

أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة

The impact of personal and organizational factors on the professional career Case Study of Renewable Energy and Electricity Company"رشيد منصارية¹، خالد رجم²، حدة أسعيد³^{3,2,1} كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر

تاريخ الاستلام : 2018-12-08؛ تاريخ المراجعة : 2020-08-30؛ تاريخ القبول : 2020-09-15

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية (الاتجاه، القدرات، الدافعية وإدراك الدور الوظيفي) والتنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب الوظيفي) كعوامل مؤثرة على تخطيط المسار الوظيفي للعامل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من عمال شركة كهرباء والطاقة المتجددة "وحدة تقرت"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان (تم توزيع 55 استبانة) ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالي للعوامل الشخصية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بها خاصة عند التوظيف، العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، حيث كانت العوامل التنظيمية الأكثر أهمية وتأثيرا على فعالية تخطيط المسار الوظيفي، وتجسد ذلك من خلال بعدها نمط القيادة والتدريب.

الكلمات المفتاح : عوامل شخصية، عوامل تنظيمية، تخطيط مسار وظيفي.**Abstract :**

This study aims to accurately identify the personal and organizational factors and factors that influence the career path of worker planning, in addition to studying the relationship between the variables of the study. we took a random sample of electricity and renewable energy business workers "Touggourt unit", the descriptive and analytical approach was used to study the subject, was also based on the case study method by observation The study concluded that there is a high level of the concept of personal factors among workers, because of the interest of the factors in the study. institution that raise the exercise of these behaviors, the correlation between personal and organizational factors for an independent variable and career planning in As a strong dependent variable positive relationship, organizational factors are the most important influence on the effectiveness of career planning, and reflected across leadership style and training dimensions.

Keywords : Personal factors, Regulatory factors, Planning a career path.

I - تمهيد :

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في أي مؤسسة، لأنه المسؤول عن تنفيذ أنشطة ووظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، ولتجسيد الاهتمام أكثر بهذا المورد أصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على إعداد البرامج الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد ليساعد المؤسسات في تحقيقها للاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وتوجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها وتحقيق طموحاتها الوظيفية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها، كما أن تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وللعاملين وجودة العلاقة بينهما، لكن فعاليته قد تتأثر بعدة عوامل من بينها العوامل الشخصية والتي تمثل الصفات أو الخصائص التي تميز فردا عن غيره والعوامل التنظيمية التي لها أثر كبير على سلوك العاملين، مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

ما تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

• نموذج الدراسة: انظر الشكل رقم 01

• فرضيات الدراسة:

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

• الدراسات السابقة:

- دراسة احمد بن محمد الغانم، 2006، بعنوان "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم" و لدراسة هذه الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (152) مفردة مكونة من (47) ضباط رتبة عميد إلى ملازم، (105) ضابط صف من جندي إلى رئيس رقباء .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتمتع أكبر الفئات السنية عمرا من العاملين بمستوى عال من الأداء؛
- يستغرق العاملون وقت طويل في أداء العمل وهم على رضا عن أداء عملهم؛
- إتاحة مزيد من فرص التدريب في مجال خدمة الجمهور؛ وتقليل ضغوط العمل التي تعيق الأداء
- اعتماد نظام (المراجعة بالتسلسل) من يحضر أولا يخدم أولا؛
- زيادة الحوافز المخصصة للعاملين.
- دراسة مالكي محمد أمين، 2016، بعنوان "العوامل الشخصية والتنظيمية 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 نوعا ما.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير الجنس أو السن، أو المستوى التعليمي أو الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة.

- دراسة، Jarunee Saetang et al.: 2010،

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

- دراسة المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 95 موظف في مؤسسة للتدريب الوظيفي في بانكوك، وتم تحليل الاستبيان عن طريق spss وتوصلت الدراسة إلى:
- الأهداف في المؤسسة واضحة وتوضع على أساس تشاركي، وعلى أساسها يتم تقييم الأداء.
- غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي.
- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

1.I- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي : هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي". (بوراس، 2008، ص74-76)

2.I- أهمية تخطيط المسار الوظيفي: إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي: (بوراس، 2008، ص76)

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

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

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

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

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

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

-**تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد إن مؤسساتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإن سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في المجتمع والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

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

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

تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا. (ماهر، 2003، ص525)

3.I- **محددات فعالية تخطيط المسار الوظيفي :** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات بعضها له علاقة بالفرد، والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المؤسسة ويمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي: (بوراس، 2008، ص76)

_ **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية والمعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

_ **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

_ **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد 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 إنجازات في مساره الوظيفي.

سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمؤسسات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالموارد البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

4.I- مفهوم العوامل الشخصية : "هي تلك الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد، والتي قد يكون مصدرها الفرد مثل العمر وقد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المؤسسة مثل مسمى الوظيفة" (الغانم، 2006، ص45)، وتتمثل هذه العوامل في (الاتجاه، القدرات، الدافعية وإدراك الدور الوظيفي).

5.I- أبعاد العوامل الشخصية: ويمكن تلخيصها في يأتي: (بن الشيخ، 2017، ص37-40)

أ- الاتجاه: هو موقف (وجهة نظر) الإنسان حيال شيء، موضوع، فكرة.... والاتجاه يتربك من ثلاث عناصر:

العنصر الانفعالي (العاطفي) الحب، الكراهية، النفاؤل؛

العنصر العقلاني الأسباب، المقدمات، النتائج، الكسب؛

الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدابير إلى سلوك وفعل.

ب- القدرات والمهارات : القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئا ماديا أو ذهنيا، أما المهارات فهي الكفاءة في أداء المهام والأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة المحاسب في إعداد الميزانية.

ج: الدافعية أو الدوافع: يعرف الدافع على انه القوة التي تحرك السلوك، وتوجه السلوك، وتؤدي إلى استمراره، وهي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما انه 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.

د: إدراك الدور الوظيفي:

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

- **الإحساس (الشعور):** أي استقبال المثيرات.

- **الفهم (التصور):** هنا يتم تصنيف المعاني (المعلومات، الأشخاص، الأشياء) إلى مفاهيم، وهي مجموعة متجانسة من المعاني ويتم كذلك تكوين المعارف.

6.I- مفهوم العوامل التنظيمية: هي تلك العوامل التي تحدد كيفية التنظيم في المؤسسة (سير العمل) مثل نمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها والحوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها. (بن الشيخ،

2017، ص44) وتتمثل هذه العوامل في (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب الوظيفي).

7.I - أبعاد العوامل التنظيمية:

أ: الهيكل التنظيمي يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة والمكافئة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، مما يوضح الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة، والهيكل التنظيمي له ميزتين هما أولاً إعطاء الطابع الرسمي وثانياً تحديد درجة المركزية، أما الطابع الرسمي في المؤسسة يقصد به إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، وبعبارة أخرى هو تحديد إجراءات الإشراف على الموظفين لضمان عدم تجاوزهم للقواعد واللوائح، أما المركزية هي كمية السلطة الموزعة بين العاملين في مختلف المواقع، وتقاس من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار، إذا الميزة الأولى يعتمد فيها الموظفون على مشرفيهم في عملية صنع القرار، في حين الميزة الثانية تعني مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وبناء السياسات. (الأسدي، 2015، ص79)

ب: بيئة العمل المادية: هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاداً للموظفين عند القيام بوظائفهم. (المغربي، 1995، ص303)

ج: نمط القيادة: تعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهناك من يعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف.

د: الاتصال الإداري تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار، وقد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة، مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها، كذلك نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم وآرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المؤسسة، وأن التنظيم لا فاعلية له من دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الأقسام والإدارات، ولا يمكن أن يتم التوجيه من دون اتصال، حيث أن جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين والاتصال الجيد هو الذي يكون باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير عكس الاتصال الذي يكون ذو اتجاه واحد (إلى الأسفل) الذي يحمل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى الخمول باعتبار أن أفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء. (هجان، 2006، ص34)

ه: 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 اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكان يستخدم مصطلح أجير بدلاً من الموظف دلالة على استخدام الموظف مقابل الأجر، أما إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم

إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت حيث أنها تؤثر على دافعتهم مما تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة منهم وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة.¹ (المغربي، 1995، ص305)

و:التدريب:التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة و المفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين: تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

II - الطريقة والأدوات :

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام كل من أداة المقابلة والاستبيان، إذ قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من عمال مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقوت ولاية ورقلة، حيث تم توزيع 58 استبانة، و تم استرجاعها كلها.

حيث جزئنا الاستبيان الى:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة" وحدة تقوت"مثل(الجنس،العمر،المستوى التعليمي، الخبرة).
 - الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم العوامل الشخصية ويحتوي على 19 عبارة.
 - الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم العوامل التنظيمية ويحتوي على 31 عبارة.
 - الجزء الرابع: يتعلق بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي ويحتوي على 19 عبارة.
- وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث والرابع في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس" ليكارت الثلاثي".
- أما بالنسبة للأدوات الإحصائية فقد استخدمنا:**
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
 - مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(تخطيط المسار الوظيفي)؛
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

III - النتائج ومناقشتها :

III-1-النتائج:

1. ثبات الاستبيان: من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 94.3 %، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على نفس أفراد العينة عدة مرات .
2. نتائج محور العوامل الشخصية (انظر الجدول رقم 02)

بالنظر إلى الجدول رقم 02 الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لبعض العوامل الشخصية، نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات ،وقد بلغ المتوسط العام (2.51) وانحراف معياري (0.60) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول رقم 02

أعلاه نستنتج أن المتوسط الحسابي لعبارات اتجاه الفرد نحو وظيفته وميوله ورغبته للاستقرار فيها، قد بلغ (2.16) وانحراف معياري (0.68)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة رقم 01 (العمل يوفر لي فرص تحقيق ما أحتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.79)، تليها العبارة رقم 02 (أنا راضي ومرتاح بالعمل) بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.81). وهذا يدل على وجود درجة من الرضا والارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط ولقد جاءت العبارة رقم (03) (يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.81)، أي على الرغم من أن لديهم رضي وارتياح في وظائفهم إلا أن البعض منهم قد يرون أن الشركة لا توفر جميع المزايا التي قد تتوفر في عمل آخر، إذن عموماً وبالنظر إلى المتوسط العام لبعدها الاتجاه نلاحظ وجود رضي وقبول وارتياح من طرف العمال للاستمرار في العمل ولو كان بشكل متوسط.

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

المتوسط الحسابي لعبارات دافعية الإنجاز كان (2.72) وانحراف معياري (0.29) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى دافعية عالي للإنجاز، وذلك راجع أولاً إلى وجود رغبة في التحدي لدى الأفراد لانجاز العمل مهما بدا صعباً بمتوسط حسابي (2.86) ثم جاءت العبارة " إذا لم استطع انجاز مهمة معينة بالشكل الذي أريده فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي" بمتوسط حسابي (2.74)، ثم أخذت العبارة " إن رغبتني في النجاح تدفعني للجد والمثابرة" بمتوسط حسابي (2.7)، ابذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال عملي بمتوسط حسابي (2.66)، ثم جاءت أخيراً العبارة " ابذل كل جهدي لأكون متفوقاً بين زملائي" بمتوسط حسابي (2.64)، إذاً بالنظر إلى المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الدافعية نجد أن الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على انجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية.

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

3. نتائج محور العوامل التنظيمية (انظر الجدول رقم 03)

بعد تحليل عبارات المتغير المستقل الثاني(العوامل التنظيمية) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (1.95) وانحرافه المعياري (0.43) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه واقع بعض المتغيرات التنظيمية في الشركة. ان المتوسط الحسابي لعبارات الهيكل التنظيمي كان (1.89) وانحراف معياري(0.66) وهو بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي في الشركة من وجهة نظر المبحوثين وذلك بسبب أولا أن موافقتهم حول العبارة " الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات" أخذت أقل متوسط حسابي وهو(1.78)، ثم كانت العبارة " يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي أعلى وهو(1.82)، ثم جاءت العبارة " العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة واضحة ومتكاملة " بمتوسط حسابي أعلى وهو(1.92)، وأخيرا العبارة " الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزائه وتركيبته" أخذت أعلى متوسط حسابي (2.06)، وهذا يدل على وجود موافقة نوعا على هذه العبارة، و على العموم المتوسطات الحسابية لعبارات الهيكل التنظيمي بقيم متوسطة يدل ذلك على وجود وجهات إيجابية وسلبية في نفس الوقت، أي أن الهيكل التنظيمي يحمل بعض النقائص.

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

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

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الاتصال الإداري هو(1.94) وانحراف معياري (0.60) ، وهو بمستوى متوسط، وكل عبارات المتغير جاءت بمستوى متوسط ،حيث أخذت فيه العبارتين " يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة" و " الاتصال في المؤسسة يتم في كلا الاتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين"أعلى متوسط

حسابي وهو (2.00) ،ثم العبارة" يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة" بمتوسط حسابي (1.92) ، وأخيرا العبارة" توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة "بأقل بمتوسط حسابي (1.86) ، إذا نظام الاتصال بالشركة به نقائص أو مشاكل ويتعلق الأمر بالحصول على المعلومة بدقة وفي الوقت المناسب، وسهولة الحصول عليها، وطريقة انتقالها فقيمة المعلومة تكمن في الحصول عليها في الوقت المناسب وترجمتها وسهولة نقلها وعدم التمكن من ذلك يؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل.

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

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

4. نتائج محور تخطيط المسار الوظيفي: (انظر الجدول رقم 04)

بعد تحليل عبارات المتغير التابع(تخطيط المسار الوظيفي) في الجدول رقم 04، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.16) وانحرافه المعياري (0.47) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات،وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه بعض أبعاد المتغير في الشركة.
من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ ان المتوسط الحسابي لعبارات بعد ممارسة الوظيفة، قد بلغ (2.08) وانحراف معياري (0.56) ، وقد احتلت العبارة رقم 3 (لدي فهم واضح لمساري الوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.36) ، وانحراف معياري (0.82) ومستوى مرتفع، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم4 (لا أجد صعوبة عند حل مشاكلي الوظيفية بنفسني) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.87) ومستوى متوسط،كما جاءت العبارة رقم (01) (توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.75) ومستوى قليل، كما لوحظ أن أغلب فقرات البعد في جدول المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة، ويدل ترتيب فقرات هذا البعد على المفهوم الواضح لعمال شركة كهرباء وطاقات متجددة لتخطيط المسار الوظيفي، واهتمام المؤسسة بتطبيق بعد ممارسة الوظيفة بدرجة متوسط.

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

من الجدول 04 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد المحافظة على الوظيفة، قد بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.44)، وقد احتلت العبارة رقم 15 (تقييمي ل نفسي ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (0.57)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 13 (أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.65)، كما جاءت العبارة رقم 11 (تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات التي تواجهني في الانتقال لوظائف أعلى). في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.71)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المحافظة على الوظيفة من طرف عمال الشركة.

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

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

5. الارتباطية بين متغيرات الدراسة (انظر الجدول 05)

العلاقات يتضح من جدول رقم 05 بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية مع تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية مع تخطيط المسار الوظيفي ككل (75.4%) وهي قيمة إيجابية وعالية تؤكد الدور الفاعل للعوامل الشخصية والتنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) بنسبة (68,9%) بعد نمط القيادة، يليها بعد التدريب بنسبة (58%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الاتجاه بنسبة (12,8%). ويلاحظ أن العوامل التنظيمية كمتغير مستقل كانت علاقتها بتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة (72,8%) بمستوى دلالة 0,0 وهو اقل من 0,05 وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تحسين العوامل

التنظيمية من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها وتوفير مختلف الوسائل والظروف والإمكانات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفي.

6. تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى: (انظر الجدول رقم 06)

من خلال الجدول رقم 06 معامل الارتباط الخطي بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع هو (75,4%) أي أن هناك ارتباط قوي، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (56,8%)، بمعنى (56,8%) من تخطيط المسار الوظيفي يعود للعوامل الشخصية والتنظيمية ، والنسبة المتبقية (43,2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

7. دراسة معاملات خط الانحدار (انظر الجدول رقم 07)

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 0,684 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرين المستقلين، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغيرين المستقلين، ندرس قيم Sig، حيث أن المتغير المستقل العوامل الشخصية قيمته (0,756) وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 لأنها أكبر من 0,05 وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0,130) وهي أكبر من 0,05 وهي قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 ، أما قيمة Sig بالنسبة للعوامل التنظيمية هي (0,0) وهي أقل من 0,05 وتحقق الفرضية H_1 وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار: $Y=0.840X$ ، X المتغير المستقل، Y المتغير التابع، فكما تحسنت العوامل التنظيمية بوحدة واحدة تحسن تخطيط المسار الوظيفي ب(0,84). وبالتالي نستنتج أن العوامل التنظيمية هي الأكثر أهمية وتأثير على تخطيط المسار الوظيفي

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

1.8. متغير الجنس: يظهر من خلال الجدول رقم 08 لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي (0,168) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي.

2.8. متغير العمر: من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لشركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت" كانت قيمة Sig= 0,361 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير العمر للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

3.8. متغير الخبرة: من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لشركة كهرباء وطاقت متجددة "وحدة تقرت" كانت قيمة Sig= 0,254 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة وتخطيط المسار الوظيفي، ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي ، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

III-2- المناقشة:

1- العوامل الشخصية لدى العاملين في الشركة

المتوسط العام للعوامل الشخصية كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم فيما يخص الاتجاه، يوجد لدى الأفراد العاملين بالشركة رضي نحو وظائفهم وبميلون إلى الاستقرار بشكل متوسط، حيث توفر لهم وظائفهم قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة، وقد يكون السبب في أن الشركة، شركة وطنية وهي الوحيدة

المحتكرة مجال الكهرباء، ولها سمعة جيدة وقيمة عالية، إلا أن البعض منهم يرى بأن الشركة لا توفر لهم مزايا متوفرة في شركات أخرى، وقد يكون السبب نقص في بعض الامتيازات الاجتماعية، كالخدمات الطبية أو غيرها من الامتيازات التي يستفيد منها العمال وعائلاتهم حسب رأيهم، لكن الشركة تتوفر على امتيازات اجتماعية جد مميزة قد لا توفرها شركات أخرى ففي مجال الخدمات الطبية توفر لعمالها وعائلاتهم (العلاج المجاني، إجراء التحاليل، إجراء العمليات مع تحديد سقف للمبلغ)، في مجال الخدمات الاجتماعية توفر لهم (تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية وطنيا ودوليا، تنظيم العمرة)، بالإضافة إلى التعويضات الاجتماعية خاصة منها المتعلقة بحوادث العمل... الخ من الامتيازات التي قد لا تتوفر في شركة أخرى، لكن تخضع هذه الامتيازات لتعقيدات إدارية، وهي غير متاحة لجميع العمال، فمثلا بالنسبة للخدمات الصحية من تقديم وتحت إشراف طرف طبيب واحد فقط لجميع عمال الشركة على مستوى الولاية ككل؟.

فيما يخص القدرات، يمتلك العمال أهم القدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، أهمها تحمل مسؤولية الأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج، تحليل المهام ومهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع، تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، التعبير بطلاقة عن الأفكار وإحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، هذه القدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه، ويعود السبب في امتلاكهم لهذه القدرات اعتماد الشركة في عملية التوظيف على المؤهلات والقدرات التي يتم تحديدها ضمن شروط التوظيف بالإضافة إلى الاختبارات الدقيقة التي تجريها الشركة خاصة منها الاختبارات النفسية والتي تكون نتيجتها اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات.

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

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

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

2- فيما يخص العوامل التنظيمية في الشركة

المتوسط العام للعوامل التنظيمية كان متوسطا، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضا حول واقع المتغيرات التنظيمية في الشركة، حيث كانت نظرتهم فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي في الشركة من وجهة نظر الباحثين، فهو قد لا يساعد على سرعة الإنجاز وذلك يرجع لكبر حجم الشركة فهي جهوية ولها مصالح ومحطات بالعديد من الولايات ولها هيكلها التنظيمي الخاص بها وهو هرمي يوضح تدرج وتسلسل السلطة، كما يوجد نقص في وضوح الأدوار والاختصاصات، وهذا قد يكون بالنسبة للعمال الذين لم يستفيدوا من

التكوين في منصب العمل فالتكوين مخصص للتقنيين دون الإداريين، يوجد بعض الوضوح من وجهة نظر المبحوثين حول أجزاء الهيكل التنظيمي وتركيبته، أي كيفية توزيع السلطة والمسؤولية ومن ثم احترامهم للسلم الإداري، وعلى العموم الهيكل التنظيمي يوجد به بعض النقائص.

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

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

فيما يخص بعد الاتصال الإداري، دقة المعلومة، سهولة الحصول عليها، وصولها في الوقت المناسب (أنية المعلومة) وترجمتها كلها أمور تعني بان الاتصال جيد، والإدارة توفر كل وسائل الاتصال من الهاتف، الفاكس والانترنت للمساعدة على إرسال وتحويل المعلومات خاصة أنها شركة كبيرة ولها محطات في بعض الولايات، ويرى أفراد العينة بان الاتصال الإداري يتم بين الرؤساء والمؤوسين بسرعة كبيرة، وأنه يتم في كلا الاتجاهين مما يتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، كما يرون بأن هناك صعوبة في الحصول على المعلومة وقلة توفرها بدقة وفي الوقت المناسب ويعود سبب ذلك إلى مصلحتي الاستغلال والتموين وبشكل خاص إلى شخصية المسؤول وعدم مرونته في التعامل، مما خلق فجوة وفراغ كبير وحوار بينه وبين العمال، مما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

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

تمنح له المكافئة، ويمكن أن يكون هناك نوع من التحيز ولا يكون التقييم على حسب الأداء، أما المكافئات السنوية فتكون بقرار من المديرية العامة وفق نسب تحددها بناء على النتيجة الصافية للشركة ومنه تكون: المكافئة السنوية (منحة المردودية السنوية) = (الأجر القاعدي للعامل + الخبرة) x النسبة الممنوحة للشركة. بالإضافة إلى ذلك يعتبر الأفراد العاملين بالشركة أن مستوى الأجور لا يرتبط بنتائج الأداء وكما سبق الذكر فهو مرتبط بالدرجة حسب المؤهل العلمي والخبرة، كما يرى البعض أن مستوى الأجر الحالي لا يساعدهم على العمل بشكل أفضل وانه لا يكفي لسد متطلبات المعيشة وقد كانت بمستوى موافقة متوسطة، أي انه لا يكفي لسد كل متطلبات المعيشة.

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

3- واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة:

المتوسط العام لتخطيط المسار الوظيفي كان متوسطا، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضا حول واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة ،حيث كانت نظرته فيما يخص بعد ممارسة الوظيفة بمستوى متوسط، أي وجود نظرة سلبية نوعا ما لأفراد العينة لهذا البعد، فرغم فهمهم الواضح لتخطيط المسار الوظيفي وقدرتهم على حل مشاكلهم الوظيفية، إلا هناك نقص في الرضا من جانبهم بسبب عدم منحهم فرصة الاطلاع على مواصفات وظائفهم من طرف الإدارة، فهناك تقصير من جانب الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي. فيما يخص بعد التقدم الوظيفي، جاء هذا البعد بمستوى متوسط، يعني أن نظرة أفراد العينة لهذا البعد كانت سلبية نوعا ما فرغم أن العمال يخططون لمسارهم الوظيفي، إلا أنهم يرون بان هناك تقصير من طرف الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بإحدى مراحل تقييم الأداء، أي عدم مراعاة نتائج التقييم، وربما يكون سبب ذلك أن عملية التقييم التي تقوم بها الشركة عن طريق الدفاتر التقييمية بين العامل والمسؤول المباشر فيها نوع من التحيز.

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

بعد التفكير الاستراتيجي، جاء بأقل متوسط حسابي، حيث هناك تفكير ونظرة إستراتيجية بالنسبة لأفراد العينة حول تخطيط مسارهم الوظيفي، بينما هناك نقص من جانب الإدارة في إدراك هذا البعد، ذلك أن الشركة جهوية تابعة لشركة وطنية، ليس لها الحق في التفكير الاستراتيجي، وتخضع عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى قرارات الإدارة العليا ، ويتم التدخل فقط في تحديد النسبة لكل نوع وظيفة، بعدها يأتي دور الإدارة التي تقوم بعملية التخطيط وفق النسب المحددة مسبقا. إن واقع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة، لا يحقق مستوى رضا عالي بالنسبة لأفراد العينة وقد كانت أبعاده مرتبة تنازليا كما يلي: بعد المحافظة على الوظيفة، بعد التقدم الوظيفي، بعد ممارسة الوظيفة، بعد التفكير الاستراتيجي.

IV- الخلاصة :

من خلال التعرف على أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

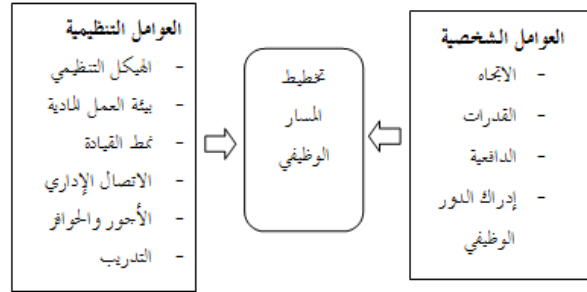
- يوجد مستوى مرتفع للعوامل الشخصية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام الشركة بها.
- اهتمام الشركة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛
- اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي؛
- العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، والعوامل التنظيمية علاقتها كانت أقوى بتخطيط المسار الوظيفي عن طريق بعديها نمط القيادة، يليه التدريب؛
- العوامل التنظيمية رغم المستوى المتوسط للاهتمام هي الأكثر أهمية وتأثير على تخطيط المسار الوظيفي من العوامل الشخصية، فالتدريب كان فعال ويساهم في تضيق فجوة الأداء وفي فعالية تخطيط المسار الوظيفي؛
- من بين أهم العوامل التي أثرت على فعالية تخطيط المسار الوظيفي، هي طريقة تقييم الأداء (الدفتر التقييمي)؛
- العوامل الشخصية تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي الفردي، والعوامل التنظيمية تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي؛

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على النتائج السابقة كالآتي:

- أن تكون هناك شفافية ووضوح في المسارات الوظيفية لجميع العمال؛
- عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال وتوظيفها في مساراتهم الوظيفية؛
- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لمعرفة طموحاتهم وآمالهم الوظيفية؛
- اعتماد نمط القيادة التشاركي الذي من خلاله يتم إشراك العمال في القرارات، بدل نمط القيادة التقليدي الهرمي ؛
- إعادة تصميم نظام الأجور والحوافز في الشركة؛
- إعادة تصميم نظام المزايا الوظيفية وخاصة الخدمات الاجتماعية لتسهيل وتعميم الاستفادة منها؛
- الحرص على توفر وتكافؤ الفرص التدريبية؛
- الحرص على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة من طرف الرئيس المباشر، للرفع من فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

- ملحق :

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين

جدول رقم (01): معاملات الثبات لشركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت" باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات SPSS

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول العوامل الشخصية .

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	العمل يوفر لي فرص تحقيق ما أحتاجه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة	2.32	0.79	1	متوسط
2	أنا راضي ومرتاح بالعمل	2.22	0.81	2	متوسط
3	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	1.94	0.81	3	متوسط
	المتوسط العام لبعيد الاتجاه	2.16	0.68	--	متوسط
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	2.74	0.48	3	مرتفع
5	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	2.68	0.58	4	مرتفع
6	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة	2.66	0.68	5	مرتفع
7	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	2.82	0.43	2	مرتفع
8	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	2.92	0.34	1	مرتفع
9	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل الذي أقوم به كل فترة	2.64	0.63	6	مرتفع
	المتوسط العام لبعيد القدرات	2.74	0.28	--	مرتفع
10	إن رغبتني في النجاح تدفعني للجد والمثابرة	2.7	0.61	3	مرتفع
11	إذا لم أستطع إنجاز مهمة معينة بالشكل الذي أريده فإنني أبذل كل الجهود لتحسين أدائي	2.74	0.48	2	مرتفع
12	لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	2.86	0.40	1	مرتفع
13	أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	2.64	0.56	5	مرتفع
14	أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال عملي	2.66	0.59	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعيد الدافعية	2.72	0.29	--	مرتفع
15	أتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	2.14	0.83	5	متوسط
16	أحدد المؤسسة المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي	2.34	0.82	4	متوسط

17	لدي تصور وإدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	2.42	0.81	3	مرتفع
18	أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها	2.62	0.69	2	مرتفع
19	أنا أعرف جيدا مسؤولياتي الوظيفية	2.76	0.59	1	مرتفع
	المتوسط العام لإدراك الدور الوظيفي	2.45	0.52	--	مرتفع
	المتوسط العام للعوامل الشخصية	2.51	0.60	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول العوامل التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح أجزاءه وتركيبته .	2.06	0.86	1	متوسط
21	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تقسيم الهيكل التنظيمي	1.82	0.77	3	متوسط
22	العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة واضحة ومتكاملة	1.92	0.82	2	متوسط
3	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	1.78	0.81	4	متوسط
	المتوسط العام لبعيد الهيكل التنظيمي	1.89	0.66	--	متوسط
24	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	2.26	0.85	3	متوسط
25	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	1.82	0.89	4	متوسط
26	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلّة الضوضاء	1.60	0.85	5	قليل
27	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	2.76	0.55	1	مرتفع
28	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	2.36	0.80	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعيد بيئة العمل المادية	2.16	0.50	--	متوسط
29	يؤكد المديرون على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	1.94	0.84	5	متوسط
30	يقوم المديرون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	1.66	0.79	8	قليل
31	يشجع المديرون العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	1.96	0.87	4	متوسط
32	يفوض المديرون في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	2.02	0.91	2	متوسط
33	يشجع المديرون العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	2.08	0.87	1	متوسط
34	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمروسين	1.92	0.80	6	متوسط
35	يعمل المديرون على تحفيز العمال لأداء مهامهم	1.74	0.75	7	متوسط
36	يعقد المديرون اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	1.98	0.86	3	متوسط
	المتوسط العام لبعيد نمط القيادة	1.91	0.58	--	متوسط
37	يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمروسين بسرعة كبيرة	2.	0.75	1	متوسط
38	يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة	1.92	0.82	3	متوسط
39	توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	1.86	0.80	4	متوسط
40	الاتصال في المؤسسة يتم في كلا الاتجاهين بين الرؤساء والمروسين	2.	0.75	2	متوسط
	المتوسط العام لبعيد الاتصال الإداري	1.94	0.60	--	متوسط
41	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي احمله	1.50	0.73	5	قليل
42	الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة	1.84	0.91	1	متوسط
43	مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	1.82	0.82	2	متوسط
44	نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء في العمل	1.72	0.80	3	متوسط
45	تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	1.60	0.75	4	قليل
	المتوسط العام لبعيد الأجور والحوافز	1.69	0.61	--	متوسط
46	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	1.94	0.84	5	متوسط
47	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	1.98	0.79	4	متوسط
48	تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم وبمستوى نشاطهم	2.14	0.80	3	متوسط
49	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل	2.16	0.84	2	متوسط

متوسط	1	0.85	2.26	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين أداءهم لأعمالهم	50
متوسط	--	0.64	2.09	المتوسط العام لبعيد التدريب	
متوسط	--	0.43	1.95	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4): نتائج محور تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي	1.60	0.75	5	قليل
2	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	2.22	0.84	3	متوسط
3	لدي فهم واضح لمساري الوظيفي	2.36	0.82	1	مرتفع
4	لا أجد صعوبة عند حل مشاكلي الوظيفية بنفسي	2.26	0.87	2	متوسط
	تزدني المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي	2.	0.85	4	متوسط
	المتوسط العام لبعيد ممارسة الوظيفة	2.08	0.56	--	متوسط
6	تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا	1.90	0.78	4	متوسط
7	لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا	2.38	0.83	2	مرتفع
8	امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي	2.40	0.78	1	مرتفع
9	تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة	1.84	0.79	5	متوسط
10	تمنح المؤسسة لرئيسي الحق في إبلاغي بترشيحي من طرف الإدارة لمنصب أعلى .	2.04	0.80	3	متوسط
	المتوسط العام لبعيد التقدم الوظيفي	2.11	0.61	--	متوسط
11	تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات التي تواجهني في الانتقال لوظائف أعلى.	1.76	0.71	5	متوسط
12	لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي.	2.34	0.77	4	متوسط
13	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة.	2.68	0.65	2	مرتفع
14	أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل .	2.68	0.65	3	مرتفع
15	تقديمي لنفسي يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة.	2.72	0.57	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعيد المحافظة على الوظيفة	2.43	0.44	--	مرتفع
16	مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي.	2.30	0.76	1	متوسط
17	استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي.	2.20	0.75	2	متوسط
18	مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها.	1.74	0.72	4	متوسط
19	عند بلوغي المرحلة الأخيرة نهاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة .	1.82	0.82	3	متوسط
	المتوسط العام لبعيد التفكير الاستراتيجي	2.01	0.58	--	متوسط
	المتوسط العام	2.16	0.47	--	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (05) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي والعوامل الشخصية والتنظيمية

المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي		
البعد الأول : الاتجاه	Coefficient de corrélation	.128
	Sig. (bilatérale)	.374
البعد الثاني : القدرات	Coefficient de corrélation	.224
	Sig. (bilatérale)	.118
البعد الثالث : الدافعية	Coefficient de corrélation	.377**
	Sig. (bilatérale)	.7
البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	Coefficient de corrélation	.303*
	Sig. (bilatérale)	.032
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.480**
	Sig. (bilatérale)	.0
البعد الثاني : بيئة العمل المادية	Coefficient de corrélation	.441**
	Sig. (bilatérale)	.1
البعد الثالث : نمط القيادة	Coefficient de corrélation	.689**
	Sig. (bilatérale)	.0
البعد الرابع : الاتصال الإداري	Coefficient de corrélation	.509**
	Sig. (bilatérale)	.0
البعد الخامس : الأجور والحوافز	Coefficient de corrélation	.410**
	Sig. (bilatérale)	.3
البعد السادس : التدريب	Coefficient de corrélation	.580**
	Sig. (bilatérale)	.0
أولا : بعد ممارسة الوظيفة	Coefficient de corrélation	.870**
	Sig. (bilatérale)	.0
ثانيا : بعد التقدم الوظيفي	Coefficient de corrélation	.831**
	Sig. (bilatérale)	.0
ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة	Coefficient de corrélation	.754**
	Sig. (bilatérale)	.0
رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي (التهيئة للخروج للنقاعد)	Coefficient de corrélation	.896**
	Sig. (bilatérale)	.0
المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية:	Coefficient de corrélation	.398**
	Sig. (bilatérale)	.4
المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	Coefficient de corrélation	.728**
	Sig. (bilatérale)	.0

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (06): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

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

a. Valeurs prédites : (constantes)
b. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (7): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة كهرباء وطاقت متجددة.

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

a. Variable dépendante : المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (08): يوضح تحليل التباين الأحادي بين العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي. لمتغير الجنس

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (09): يوضح تحليل التباين الأحادي بين العوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي. لمتغير العمر

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (10): يوضح تحليل التباين الأحادي بين لعوامل الشخصية والتنظيمية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي لمتغير الخبرة

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- الإحالات والمراجع :

1. احمد بن محمد الغانم(2006)،العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بادائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية،جامعة نايف العربية.
2. مالكي محمد امين(2016)،العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي،مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة سطيف.
3. Jarunee Saetang (2010) factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys،The Journal of Behavioral Science، vol5،No1)
4. فائزة بوراس (2008)، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة باتنة.
5. احمد ماهر(2003)،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر .
6. بن الشيخ سارة(2017)، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لاداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير المنظمات،جامعة ورقلة.
7. طارق الأسدي، (2015)، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمة الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق.
8. كمال المغربي (1995)، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة، في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
9. علي حمزة هجان(2006)، معوقات الاتصال الإداري، مكتبة الكعبيان، الرياض.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مناصرية رشيد، رجم خالد، اسعيد حدة، (2020)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(03) /2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 67-88.