

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية
شعبة: علم النفس
تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
والأرطفونيا
رقم.....2025



تخطيط المسار المهني من خلال بعض المتغيرات
الشخصية و التنظيمية

- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع وحدة الأغواط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص:
علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور(ة) :

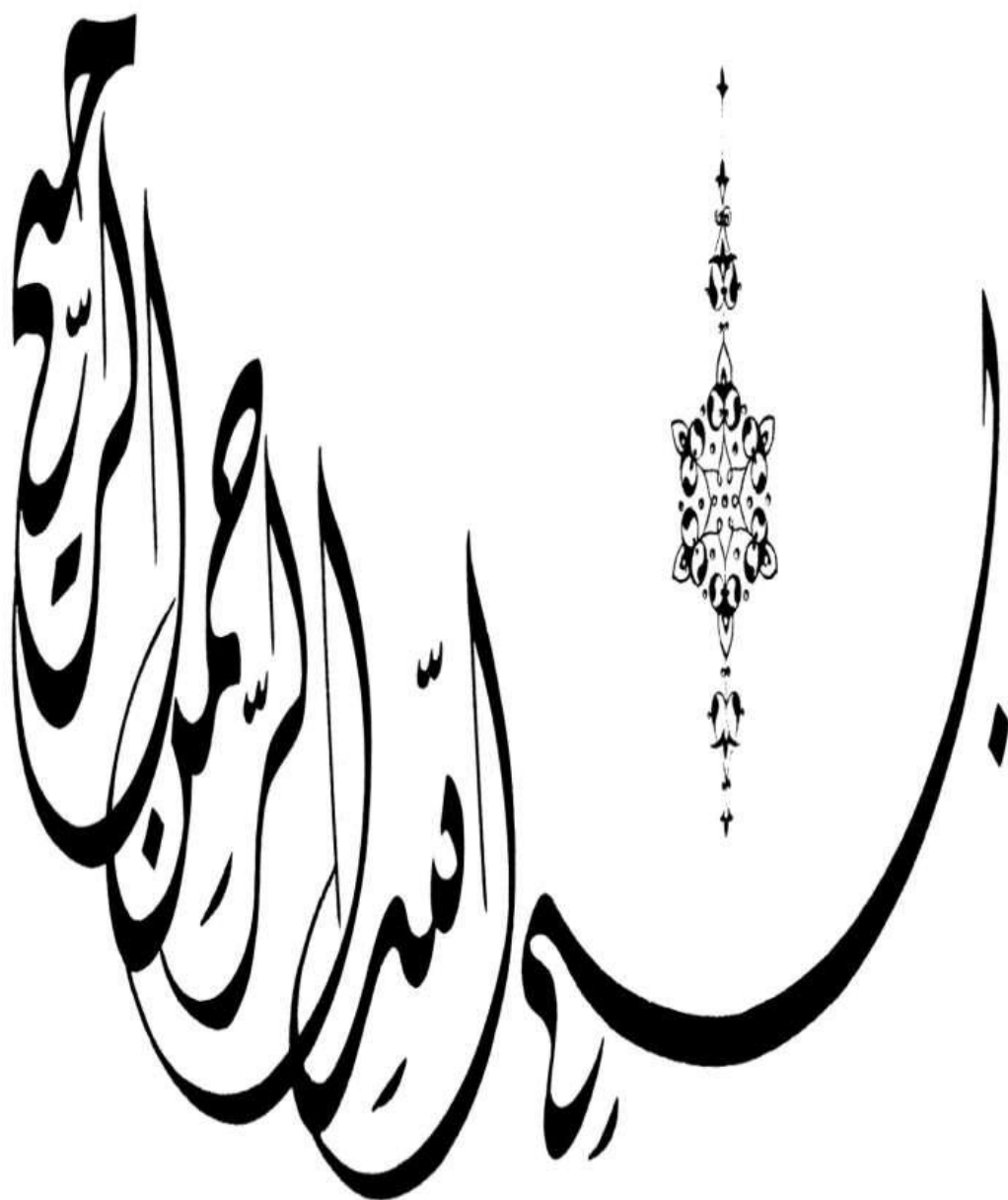
- صافي محمد

إعداد الطالبة :

- عاوية دنيا زهور

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
عموم رمضان	استاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيسا
صافي محمد	استاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفا و مقررا
جقيدل سمية	استاذة محاضر	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



شكر وعرفان

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لنا في كل خطوة في سبيل انجاز هذا العمل فلك الحمد يا الله والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .

ونتقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور "صافي محمد" على كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تؤخذ بعين الاعتبار والى كل الأساتذة بقسم علم النفس تخصص عمل وتنظيم الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم فلهم منا فائق التقدير الاحترام والامتنان. كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتنا فمنحنونا قسطا من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط على تعاونهم وتفهمهم للإجابة على الإستبانة التي قدمت لهم مساهمة منهم في خدمة البحث العلمي .

إهداء

إلى من غرسا في قلبي القيم، ومن بذلا لأجلي العمر والتعب،
إلى "والدائي الحبيين"، أطال الله في عمرهما وأدام عليهما بالصحة والعافية، نبع
الحنان والأمان

وسر الدعاء المستجاب

لكم كل الحب والتقدير

إلى رفيق دربي، وسندي في الحياة، إلى زوجي الحبيب...

. شكراً لدعمك ومساندتك لي في كل لحظة

إلى فلذات كبدي من أزهر بهم عمري، ونبض قلبي بحبهم،

إلى أولادي الأحباء "محمد وعمار" وابنتي العزيزة أماني أنتم النبض الذي يحييني،

والأمل والمستقبل وكل الحياة.

إلى أخي الوحيد محمد السعيد رفيق الطفولة وعضدي

دمت بخير

وسند حفظك الله لي دائماً

إلى أخواتي الغاليات أنتن زهرات أيامي، ورفيقات المحبة والحنان

. وإلى أبناء أخواتي زينة البيوت وضحكة القلب، لكم مني كل المحبة

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من كان لي دعماً صادقاً

ولكل من ساندني بدعاء أو كلمة أو موقف

وكان سبباً في وصولي إلى هذه المرحلة

فهرس:

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الأول إشكاليات الدراسة واعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة 5
- 2- فرضيات الدراسة 7
- 3- أهداف الدراسة 7
- 4- أهمية الدراسة 7
- 5- أسباب اختيار الموضوع 8
- 6- التعريفات الإجرائية 9
- 7- صعوبات الدراسة 9
- 8- الدراسات السابقة 10
- 9- تعقيب على الدراسات السابقة 16

الفصل الثاني تخطيط المسار المهني

19.....	تمهيد
20.....	1- وظيفة التخطيط
20.....	1-1- تعريف التخطيط
20.....	1-2- أهمية وأهداف التخطيط
22.....	1-3- خطوات عملية التخطيط
.....	2- المسار المهني.....
24.....	2-1- تعريف المسار المهني
26.....	2-2- خصائص المسار المهني
26.....	2-3- أنواع المسارات المهنية
29.....	3- تخطيط المسار المهني.....
29.....	3-1- تعريف تخطيط المسار المهني
30.....	3-2- أهمية وأهداف تخطيط المسار المهني
32.....	3-3- اعتبارات تخطيط المسار المهني
36.....	3-4- استخدامات تخطيط المسار المهني
38.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث المتغيرات الشخصية والتنظيمية

40.....	تمهيد
41.....	1- المتغيرات الشخصية.....
41.....	1-1- تعريف المتغيرات الشخصية

42.....	1-2- أبعاد المتغيرات الشخصية.....
46.....	2- المتغيرات التنظيمية.....
46.....	2-1- تعريف المتغيرات التنظيمية.....
46.....	2-2- أبعاد المتغيرات التنظيمية.....
50.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

52	تمهيد
53.....	1- المنهج المستخدم.....
53.....	2- حدود الدراسة.....
53.....	3- مجتمع وعينة الدراسة.....
54.....	4- عينة الدراسة وخصائصها.....
55.....	5- أدوات الدراسة.....
56.....	6- الدراسة الاستطلاعية.....
57.....	7- الخصائص السكومترية لأداة الدراسة.....
8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	خلاصة

الفصل

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

62	تمهيد
63.....	1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.....
64.....	2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.....

3-	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.....	65
4-	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.....	66
5-	استنتاج عام.....	68
6-	الاقتراحات.....	69
	قائمة المراجع.....	70
	الملاحق.....	76

قائمة الأشكال:

صفحة	تعيين الجدول
25	الشكل رقم (01) شكل توضيحي لأنواع المسارات المهنية
26	شكل رقم (02) يوضح المسار التقليدي
27	شكل رقم (03) نموذج المسار المهني الشبكي
34	الشكل رقم (04) التالي يوضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني
41	الشكل (05) يوضح أبعاد المتغيرات الشخصية
42	الشكل (06) مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد
44	الشكل رقم (07) يوضح تشكل الدوافع لدى الفرد
45	الشكل رقم (08) يوضح أبعاد المتغيرات التنظيمية

قائمة الجداول:

صفحة	تعيين الجدول
53	الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر نوع الجنس
53	الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
54	الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
55	الجدول رقم (06): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس
56	جدول رقم (07): يوضح نتائج الصدق الاتساق الداخلي
57	الجدول (08) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان
58	الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
61	الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين تخطيط المسار المهني والمتغيرات التنظيمية لدى أفراد العينة الأغواط
62	الجدول رقم (11): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى تخطيط المسار باختلاف الجنس
63	الجدول رقم (12): يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين أفراد العينة في مستوى تخطيط المسار المهني تبعا لمتغير السن
64	الجدول رقم (13): يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين أفراد العينة في مستوى تخطيط المسار المهني تبعا لمتغير الأقدمية

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار المهني وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط. وذلك في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة.

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط بلغ عددهم (45)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية لعلوم الاجتماعية.

بنسخته (21) للمعالجة الإحصائية للبيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى

عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط؛

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط تعزى إلى متغير السن؛

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط تعزى إلى متغير الجنس؛

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط تعزى إلى متغير الأقدمية في

العمل.

واختتمت الدراسة بعرض ومناقشة وتقديم النتائج ثم تقديم بعض المقترحات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار المهني، المتغيرات الشخصية، المتغيرات التنظيمية، عمال

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier la nature de la relation entre la planification de la carrière professionnelle et certaines variables personnelles et organisationnelles chez les employés de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz – Distribution – Unité de Laghouat, dans un contexte marqué par des transformations rapides du milieu professionnel.

La méthode descriptive analytique a été adoptée, et les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré à un échantillon de (45) employés sélectionnés par tirage aléatoire simple. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel (SPSS) édition 21 pour tester les hypothèses statistiques.

Les résultats de l'étude ont montré que:

- 1- Il existe une relation corrélationnelle significative entre la planification de la carrière et les facteurs organisationnels chez les employés de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz – Distribution – de l'unité de Laghouat.
- 2- Il n'existe pas de différences significatives dans la planification de la carrière en fonction de l'âge.
- 3- Il n'existe pas de différences significatives dans la planification de la carrière en fonction du sexe.
- 4- Il n'existe pas de différences significatives dans la planification de la carrière en fonction de l'ancienneté au travail.

L'étude s'est conclue par une discussion des résultats obtenus, suivie de quelques propositions pratiques.

Mots-clés : Planification de carrière, Variables personnelles, Variables organisationnelles, les employés de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz -Distribution- de l'unité de Laghouat.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية والمؤثرات القوية التي تقوم عليها المنظمات في العصر الحالي، إذ ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، بل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد اتجاه هذا العمل، لأنه المسئول عن تنفيذ أنشطة ووظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار.

عالم الاجتماع "سان سوليو" في العديد من أبحاثه أن المؤسسة هي مسألة اجتماعية، فالمورد البشري هو الأداة والقلب النابض للأداء المؤسسي، وعملية التنظيم وتوجيهه. (دراجي عبد المؤمن، 2023، ص2).

ولتجسيد الاهتمام أكثر بهذا المورد أصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على إعداد البرامج الخاصة بتخطيط المسار المهني للأفراد ليساعد المؤسسات في تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وتوجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها وتحقيق طموحاتها الوظيفية وبالتالي تحقيق أهداف الأفراد معا.

إن الحديث عن المسار المهني وتخطيطه وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، حيث تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. (حسونة، 2011، ص15)

يشكل المسار المهني أحد الجوانب الأساسية في حياة الفرد حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الذات، الاستقرار النفسي، والنجاح الاجتماعي، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الشغل، من تطور تكنولوجي، تحولات تنظيمية، وتزايد حدة المنافسة، أصبح من الضروري أن يحظى تخطيط المسار المهني باهتمام خاص من قبل كل من الأفراد والمؤسسات، كوسيلة

إستراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الطموحات الفرد وتطلعاته، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مثل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط، أن تولي اهتماما متزايدا بعمليات تخطيط المسار المهني، ليس فقط باعتبارها وسيلة لتطوير المورد البشري، بل كآلية فعالة لتعزيز الولاء الوظيفي، رفع الرضا المهني، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

ان نجاح تخطيط المسار المهني لا يعتمد فقط على المتغيرات الشخصية فقط مثل (الطموح، تقدير الذات، الكفاءة الذاتية...)، بل يرتبط أيضا بالبيئة التنظيمية كوجود سياسات واضحة(للتدريب والتكوين، الهيكل التنظيمي، الفرص المتاحة للترقية، أنماط القيادة، الحوافز.....).

وانطلاقا من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في تخطيط المسار المهني من خلال محاولة فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وقدرة العامل على رسم مسار مهني ناجح، يتماشى مع إمكانياته وتطلعاته من جهة، ومع متطلبات المؤسسة من جهة أخرى، مع محاولة تقديم اقتراحات يمكن أن تساهم في تحسين هذه العملية بما يخدم مصالح المؤسسة والعامل معا، وتتوزع المذكرة على مجموعة من الفصول المتكاملة:

الفصل الأول والذي تضمن تقديم موضوع الدراسة من خلال عرض إشكالية الدراسة واعتباراتها مع ذكر أهميتها وأهدافها، وتحديد مصطلحاتها، بالإضافة إلى تحديد الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان تخطيط المسار المهني، وتناولنا فيه مفهوم تخطيط المسار المهني، أهميته وأهدافه، أنواع المسارات المهنية، واعتبارات واستخدامات تخطيط المسار المهني.

وتم عرض في الفصل الثالث تعريف كل من المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية متبوعا بشرح الأبعاد المرتبطة بهم.

في حين كان الفصل الرابع الذي تعلق بالإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من دراسة استطلاعية ومنهج وأداة الدراسة إلى الخصائص السيكومترية للاستبيان وخصائص العينة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

كما يختتم العمل في الفصل الخامس بعرض نتائج الدراسة المتوصل إليها وفرضياتها ومناقشتها وتفسيرها، في نهاية هذا الفصل تم الخروج بجملة من الاقتراحات تليها قائمة المراجع، ثم الملاحق التي تم الاستناد عليها أثناء الدراسة.

الفصل الأول إشكاليات الدراسة واعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- التعاريف الإجرائية
- 7- صعوبات الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة
- 9- التعقيب على الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

يشهد مجتمعنا الحالي مزيجا من المنظمات المتعددة والمختلفة تتنوع حسب أحجامها ومهامها وطبيعة عملها ،وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة لها من خلال البحث عما يحسن عملها ،وينجح مسعاها نحو التميز و الريادة في بيئة الأعمال التي تتسم اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية وبيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية (المادية ،المالية ،المعلوماتية) ،حيث أصبح من البديهي في نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على موارد البشرية ، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية. (عبد الواسع ،1973،ص 81)

إن تخطيط وتنمية المسار المهني يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى ، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثروات معرفية وتكنولوجية ،ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي ،حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم ،وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي ،وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي ،وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي . (بن منصور ،2001،ص 85)

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية ،وذلك بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة ،وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب مهارات عالية ،يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ،والاستغناء

عن الموظفين غير المناسبين ، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة ، وتأهيل العاملين على ترك الوظيفة . (بن منصور ، 2001، ص 85)

هذا بالإضافة إلى أن تخطيط المسار المهني يعبر عن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وللعاملين وجودة العلاقة بينهما، لكن فعاليته قد تتأثر بعدة متغيرات من بينها المتغيرات الشخصية والتي تمثل الصفات أو الخصائص التي تميز فردا عن غيره، والمتغيرات التنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي الذي يعبر عن مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، تبرز مشكلة حقيقة تواجه العديد من المؤسسات، تتمثل في صعوبة تحقيق تخطيط مسار مهني فعال وشامل يأخذ بعين الاعتبار التفاعل المعقد بين هذه المتغيرات، مما قد ينعكس سلبا على أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

وبالتالي فإن معرفة تأثير العلاقة بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية والشخصية، تكتسي أهمية علمية وعملية في آن واحد، خاصة في سياق مؤسسة حيوية كالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط، التي تتسم بطبيعة عمل تقنية وتنظيم معقد يستدعي تخطيطا مهنيا دقيقا ومستمر.

وانطلاقا من هذا الواقع، يمكننا صياغة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع- وحدة الأغواط؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط تعزى إلى متغير السن ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط تعزى إلى متغير الجنس؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع- وحدة الأغواط تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل؟

2- فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط؛
- 2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط تعزى إلى متغير السن؛
- 3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط تعزى إلى متغير الجنس؛
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل؛

3- أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية تسعى في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف محددة يسعى الباحث لتحقيقها، ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة تأثير العلاقة بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط ؛
- الكشف عن الفروق في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة تبعا لفئة السن؛
- الكشف عن الفروق في تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى عمال الشركة
- الكشف عن الفروق في تخطيط المسار المهني لدى عمال الشركة تبعا لمؤشر الأقدمية في العمل.

4- أهمية الدراسة:

يمثل تخطيط المسار المهني موضوعا يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجذب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على

- المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين والمبدعين وذلك باستحداث بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- أهمية الموضوع، لم يتم التطرق لمثل هذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالبة؛
- أهمية نشاط تخطيط المسار المهني للعاملين في عملية تسيير الموارد البشرية؛
- الأهمية القصوى لدراسة طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار المهني والمتغيرات الشخصية والتنظيمية للعاملين.

5- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختياري لهذا الموضوع إلى جملة من الاعتبارات الشخصية والموضوعية:

أسباب ذاتية:

- تخطيط المسار المهني من أهم الزوايا الإستراتيجية للمؤسسة لكونه يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم؛
- الفضول العلمي الذي يدفعني لمعرفة أي نوع من أنواع تخطيط المسار المهني الذي يناسب الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط؛
- الميل الشخصي للباحثة لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بمجال التخطيط والتسيير التنبؤي.

أسباب موضوعية:

- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص؛
- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم، خاصة التي تنتمي إلى الدول النامية منها الجزائر من انخفاض مستوى أدائها نظرا لكثرة العوائق التخطيطية والتنظيمية والتكوينية... وغيرها.
- والتي تعود غالبا إلى إهمال تفعيل دور الموارد البشرية في تخطيط المسار المهني للمؤسسة ومدى توافقه مع تخطيط المسار المهني الفردي، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجيا على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جامعتنا خاصة ما يتعلق بتخطيط المسار المهني من خلال بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؛
- الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية والعملياتية التي تؤثر في تخطيط المسار المهني؛
- محاولة معرفة واقع تخطيط المسار المهني والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط.

6- التعريفات الإجرائية:

تخطيط المسار المهني:

يضمن نظام تخطيط المسار المهني في مديرية التوزيع وحدة الأغواط منهجية واضحة تدمج بين التكوين المستمر، التدوير الوظيفي، والترقية، لتطوير الفرد وتحقيق أهداف المؤسسة.

المتغيرات الشخصية:

يُقصد بها تلك الخصائص الفردية تميز كل موظف على حدة، والتي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مستوى تخطيطه لمساره المهني، وقد تم تحديد هذه المتغيرات في: الجنس، السن، ، وسنوات الخبرة.

المتغيرات التنظيمية:

في هذه الدراسة، يُقصد بـ العوامل التنظيمية تلك المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تُساهم في دعم أو عرقلة تخطيط المسار المهني للموظف.

7- صعوبات الدراسة :

- واجهت الدراسة عدداً من التحديات الميدانية والإجرائية، والتي أثرت نسبياً على سير عملية جمع البيانات، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصعوبات فيما يلي :
- صعوبة الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المعنية داخل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع-وحدة الأغواط، مما تطلب وقتاً وجهداً إضافيين لتسهيل عملية توزيع الاستبيانات .

- ضعف تجاوب بعض أفراد العينة، سواء نتيجة لضيق الوقت أو بسبب التحفظ في التعبير عن آرائهم حول الموضوع محل الدراسة .
- التأخر في استرجاع عدد من الاستبيانات، وهو ما أدى إلى تقليص حجم العينة الفعلية مقارنة بما كان مخططاً له مبدئياً .
- الحاجة إلى توضيح بعض فقرات الاستبيان لبعض المبحوثين، لضمان الفهم الصحيح للأسئلة وتحقيق دقة أكبر في الإجابات .
- صعوبة التنسيق الزمني مع بعض الموظفين نظراً لطبيعة مهامهم المتغيرة، ما استلزم مرونة إضافية في مواعيد التوزيع والاسترجاع .
- ورغم هذه التحديات، فقد تمكنت من تجاوزها بفضل التنسيق المستمر مع المعنيين داخل المؤسسة، والحرص على ضمان سير البحث وفق المعايير المنهجية المعتمدة.

8 - الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1_دراسة احمد بن محمد الغانم، 2006، بعنوان "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بخدمات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم" ولدراسة هذه الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (152) مفردة مكونة من (47) ضابط 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.
- 2_دراسة مالكي محمد أمين، 2016، بعنوان "العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير"، هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:
- 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.
- 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 نوعاً ما.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير الجنس والسن، أو المستوى التعليمي أو الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة.
- 3_دراسة "معاذ نجيب غريب" تحت عنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي" دراسة حالة مقارنة بين شركات الاتصالات العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية، دمشق، وعبارة عن رسالة دكتورا في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد 2014، والتي تهدف إلى:
- التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة في التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في

- القطاعين العام والخاص، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 353 عامل.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة لكل من التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز والولاء التنظيمي للعاملين.
 - وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي، والقطاع والمسمى الوظيفي.
 - تبين أيضا عدم وجود اختلافات جوهريّة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات (التدريب، الترقية...) على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

الدراسات المحلية:

- 4 _دراسة فايذة بوراس 2007-2008، بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة"، هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:
- 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 إلي جملة من النتائج نذكر منها:
- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس 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 وتنمية الأفراد ومنه التنمية الشاملة على مستوى الوحدة.
- 5 _ دراسة "بوزورين فيروز" بعنوان "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية 2009 والتي تهدف إلى:
- التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها.
- وقد توصلت الدراسة إلى:
- إبراز الأسس النظرية للحوافز (أهميتها، أنواعها ونظرياتها)
- التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- اهتمام الشركة بتعريف العامل الجديد بعمله بغرض تدريبه على كيفية أداء وظيفته وتعريفه بواجباته ومسؤولياته.
- إدراك العامل مسبقا أن الغرض من التدريب تحديد معلوماته وتنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها، وليس لغرض الترقية.
- يتم الاعتماد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية أحدهما ترقية العاملين الأكفاء والآخر هو التوظيف الخارجي للإطارات المتقاعدة.

- تقوم الإدارة بنقل موظفيها استنادا على نتائج التقييم لعلاج عدم ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم ورغباتهم.

- اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية ورغباتهم في التقدم خاصة إذا صاحبه مزاياه مادية ومعنوية.

6 _ دراسة خضراوي مريم 2015-2016 بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية في فعالية إدارة المسارات الوظيفية، دراسة حالة بمؤسسة مطاحن جديع بتقريت"، 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:

- 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.

7- دراسة حماش علي 2020، بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والتي تهدف إلى: التعرف على دور تخطيط المسار المهني في تحسين الأداء الوظيفي.

- تحديد العلاقة بين وضوح المسار المهني للعامل وتحفيزه، وبين جودة أدائه.
- أكد على أن عمر الفرد لا يؤثر على عملية التخطيط للمسار الوظيفي وإنما تخضع إلى عوامل أخرى مثل ثقافة الفرد وكذا طموحاته الفردية.

8- دراسة وراس أمينة بعنوان "تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة، (دراسة حالة الجزائر، المديرية العامة للنقل الحضري والشبه الحضري)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، هدفت الدراسة إلى:

التعرف على الواقع الفعلي لتخطيط المسار المهني وأهم انعكاساته وأثره على الرضا المهني للعاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- أكدت أن عملية تخطيط المسار المهني قد تتأثر بعامل الكفاءة دون الخبرة العملية (الأقدمية).
- أن هناك رضا نسبي من الطريقة التي يقيم بها العاملين، واللاعدالة في المنح والعلاوات مقارنة بكمية العمل إذا ما قورن مع الجهد المبذول.

الدراسات الأجنبية:

9- دراسة (David Giauque, et al. 2008)، بعنوان "Les Levers De La Performance

"Individuelle Et Collective Dans Les Organisations Publiques Suisses.

ركزت الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية لدراسة أي منها له علاقة بالأداء الفردي والجماعي وطبقت على أربعة مؤسسات سويسرية عمومية وهدفت إلى تحقيق جملة من أهداف 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 التحليل 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 ومجمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد والأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي.

- تطوير هيكل تنظيمي بأكثر مرونة و أقل هرمية، ووضع الأهداف على أساس تشاركي.
- فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومجمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد والأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل ايجابي مع الأداء الفردي.

10- دراسة (JARUNEESA Etang et al, 2010)، بعنوان " Factors Affecting Perceived Job Performance Among Staffa Case, Study Of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Center For Boys ,2010.

ركزت الدراسة على تحديد تأثير المتغيرات (تحديد الأهداف وغموض الدور) وعامل الشخصي الذي هو الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي 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 والشخصية 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 ايجابي على الأداء الوظيفي.

9 - تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة تناولت بعضها متغيرات دراستنا الحالية، وهما متغير تخطيط المسار المهني ومتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتبين وجود جوانب شبه واختلاف مع الدراسة الحالية يمكن توضيحها كالتالي:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي اتبعته غالبية الدراسات السابقة مثل دراسة فايزة بوراس (2015)، ودراسة حماش علي (2020)، مما يعكس مناسبة هذا المنهج لتحليل الظواهر المتعلقة بتخطيط المسار المهني في سياقات تنظيمية. كما استخدمت الدراسة أداة الاستبيان على عينة مكونة من (50) موظفًا، وهي مقارنة مشابهة لأدوات الدراسات السابقة التي اعتمدت كذلك على الاستبيانات كمصدر رئيسي لجمع البيانات أما من حيث المكان والزمان فقد اختلفت مع سابقتها، اختلفت الدراسة من حيث النتائج، توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية بين تخطيط المسار المهني والمتغيرات التنظيمية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة بوراس (2015) التي أثبتت أن تنمية الكفاءات البشرية والدعم التنظيمي يعززان فعالية تخطيط المسار الوظيفي، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية، فقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني وبعض المتغيرات الشخصية مثل السن، الخبرة، والأقدمية، وهو ما يختلف نسبيًا عن بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى تأثير متفاوت لهذه المتغيرات، وإن كان تأثيرها أقل من المتغيرات التنظيمية، وبذلك، فإن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة من حيث أهمية العوامل التنظيمية، لكنها تختلف عنها في إقصاء تأثير المتغيرات الشخصية على تخطيط المسار المهني، ما قد يُفسّر بسياق المؤسسة محل الدراسة أو بطبيعة العينة المدروسة.

الفصل الثاني تخطيط المسار المهني

1_ وظيفة التخطيط

1_1 تعريف التخطيط.

1_2 أهمية وأهداف التخطيط.

1-3 خطوات عملية التخطيط.

2_ المسار المهني

2_1 تعريف المسار المهني.

2_2 خصائص المسار المهني.

2_3 أنواع المسارات المهنية.

3_ تخطيط المسار المهني

3_1 تعريف تخطيط المسار المهني.

3_2 أهمية وأهداف تخطيط المسار المهني.

3_3 اعتبارات تخطيط المسار المهني.

3_4 استخدامات تخطيط المسار المهني.

تمهيد:

من المصطلحات حديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية، مصطلح تخطيط المسار المهني الذي يعتبر من إحدى الوظائف التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والمنظمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء بخطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم المهني حتى سن التقاعد، واكتشاف قدراتهم وميولهم، واتخاذ قرارات مدروسة بشأن التعليم والتدريب والتطور الوظيفي، قصد ضمان البقاء للمؤسسة واستمرارها.

وانطلاقاً من هنا وفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا الفصل تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال التعرف على وظيفة التخطيط ثم التعريف بالمسار المهني ثم تخطيط المسار المهني والتعرف بشكل جيد على حيثياته وأهميته في بناء مستقبل مهني ناجح، كما يتناول الخطوات المنهجية لتحديد المسار المهني المناسب، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المهنية، والأدوات والمهارات التي تعزز من قدرة الفرد على توجيه مسيرته المهنية بفعالية ومرونة.

1- وظيفة التخطيط

1-1- تعريف التخطيط:

من بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزوايا التي ينظر منها كل واحد منهم نجد:

تعريف 1: تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف. (محمد قاسم القريوتي، 2006، ص168)

تعريف 2: التخطيط هو العملية التي من خلالها المسير يقرر الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشركون في تحقيق الأهداف. (يحيوي نعيمة، 1993، ص 17)

تعريف 3: التخطيط عملية ذهنية تختص بالتحديد المقدم لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف معينة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.

تعريف 4: هو عبارة عن مجهود علمي ويتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة. (علي شرقاوي، 2002، ص 172-173)

1-2- أهمية وأهداف التخطيط:

1-2-1- الأهمية:

للتخطيط أهمية لا تقل عن أهمية التنفيذ، فلكي يتم الوصول إلى الأهداف بفاعلية، يجب القيام بالتخطيط أولاً، لأن النتائج التي يتحصل عليها تأتي من تداخل التخطيط والتنفيذ، والمؤكد أن الفرد الذي يدور حول دائرة مفرغة لا يصل إلى نتيجة كالفرد الذي يسبر نحو هدفه النهائي، وتظهر أهمية التخطيط للأسباب التالية: (عبد الغفار الحنفي، 2003-2004، ص 173)

- **مواجهة التغير وعدم اليقين:** إن البيئة المتقلبة وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل تجعل من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحقاً، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية، ووضع الخطط البديلة مع مراعاة أن لا تكون فترة التخطيط اكبر لتخفيض درجة الثقة في تحقيق النتائج وحتى عندما يكون المستقبل أكثر يقيناً، فلا بد من القيام بالتخطيط لأنه من الضروري أولاً اختيار أحسن الطرق لتنفيذ الأهداف ثم وضع الخطط التي تبين لكل قسم أو إدارة أو مركز دورها في العمل المطلوب. (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص 257).

- **التركيز على الأهداف:** طالما أن التخطيط يحدد مسبقاً أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الفرعية فإن توجيه وتركيز الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الموجهة لهذا الغرض بهذه الأهداف ومن ثم التقليل في الوقت الضائع وتخفيض عدد العمال غير الضرورية بالإضافة إلى:

- مساعدة المدير في تحديد الأولويات ؛
- تركيز وتوجيه الجهود نحو استغلال جوانب القوة في المنظمة؛
- إمكانية استغلال الفرص المتاحة؛
- العلاج أو القضاء على نقاط الضعف بالمؤسسة فضلاً عن تجنب التهديدات والأخطار.

- **الرشد:** يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء، ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلاً من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلاً من القرارات الحكيمة التي تملئها الضرورة. (علي شرقاوي، مرجع سابق، ص 175)

- **تسهيل الرقابة:** تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكنه أن يتأكد من انجازات المرؤوسين دون أن

تكون لديه أهداف مخططة لاسترشاد بهافي الحكم على الأداء، الرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير، والمعايير هي الأهداف التي تحددها الخطط. (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 168)

1-2-2- الأهداف:

- يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدف ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط، أهمها:
- يجنب المنظمة من المفاجآت أي يقلل من مخاطر المستقبل.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد أي ربط مستويات الأداء الحالية بالمستويات المطلوبة.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يوفر المن النفسي للعمال.
- يؤثر في الوظائف الإدارية المختلفة حيث يعتبر أساسها. (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 168)

i. خطوات عملية التخطيط:

توجد خطوات أساسية تمثل الطريقة المتبعة في التخطيط تطبق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتلخص فيما يلي:

* **المرحلة الأولى:** توضع فيها الأهداف من أجل تحديد العمليات في المدى البعيد وهذا هو عمل المديرين والاستراتيجيين، ففي البداية ينقل هؤلاء المدبرون إلى المديرين التكتيكيين الذين يحددون أهدافاً أكثر دقة لمرؤوسيهـم. (موفق حديد، 2001، ص118)

وقد يعاد النظر في الاستراتيجيات عندما يعجز المدبرون من وضع أهداف تكتيكية واقعية ترضي الأولويات الإستراتيجية، ويمكن أن يعاد النظر في الاستراتيجيات في المستويات التشغيلية في حالة تفصيل الأهداف التكتيكية وتحويلها إلى خطط قصيرة المدى. (Philippe

Miganim, 1993, P24)

* **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة وتجمع المعلومات حول المحددات التي تؤثر على قرارات المديرين وتتبع هذه المحددات في بيئات الشركة الداخلية والخارجية (السياسة، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية) وتعني المؤثرات الداخلية الموارد المحدودة، رأس المال والأفراد الماهرون، ومن الأمثلة على مؤثرات الخارجية التشريعات المقيدة التقدم التكنولوجي والمنافسون. (زكي محمود هاشم، 2001، ص164).

* **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف الوظيفية المخطط لها في المرحلة السابقة لذا يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن والاختلاف بين البدائل هو الاختلاف في التكلفة. (مصطفى أبو زيد فهمي -حسين عثمان، ص323)

* **المرحلة الرابعة:** وفيها يتم اختيار البديل المناسب وهذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة، فبعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل على ضوء المعايير والقيود المختلفة يتم اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن.

* **المرحلة الخامسة:** وتعرف بتنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل إذ وبعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره. هذه الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها. (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص 297)

* **المرحلة السادسة:** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطط ومتابعتها إذ إن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فإن توفر أجهزة متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة. (زعرع فطيمة، 2004، ص75)

b. تعريف المسار المهني:

المسار المهني هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، خلال عمره المهنية في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر مستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل المهني الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة فتتوسع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار المهني بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 546)

وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل. (رواية حسن، 2002، ص 305)

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار المهني والاختلافات في الاحتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم

الفعالة. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 276)

1-3- خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار المهني يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

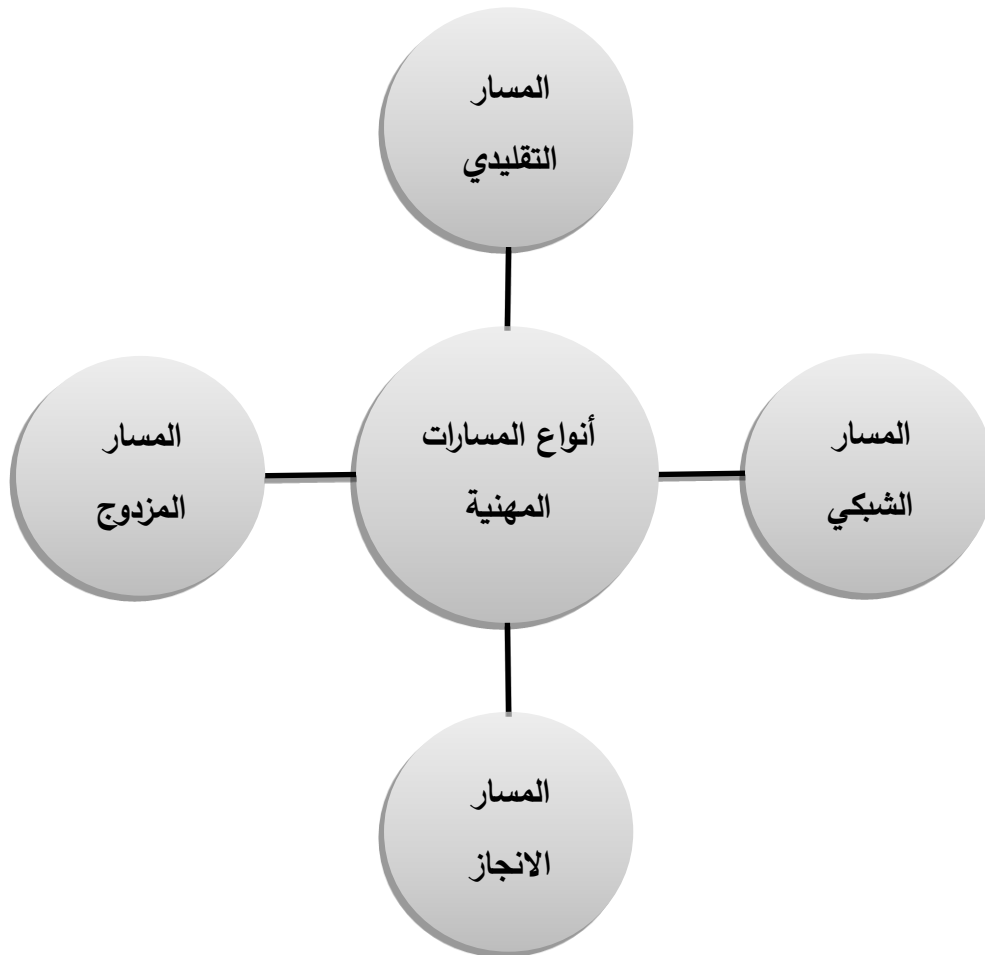
- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛

- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها ولشغلها؛
- إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات؛
- لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته؛
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة؛
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال؛
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات؛
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو الضغوط الوظيفية بين الفرد والمؤسسة؛
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 213-214)

1-4-أنواع المسارات المهنية

تصنف المسارات المهنية إلى عدة أنواع، تحدد وفقاً لنوع كل مسار وهي:

الشكل رقم (01) شكل توضيحي لأنواع المسارات المهنية



المصدر من إعداد الباحثة.

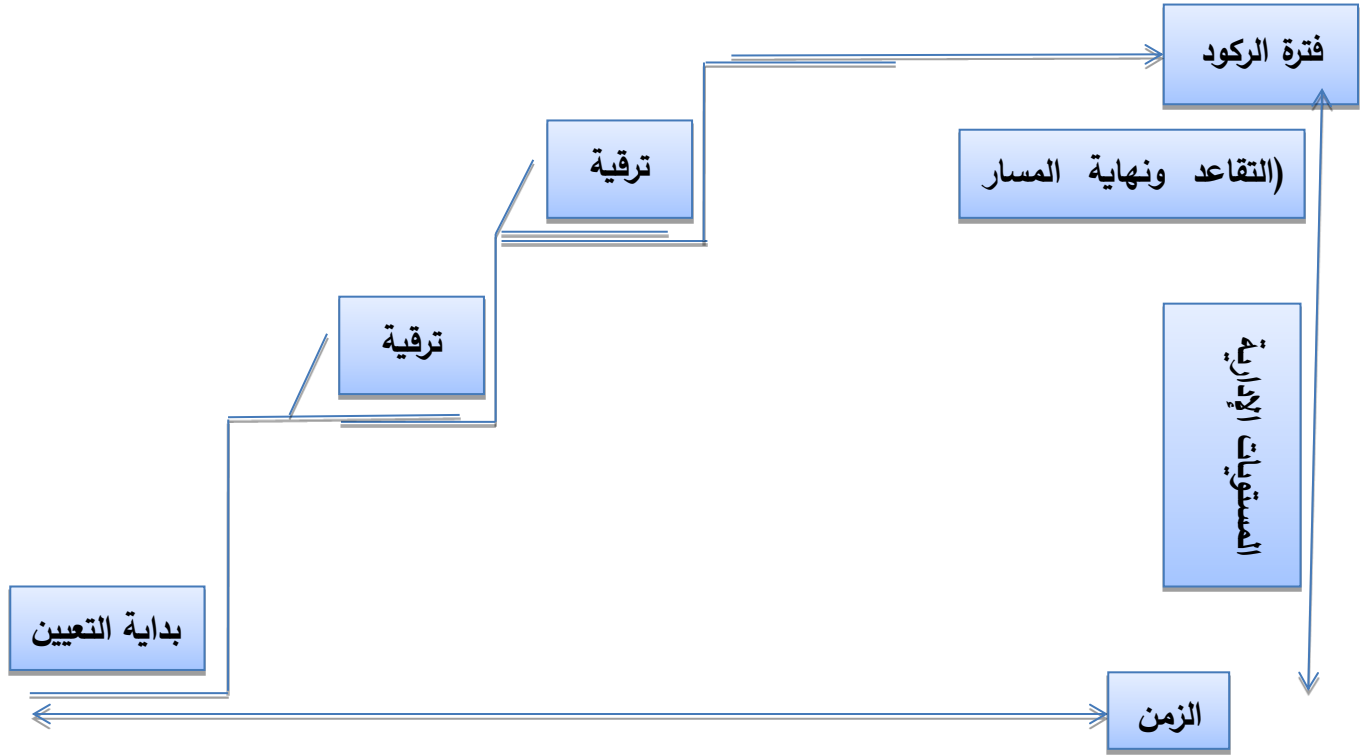
سيتم فيما يلي شرح هذه الأنواع بالتفصيل.

1-4-1- المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية تصاعدية من وظائف ادني إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي الوظائف من

نوعية واحدة وتخصص واحد من اجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد.(حنا نصر الله، 2013، ص 214)

شكل رقم (02) يوضح المسار التقليدي



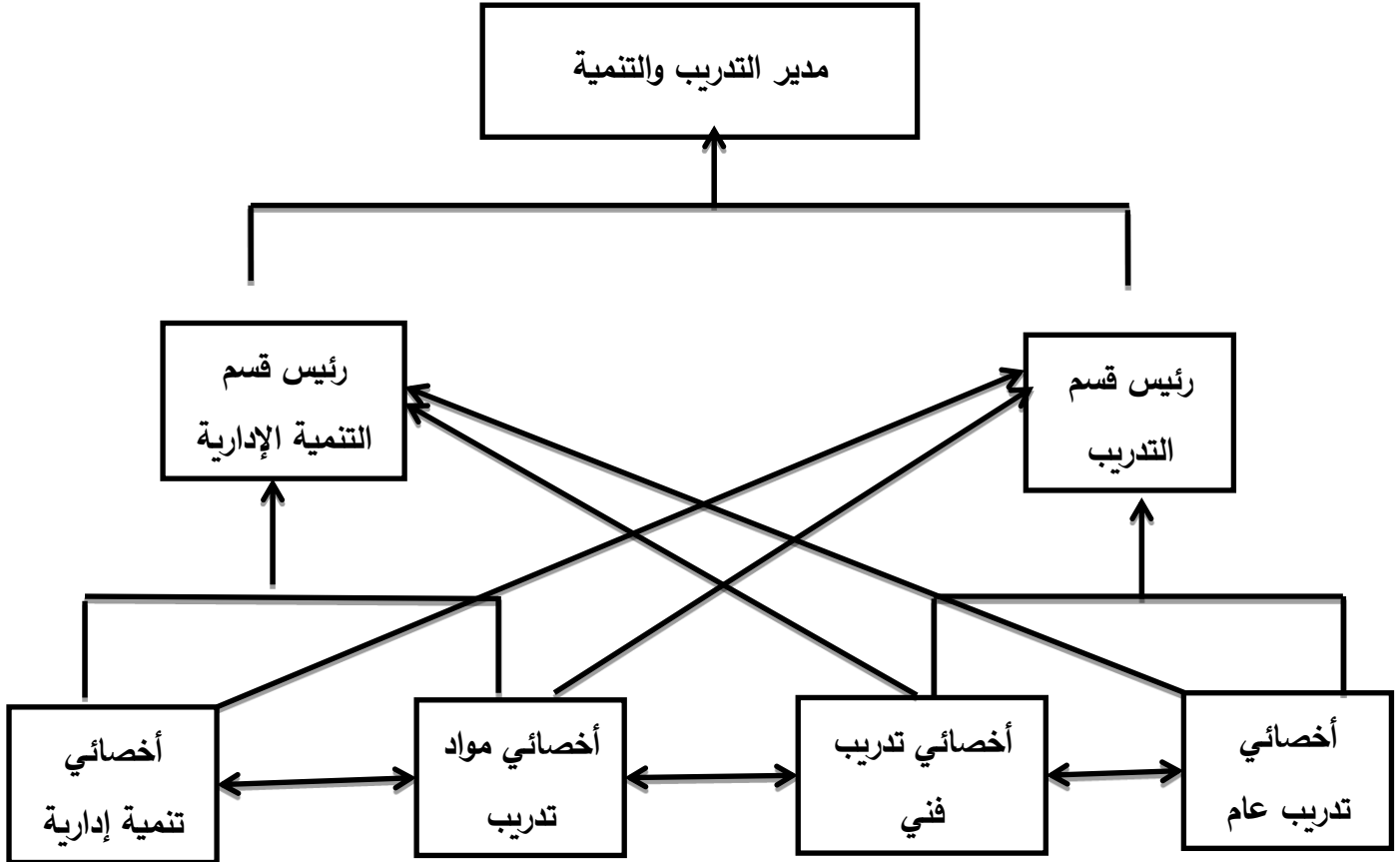
المصدر: بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 60

1-4-2- المسار الشبكي:

يشير هذا المسار احتمالية الفرد ضمن وظائف متعددة أفقياً وعمودياً في ان واحد داخل الهيكل التنظيمي، هذا ما يعني بان بقاء الفرد في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقي إليها بل ينتقل إلى عدة وظائف في نفس المستوى الإداري إذن فالمسار الشبكي مرن ولا يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

إن هذا النوع من المسارات المهنية يسمح للفرد بتشكيل خبرات ومعارف متنوعة على كل المستويات والوحدات التنظيمية التي يكون قد شغلها، وبالتالي تكوين صورة عامة ودقيقة ليس للوظيفة فقط بل حتى لمكونات التنظيم ككل. (فليون مراد، 2018، ص 55)

شكل رقم (03) نموذج المسار المهني الشبكي



المصدر: أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية،

مصر، 2009، ص 219

1-4-3- مسار الانجاز:

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 المهني التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والانجازات 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 والانجازات. (بوراس فايزة، مرجع سابق، ص 552)

1-4-4- المسار المزدوج:

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هذه الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها، المرسومة وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تترك المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيار وظيفي يستطيع أن يسلكه وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية. (عمر وصفي عقيلي، ط2 مرجع سابق، ص 149)

1-5-5- تخطيط المسار المهني

1-5-1- تعريف تخطيط المسار المهني:

اختلفت وتعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار المهني، حيث عرف بأنه: **التعريف الأول:** "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل". (أحمد ماهر، 2004، ص 374)

التعريف الثاني: عرف تخطيط المسار المهني بأنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".

ورغم اختلاف التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار المهني هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير مهني متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ؛ وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 286-287)

1-6- أهمية وأهداف تخطيط المسار المهني:

1-6-1- الأهمية:

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

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد
- تشجيع تنوع الثقافات
- الحد من إحباط العاملين
- تجنب التقادم المهاري. (جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 379)
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.
- تحسين سمعة المؤسسة.

- تخفيف القيود على حركة العمالة.
- تقليل تكلفة العمالة. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 16)

1-6-2- الأهداف:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار المهني يمكن إيجازها في النقاط التالية:

* إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فان المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فان إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلوبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في المسار المهني الذي يسمح تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.

* يساهم تخطيط المسار المهني في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام 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 سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسرات 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. (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 279)

* 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 يتعذر الاستفادة من تخطيط المسار المهني 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 أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج نطاق وظيفته.

* تساهم سياسة تخطيط المسار المهني على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية المؤسسة. (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 221)

وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار المهني في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

1-7- اعتبارات تخطيط المسار المهني:

تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة.

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:

التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني، 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 مرحلة الدراسة.

الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تخطيط المسار المهني 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 الانجازات. (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 244-245)

مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني 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 بأن 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 انجازات في مساره المهني.

سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار المهني، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة 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 المهني بفعالية.

الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسي والاجتماعية والثقافية 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 المهني.

تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني. (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 247)

الشكل رقم (04) التالي يوضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 248-250

1-8- استخدامات تخطيط المسار المهني

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار المهني في النقاط التالية:

* في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط مسار المهن 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 المهني للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا وراسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

* في مجال الإحلال المهني: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال المهني لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية لكوادر 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 المهني عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها. (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 224)

* في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار المهني التدرج المهني للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهارته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها.

* في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار المهني تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا، واستعداد المؤسسة لها مسبقا. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 221)

* **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات 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 الوظائف تحقق لهم إشباع كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدق رغب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار المهني كفيل بتحقيق ذلك.

* **يساعد تخطيط المسار المهني على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطل بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الأفراد أكفاء لأداء مثل هذه 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.** (جمال الدين محمد المرسى، مرجع

سابق، ص 187)

خلاصة الفصل:

يتناول فصل تخطيط المسار المهني أهمية أن يكون للفرد خطة واضحة ومحددة لمسيرته المهنية، تساعد على اتخاذ قرارات واعية بشأن مستقبله العملي. يوضح الفصل أن التخطيط المهني ليس عملية عشوائية، بل هو مسار منظم يعتمد على معرفة الذات (كالقدرات، والميول، والقيم)، وفهم سوق العمل، واستكشاف الفرص المتاحة، ثم وضع أهداف مهنية قصيرة وطويلة المدى كما يؤكد الفصل على أهمية المرونة في التخطيط، نظرًا لتغير الظروف والتحديات التي قد تواجه الفرد خلال رحلته المهنية، ويشير إلى ضرورة التقييم المستمر للخطة المهنية وتحديثها بما يتناسب مع المستجدات.

في الختام، يبرز الفصل أن التخطيط الجيد للمسار المهني يمكن الفرد من تحقيق طموحاته، واختيار المسار الأنسب لقدراته وظروفه، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي والنجاح المهني.

الفصل الثالث المتغيرات الشخصية والتنظيمية

1- المتغيرات الشخصية

1-1 تعريف المتغيرات الشخصية

2-1 أبعاد المتغيرات الشخصية

2- المتغيرات التنظيمية

1-2 تعريف المتغيرات التنظيمية

2-2 أبعاد المتغيرات التنظيمية

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل، أصبح بناء المسار المهني للفرد مسألة معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة تؤثر على استقراره وتطوره، وتعد المتغيرات الشخصية والتنظيمية من بين أبرز المحددات التي تلعب دوراً فاعلاً في رسم ملامح المسار المهني للفرد. إذ تشمل المتغيرات الشخصية السمات النفسية، والدوافع، والكفاءات، والطموحات، فيما ترتبط المتغيرات التنظيمية بعوامل داخل بيئة العمل مثل السياسات الإدارية، ونظم الترقية، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية.

وفي هذا الفصل سنعرض أبرز المتغيرات الشخصية والتنظيمية التي تلعب دوراً محورياً في تشكيل مسار الفرد المهني.

1- المتغيرات الشخصية

قبل التطرق لمفهوم المتغيرات الشخصية سنحاول تعريف الشخصية

* 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 مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله." (احمد بن محمد الغانم، 2006، ص 46)

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

- 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 " (بن الشيخ سارة، 2010، ص 35)

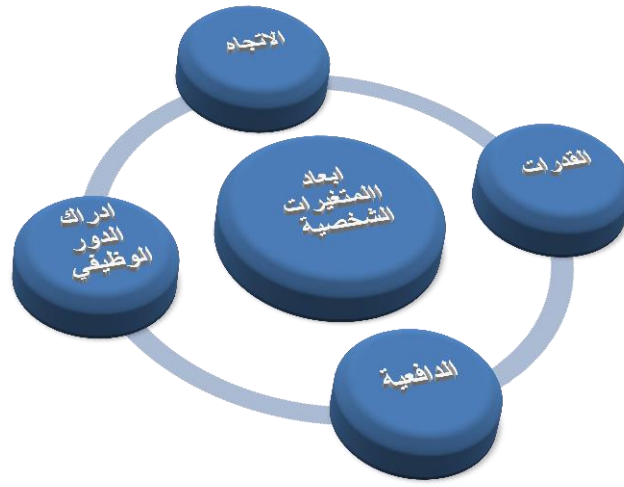
c. تعريف المتغيرات الشخصية:

تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد العاملين في أي منظمة، وهذه الخصائص قد تكون موروثة ترتبط بالفرد نفسه مثل (العمر

التأهيل العلمي، الحالة الاجتماعية) أو العوامل المكتسبة ترتبط بعمل الفرد في المنظمة مثل مدة الخدمة في العمل الحالي، الخبرة....). (ميسون عبد الله احمد، مرجع سابق، ص8)

d. ابعاد المتغيرات الشخصية:

الشكل (05) يوضح أبعاد المتغيرات الشخصية



المصدر من إعداد الطالبة

أ- الاتجاه:

الاتجاه "هو موقف (وجهة النظر) الإنسان حيال: شيء، موضوع، فكرة... وعليه يمكن القول أن الاتجاهات تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:

(1) العنصر الفكري؛

(2) المشاعر؛

(3) الميل للسلوك ؛

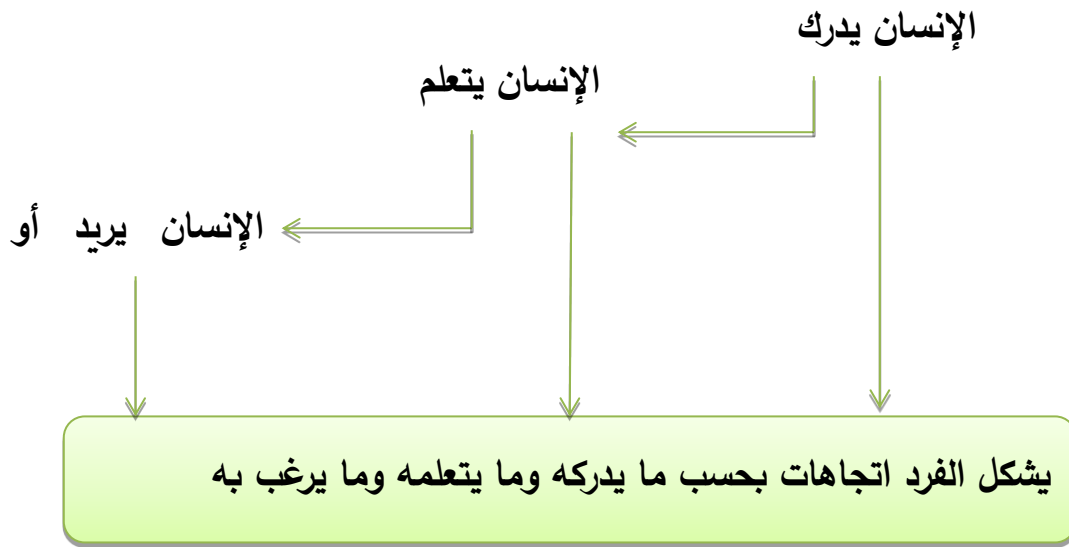
1- العنصر الفكري: هو العنصر الذي يمثل العقيدة أو التفكير العقلاني، المستند إلى تحليل

الأسباب والعلاقات بأسلوب منطقي؛

2- المشاعر: وتعتبر المشاعر عن الجانب العاطفي والذي يعكس ما يحمله الإنسان من حب أو كراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح ؛

3- الميل للسلوك: ويفهم ذلك في شكل التنبه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة (دربالي يسمينة، 2017-2018، ص 11)

الشكل(06) مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 248-250

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. (سارة بن الشيخ، مرجع سابق، ص 40)

أنواع القدرات: يمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين:

- قدرات عقلية؛
- قدرات غير عقلية؛

أولاً: القدرات العقلية:

ويقصد بالذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، التكيف الفعال مع البيئة، التعلم من الخبرة، وينقسم هذا الذكاء إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: قدرات عقلية لغوية وحسابية وتعليمية.

المجموعة الثانية: قدرات عقلية عملية وميكانيكية ويدوية.

ثانياً: القدرات غير العقلية:

يمكن تصنيف القدرات غير العقلية إلى مجموعتين من القدرات:

- قدرات الحواس.
- قدرات الحركية.

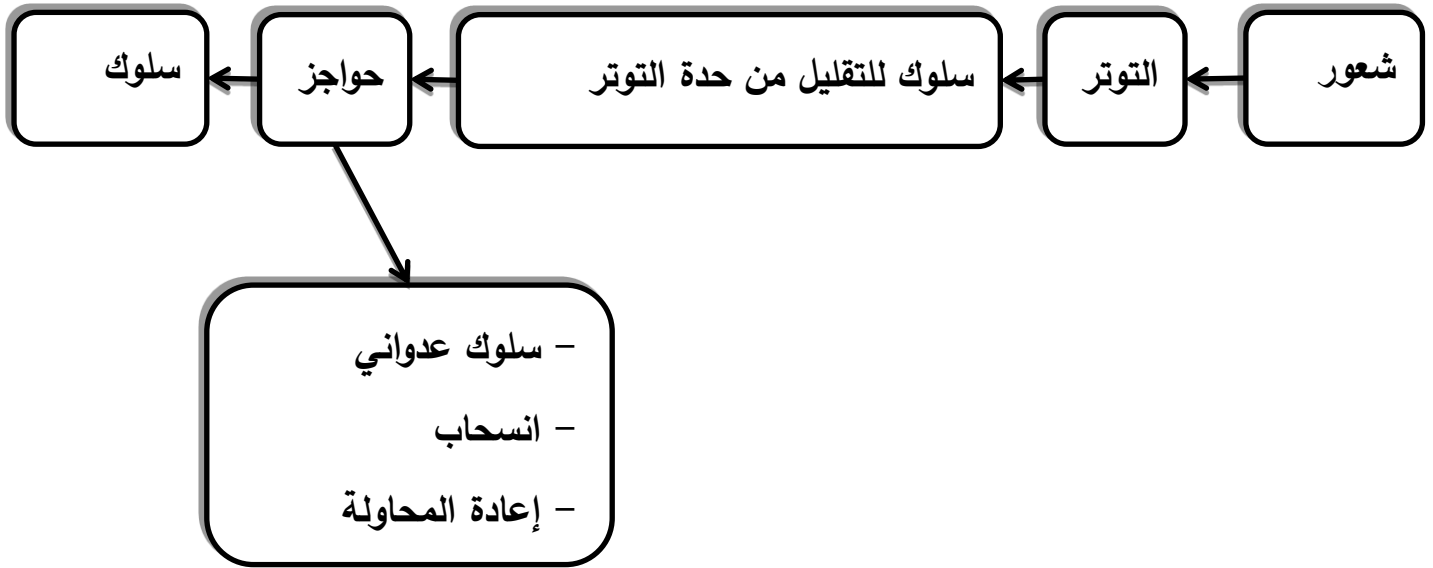
أولاً: قدرات الحواس: وهي الإبصار والسمع والشم واللمس والتذوق أن معظمها قد أجرى على حاسة الإبصار وبدرجة أقل حاسة السمع، وأيضاً من حيث متطلبات الأداء في معظم الأعمال.

ثانياً: قدرات الحركية: بأنها تلك التي تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم به الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة. (أحمد صقر عاشور، 1989، ص104-105)

ج- الدافعية أو الدوافع:

يعرف الدافع على أنه القوة التي تحرك 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. (سارة بن الشيخ، مرجع سابق، ص42)

الشكل رقم (07) يوضح تشكل الدوافع لدى الفرد



المصدر: سارة بن الشيخ، مرجع سابق، ص 40

د - ادراك 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.

10 المتغيرات التنظيمية

a. تعريف المتغيرات 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 والحوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها. (أسعيد حدة، 2016-2017 ص 16-17)

b. أبعاد المتغيرات التنظيمية:

تعتبر المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب ولا يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعا في دراسة واحدة، حيث يتم تناول أهم هذه المتغيرات من بينها:

الشكل رقم (08) يوضح أبعاد المتغيرات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

أ-الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف

المؤسسة كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.(بن ساسي هناء، 2016-2017، ص18)

يمثل الهيكل التنظيمي ميزتين أولهما الطابع الرسمي وثاني درجة المركزية، أما الأولى يقصد بها إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، أي تحديد إجراءات الإشراف على العاملين 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.

ب- بيئة العمل المادية:

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها الشاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل 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.(رشيد مناصريه، سارة بن الشيخ، 2016، ص30)

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 وإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهناك من يعرف القيادة على أنها القدرة على الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعتبر التمكين احد 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، على مدى إدراك الموظفين لقدرتهم على التعامل مع الأحداث والحالات والأشخاص في مكان العمل.

د - الاتصال الإداري:

تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل العمليات 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 انجاز 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 وان 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. (لينا داود محمد طه، 2012-2013، ص30)

ذ - الأجور 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 باليوم أو بالشهر 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 الحوافز واضحة وناجحة.

فالحوافز لها أثر على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع والتنمية.

يعتبر الحافز بأنه أسلوب تحريك قدرات العاملين مما يزيد من أدائهم كماً ونوعاً. (يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية، 2010، ص5)

هـ - التدريب:

التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة والمفاهيم، 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 لاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل 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. (دربالي يسمينة، المرجع سبق ذكره، ص 15/14)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل بدراسة وتحليل المتغيرات الشخصية والتنظيمية باعتبارها من العوامل التي قد تؤثر في تخطيط المسار الاتجاه، الدافعية،. من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن المتغيرات الشخصية مثل الطموح المهني، والميول المهنية تلعب دوراً في تحديد مسار الفرد المهني، خاصة من حيث قدرته على رسم أهداف واضحة واتخاذ قرارات مهنية ملائمة. كما تطرق الفصل إلى المتغيرات التنظيمية التي تشمل الدعم الإداري، المناخ التنظيمي، أسلوب القيادة، والأجور والتدريب، والتي تُعد عناصر بيئية تساهم في تحفيز الأفراد أو إحباطهم في السعي لتخطيط مسار مهني مستقر ومتطور، غير أن تأثير هذه المتغيرات يختلف من بيئة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

- 1- المنهج المستخدم
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- عينة الدراسة وخصائصها
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الدراسة الاستطلاعية
- 7- الخصائص السكومترية لأداة الدراسة
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري، سنعرض الجانب التطبيقي الذي هو الوسيلة الوحيدة التي تمكننا من التأكد من معلوماتنا النظرية، تكتسي طبيعة الإجراءات المنهجية المتبعة والأساليب المستخدمة في معالجة موضوع الدراسة أهمية كبيرة، فعليها تتوقف نتائج الدراسة ومدى صدقها وصحتها وفيما يلي عرض لكل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

1- المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، من حيث طبيعة البيانات وتعداد العينة، فالمنهج الوصفي يعبر عن جمع البيانات بنوعيتها الكمي والكيفي حول ظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات.

2- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، وتوفر بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين تخطيط المسار المهني وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في سياق مؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر.

الحدود البشرية: تتحدد الحدود البشرية لهذه الدراسة في مجموعة من موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط ، والذين يمثلون مستويات وظيفية مختلفة (إدارية، تقنية، ميدانية) .

وقد تم الاعتماد على عينة مكونة من 50 موظفاً، تم استرجاع 45 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، مما مكن من دراسة الظاهرة محل الاهتمام بدقة كافية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين 04 ماي إلى 02 جوان 2025، حيث شملت هذه الفترة مراحل إعداد الاستبيان، توزيعه، جمع البيانات، وتحليلها .

3- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في جميع العمال التابعين لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط، والبالغ عددهم 250 عاملاً. ونظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، فقد تم اعتماد عينة مكونة من 50 عاملاً، أي ما يعادل 20% من حجم المجتمع الأصلي، تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بهدف ضمان تمثيل متوازن وموضوعي لكافة أفراد المجتمع محل الدراسة .

وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 50 عاملاً، غير أنه تم استرجاع 45 استبياناً فقط صالحاً للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة قدرها 90%، وهو ما يعتبر مقبولاً في البحوث الميدانية، ويعزز من مصداقية النتائج.

4- عينة الدراسة وخصائصها:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر نوع الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
75,6%	34	ذكر
24,4%	11	أنثى
100,0%	45	المجموع

_ من خلال الجدول أعلاه يتضح من هذه النسب أن نسبة الإناث 24,4 تقل عن نسبة الذكور بحيث يشكلون النسبة الأكبر من العينة 75,6 ما يعكس ربما طبيعة التركيبة السكانية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع - وحدة الاغواط، خاصة إذا كانت طبيعة العمل تتطلب مجهوداً بدنياً أو تميل إلى التخصصات التقنية.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
13,3%	6	21-35 سنة
75,6%	34	36-50 سنة
11,1%	5	أكبر من 50 سنة
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية المتوسطة تشكل الفئة الأكبر 75,6% بينما جاءت الفئة العمرية من (21-35 سنة) بنسبة 13,3% وهي فئة تمثل المراحل الأولى من الحياة

المهنية، أما الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فقد شكلت نسبة 11,1% وهي غالبا ما تكون في المراحل الأخيرة من المسار المهني وتقترب من سن التقاعد.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	17,8%
من 5 إلى 10 سنوات	6	13,3%
أكثر من 10 سنوات	31	68,9%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المختارة اشتملت على مختلف فترات الأقدمية بحيث تفاوتت مدة الأقدمية بين الموظفين على 3 فئات رئيسية، حيث مثلت الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) الفئة الأقل تكرارا بنسبة 13,3%، والفئة (أقل من 5 سنوات) في حين نلاحظ الفئة (أكثر من 10 سنوات) هي الأكثر تكرارا بنسبة 68,9%.

5- أدوات الدراسة:

يتطلب لإعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة. وفي إطار الصياغة الأولية للاستبيان تمت المناقشة مع الأستاذ المشرف والذي أبدى الرأي في مسائل كثيرة بالتصويب والمراجعة، كما قامت الباحثة باستخدام استبانة لقياس تخطيط المسار المهني من خلال بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية لصاحبته اسعيد حدة 2017 . ويعرف "يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلبي الغرض المطلوب من الاستبيان". (طويطي مصطفى، وعيل ميلود، 2014، ص28).

5-1- وصف استبيان تخطيط المسار المهني:

يشمل استبيان تخطيط المسار المهني 14 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (06): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	العبارات
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

5-2- وصف استبيان المتغيرات التنظيمية:

يشمل استبيان المتغيرات التنظيمية 14 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (06): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	العبارات
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

11 الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية في-الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع-الأغواط هو التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث واستكشاف ميدان الدراسة واختيار الدقة والثبات المقياس المعتمد عليه، وتم إجراؤها على عينة مكونة من 30 موظف وموظفة للتأكد من السلامة اللغوية لأداة الدراسة ومدى نجاعتها والتحقق من خصائصها السيكمترية على أن لا يتم إدراج أفراد العينة الاستطلاعية في الدراسة الأساسية فيما بعد.

12 الخصائص السكومترية لأداة الدراسة:

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبيان.

a. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول رقم (07): يوضح نتائج الصدق الاتساق الداخلي

المتغيرات التنظيمية				تخطيط المسار المهني			
رقم	درجة	رقم	درجة	رقم	درجة	رقم	درجة
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
01	0.504	08	0.317	01	0.372	08	0.347
02	0.352	09	0.523	02	0.294	09	0.409
03	0.612	10	0.388	03	0.448	10	0.401
04	0.687	11	0.622	04	0.475	11	0.491
05	0.498	12	0.529	05	0.371	12	0.372
06	0.646	13	0.447	06	0.371	13	0.476
07	0.608	14	0.679	07	0.312	14	0.504

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

b. صدق المقارنة الطرفية:

تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (8) أفراد في كل مجموعة وبعد ذلك تم حساب الفرق (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (08) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان:

المقياس	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
تخطيط المسار	القيم الدنيا	8	26.25	5.41	5.990	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	38.00	1.19				
المتغيرات	القيم الدنيا	8	18.75	3.53	9.118	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	30.75	1.16				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها في مقياس تخطيط المسار المهني أن متوسط المجموعة الدنيا 26.25 بانحراف معياري 5.41، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 38.00 بانحراف معياري قدره 1.19 حيث بلغت قيمة "ت" 5.990 بينما في مقياس المتغيرات التنظيمية فقد قدر متوسط المجموعة الدنيا 18.75 بانحراف معياري 3.53، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 30.75 بانحراف معياري قدره 1.16 حيث بلغت قيمة "ت" 9.118 عند درجة الحرية 14 ومستوى الدلالة 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات لأن الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.005 بين المجموعتين، وأن المقياس لديه قدرة تمييزية وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمرار يته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.802	14	تخطيط المسار المهني
0.790	14	المتغيرات التنظيمية

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث وصلت إلى 0.802 بالنسبة لمقياس تخطيط المسار المهني و 0.790 بالنسبة لمقياس المتغيرات التنظيمية، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

13 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تتنوع الأساليب الإحصائية باختلاف أهداف البحث، من أجل الوصول إلى التحليل الموضوعي للمعطيات المستسقة من الميدان والتي تم تحصل عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، للإجابة على تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها المصاغة، وفي الدراسة الحالية بعد اتمام عملية جمع المعلومات ثم تفرغها وتبويبها ببرنامج (إكسال) تم الاستعانة بالنظام الإحصائي (Spss) بنسخته (21) للمعالجة الإحصائية للبيانات وهو يعد من أكثر الأنظمة الإحصائية استخداماً وشيوعاً لإجراء التحليلات المختلفة.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمها (SPSS) في:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- معامل "ألفا كرونباخ" (Alfa Chronbach) لحساب الثبات.
- معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لحساب العلاقة بين العبارات والمقياس في صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، وقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- اختبار ت لعينتين مستقلتين.
- اختبار ف للتباين الأحادي ANOVA.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية

خلاصة الفصل:

تم تخصيص هذا الفصل لعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة الميدانية على عينة من عمال وإطارات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط ، حيث جرى تحديد العينة وفقاً لاعتبارات علمية تضمن تمثيل مجتمع الدراسة، واستخدام استبيان محكم خضع لعملية التقييم السيكمومتري من حيث الصدق والثبات لقياس المتغيرات المستهدفة. كما تطرّق الفصل إلى المنهج الوصفي المعتمد، وإلى الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مبيّناً كذلك حدود الدراسة من حيث المجال المكاني، الزمني، والبشري، وذلك لضبط إطارها وضمان من هجيتها العلمية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
- 5- استنتاج عام
- 6- الاقتراحات

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من دراسة استطلاعية ومنهج وأداة الدراسة إلى الخصائص السيكومترية للاستبيان وخصائص العينة، سنقوم في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة وفرضياتها ومناقشتها وتفسيرها.

1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم(10): يوضح العلاقة بين تخطيط المسار المهني والمتغيرات التنظيمية لدى أفراد العينة الأغواط

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R بيرسون	قيمة sig	القرار
تخطيط المسار	35.51	5.81	0.267	0.076	دال عند 0.05
المتغيرات التنظيمية	29.07	6.87			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتخطيط المسار المهني بلغ 35.51 كما أن المتوسط الحسابي للمتغيرات التنظيمية قدرت قيمته ب 29.07 وقيمة معامل الارتباط "R" بيرسون بلغت (0.267) وهي في الاتجاه الموجب، وبالتالي توجد علاقة طردية بين تخطيط المسار المهني والمتغيرات التنظيمية لدى أفراد العينة.

التفسير:

تحققت الفرضية الأولى والتي دلت على وجود علاقة ارتباطية بين كل من تخطيط المسار المهني والمتغيرات التنظيمية أي يزداد مستوى متغير بزيادة الآخر ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى النظريات المفسرة للمتغيرات التنظيمية وأبرزها نظرية المسارات والتي يرى رواده بأن التخطيط يؤدي إلى التغيير في أهداف وافتراسات المنظمة بشكل عام والفرد بشكل خاص، وبالتالي فقد تؤثر عملية تخطيط المسار المهني على مستويات الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المنظمة، كما أنه من خلال عملية تخطيط المسار المهني يمكن لنا أن نحدد حجم المنظمة (عدد الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي) وتتفق نتائج هاته الفرضية مع ما توصل إليه الباحث مالكي محمد الأمين (2016) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات التنظيمية والتخطيط من جهة وبين التخطيط والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم(11): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى تخطيط المسار باختلاف

الجنس:

المتغير / المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة ت	قيمة sig	القرار
تخطيط المسار	ذكور	34	35.50	6.05	43	0.022	0.982	غير دال عند 0.05
	إناث	11	35.55	5.29				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (0.022) كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.982) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي "لا توجد فروق في مستوى تخطيط المسار المهني لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس".

التفسير:

لم تتحقق الفرضية الثانية أي أن مستوى تخطيط المسار المهني متساوي عند الذكور والإناث وهو ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي لكلا الجنسين $35.29=35.50$ بالتقريب وتفسر الباحثة ذلك بكون أن كلا الجنسين يشتركان في العوامل الاجتماعية والثقافية حيث غالبا ما يواجه الرجال والنساء تحديات إضافية مشتركة في تطوير مسيرتهم المهنية مثل الأجور المتساوية وكذا نظام الترقية الذي يمس كلا الطرفين بالإضافة الى العبء المزدوج المتمثل في العمل والرعاية الأسرية كما أن الأفراد باختلاف جنسهم يجدون الدعم الاجتماعي والمؤسسي لتشجيعهم على تحقيق أهدافهم المهنية خاصة في الوقت الراهن والذي أصبحت فيه المرأة في صراع مع الأدوار المهنية والأسرية مما جعل مسؤولياتها تتساوى مع الرجل وقد تتعدها في بعض الأحيان وبالتالي فإن الوصول إلى الموارد والفرص التدريبية والتطويرية من أجل التقدم في المسار المهني هو هدف الرجل والمرأة على حد سواء، وتتفق نتائج هاته الفرضية مع دراسة

فايزة بوراس (2008) حول "تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، حيث توصلت إلى أن مستويات التخطيط للمسار الوظيفي لا تتأثر بعامل الجنس والخبرة وإنما تخضع لعوامل أخرى أهمها نظام الحوافز المادية كالأجور والترقية.

14 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (12): يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين أفراد العينة

في مستوى تخطيط المسار المهني تبعا لمتغير السن:

السن	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21-35 سنة	6	38,50	2,168
36-50 سنة	34	35,00	6,233
أكبر من 50 سنة	5	35,40	5,505
المجموع	45	35,51	5,818

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig قيمة	مستوى الدلالة
تخطيط المسار المهني	بين المجموعات	62,544	2	31,272	0,921	0,406	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1426,700	42	33,969			
	المجموع	1489,244	44				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (0.921) عند مستوى الدلالة (0.406) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات الثلاث في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير السن.

التفسير:

لم تتحقق الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير السن، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى التعريف الذي قدمه Douglas Hall لتخطيط المسار المهني حيث يرى أنه تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد طوال عمره خلال حياته العملية (قشي الهام، 2009، ص139)، هذا التتابع يجعل من مستوى التخطيط لا يتغير مهما تقد الفرد في عمره، كما أن النظرة الاستشرافية للحياة المهنية لشاغل الوظيفة قد تحدد مستقبله الوظيفي دون مراعاة سنه، من أجل مساعدته على متابعة طموحاته وتطويرها (حركات النقل والتحويل، الرضا، التحفيز وغيرها) بداية من شغوره للوظيفة وصولاً لمرحلة التقاعد وتتفق نتائج هاته الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة حماش علي (2020) حول تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، حيث أكد على أن عمر الفرد لا يؤثر على عملية التخطيط للمسار الوظيفي وإنما تخضع إلى عوامل أخرى مثل ثقافة الفرد وكذا طموحاته الفردية.

15 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (13): يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين أفراد العينة

في مستوى تخطيط المسار المهني تبعاً لمتغير الأقدمية:

الأقدمية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	8	38,38	4,627
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	32,83	9,766
10 سنوات فما فوق	31	35,29	5,008
المجموع	45	35,51	5,818

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig قيمة	مستوى الدلالة
تخطيط المسار المهني	بين المجموعات	110,149	2	55,075	1,677	0,199	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1379,095	42	32,836			
	المجموع	1489,244	44				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (1.677) عند مستوى الدلالة (0.199) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات الثلاث في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الأقدمية.

التفسير:

لم تتحقق نتائج الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تخطيط المسار المهني تبعا لمتغير الخبرة العملية، ويمكن تفسير ذلك بكون أن عملية التكوين في المنظمة لا تقوم على الدراسة الفعلية للاحتياجات التكوينية ولا على أساس الآفاق المستقبلية للمنظمة بشكل عام ولل فرد بشكل خاص وإنما هي استجابات آنية بالنسبة لإطارات المؤسسة أما باقي الأفراد فحصلتهم في التكوين تكون منخفضة وهو ما ينتج عنه انخفاض في مستوى التخطيط للمسار المهني لل فرد بالرغم من خبرته في المجال، كما أن نظام الترقية في بعض المنظمات الخاصة والذي يخضع إلى معيار الكفاءة دون الأقدمية يجعل من عملية التخطيط للمسار المهني لا تتغير رغم خدمته لسنين أطول، وتتفق نتائج هاته الدراسة مع دراسة وراس أمينة (2022) حول تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية النقل الحضري لمدينة الجزائر ETUSA حيث أكدت أن عملية تخطيط المسار المهني قد تتأثر بعامل الكفاءة دون الخبرة العملية (الأقدمية)

3- استنتاج عام:

إن التخطيط المهني ليس مجرد توجه فردي بل هو انعكاس لمدى جاهزية البيئة التنظيمية، وأن المؤسسات بحاجة لتطوير سياسات واستراتيجيات تساعد العاملين على بناء مسارات مهنية ناجحة، مع مراعاة الفروق الفردية وتوفير فرص متكافئة للجميع.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تعكس طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار المهني وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط، حيث أكدت النتائج:

- أثبت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني وبعض المتغيرات التنظيمية لدى أفراد عينة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط، مما يؤكد تأثير البيئة الداخلية على توجهات العاملين نحو مستقبلهم المهني.
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط المسار المهني تعزى لمتغير الجنس، ما يشير إلى تكافؤ الرؤية المستقبلية للمسار المهني بين الذكور والإناث في الشركة .
- لم تظهر فروق دالة تعزى لمتغيري السن والأقدمية، وهو ما يدل على أن العاملين بغض النظر عن عمرهم أو مدة خدمتهم يبدون نفس المستوى من التخطيط لمستقبلهم المهني.

4- الاقتراحات :

- ضرورة اعتماد تخطيط واضح للمسار المهني داخل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - وحدة الأغواط، من خلال وضع برامج مهنية مستقبلية تتماشى مع قدرات وميولات العمال.
- الاهتمام بالعوامل الشخصية كالدافعية، الطموح، والرضا المهني، لأنها تؤثر بشكل كبير على مسار العامل المهني وتطويره .
- تحسين المناخ التنظيمي من خلال تعزيز الاتصال الداخلي، المشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً .
- توفير برامج تدريب وتكوين مستمر لتطوير مهارات العمال وزيادة جاهزيتهم لتقلد مناصب أعلى أو تحمل مسؤوليات جديدة .تشجيع الحوار المفتوح بين العمال والإدارة حول المسارات المهنية، لضمان توافق أهداف المؤسسة مع طموحات الأفراد .
- اعتماد نظام تقييم دوري للمسار المهني لكل عامل، لتحديد مدى التقدم وتحقيق الأهداف المرجوة، وتصحيح الانحرافات إن وجدت.
- إدماج التخطيط المهني في السياسات العامة للموارد البشرية بالشركة، ليكون جزءاً أساسياً من إستراتيجية تطوير الكفاءات .
- مراعاة الفروق الفردية بين العمال من حيث الشخصية والدوافع، عند تخطيط وتخصيص المسارات المهنية .
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تطوير آليات تخطيط المسار المهني بالشركة، وجعلها أكثر فعالية وتلاءماً مع الواقع.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- (1) أحمد بن محمد الغانم، (2006)، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين ب وحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، غير منشورة.
- (2) أحمد صفر عاشور، (1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، القاهرة.
- (3) أحمد ماهر، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (4) أحمد ماهر، (2008)، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- (5) أسعيد حدة، (2018/2017)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة تقتر، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسير، جامعة قاصدي مرباح، غير منشورة.
- (6) بن الشيخ سارة، (2017/2016)، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشورة.
- (7) بن ساسي هناء، (2017/2016)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطننة التنظيمية، دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مركز المصطفى للتشخيص بالأشعة، مؤسسة الطبي المرشد، مؤسسة الضياء) بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشورة.
- (8) بن منصور رفيقة، (2014)، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، غير منشورة.

- 9) بوراس أمينة، (2022/2021)، تخطيط المسار المهني وانعكاساته على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، غير منشورة.
- 10) جمال الدين محمد المرسى، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11) حسونة فيصل (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1.
- 12) حماش علي، (2020)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، غير منشورة.
- 13) دراجي عبد المؤمن، (2023/2022)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي شتمة - بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة.
- 14) دربالي يسمينة، (2018/2017)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشورة
- 15) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية
- 16) رشيد مناصريه، سارة بن الشيخ، (2016)، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء - حاسي مسعود - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير العدد 09، غير منشورة.

- 17) زعزع فطيمة، (2004)، مساهمة لتحسين تخطيط الإنتاج بحوث العمليات، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، غير منشورة
- 18) زكي محمود هاشم، (2001)، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- 19) صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية
- 20) طويطي مصطفى، وعيل ميلود، (2014)، مطبوعة جامعية موسوعة "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.
- 21) عبد السلام أبو قحف، (2002)، أساسيات لتنظيم الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية.
- 22) عبد الغفار حنفي - عبد السلام أبو قحف، (2004/2003)، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية.
- 23) عبد الواسع عبد الوهاب أحمد (1973)، علم إدارة الأفراد، الرياض - السعودية للنشر والتوزيع.
- 24) علي شرقاوي، (2002)، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 25) عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، (2003)، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة ثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 26) عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 27) فايذة بوراس (2008/2007)، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- 28) فليون مراد، (2018)، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- 29) قشي إلهام، (2009)، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، غير منشورة.
- 30) القيروني محمد قاسم (2006)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن.
- 31) لينا داود محمد طه، (2013/2012)، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، محافظة غزة، جامعة الأزهر بغزة، مذكرة الماجستير تخصص إدارة أعمال.
- 32) مالكي محمد أمين، (2016/20015) العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، غير منشورة.
- 33) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، (2003)، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 34) مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 35) موفق حديد محمد، (2001)، الإدارة " المبادئ والنظريات والنظريات"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 36) ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية الإدارية، العدد 29 جامعة الموصل.

37) نصر الله حنا، (2002)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والطباعة، عمان.

38) نصر الله حنا، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والطباعة، عمان.

39) يحيى نعيم، (1993)، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، جامعة باتنة، غير منشورة.

40) يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية، توفيق العجلة (1431هـ/2010 م)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين بمؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، محاضرة بقسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

المراجع الأجنبية :

41) PHILIPPE Migani,(1993), les systèmes de management, les éditions d'organisations, université paris.

42) JARUNEE Saetangst al, (2010),factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Center For Boys.

43) DAVID Giauque,et al, (2008), Les Levers De La Performance Individuelle Et Collective Dans Les Organisations Publiques Suisses.

الملاحق



جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية



سيدي (سيدتي) المحترم (ة) : في إطار البحث العلمي لمتطلبات إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في: علم نفس عمل و تنظيم تسيير موارد بشرية
أضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول موضوع : تخطيط المسار المهني من خلال بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية - دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع -وحدة الأغواط .
وأعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية الكبرى وبالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية إدارة المسار المهني من خلال بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في هذه الشركة ، ونرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل دقة ومصداقية

ضع علامة (x) في المكان المناسب:

1/ البيانات الشخصية :

الجنس :	☐ أنثى	☐ ذكر
العمر :	☐ من 21 إلى 35	☐ من 36 إلى 50
الخبرة :	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10
المؤهل العلمي :	☐ جامعي	☐ ثانوي
	☐ أقل من ثانوي	☐ أكبر من 50
	☐ من 10 فما فوق	

المنصب الوظيفي :

الملاحق

2/ فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بتخطيط المسار المهني :

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	ضرورة تخطيط المسار المهني في المؤسسة .			
2	استعمال المؤسسة تقنيات حديثة في تخطيط المسار المهني .			
3	المؤسسة مهية لتخطيط مسارك الوظيفي .			
4	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية .			
5	لدي فهم واضح لمساري المهني .			
6	انأ راضي ومرتاح في مساري المهني .			
7	العمل يوفر لي فرص تحقيق ما احتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة .			
8	عن طريق التحفيز يمكن تطوير المسار المهني .			
9	إدماج الدورات التدريبية يساهم في تطوير المسار المهني .			
10	تربصات الممنوحة بالخارج تعطيك فرصة لتحسين مستواك .			
11	تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفية أعلى مستقبلا			
12	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة .			
13	استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي اختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي			
14	مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها .			

الملاحق

3/ فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية :

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: الهيكل التنظيمي				
15	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزائه وتركيبته .			
16	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي .			
17	التسلسل الهرمي في هذه المنظمة واضح ومحدد .			
18	وضوح التسلسل الهرمي يساعدك في فهم فرص الترقية والتطور المتاحة .			
19	لديك مساحة للمشاركة في القرارات التي تؤثر على مسارك المهني .			
20	عملية اتخاذ القرارات في هذه المنظمة مركزية بشكل كبير			
21	توجد إجراءات وقواعد واضحة تتعلق بالتطوير المهني والترقية			
22	تتوفر فرص التنقل بين الأقسام والوحدات .			
البعد الثاني : ظروف العمل				
23	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين .			
24	يؤثر شعورك بالأمان الوظيفي على مدى تفكيرك في مستقبلك المهني داخل المنظمة .			
25	تشعر أن عبء العمل الحالي يتيح لك الوقت للتفكير في تطوير مسارك			
26	ظروف العمل الفيزيائية ملائمة لانجاز مهامك اليومية .			
27	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العاملين .			
28	مستوى الضغط في عملك يؤثر على تخطيطك لمسارك المهني			

أشركم على وقتكم وتعاونكم معي ،كما يمكنكم إضافة ما تراه مناسباً حول موضوع الدراسة

.....

.....

		تخطيط المسار
تخطيط 1	Pearson Correlation	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 2	Pearson Correlation	,352*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	45
تخطيط 3	Pearson Correlation	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 4	Pearson Correlation	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 5	Pearson Correlation	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 6	Pearson Correlation	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 7	Pearson Correlation	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 8	Pearson Correlation	,317*
	Sig. (2-tailed)	,034
	N	45

	Pearson Correlation	,523**
تخطيط 9	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,388**
تخطيط 10	Sig. (2-tailed)	,009
	N	45
	Pearson Correlation	,622**
تخطيط 11	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,529**
تخطيط 12	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,447**
تخطيط 13	Sig. (2-tailed)	,002
	N	45
	Pearson Correlation	,679**
تخطيط 14	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	1
تخطيط المسار	Sig. (2-tailed)	
	N	45

		المتغيرات التنظيمية
متغيرات 1	Pearson Correlation	,371
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	45
متغيرات 2	Pearson Correlation	,294*
	Sig. (2-tailed)	,050
	N	45
متغيرات 3	Pearson Correlation	,448**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	45
متغيرات 4	Pearson Correlation	,475**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	45
متغيرات 5	Pearson Correlation	,371
	Sig. (2-tailed)	,071
	N	45
متغيرات 6	Pearson Correlation	,172
	Sig. (2-tailed)	,260
	N	45
متغيرات 7	Pearson Correlation	,312*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	45
متغيرات 8	Pearson Correlation	,176
	Sig. (2-tailed)	,247
	N	45
متغيرات 9	Pearson Correlation	,126
	Sig. (2-tailed)	,408
	N	45
متغيرات 10	Pearson Correlation	,194
	Sig. (2-tailed)	,201
	N	45
متغيرات 11	Pearson Correlation	,105
	Sig. (2-tailed)	,491
	N	45
متغيرات 12	Pearson Correlation	,372*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	45
متغيرات 13	Pearson Correlation	,276
	Sig. (2-tailed)	,067
	N	45
متغيرات 14	Pearson Correlation	-,104
	Sig. (2-tailed)	,498

الملاحق

N	45
Pearson Correlation	1
المتغيرات التنظيمية Sig. (2-tailed)	
N	45

Group Statistics

VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تخطيط المسار 1	8	26,25	5,418	1,916
2	8	38,00	1,195	,423

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تخطيط المسار	Equal variances assumed	4,727	,047	-5,990	14	,000	-11,750	1,962	-15,957	-7,543
	Equal variances not assumed			-5,990	7,680	,000	-11,750	1,962	-16,307	-7,193

Group Statistics

VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغيرات التنظيمية 1	8	18,75	3,536	1,250
2	8	30,75	1,165	,412

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper

الملاحق

المتغيرات التنظيمية	Equal variance s assumed	3,950	,067	-9,118	14	,000	-12,000	1,316	-14,823	-9,177
	Equal variance s not assumed			-9,118	8,502	,000	-12,000	1,316	-15,004	-8,996

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	14

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	14

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	34	75,6	75,6	75,6
Valid أنثى	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملاحق

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 21-35	6	13,3	13,3	13,3
سنة 36-50	34	75,6	75,6	88,9
أكبر من 50 سنة	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	8	17,8	17,8	17,8
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	13,3	13,3	31,1
سنوات فما فوق 10	31	68,9	68,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي	38	84,4	84,4	84,4

الملاحق

ثانوي	6	13,3	13,3	97,8
أقل من الثانوي	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تخطيط المسار	35,51	5,818	45
المتغيرات التنظيمية	29,07	6,870	45

Correlations

	تخطيط المسار	المتغيرات التنظيمية
Pearson Correlation	1	,267
Sig. (2-tailed)		,076
N	45	45
Pearson Correlation	,267	1
Sig. (2-tailed)	,076	

الملاحق

N	45	45
---	----	----

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تخطيط المسار ذكر	34	35,50	6,052	1,038
تخطيط المسار أنثى	11	35,55	5,298	1,598

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				95% Confidence Interval of the Difference						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
تخطيط المسار	Equal variances assumed	,167	,685	-,022	43	,982	-,045	2,041	-4,162	4,071
	Equal variances not assumed			-,024	19,187	,981	-,045	1,905	-4,030	3,939

الملاحق

Descriptives

تخطيط المسار

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
سنة 21-35	6	38,50	2,168	,885	36,22	40,78	36	42
سنة 36-50	34	35,00	6,233	1,069	32,83	37,17	14	42
أكبر من 50 سنة	5	35,40	5,505	2,462	28,57	42,23	27	42
Total	45	35,51	5,818	,867	33,76	37,26	14	42

ANOVA

تخطيط المسار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	62,544	2	31,272	,921	,406
Within Groups	1426,700	42	33,969		
Total	1489,244	44			

Descriptives

تخطيط المسار

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
أقل من 5 سنوات	8	38,38	4,627	1,636	34,51	42,24	29	42
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	32,83	9,766	3,987	22,58	43,08	14	42
10 سنوات فما فوق	31	35,29	5,008	,899	33,45	37,13	24	42
Total	45	35,51	5,818	,867	33,76	37,26	14	42

ANOVA

تخطيط المسار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	110,149	2	55,075	1,677	,199
Within Groups	1379,095	42	32,836		
Total	1489,244	44			

Descriptives

تخطيط
المسار

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
جامعي	38	36,03	5,870	,952	34,10	37,96	14	42
ثانوي	6	31,50	4,183	1,708	27,11	35,89	26	38
أقل من الثانوي	1	40,00					40	40
Total	45	35,51	5,818	,867	33,76	37,26	14	42

ANOVA

تخطيط
المسار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	126,771	2	63,385	1,954	,154
Within Groups	1362,474	42	32,440		
Total	1489,244	44			

		تخطيط المسار
تخطيط 1	Pearson Correlation	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 2	Pearson Correlation	,352*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	45
تخطيط 3	Pearson Correlation	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 4	Pearson Correlation	,687**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,498**
تخطيط 5	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,646**
تخطيط 6	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,608**
تخطيط 7	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,317*
تخطيط 8	Sig. (2-tailed)	,034
	N	45
	Pearson Correlation	,523**
تخطيط 9	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,388**
تخطيط 10	Sig. (2-tailed)	,009
	N	45
	Pearson Correlation	,622**
تخطيط 11	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	,529**
تخطيط 12	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تخطيط 13	Pearson Correlation	,447**

الملاحق

تخطيط المسار	Sig. (2-tailed)	,002
	N	45
	Pearson Correlation	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	1
تخطيط 14	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
	Pearson Correlation	1

		المتغيرات التنظيمية
متغيرات 1	Pearson Correlation	,371
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	45
متغيرات 2	Pearson Correlation	,294*
	Sig. (2-tailed)	,050
	N	45
متغيرات 3	Pearson Correlation	,448**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	45
متغيرات 4	Pearson Correlation	,475**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	45
متغيرات 5	Pearson Correlation	,371
	Sig. (2-tailed)	,071
	N	45
متغيرات 6	Pearson Correlation	,172
	Sig. (2-tailed)	,260
	N	45
متغيرات 7	Pearson Correlation	,312*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	45
متغيرات 8	Pearson Correlation	,176
	Sig. (2-tailed)	,247
	N	45
متغيرات 9	Pearson Correlation	,126
	Sig. (2-tailed)	,408
	N	45
متغيرات 10	Pearson Correlation	,194

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,201
	N	45
	Pearson Correlation	,105
متغيرات 11	Sig. (2-tailed)	,491
	N	45
	Pearson Correlation	,372*
متغيرات 12	Sig. (2-tailed)	,012
	N	45
	Pearson Correlation	,276
متغيرات 13	Sig. (2-tailed)	,067
	N	45
	Pearson Correlation	-,104
متغيرات 14	Sig. (2-tailed)	,498
	N	45
	Pearson Correlation	1
المتغيرات التنظيمية	Sig. (2-tailed)	
	N	45

Group Statistics

VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
تخطيط المسار 1	8	26,25	5,418	1,916
2	8	38,00	1,195	,423

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تخطيط المسار	Equal variances assumed	4,727	,047	-5,990	14	,000	-11,750	1,962	-15,957	-7,543
	Equal variances not assumed			-5,990	7,680	,000	-11,750	1,962	-16,307	-7,193

Group Statistics

VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
----------	---	------	----------------	----------------

الملاحق

			n	n
المتغيرات	1	8	18,75	3,536
التنظيمية	2	8	30,75	1,165
				,412

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغيرات	Equal variances assumed	3,950	,067	-9,118	14	,000	-12,000	1,316	-14,823	-9,177
	Equal variances not assumed			-9,118	8,502	,000	-12,000	1,316	-15,004	-8,996

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	14

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

ذكر	34	75,6	75,6	75,6
Valid أنثى	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 21-35	6	13,3	13,3	13,3
سنة 36-50	34	75,6	75,6	88,9
أكبر من 50 سنة	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	8	17,8	17,8	17,8
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	13,3	13,3	31,1
سنوات فما فوق 10	31	68,9	68,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي	38	84,4	84,4	84,4
ثانوي	6	13,3	13,3	97,8
أقل من الثانوي	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تخطيط المسار	35,51	5,818	45
المتغيرات التنظيمية	29,07	6,870	45

Correlations

	تخطيط المسار	المتغيرات التنظيمية
Pearson Correlation	1	,267
Sig. (2-tailed)		,076
N	45	45

الملاحق

المتغيرات التنظيمية	Pearson Correlation	,267	1
	Sig. (2-tailed)	,076	
	N	45	45

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تخطيط المسار ذكر	34	35,50	6,052	1,038
أنثى	11	35,55	5,298	1,598

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تخطيط المسار	Equal variances assumed	,167	,685	-,022	43	,982	-,045	2,041	-4,162	4,071
	Equal variances not assumed			-,024	19,187	,981	-,045	1,905	-4,030	3,939

الملاحق

Descriptives

تخطيط المسار

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
سنة 21-35	6	38,50	2,168	,885	36,22	40,78	36	42
سنة 36-50	34	35,00	6,233	1,069	32,83	37,17	14	42
أكبر من 50 سنة	5	35,40	5,505	2,462	28,57	42,23	27	42
Total	45	35,51	5,818	,867	33,76	37,26	14	42

ANOVA

تخطيط المسار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	62,544	2	31,272	,921	,406
Within Groups	1426,700	42	33,969		
Total	1489,244	44			

Descriptives

تخطيط المسار

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
أقل من 5 سنوات	8	38,38	4,627	1,636	34,51	42,24	29	42
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	32,83	9,766	3,987	22,58	43,08	14	42
10 سنوات فما فوق	31	35,29	5,008	,899	33,45	37,13	24	42
Total	45	35,51	5,818	,867	33,76	37,26	14	42

ANOVA

تخطيط المسار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	110,149	2	55,075	1,677	,199
Within Groups	1379,095	42	32,836		
Total	1489,244	44			

Descriptives

تخطيط
المسار

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
جامعي	38	36,03	5,870	,952	34,10	37,96	14	42
ثانوي	6	31,50	4,183	1,708	27,11	35,89	26	38
أقل من الثانوي	1	40,00					40	40
Total	45	35,51	5,818	,867	33,76	37,26	14	42

ANOVA

تخطيط
المسار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	126,771	2	63,385	1,954	,154
Within Groups	1362,474	42	32,440		
Total	1489,244	44			