوسط الحسابي لعبارات قدرات الفرد قد بلغ (2.74) وانحراف معياري (0.28) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الموافقة الكبيرة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي تقيس القدرة على تحمل مسؤولية الأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (0.34) ثم جاءت العبارات التي تقيس أولا القدرة على تحليل المهام بمتوسط (2.82)، ثانيا مهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع بمتوسط (2.74)، ثالثا القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بمتوسط (2.68)، رابعا القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة بمتوسط (2.66)، خامسا الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة بمتوسط (2.64)، وقد كانت المتوسطات الحسابية مرتفعة تبين امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية لانجاز مهامهم، وإجمالا كانت نظرة المبحوثين إلى محتوى العبارات التي تقيس القدرات إيجابية وهذا يدل على امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية التي يتطلبها انجاز العمل.

. المتوسط الحسابي لعبارات دافعية الإنجاز كان (2.72) وانحراف معياري (0.29) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى دافعية عالي للإنجاز، وذلك راجع أولا إلى وجود رغبة في التحدي لدى الأفراد لانجاز العمل مهما بدا صعبا بمتوسط حسابي (2.86) ثم جاءت العبارة " إذا لم استطع انجاز مهمة معينة بالشكل الذي أريده فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي" بمتوسط حسابي (2.74)، ثم أخذت العبارة " إن رغبتني في النجاح

تدفعني للجد والمثابرة" بمتوسط حسابي(2.7) ،ابذل اكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتي في مجال عملي بمتوسط حسابي(2.66)، ثم جاءت أخيرا العبارة" ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي" بمتوسط حسابي(2.64) ،إذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الدافعية نجد أن الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على انجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية.

. وأخيرا المتوسط الحسابي لعبارات إدراك الدور الوظيفي كان(2.45) وانحراف معياري (0.52) وهو متوسط حسابي مرتفع يثبت وجود مستوى جيد لإدراك الأفراد لادوار الوظيفية في المؤسسة وهذا راجع أولا إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية فقد كانت هذه العبارة بأعلى متوسط(2.76)، كما يوجد لدى العمال إدراك كبير للسلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملهم وطريقة ممارستها فقد أخذت هذه العبارة متوسط حسابي (2.62)، ثم جاءت العبارة التي تقيس مدى تصور وإدراك الفرد الكامل عن وظيفته ومكوناتها بمتوسط حسابي(2.42)، تليها العبارة" تحدد المؤسسة المهام المطلوبة مني لإنجازها في إطار وظيفتي" بمتوسط حسابي(2.34)، وأخيرا العبارة" تتميز وظيفتيك بوضوح الأهداف" بأقل متوسط حسابي وهو(2.14)، إذا يوجد عموما مستوى إدراك عالي من طرف الموظفين لأدوارهم الوظيفية تمكنهم من القيام بوظائفهم بالشكل المناسب.

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقت متجددة"وحدة تفرت"

لأبعاد العوامل الشخصية

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده الاتجاه	2.1600	0.6840	04	متوسط
02	المتوسط العام لبعده القدرات	2.7433	0.28214	01	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده الدافعية	2.7200	0.29692	02	مرتفع
04	المتوسط العام لإدراك الدور الوظيفي	2.4560	0.52222	03	مرتفع
05	المتوسط العام	2.5198	0.6017	--	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان اغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعده القدرات وهو(2.74) وانحراف معياري (0.28) وهذا يدل على امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية التي يتطلبها انجاز العمل، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد الدافعية بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري(0.29) وبمستوى مرتفع دلالة على أن الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على انجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية، ثم يليها بعد إدراك الدور الوظيفي بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري(0.52)، وهذا يثبت وجود مستوى جيد لإدراك الأفراد للأدوار الوظيفية في الشركة وهذا راجع إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية، و إدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها و وظائفهم ،وأخيرا بعد الاتجاه بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري(0.68) وبمستوى متوسط وهذا يدل على وجود درجة من الرضى والارتياح في العمل لدى العمال ولو

كانت بشكل متوسط، فالعمل يوفر لهم ما يحتاجونه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة، بالرغم من أن البعض منهم يرى بأنه لا يوفر لهم مزايا قد يوفرها لهم عمل آخر .

عموما توجد نظرة إيجابية حول العوامل الشخصية, أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم العوامل الشخصية من طرف الباحثين، وهو ما وهو ما يؤكد الفرضية الأولى بأن هناك توفر مستوى جيد من العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة بشركة كهرباء وطاقات متجددة"وحدة تقرت".

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

2. واقع العوامل التنظيمية شركة كهرباء وطاقات متجددة"وحدة تقرت" :

العوامل التنظيمية هي ستة: الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة"وحدة تقرت" حول العوامل التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزائه وتركيبته .	2.06	0.86	1	متوسط
21	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي	1.82	0.77	3	متوسط
22	العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة واضحة ومتكاملة	1.92	0.82	2	متوسط
23	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	1.78	0.81	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده الهيكل التنظيمي	1.89	0.66	--	متوسط
24	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	2.26	0.85	3	متوسط
25	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	1.82	0.89	4	متوسط
26	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	1.60	0.85	5	قليل
27	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	2.76	0.55	1	مرتفع
28	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	2.36	0.80	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعده بيئة العمل المادية	2.16	0.50	--	متوسط
29	يؤكد المديرون على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	1.94	0.84	5	متوسط
30	يقوم المديرون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	1.66	0.79	8	قليل
31	يشجع المديرون العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	1.96	0.87	4	متوسط
32	يفوض المديرون في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	2.02	0.91	2	متوسط

متوسط	1	0.87	2.08	يشجع المديرون العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	33
متوسط	6	0.80	1.92	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	34
متوسط	7	0.75	1.74	يعمل المديرون على تحفيز العمال لأداء مهامهم	35
متوسط	3	0.86	1.98	يعقد المديرون اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	36
متوسط	--	0.58	1.91	المتوسط العام لبعدهم القيادة	
متوسط	1	0.75	2.	يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	37
متوسط	3	0.82	1.92	يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة	38
متوسط	4	0.80	1.86	توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	39
متوسط	2	0.75	2.	الاتصال في المؤسسة يتم في كلا الاتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين	40
متوسط	--	0.60	1.94	المتوسط العام لبعدهم الاتصال الإداري	
قليل	5	0.73	1.50	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي أحمله	41
متوسط	1	0.91	1.84	الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة	42
متوسط	2	0.82	1.82	مستوى الأجر الحالي يساعدي على العمل بشكل أفضل	43
متوسط	3	0.80	1.72	نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء في العمل	44
قليل	4	0.75	1.60	تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	45
متوسط	--	0.61	1.69	المتوسط العام لبعدهم الأجر والحوافز	
متوسط	5	0.84	1.94	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	46
متوسط	4	0.79	1.98	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	47
متوسط	3	0.80	2.14	تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم وبمستوى نشاطهم	48
متوسط	2	0.84	2.16	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل	49
متوسط	1	0.85	2.26	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين أداءهم لأعمالهم	50
متوسط	--	0.64	2.09	المتوسط العام لبعدهم التدريب	
متوسط	--	0.43	1.95	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد تحليل عبارات المتغير المستقل الثاني (العوامل التنظيمية) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (1.95) وانحرافه المعياري (0.43) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه واقع بعض المتغيرات التنظيمية في الشركة.

. المتوسط الحسابي لعبارات الهيكل التنظيمي كان (1.89) وانحراف معياري(0.66) وهو بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي في الشركة من وجهة نظر الباحثين وذلك بسبب أولا أن موافقتهم حول العبارة" الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات" أخذت أقل متوسط حسابي وهو(1.78)، ثم كانت العبارة " يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي أعلى وهو(1.82)، ثم جاءت العبارة " العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة واضحة ومتكاملة " بمتوسط حسابي أعلى وهو(1.92)، وأخيرا العبارة" الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزائه وتركيبته" أخذت أعلى متوسط حسابي (2.06) ، وهذا يدل على وجود موافقة نوعا على هذه العبارة، و على العموم المتوسطات الحسابية لعبارات الهيكل التنظيمي بقيم متوسطة يدل ذلك على وجود وجهات إيجابية وسلبية في نفس الوقت ،أي أن الهيكل التنظيمي يحمل بعض النقائص.

المتوسط الحسابي العام لعبارات بيئة العمل المادية كان(2.16) ،وانحراف معياري(0.50) وهو ذو قيمة متوسطة ،وقد لاحظنا وجود اختلاف في درجة الموافقة بين العبارات، فمنها من كانت لها نظرة إيجابية من طرف الباحثين وهي:أولا العبارة " توفر المؤسسة أجهزة التكيف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل" بأعلى متوسط حسابي (2.76) ، تليها العبارة" توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين"بمتوسط حسابي (2.36) ، أما العبارات التي كانت بمتوسط حسابي اقل فهي العبارة" توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل" بمتوسط حسابي (2.26) تليها العبارة" الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة" بمتوسط حسابي(1.82) ،أما اقل متوسط حسابي فكان للعبارة" الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء" وهو(1.60) ، إذا بيئة العمل المادية في الشركة بها إيجابيات ومميزات حققت رضي العمال لكن توجد بها نقائص وعلى العموم هي مناسبة لأداء العمل.

المتوسط الحسابي لعبارات نمط القيادة هو (1.91) ،وانحراف معياري(0.58) , وهو مستوى متوسط يعكس نوعا ما النظرة السلبية أو عدم الرضي الكلي للمبجوثين حول أسلوب القيادة الإدارية، حيث نجد اقل متوسط حسابي في العبارة" يقوم المديرون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار" وهو(1.66) بمستوى قليل، وباقي المتوسطات الحسابية كلها بمستوى متوسط وهي على الترتيب من أعلى إلى أقل متوسط،أولا العبارة" يشجع المديرون العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم"بمتوسط حسابي (2.08) ، ثم العبارة" يفوض المديرون في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال" بمتوسط حسابي (2.02)، ثم العبارة" يعقد المديرون اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا" بمتوسط حسابي (1.98) ، ثم العبارة" يشجع المديرون العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة " بمتوسط حسابي (1.96)، ثم العبارة" يؤكد المديرون على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام " بمتوسط حسابي (1.94)، ثم العبارة" هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين " بمتوسط حسابي (1.92) ،ثم العبارة" يعمل المديرون على تحفيز العمال لأداء مهامهم " بمتوسط حسابي (1.74) , عموما كانت نظرة الباحثين حول أسلوب القيادة لا تحضي بموافقة عالية دلالة على عدم الرضي ووجود نقائص في أسلوب القيادة في الشركة.

المتوسط الحسابي لعبارات الاتصال الإداري هو (1.94) وانحراف معياري (0.60) ، وهو بمستوى متوسط، وكل عبارات المتغير جاءت بمستوى متوسط ، حيث أخذت فيه العبارة" يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة" أعلى متوسط حسابي وهو (1.94) ، تليها العبارة" الاتصال في المؤسسة يتم في كلا الاتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين" بمتوسط حسابي (2.00) ، ثم العبارة" يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة" بمتوسط حسابي (1.92) ، وأخيرا العبارة" توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة " بأقل بمتوسط حسابي (1.86) ، إذا نظام الاتصال بالشركة به نقائص أو مشاكل ويتعلق الأمر بالحصول على المعلومة بدقة وفي الوقت المناسب، وسهولة الحصول عليها، وطريقة انتقالها فقيمة المعلومة تكمن في الحصول عليها في اللحظة وترجمتها وسهولة نقلها وعدم التمكن من ذلك يؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل.

المتوسط الحسابي لعبارات الأجور والحوافز هو (1.69) وانحراف معياري (0.64) ، وهو بمستوى متوسط وتراوحت العبارات بين مستوى متوسط وقليل وهذا يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما حول نظام الأجور والحوافز في الشركة، حيث أخذت فيه العبارة" الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.84) ، تليها العبارة" مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل" بمتوسط حسابي (1.82) ، ثم العبارة" نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء في العمل" بمتوسط حسابي (1.72) وهذه العبارات كانت بمستوى متوسط، وأقل متوسط حسابي كان للعبارة" الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي احملة" بمتوسط حسابي (1.50)، وقبلها جاءت العبارة" تمنح المؤسسة العمال مكافئات متنوعة تساعدكم على العمل بشكل أفضل" بمتوسط حسابي (1.60) وكانت بمستوى قليل مما يدل على عدم الرضي للمبحوثين على نظام الأجور والحوافز للشركة مما قد يؤثر سلبا على أدائهم.

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التدريب في الشركة هو (2.09) وانحراف معياري (0.60) ، وهو بقيمة متوسطة تدل على وجود بعض المشاكل في برامج التدريب في الشركة أهمها فرص التدريب غير متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام بأقل متوسط حسابي (1.94) ، وعدم توافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة بمتوسط حسابي أعلى منه (1.98) ، وقد جاءت العبارة" يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين أداءهم لأعمالهم" بمتوسط حسابي (2.26) ، تليها العبارة" تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل" بمتوسط حسابي (2.16) ، ثم العبارة" تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم وبمستوى نشاطهم" بمتوسط حسابي (2.14) ، يوجد نظرة سلبية نوعا ما تجاه عبارات التدريب من طرف المبحوثين، وذلك يعني وجود بعض المشاكل في برامج التدريب وعدم الاستفادة منها يؤدي الى نقص في أداء المهام الوظيفية مما يعيق العمال في مساهمهم الوظيفي.

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقت متجددة"وحدة تقرت"
لأبعاد العوامل التنظيمية

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الهيكل التنظيمي	1.8950	0.66832	05	متوسط
02	المتوسط العام لبعء بيئة العمل المادية	2.1600	0.50467	01	متوسط
03	المتوسط العام لبعء نمط القيادة	1.9125	0.58371	04	متوسط
04	المتوسط العام لبعء الاتصال الاداري	1.9450	0.60460	03	متوسط
05	المتوسط العام لبعء الأجور والحوافز	1.6960	0.61841	06	متوسط
06	المتوسط العام لبعء التدريب	2.0960	0.64680	02	متوسط
	المتوسط العام	1.9508	0.43524	--	متوسط

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط وأعلى متوسط حسابي كان لبعء بيئة العمل المادية وهو (2.16) وانحراف معياري (0.50) وهذا يدل على أن بيئة العمل المادية بالشركة كانت مناسبة وحقت نوع من الرضي لدى المبحوثين، يليها بعد التدريب بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.64) فبالرغم من أهمية هذا البعد للعاملين بما يحققه لهم من تحسين في المهارات والإمكانيات وزيادة الثقة في النفس إلا انه توجد به مشاكل سواء من ناحية نوع التدريب الذي لا يتطابق مع متطلبات الوظيفة أو من ناحية الإتاحة الجماعية للعمال، ثم الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.60) وقد جاء في هذه المرتبة لعدم رضي بعض المبحوثين على نظام الاتصال بالشركة وان به نقائص من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل، ثم بعد نمط القيادة بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.58) يعكس نوعا ما النظرة السلبية للمبحوثين حول أسلوب القيادة المتبع في الشركة فبالرغم من المشاركة والحوار وتبادل الأفكار والمقترحات مع العمال إلا أنه لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فالقرارات تتم على مستوى مركزي، ثم بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.66) ، وهو بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي وأخيرا بعد الأجور والحوافز بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.61) وهو اقل متوسط حسابي مما يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما حول نظام الأجور والحوافز في الشركة، أي وجود بعض المشاكل التي قد تقلل من مستوى الرضي للعمال .

عموما لدى المبحوثين في الشركة درجة موافقة متوسطة حول عبارات العوامل التنظيمية ، ونظرة تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع بعض المتغيرات التنظيمية في الشركة.

3. واقع تخطيط المسار الوظيفي شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" :

أبعاد تخطيط المسار الوظيفي هي أربعة: ممارسة الوظيفة، التقدم الوظيفي، المحافظة على الوظيفة، التفكير الاستراتيجي، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير التابع.

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي	1.60	0.75	5	قليل
2	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	2.22	0.84	3	متوسط
3	لدي فهم واضح لمساري الوظيفي	2.36	0.82	1	مرتفع
4	لا أجد صعوبة عند حل مشاكل الوظيفية بنفسني	2.26	0.87	2	متوسط
5	تزودني المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي	2.	0.85	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده ممارسة الوظيفة	2.08	0.56	--	متوسط
6	تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا	1.90	0.78	4	متوسط
7	لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا	2.38	0.83	2	مرتفع
8	امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي	2.40	0.78	1	مرتفع
9	تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة	1.84	0.79	5	متوسط
10	تمنح المؤسسة لرئيسي الحق في إبلاغي بترشيحي من طرف الإدارة لمنصب أعلى .	2.04	0.80	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده التقدم الوظيفي	2.11	0.61	--	متوسط
11	تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات التي تواجهني في الانتقال لوظائف أعلى.	1.76	0.71	5	متوسط
12	لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي.	2.34	0.77	4	متوسط
13	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة.	2.68	0.65	2	مرتفع
14	أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل .	2.68	0.65	3	مرتفع
15	تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية	2.72	0.57	1	مرتفع

				الحالية والمستقبلية في المؤسسة .
		0.44	2.43	المتوسط العام لبعده المحافظة على الوظيفة
مرتفع	--			
متوسط	1	0.76	2.30	16 مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي.
متوسط	2	0.75	2.20	17 استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي.
متوسط	4	0.72	1.74	18 مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها.
متوسط	3	0.82	1.82	19 عند بلوغي المرحلة الأخيرة نهاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة .
متوسط	--	0.58	2.01	المتوسط العام لبعده التفكير الاستراتيجي
متوسط	--	0.47	2.16	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.16) وانحرافه المعياري (0.47) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعاً ما تجاه بعض أبعاد المتغير في الشركة.

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد ممارسة الوظيفة، قد بلغ (2.08) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلت العبارة رقم 3 (لدي فهم واضح لمساري الوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.82) ومستوى مرتفع، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 4 (لا أجد صعوبة عند حل مشاكل الوظيفية بنفسني) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.87) ومستوى متوسط، كما جاءت العبارة رقم (01) (توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.75) ومستوى قليل، كما لوحظ أن أغلب فقرات البعد في جدول المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة، ويدل ترتيب فقرات هذا البعد على المفهوم الواضح لعمال شركة كهرباء وطاقات متجددة لتخطيط المسار الوظيفي، واهتمام المؤسسة بتطبيق بعد ممارسة الوظيفة اهتمام متوسط.

- المتوسط الحسابي لبعده التقدم الوظيفي، قد بلغ (2.11) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلت العبارة رقم 8 (امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (0.78)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 (لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلاً) بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.83)، كما جاءت العبارة رقم (9) (تسهل استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري (0.79)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء بدرجة متوسطة مما يدل على أنه بالرغم من الفهم الجيد لمفهوم هذا البعد من طرف عمال الشركة إلا أنه يوجد إدراك متوسط لأهمية هذا البعد من طرف إدارتها.

. المتوسط الحسابي لبعد المحافظة على الوظيفة، قد بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.44)، وقد احتلت العبارة رقم 15 (تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة .) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.72) ، وانحراف معياري (0.57)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 13 (أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.65) ، كما جاءت العبارة رقم (11) (تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات التي تواجهني في الانتقال لوظائف أعلى.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.71)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المحافظة على الوظيفة من طرف عمال الشركة.

. المتوسط الحسابي لبعد التفكير الاستراتيجي، قد بلغ (2.01) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلت العبارة رقم 16 (مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.30) ، وانحراف معياري (0.76) ، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 17 (استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي و مؤهلاتي.) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.75) ، كما جاءت العبارة رقم (18) (مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.72) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء متوسط مما يدل على الإدراك المتوسط لأهمية بعد التفكير الاستراتيجي وان المؤسسة اهتمامها بهذا البعد غير كافي رغم انه مهم في عملية تخطيط المسار الوظيفي.

من خلال ما تم طرحه من أبعاد المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) ، نلاحظ أن اغلب المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير كانت بدرجة متوسطة، ما عدى المتوسط العام لبعد المحافظة على الوظيفة الذي كان مرتفعاً وهذا ما يدل على وجود مستوى متوسط، أي أن اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي .

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد ممارسة الوظيفة	2.08	0.56	03	متوسط
02	المتوسط العام لبعد التقدم الوظيفي	2.11	0.61	02	متوسط
03	المتوسط العام لبعد المحافظة على الوظيفة	2.43	0.44	01	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد التفكير الاستراتيجي	2.01	0.58	04	متوسط
05	المتوسط العام	2.16	0.47	--	متوسط

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط، ما عدى بعد المحافظة على الوظيفة الذي كان بمستوى مرتفع واخذ أعلى متوسط حسابي (2.43) وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة لهذا البعد، فهم يقومون بعملية التقييم الذاتي لاستغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية، مع المراجعة المستمرة لأنفسهم للتعرف على نقاط القوة والضعف في

أعمالهم بالإضافة إلى السعي للحصول على معلومات مهنية جديدة تحقق لهم إضافات في وظائفهم تمكنهم من التخطيط لمسارهم الوظيفي، يليها بعد التقدم الوظيفي بمتوسط حسابي (2.11) جاء هذا البعد بمستوى متوسط، يعني أن نظرة أفراد العينة لهذا البعد كانت سلبية نوعا ما فبالرغم من أن العمال يخططون لمسارهم الوظيفي، ويطمحون لتولي مناصب وظيفية عليا، إلا أنهم يرون بأن هناك تقصير من طرف الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بإحدى مراحل (تقييم الذات)، وذلك عن طريق العبارة (تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة)، بمعنى عدم الاعتماد الكلي على استمارة التقييم في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ثم بعد ممارسة الوظيفة بمتوسط حسابي (2.08) ، بقيمة متوسطة، أي وجود نظرة سلبية نوعا ما لأفراد العينة لهذا البعد، فبالرغم من الفهم الواضح لعمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" لتخطيط المسار الوظيفي، إلا أن اهتمام الشركة بتطبيق هذا البعد متوسط وغير كافي، وأخيرا بعد التفكير الاستراتيجي بأقل متوسط حسابي (2.01) ، يبين عدم الرضي النسبي لأفراد العينة على عبارات هذا البعد ، ونلاحظ من خلال ترتيب عباراته بأن هناك نظرة وتفكير إستراتيجي بالنسبة للعمال حول تخطيط المسار الوظيفي ، بينما هناك نقص من جانب الإدارة في هذا البعد ، ذلك أن المؤسسة جهوية، تابعة لمؤسسة وطنية ليس لها الحق في التفكير الاستراتيجي.

عموما لدى الباحثين في الشركة درجة موافقة متوسطة حول عبارات تخطيط المسار الوظيفي، ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعا

ما حول واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية .

الفرع الأول: تحليل النتائج

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-14) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية

		المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي	
Rho de Spearman	البعد الأول : الاتجاه	Coefficient de corrélation	.128
		Sig. (bilatérale)	.374
		N	50
	البعد الثاني : القدرات	Coefficient de corrélation	.224
		Sig. (bilatérale)	.118
		N	50
	البعد الثالث : الدافعية	Coefficient de corrélation	.377**
		Sig. (bilatérale)	.7
		N	50
	البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	Coefficient de corrélation	.303*
		Sig. (bilatérale)	.032
		N	50
	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.480**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	البعد الثاني : بيئة العمل المادية	Coefficient de corrélation	.441**
		Sig. (bilatérale)	.1
		N	50
البعد الثالث : نمط القيادة	Coefficient de corrélation	.689**	

		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	البعد الرابع : الاتصال الإداري	Coefficient de corrélation	.509**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	البعد الخامس : الأجور والحوافز	Coefficient de corrélation	.410**
		Sig. (bilatérale)	.3
		N	50
	البعد السادس : التدريب	Coefficient de corrélation	.580**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	أولا : بعد ممارسة الوظيفة	Coefficient de corrélation	.870**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	ثانيا : بعد التقدم الوظيفي	Coefficient de corrélation	.831**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة	Coefficient de corrélation	.754**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي (التهيئة للخروج للتقاعد)	Coefficient de corrélation	.896**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50
	المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية:	Coefficient de corrélation	.398**
		Sig. (bilatérale)	.4
		N	50
	المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	Coefficient de corrélation	.728**
		Sig. (bilatérale)	.0
		N	50

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول الارتباطات السابق بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع ، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي ككل (75,4%) وهي قيمة إيجابية وعالية تؤكد الدور الفاعل للعوامل الشخصية والتنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي , حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (تخطيط المسار الوظيفي) بنسبة(68,9%) بعد نمط القيادة، يليها بعد التدريب بنسبة (58%) ، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الاتجاه بنسبة(12,8%).

ويلاحظ أن العوامل التنظيمية كمتغير مستقل كانت علاقتها بتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة (72,8%) بمستوى دلالة 0,0 وهو اقل من 0,05 وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تحسين العوامل التنظيمية من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها وتوفير مختلف الوسائل والظروف والإمكانات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفي.

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والخوافز، التدريب) والمتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

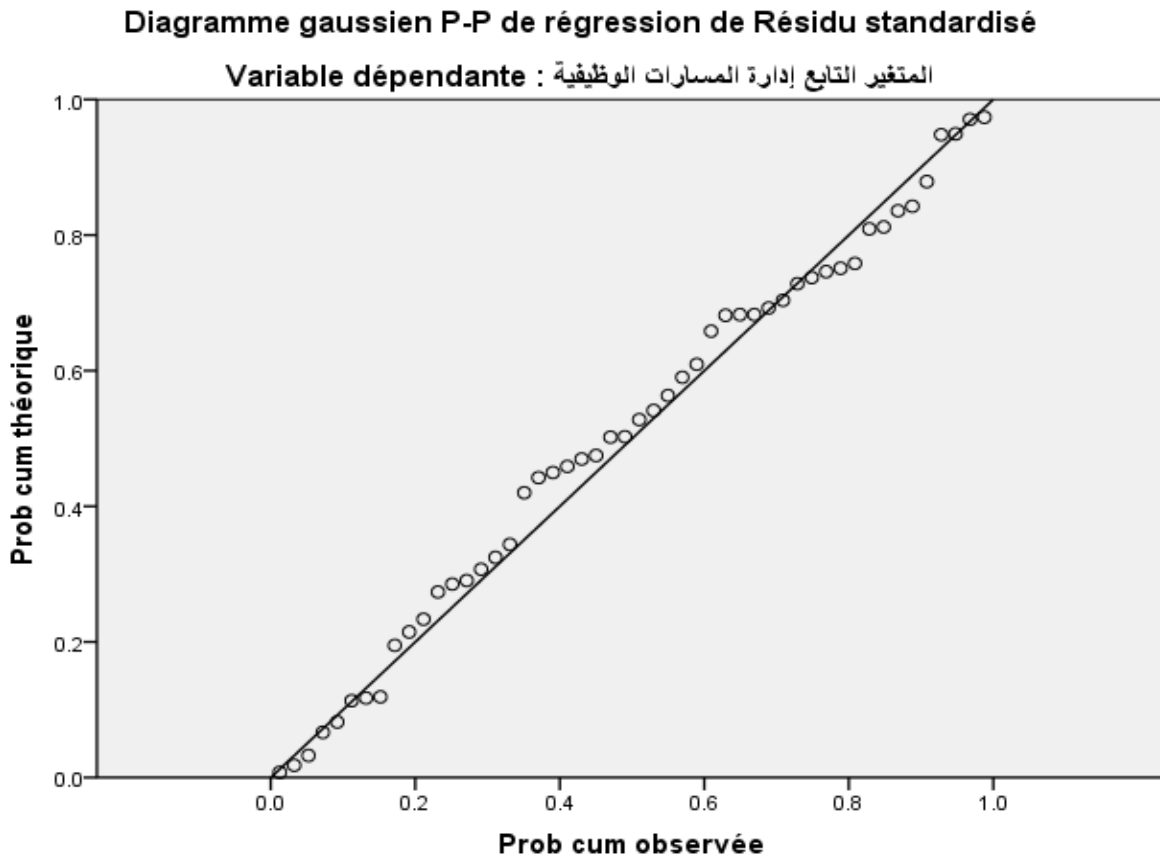
جدول رقم (2-15): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.754 ^a	.568	.549	.31837
Valeurs prédites : (constantes), a. العوامل الشخصية المتغير المستقل الأول, العوامل التنظيمية المتغير المستقل الثاني. b. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع هو (75,4%) أي ان هناك ارتباط قوي، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (56,8%)، بمعنى (56,8%) من تخطيط المسار الوظيفي يعود للعوامل الشخصية والتنظيمية ، والنسبة المتبقية (43,2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

شكل(2-2): يوضح التوزيع الطبيعي للناتج.



3- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"
 جدول رقم (2-16): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة كهرباء وطاقات متجددة.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	.684	.444		1.543	.130
	المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية:	-.064-	.204	-.035-	-.312-	.756
	المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	.840	.122	.771	6.889	.0

a. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 0,684 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرين المستقلين، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغيرين المستقلين، ندرس قيم Sig، حيث أن المتغير المستقل العوامل الشخصية قيمته (0,756) وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 لأنها أكبر من 0,05 وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.130) وهي أكبر من 0,05 وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 ، أما قيمة Sig بالنسبة للعوامل التنظيمية هي (0,0) وهي أقل من 0,05 وتحقق الفرضية H_1 وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار: $Y=0.840X$ ، المتغير المستقل، Y المتغير التابع، فكلما تحسنت العوامل التنظيمية بوحدة واحدة تحسن تخطيط المسار الوظيفي ب(0,840). وبالتالي نستنتج أن العوامل التنظيمية هي الأكثر أهمية وتأثير على تخطيط المسار الوظيفي من العوامل الشخصية.

4- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية، لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.

1- متغير الجنس:

جدول رقم (2-17): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.

ANOVA					
المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.432	1	.432	1.957	.168
Intra-groupes	10.590	48	.221		
Total	11.022	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي (0,168) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي.

2- متغير العمر:

جدول رقم (2-18): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.734	3	.245	1.094	.361
Intra-groupes	10.288	46	.224		
Total	11.022	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" كانت قيمة $Sig= 0.361$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير العمر للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

3- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-19): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.066	1	.066	.288	.594
Intra-groupes	10.956	48	.228		
Total	11.022	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" كانت قيمة $Sig= 0.594$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

4- متغير الخبرة:

جدول رقم (2-20): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي.

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.924	3	.308	1.403	.254
Intra-groupes	10.098	46	.220		
Total	11.022	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لشركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت" كانت قيمة Sig= 0.254 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي ، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

5-إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باعتبار وجود مشكلة في معادلة الانحدار الخطي سنلجأ للانحدار المتدرج للوصول إلى نموذج الدراسة المناسب:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تخطيط المسار الوظيفي وذلك من خلال بعدين فقط هما القيادة والتدريب التي هي دالة احصائيا

جدول رقم (2-21): يوضح المتغيرات المستقلة المتبقية.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
2	البعد الثالث: نمط القيادة البعد السادس: التدريب		Stepwise (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .100, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100). Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .050, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100).

Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

من الجدول السابق نلاحظ ان المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة هما نمط القيادة والتدريب فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

جدول رقم (2-22): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles ^c				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.684 ^a	.468	.457	.34944
2	.791 ^b	.626	.610	.29601

a. البعد الثالث : نمط القيادة
 b. البعد الثالث : نمط القيادة, البعد السادس :التدريب
 c. Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثمانية متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما نمط القيادة والتدريب وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (نمط القيادة والتدريب) والمتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) نسبة (79,1%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن (62,6%) من تخطيط المسار الوظيفي تعود إلى نمط القيادة والتدريب والنسبة المتبقية (37,4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن نمط القيادة هو الأكثر تأثير فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (68,4%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-23): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^c						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.161	1	5.161	42.265	.000 ^a
	Résidu	5.861	48	.122		
	Total	11.022	49			
2	Régression	6.904	2	3.452	39.396	.000 ^b
	Résidu	4.118	47	.088		
	Total	11.022	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : نمط القيادة

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : نمط القيادة , البعد السادس : التدريب

c. Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

من الجدول السابق نجد ما يلي :

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.904 ومجموع مربعات البواقي هو 4.118 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.022,

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 47 ,

. معدل مربعات الانحدار هو 3.452 ومعدل مربعات البواقي 0.088,

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 39.396,

. مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها, وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات،

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (2-24) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.099	.171		6.435	.000
	البعد الثالث : نمط القيادة	.556	.086	.684	6.501	.000
2	(Constante)	.683	.172		3.966	.000
	البعد الثالث : نمط القيادة	.431	.078	.531	5.550	.000
	البعد السادس : التدريب	.313	.070	.426	4.460	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لنمط القيادة وميل خط الانحدار بالنسبة للتدريب وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx_1+bx_2 \text{ ومنه معادلة خط الانحدار هي: } y=0.683+0.431X_1+0.313X_2$$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على فعالية تخطيط المسار الوظيفي هي نمط القيادة والتدريب.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج :

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في شركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت" من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع.

1. العوامل الشخصية لدى العاملين في الشركة

المتوسط العام للعوامل الشخصية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرهم ،

فيما يخص الاتجاه، يوجد لدى الأفراد العاملين بالشركة رضي نحو وظائفهم ويميلون إلى الاستقرار فيها ولو أن الرضي بشكل متوسط، حيث توفر لهم وظائفهم قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة، وقد يكون السبب في أن الشركة، شركة وطنية وهي الوحيدة المحتكرة مجال الكهرباء، ولها سمعة جيدة وقيمة عالية، إلا أن البعض منهم يرى بأن الشركة لا توفر لهم مزايا متوفرة في شركات أخرى، وقد يكون السبب نقص في بعض الامتيازات الاجتماعية، كالخدمات الطبية أو غيرها من الامتيازات التي يستفيد منها العمال وعائلاتهم حسب رأيهم، لكن الشركة تتوفر على امتيازات اجتماعية جد مميزة قد لا توفرها شركات أخرى ففي مجال الخدمات الطبية توفر لعمالها وعائلاتهم (العلاج المجاني، إجراء التحليل، إجراء العمليات مع تحديد سقف للمبلغ)، في مجال الخدمات الاجتماعية توفر لهم (تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية وطنيا ودوليا، تنظيم العمرة)، بالإضافة إلى التعويضات الاجتماعية خاصة منها المتعلقة بحوادث العمل... الخ من الامتيازات التي قد لا تتوفر في شركة أخرى، ولا تخضع هذه الامتيازات لتعقيدات إدارية، وهي متاحة لجميع العمال، أي أن الأشخاص الذين يرون نقص في مزايا الشركة يكون سببه الطموح الزائد للعمال، وانتظارهم دائما المزيد من الخدمات الجديدة.

فيما يخص القدرات، يمتلك العمال أهم القدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، أهمها تحمل مسؤولية الأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج، تحليل المهام ومهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع، تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، التعبير بطلاقة عن الأفكار وإحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، هذه القدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه ، ويعود السبب في امتلاكهم لهذه القدرات اعتماد الشركة في عملية التوظيف على المؤهلات والقدرات التي يتم

تحديدها ضمن شروط التوظيف بالإضافة إلى الاختبارات الدقيقة التي تجربها الشركة خاصة منها الاختبارات النفسية والتي تكون نتيجتها اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات.

فيما يخص الدافعية، يوجد مستوى دافعية للانجاز عالي لدى أفراد العينة، يعود سببه إلى وجود رغبة في التحدي لدى الأفراد لانجاز العمل مهما صعب، والرغبة في النجاح التي تدفعهم للجد والمثابرة، بذل الجهد والوقت من أجل تحسين القدرات والتفوق بين الزملاء، هذه الدافعية التي تساعدهم على إنجاز مهامهم، ويعود سبب النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول الدافعية هو استقطاب الشركة لأفضل الكفاءات (مهارات وقدرات عالية) تتولد لديها دافعية تسعى من خلالها لتحقيق الأفضل من الناحية الشخصية والتنظيمية.

فيما يخص إدراك الدور الوظيفي، يملك أفراد العينة مستوى إدراك وفهم جيد لأدوارهم الوظيفية، وهذا راجع لمعرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية وإدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم واستعدادهم لمواجهة النتائج، هذا الإدراك الذي هو تصور كامل عن وظائفهم وما تحمله من مسؤوليات ومهام وسببه ما تقوم به مصلحة الموارد البشرية للشركة من عملية توصيف للوظائف، سواء تعلق الأمر بعملية الاستقطاب أو الترقية الداخلية، حيث يتم تحديد الوظيفة من مسمى، مهام ومسؤوليات شاغل الوظيفة، الدرجة، الكفاءة المطلوبة، موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، كما يتم تحديد التكوين المباشر بالنسبة للعمال الجدد، لتسهيل عملية إدماجهم بالشركة، وتساعد عملية التوصيف على حصول الشركة على أفضل الكفاءات، التي تملك قدرات ومهارات عالية، وإدراك وظيفي جيد ومستوى دافعية عالي.

إذا عند ترتيب العوامل الشخصية ومعرفة درجة الموافقة عليها والتي جاءت بمستوى مرتفع، أخذت القدرات أعلى مستوى، ثم الدافعية، إدراك الدور الوظيفي وأخيرا الاتجاه، وكانت بهذا المستوى لان الشركة كانت تحسن الاختيار، بمعنى أن الاستقطاب كان جيدا يؤدي إلى اختيار الأشخاص ذوي الشخصية الجيدة وأصحاب الدافعية.

2. فيما يخص العوامل التنظيمية في الشركة

المتوسط العام للعوامل التنظيمية كان متوسطا، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضي حول واقع المتغيرات التنظيمية في الشركة، حيث كانت نظرهم،

. فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي، المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي كان بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي في الشركة من وجهة نظر الباحثين، فهو قد لا يساعد على سرعة الإنجاز وذلك يرجع لكبر حجم الشركة فهي جهوية ولها مصالح ومحطات بالعديد من الولايات ولها هيكلها التنظيمي الخاص بها وهو هرمي يوضح تدرج وتسلسل السلطة، كما يوجد نقص في وضوح الأدوار والاختصاصات، وهذا قد يكون بالنسبة للعمال الذين لم يستفيدوا من التكوين في منصب العمل فالتكوين مخصص للتقنيين دون الإداريين، بالإضافة إلى خروج نسبة كبيرة من الإطارات ذوي الخبرة الطويلة والمعلومات القيمة عن الشركة إلى التقاعد والتي كان من الممكن الاستفادة من خبراتهم بالنسبة للعمال الجدد، ومن جهة أخرى يوجد بعض الوضوح من وجهة نظر الباحثين حول أجزاء الهيكل التنظيمي وتركيبته، أي كيفية توزيع السلطة والمسؤولية ومن ثم احترامهم للسلم الإداري، على العموم الهيكل التنظيمي يوجد به بعض النقائص .

. فيما يخص بعد بيئة العمل المادية، حسب رأي أفراد العينة تعتبر مناسبة نوعا ما، وتساعد على أداء العمل وذلك لوجود أهم الوسائل مثل توفر التكييف لمواجهة الحرارة والبرودة، وظروف الأمن والسلامة والموارد والتجهيزات مثل التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي، ووسائل الاتصال (الهاتف، الفاكس، شبكة النات)، كما يوجد عدم رضي حول نظافة المكان ونقص في الرضي حول الإضاءة والتهوية، ويعود سبب ذلك إلى مقر العمل، الذي هو عبارة عن مجموعة غرف صحراوية جاهزة وضيقة وهي تؤثر على الجانب النفسي للعمال، هذا المقر مؤجر فقط في انتظار تسلمها المقر الجديد الخاص بها الذي هو في طور الإنجاز.

. فيما يخص بعد نمط القيادة، من وجهة أفراد العينة به العديد من النقائص، حيث كانت نظرهم سلبية بسبب عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويعود السبب في ذلك أن القرارات مركزية تعود إلى الإدارة العليا، وتوجد بعض القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الشركة، لكن دون إشراك العاملين، بالإضافة إلى قلة تحفيز الإدارة للعاملين لأداء مهامهم، فنظام الحوافز الموجود نظام عادي يخضع للتنقيط السنوي وغير محفز على الأداء، أما فيما يتعلق بالاجتماعات الدورية بين العمال والإدارة فهي قليلة، بل تنظم اجتماعات أسبوعية بين المدير و رؤساء المصالح فقط وفق برامج عمل شهرية موضوعة لهم للتنفيذ، حيث يتم تحديد آخر نقاط الاجتماع الفارط، ما تم إنجازه بعد ذلك، المشاكل الخاصة بالعمل والصعوبات، الاختلافات الشخصية أو في مجال العمل، تقديم الاقتراحات، النقاش والحوار حولها، يتم الفصل فيها واتخاذ القرار بشأنها من طرف المدير ، وتوجد بعض القرارات الكبرى التي تتعدى صلاحياته، تكون من طرف المدير العام للشركة الوطنية بغرداية، كما أن الإدارة من وجهة نظر المبحوثين لا تشجع العمل بأسلوب فرق العمل للتقليل من التسلسل الهرمي، فهذا الأسلوب موجود فقط في المحطات، ويبقى تشجيع الإدارة للعمال على الحوار وتبادل الأفكار وتفويض بعض الصلاحيات بين المديرين والعمال، أيضا الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والتأكيد على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام كلها أمور موجودة في نمط القيادة ولكن بدرجة متوسطة.

. فيما يخص بعد الاتصال الإداري، دقة المعلومة، سهولة الحصول عليها، وصولها في الوقت المناسب (آنية المعلومة) وترجمتها كلها أمور تعني بان الاتصال جيد، والإدارة توفر كل وسائل الاتصال من هواتف، فاكسات و النات لكي تساعدها على إرسال وتحويل المعلومات خاصة أنها شركة كبيرة ولها محطات في بعض الولايات، ويرى أفراد العينة بان الاتصال الإداري يتم بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة، وانه يتم في كلا الاتجاهين مما يتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، كما يرون بأن هناك صعوبة في الحصول على المعلومة وقلة توفرها بدقة وفي الوقت المناسب ويعود سبب ذلك إلى مصلحي الاستغلال والتمويل وبشكل خاص إلى شخصية المسؤول وعدم مرونته في التعامل ، مما خلق فجوة وفراغ كبير وحواجز بينه وبين العمال ، مما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

. قلة مستوى الرضي فيما يتعلق ببعده الأجر والحوافز، حيث يرون بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع المؤهل العلمي الذي يحملونه، ربما يعود السبب في ذلك إلى المقارنة بين ما يحصلون عليه في الشركة من أجر، وما كان من الممكن أن يحصلوا عليه في شركات وطنية أخرى كالشركات البترولية بنفس المؤهل، خاصة أن الشركة تعمل على منح الأجر لعمالها حسب مؤهلاتهم، وفق الدرجة المخصصة لكل مؤهل (شهادة الكفاءة المهنية درجة 8، تقني درجة 9، تقني سامي درجة 13، ليسانس درجة 15، مهندس أو ماستر درجة 16)، كما أنهم يرون بان الشركة لا تمنح لهم مكافآت متنوعة تحسن من أدائهم، وقد يكون السبب في ذلك هو نظام المكافآت الموجود بالشركة، حيث هناك نوعين من المكافآت (فردية و سنوية)، فيما يتعلق بالفردية فهي تمنح كل 3 أشهر ويخصص لكل عامل برنامج عمل شهري، يشرف عليه المسؤول المباشر ويعمل على تنقيطه وفق سلم تنقيط من 1 إلى 16، حيث يتم تنقيط 3 برامج شهرية وعلى أساسها تمنح له المكافأة، ويمكن أن يكون هناك نوع من التحيز ولا يكون التقييم على حسب

الأداء، أما المكافآت السنوية فتكون بقرار من المديرية العامة وفق نسب تحددها بناء على النتيجة الصافية للشركة ومنه تكون: المكافئة السنوية (منحة المردودية السنوية) = (الأجر القاعدي للعامل + الخبرة) X النسبة الممنوحة للشركة.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر الأفراد العاملين بالشركة أن مستوى الأجور لا يرتبط بنتائج الأداء وكما سبق الذكر فهو مرتبط بالدرجة حسب المؤهل العلمي والخبرة، كما يرى البعض أن مستوى الأجر الحالي لا يساعدهم على العمل بشكل أفضل وانه لا يكفي لسد متطلبات المعيشة وقد كانت بمستوى موافقة متوسطة، أي انه لا يكفي لسد كل متطلبات المعيشة.

. بعد التدريب، بالرغم من ان برامج التدريب تساهم في تحسين مهارات وإمكانيات العمال ، وتزويدهم ثقة بأنفسهم ومستوى نشاطهم، ويستخدمون المعارف والمهارات المكتسبة منها في تحسين أدائهم لأعمالهم، إلا أنهم يرون بأنها غير متاحة للجميع ويعود السبب في ذلك إلى إجراءات التدريب التي تقوم بها الشركة، ففي الثلاثي الأخير من كل سنة تنجز برامج التدريب، تحضيراً لتدريبات السنة القادمة، ويتم ذلك عن طريق الدفتر التقييمي والمراسلات، فيما يخص الدفتر، هناك دفتر تقييمي سنوي بين العامل والمسؤول، وعن طريق المقابلة الشخصية يطالع المسؤول على البرامج التي أنجزها العامل خلال السنة، ويلاحظ النقائص في الأداء ويقدم الاقتراحات حول عملية التدريب، أما فيما يتعلق بالمراسلات، فتهم إدارة الموارد البشرية بمراسلة كل المصالح والأقسام حول الاحتياجات المطلوبة في عملية التدريب للعمال ويتم تجميع المراسلات والدفاتر التقييمية بهذه الأخيرة والتي على أساس الاحتياجات يتم برمجة التدريب، وقد يكون عدم الرضي لأفراد العينة حول إتاحة التدريب للجميع، ربما سببه التحيز الشخصي للمسؤول وإعطائه حق التدريب لعامل على حساب عامل آخر دون النظر للأداء، كما تتم برمجة دورات تدريبية دولية في اتفاقيات دولية مع بعض الدول، كألمانيا، أمريكا، وحاليا الصين ولكنها مخصصة للتقنيين دون الإداريين ، وتعتبر من الشركات الرائدة في هذا المجال.

إذا فيما يخص واقع العوامل التنظيمية في الشركة، كانت لا تحقق مستوى رضي عالي بالنسبة لأفراد العينة وقد كانت مرتبة كما يلي: بيئة العمل المادية، التدريب، الاتصال الإداري، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، والأجور والحوافز.

3. واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة:

المتوسط العام لتخطيط المسار الوظيفي كان متوسطا، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضي حول واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة، حيث كانت نظرهم،

. فيما يخص بعد ممارسة الوظيفة، كان بمستوى متوسط، أي وجود نظرة سلبية نوعا ما لأفراد العينة لهذا البعد، فرغم فهمهم الواضح لتخطيط المسار الوظيفي وقدرتهم على حل مشاكلهم الوظيفية، إلا هناك نقص في الرضي من جانبهم بسبب عدم منحهم فرصة الاطلاع على مواصفات وظائفهم من طرف الإدارة، فهناك تقصير من جانب الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي.

. فيما يخص بعد التقدم الوظيفي، جاء هذا البعد بمستوى متوسط، يعني أن نظرة أفراد العينة لهذا البعد كانت سلبية نوعا ما

فرغم أن العمال يخططون لمسارهم الوظيفي، إلا أنهم يرون بان هناك تقصير من طرف الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بإحدى مراحل تقييم الذات، أي عدم الاعتماد على التقييم، وربما يكون سبب ذلك أن عملية التقييم التي تقوم بها الشركة عن طريق الدفاتر التقييمية بين العامل والمسؤول المباشر فيها نوع من التحيز، والدفاتر التقييمية إجراء لتقييم الذات للعمال، تستعمله الشركة في انجاز برامج التدريب وللحصول على الأجور والحوافز.

. فيما يخص بعد المحافظة على الوظيفة، كانت نظرة أفراد العينة إيجابية لهذا البعد، فهم يقومون بعملية التقييم الذاتي واستغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية، مع المراجعة المستمرة لأنفسهم للتعرف على نقاط القوة والضعف في أعمالهم، مع السعي للحصول على معلومات مهنية جديدة تحقق لهم إضافات في وظائفهم تمكنهم من التخطيط لمسارهم الوظيفي، ويعود السبب في ذلك إلى عملية الاستقطاب الجيد التي تقوم به الشركة والتي ينتج عنها اختيار أفضل الكفاءات ذوي القدرات العالية والمهارة، وبالتالي يكون لديهم فهم ووعي لتخطيط المسار الوظيفي.

. بعد التفكير الاستراتيجي، جاء بأقل متوسط حسابي، نقص الرضي لأفراد العينة على عبارات هذا البعد ، ونلاحظ من خلال ترتيب عباراته ، بأن هناك تفكير ونظرة إستراتيجية بالنسبة لأفراد العينة حول تخطيط مسارهم الوظيفي، بينما هناك نقص من جانب الإدارة في إدراك هذا البعد، ذلك أن الشركة جهوية تابعة لشركة وطنية، ليس لها الحق في التفكير الاستراتيجي، وتخضع عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى قرارات الإدارة العليا ، ويتم التدخل فقط في تحديد النسبة لكل نوع وظيفة، بعدها يأتي دور الإدارة التي تقوم بعملية التخطيط وفق النسب المحددة مسبقا.

إذا فيما يخص واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة ، كانت لا تحقق مستوى رضي عالي بالنسبة لأفراد العينة وقد كانت مرتبة كمايلي: بعد المحافظة على الوظيفة، بعد التقدم الوظيفي، بعد ممارسة الوظيفة ، بعد التفكير الاستراتيجي.

مناقشة النتائج الإحصائية

1. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول رقم (2-11) الذي يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع ، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي ككل (4,75%) وهي قيمة إيجابية وعالية، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2. دراسة معاملات خط الانحدار

من الجدول رقم (2-14) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت"، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=0.840X$ ، X المتغير المستقل، Y المتغير التابع، حيث يمثل (X) العوامل التنظيمية ، و (Y) تخطيط المسار الوظيفي وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة طردية قوية ، فلما نحسن من العوامل التنظيمية بوحدة واحدة يتحسن تخطيط المسار الوظيفي ب(0,840) ، وبالتالي نستنتج أن العوامل التنظيمية هي الأكثر أهمية وتأثير على تخطيط المسار الوظيفي من العوامل الشخصية، وعلى إدارة الشركة أن تعمل على الاهتمام بالعوامل التنظيمية وتحسينها ، من خلال البحث عن النقائص ومعالجتها، طبعاً دون إهمال العوامل الشخصية. ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع ، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: وحسب الجدول (2-21): يتضح لنا بقاء بعدين فقط، البعد الثالث (نمط القيادة) ، والبعد السادس (التدريب).

3- معادلة خط الانحدار:

.الجدول رقم (2-22) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (نمط القيادة والتدريب) والمتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) نسبة (79,1%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي قوي بينها، حيث أن (62,6%) من تخطيط المسار الوظيفي تعود إلى نمط القيادة والتدريب والنسبة المتبقية (37,4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن نمط القيادة هو الأكثر تأثير في هذا الارتباط الخطي، فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (68,4%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

وحسب الجدول رقم (2-24) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise لشركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت"، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:
$$Y = 0.683 + 0.431X_1 + 0.313X_2 + 0.000X_3 + 0.000X_4 + 0.000X_5 + 0.000X_6$$

المتغير التابع، وجود تأثير لأبعاد العوامل التنظيمية (نمط القيادة، التدريب) على تخطيط المسار الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" حول واقع تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 50 استبيان صالح للتحليل الاحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

بحيث اتضح أن هناك مستوى عالي من مفهوم العوامل الشخصية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات.

اهتمام الشركة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي.

اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي.

العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية .

العوامل التنظيمية هي الأكثر أهمية وتأثير من العوامل الشخصية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

أهم بعدين في تأثير العوامل التنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي هما: نمط القيادة والتدريب.

الخاتمة

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي وذلك من اجل معالجة إشكالية البحث، التي نصت على ما يلي: " ما تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة كهرباء وطاقت متجددة" وحدة تقرت؟"، وبعد التطرق للجانبين النظري والميداني خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كما يلي:

1- اختبار الفرضيات :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على خمسة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: والتي نصت على ما يلي: " تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز بفعالية عالية " والتي تم نفيها.

الفرضية الثانية: والتي نصت على ما يلي: " هناك مستوى مرتفع من العوامل الشخصية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية" والتي تم إثبات صحتها.

الفرضية الثالثة: والتي نصت على ما يلي: " هناك مستوى مرتفع من العوامل التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية" والتي تم نفيها.

الفرضية الرابعة: والتي نصت على ما يلي: " توجد علاقة طردية قوية بين العوامل الشخصية والتنظيمية من جهة وفعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من جهة أخرى " والتي تم إثبات صحتها.

الفرضية الخامسة: والتي نصت على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة " والتي تم نفيها.

2- نتائج الدراسة: من أهمها نذكر ما يلي :

- ✓ اتضح أن هناك مستوى عالي من مفهوم العوامل الشخصية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات.
- ✓ اهتمام الشركة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي
- ✓ اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي.
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.
- ✓ العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، والعوامل التنظيمية علاقتها كانت أقوى بتخطيط المسار الوظيفي عن طريق بعدها نمط القيادة، يليه التدريب.
- ✓ العوامل التنظيمية هي الأكثر أهمية وتأثير على تخطيط المسار الوظيفي من العوامل الشخصية، فالتدريب كان فعال ويساهم في تضيق الفجوة وفي فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

- ✓ من بين أهم العوامل التي أثرت على فعالية تخطيط المسار الوظيفي، هي طريقة تقييم الأداء (الدفر التقييمي) ، التي تميزت بها الشركة محل الدراسة عن غيرها.
- ✓ العوامل الشخصية تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي الفردي، والعوامل التنظيمية تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي والربط بينهما يحقق التوافق بين المسار الوظيفي الفردي والمسار الوظيفي التنظيمي.


3 - التوصيات :

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الشركة محل الدراسة، انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والتي تتمثل فيما يلي:
- ✓ أن تكون هناك شفافية ووضوح في المسارات الوظيفية لجميع العمال.
- ✓ عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال وتوظيفها في مساراتهم الوظيفية .
- ✓ اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لمعرفة طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.
- ✓ اعتماد نمط القيادة التشاركي بدل نمط القيادة التقليدي الهرمي، الذي من خلاله يتم إشراك العمال في القرارات.
- ✓ وجوب التنسيق بين الفرد والوظيفة من طرف الرئيس المباشر، فدوره هام لزيادة فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

1- آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناءاً على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- أثر النمط القيادي على فعالية تخطيط المسار الوظيفي .
- أثر بعد التدريب على فعالية تخطيط المسار الوظيفي .
- دور تقييم الكفاءات في فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
- اثر التغيير التنظيمي على فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
- اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين.



قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1_ احمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،القاهرة،1989.
- 2_ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، الأسس النظرية ودلالاتها في المنظمات، المنظمة العربية للبحوث الإدارية،2003.
- 3_ حسين محمد الحرارشة،إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى،2011.
- 4_ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبدالرحمان ادريس، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004/2003.
- 5_ يوسف بن عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2010.
- 6_ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2002 .
- 7_ يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبدالحسين الفضل،هاشم فوزي العبادي ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل ،عمان،2006 .
- 8_ احمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر 2002-2003 .

2_ الأطروحات والمذكرات:

- 1 .فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة2007/2008.
- 2 . منير زكرياء احمد عدوان،واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة اعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة ، سنة 2011
- 3 خضراوي مريم،سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في فعالية إدارة المسارات الوظيفية، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015 / 2016 ،غير منشورة.
- 4 احمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحداث خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية،جامعة نايف العربية،2006، غير منشورة.
- 5 بن الشيخ سارة، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لاداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016-2017، غير منشورة.
6. مالكي محمد امين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2015-2016.

3_ الملتيقيات والمجلات :

1. طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
2. موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد39، العدد1، 2012.
3. بيان حرب، علي ميا، سومر اديب ناصر، دراسة تحليلية لاداء الافراد العاملين في المصاريف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد(30)، العدد2، 2008 .
4. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (دون ذكر رقم المجلد) العدد32، سنة 2013.
5. مناصرية رشيد، محاضرات مقياس، إدارة المسارات المهنية، تخصص تسيير الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس LMD ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015-2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1Jean marie pertti ,Gestion des ressources humaines 5eme- edition.paris .
librairier vulbert.1999.
- 2David Giaube, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique,
-4n128,2008
- 3-Jarunee Saetang et al,factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,The Journal of Behavioral Science, vol5,Nol, 2010)

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية.....
03	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.....
03	الفرع الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.....
05	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي
07	الفرع الثالث: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.....
08	المطلب الثاني: مراحل وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي.....
08	الفرع الأول: مراحل تخطيط المسار الوظيفي
10	الفرع الثاني: أبعاد تخطيط المسار الوظيفي
13	الفرع الثالث: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.....
15	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية.....
15	الفرع الأول: مفهوم العوامل الشخصية.....
17	الفرع الثاني: مفهوم العوامل التنظيمية.....
21	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية
21	المطلب الأول : الدراسات العربية
21	الفرع الأول : دراسة احمد بن محمد الغانم و دراسة مالكي محمد
22	الفرع الثاني: دراسة فايزة بوراس و دراسة خضراوي مريم.....
23	المطلب الثاني:الدراسة الأجنبية
23	الفرع الأول : دراسة , David Giauque, et al.....

24Jarunee Saetang et al دراسة: الفرع الثاني:
25المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26 خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"	
28 تمهيد
29المبحث الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
29المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
29 الفرع الأول: تقديم العينة
32 الفرع الثاني: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات
32المطلب الثاني: أدوات الدراسة
32 الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
32 الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
35المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية
35 الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
36 الفرع الثاني : تحليل البيانات
48المطلب الثاني :تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية
48 الفرع الأول: تحليل النتائج
57 الفرع الثاني: مناقشة النتائج
63 خلاصة الفصل الثاني
64 الخاتمة
67 المراجع
70 الفهرس
73 الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01
قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	عرابة الحاج	أستاذ محاضر أ	مراقبة التسيير
02	خالد رجم	محاضر ب	نظام المعلومات ومراقبة التسيير
03	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ	إدارة اعمال

ملحق رقم 02

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير



استبيان

السادة إدارات، موظفو و عمال المؤسسة: في إطار البحث العلمي لمتطلبات إعداد مذكرة التخرج لشهادة الماستر تدقيق ومراقبة التسيير يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة المتعلقة بموضوع أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، و أعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية الكبرى وبالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نظرا لكفاءتكم و انتمائكم لهذه المؤسسة الرائدة، نتوقع مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم كل الشكر.

ضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

أولا : معلومات عامة :

		أنثى	ذكر	الجنس
				العلامة
50 سنة و أكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
				العلامة
		جامعي	أقل من الثانوي	مستوى التعليم
				العلامة
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
				العلامة

ثانيا : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالعوامل الشخصية:

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول : الاتجاه				
1.	العمل يوفر لي فرص تحقيق ما احتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة			
2.	أنا راضي ومرتاح بالعمل			
3.	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر			
البعد الثاني : القدرات				
4.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الإقناع			
5.	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل			
6.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة			
7.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل			
8.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك			
9.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل الذي أقوم به كل فترة			
البعد الثالث : الدافعية				
10.	إن رغبتى في النجاح تدفعني للجد والمثابرة			
11.	إذا لم استطع إنجاز مهمة معينة بالشكل الذي أريده فإنني أبذل كل الجهود لتحسين أدائى			
12.	لدى رغبة فى التحدى أثناء إنجاز العمل مهما بدا العمل صعبا			
13.	أبذل كل جهدى لأكون متفوقا بين زملائى			
14.	أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتى فى مجال عملى			
البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفى				
15.	تتميز وظيفتى بوضوح الأهداف			
16.	تحدد المؤسسة المهام المطلوبة منى لإنجازها فى إطار وظيفتى			
17.	لدى تصور وإدراك كامل عن وظيفتى ومكوناتها			
18.	أدرك السلوكيات والأعمال التى يتكون منها عملى وطريقة ممارستها			
19.	أنا أعرف جيدا مسؤولياتى الوظيفية			

ثالثا : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالعوامل التنظيمية :

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول : الهيكل التنظيمي				
20.	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزائه وتركيبته .			
21.	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي			
22.	العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة واضحة ومتكاملة			
23.	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات			
البعد الثاني : بيئة العمل المادية				
24.	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل			
25.	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة			
26.	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلّة الضوضاء			
27.	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل			
28.	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين			
البعد الثالث : نمط القيادة				
29.	يؤكد المديرون على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام			
30.	يقوم المديرون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار			
31.	يشجع المديرون العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة			
32.	يفوض المديرون في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال			
33.	يشجع المديرون العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم			
34.	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين			
35.	يعمل المديرون على تحفيز العمال لأداء مهامهم			
36.	يعقد المديرون اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا			
البعد الرابع : الاتصال الإداري				
37.	يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة			
38.	يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة			
39.	توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسبة وبدقة			
40.	الاتصال في المؤسسة يتم في كلا الاتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين			
البعد الخامس : الأجور والحوافز				
41.	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي احملة			
42.	الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة			
43.	مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل			

			44. نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء في العمل
			45. تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل
موافق	محايد	غير موافق	البعد السادس: التدريب
			46. توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام
			47. يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها
			48. تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم وبمستوى نشاطهم
			49. تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل
			50. يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين أداءهم لأعمالهم

رابعا : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
أولا : بعد ممارسة الوظيفة				
1	توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي (بطاقة المنصب)			
2	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية			
3	لدي فهم واضح لمساري الوظيفي			
4	لا أجد صعوبة عند حل مشاكل الوظيفية بنفسني			
5	تزودني المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي .			
ثانيا : بعد التقدم الوظيفي				
6	تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا			
7	لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا			
8	امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي			
9	تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة			
10	تمنح المؤسسة لرئيسي الحق في إبلاغي بترشيحي من طرف الإدارة لمنصب أعلى			
ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة				
11	تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات التي تواجهني في الانتقال لوظائف أعلى			
12	لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي			
13	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة			
14	أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل			
15	تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في			

			المؤسسة .
موافق	محايد	غير موافق	رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي (التهيئة للخروج للتقاعد)
			16 مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي
			17 استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي
			18 مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها
			19 عند بلوغي المرحلة الأخيرة نحاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة

للاستفسار أو الاتصال بالطالبة أسعيد حدة قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، البريد الإلكتروني: seidhadda30@gmail.com

ملحق رقم 03

نتائج تحليل استبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي

معامل اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	69

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	38	76.0	76.0	76.0
2.00	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	15	30.0	30.0	30.0
2.00	25	50.0	50.0	80.0
3.00	7	14.0	14.0	94.0
4.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2.00	16	32.0	32.0	32.0
3.00	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	23	46.0	46.0	46.0
2.00	19	38.0	38.0	84.0
3.00	6	12.0	12.0	96.0
4.00	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العمل يوفر لي فرص تحقيق ما احتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة	50	2.3200	.79385
انا راضي ومرتاح بالعمل	50	2.2200	.81541
يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	50	1.9400	.81841
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	50	2.7400	.48697
لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	50	2.6800	.58693
لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة	50	2.6600	.68839
لدي القدرة على تحليل مهام العمل	50	2.8200	.43753
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	50	2.9200	.34047
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل الذي أقوم به كل فترة	50	2.6400	.63116
إن رغيتي في النجاح تدفعني للجد والمثابرة	50	2.7000	.61445
إذا لم استطع انجاز مهمة معينة بالشكل الذي أريده فإنني أبذل كل الجهود لتحسين أدائي	50	2.7400	.48697
لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	50	2.8600	.40457
أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	50	2.6400	.56279
أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال عملي	50	2.6600	.59281
تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	50	2.1400	.83324
تحدد المؤسسة المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي	50	2.3400	.82338
لدي تصور وإدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	50	2.4200	.81039
أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها	50	2.6200	.69664
أنا أعرف جيدا مسؤولياتي الوظيفية	50	2.7600	.59109
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزائه وتركيبته .	50	2.0600	.86685
يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي	50	1.8200	.77433
العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة واضحة ومتكاملة	50	1.9200	.82906
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	50	1.7800	.81541
توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	50	2.2600	.85261
الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	50	1.8200	.89648
الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	50	1.6000	.85714
توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	50	2.7600	.55549
توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	50	2.3600	.80204
يؤكد المديرون على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	50	1.9400	.84298
يقوم المديرون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	50	1.6600	.79821
يشجع المديرون العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	50	1.9600	.87970
يفوض المديرون في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	50	2.0200	.91451
يشجع المديرون العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	50	2.0800	.87691
هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	50	1.9200	.80407
يعمل المديرون على تحفيز العمال لأداء مهامهم	50	1.7400	.75078
يعقد المديرون اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	50	1.9800	.86873
يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	50	2.0000	.75593
يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة	50	1.9200	.82906
توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	50	1.8600	.80837
الاتصال في المؤسسة يتم في كلا الاتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين	50	2.0000	.75593
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي أحملة	50	1.5000	.73540
الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة	50	1.8400	.91160
مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	50	1.8200	.80026
نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء في العمل	50	1.7200	.80913

تمنح المؤسسة العمال مكافئات متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	50	1.6000	.75593
توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	50	1.9400	.84298
يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	50	1.9800	.79514
تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم وبمستوى نشاطهم	50	2.1400	.80837
تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل	50	2.1600	.84177
يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين أداءهم لأعمالهم	50	2.2600	.85261
توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي (بطاقة المنصب)	50	1.6000	.75593
الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	50	2.2200	.84007
لدي فهم واضح لمساري الوظيفي	50	2.3600	.82709
لا أجد صعوبة عند حل مشاكل الوظيفية بنفسي	50	2.2600	.87622
تزودني المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي .	50	2.0000	.85714
تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا	50	1.9000	.78895
لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا	50	2.3800	.83029
امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي	50	2.4000	.78246
تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة	50	1.8400	.79179
تمنح المؤسسة لرئيسي الحق في إبلاغي بترشيحي من طرف الإدارة لمنصب أعلى	50	2.0400	.80711
تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات التي تواجهني في الانتقال لوظائف أعلى	50	1.7600	.71600
لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي	50	2.3400	.77222
أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة	50	2.6800	.65278
أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل	50	2.6800	.65278
تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة .	50	2.7200	.57286
مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي	50	2.3000	.76265
استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي	50	2.2000	.75593
مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من أجل ضمان استمراري في العمل فيها	50	1.7400	.72309
عند بلوغي المرحلة الأخيرة نهاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة	50	1.8200	.80026
البعد الأول : الاتجـاه	50	2.1600	.56840
البعد الثاني : القدرات	50	2.7433	.28214
البعد الثالث : الدافعية	50	2.7200	.29692
البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	50	2.4560	.52222
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	50	1.8950	.66832
البعد الثاني : بيئة العمل المادية	50	2.1600	.50467
البعد الثالث : نمط القيادة	50	1.9125	.58371
البعد الرابع : الاتصال الإداري	50	1.9450	.60460
البعد الخامس: الأجور والحوافز	50	1.6960	.61841
البعد السادس: التدريب	50	2.0960	.64680
أولا :بعد ممارسة الوظيفة	50	2.0880	.56736
ثانيا : بعد التقدم الوظيفي	50	2.1120	.61962
ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة	50	2.4360	.44756
رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي (التهيئة للخروج للتقاعد)	50	2.0150	.58990
المتغير المستقل الاول العوامل الشخصية:	50	2.5198	.26017
المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	50	1.9508	.43524
المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية	50	2.1627	.47428

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (العوامل الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع هو (تخطيط المسار الوظيفي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية، المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية:	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies. العوامل الشخصية المتغير. المستقل الأول، العوامل التنظيمية المتغير المستقل الثاني.
b. Variable dépendante: المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.754 ^a	.568	.549	.31837

- a. Valeurs prédites : (constantes), العوامل الشخصية المتغير المستقل الأول، العوامل التنظيمية المتغير المستقل الثاني.
b. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي:

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.258	2	3.129	30.872	.000 ^a
Résidu	4.764	47	.101		
Total	11.022	49			

- a. Valeurs prédites : (constantes). العوامل الشخصية المتغير المستقل الأول، العوامل التنظيمية المتغير المستقل الثاني.
b. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.684	.444		1.543	.130
المتغير المستقل الاول العوامل الشخصية:	-.064	.204	-.035	-.312	.756
المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	.840	.122	.771	6.889	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.5758	2.7842	2.1628	.35738	50
Résidu	-.77211	.61764	.00000	.31180	50
Erreur Prévision	-1.642	1.739	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.425	1.940	.000	.979	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

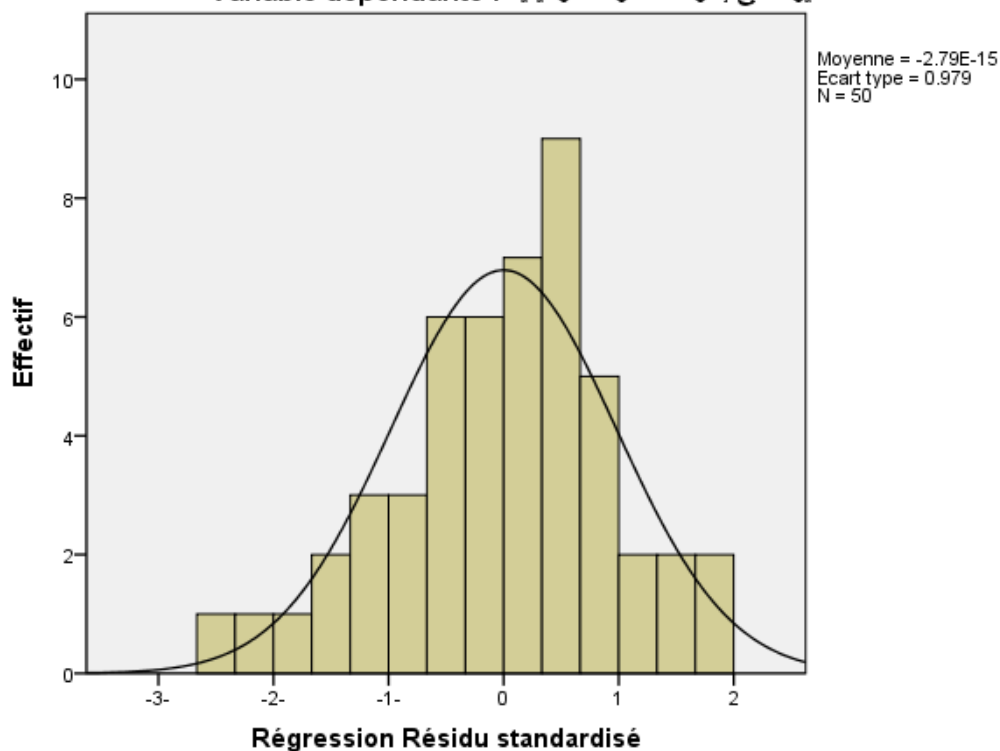
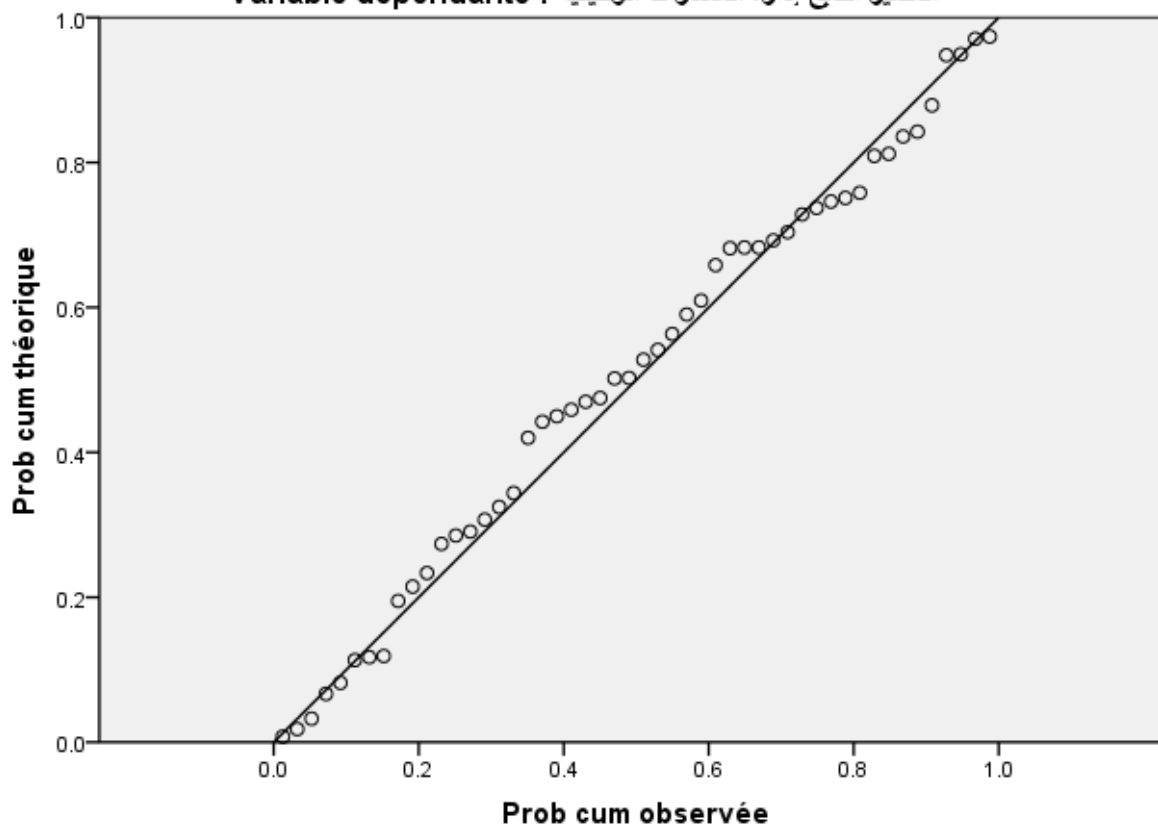


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات المتعددة

		المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي	
Rho de Spearman	البعد الأول : الاتجاه	Coefficient de corrélation	.128
		Sig. (bilatérale)	.374
		N	50
	البعد الثاني : القدرات	Coefficient de corrélation	.224
		Sig. (bilatérale)	.118
		N	50
	البعد الثالث : الدافعية	Coefficient de corrélation	.377**
		Sig. (bilatérale)	.007
		N	50
	البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	Coefficient de corrélation	.303*
		Sig. (bilatérale)	.032
		N	50
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.480**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	
البعد الثاني : بيئة العمل المادية	Coefficient de corrélation	.441**	
	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	50	
البعد الثالث : نمط القيادة	Coefficient de corrélation	.689**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	
البعد الرابع : الاتصال الإداري	Coefficient de corrélation	.509**	
	Sig. (bilatérale)	.000	

		N	50
البعد الخامس: الأجر والحوافز	Coefficient de corrélation		.410**
	Sig. (bilatérale)		.003
		N	50
البعد السادس: التدريب	Coefficient de corrélation		.580**
	Sig. (bilatérale)		.000
		N	50
أولا: بعد ممارسة الوظيفة	Coefficient de corrélation		.870**
	Sig. (bilatérale)		.000
		N	50
ثانيا: بعد التقدم الوظيفي	Coefficient de corrélation		.831**
	Sig. (bilatérale)		.000
		N	50
ثالثا: بعد المحافظة على الوظيفة	Coefficient de corrélation		.754**
	Sig. (bilatérale)		.000
		N	50
رابعا: بعد التفكير الاستراتيجي (التهيئة للخروج للتقاعد)	Coefficient de corrélation		.896**
	Sig. (bilatérale)		.000
		N	50
المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية:	Coefficient de corrélation		.398**
	Sig. (bilatérale)		.004
		N	50
المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	Coefficient de corrélation		.728**
	Sig. (bilatérale)		.000
		N	50

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.432	1	.432	1.957	.168
Intra-groupes	10.590	48	.221		
Total	11.022	49			

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.734	3	.245	1.094	.361
Intra-groupes	10.288	46	.224		
Total	11.022	49			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.066	1	.066	.288	.594
Intra-groupes	10.956	48	.228		
Total	11.022	49			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.924	3	.308	1.403	.254
Intra-groupes	10.098	46	.220		
Total	11.022	49			

ملحق رقم 04

تحليل الانحدار المتدرج:

باعتبار وجود مشكلة في معادلة الانحدار الخطي يتم اللجوء للانحدار المتدرج للوصول الى نموذج الدراسة المناسب، من التحليل النتائج لدينا نموذجين سنعتمد في الاخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تخطيط المسار الوظيفي وذلك من خلال بعدين فقط هما القيادة والتدريب التي هي دالة احصائي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : نمط القيادة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد السادس : التدريب	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.684 ^a	.468	.457	.34944
2	.791 ^b	.626	.610	.29601

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : نمط القيادة

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : نمط القيادة, البعد السادس : التدريب

c. Variable dépendante : المتغير التابع إدارة المسارات الوظيفية

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.161	1	5.161	42.265	.000 ^a
	Résidu	5.861	48	.122		
	Total	11.022	49			
2	Régression	6.904	2	3.452	39.396	.000 ^b
	Résidu	4.118	47	.088		
	Total	11.022	49			

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : نمط القيادة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	البعد السادس: التدريب	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : القيادة نمط :

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : القيادة نمط : البعد السادس : التدريب :

c. Variable dépendante : الوظيفية المسارات إدارة التابع المتغير :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.099	.171		6.435	.000
البعد الثالث : نمط القيادة	.556	.086	.684	6.501	.000
2 (Constante)	.683	.172		3.966	.000
البعد الثالث : نمط القيادة	.431	.078	.531	5.550	.000
البعد السادس: التدريب	.313	.070	.426	4.460	.000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : نمط القيادة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد السادس: التدريب	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : الوظيفة المسارات إدارة التابع المتغير :

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	البعد الأول : الاتجاه	.076 ^a	.705	.484	.102	.974
	البعد الثاني : القدرات	.063 ^a	.590	.558	.086	.980
	البعد الثالث : الدافعية	.168 ^a	1.565	.124	.223	.936
	البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	.127 ^a	1.190	.240	.171	.966
	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.177 ^a	1.446	.155	.206	.721
	البعد الثاني : بيئة العمل المادية	.041 ^a	.319	.751	.046	.667
	البعد الرابع : الاتصال الإداري	.290 ^a	2.518	.015	.345	.752
	البعد الخامس: الأجور والحوافز	.135 ^a	1.077	.287	.155	.703
	البعد السادس: التدريب	.426 ^a	4.460	.000	.545	.870
2	البعد الأول : الاتجاه	.065 ^b	.711	.481	.104	.973
	البعد الثاني : القدرات	-.088 ^b	-.911	.367	-.133	.861
	البعد الثالث : الدافعية	.101 ^b	1.078	.286	.157	.909
	البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	.037 ^b	.398	.692	.059	.916
	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.180 ^b	1.747	.087	.249	.721
	البعد الثاني : بيئة العمل المادية	.087 ^b	.795	.431	.116	.662
	البعد الرابع : الاتصال الإداري	.201 ^b	1.964	.056	.278	.718
	البعد الخامس: الأجور والحوافز	.156 ^b	1.486	.144	.214	.701

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), القيادة نمط : الثالث البعد

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التدريب : السادس البعد , القيادة نمط : الثالث البعد

c. Variable dépendante : إدارة المسارات إدارة التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.4268	2.9142	2.1628	.37536	50
Résidu	-.77823-	.58909	.00000	.28991	50
Erreur Prévision	-1.961-	2.002	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.629-	1.990	.000	.979	50

a. Variable dépendante : الوظيفة المسارات إدارة التابع المتغير :

Diagrammes

