

دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين

دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

م.د. ميسون عبدالله احمد

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المخلص

استهدف هذا البحث الوقوف على دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وذلك في ضوء دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، الذين تم اختيارهم عشوائياً من العاملين في الأقسام المختلفة لهذه الشركة. ووصولاً لتحقيق هدف البحث تم تصميم استمارة استبانة عدت لهذا الغرض، ووزعت على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (٥٨). وبعد تحليل جملة البيانات المستحصلة بالإفادة من معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) و Chi-Square، والذي سبقه توفير إطار نظري أعد من قبل الباحثانة بالإفادة من آراء الكتاب بخصوص مفهومي العوامل الشخصية (الموروثة والمكتسبة) وتخطيط المسار الوظيفي، توصلت الباحثانة إلى جملة من النتائج، التي تم في ضوئها بلورة ما يناسبها من الاستنتاجات، لعل من أهمها: إمكانية القول بخصوص تخطيط المسار الوظيفي، بوصفه متغيراً ذات تأثير جوهري في حياة العاملين الوظيفية يتم تحقيق أهدافه في ضوء الملائمة بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك على النحو الذي ذهب إليه الكتاب في الأطر النظرية لإدارة الموارد البشرية منذ بدء الاهتمام بهذا الموضوع. وفي ضوء جملة الاستنتاجات لعل من أهمها أن عامل (الجنس) من العوامل الشخصية الذي أظهر بأنه ليس له ارتباط في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وعلى المستويين الفردي والتنظيمي، أظهرت بقية العوامل أهميتها ودورها في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي، فضلاً عن ما أظهره تحليل Chi-Square من عدم توافق عامل الجنس مع تخطيط المسار، في حين توافقه مع العوامل الأخرى، وينطبق ذلك على العينة المبحوثة، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت الباحثانة مقترحاتها، التي تؤكد على أهمية إبلء موضوع العوامل الشخصية المتمثلة بالعوامل التي تخص العمل (أنماط شخصية متخذي القرارات والمشاركة بالدورات التدريبية، والتأهيل العلمي، وعدد تنقلات وتدوير العاملين في العمل)، فضلاً عن العوامل المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للفرد ممثلة (بالعمر)، و تخطيط المسار الوظيفي الاهتمام المناسب من قبل

المديرين والعاملين معاً، على نحو يعزز تحقيق الهدف المرجو من تخطيط المسار للعاملين في الميدان المبحوث.

Abstract

Targeted research currently stand on the role of certain personality factors to decision makers in the effectiveness of career planning for employees, in the light of a survey of a sample of employees of General Company for the pharmaceutical industry in Nineveh, who were randomly selected from workers in the various sections of this company.

And access to achieve the objective of this research form was designed to identify promised for this purpose, and distributed to members of the sample who numbered (58).

After analyzing the total data Almsthsalp taking advantage of the correlation grade level (Spearman) and Chi-Square, which was preceded by the provision of a conceptual framework prepared by the researcher to benefit from the views of the authors regarding the concepts of personal factors (inherited and acquired), career planning, it reached a researcher to a number of results , which was in the light crystallize what to appropriate conclusions, perhaps the most important: the possibility to say about career planning, as the variable with significant influence in the lives of career is to achieve its objectives in the light of appropriate between the needs of the individual and the needs of the Organization, as he went by the book in theoretical frameworks for human resources management since the start of interest in this subject. In the light of, inter conclusions perhaps the most important factor of (sex) of the personal factors, which showed that he has no link in the career planning for employees and at the individual and organizational, have shown the rest of the factors importance and role in the effectiveness of career planning, as well as shown by the analysis of the Chi-Square of the incompatibility of sex worker with a chart the path, while compatibility with other factors, applies to the sample researched, and in light of the conclusions the researcher presented their proposals, which emphasize the importance of tear the subject personality factors of the factors relating to the work (patterns of personal decision-makers and participation in training courses and rehabilitation science, and the number of movements and recycling workers at work), as well as factors related to demographics of the individual represented by (age), and career planning appropriate attention by managers and workers

together, to promote the achievement of the desired goal of planning the path for those working in the field under examination.

مقدمة

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالسهولة، لكن التحديات الراهنة التي فرضت نفسها على بيئة الأعمال بعامه استوجبت إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المنظمات لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية. وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المنظمات بشكل عام العراقية بشكل خاص، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين الفاعلية للمنظمات، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها تهدف لخدمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها، نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة مواردها البشرية التي تعتمد عليها هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب وتقييم ومراجعة الأداء وبرامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المنظمة بإدارتها بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن وبسبب عدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بغياب فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط فاعلة للمسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المنظمات على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة كونه يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ما الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وما الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك إن الحديث يدور عن من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية. وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وفاعلية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج في إطار ذلك جاءت فكرة هذا البحث لتستبين مدى فاعلية تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى ومدى تأثير بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج (تخطيط المسار الوظيفي)، لذا تعامل البحث مع محاور رئيسة تهدف إلى توضيح هذه العلاقة وفق إطار نظري وآخر ميداني لتخطيط المسارات الوظيفية وبعض العوامل الشخصية وفق دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي الشركة، والخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة.

المحور الأول**منهجية البحث :-****أولاً: إشكالية البحث :-**

تعاني المنظمات صعوبات مختلفة في مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية، نظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة إذ يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار الوظيفي أمراً ضرورياً لضمان الاستمرارية، تبرز إشكالية البحث التي تنحصر في التساؤلات الآتية:

- ١- هل يوجد وضوح لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي لمتخذي القرارات في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية؟
- ٢- هل تهتم الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بتخطيط المسار الوظيفي لعامليها؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل الشخصية (الموروثة والمكتسبة)، لمتخذي القرارات وفاعلية تخطيط للمسار الوظيفي؟
- ٤- هل يوجد توافق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية لمتخذي القرارات وفاعلية تخطيط المسار الوظيفي؟

ثانياً :- أهمية البحث وأهدافه :-

يستمد البحث أهميته من أهمية أهدافه، المتمثلة بالسعي نحو إجابة التساؤلات المثارة في مشكلته بخصوص فاعلية تخطيط المسار الوظيفي. وإذ أن هذه التساؤلات

تراوحت بين التساؤلات النظرية، والتساؤلات الميدانية، لذا يمكن القول إن أهميته ستحدد كذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: وتتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلته النظرية، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وكل ما يتعلق به في ضوء معطيات الألفية الحاضرة، على نحو قد يسد بعض أو كل حاجة المهتمين بخصوصه.

الأهمية الميدانية: وتتجسد باختبار واقع فاعلية تخطيط المسار الوظيفي ومدى تأثير بعض العوامل الشخصية الموروثة والمكتسبة لمتخذي القرارات في الميدان المبحوث من خلال ما يأتي:

١. إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة.
٢. تحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي لمتخذ القرار وفاعليته في تخطيط المسار الوظيفي للمرؤوسين لديه.
٣. التعرف على بعض العوامل الشخصية وعلاقتها باختيار الموظف للوظيفة التي يقوم بها.
٤. إبراز العلاقة بين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي والدورات التدريبية التي يشارك بها لمتخذ القرارات.
٥. إبراز العلاقة بين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية المكتسبة من بيئة العمل لمتخذ القرارات.

ثالثاً: فرضية البحث :-

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيتين الآتيتين:

وجود علاقة معنوية بين بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات وفاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين على المستوى الكلي للعوامل وعلى المستوى الجزئي لها.

وجود توافق بين بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات وفاعلية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي

رابعاً: مجتمع البحث وعينته :-

تمثل مجتمع البحث ب(الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى والتي أسست سنة ١٩٨٦ كمصنع لصناعة الأدوية في محافظة نينوى، وفي سنة ٢٠٠٢، أصبحت تضم أكثر من ١٨ قسماً في مختلف التخصصات) بوصفها حدوده المكانية. أما فيما يخص عينته، فقد تم اختيارها على نحو عشوائي من فئة العاملين في بعض الأقسام المختلفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغ عدد أفراد العينة (٥٨) فرداً، وتم تحديده اعتماداً على عدد استمارات الاستبانة الراجعة من المنظمة المبحوثة، والذي توزع فيها على النحو الذي يعرض تفاصيله الجدول (١).

جدول (١) عدد استمارات الاستبانة الموزعة والراجعة

| ت | الشركة العامة لصناعة الأدوية/ الأقسام | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات الراجعة | نسبة التمثيل في العينة (%) |
|---|--|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| ١ | قسم المراهم | ٢٠ | ١٥ | ١٠٠ |
| ٢ | قسم الحبوب | ٢٠ | ١٤ | ٩٣ |
| ٣ | قسم قطرات العيون. | ٢٠ | ١٥ | ١٠٠ |
| ٤ | قسم المحاليل الوريدية | ٢٠ | ١٤ | ٩٣ |
| | المجموع | ٨٠ | ٥٨ | ٩٧ |

الجدول من إعداد الباحثة.

خامساً :- منهج البحث وتقاناته :-

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها، لاعتقادها بملاءمته في بلوغ الأهداف المرجوة من بحثها، كما اعتمدت على تقانات هذا المنهج في تحصيل البيانات اللازمة للتحليل، والتي

تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة، أعدت من قبلها على وفق السياقات العلمية في إعداد استمارات الاستبانة، ووقعت في ثلاثة محاور، اختص الأول منها بالمشورات، التي تفيد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المشاركة بالدورات التدريبية)، وضم الثاني المشورات التي تقيس العوامل الشخصية المكتسبة من بيئة العمل المتمثلة بخصائص نمط الشخصية لمتخذ القرار (الأنماط الشخصية وبعض العوامل الشخصية الموروثة والمكتسبة لمتخذ القرار من وجه نظر العاملين لمتخذ القرار المتمثلة ب(الانبساطية، والمزاجية، والانطوائية، المؤهل العلمي لمتخذ القرار، جنسه، مشاركته بدورات تدريبية، خبرته) ، واختتمت الاستمارة بمؤشرات تقيس تخطيط المسار الوظيفي. أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل عنقدة العوامل)، التي تفيد في إنجاز الإطار الميداني للبحث.

المحور الثاني

الإطار النظري :-

أولاً:العوامل الشخصية :-

احتلت الشخصية مكانة هامة في الدراسات الإدارية والدراسات الاجتماعية و النفسية خلال السنوات الأربعين الأخيرة، ويصدق هذا القول في حال دراسة الشخصية السوية كما يصدق في حال دراسة الشخصية المضطربة،وقد ساعد على تأكيد هذه المكانة عدد من العوامل كان من بينها النظر إلى السلوك على انه يحصل لشخصية تعمل من إذ هي وحدة متكاملة وفيها كل ما تنطوي عليه من عناصر ومركبات ودوافع وقدرات إلا أن هذا الاهتمام العظيم بالشخصية لا يسلم من الاختلاف في المنحى الذي تأخذه الدراسات التي تجعلها موضوعاً وذلك على الرغم من وجود اتفاق حول اعتماد الطريقة العلمية في البحث.ومن الممكن رؤية هذا الاختلاف في أول مسألة نعرض لها وهي تعريف الشخصية أو تحديدها.فتعريف الشخصية من إذ المعنى اللغوي للكلمة:الشخص، في اللغة العربية،(هو سواد الإنسان وغيره يظهر من بعد) وقد يراد به الذات المخصوصة، وتشاخص القوم اختلفوا وتفاوتوا أما الشخصية فكلمة حديثه الاستعمال لا تجدها الباحثة في أمهات معاجم اللغة العربية، فإذا وجدت في بعض الحديث منها فهي تعني (صفات تميز الشخص من غيره)، وكان استعمالها قائماً على معنى الشخص أي على معنى كل ما في الفرد مما يؤلف شخصه الظاهر الذي يرى من بعد، وعلى مفهوم التفاوت. أما في اللغتين الإنكليزية والفرنسية فكلمة الشخصية، (persona) مشتقة من الأصل اللاتيني (personality) (person alit)وتعني هذه الكلمة القناع الذي كان يلبسه الممثل في العصور القديمة حين كان يقوم بتمثيل دور، أو حين كان يريد الظهور بمظهر معين أمام الناس فيما يتعلق بما يريد أن يقوله أو يفعله.وقد أصبحت

الكلمة، على هذا الأساس، تدل على المظهر الذي يظهر فيه الشخص وبهذا المعنى تكون الشخصية (ما يظهر عليه الشخص في الوظائف المختلفة التي يقوم بها على مسرح الحياة). فتعريف الشخصية في العلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية والعلوم النفسية لا تخرج عن كونها خصائص تميز الأفراد عن أقرانهم، والتي يتم في ضوئها تحديد مدى استعداده للتفاعل وممارسة السلوك إزاء المواقف التي يواجهها بغض النظر عن اختلافها (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٢٤٠) و(حمود، ٢٠٠٢، ٧١). و ينظر إليها مورتن برنس (Morton prince) من إذ كونها مجموعة مكونات تجتمع لعدد من العناصر أو لعدد من المكونات الأساسية. وهو يقول عنها في كتابه عن (الاشعور) الشخصية هي كل الاستعدادات والنزعات والميول والغرائز والقوى البيولوجية الفطرية والموروثة، وهي كذلك كل الاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة فضلاً عن أن هذه العوامل تتصف بالثبات النسبي في الأعمال، يظهر هذا النوع من الثبات في اتجاهاتنا المختلفة التي يعكسها سلوكنا في أشكاله المختلفة، وبخاصة ما كان منها مختصاً لا بطريقة تعاملنا مع الآخرين واحترامهم والتصرف بشؤونهم. هنا نلاحظ كيف يظهر أحدنا متجهاً نحو اللف والدوران في التعامل مع الآخرين، كما يظهر الآخر معتمداً في أعماله قواعد من نوع احترام مصلحة الآخرين، وحقوقهم، والشعور تجاه الكلمة والحركة، أو الثبات في الأسلوب، هنالك نوع آخر من الثبات في الشخصية يمكن أن يسمى الأسلوب أو التعبير، ونعني به ما يظهر عليه أي عمل مقصود نقوم به. فالطريقة التي تتبع إمساكنا بالقلم حين الكتابة تكون مثلاً واضحاً لما هو مقصود هنا من الأسلوب أو التعبير. ولعل من الكتاب ممن أكد على هذا الثبات (Kreitner & Kinicki, 1992: 92) و (القيوتي، ١٩٩٣، ٦٠) الذي عدّها وحدة متناسقة من الصفات والخصائص الأساسية للإنسان، والتي تعمل في مختلف شؤون حياته بحالة من الثبات النسبي، على نحو يمكن التنبؤ من خلاله بما سينتجه الإنسان في المواقف المماثلة. انطلاقاً من ذلك يمكن القول، أن غالباً ما تعبر العوامل الشخصية عن الصفات أو خصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد العاملين في أي منظمة، وهذه الخصائص قد موروثة ترتبط بالفرد نفسه مثل (العمر، التأهيل العلمي، الحالة الاجتماعية)، أو عوامل مكتسبة ترتبط بعمل الفرد في المنظمة مثل . المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في العمل الحالي، الخبرة، (هيجان، ١٩٩٨، ٢١)، ولتوضيح مفهوم الشخصية قدم العديد من الباحثين العديد من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الأفراد لعل أبرزها ما جاء بها (١٩٢٢ يونغ) * الذي أوضح هناك نمطين رئيسيين للشخصية (أحدهما المنطلق أو المنبسط (Exvovert) والثاني المنطوي أو المنكمش (Imterovert)، ويكون الاتجاه الرئيسي للأول نحو العالم الخارجي بينما يكون التمرکز الرئيسي للثاني حول ذات الشخص وداخله. يتميز المنطلق بحب الاختلاط، والمرح، وكثرة الحديث، وسهولة التعبير، وحب الظهور، بينما يتميز الثاني بالحساسية والعوز، والتأمل الذاتي، والانكماش، والميل إلى العزلة، وقلّة الحديث إن

الاختلافات الأساسية بين النمطين كما ذكرها يونغ تشير إلى عدد من الجوانب. فالمنطلق يعمل بتأثير وقائع موضوعية بينما يتأثر المنطوي بعناصر أميل إلى أن تكون ذاتية تأملية.

فسلوك الأول يوجهه الشعور بالضرورة والحاجة بينما يسير سلوك الثاني على قواعد ومبادئ عامة، ويكون الأول أقوى على التكيف بيسر بينما يكون الثاني مقصراً من هذه الناحية، فضلاً عما به يبقراط من نظريات تحاول توضيح الشخصية من خلال العناصر التي يتكون منها الجسم الإنساني والإختلاطات التي تتكون ضمنه وقدم أربعة أنماط مختلفة للشخصية، فضلاً عما جاء به (العدواني والمعاضيدي، ٢٠٠٩، ١٠) بالاتفاق على ما جاءت به نظرية السمات وتبني هذه النظرية كونها تؤكد على الخصائص التي تنعكس على معرفة الفرد وتأثيره في سلوك العاملين وأدائهم.

ونظراً لتعدد تلك النظريات التي حاول الباحثان من خلالها تفسير الشخصية، سعت الباحثة لتبني وجهة نظر (العدواني والمعاضيدي، ٢٠٠٩) لاعتقادها بملاءمته لتحقيق أهداف البحث فيما يخص بعض الخصائص الشخصية المتم وصعوبة فصلها عن الصفات الديموغرافية للأفراد، فقد أرادت الباحثة اختيار بعض من هذه العوامل الشخصية الخاصة بمتخذ القرار من وجه نظر العاملين، التي ترى الباحثة أمكانية تأثيرها في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين سلبياً أو إيجابياً وهي (نمط الشخصية الانبساطية) (نمط أ) والمزاجية والانطوائية لمتخذ القرار، الجنس، العمر، التأهيل العلمي، مدة الخدمة في العمل، عدد الدورات التدريبية المشارك بها، وعدد مرات تنقل الفرد في عمله (التدوير)). ويسبب وضوح هذه العوامل وقلة اختلاف الباحثين والنظريات حول دلالاتها، فإن الباحثة لن تتناولها بالشرح المفصل، بل ستكتفي بتوضيحها بشكل موجز، وسيتم التعامل معها كمتغيرات مستقلة، ثم يتم اختبار مدى تأثيرها في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي وفق التطابق بين احتياجات الفرد والاحتياجات التنظيمية.

- الجنس: حظي مفهوم الجنس باهتمام العديد من الباحثين، الذين فرقوا بين (الذكر والأنثى) من إذ القدرات والسمات الشخصية، فضلاً عن الفرق في الميول المهنية، إذ يميل الذكور غالباً إلى الأعمال التي تحتاج إلى جهد بدني، فضلاً عن الأعمال التي تتميز بالمجازفة والمغامرة وفيها تحمل للمسؤولية.
- العمر: إن تحديد مفهوم (العمر) يعد من المفاهيم التي تزخر الأدبيات الإدارية، والاجتماعية، والنفسية بكثرة توضيحها، ولعل ما أشار إليه (الخطيب، ١٩٨٨، ٥٥) بتحديد مفهومين يوضحان العمر من إذ العمر الزمني (الذي يحسب بعدد السنوات من ولادة الفرد)، والعمر الحيوي (الذي يترجم بعمر القدرة على الإنتاج الذي يقدمه الفرد بغض النظر عن عمره الزمني).
- التأهيل العلمي: يعد المؤهل العلمي من العوامل الشخصية التي تعبر عن مستوى المعرفة المكتسبة التي حصل عليها الفرد بوسائل مختلفة بدءاً من التعليم الأكاديمي بمراحله المختلفة، مروراً بالدورات التدريبية في مجال الاختصاص، وانتهاءً بالتدريب أثناء العمل.

- مدة الخدمة: يقصد بمدة الخدمة المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل الوظيفي، وغالبا ما يقترن هذا العامل مع متغيرات شخصية أخرى تتمثل بالخبرة والممارسة، والمشاركة في الدورات التدريبية، كل ذلك من شأنه أن يؤثر في كفايات الفرد المتمثلة بمهاراته وقابلياته وقدراته.
- تدوير العاملين (عدد مرات تنقله في العمل): ويعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة.
- الدورات التدريبية: ويقصد بها عدد مرات إرسال المنظمات عاملها للمشاركة بدورات تدريبية وذلك للتعرف على أسلوب العمل بالمنظمة والمزايا التي يمكن أن يتمتع بها الفرد المشارك بعد عودته من هذه الدورات، مما ينعكس ذلك لدى البعض منهم على الرغبة في النمو والترقي ورسم المسارات الوظيفية الفردية، وخلق الدوافع لتنمية آمالهم وطموحاتهم في تحقيق الأداء الأفضل في العمل.
- نمط الشخصية المزاجية و الانبساطية أو ما يطلق عليهم وفق رؤية (Nelson, et al., 2002, 58) بنمط (أ) ونمط (ب) ووفقاً لهذا التقسيم يتميز نمط (أ) بكونه طموح ومدفوع بالتنافس والإنجاز، فضلاً عن التزامه تجاه الآخرين غير انه يتسم بعدم الصبر ويكره الانتظار ويرى فيه مضيعة للوقت، ويشعر بضغط العمل ويعيش صراعاً دائماً مع المواقف والناس، ويحاول إنجاز العديد من المهام في آن واحد، أما (نمط ب) يتسم بالهدوء والصبر الذي يتيح العمل باعتدال وفي إيقاع مستقر، وينتصف بالاتزان الانفعالي والاطمئنان إلى إنجاز العمل من خلال المشاركة مع الآخرين ضمن فريق عمل والتعاون المشترك معهم، ويحاول أن يستمتع مع الآخرين بأوقات فراغ وينمي علاقته الاجتماعية مع العاملين معه.

ثانياً: ماهية تخطيط المسار الوظيفي :-

قبل الشروع في توضيح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لابد من تجزئة المفهوم إلى عناصره المتمثلة بالتخطيط والمسار الوظيفي فكلاهما يحملان الصفة الاستراتيجية ذات التخطيط البعيد المدى، فالتخطيط كما هو معلوم لدى الكثير من الإداريين هو الوظيفية الأولى والجوهرية من وظائف العملية الإدارية، إذ حظي مفهوم التخطيط باهتمام من قبل الباحثين والكتاب لعل منهم ما أشار إليه (سعيد، ٢٠٠٣، ٥٥) بأنه عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد عند بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة. وأشار (القيوتي، ٢٠٠٦، ١٦٨) إلى وظيفة التخطيط عملية تحديد أهداف لمدة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف. أما مفهوم المسار الوظيفي، فقد حظي باهتمام العديد من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لعل أبرزهم (المريسي، ٢٠٠٣، ٣٧٣) الذي أشار إلى اكتساب الموضوع أهمية لدى جميع العاملين، نظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكلة القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها

لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق. أما ما أشار إليه (Hansen and Keynolan, 1997, 102) لمفهوم المسار فأوضحاً بأنه عملية بناء الفرص للمديرين لضمان تقدم عاملهم ونجاحهم وعدم إغلاق الوظائف أمامهم لضمان مستقبلهم الوظيفي في المنظمة. ويجده (Noe et.al, 1997, 434) بأنه تتابع للمواقع الوظيفية، الذي يتضمن أنماطاً متماثلة من العمل والمهارات التي يتحرك العاملون خلالها في المنظمة. أما (نصر الله، ٢٠٠٢، ٢٤٩) فيعرف المسار بأنه سلسلة من الوظائف التي يشغلها العامل في حياته العملية. عليه يمكن إن نعرف المسار إجرائياً بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي 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 مفضلاً للشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتبع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر. وعلى أساس ما تقدم يمكن أن نوضح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وفق ما جاء به الباحثين لعل منهم (Wether and Davis, 1989, 277) بأنه الإجراءات التي يمكن بواسطتها اختيار أهداف الوظيفة، وكذلك المسار الوظيفي لتحقيق الأهداف. أما (Schermerhon, et. al, 1997, 111) فيعرفه بأنه العمل المشترك مع المديرين وخبراء الموارد البشرية في المسائل الوظيفية. الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة (تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد). (عبدالباقي، ٢٠٠٢، ٢٥٦)، ويجده (Jones & George, 2003, 178) على أنه مسألة توقع الأنموذج المستقبلي للفرد، وتحديد المهارات والمؤهلات له، وتحديد من أين يأتي الفرد؟ ووضع وتشخيص خطط واقعية للتجديد والتطوير لهؤلاء الأفراد. كما أوضحت (إبراهيم، ٢٠٠٤، ٦) بأنه العملية التي تهتم بتحديد الأهداف الوظيفية للأفراد العاملين وتعمل على تحقيق تلك الأهداف من خلال الفرص الوظيفية المناسبة، وإيجاد الموائمة بين الأفراد والوظائف والمنظمة. ويعرفه (ماهر، ٢٠٠٦، ٣٧٤) ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته وإهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة. ويحدد (السيد، ٢٠٠٨، ٥٨) الذي أشار لتخطيط المسار بأنه تصميم هيكل وظيفي متتابع للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة، كما انه العملية التي تؤدها المنظمة لتساعد العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية. عليه يمكن القول على الرغم من تعدد هذه التعاريف التي أوضحت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، إلا أن هناك اتفاقاً على أن تخطيط المسار الوظيفي، هو مجموعة

الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديدها بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمات لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل المستويات الإدارية كافة، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين وتسلحهم 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.

ثالثاً: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي :-

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف. ولكن نظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعداً آخر. وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل ما أشار إليها (العوامل، ١٩٩٥، ٥٦)

- ١- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في لمنظمات عموماً.
- ٢- عدم عد تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- ٣- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- ٤- نقص المعلومات عن المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
- ٥- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش عن المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- ٦- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
- ٧- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

رابعاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي :-

تكمن أهمية التخطيط الوظيفي كونه يساعد الأفراد العاملين على تحديد ميولهم الوظيفية، وكذلك تعريفهم بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم الوظيفية، وقد حدد (القيوتي، ٢٠٠١، ٢٠٩-٢١١) (العبيبي، ٢٠٠٢، ١٠٦-١٠٧) أهمية التخطيط الوظيفي للفرد بالآتي:

١. يساعد الفرد في تنمية وتوجيه ميوله ومهاراته.

٢. يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

٣. يساعد الفرد في تحديد أهدافه المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

٤. يعد التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، فمن دونه تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقاً منطقياً في نشاط الإدارة.

٥. إن الرقابة تستند دائماً على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه فعلاً.

ولكي يكون التخطيط الوظيفي مجدياً ينبغي على الفرد العامل الالتزام بمجموعة من المبادئ والتي تشكل إطار عملية التخطيط: (العنبي، ٢٠٠٢، ١٠٦-١٠٧)

أ. التركيز على الهدف المراد تحقيقه: وهذا يعني أن الفرد عندما يخطط لشيء معين يجب أن يوجه طاقته في التنبؤ لذلك الشيء بهدف تحقيقه وعم الانشغال بالأمر الأخرى.

ب. شمولية التخطيط: ينبغي أن يشمل التخطيط الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي يخطط له كافة.

ت. أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف: إن سعي الفرد للوصول إلى هدف ما ينبغي الاعتماد على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها تحدد الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى هذا الهدف.

ث. فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيقه كافة.

ج. مرونة التخطيط: وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذا مجالات واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة لمواجهة التغيرات المستقبلية من خلال البدائل المحتملة وليس حصرها في مجال معين بإذ لا يستوعب إمكانية التغيير.

ومن أهم الخطوات التي يتم إتباعها من قبل الفرد العامل في تخطيط مساره الوظيفي، ما يأتي: (عباس،

٢٠٠٦، ٢٠٩-٢١١)

• **تقييم الذات:** يقصد بتقييم الذات تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات الوظيفية والسلوكية، وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية، وتسهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول الوظيفية واختبارات التكيف مع المواقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

• **فحص ودراسة الواقع:** تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للأفراد للعاملين عن مستوى معرفتهم ومهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر (الإدارة الإشرافية) كجزء من مهمة عملية تقييم الأداء، إذ لا بد من مناقشة نتائج التقييم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

• **تحديد الأهداف:** يحدد الأفراد العاملون أهدافهم الوظيفية قصيرة وطويلة الأجل، وهذه الأهداف لا بد من أن ترتبط بما يأتي:

(١) المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد، مثلاً إن الأستاذ المساعد (المشارك) يصبح أستاذاً خلال (٦) سنوات.

(٢) المهارات الممتلئة والمستخدمة، مثلاً إن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.

(٣) اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات بشكل فرق تدريبية وتطويرية تتاح لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

• **تنفيذ الخطة:** في هذه الخطوة يحدد الأفراد العاملون كيفية إنجاز الأهداف الوظيفية، وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد العاملين في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، فضلاً عن ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطة المنفذة تسهم في تطوير الأفراد في الوظائف المختلفة وترتكز على دعائمها على العنصرين الآتيين:

أ. الحاجة إلى التطوير في المواقع الحالية والمستقبلية.

ب. تأشير وبيان أهداف نشاطات التطوير.

ولا يفوتنا القول، بأن عملية التخطيط الوظيفي تسهم في تحقيق عدة منافع للأفراد العاملين بدءاً بتنمية طموحه واستقراره وصولاً إلى الحفاظ على خبراته ومن ثم زيادة شعوره بالانتماء إلى منظمته.

خامساً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي :-

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية (المرسى، ٢٠٠٣ ، ٣٩٦) و(عبدالباقى، ٢٧٩، ٢٠٠٢).

١. إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا

كان وجود الأهداف يعد ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعد مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهم في ذات الوقت.

٢. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

٣. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج (عبد الباقي، ٢٧٩، ٢٠٠٢).

٤. تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، إذ يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، إذ يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

٥. 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 عن نطاق وظيفته.

٦. تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي في 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 لخدمة المؤسسة.

سادساً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات :-

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية أشار إليها العديد من الكتاب منهم،

(العوالمة، ١٩٩٥، ٦٠) وفق رؤية جورج شتاينر George Steiner تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.

- تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.
- تحديد الأهداف طويلة الأمد.

- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
- تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
- البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد .

أما (أبوبكر، ٢٠٠٦، ٢٣٣) فقد حددها بتسع مراحل أساسية، يمكن توضيحها كالآتي:

- أ- تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة، مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للمسار في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.
- ب- توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- ت- تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، كذلك درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، فضلا عن أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.
- ث- تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من إذ مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو (انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.
- ج- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.
- ح- إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.
- خ- تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

د- إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

ذ- اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

سابعاً: العوامل التي أدت تنمية الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى اهتمام الباحثين بتخطيط المسار الوظيفي في منظماتها ولعل من أهمها ما أشار إليها (العوامل، ١٩٩٥، ٥٦).

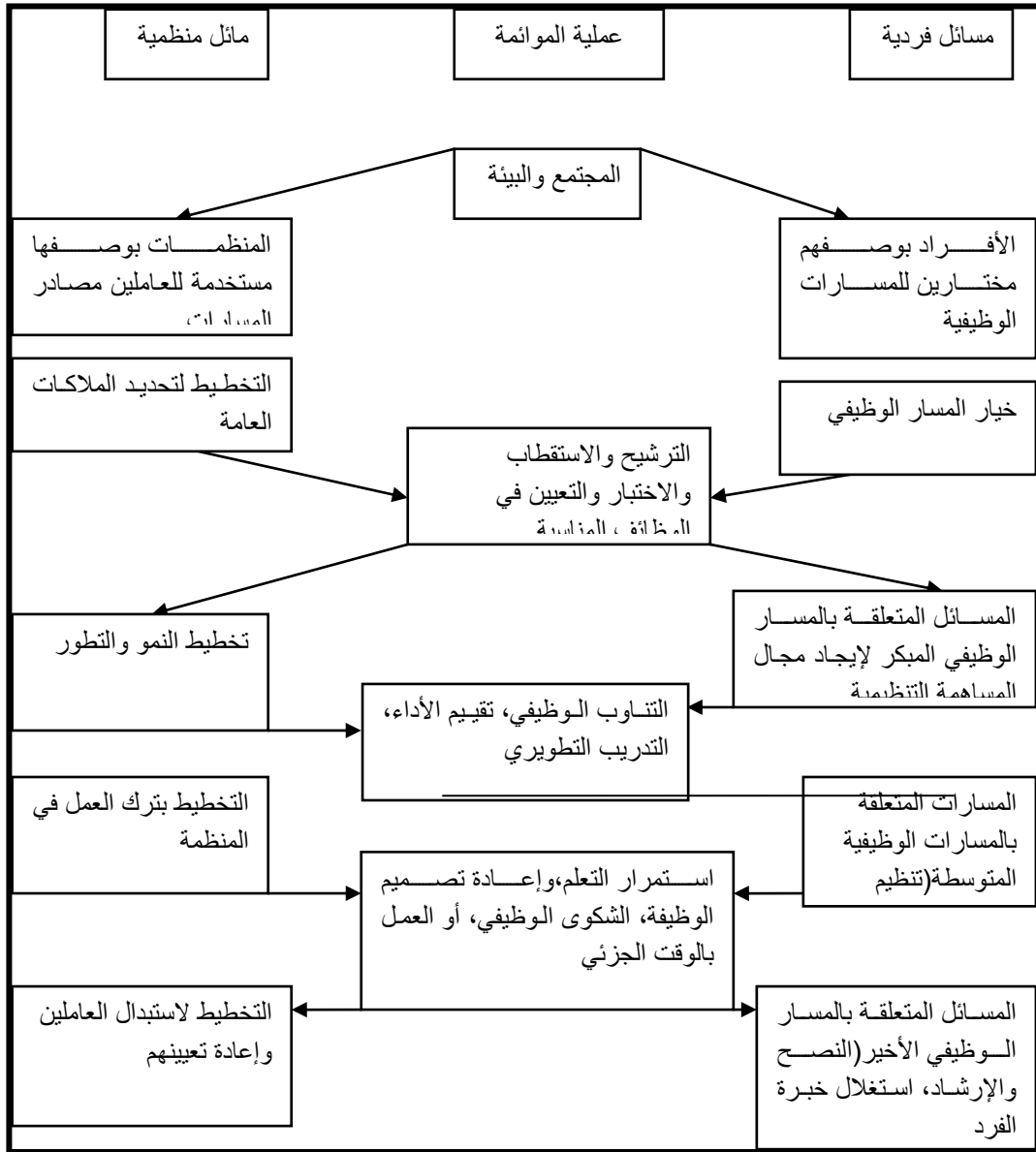
- ١- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- ٢- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
- ٣- توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
- ٤- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.
- ٥- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.
- ٦- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به ورغم هذه العوامل إلا أن العالم العربي يفتقر للعديد من الدراسات التي تعالج المسار الوظيفي، مما يلحق العبء الأكبر على الباحثين للتركيز على هذا المجال من مجالات البحث.

ثامناً: نماذج تخطيط المسار الوظيفي :-

نتيجة لاهتمام العديد من الباحثين والمفكرين بموضوع تخطيط المسار الوظيفي، الأمر الذي أدى إلى ظهور نماذج عدة لتوضيح وقياس هذا التخطيط، لعل من أهمها: أنموذج (Schein, 1978) ، أنموذج (Ivancievich, 1994) ، أنموذج (Gomez and et., al 1998) ، أنموذج (ماهر، ٢٠٠٦) ، ويمكن توضيح هذه النماذج من خلال الإشكال التوضيحية التالية:ـ

فيما يخص النموذج الأول (Schein, 1978) يوضح الموائمة المهمة والضرورية التي يقوم بها الفرد والمنظمة، على وفق مراحل مختلفة لنمو المسار الوظيفي، إذ يذكر Schein يجب ان يدار ببراعة وفاعلية، وان هناك مجموعة من تكنولوجيا التغير مصممة لإدارة هذه العملية، وتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة، كما هو موضح في الشكل (١)

شكل (١)



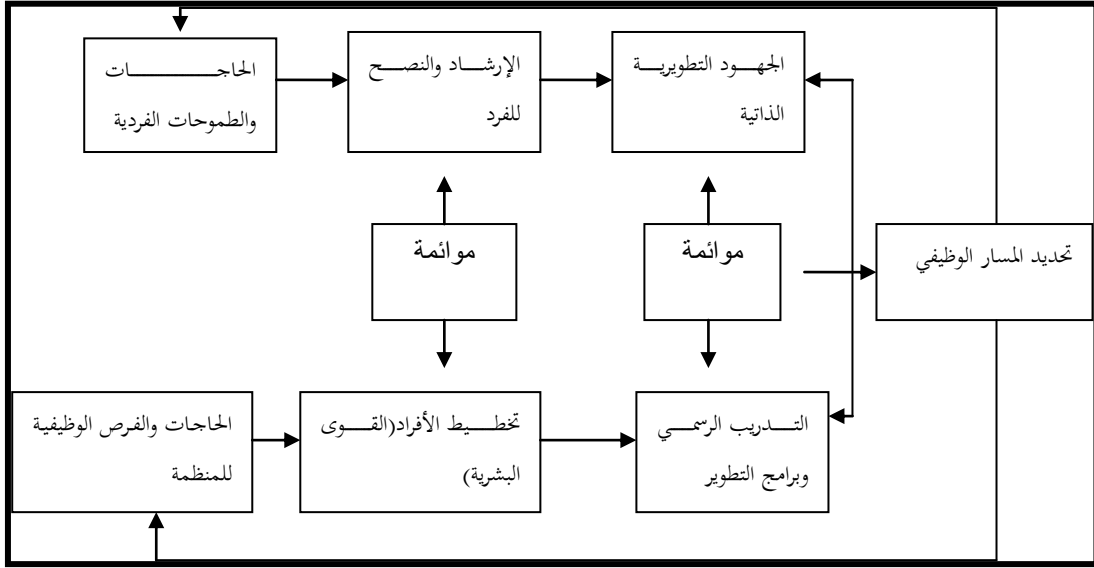
الموازنة الضرورية لتخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة

المصدر: العلواني، صفوان جبار كاظم، (١٩٩٨)، ٥٢.

أما ما يخص النموذج (Ivancievich, 1994, 508) فقد أوضح أنموذج لتحقيق الموازنة بين الحاجات

الفردية والفرص الوظيفية، كما مبين في الشكل (٢)

تغذية عكسية



تغذية عكسية

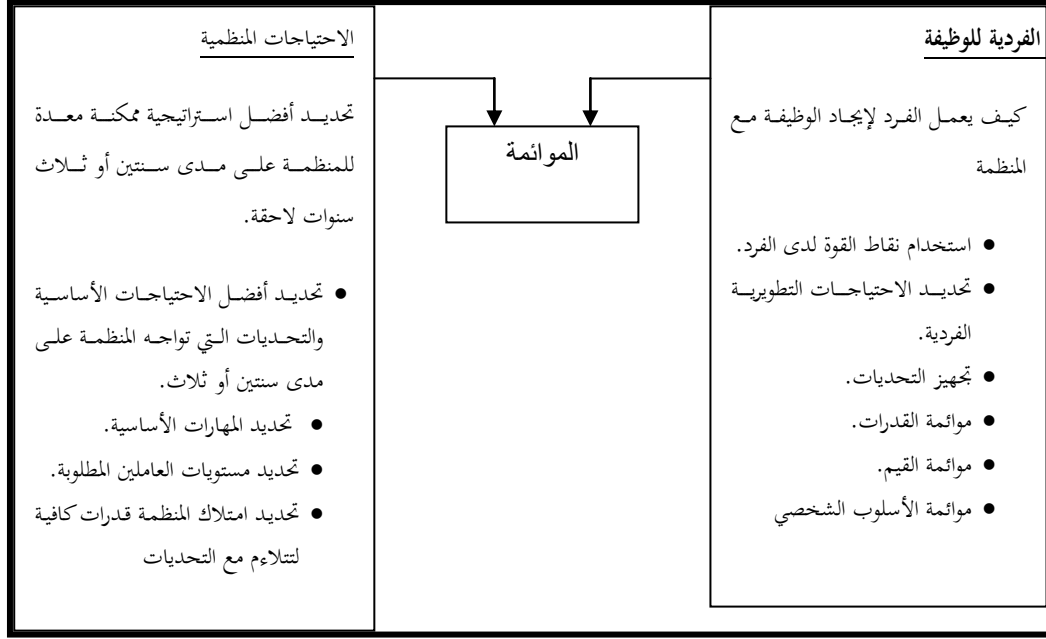
الشكل (٢)

عمليات تخطيط المسار الوظيفي لدى Ivancievich

Source: Ivancievich, John , M.,1994,508

(٣) فيما يخص أنموذج (Gomez and et., al.1998,270) نجد الموائمة بين احتياجات الفرد

والمنظمة، والتي يوضحها الشكل (٣)

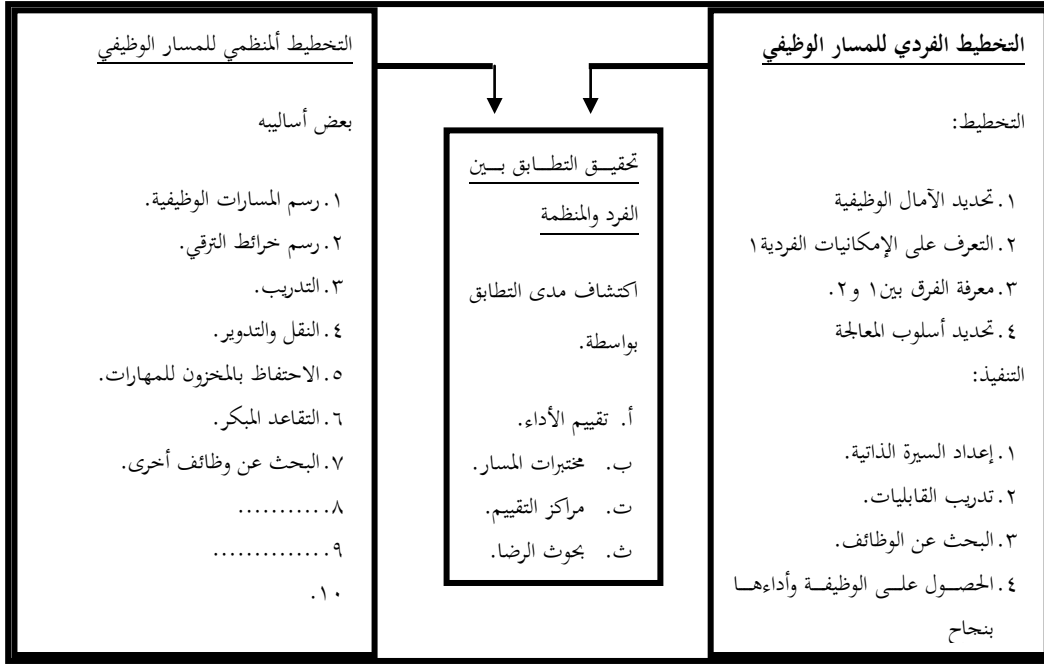


الشكل (٣)

الربط بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية للوظيفة

Source: Gomez- Mejia, and et. ,al, 1998,270

(٣) أما فيما يخص أنموذج (ماهر، ٢٠٠٦، ٣٧٥) ، إذ يشير هذا النموذج ان هدف الموائمة بين الفرد والمنظمة هو هدف تسعى لتحقيقه غالبية المنظمات، كأساس للتخطيط والتطوير الوظيفي الذي سيحقق برسم مسارات وظيفية واضحة للفرد في المنظمة، ويوضح الشكل (٤) هذا النموذج.



الشكل (٤)

الموائمة بين الفرد والمنظمة وفق رؤية ماهر

المصدر: ماهر، احمد، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية، ٣٧٥

ويعد أن تم عرض بعض نماذج قياس التخطيط، سيتم اعتماد نموذج (ماهر، ٢٠٠٦) للبحث ، وذلك لاعتقاد الباحثانة بملاءمته والميدان المبحوث، فضلا عن أن النموذج يجمع بين النماذج السابقة بشكل ضمني.

المحور الثالث ((الإطار الميداني))

أولاً: أوصاف عينة البحث :-

اتصفت عينة البحث بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها، وفيما يلي توصيف لأفراد العينة في ضوء خصائصهم الشخصية. الجدول (٣) أوصاف عينة البحث

| الجنس | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------|-----------|-------|--|-------------|--|-------|---------|-----|--|
| أنثى | | | | | | ذكر | | | | | |
| % | | ت | | % | | ت | | % | | ت | |
| ٤٦,٨٣ | | ٢٧ | | ٥٥,١٧ | | ٣٢ | | | | | |
| الفئات العمرية | | | | | | | | | | | |
| ٦١-فأكثر | | ٦٠-٥١ | | ٥٠-٤١ | | ٤٠-٣١ | | ٣٩-٣٠ | | | |
| % | | ت | | % | | ت | | % | | ت | |
| ٢ | | ١ | | ٣ | | ٢ | | ٣٥ | | ٢٠ | |
| ٤٣ | | ٢٥ | | ١٧ | | ١٠ | | | | | |
| المؤهل العلمي | | | | | | | | | | | |
| بكالوريوس | | | دبلوم فني | | | دبلوم إداري | | | ماجستير | | |
| % | | ت | | % | | ت | | % | | ت | |
| ٤ | | ٢ | | ٥٧ | | ٣٣ | | ١٠ | | ٦ | |
| ٢٩ | | ١٧ | | ٢٩ | | ١٧ | | ٢٩ | | ١٧ | |
| مدة الخدمة | | | | | | | | | | | |
| ٢٦-فأكثر | | ٢٥-٢١ | | ٢٠-١٦ | | ١٥-١١ | | ١٠-٦ | | ٥-١ | |
| % | | ت | | % | | ت | | % | | ت | |
| ٩ | | ٥ | | ٢٩ | | ١٧ | | ٣٨ | | ٢٢ | |
| ١٦ | | ٩ | | ١٦ | | ٩ | | ٥ | | ٣ | |
| ٣ | | ٣ | | ٣ | | ٣ | | | | | |
| عدد الدورات التدريبية المشاركون بها | | | | | | | | | | | |
| ١٠-فأكثر | | | ٩-٧ | | | ٦-٤ | | | ٣-١ | | |
| % | | ت | | % | | ت | | % | | ت | |
| ٨,٦٢ | | ٥ | | ١٥,٥١ | | ٩ | | ٢٠,٧ | | ١٢ | |
| ٥٥,١٧ | | ٣٢ | | | | | | | | | |
| عدد مرات التي تغيرت طبيعة العمل (التدوير الوظيفي) | | | | | | | | | | | |
| ١٥-١١ | | | ١٠-٦ | | | ٥-١ | | | | | |
| % | | ت | | % | | ت | | % | | ت | |
| ١٢,٠٨ | | ٧ | | ١٥,٥١ | | ٩ | | ٧٢,٤١ | | ٤٢ | |

تشير معطيات الجدول (٣) إلى الخصائص العامة بالعينة المبحوثة والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي: يتضح من الجدول (٣) أن نسبة (٥٥,١٧%) من الأفراد عينة البحث هم من الذكور، مقابل (٤٦,٨٣%) هم من الإناث بعامّة.... يمكن القول بالاعتماد على معطيات الجدول المذكور بتقارب العينة، كما يكشف الجدول (٣)، أن (٤٣%) هم من الفئات العمرية (٣١-٤٠)، في حين تقل عن (٢%) من أفراد العينة هم من الفئات العمرية (٦١ فأكثر)، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هم من الفئات العمرية الشبابية، التي تتصف بنسبها وإمكانية تخطيطها لمستقبلها الوظيفي ورسم مساراته بدقة. ويكشف الجدول (٣)، أن النسبة الغالبة للعينة المبحوثة هم من حملة الشهادات العليا (ماجستير، دبلوم فني، وإداري)، إذ بلغت (٢٩%) من المبحوثين هم من الحاصلين على درجة الماجستير، و(٤%) هم من ذوي شهادة البكالوريوس بمختلف تخصصاته العلمية، وهذا أن دل على شيء فإنه يدل على كفايات (مهارات العاملين وخبراتهم ومعارفهم) الأفراد المبحوثين، و يتضح من الجدول (٦)، أن (٣٨%) من المبحوثين هم من تجاوزت مدة خدمتهم الفعلية في الشركة عن (٢٠-١٦) سنة، وأن (٣%) هم من كانت لهم مدة خدمة تتراوح بين (١-٥)، وتشير معطيات الجدول (٦)، إلى أن النسبة الغالبة من المبحوثين (٥٥,١٧%) هم من لم تتجاوز (١-٣) عدد الدورات التدريبية المشاركين بها، ونسبة قليلة جدا هم من كانت لهم مشاركة تجاوزت الـ (٩) دورات تدريبية، طوال حياتهم الوظيفية، بالرغم من أنه من مؤشرات الجدول أن نسبة ليست بالقليلة هم من تجاوزت سنوات خدمتهم (١٦-٢٠)، وتظهر معطيات الجدول (٦) إلى أن نسبة (٧٢,٤١) من الأفراد المبحوثين هم من الذين تم تغييرت مواقعهم الوظيفية، أما بالتنقلات الأفقية، أو العمودية، و (١٢,٨) هم من تراوحت تنقلاتهم بين (١١-١٥).

ثانياً: مواقف المستبينة آراؤهم عن مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي

توفر معطيات الجدول (٤) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه، وكما يوضحه الجدول.

جدول (٤) مواقف المستبنيين من متغيرات تخطيط المسار الوظيفي (التخطيط الفردي للمسار

الوظيفي، التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي)

| الاحراف المعيارى | الوسط الحسابى | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | مقياس الاستجابة المتغيرات |
|------------------|---------------|---------|----|-------|----|------|----|---------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| ٠,٦٨٠ | ٢,٣١ | ٤٤,٨ | ٢٦ | ٤٣,١ | ٢٥ | ١٢,١ | ٧ | X1 |
| ٦٤٤١, | ٢,٦٢ | ٨,٦ | ٥ | ٧٠,٧ | ٤١ | ٢٠,٧ | ١٢ | X2 |
| ٠,٦٤٤ | ٢,٨٩ | - | - | ٨٩,٧ | ٥٢ | ١٠,٣ | ٦ | X3 |
| ٠,٦٢٨ | ٢,٥١ | ٣١,١ | ١٨ | ٥٨,٦ | ٣٤ | ١٠,٣ | ٦ | X4 |

| | | | | | | | | |
|--------|------|-------|----|-------|----|-------|----|----------|
| ٠,٦٢٨ | ٢,٥١ | ٦,٩ | ٤ | ٥٦,٩ | ٣٣ | ٣٦,٢ | ٢١ | X5 |
| ٠,٥٧٧ | ٢,٥٦ | ١٦,٢٦ | | ٦٣,٢٨ | | ١٩,٩٤ | | الإجمالي |
| ٠,٨١٦٦ | ٢,٢٩ | ٢٢,٤ | ١٣ | ٢٥,٩ | ١٥ | ٥١,٧ | ٣٠ | X6 |
| ٠,٥٩٧ | ٢,٢٩ | ٥,٢ | ٣ | ٣٤,٥ | ٢٠ | ٦٠,٣ | ٣٥ | X7 |
| ٠,٦٣٦٦ | ٢,٦٥ | ٨,٦ | ٥ | ١٧,٢ | ١٠ | ٧٤,٢ | ٤٣ | X8 |
| ٠,٥٠١٢ | ٢,٥٥ | - | - | ٤٤,٨ | ٢٦ | ٥٥,٢ | ٣٢ | X9 |
| ٠,٦٤٤ | ٢,٣٧ | ٨,٦ | ٥ | ٤٤,٨ | ٢٦ | ٤٦,٦ | ٢٧ | X10 |
| ٠,٦٣٩١ | ٢,٤٨ | ٩,٠٤ | | ٣٣,٤٤ | | ٥٧,٥٢ | | الإجمالي |
| ٠,٥٣١ | ٢,٥٣ | - | - | ٥٣,٤ | ٣١ | ٤٦,٦ | ٢٧ | X11 |
| ٠,٥٦٨٦ | ٢,٤٦ | ٣,٤ | ٢ | ٥٠ | ٢٩ | ٤٦,٦ | ٢٧ | X12 |
| ٠,٦٥٥ | ٢,٤٨ | ٨,٦ | ٥ | ٥٦,٩ | ٣٣ | ٣٤,٥ | ٢٠ | X13 |
| ٠,٥٠٣ | ٢,٤٦ | - | - | ٤٦,٦ | ٢٧ | ٥٣,٤ | ٣١ | X14 |
| ٠,٦٤٤ | ٢,٣٧ | ٨,٦ | ٥ | ٦٥,٥ | ٣٨ | ٣٤,٥ | ٢٠ | X15 |
| ٠,٥٤٧٢ | ٢,٥ | ٢,٤ | | ٥٤,٤٨ | | ٤٣,١٢ | | الإجمالي |
| ٠,٥٦٥ | ٢,٥٦ | ٢٠,٧ | ١٢ | ٦٠,٣ | ٣٥ | ١٩ | ١١ | X16 |
| ٠,٤٩٩ | ٢,٤٣ | - | - | ٤٣,١ | ٢٥ | ٥٦,٩ | ٣٣ | X17 |
| ٠,٥٦٥٤ | ٢,٤٣ | ٣,٤ | ٢ | ٤٦,٦ | ٢٧ | ٥٠ | ٢٩ | X18 |
| ٠,٥٩٣٣ | ٢,٤١ | ٥,٢ | ٣ | ٤٦,٦ | ٢٧ | ٤٨,٣ | ٢٨ | X19 |
| ٠,٧٨٨ | ٢,٤٥ | ٧,٣٢ | | ٤٩,١٣ | | ٤٣,٥٥ | | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تكشف معطيات الجدول (٤) عن إمكانية قراءة المواقف التي أبدتها أفراد العينة

مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي من خلال :

(١) التخطيط الفردي للمسار الوظيفي:

إذ تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن هناك نسبة اتفاق (١٩,٩٤) بين إجابات الباحثين بشأن توفر بعض المؤشرات المتعلقة بتخطيط المسارات الوظيفية الفردية ومدى انطباقها على الباحثين، مقابل (١٦,٢٦) غير متفقين، والغالبية المحايدة (٦٣,٢٨) محايدين بشأن عناصر هذا المتغير يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٥٧)، ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة من العبارات الواردة تبين أن سبب انخفاض نسب الاتفاق كان هو أن (اختيار الأفراد عينة البحث للوظائف كان بشكل غير مخطط له ولم يمت بصلة لتخصصه أو كفاءة الباحثين) إذ جاءت نسبة (١٠,٣) لتؤكد

ذلك مما أدى الوصول إلى نسب الاتفاق المنخفضة بشأن تخطيط المسار الفردي، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٦٤٤)، مما يدل على أن الفرد أثناء تقديمه للوظائف لم يكن يمتلك أية فكرة عن أهمية تخطيطه لمساره قبل التعيين، فضلاً عن أن (١٢,١) من المبحوثين كانت إجاباتهم جاءت لتتفق بشأن معرفتهم بمسارهم الوظيفي، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٣١) وانحراف معياري (٠,٦٨٠)، إلا أن ما يلاحظ في إجابات المبحوثين بشأن توفر بعض مؤشرات تخطيط الفردي كانت محايدة، مما قد يدل على جهل المبحوثين بهذا المفهوم.

تشير معطيات الجدول (٤) على رغبة الأفراد المبحوثين بتغيير وظائف الحالية، إذ أظهرت النسب إلى أن هناك (٥٧,٥٢%) ممن يرغبون بتغيير وظائفهم الحالية، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٣٩١)، مقابل (٩,٠٤) غير متفقين، و (٣٣,٤٤%) محايدين الإجابة، ومن خلال متابعة إسهامات الفقرات للوصول لنسب الاتفاق العالية، كان هو (إمكانية حصول الموظف على امتيازات أفضل في وظيفة أخرى) يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٦) وانحراف معياري (٠,٦٣٦٦)، فضلاً عن أن (إمكانية الحصول على مكانة اجتماعية أفضل)، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٢) وانحراف معياري (٠,٥٩٧).

(٢) التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي

يشير الجدول (٤) إلى المتغيرات المتعلقة بالتخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي من خلال بناء بيئة مناسبة للتخطيط تحاول المنظمة من خلالها تنمية وتطوير المسار الوظيفي لعامليها، إذ أظهرت نسب اتفاق (٤٣,١٢)، مقابل (٢,٤) غير متفقين، و (٥٤,٤٨) محايدين، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٥) وانحراف معياري (٠,٥٦٥)، ومن خلال متابعة إسهامات المتغيرات أظهر أن (سعي المنظمة لوضوح سياسات الترقية لديها)، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٤) وانحراف معياري (٠,٥٠٤)، مما أدى الوصول للنسب المترفعة قياساً بإجابات المبحوثين من عدم الاتفاق، في حين أظهر إجابات (٥٤,٤٨%) محايدة، وقد يعود سبب إلى تخوف المبحوثين من الإجابة على الأسئلة لاعتقادهم أنها تسيء إلى منظماتهم.

كما يظهر الجدول (٤) إلى إمكانية ظهور متغيرات أخرى متعلقة بتخطيط المسار التنظيمي، إذ ظهرت (٤٣,٥٥%) جاءت لتؤكد على اتفاق المبحوثين بشأن هذه المتغيرات، مقابل (٧,٣٢%) غير متفقين، و (٤٩,١٣) محايدين، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٤)، وانحراف معياري (٠,٧٨٨)، ومن

خلال متابعة المتغيرات أظهر اتفاق (٥٦,٩%) من المبحوثين أن المنظمة تعمل على (محاولة المنظمة تقديم فرص الترقى لعاملها)، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٤) وانحراف معياري (٠,٤٩٩).

ثالثاً: مواقف المستبينة آراءهم عن مؤشرات العوامل الشخصية الموروثة والمكتسبة

توفر معطيات الجدول (٥) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه، وكما يوضحه الجدول.

جدول (٥) مواقف المستبينة آراءهم بشأن مؤشرات العوامل الشخصية الموروثة والمكتسبة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | مقياس الاستجابة المتغيرات |
|-------------------|---------------|---------|----|-------|----|-------|----|------------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| ٠,٦٨٠ | ٢,٣١ | ٤٣,١ | ٢٥ | - | - | ٥٦,٩ | ٣٣ | X1 |
| ٦٤٤١. | ٢,٦٢ | ٨,٦ | ٥ | ٢٠,٧ | ١٢ | ٧٠,٧ | ٤١ | X2 |
| ٠,٦٤٤ | ٢,٨٩ | ١٠,٣ | ٦ | - | - | ٨٩,٧ | ٥٢ | X3 |
| ٠,٦٢٨ | ٢,٥١ | ١٠,٣ | ٦ | ٣١,١ | ١٨ | ٥٨,٦ | ٣٤ | X4 |
| ٠,٦٢٨ | ٢,٥١ | ٦,٩ | ٤ | ٣٦,٢ | ٢١ | ٥٦,٩ | ٣٣ | X5 |
| ٠,٥٧٧ | ٢,٥٦ | ١٥,٨٤ | | ١٧,٦ | | ٦٦,٥٦ | | الإجمالي |
| ٠,٦٤٤ | ٢,٣٧ | ٤٤,٨ | ٢٦ | ٨,٦ | ٥ | ٤٦,٦ | ٢٧ | X6 |
| ٠,٦٢٨ | ٢,٥١ | ٥٨,٦ | ٣٤ | ٣١,١ | ١٨ | ١٠,٣ | ٦ | X7 |
| ٠,٥٦٥ | ٢,٥٦ | ٢٠,٧ | ١٢ | ٦٠,٣ | ٣٥ | ١٩ | ١١ | X8 |
| ٠,٥٠١٢ | ٢,٥٥ | ٤٤,٨ | ٢٦ | - | - | ٥٥,٢ | ٣٢ | X9 |
| ٠,٦٣٩١ | ٢,٤٨ | ٤١,٥٥ | | ٢٥ | | ٣٣,٤٥ | | الإجمالي |
| ٠,٥٣١ | ٢,٥٣ | - | - | ٥٣,٤ | ٣١ | ٤٦,٦ | ٢٧ | X16 |
| ٠,٥٩٣٣ | ٢,٤١ | ٤٦,٦ | ٢٧ | ٥,٢ | ٣ | ٤٨,٣ | ٢٨ | X17 |
| ٠,٥٦٥٤ | ٢,٤٣ | ٣,٤ | ٢ | ٤٦,٦ | ٢٧ | ٥٠ | ٢٩ | X18 |
| ٠,٤٩٩ | ٢,٤٣ | ٤٣,١ | ٢٥ | - | - | ٥٦,٩ | ٣٣ | X19 |
| ٠,٧٨٨ | ٢,٤٥ | ٢٣,٢٥ | | ٢٦,٣ | | ٥٠,٤٥ | | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

إذ تشير نتائج الجدول (٥) أن هناك نسبة اتفاق (٦٦,٥٦) بين إجابات المبحوثين بشأن توفر بعض المؤشرات المتعلقة بالعوامل الشخصية الموروثة لمتخذي القرارات من وجهة نظر العاملين ، مقابل (١٥,٨٤) غير متفقين، ونسبة (١٧,٦) المحايدة للإجابة عن عناصر هذا المتغير يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٥٧)، ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة من العبارات الواردة تبين أن سبب ارتفاع الاتفاق كان هو أن (اكتساب متخذي القرارات المؤهلات العلمية التي تؤهلهم للمناصب الإدارية التي يشغلونها في الوقت الحاضر) إذ جاءت نسبة (٨٩,٧) لتؤكد ذلك مما أدى الوصول إلى نسب الاتفاق المرتفعة بشأن المؤهل العلمي ضمن المتغيرات الشخصية المكتسبة لمتخذ القرار، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٦٤٤)، مما يدل على قدرة متخذ القرار على تحسين ورسم المسار الوظيفي للعاملين، فضلاً عن قناعة العاملين أنفسهم بإمكانيات متخذ القرار بتخطيط المسار الوظيفي لهم.

وتشير معطيات الجدول (٥) بشأن اتفاق (٣٣,٤٥) من المبحوثين عن نمط الشخصية المزاجية لمتخذ القرار، مقابل نسبة أعلى من عدم اتفاق المبحوثين حول نمط المزاجية لمتخذي القرارات في الميدان المبحوث، إذ جاءت نسبة (٤١,٥٥) لتؤكد على اختلاف نمط شخصية متخذي القرار وابتعاده عن المزاجية في تأديته لأعماله ، و (٢٥%) من إجابات محايدة، إذ أظهرت النسب إلى أن هناك (٥٨,٦%) من الاجابة المبحوثة لتؤكد على عدم توتر متخذ القرارات وابتعادهم عن الانفعال السريع باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عاملهم ، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٣٩١).

وتشير معطيات الجدول (٥) بشأن اتفاق (٥٠,٤٥) من المبحوثين عن نمط الشخصية الانبساطية لمتخذ القرار، مقابل نسبة اقل من عدم اتفاق المبحوثين بشأن نمط الانبساطية لمتخذي القرارات في الميدان المبحوث، إذ جاءت نسبة (٢٣,٢٥) لتؤكد على اختلاف نمط شخصية متخذي القرار وابتعاده عن الانبساطية في التعامل مع العاملين وفي تأديته لأعمالهم ، و (٢٦,٣%) من إجابات محايدة، وعند متابعة مدى إسهامات المتغيرات للوصول إلى نسبة مرتفعة من اتفاق المبحوثين على نمط شخصية متخذ القرار ، نجد أن ميل متخذي القرارات للعمل كفريق عمل مشترك مع المرؤوسين ينعكس بشكل ايجابي على تعزيز فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ويمكن تبرير ذلك انه قرب الرئيس من العاملين يمكنه من ملاحظة إمكانيات العاملين لديه مما يمكنه من الحكم بصوابية في اتخاذ قرارات تعزز من فاعلية تخطيط المسار الوظيفي، فضلاً عن إذ أظهرت النسب إلى أن هناك (٥٦,٩%) من إجابة المبحوثة لتؤكد على عدم توتر متخذ القرارات وابتعادهم عن الانفعال السريع باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عاملهم ، يدعم ذلك وسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٤٩٩).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث :-

(١) اختبار علاقات الارتباط بين (العوامل الشخصية للعاملين، وتخطيط المسار الوظيفي)، في هذه الفقرة سيتم بيان طبيعة الارتباط المتوقع بين العوامل الشخصية المتمثلة (الجنس، العمر، التأهيل العلمي، مدة الخدمة، عدد الدورات التدريبية المشارك بها، التنقلات الوظيفية، وأنماط الشخصية الانبساطية (نمط أ) والمزاجية) و تخطيط المسار الوظيفي (تخطيط الاحتياجات الفردية وتخطيط الاحتياجات التنظيمية) في محاولة لاستكشاف قبول أو رفض الفرضيات الموضوعية، إذ تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) كونه يستعمل لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث الخاصة بالمعلومات الوصفية (اللامعلمية)، عليه سيتم توضيح علاقات الارتباط وفق ما يشير إليه الجدول (٦).

جدول (٦) / نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين العوامل الشخصية (الموروثة والمكتسبة) وتخطيط المسار الوظيفي

| المستوى العام | تخطيط المسار الوظيفي | | المتغيرات | العوامل الشخصية (الموروثة والمكتسبة من بيئة العمل) |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| | التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي | التخطيط الفردي للمسار الوظيفي | | |
| 0.63 | *0.614 | *0.646 | العوامل الشخصية على المستوى الكلي | |
| العوامل الشخصية على المستوى الجزئي | | | | |
| 0.08 | 0.024 | 0.136 | الجنس | |
| 0.702 | *0.759 | *0.682 | العمر | |
| 0.724 | *0.632 | *0.817 | التأهيل العلمي | |
| 0.709 | *0.776 | *0.643 | المشاركة بدورات تدريبية | |
| 0.702 | *0.781 | *0.623 | مدة الخدمة في العمل | |
| 0.6335 | *0.610 | *0.657 | التنقلات في العمل (التدوير) | |
| 0.599 | *0.795 | *0.403 | الشخصية الانبساطية (نمط أ) | |
| 0.494 | 0.654* | 0.334* | الشخصية المزاجية (نمط ب) | |

P*≤0,05

N=58

المصدر: نتائج برنامج spss

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو مبين في (٦) إلى:

(١) اختبار علاقة الارتباط بين الخصائص الشخصية وبين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي

تكشف معطيات الجدول (٦) عن توافر علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير العوامل الشخصية بوصفها المتغير المستقل وبين تخطيط المسار الوظيفي بوصفها المتغير المعتمد، وذلك إذا تم متابعتها على المستوى الكلي والجزئي مما يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث، فعلى المستوى الكلي، أي بين مجمل مؤشرات متغير الشخصية في علاقة ارتباطهم بمؤشرات المتغير المعتمد، بلغت قيم معامل الارتباط (0.63) عند مستوى المعنوية (0.05) مما يؤكد ارتباط العوامل الشخصية في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي، أما إذ تم مناقشة العلاقة على المستوى الجزئي نجد:

أ . علاقة الارتباط بين الجنس و تخطيط المسار : يوضح الجدول (٦) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية لتخطيط المسار الوظيفي ومتغير الجنس للعاملين كانت ضعيفة ، إذ بلغ معامل الارتباط بين تخطيط الاحتياجات الفردية والجنس (0.136) ، فيما بلغ معامل الارتباط بين تخطيط الاحتياجات التنظيمية والجنس (0.024) أما معامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط والجنس فقد بلغ (0.08) ، وهو ارتباط ضعيف أيضاً، وهذا ما يبرهن ضعف قدرة الجنس على التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ب . علاقة الارتباط بين العمر وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي وأعمار الأفراد العاملين بلغت (0.682) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.759) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) ، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي والعمر فقد بلغ (0.702) وهو ارتباط قوي مما يدل على قدرة عامل(العمر) في التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت . علاقة الارتباط بين التأهيل العلمي وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي والمؤهل العلمي للأفراد العاملين بلغت (0.817) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.632) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) ، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي وتأهيلهم العلمي، فقد بلغ (0.724) وهو ارتباط قوي، مما يدل على قدرة عامل(التأهيل العلمي) في التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ث . علاقة الارتباط بين المشاركة بالدورات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي ومشاركة الأفراد

العاملين للدورات التدريبية بلغت (0.643) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.776) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي ومشاركتهم للدورات التدريبية فقد بلغ (0.709) وهو ارتباط قوي مما يدل على قدرة عامل(الدورات التدريبية) في التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ج. علاقة الارتباط بين مدة الخدمة في العمل وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي وأعمار الأفراد العاملين بلغت (0.623) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.781) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي ومدة الخدمة في العمل فقد بلغ (0.702) وهو ارتباط قوي مما يدل على قدرة عامل(الخدمة في العمل) في التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ح . علاقة الارتباط بين التنقلات في العمل(التدوير)، وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي وتدوير الأفراد في الوظائف المختلفة بلغت (0.657) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.610) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي وتدوير العاملين فقد بلغ (0.6335) وهو ارتباط قوي مما يدل على قدرة عامل(التدوير) في التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

خ. علاقة الارتباط بين الشخصية الانبساطية(نمط أ) وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي الشخصية الانبساطية(نمط أ) لمتخذ القرار بلغت (0.403) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.795) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي الشخصية الانبساطية(نمط أ) فقد بلغ (0.599) وهو ارتباط قوي مما يدل على ارتباط نمط الشخصية الانبساطية(نمط أ) على تخطيط المسار على المستوى الوظيفي أكثر من ارتباطه على المستوى الفردي وقدرته على التنبؤ بالتخطيط الوظيفي، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

د. علاقة الارتباط بين الشخصية المزاجية(نمط ب) وتخطيط المسار الوظيفي: يُلاحظ من الجدول (6) أن قيمة نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين متغيرات تخطيط المسار الوظيفي والشخصية المزاجية(نمط ب) لمتخذ القرار في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي وفق آراء العاملين، إذ بلغت (0.334) على مستوى تخطيط الفردي، و(0.654) على مستوى التخطيط التنظيمي، وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى

معنوية (0.05) ، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للتخطيط الوظيفي والشخصية المزاجية (نمط ب) فقد بلغ (0.494) وهو ارتباط قوي مما يدل على قدرة الشخصية المزاجية (نمط ب) في التنبؤ بالتخطيط الوظيفي.

(٢) اختبار علاقات التوافق بين (العوامل الشخصية للعاملين، وتخطيط المسار الوظيفي)

بغية التعرف عمّا إذا كانت ثمة علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل الشخصية للعاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، والمتغيرات الرئيسة لتخطيط المسار الوظيفي، ستحاول الباحثة اختبار هذه العلاقات بالاستناد إلى نتائج اختبارات (X^2) Chi-Square بخصوص فرضيات البحث التي يوضحها الجدول رقم (7) وفق العوامل الشخصية الموروثة، وجدول (8) وفق العوامل الشخصية المكتسبة.

جدول (٧) نتائج اختبار العلاقة بين العوامل الشخصية لمتخذي القرارات الموروثة في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي

| التأهيل العلمي | | العمر | | الجنس | | المتغيرات الشخصية تخطيط المسار الوظيفي |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | |
| 11.07 | 23.343 | 11.07 | 15.429 | 21.03 | 20.890 | التخطيط الفردي للمسار الوظيفي |
| 11.07 | 16.501 | 11.07 | 16.501 | 25.0 | 18.286 | التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي |
| 11.07 | 19.922 | 11.07 | 15.965 | 23.012 | 19.588 | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

جدول (٨) نتائج اختبار العلاقة بين العوامل الشخصية للعاملين والمتغيرات الرئيسة والفرعية

لتخطيط المسار الوظيفي

| الشخصية المزاجية (نمط ب) | | الشخصية الانبساطية(نمط أ) | | التنقلات في العمل(التدوير) | | مدة الخدمة في العمل | | المشاركة بدورات تدريبية | | المتغيرات الشخصية تخطيط المسار الوظيفي |
|-----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|---|
| (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | (X^2) جدولية | (X^2) محسوبة | |
| 12.06 | 21.11 | 15.51 | 19.213 | 12.67 | 28.37 | 11.07 | 15.429 | 15.51 | 18.629 | التخطيط الفردي للمسار الوظيفي |
| 9.69 | 29.37 | 14.29 | 30.11 | 4.48 | 20.37 | 9.49 | 21.66 | 15.51 | 36.48 | التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي |
| 10.875 | 25.24 | 14.9 | 24.665 | 8.575 | 24.37 | 10.28 | 18.544 | 15.51 | 27.554 | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

سيتم اختبار صحة هذه الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل الشخصية لمتخذ القرار وفاعلية تخطيط المسار الوظيفي) من خلال الفرضيات التي انبثقت منها وكما يأتي :

أ . الفرضية الفرعية الأولى : تُصوّر هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وجنس متخذي القرارات ومفادها (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جنس متخذ القرار وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين)، إذ يوضح الجدول رقم (٨) نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن معظم قيم (X^2) المحسوبة للمتغيرات الرئيسية لتخطيط المسار الوظيفي كانت أقل من الجدولية إذ بلغت (20.890) مقابل (21.03) لتخطيط المسار الفردي، و (18.286) مقابل (25.0) لتخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي.

النتيجة : بلغت (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي (19.588) مقابل الجدولية التي بلغت (23.012) ، وبما أن (X^2) المحسوبة أقل من الجدولية فإن الفرق ليس له دلالة معنوية، لذلك ترفض الفرضية، لعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي ومتغير الجنس كعامل من العوامل الشخصية لمتخذ القرار .

ب . الفرضية الفرعية الثانية: تُجسد هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأعمار متخذي القرار ومفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي والعمر لمتخذ القرار) ، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن معظم قيم (X^2) المحسوبة للمتغيرات الرئيسية لتخطيط المسار ظهرت اكبر من الجدولية ، إذ بلغت (15.429) مقابل (11.07) لتخطيط الفردي، (16.501) مقابل (11.07) لتخطيط التنظيمي. النتيجة: بما أن (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي ظهرت اكبر من الجدولية ، إذ بلغت (15.965) مقابل (11.07) ، فالفرق له دلالة معنوية لهذا تقبل الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي ومتغير العمر للعاملين.

ج . الفرضية الفرعية الثالثة: تتضمن هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي المؤهل العلمي لمتخذي القرارات (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار والوظيفي والتأهيل العلمي لمتخذ القرار، ويوضح الجدول رقم (٧) اختبار هذه الفرضية الذي أظهر أن معظم قيم (X^2) المحسوبة للمتغيرات الرئيسية لتخطيط المسار الوظيفي كانت أقل من الجدولية إذ بلغت (23.343) مقابل (11.07) لتخطيط المسار الفردي، و(16.501) مقابل (11.07) لتخطيط المسار التنظيمي .

النتيجة: يوضح الجدول (٨) أن (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي كانت أقل من الجدولية ، إذ بلغت (19.922) مقابل (11.07) لذلك فإن الفرق ليس ذا دلالة معنوية ، وعلى أساس ذلك تقبل الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي والمؤهل العلمي للأفراد العاملين.

د . الفرضية الفرعية الرابعة: تمثل هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وعدد الدورات التدريبية المشارك بها ومفادها (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبرامج التدريب العملي للعاملين في الشركة)، وتشير نتائج اختبار هذه الفرضية التي يوضحها الجدول (٨)، إذ ظهرت جميع قيم (X^2) المحسوبة الخاصة بالمتغيرات الرئيسية للتخطيط الوظيفي أقل من الجدولية ، إذ بلغت (18.629) مقابل (15.51) لتخطيط المسار الفردي، (36.48) مقابل (15.51) لتخطيط المسار التنظيمي.

النتيجة: ظهرت قيمة (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي أقل من الجدولية ، إذ بلغت (27.554) مقابل (15.51) ، لذلك فإن الفرق ليس له دلالة معنوية ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية لوجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والمشاركة بالدورات التدريبية.

هـ . الفرضية الفرعية الخامسة : تجسد هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومدة الخدمة ومفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي وسنوات الخدمة للأفراد العاملين)، يشير اختبار هذه الفرضية يوضحه الجدول (٨)، يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية ، إذ تبين أن (X^2) المحسوبة أقل من الجدولية بالنسبة لتخطيط المسار الفردي وتخطيط التنظيمي على التوالي ، إذ بلغت (15.429) مقابل (11.07) للتخطيط الفردي و(21.66) مقابل (9.49) للتخطيط التنظيمي .

النتيجة: يبين الجدول (٨) أن (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي ظهرت أكبر من الجدولية ، إذ بلغت (18.544) مقابل (10.28) ، مما يعني أن الفرق له دلالة معنوية ، لذلك تقبل الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي ومدة الخدمة للعاملين.

و . الفرضية الفرعية السادسة : تجسد هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومرات نقل العاملين ومفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي عدد مرات نقل الأفراد العاملين)، وتؤكد نتائج اختبار هذه الفرضية يوضحه الجدول (٨)، يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن (X^2) المحسوبة أقل من الجدولية بالنسبة لتخطيط المسار الفردي وتخطيط التنظيمي على التوالي ، إذ بلغت (28.37) مقابل (12.67) للتخطيط الفردي و(20.37) مقابل (4.48) للتخطيط التنظيمي .

النتيجة: يبين الجدول (8) أن (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي ظهرت أكبر من الجدولية، إذ بلغت (24.37) مقابل (8.575) ، مما يعني أن الفرق له دلالة معنوية ، لذلك تقبل الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي ومدة الخدمة للعاملين.

و . الفرضية الفرعية السابعة : تجسد هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي نمط الشخصية الانبساطية(نمط أ) (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي ونمط الشخصية الانبساطية(نمط أ)(نمط أ))، يؤكد الجدول (١٠) نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن (X^2) المحسوبة

أقل من الجدولية بالنسبة لتخطيط المسار الفردي وتخطيط التنظيمي على التوالي ، إذ بلغت (19.213) مقابل (15.51) للتخطيط الفردي و(30.11) مقابل (14.29) للتخطيط التنظيمي .

النتيجة: يبين الجدول (8) أن (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي ظهرت أكبر من الجدولية، إذ بلغت (24.665) مقابل (14.9) ، مما يعني أن الفرق له دلالة معنوية ، لذلك تقبل الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي نمط الشخصية الانبساطية(نمط أ).

و . الفرضية الفرعية الثامنة : تجسد هذه الفرضية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ونمط الشخصية المزاجية(نمط ب)(نمط ب) ومفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي ونمط الشخصية المزاجية(نمط ب)(ب))، يظهر الجدول (٨)، يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن (X^2) المحسوبة أقل من الجدولية بالنسبة لتخطيط المسار الفردي وتخطيط التنظيمي على التوالي ، إذ بلغت (21.11) مقابل (12.07) للتخطيط الفردي و(29.37) مقابل (9.69) للتخطيط التنظيمي .

النتيجة: يبين الجدول (10) أن (X^2) المحسوبة للمستوى العام لتخطيط المسار الوظيفي ظهرت أكبر من الجدولية، إذ بلغت (25.24) مقابل (10.875) ، مما يعني أن الفرق له دلالة معنوية ، لذلك تقبل الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي ونمط الشخصية المزاجية(نمط ب).

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

يهدف المحور إلى عرض الاستنتاجات وما يتوجب عليها لاحقاً من توصيات وضمن الفقرتين الآتيتين.

أولاً: الاستنتاجات

- بعد أن تمت معالجة مشكلة البحث ضمن إطارين نظري وميداني، تم التوصل إلى جملة استنتاجات :
- ١ . عدم وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وجهل الموظف للمفهوم في بداية تعينه وان تقديمهم للوظائف المتواجدين فيها كانت بهدف تلبية الحاجات المعيشية الأساسية كونها مصدر للحياة.
 - ٢ . أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين أن نمط شخصية متخذي القرارات في الميدان المبحوث يتميز بأنه نمط انبساطي اقرب من أن يكون مزاجي.
 - ٣ . رغبة البعض من المبحوثين لتغيير وظائفهم الحالية، مما ينعكس ذلك على أدائهم وذلك لأسباب تتعلق بعدم تلائم الوظيفة الحالية مع كفاياتهم (المهارات والقدرات والمعارف لديهم).

٤. تجاهل المنظمة لسياسة اندماج العاملين في بداية تعيينهم، مما يخلق نوعاً من الانعزالية لدى البعض منهم وانطوائهم على أنفسهم، بالتالي يؤدي الى رغبة الموظف بترك أو تغيير العمل المتواجد به، على الرغم من ملاءمته لتخصصه وقدراته.

٥. تبين من نتائج التحليل الميداني ضعف علاقة ارتباط عامل (الجنس) مع تخطيط المسار الوظيفي.

٦. وجود علاقات ارتباطية عالية بين العوامل الشخصية المتمثلة بـ(العمر، والتأهيل العلمي، وعدد المشاركات في الدورات التدريبية، وتدوير العاملين بين الوظائف المختلفة، ومدة الخدمة في العمل، ونط الشخصية الانبساطية والمزاجية) مع تخطيط المسار الوظيفي، مما يعني قبول الفرضيات الفرعية جميعها، باستثناء الفرضية الفرعية الأولى.

٧. أظهرت نتائج التحليل الميداني وجود توافق بين العوامل الشخصية الموروثة والمكتسبة من بيئة العمل، وتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما أظهره اختبار كأي سكوير، باستثناء عدم توافق عامل الجنس، وهذا ما أكدته الاستنتاج (٥)

ثانياً: التوصيات

بعد الوصول إلى جملة الاستنتاجات توصي الباحثة من خلال هذا البحث بالآتي :

١. نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الشركة من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.
٢. محاولة المنظمة ربط تخصصات الأفراد بالوظائف التي يشغلونها، مما يساهم في خلق الرغبة لديهم لتقديم الأفضل، والإبداع في مجال تخصصهم.
٣. تعزيز نقاط القوة التي توجد لدى العاملين في المنظمة فيما يخص المسار الوظيفي بتنمية آمالهم وطموحاتهم.
٤. تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث بشأن المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصه من أدبيات.
٥. تعزيز مجال التدريب والتأهيل العلمي في الشركة وفسح المجال للعاملين للمشاركة، بما يخدم تخطيط المسار الوظيفي.
٦. التركيز على الكفاءة في اختيار الموظفين للوظائف.
٧. تشجيع الإبداع والتجديد وتوفير آفاق عمل أفضل لتعزيز الجوانب الإيجابية في المسار الوظيفي في المنظمة.
٨. التأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة عن فرص العمل لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي.

المصادر

أ. المصادر العربية

١. أبو بكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٦، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٢. خضير كاظم حمود، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٣. سعيد، عمر إبراهيم، ٢٠٠٣، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٤. السيد، محمود، ٢٠٠٨، الملتقى العربي السابع للاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، كلية التجارة-جامعة عين الشمس، دمشق، سوريا.
٥. عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٦. عبدالباقي، صلاح الدين محمد، ٢٠٠٢، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
٧. العتيبي، صبحي، ٢٠٠٢، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. العلواني، صفوان جبار كاظم، ١٩٩٨، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، العراق.
٩. العواملة، نائل عبد الحافظ، ١٩٩٥، تخطيط المسار الوظيفي للمدربين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس.
١٠. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٦، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١١. ماهر، احمد، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
١٢. محمد قاسم القريوتي، ١٩٩٣، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان.
١٣. المرسي، جمال الدين محمد، ٢٠٠٣، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٤. منقذ محمد داغر، وعادل حرجوش صالح، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد.
١٥. نصر الله، رضا، ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. المصادر الإنجليزية

- 16.Hansen, Peter and Keynolan,1997,**Work Environment**, Eastern-House.
- 17.Ivancevich and et.al.,1994, **Management ;Quality and Competitvess**,2ed, Mc-Grow-Hill, Chicago.
- 18.Noel ,Raymond, et al., 1997,**Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**, second edition, Irwin McGraw-Hill, Boston .
- 19.Schermerhon ,J .R .John and et., al,1997, **Organizational Behavior**,6th ed., John Wiley and Sons, Inc, USA,New York.
- 20.Werther ,B., and Kith Davies,1989,**Human Resource and Personnel Management**,3th ed., Mc- Graw_Hill,New York.
- 21.Nelson, Debra and James L. and Campbell, M.,2002, **Understanding Organizational Behavior, A Multimedia Approach**, Jossey -Bass, San Francisco.
- 22.Gomez-Meji,Luis, and et. al., 1999,**Managing Human Resource**, Hall International Inc, New, York.

