

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم: الإدارة و التسيير الرياضي
تخصص: إدارة و تنظيم رياضي

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية

التنظيمية بالمؤسسة الرياضية

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة)

اللجنة المناقشة:

د. صدراتي حبيب رئيسا

د. تباني علي مناقشا

د. طش عبد القادر مشرفا

من إعداد الطالب:

لهزيل زكرياء

الموسم الجامعي: 2014-2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم:الإدارة و التسيير الرياضي
تخصص:إدارة و تنظيم رياضي

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية

التنظيمية بالمؤسسة الرياضية

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة)

اللجنة المناقشة:

د.صدراتي حبيبرئيسا

د.تباني عليمناقشا

د.طش عبد القادر.....مشرفا

من إعداد الطالب:

لهزيل زكرياء

الموسم الجامعي: 2014-2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"وقال ربّ اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت عليّ وعلى والديّ وان
اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصّالحين"

صدق الله العظيم النمل: الآية 19

وبعد أن أنعم الله عليّ اذ أتممت هذا البحث، الذي أسأل الله سبحانه وتعالى أن
ينفع به ويكتب لنا أجره، لا أجد من العبارات ما يفي أهل العطاء عطاءهم، الادعاء في ظهر
الغيب، وكلمات من الشكر والتقدير، فكل الشكر للدكتور الفاضل طش عبد القادر الذي تفضل
عليّ بالإشراف والتوجيه، فكان خير موجه لي في رحلة البحث، والشكر الموصل
لمنارة العلم جامعة المسيلة واعضاء الهيئة التدريسية فيها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشادهم
من النفع والفائدة في هذا البحث .

وأخيرا أقول: كثيرون يستحقون الشكر والتقدير، فكل الشكر والعرفان لكل من قدم
لي مساهمة في اثراء هذا البحث، وجزاهم الله خير الجزاء، وجعل ذلك في ميزان
حسناتهم، والله الموفق والهادي الى سواء السبيل .

43	اهداف الدراسة.....
43	فرضيات الدراسة.....
44	خلاصة.....
الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة	
46	تمهيد
47	الدراسة الاستطلاعية.....
48	المنهج المتبع في الدراسة.....
49	مجتمع وعينة الدراسة.....
51	ادوات جمع البيانات والمعلومات.....
59	الاساليب الاحصائية المستخدمة
60	خلاصة.....
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
62	عرض ومناقشة نتائج المحور الاول.....
68	عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني.....
75	عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث.....
82	عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع.....
89	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
94	الاستنتاج العام.....
94	الاقتراحات والتوصيات
95	الافاق المستقبلية للدراسة.....
	المراجع المعتمدة في الدراسة.....
	الملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح مراحل المسار الوظيفي	15
2	جدول يوضح معايير الفاعلية التنظيمية	25
3	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	49
4	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	50
5	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	50
6	جدول يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي	53
7	جدول يبين محاور الأداة وعدد عبارات كل محور	53
8	جدول يوضح ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول (مشاركة الموظفين في صناعة القرار) مع الدرجة الكلية الكلية للاستبيان	54
9	جدول يبين معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين) مع الدرجة الكلية للاستبيان	55
10	جدول يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (مستوى الدافعية لدى الموظفين) مع الدرجة الكلية للاستبيان	56
11	جدول يوضح معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الرابع (تدريب الموظفين) مع الدرجة الكلية للاستبيان	57
12	جدول يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	57
13	جدول يوضح استخدام الباحث طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	58
14	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الأولى	62
15	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثانية	63
16	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثالثة	64
17	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الرابعة	65
18	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الخامسة.	66
19	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة السادسة	67
20	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة السابعة	68
21	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثامنة	69
22	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة التاسعة	70
23	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة العاشرة	71
24	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الحادية عشر	72
25	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثانية عشر	73
26	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثالثة عشر	74
27	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الرابعة عشر	75

76	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الخامسة عشر	28
77	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة السادسة عشر	29
78	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة السابعة عشر	30
79	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثامنة عشر	31
80	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة التاسعة عشر	32
81	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة عشرون	33
82	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الواحد وعشرون	34
83	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثانية والعشرون.	35
84	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الثالثة والعشرون.	36
85	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الرابعة والعشرون	37
86	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة الخامسة والعشرون	38
87	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة السادسة والعشرون	39
88	جدول يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم كا ² للعبارة السابعة والعشرون	40

مقدمة:

ازداد الاهتمام بتطوير الموارد البشرية ، حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسات الرياضية اليوم ، وفي زيادة فاعليتها بالمجتمع ، وما لهذا من أثر على جميع مناحي العمل بالمؤسسة الرياضية ومن هذا المجال جاءت فكرة تسليط الضوء على المسار الوظيفي ، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الادارية .

وإدراكا لهذه الأهمية للموارد البشرية اقتضت الحاجة أن تسعى هذه المؤسسات الرياضية الى تبني برامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به ، لذلك استشعرت ادارة الموارد البشرية أهمية التخطيط للمسار الوظيفي كونه من أبرز الوسائل المستخدمة لتحقيق طموحات الموارد البشرية وتحقيق رضاهم الوظيفي ، الذي ينعكس بلا أدنى شك على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الرياضية .

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الادارية الحديثة التي طرقها الباحثون ، وتشير أدبيات الادارة الى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة ، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الادارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الانسان الاعمال في مختلف المجالات ، وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدى ، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة ، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول ان هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي . (ماهر، 2004، ص271)

وكما هو معلوم ، فإن الاختيار الجيد يقود الموظف الى التخطيط الفعال لمساره المهني داخل المنظمة ، إلا أن الملاحظ أن أغلب الأفراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الادارة ، بل إن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل وظيفته ، فهم يقبلون عملا معيناً ويباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيرا بوضعهم في هذا العمل أو ذلك ، ويجعلون أيضا ما هو العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل ، ان المديرين في حاجة ماسة الى معرفة العلاقة الوثيقة بين تطور المهن وإدارة الموارد البشرية ، والمنظمة والأفراد كلاهما لهم دور مهم في تطوير المهنة الواحدة ، وكلاهما يستفيد أو يتضرر من ادارة التطوير الوظيفي بشكل جيد أو سيء .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للتعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ، وذلك بناء على تطبيق اسس وأساليب التخطيط الوظيفي للمسار من اجل تحقيق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وبذلك تحقيق رضاهم الوظيفي مما يؤدي الى تحسين مستوى دافعتهم للعمل مع ضرورة القيام بعملية التدريب ، مما ينعكس بصور ايجابية على فعالية المؤسسة الرياضية .

ولقد تم تقسيم دراستنا الى خمسة فصول تتمثل فيما يلي :

الفصل الأول والمتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة، حيث تناولنا فيه مفهوم وأهمية تخطيط المسار الوظيفي كما تطرقنا الى اهم نظريات الفعالية التنظيمية ومعايير قياسها ،ثم تناولنا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

والفصل الثاني تناول فيه الباحث الاطار العام للدراسة وجاء فيه اهم الكلمات الدالة في الدراسة بالإضافة الى عرض الاشكالية والتساؤلات الجزئية والفرضيات، كما يبين اهمية البحث وأهدافه.

الفصل الثالث والمتمثل في الاجراءات الميدانية للدراسة ،تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ،وقد حددت فيه المنهج والمتغيرات ،اضافة الى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الادوات والتقنيات المستخدمة.

بينما الفصل الرابع الذي يتمثل في عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها ،يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

الفصل الخامس عرجنا على اهم الاستنتاجات والاقتراحات ،ويتم فيه عرض النتائج المتوصل اليها وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية
والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الاول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة، حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها. وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى النظريات المفسرة لمتغيرات موضوع الدراسة ومؤشراته وآراء العلماء والأدبيات النظرية حوله حيث نستخدم هذه النتائج عند تفسير النتائج المتحصل عليها.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، بحيث ان لكل من المنظمة والأفراد دور في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات الموظفين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم فالوظيفية واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سوف نسلط الضوء على كل من مفهوم وأهمية ومسؤولية تخطيط المسار الوظيفي وكذلك اهم النظريات التي تطرقت الى الفعالية التنظيمية ومعايير قياسها بالإضافة الى اهم الدراسات السابقة والمرتبطة التي لها علاقة بالدراسة كما قمنا بتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

1- تخطيط المسار الوظيفي:

1-1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي أو تطوير المسار الوظيفي، فقد عرفه بعضهم بأنه مفهوم "يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الاداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الافراد من ناحية أخرى. (عبد المعطي عساف، 2000، ص103) في حين أضاف (مصطفى، 2000، ص28) تعريفا لتطوير المسار الوظيفي بأنه: "العملية التي يتم خلالها مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.

وبذلك ربط مصطفى بين تطوير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إذ ان عملية التطوير متصلة بعملية التخطيط للمسار الوظيفي، فهما عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الادارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو راسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وحسب رأيه فإن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق بإختيار طبيعة العمل للفرد والمنظمة التي سوف يعمل بها وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سوف يشغلها، اما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية. (مصطفى، 2000، ص132)

أما ديسلر يشير للمسار الوظيفي، بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية. (ابراهيم مقصود، 2003، ص66)

ويعرف التخطيط أو التطوير للمسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى (عباس، 2003، ص33) ويعرفه مذهب تخطيط المسار الوظيفي وتنميته بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة، مستقبلا بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته ورغباته، وبما تتطلبه الوظائف المخطط له شغلها مستقبلا من المعارف والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة. (آل مذهب، 2007، ص43)

ويصف ابوبكر تخطيط المسار الوظيفي بأنه نشاط منظم ورسمي، تضعه المنظمة لأفرادها، لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها، وصقلها وتعميمها (أبو بكر، 2008، ص90). كما عرفه السالم بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة، وتساعد الإدارة للوصول الى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة (السالم، 2009، ص23).

ويعرفه عناية تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية، التي سيشغلها الفرد رأسيا خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها، في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من معرفة ومهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة. (عناية، 2011، ص45)

وعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا ان الباحث يلحظ التالي :

1. أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة.
 2. اعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد.
 3. تهتم بتحقيق التوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- لذا يرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة ، لإعداد الموظف لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد، للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، وهذا بناء على ادراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها، وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الادارية.

1-2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن ادارة المسار الوظيفي المؤثرة قد أصبحت مهمة وبصورة كبيرة لكل من الأفراد والمنظمة ، حيث أن الأفراد يشعرون بالضغط والسرعة حتى يحددوا مسارهم الوظيفي وذلك بسبب كثرة المنافسة في البيئة الخارجية المحيطة بهم، بالإضافة إلى ذلك معنى النجاح الحقيقي قد يتعدى الراتب أو المكانة ليشمل انجاز الأهداف والقدرة على تحديد الاحتياجات ،حيث يشعر الفرد بأنه مطالب بتأدية مهامه ومسؤولياته لكي تكون جزءا من تحقيق أهداف المنظمة. (محمد الصيرفي، 2007، ص66) وترجع أسباب أهمية التخطيط إلى إجبار الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، أيضا فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدم وتطور خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا فوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الاساسية خلال مسار الفرد الوظيفي، وعندما يحدد الفرد هذه الوقفات أو النقاط الأساسية بطريقة واعية، ويمكن الوصول إليها أو تحقيقها، فإنه يشعر بقيمة ما يحقق من انجاز مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد ومن دافعيته. (حسن، 2000، ص134)

فالفرد حديث التعيين يستطيع بلوغ غاياته في الارتقاء والنمو في عمله، إذا ما اتبع خطة واضحة المعالم ، تتسم بالواقعية وتعتمد على التقييم الذاتي لقدراته وإمكاناته ، والتي يجب أن تتوافق وطموحاته ، وتقوم بعض المنشآت بتصميم خطط ترسم فيها المسار الوظيفي للعاملين تعرف بخارطة سير تحقق فوائد عديدة للموظف ولنفسها من خلال هذه الخارطة تزيد احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي وتعمل على خفض الدوران الوظيفي في العمل، وتعمل على زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين كما يمكن الاستفادة منها من خلال المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج. (نصر الله، 2002، ص50)

اما الهيي فيرى أن أهمية ادارة المسار تكمن في انها:

- تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة الى جهودهم وإمكاناتهم.
- منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة ، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد اضافة الى استخدام المهارات واكتساب مهارات جديدة.
- اعلامهم عن خيارات المسار ، وان قدامى الموظفين هم بحاجة الى معرفة ذلك وليس الموظفين الجدد فقط.

1-3- العوامل التي ساعدت على تطوير الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي :

- التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت الى الاهتمام متزايد بشؤون الافراد والقوى العاملة عموما.
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الافراد والمنظمات على حد سواء.
- التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الانسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية ،حيث يتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار.
- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي تمتد نشاطها على المستوى العالمي، حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية الكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في بيئة معقدة تتسم بالتقنية العالية والمتسارع في مختلف المجالات الادارية والتنظيمية وغيرها.
- ادراك الابعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء(العولمة،1995،ص56)

ويتفق الطالب مع ما سبق في ان أهمية تخطيط المسار الوظيفي في كونه يمثل مفتاح تقاطع حياة الانسان مع بنائه الاقتصادي والاجتماعي ،على الرغم من ان المسار الوظيفي غير ثابت وغير مستقر إلا أنه يساهم في بناء الشخصية والهوية والمهارة والسلوك والاتجاه والأفكار والثقافة للإنسان ،حيث يصبح التعرف على مفهوم المسار الوظيفي وتخطيطه أمراً حيوياً ومؤثراً على كافة المستويات في مختلف المجالات العلمية والعملية، بالإضافة الى انه تتضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي كونه يسعى لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة ،وصولاً الى تحقيق الفعالية التنظيمية ،حيث يجد الفرد الوظيفة المناسبة ،وتجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها والتالي تتحقق القدرة والرغبة في العمل لدى الافراد.

1-4- أهداف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي : (المدهون ،2005،ص22)

- مساعدة الافراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق اتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
- مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات... الخ

1-5- مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

مارست العديد من المنظمات الكادر البشري الذي يعتبر شريان الحياة لنمو المنظمات ورفيها، فعملت على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ،وبين الوظائف والنمو من جهة أخرى. لذلك هنالك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمة وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تدبر هذا النشاط ،ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم ،وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ،ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات

الأفراد وطموحاتهم الوظيفية، واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية (مرسي، 2003، ص18).

وهنا يتضح أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المؤسسة الرياضية، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي . ويؤكد ماهر على اهتمام كل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره، وأن كلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، وأن هذا الاهتمام يزداد بحيث يمكن القول أن هنالك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا في تخطيط المسار الوظيفي، وذلك من خلال معرفته لقدراته وطموحاته وتحديد أهدافه الوظيفية بناء على هذه القدرات والطموحات، أما المدخل التنظيمي فهو يركز على دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي من خلال الأساليب الإدارية المتبعة (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك تحقيقا لأهداف المنظمة في الإنتاجية، وأهداف الفرد في الرضا والسعادة في العمل. (ماهر، 2007، ص98)

1-5-1- المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي :

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود انسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والأداء الوظيفي. (الهيبي، 2003، ص60)

ويرى ماهر أن المدخل الفردي يركز على جعل الفرد، الذي يهتم بتخطيط مساره الوظيفي وتنميته، ان يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يحدد قدراته وإمكاناته ومهاراته، ثم يحدد ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات غير كافية عليه أن يجد الحلول لتنميتها وتطويرها للتوافق مع طموحاته وآماله. (ماهر، 2004، ص83)

ويركز هذا المدخل على الخطوات التي يجب أن يمر بها الفرد لكي يخطط لنفسه مسارا وظيفيا مثاليا، وعادة ما يمر هذا المدخل في تخطيط المسار الوظيفي الفردي بأربعة خطوات وهي:

تبصر الفرد بنفسه، التعرف على متطلبات الوظيفة، تحديد الفجوة أو الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفروق أو تخطيط المسار الوظيفي.

تبصر الفرد بنفسه :

إن نقطة البداية لتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي تكمن في التعرف على الذات، وذلك من خلال عدة تساؤلات أهمها: أي نوع من الأفراد هو؟ ماهي المهارات التي يملكها؟ ماهي قيمه واهتماماته؟ ماذا يجب ؟ ماذا يكره؟ ماهي نقاط قوته وضعفه؟ ذلك فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية، والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية .

وكذلك درجة الأهمية التي يعدها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، والأمان الوظيفي، والانتماء للآخرين والمكافآت المالية، ودرجة التأثير على الآخرين، وما هي خصائص الوظائف التي شغلها من قبل؟ وأخيرا تصوره لوظيفته القادمة (المرسي، 2003، ص117).

❖ التعرف على متطلبات الوظيفة :

وهي عبارة عن تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، وتتضمن هذه الخطوة قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة والتعرف عليها سواء في داخل المنشأة التي يعمل بها حاليا أو في سوق العمل ككل، وماهي متطلبات الوظائف، من تعليم وخبرات وخصائص نفسية وشخصية للفرد والأهم هو معرفة الفرد على مدى توافر هذه المتطلبات فيه شخصيا. (عبد الباقي، 2000، ص102)

❖ تحديد الفجوة أو الفرق في المسار الوظيفي:

بناء على مقارنة الفرد لقدراته ومكانته واهتماماته وميوله، مع متطلبات المؤسسات والوظائف التي سوف يشغلها يستطيع أن يحدد الفجوة أو الفروق بينهما.

❖ وضع خطة المسار الوظيفي :

ومن ثم معالجة الفروق بناء على تحديد الفجوة أو الفروق بين اهتماماته وميوله، ومتطلبات الوظائف، بتحديد الأهداف القصيرة، وطويلة الأمد لمساره الوظيفي، ووضع الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف، ويجب أن تشمل تلك الخطط على البرامج الضرورية لمعالجة الفجوة التي تم تحديدها، من خلال حصوله على المزيد من التعليم والتدريب، وغيرها من البرامج اللازمة لتحقيق أهدافه (السالم، 2009، ص115)

1-5-2- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين إحتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال إعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته وإلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا (عبد الباقي، 2000، ص29)

لذلك اعتبر حسن "أن المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، حيث أن قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية. (حسن، 2003، ص33).

يرى ماهر أن المدخل التنظيمي يركز على الانشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبدأ ذلك بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنا، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة

ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والتقاعد، وغير ذلك من الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمسار الوظيفي. (ماهر، 2007، ص49)

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في إكتشاف ما إذا هنالك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي، ومركز التقييم، بحوث الرضا، وكل هذه الوسائل تساعد في تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً لوظيفته، أم لا. (ماهر، 2007، ص143).

وقدم نموذجاً يضم أنظمة العمل والبرامج التي يمكن أن تستخدمها أية منظمة في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، ويعرض هذا النموذج تصنيفاً لأنظمة العمل بحسب المراحل التي يمر بها الفرد وحياته داخل العمل، بدءاً من دخوله إلى المنظمة، وانتقالاً عبر حياته ووظائفه داخل المنظمة، وإنتهاءً بخروجه من هذه المؤسسة، كما ويشير أنه يوجد أربع أنواع من أنظمة المسار الوظيفي وممارسته لتخطيطه وتنميته، وهي في المراحل التالية:

1. الالتحاق بالمنظمة.

2. مراجعة مدى التوافق بين الفرد ووظيفته.

3. علاج عدم التوافق بين الفرد ووظيفته.

4. الخروج من المنظمة والتقاعد. (ماهر، 2009، ص51)

ويضيف مايكل أرمسترونج بأن التطوير الوظيفي على مستوى المنظمة عبارة عن عملية نظامية تهدف إلى التنظيم لدى الموظفين الأكفاء الذي يحتاجه لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفير التعاقب الإداري داخل المنظمة بقدر الامكان، ومن هنا تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل (مهدي، 2011، ص23).

إن أهم جزء لعملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب تنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، خلال هذه العملية فإن التغيرات التنظيمية مثل (النمو، الانكماش، إعادة التنظيم، التكنولوجيا الجديدة) يجب أن يتنبأ بها حتى تعزز من قوة العمالة المنظمة، أن التخطيط للموارد البشرية يجب أن يكون مرناً بصورة كافية حتى يسيطر على مثل هذه التوقعات أو الاحتمالات مثل سرعة نمو المنظمة أو إنحدارها.

أن صناع القرار يجب أن يطوروا خططهم الإدارية حتى يتماشوا مع الاحتياجات التنظيمية المستقبلية ويعززوا من أداء الافراد والموظفين ويعملوا على تكافؤ الفرص.

إن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وحدد عبد الباقي في كتابه بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة لتحديد وتطوير المسار الوظيفي:

1. توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.

2. توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد.

3. التقييم الدوري المستمر للفرد لإحداث التعرف على مدى امكانية قدرته على النمو والتطور.
4. التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التعرف على مدى امكانية قدرته على النمو والتطور.
5. تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

وأكد أن أهم عنصر أو عامل في تلك المسؤولية أكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الامام وظيفيا .(عبد الباقي ،2000،ص92).

كما تم توضيح دور كل من المنظمة والفرد في جدول يبين المسؤولية والمصلحة المشتركة بينهما والدور اللازم لكل منهما لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي ،فالموظف يتعين عليه أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية وذلك في تقييم أهدافه وتقييم ذاته وتحديد قدراته وكفاءاته واتجاهاته بالنسبة للمسار الوظيفي، اما دور المنظمة فيعتمد على ضوء خططها الاستراتيجية ،فهي تخطط لمواردها البشرية من خلال اعداد معلومات محدثة عن كل موظف لتحديد القدرات ونقاط القوة والضعف عنده ،وتعمل على تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي له،ويتطلب من الادارة إعداد الفرد لمحنة وظيفية أخرى تمهيدا لترقيته وأيضا إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة .

ويعتقد الباحث من استعراض دور الموظف في تخطيط المسار الوظيفي أن دور المؤسسة يكون رئيسيا وأكبر من دور الفرد،حيث أن المؤسسة توفر الامكانيات اللازمة التي تسمح للفرد بأن يقوم على تطوير مساره الوظيفي،وهنا يأتي دور الفرد بوجود النزعة الفطرية و الادراك و الارادة القوية للسعي نحو الأفضل في عمله ،إذ يتطلع دائما نحو المكانة الاعلى من مكانته الحالية ،ويحدث التفاعل بين المقومات الشخصية والمؤهلات والمهارات والخبرات الموجودة لدى الفرد مع الامكانيات والتسهيلات والامتيازات للمؤسسة للوصول إلى الاعلى في مساره الوظيفي،وهذا سيؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي للفرد.

1-6-مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق أطراف عدة كل له مسؤوليته فالمسؤولية عن تخطيط المسار الوظيفي والتطوير الوظيفي الناجح تتطلب عمل وتكاتف ثلاثة جهات معا:

❖ الفرد نفسه.

❖ المدير المباشر للفرد.

❖ المؤسسة .(حسن ،2000،ص104)

وفيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الاطراف السابقة:

1-6-1-مسؤولية الفرد:

إن الفرد لا يمكن له الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية، بل يجب عليه أن يقوم بنفسه للإعداد لهذه الخطة وبنائها فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من الوظيفة وهو الذي يعرف قدراته وإمكاناته وهذه بالطبع تختلف من الشخص لآخر لذلك فهي المسؤولية الأولى في عملية تنمية التخطيط الوظيفي والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية، وتواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية، فلهذا المنظمة تجد نفسها مطلوبة للمساعدة في بناء هذه الخطة، من خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن للمؤسسة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط، وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا أنه إذا صادف عدم إهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين، فإن هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب (حسن، 2000، ص45)

1-6-2-مسؤولية المدير أو المشرف :

للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية فهم بدورهم يقدمون النصح والإرشاد لهم، وقد ينظر بعض المشرفين إلى توفير النصح و الإرشاد للعاملين لا تتدخل ضمن إختصاصهم، أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية والوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها وتلزمهم في مساعدة الاشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم، ونذكر هنا بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية وهي حسب(نصرالله، 2002، ص53)

➤ الارشاد:

- المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف .
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الافضل .
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي وإستراتيجية لتحقيقها.

➤ التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الاهداف مع العاملين.
- تقييم أداء العاملين.

- مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقديم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

➤ التوجيه:

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعة العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.

➤ التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية.
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو في إيجاد فرص عمل أفضل.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

1-6-3-مسؤولية المنظمة:

تأتي المسؤولية الثالثة من مسؤوليات التطوير والتخطيط المهني والوظيفي على عاتق المؤسسة فهي التي يقع عليها مسؤولية الاختيارات المهنية أو الوظيفية وتعريفها، أو إيصالها للعاملين في المنظمة، فالمؤسسة تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد بشكل جيد، فكما نعلم أن للمسارات الوظيفية مجموعة متتالية من طرف الوظائف، فإهتمام المؤسسة يمكن من خلاله للفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، ويعتبر قسم وإدارة الموارد البشرية هم المسؤول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة، أو الوظائف التي تم إلغائها، لذا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومديريهم أو مشرفهم المباشر حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط، وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية.

ويتضح لنا هنا أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من جانب الفرد، ومديره المباشر والمنظمة، والفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكلي. (حسن، 2000، ص111)

1-7-مراحل المسار الوظيفي:

يقصد بمراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمترابطة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العملية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعض البعض إلا إنها متميزة ولكل منها ما يساعد في تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبى في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات. (مهدي، 2011، ص39).

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى سن التقاعد ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في تخطيط مساراتهم الوظيفية:

1. الاستكشاف.
2. بداية المسار.
3. منتصف المسار .
4. المسار المتأخر.
5. نهاية المسار.

1-7-1-مرحلة الاستكشاف :

وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة العمل، وهنا يتأثر بإستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق إختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في إتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

1-7-2-مرحلة بداية المسار:

تبدأ بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها ويتلقى التدريب ويسعى لان يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه.

1-7-3-مرحلة منتصف المسار:

لا يصدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو إستقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد اليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل. (العوامل، 1995، ص58).

1-7-4-نهاية المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العلمية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخرة تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيباً في تغيير مجري في حياتهم العملية أو البيئية المحيطة كما فكروا يوماً.

1-7-5- نهاية المسار :

هذه هي المرحلة الاخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على الإنجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو ضعيفا فقد يسعدون بنهاية مسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود. (مصطفى، 2000، ص309).

أما (علاقي، 2007) فأوضح مراحل تكوين المسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمل والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها كما في الجدول التالي :

جدول رقم (1) يوضح مراحل المسار الوظيفي

المرحلة التأسيس السن (22-24)	مرحلة التقدم السن (25-39)	مرحلة حفظ المكاسب السن (40-45)	مرحلة الإنسحاب السن (55)	المراحل الخصائص
الحرص على إكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل وقبول التوجيهات.	الإعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين.	يشارك الآخرين تجاربه وخبراته.	النشاطات الوظيفية
يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع.	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب.	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات.	لعب أدوار خارج العمل.	المتطلبات النفسية
الأمن الوظيفي والاستقرار.	الإنجاز	إحترام النفس والذات	تأكيد الذات.	أهم الإحتياجات

المصدر (علاقي، 2007، ص105) إدارة الموارد البشرية :جدة ،خوارزم لاصدار الكتاب الجامعي.

من الجدول السابق يتضح أن هذه المراحل لا تتساوى في السنوات كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف أو الأشخاص ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف والأفراد في المنشآت.

1-8- معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم العوامل هي (العوامل، 1995، ص56).

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.
- عدم إعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.

- إعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع إستقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية .
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعالمين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها.
- قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.

1-9- نصائح للتغلب على الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي :

قدم كلا من مصطفى (2008) وعقيلي (2009) نصائح للتغلب على الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي وهي:

1. يجب أن تكون المسارات الوظيفية مرنة.
2. ضرورة توفر المرونة في برامج التدريب والتنمية، وجعلها مستمرة لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة، وتهيئتها للتكيف معها.
3. إذا لم تتوفر الدرجات الوظيفية، وكذلك المخصصات المالية للترقية لمنصب قيادية عليا، يمكن تهيئة مسميات ومراكز وظيفية أعلى دون تخصيص مزايا مالية.
4. ممكن أن يتم زيادة راتب المرشح للترقية دون إنتقاله للوظيفية الأعلى كتعويض له.
5. تخفيض الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء، ونقلهم لوظيفية أدنى.
6. تخفيض سن التقاعد من أجل فتح مسارات بإستمرار أمام الأفراد.
7. الإستغناء عن الأفراد الذين تنخفض كفاءتهم بإستمرار، وكذلك الذين لم يعد أداءهم بالمستوى المطلوب، ومن غير المتوقع أن يتم رفع هذا المستوى.
8. ضرور أن يتم إعادة النظر في التخطيط المسارات الوظيفية بشكل مستمر وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء. (عناية، 2011، ص75)

2- الفعالية التنظيمية:

2-1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

لقد اختلفت تعاريف الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين أنفسهم، لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة أو المحددة لها من ناحية أخرى، والدليل على ذلك أن منظري ومفكري نظرية المنظمة لم يتفقوا والى الآن على تعريف مناسب للفاعلية فعبّر تاريخ الإدارة لم يكن هناك إجماع حول ماهية الفعالية التنظيمية ومفهومها. (الصيد، 2008، ص 67)

لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية نعرض لآراء عدد من الكتاب والباحثين المفاهيم التالية:

هناك من اعتبر الفعالية مجرد قدرة التنظيم على البقاء والاستمرار وعدم الزوال، كما أنه يوجد من مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة، على اعتبار أنها تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد فهي تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها وفي العادة يشار إلى: "الفعالية باعتبارها الدرجة الأولى التي تتحقق بها الأهداف سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف"، أي أن الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف. (كما قرابة، 2012، ص 31)

كما أن الكفاءة تقتصر على التكلفة وعلاقة المدخلات بالمخرجات في حين عرفت الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف، بمعنى آخر أن كفاءة تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية بينما كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة. (البكري، 2000، ص 276)

لذلك أضاف القروي بأن "الفاعلية التنظيمية هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم". (القروي، 2000، ص 66)

أي أن الفعالية تشير إلى درجة تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأمد في ظل الإستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، كما تشير الفعالية أيضا إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاجية كما ونوعا ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات... الخ مما يكفل للمؤسسة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء. كما عرفها إيزوتوي على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا للمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية. (محمد، 2003، ص

في حين عرفها سيلز بأنها: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة (الركابي، 2004، ص 320)

أي فعالية المؤسسة تكمن في قدرة المؤسسة الرياضية على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها المؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

في حين يعرف الطاهر الفاعلية التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، أي أن المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة لذلك فهي تسعى بكل إمكانياتها للبقاء والاستمرار والنمو. (الطاهر، 2005، ص 145)

كما يرى (حريم، 2006، ص 38) بأنها تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة، التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون وهذا التعريف يقود إلى أن الفئات المختلفة ذات التأثير تستخدم معايير مختلفة للحكم على فعالية المؤسسة وبالتالي لا يتم الحكم على العوامل المؤثرة الداخلية. وهناك نوعين من الأهداف هما:

- الأهداف الرسمية: وتتحدد من طرف الإدارة والمالكين.
- الأهداف الإجرائية: وتحددها السياسات العامة.

هذا ويرى صالح بن نوار بأنها: " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة، حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه". (بن نوار، 2006، ص 222).

2-2- أهم النظريات حول الفعالية التنظيمية:

2-2-1- التنظيم العلمي للعمل (فريدريك تايلور):

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل ، في الولايات المتحدة المنظر الأساسي لها أنها تعتبر الثورة الصناعية الأمريكية ، المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة ، وحسب تايلور يرى بأن الفعالية التنظيمية بأنها:

- أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق المدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام ولا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

- كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة بحيث تعتبر أنه ليس بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.

-أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة الوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

-كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت ، لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل بعد إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك ارتبطت الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية بالمعايير الاقتصادية.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل و التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نجد:

-تقسم العمل على أساس التفكير و التنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.

-دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

-التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.

-الاختيار و التدريب :يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

-توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء العمل المحدد له مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف.(حامد أحمد رمضان بدر،1994،ص54).

2-2-2- التنظيم الإداري (هنري فايول):

إن ما قام به فايول هو الاهتمام بمستوى الورشات و مشاكل الإنتاجية فيها، من خلال دراسة الحركة والوقت وأغفل الإدارة العليا في المصنع أو العملية الإدارية ككل،الإدارة العامة والصناعية في فرنسا عام 1916 ،والذي ظهر في كتاب متكامل ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية.(سعيد مرسي،2000،ص126).

انطلق فايول في دراسته إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية، التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي قابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة وصاغ المبادئ التالية المرتبطة بالنشاط الإداري وهي :

تقسيم العمل ،تساوي السلطة والمسؤولية،الانضباط ،وحدة القيادة وحدة الأمر، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة،خطوط سلطة واضحة، مكافأة الإنجاز ، المركزية ، التسلسل الهرمي ،النظام مكان لكل واحد ولكل واحد مكان ،العدالة، استقرار العمال، المبادأة، روح الجماعة.(علي إبراهيم عنصر،1997،ص87).

2-2-3- الفعالية التنظيمية والبيروقراطية(ماكس ويبر):

قام عالم الاجتماع(ماكس ويبر1864-1920) بتصميم نموذج متكامل لفهم عمل المؤسسات والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم والبحث في السبل الأكثر فعالية وشهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات، كانتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم

تستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير، وأطلق على هذه المنظمات تسمية البيروقراطية ليصف به عمل الإداري الجهاز وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال وبمعنى آخر كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم؟ والتي تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية والتي تعني النموذج المثالي للتنظيم حسب (ويبر) حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المنظمة ويتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتوزيع السلطة إضافة إلى ذلك مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

-تقسيم العمل و التخصص.

-هيكلية هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

-العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية.

-الالتحاق بالوظيفة يكون على أساس المعرفة العلمية والقدرات التسييرية.

-مجموعة من القواعد واللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية.

-مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى

مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل

للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية (رابح كعباش، 1988، ص151).

2-2-4- الفعالية التنظيمية عند (التون مايو):

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها وتبين أن هذه الدراسات أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية بمعنى آخر أثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية. و ظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية النفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

يعتبر (مايو) أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية وترتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها (الأفراد- السياسات- العلاقات التنظيمية الرسمية- الهدف) ويعتبر هذا الأخير العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي ويظهر هذا التفاعل على النحو التالي: " إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة والاندماج يتم عن طريق التنظيم الرسمي من خلال القيادة والمهام

المطلوبة منه بمعنى آخر تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، عن طريق القيادة ، التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه. ويتحقق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية والتعليم للأهداف البعيدة وكنتيجة عامة: أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير والذي لا يعالج الفاعلية التنظيمية من زاوية الرشد، بل من جوانب السلوك و الجماعة والفرد ليس عنصر منعزل في تنظيم عقلائي بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يُقبل عضوا بداخلها إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكياته وتؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي. (صالح بن نوار، 2006، ص128).

2-2-5- الفعالية التنظيمية وسلم الحاجات عند (أبراهام ماسلو):

يرتبط الفاعل التنظيمي بعملية التحفيز التي تتمثل في "تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع إلى بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية . " حسب التسلسل التالي : حاجات ← دوافع ← استجابة.

وتناول (ماسلو) موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقا من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستنيرة والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التأزر أي استفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض، وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية :

- 1_الثقة الجماعية : تتم على أساس الاختيار العلمي ويصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.
- 2- رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة : والتي تدل على وجود روح إبتكارية.
- 3- السعي المتواصل نحو الكمال و الأفضل : من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق و متقن.
- 4-الاتجاهات الإيجابية نحو العمل : بغرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.
- 5- العلاقات الديمقراطية : من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس.
- 6- قوة نشاط المؤسسة : من خلال ميل العامل إلى تحمل المزيد من المسؤولية.
- 7- المحافظة على ممتلكات المؤسسة : والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية
- 8- حب التقدير و الثناء :والذي يجعل المؤسسة قادرة على تحفيز أفرادها من اجل بذل المزيد من الجهد في العمل
- 9- احترام الرؤساء : والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة والتي تجعل نتيجة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس إيجابية. (صالح بن نوار، 2006، ص129)

2-2-6- الفعالية التنظيمية ونظرية العاملين(هرزبرغ):

أجرى(هرزبرغ) أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء ؟ وتم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة، تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والمواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الدافعية للعمل. ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل، مشاعر الرضا ومشاعر عدم الرضا بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة للشعور بعدم الرضا.(راوية الحسن،1999،ص111).

2-2-7- الفعالية التنظيمية حسب(هرزبرغ):

إن تنظيم العمل داخل المؤسسة يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات - لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز أي متغيرات خارجية. - للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل وإعادة صياغته. ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع و إثراء الوظائف التي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

وانطلاقا مما سبق فإن توافر عوامل إزالة عدم الرضا نسبيا سهلة ويمكن تحقيقها إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته لذلك فإن (هرزبرغ) ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية، بمعنى تبسيط العمل وإنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف والتي تعني إضفاء العمل عملا أكثر تعقيدا مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى التحضير والمراقبة. وإلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعبائها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي وزيادة حجم الأعباء و المسؤوليات وفي هذا المجال يقول (هرزبرغ) أن"العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء، هذا يعني أن إثراء الوظائف ، يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.(راوية الحسن،1999،ص306).

2-2-8- الإدارة بالأهداف والفعالية التنظيمية (بيتر دراكر):

ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والمتمثل في الإدارة بالأهداف، والذي يقوم على أفكار جديدة في مجال الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية والذي يسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتظافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة.

يعبر (دراكر) عن **الفعالية** على أن " تعمل العمل الصحيح ، بينما **الكفاءة** هي أن تعمل بطريقة صحيحة) " كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد والتوجيه والالتزام وليست أوامر في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم ومراقبة أدائه كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي ، وإنما أداء أفرادها في النهاية والأداء لا يعني دائما النجاح بل يعني في المتوسط يكون النجاح هذا يعني أيضا عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية وإنما البحث عن " تشكيلة من المقاييس المعبرة هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية من خلال بطء انتقال المعلومات وفقدان دقتها. (بيتر دراكر، 1995، ص500).

2-2-9- الفعالية التنظيمية (وليام أوشي):

بدأ التوجه الحديث في دراسة الظاهرة التنظيمية ليس من زاوية التناقض بين النظريات الجزئية و إنما من زاوية تكامل هذه النظريات في تناول موضوع التنظيم بكيفية تحقق فعالية كبيرة من منظور نظامي مع الاعتراف بضرورة الترابط المتبادل بين أجزاء المؤسسة ، و أثر البيئة الخارجية عليها و لذلك ينبغي على المسير استخدام كافة الوسائل المتاحة لديه لدراسة الموقف الذي يواجهه و هذا ما يعطي للفعالية التنظيمية بعد مرن يستجيب للظروف الحاصلة في المؤسسة.

2-2-10- معالم الفعالية التنظيمية من منظور النظرية (Z):

يشكل النموذج (Z) الإطار الوسطي بين

-الوظيفة طويلة الأجل.

-اتخاذ القرار بشكل جماعي.

-المسؤولية الفردية.

-التقويم و الرقابة البطيئة.

-الرقابة ضمنية ، مع وجود أنظمة واضحة.

-تدرج وظيفي وسطي ، متخصص و عام.

-الاهتمام الكلي بالموظف و عائلته. (صالح بن نوار، 2006، ص130)

2-3- مقاييس فاعلية المنظمة:

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بالفاعلية حيث يشيرون إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على اكتساب الموارد من البيئة الخارجية.

إن قياس الفاعلية يمكن أن يكون من منطقتين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تتم على أساس

درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح أما ضمن البيئة الخارجية فإن

فاعلية المنظمة تعكس أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور

والإبداع التكنولوجي، وكذا تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على إتخاذ ردود افعال اتجاهها (الغالي وأدرسي، 2007، ص 485).

إن موضوع الفاعلية التنظيمية مازال يحتاج إلى المزيد من البحث حتى يتبلور أكثر، ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة وإستمرارها وحيوتها، وعليه يمكن توضيح مقاييس الفاعلية حسب (صيد ، 2008، ص 34-35) كما يلي:

2-3-1- حسب تالكوت بارسونز: هناك أربع مجموعات من المشكلات يتجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الإستمرار وذلك دليل ومعيار للفاعلية، وتلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين والمؤسسة وأيضاً الحفاظ على المؤسسة وصيانة وتجديد قيمها.

2-3-2- حسب كابلاو: إقتراح نموذج يرتكز على أربعة عناصر هي:

- الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.
- التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.
- رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغبتهم.
- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.

2-3-3- حسب دوبرين: عرض أربعة عشر معياراً للفاعلية وهي كما يلي:

- بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلع والخدمات، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، ومدى مقابلة توقعات المتعاملين، إنتظام العمالة، عمر المؤسسة، استقرار الأعمال، وأخيراً تكامل جهود العاملين.

2-3-4- حسب سيلنز: اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفاعلية هي:

- الإنتاجية أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء؛
- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين؛
- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

2-3-5- حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها عوامل الوسيطة وتعد مقومات جادة للفاعلية وهي:

الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، واستقرار المؤسسة.

ومما سبق يمكن إجمال أهم معايير الفعالية التنظيمية في الجدول، كما حصرها جون كامبل، نقلا عن (اللوح، 2006).

الجدول رقم (2): يوضح معايير الفاعلية التنظيمية

1	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
2	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
3	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4	مشاركة العاملين في صناعة القرار	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
7	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل
8	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/ التناقض	28	التدريب
14	درجة المرونة/ التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/ تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المرجع: (اللوح نبيل، 2006، ص76)، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية واثره على الكفاءة الادارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.

2-4- الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي : مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف جميع العاملين في المؤسسة الرياضية. هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة الميدانية والتي يقوم من خلالها المختص الإداري ، بتحديد وحدات قياس لمجمل العمليات و الدراسة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية و أخيرا ملاحظة النتائج و الانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مائة بالمائة وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة كما أن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية تتحقق " لما يكون، ما يجب القيام به، يتم كما يلزم، ومن طرف الشخص المناسب، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب " .

فالفعالية تُحقق أحسن النتائج بأقل الجهود و تجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاء. (سعيد بن عامر و محمد عبد الوهاب، 1988، ص217).

2-5-1 عوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ومنها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- درجة التخصص ، و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج ، الموارد البشرية أو كثافة العمالة. بالمؤسسة الرياضية.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات ، التي تضبط السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الأمر ، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- طرق التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.(كمال قرابة، 2012، ص82)
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

-القدرة على تعبئة الموارد ، و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة الرياضية.

2-6- صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يرجع إلى الأسباب التالية:
-عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال اعتبار أن الفعالية هي: المقابل لدرجة تحقيق الأهداف ،نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال ومعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة ، أو الأهداف الغير الرسمية ؟.

-مشكلة الثبات عبر الزمن، وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية ،سواء للمعايير الكمية أو السلوكية
-مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات الرياضية، من حيث طبيعة النشاط والحجم ، إلى جانب ذلك : صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية، التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.
وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ،يتوقف على مدى تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الرياضية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية المتكاملة في المنظمة الرياضية.(بورزامة جمال،2013،ص36).

3-الدراسات السابقة والمشابهة :

3-1-الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

3-1-1-دراسة (فائزة بوراس، ، رسالة ماجستير، 2007) دراسة بعنوان (تخطيط المسار الوظيفي دراسة

حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة ،باتنة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الإسمنت بعين توتة بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة،بالإضافة الى ابراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات

تساؤل الدراسة:

1. هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟

2. ماهي مسؤولية ادارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟

3. هل تخطط المسار الوظيفي للافراد يضمن مواكبة التغيرات والتطورات؟

وكان المنهج المتبع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،ولتحقيق ذلك تم توزيع استمارة استبيان على عينة تتكون العينة من 50 رئيس من مختلف وحدات المؤسسة وتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية

اهم النتائج: من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي ،ومن خلال الدراسة الميدانية لوحدة الاسمنت بعين توتة حول واقع تسيير تخطيط المسار الوظيفي مايلي:

1_ صعوبة وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة، فالتقارير الدورية والتي تقيم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.

2_ نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.

3_ من أهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في الوحدة.

4_ لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات ،أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.

أهم التوصيات:

1. توضيح بنود الأنظمة والقوانين المعمول بها في قوائم معلنة أو كتيبات خاصة وحث الموظفين الإداريين على قراءتها وفهمها، وتوضيح مدى أهميتها ومساهمتها في تطوير الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.
2. تصميم نظام عادل ومشجع للحوافز الفردية والجماعية للموظفين .
3. يجب أن يسعى الموظفون الى زيادة معرفتهم ومفهومهم في مجال تطوير المسار الوظيفي والعمل الجاد في مشاركة الإدارة العليا في تطوير مساهمهم الوظيفي حسب الإمكانيات المتوفرة والمتاحة حتى يكون لهم أفق واضح لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، من خلال وضع الموظف تصور لمستقبله الوظيفي.
4. متابعة الإدارة لمدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.
5. إهتمام الإدارة العليا بنظام تدوير الموظفين الإداريين بين الدوائر والأقسام المختلفة، وذلك لكسب المزيد من الخبرات والمهارات والمعرفة والتي سوف تخلق عندهم نوعاً من الدافعية والحماس للتطور والرقى بدلاً من الروتين والجمود من الوظيفة الحالية .

3-1-2-دراسة (صلاح الدين الهيتي،2004) دراسة بعنوان (اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا

العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية)

هدفت الدراسة الى: التعرف على طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي (تخطيط وإدارة) في رضا العاملين عن المسار الوظيفي بالإضافة الى أثر المتغيرات الشخصية في رضا المسار الوظيفي.

تساؤلات الدراسة :

1. ما مستوى تصورات افراد عينة البحث عن تخطيط المسار الوظيفي.
 2. ما مستوى رضا افراد عينة البحث عن المسار الوظيفي.
 3. هل هناك علاقة ارتباطيه بين تطوير المسار الوظيفي ورضا العاملين عن المسار.
- المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي .
- حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة بلغت (50%) من جامعات الاردن، واليرموك، مؤتته

اهم نتائج الدراسة:

1. اثبتت الدراسة انه هنالك علاقات ارتباطيه بين المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) والمتغير التابع (رضا العاملين) وكانت تلك العلاقات متوسطة القوة بشكل عام.
2. أوضحت النتائج أن رضا المبحوثين عن مساهمهم الوظيفي كان متدنياً بشكل عام.

3. تشير نتائج الدراسة الى ان تناول المسار الوظيفي للعاملين وتطويره لا تتم دون منظور تكاملي للعلاقة الترابطية بين الدورين الفردي والتنظيمي.

4. تكشف نتائج الدراسة عن ان الادارات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تؤدي دورا مباشرا ومخططا في التأثير بتطوير المسار لدى العاملين.

اهم التوصيات :

1. ان تتخلى المؤسسات عن النظرة التقليدية فيما يخص تطوير المسار بأنه ليس مجرد ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي بل هو فهم افضل وأوسع بما يتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها والتحركات التي تتم داخلها، وان رضا العاملين عن مسارهم الوظيفي هو جزء ل يتجزأ من المناخ التنظيمي للمنظمة.

2. ان تقوم الادارات المعنية بنشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية التطوير في مسارهم، وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل وإعادة النظر بسياسات التوظيف مثل (الترقية، التدريب، التحفيز) واعتماد اساليب أكثر تطورا من شأنها توفير افضل فرص للتقدم الوظيفي مثل (التمكين، الابداع، المشاركة، الاثراء الوظيفي).

3. اعطاء المديرين في الادارات العليا للمؤسسات المبحوثة ومنهم مديروا شؤون العاملين دورا وظيفيا أكبر يمكنهم الاسهام به في عملية تطوير مسار العاملين على ان يتم تزويدهم بالمهارات اللازمة والصلاحيات والمعلومات لتطوير موظفيهم، ولا سيما وان المديرين هم موفون ايضا ولهم مساراتهم كذلك وبجاجة الى توجيه الاهتمام لهم.

4. ضرورة ام يكون لتطوير المسار اسبقية ضمن اهتمامات الادارات العليا والإدارات الأدنى، ويخضع لمعايير قياس عملية التطوير.

3-1-3-دراسة (عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، رسالة ماجستير، 2011) دراسة بعنوان

(تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم)

انحصرت اهداف الدراسة في التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها؟

2. ما معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الامن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

3. ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الامن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين العاملين بوزارة التربية والتعليم بالرياض على عينة بلغت 4905 تنوعت بين موظفين بلغ عددهم 2954 وموظفات عددهم 1951

اهم النتائج :

1. ان مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي : تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على اتقان القيام بمهام وظائفهم وانتقاء الافراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة ، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من امكانهم في العمل.

2. من متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الامن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم هي : تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم المختلفة والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين ، وتطوير سياسات ادارة شؤون الموظفين في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب.

3. من معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقق الامن الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي : قلة الوظائف التي يمكن ان يترقى لها الموظف ، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين ، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

اهم التوصيات :

1. تأسيس نظام اتصال متطور بين ادارات ووزارات التربية والتعليم.

2. تزويد العاملين في ادارات التربية والتعليم بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

3. اثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصا اكبر للترقى في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله.

3-1-4-دراسة (حسان يمينة ،دفرون اسماء،رسالة ماجستير ،2012) دراسة بعنوان (أثر تخطيط المسار

الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونا طراك حاسي
(مسعود)

وتبلورت اهداف الدراسة في دراسة تسيير المسار الوظيفي وعلاقة اثره في رفع الكفاءات بمؤسسة سونا طراك
وكانت تساؤلات الدراسة:

1. مامدى اهمية الكفاءات البشرية وما مصادر اكتسابها؟

2. كيف يمكن أن يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . بحيث استخدمت كل من المقابلة والاستبيان على عينة بلغت
50 % من عاملي المديرية الجهوية لسونا طراك .

أهم النتائج:

1. تخطيط المسار الوظيفي يؤدي الى رفع الكفاءات وتحسين الأداء .

2. وجود التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية والاستخدام الامثل لهاته
الموارد.

3. أساس نمو وتطور المؤسسة وهو التحسين المستمر للأداء ،ولذا يجب على المؤسسة الاهتمام اكثر
بالكفاءات من خلال تدريبها وتكوينها وتحفيزها من خلال التوافق الفردي والتنظيمي حتى لا تتقادم
وتموت.

التوصيات:

1. على المؤسسة ان تعمل على تطوير وتنمية كفاءات افرادها العاملين.

2. زيادة البرامج التدريبية للعمال من اجل تغطية حاجاتهم للتدريب.

3. تحقيق التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي.

3-1-5-دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي) دراسة بعنوان (تخطيط المسار الوظيفي للمدراء

في الجامعة الاسلامية بغزة)

وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد مدى وضوح الصلاحيات والحرية في اختيار الموظف للمسار الوظيفي. وتحديد
مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف للوظيفة التي يقوم بها مع التعرف على الدوافع الشخصية وتأثير الحوافز
المادية في اختيار الوظيفة.

وكان التساؤل العام للدراسة : هل لتخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية علاقة بمدى وضوح مفهوم المسار الوظيفي، وحرية اختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، والتدريب العملي، والكفاءة؟ وكان المنهج الذي استخدمه الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 26 مدير بالجامعات الإسلامية، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من اهم النتائج :

1. يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية بغزة.
2. توجد صلة بين التأهيل العلمي وبين وظيفة المدير الحالية .
3. توجد صلة بين التدريب العملي ووظيفة المدير .
4. لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة.
5. يساعد كل من الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة.

التوصيات :

1. الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة بما يساعد على عملية تخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل.
2. نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الجامعة من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي .
3. تعزيز مجال التدريب والتأهيل العلمي في الجامعة، بما يخدم تخطيط المسار الوظيفي.
4. التركيز لى الكفاءة في اختيار المدراء للوظائف.

3-2- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

3-2-1- دراسة بورزامة جمال، رسالة دكتوراه، 2013 دراسة بعنوان: (الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه والاتحادية الجزائرية لكرة القدم).

وهدفت الدراسة الى التعرف على الفعالية التنظيمية وتطبيقات الأنظمة الخبيرة كنظام المحاسبي ونظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري.

تساؤل الدراسة: ما مدى مساهمة الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري؟

واستخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة 424 موزعين على المركب الاولبي وفروعه والاتحادية الجزائرية، واستعملت كل من الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة.

اهم النتائج:

1. الاطارات الادارية المتواجدة بالمركب الاولبي والاتحادية الجزائرية لكرة القدم يدركون أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على العمل الاداري وخاصة في جانبه المتعلق في تنظيم المنافسات الدولية والتظاهرات الوطنية حيث تطبيق تكنولوجيا المعلومات يزيد من فعالية ونجاعة القرارات والتنظيم للأفراد من حيث القيام بمهامهم
2. تؤثر الأنظمة الخبيرة على عملية إتخاذ القرار لدى القائد الاداري بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم، بحيث نجد ان زيادة الانظمة الخبيرة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إتخاذ القرار بمقدار قدره (3.169) .
3. هناك تأثير للجوانب التنظيمية نتيجة القرارات المبنية على تطبيقات الأنظمة الخبيرة

اهم التوصيات :

1. تفعيل دور نظام المعلومات في توجيه الهيئات الرياضية نحو تطبيقات الأنظمة الخبيرة وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية ومحاولة خلق مديرية خاصة بهذه الوظيفة
 2. على مصلحة الموارد البشرية والتكوين تسخير موارد في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية نظام المعلومات في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، وفهم مختلف أنظمة التسيير المعتمدة على تكنولوجيا الإعلام الآلي وحتى تطبيقها .
 3. العمل على إنشاء بنك للمعلومات لاتخاذ القرارات في هيئتنا الرياضية بالمعنى الحقيقي.
 4. تجديد الفعالية والثقافة التنظيمية استجابة لما يعرفه الاقتصاد الرياضي العالمي من تحولات .
- تنظيم تربية ودورات تكوينية خارج الوطن لتجديد المعارف وتماشيا مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث تسيير المركبات الرياضية وجعلها مؤسسة ذات رأس مال تمويل نفسها بنفسها.
- 3-2-2-دراسة كمال قرابة رسالة ماجستير، 2012، دراسة بعنوان (المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية)**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية. بالإضافة إلى تحديد أثر تغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على المهارات الادارية للمسير الرياضي بالاتحادية الجزائرية .

تساؤل الدراسة :

ما درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للرابطات الرياضية؟
استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة بلغ عددها 35 فرد، واستخدم الباحث العينة القصدية .

أهم النتائج:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 راجعة الى عامل الخبرة في التسيير.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اصحاب المستوى التعليمي الجامعي على خلاف نظرائهم ممن لهم مستوى تعليمي دون البكالوريا .
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير درجة اهمية المهارات الادارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة الى طبيعة المهام سواء كانت ادارية او فنية

اهم التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بعامل الخبرة ودوره في عملية التسيير. بحيث يرى بان الادارة بقدر ما هي عملية منهجية تحكمها قواعد علمية توصل اليها الباحثون في مجالها الا انها تبقى ذات سمة فنية فكلما مارس المدير مهامه ازداد تحكمه اكثر فيها وساهمت في توجيهه نحو الاعتقاد بمدى تأثير الادارة وعملياتها في فاعلية المنظمة.
2. العمل على رفع المستوى التعليمي للمسير. لأنه كلما زادت الحصيلة المعرفية المكتسبة من خلال التعليم لدى المسير زاد ميله الى الادارة كوسيلة مهمة في توجيه المنظمة نحو تحقيق اهدافها.
3. ان نجاح الهيئات الرياضية يقتضي ان تتوفر فيمن يتولاها مهارات ادارية ضرورية للقيام بأعمال بكفاءة .

مناقشة وتحليل الدراسات السابقة والمشابهة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنواعها المحلية والعربية، لاحظ الباحث ما يلي :

ان مجمل الدراسات السابقة في مجملها حديثه ، وتناولت الدراسات السابقة مفهوما واسعا عن المسار الوظيفي وأهميته للفرد والمنظمة معا لتشمل الدراسات عملية تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، والدراسات المحلية والعربية ركزت على أثر تخطيط المسار الوظيفي في تطوير الفرد في المنظمة التي ينتمي اليها، والدور الفعال في فهم واستيعاب اهمية المسار الوظيفي لتطوير الفرد في المنظمة التي ينتمي اليها، وتطوير قدرات وكفاءة الموظفين، وبعض الدراسات تناولت اثر الرضا الوظيفي الناتج من تطوير المسار الوظيفي.

بالإضافة الى ان بعض الدراسات تناولت كيفية ربط المسار الوظيفي الفردي بإدارة المسار الوظيفي للمنظمة ، وعلاقة ادارة المسار الوظيفي بتطوير اداء الموظفين، وتنوعت النماذج المختلفة التي تبحث عنها، والتي تساعد كل من الافراد والمنظمات في بناء نظام معين لتطوير المسار الوظيفي الحالي. كما لا توجد ولا دراسة ربطت بين مفهوم تخطيط المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية هذا من جهة، ومن جهة اخرى الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية تم ربطها بالمهارات الادارية للمسير الرياضي بالاتحاديات الجزائرية، في حين انه دراسات اخرى تطرقت الى الفعالية التنظيمية من منظور الدور الذي تلعبه هذه الاخيرة في الانظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الاداري بالمركب والاتحادية الجزائرية لكرة القدم .

اما من حيث المنهج فأغلب الدراسات استعانت بالمنهج الوصفي لدراسة الموضوع فكانت خاصة مشتركة بين البحوث السابقة والبحث الحالي تبني نفس المنهج مسترشدا بالدراسات السابقة وإضافة الى ذلك ملائمتها الحقيقية لطبيعة الدراسة.

الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات في أنها تناولت العناصر الايجابية التي تساهم وتدعم الأفراد في تطوير مساهمهم الوظيفي الحالي من خلال دراسة مفهوم المسار الوظيفي بشكل عام وتخطيط المسار وتنميته والموائمة بين الأدوار المختلفة لتخطيط المسار لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، ويختلف مع هذه الدراسات كونها لم تتطرق الى علاقة تخطيط المسار في تحسين فاعلية الافراد والمنظمات على تعدد أوجه العلاقة .

علما بأن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في الاطار النظري وإثراء البحث بالمفاهيم اللازمة، وكذلك في مقارنة النتائج التي توصل لها الباحث بنتائج الدراسات السابقة، والبحث الحالي حاول سد بعض الفجوات البحثية وهو اضافة للاتي:

تأتي هذه الدراسة لتوضح الدور الذي يلعبه تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية، كما ان موضوع تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة في ادارة الموارد البشرية، ولا يزال البحث حولها مستمرا، من حيث تبني المدخل الفردي أو المدخل التنظيمي في التخطيط للمسار الوظيفي، او تحقيق التوافق بين المدخلين .

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تم دراسة الخلفية النظرية لموضوع البحث حيث توصلنا الى ان تخطيط المسار الوظيفي عملية رسمية نظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد ، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الادارية او المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد ، وهو بدوره عليه ان يحدد اهدافه المهنية التي يصبو الى تحقيقها وهذا ما ينعكس ايجابا على فعالية وكفاءة المؤسسة الرياضية .

بالإضافة الى ذلك تم تحليل ومناقشة الدراسات السابقة في ضوء الفرضيات الجزئية الذي ساعد الباحث على ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات وكذلك اختيار العينة والمنهج ، واحتوت الدراسات السابقة على عدد من الافكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية .

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة .

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة .

4- أهمية الدراسة

5- فرضيات الدراسة

تمهيد

كل باحث وقبل تدوين بحثه والانطلاق فيه لا بد ان يخضعه في البداية الى مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي يكون قد تصورهما في ذهنه وهذا مرفقا بالضبط والتميز، هذا ما يجعل بحثه ناجحا لذلك كان اول ما ينبغي على الباحث الخضوع الى ضوابط البحث.

وانطلاقا من هذا سنقوم في الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث ويليها تناول الاشكالية وطرح بعض التساؤلات الدراسية حول البحث والإشارة لأهدافه وأهميته، وفي خاتمة سنقوم بصياغة الفروض المناسبة لموضوعنا بهدف طرحها للمناقشة وأملا في تحقيقها على الميدان .

01- المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة :

في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه امام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع الى النزعة الادبية.

وعليه فإننا سنحاول تحديد مصطلحات بحثنا والمتمثلة في :

التخطيط ، المسار الوظيفي ، تخطيط المسار الوظيفي ، الفعالية التنظيمية ، المؤسسة الرياضية.

1-1- التخطيط :

لغة:

"الخط الطريقة المستطيلة في الشيء ، يقال خط الخطة أي: اخطها واختطها ، خططها وتخطيطها، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها". (الفيروزي آبادي، 2003، ص612)

اصطلاحا :

"عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة" (النمر وآخرون، 2006، ص95)

اجرائيا :

هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة او الفرد وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الاهداف بالنسبة للمنظمة والفرد وتحديد وتوزيع الادوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الاهداف والوسائل اللازمة.

1-2- المسار الوظيفي :

اصطلاحا:

يعرف بأنه التوافق الفعال بين امكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي يهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية. (ابوبكر، 2008، ص546).

إجرائيا:

هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي ، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد ، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

1-3-تخطيط المسار الوظيفي:

اصطلاحا:

إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. (ماهر، 2004، ص274).

إجراءيا:

تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة، لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وإرشاد وتدريب، للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها الفرد واستخدامه، وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الإدارية.

1-4-الفعالية التنظيمية:

اصطلاحا:

عرفها القريوتي " بأن مفهوم الفعالية التنظيمية قد تغير في الستينات وبداية السبعينات ومن القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية أخرى مثل: مستوى المعنوية عند العاملين ونسبة التغيب عن العمل ومعدل حصول إصابات أو حوادث... إلخ. (القريوتي، 2008، ص57)

إجراءيا:

تعرف الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية بالمنظمة، كسهولة أداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من الطاقات والأفراد والجماعات وسلاسة المعلومات داخل المنظمة ودرجة التكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة.

1-5-المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا :

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة(عصام بدوى، 2001، ص376).

إجراءيا:

تعتبر المؤسسة الرياضية هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من محافظة التي يديرها الاتحاد وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لإسناد إنشائها.

02- اشكالية الدراسة :

يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تحديد الاتجاهات المستقبلية للموظف ، بمعنى منحه القدرة على اختيار مستقبله الوظيفي والمهني الملائم لميوله واهتماماته ، وكذلك لاحتياجاته الاقتصادية والاجتماعية في ضوء المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

ولما كان عدم تخطيط المسار الوظيفي يؤدي الى خفض معدلات الاداء وجودة العمل وبالتالي الخفض من الفعالية التنظيمية للمؤسسة الرياضية ، كان لابد من منح الموظف حرية الاختيار بتخطيط مساره الوظيفي واختيار ما يناسبه من المسارات الوظيفية التي تشبع رغباته وتتفق مع ميوله واهتماماته لتوفير البيئة المناسبة لتحسين اداءه وانجاز العمل بشكل افضل وبالتالي الرفع من الفعالية التنظيمية لمؤسسة الرياضية ، ويجب التخلص من النظرة القديمة للعمل باعتباره وسيلة لتلبية الاحتياجات الاقتصادية ، حيث لا يرتبط نجاح المنظمات الرياضية بجودة الخدمات التي يقدمها بقدر ما يرتبط بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على النهوض بمستويات الاداء وتحسين المستمر للخدمات الرياضية .

مما يشير الى اهمية تخطيط مسار الوظيفي للموظفين منذ تعيينهم في الوظائف المختلفة لتحقيق اهداف الموظفين والمنظمات على حد سواء ، بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف زيادة رضا الافراد عن العمل وفي الوقت نفسه زيادة فعالية التنظيمية للمؤسسة الرياضية وتخفيف القيود على حركة الموظفين ومساعدتهم على اطلاق امكانياتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع .

ومن منطلق اهمية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية ، وضمان قيامهم بالعمل على افضل وجه وزيادة قدرتهم على مواجهه المشكلات وانجاز العمل في اقصر وقت وبأقل وقت وجهد ، ومن منطلق تعقد مهام الوظائف في العصر الحالي وحاجتها الي موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات مرتفعة للوفاء بمهام العمل في ضوء قلة فرص المسار الوظيفي التي تفرض تحديد المسار الوظيفي مبكرا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

التساؤل العام :

هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية؟

التساؤلات الثانوية :

1. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية؟
2. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية ؟
3. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية ؟
4. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية ؟

3- أهداف الدراسة :

1. تهدف الدراسة الى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.
2. التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
3. إبراز دور تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
4. التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية .

4- أهمية الدراسة :

تطلق أهمية هذه الدراسة من واقع إداري يحمل رسالة إدارية هادفة تسعى إلى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الرياضية ودوره في تحقيق بعض العناصر التنظيمية، ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد إطارات الإدارة الرياضية وذلك من خلال توضيح دور التخطيط في تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، كما تساهم هذه الدراسة في اكتشاف العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.

5-الفرضيات العامة : لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

1. لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
2. لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
3. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
4. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية .

الخلاصة

من خلال التعرض الى الخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة، تبين لنا ان لهذا الفصل اهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من اساسياته ولا يمكن ان يقوم البحث بدونه، لأنه يساعد الباحث على الاحاطة بموضوع بحثه وفهم ابعاده من جهة ويساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منه من جهة اخرى.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للبحث

تمهيد.

- 1- الدراسة الإستطلاعية.
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
- 5- الخصائص السيكومترية للأداة
- 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد :

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في ، عن طريق الميدان ، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده ، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية ومجال الدراسة المكاني ، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر المنهج المتبع وكيفية اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي وأدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق الميداني والطرق الإحصائية المتبعة.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو إثبات صحة الفروض أو نفيها ، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام لدراستنا سنحاول الانتقال إلى فصل الإجراءات الميدانية.

1_ الدراسة الاستطلاعية :

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (09) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

المهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة وذلك من أجل الإلمام بالإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية" وكان المهدف من هذه الخطوات:

- إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.
- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.
- ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.
- كذلك ضبط التغيرات المخرجة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة .
- إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها والوصول إلى صياغتها النهائية.

1_1 مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين هما: المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزماني أي المدة التي إستغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

1_1_1_ المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة بمقر مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة، وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234-90 المؤرخ في 28 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، وعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسيرها، وهي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية وتعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين و التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية

بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح منظمة كالآتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.

2. مصلحة نشاطات الشباب.

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

1_1_2_المجال الزمني: بعد اختيار موضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل وبعد تحديد

عبارات ومحاور الاستبيان تم توزيع إستماراته على مسيرين وموظفين الموجودين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة في يوم الثلاثاء 18 مارس 2015 وبعدها تم إسترجاع إستمارات ، وتمت مرحلة تحليل النتائج سواء الخاصة بالدراسة الإستطلاعية أو الدراسة الميدانية بغستعمال الطرق وأساليب الإحصائية وتفسيرها ،ودامت هذه العملية 43 يوم.

2_ المنهج المتبع في الدراسة :

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصفي المسحي ، منهجا إجرائيا لجمع و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، وبعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال " المنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر ، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي(عبيدات وآخرون، 1987 م،ص 195)

ومما لاشك فيه أن موضوع الدراسة و أهدافها يلعبان دورا فعالا في إختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث أو الدراسة ، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على أسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيميا أو كمي بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر(عبيدات وآخرون، 1987 م،ص 195) ووفقا لذلك فإن الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي المسحي الاجتماعي قد استفدنا منها في جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة وتفسيرات صادقة. ولقد طبق الطالب في دراسته المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها في الكشف عن دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة.

3_ مجتمع وعينة الدراسة :

3_1_ مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة والبالغ عددهم (39 موظف) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

والمجتمع حسب تعريف Grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات" (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 29).

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (زررواتي، 2007، ص 119).

3_2_ عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (39 موظف) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا. (زررواتي، 2007، ص 122).

3_3_ خصائص العينة: اقتصرنا هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وتمثل في (الجنس، المؤهل، الخبرة) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي :

أ_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول (3) جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	29	74,35%
أنثى	10	25,64%
المجموع	39	100%

نلاحظ من الجدول رقم (3):

عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بلغ (29) موظف بنسبة (74,35%)

عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الإناث بلغ (10) بنسبة (25,64%).

ب_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (4) جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	12	30,76%
جامعي	6	15,83%
ليسانس	21	53,84%
المجموع	39	100%

نلاحظ من الجدول رقم (4) :

_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ثانوي بلغ عددهم (12) بنسبة (30,76%).

_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة جامعي بلغ عددهم (6) بنسبة (15,83%).

_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم (21) بنسبة (53,84%).

ج_ توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

الجدول (5) جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
من 1 سنة الى 10 سنوات	16	41,02%
من 11 سنة إلى 20 سنة	14	35,90%
من 21 سنة إلى 30 سنة	7	17,94%
أكثر من 31 سنة	1	2,56%
المجموع	39	100%

نلاحظ من الجدول رقم (05):

_ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 1 سنة إلى 10 سنوات (16) بنسبة (41,02%).

_ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة إلى 20 سنة (14) بنسبة (35,90%).

_ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 21 سنة إلى 30 سنة (07) بنسبة (17,94%).

_ عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 31 سنة (01) بنسبة (2,56%).

4_ ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

4_1_ تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (رشيد زرواتي : 2007 ، ص 87)
وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو: **تخطيط المسار الوظيفي.**

4_2_ تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.

والمتغير التابع في بحثنا هو: **الفعالية التنظيمية**

5_ أداة جمع البيانات والمعلومات :

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على " الاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة ("حسان يمينة، 2012 م، ص 103).
وقد احتوت الاداة على (27) عبارة تحمل(05)درجات تراوحت بين (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا) .

ووزعت العبارات على 04 محاور صيغت نھايا ممثلة في الملحق رقم (.) .

واعتمدنا في تصميم بالإطلاع على بعض الكتب التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية وبالإضافة الى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .

حيث تم الاستعانة في صياغة عبارات الاستبيان من بعض الاستثمارات الموجهة في مواضيع الدراسة التالية:

- دراسة بعنوان: " تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم "عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل ،2011، حيث احتوت على 04محاور:

المحور الاول : مدى مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها.

المحور الثاني: اتجاهات العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الامن الوظيفي .

المحور الثالث : متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الامن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.

المحور الرابع : معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الامن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم

بها 42 عبارة ،وكان مفتاح اداة الدراسة (موافق بشدة ،موافق ،محايد،غير موافق،غير موافق مطلقا) .

■ دراسة بعنوان : " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الاسلامية بغزة"رشدي عبد اللطيف وادي،كامل ماضي" ،حيث احتوت على 06محاور:

المحور الاول : مدى توفر العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي.

المحور الثاني:مدى مساهمة الجو التنظيمي ،والأنظمة واللوائح والقوانين ،والوصف الوظيفي ،وتقييم الاداء في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

المحور الثالث :دوافع اختيار الوظيفة الحالية.

المحور الرابع : الاسباب المؤدية الى تغيير الوظيفة الحالية.

المحور الخامس:معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

المحور السادس:العوامل المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي.

بها 41 عبارة ،وكان مفتاح اداة الدراسة (وافق بشدة ،وافق،متردد،لا موافق،لا موافق بشدة) .
دراسة بعنوان "

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها بحيث تكونت اداة الدراسة من جزئين :

الجزء الاول للأداة : يختص ببعض البيانات الشخصية لأفراد العينة واقتصرت على (الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي)

الجزء الثاني للأداة : اقتصر على محاور الدراسة:

المحور الأول: مشاركة الموظفين في صناعة القرار.

المحور الثاني: درجة رضا الوظيفي لدى الموظفين

المحور الثالث : مستوى الدافعية.

المحور الرابع: تدريب الموظفين.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال ، باستخدام مقياس

ليكارت الخماسي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) : يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

6- الخصائص السيكومترية اداة الدراسة:

6-1- صدق الأداة:

" يكون الاختبار صادقاً عندما يقيس الغرض الذي وضع من أجله وهذه الصفة من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها الاختبار ،وهناك أنواع للصدق منها صدق المضمون أو صدق المحتوى ،الصدق التلازمي ،صدق التنبؤ،الصدق الظاهري،صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي(خير الدين علي احمد عويس:1997،ص37،38).

جدول رقم (7) يبين محاور الأداة وعدد عبارات كل محور:

المحاور	عدد العبارات
المحور الاول: مشاركة الموظفين في صناعة القرار.	07
المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين	07
المحور الثالث: مستوى الدافعية لدى الموظفين.	06
المحور الرابع: تدريب الموظفين.	07
مجموع عبارات الاستبيان ككل.	27

6-1-1- صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق المحكمين لها ، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم(5)أساتذة حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الإستبيان ،وذلك ليتلائم الإستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي تعرفها مديرية الشباب والرياضة وللتأكد من ذلك يمكن الرجوع إلى الملحق الذي يوضح الإستبيان بعد التحكيم. وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الإستبيان المقدم للعاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة 27 عبارة موزعين على 04 محاور.

6_1_2_ صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (08) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مشاركة الموظفين في صناعة القرار " والدرجة الكلية للمجال،والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (8) يوضح ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الاول (مشاركة الموظفين في صناعة القرار) مع الدرجة الكلية الكلية للاستبيان:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	توجد درجة من المشاركة في التخطيط في المؤسسة .	,893**	,000
02	تؤخذ افكاري وآرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.	,940**	,000
03	لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار الخاصة بعلمي.	,812**	,000
04	يتعاون رئيسي المباشر في بناء مساري الوظيفي.	,783**	,000
05	تؤدي مشاركتي في اتخاذ القرارات لتنمية حالة الابداع والابتكار الموجودة لدي.	,836**	,000
06	كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي أوجهها .	,814**	,000
07	السياسات العامة في المؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار.	,743**	,000
*($\alpha=0.01$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**			
($\alpha=0.05$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا			

من خلال مصفوفة الارتباط للمحور (مشاركة الموظفين في صناعة القرار) نلاحظ أن كل بنود هذا المحور في علاقة مع بعضها ومع الدرجة الكلية لهذا المحور ، حيث أن هذه الاخيرة كلها دالة عند ($\alpha=0.01$) والمتمثلة في البنود (7.6.5.4.3.2.1) وبالتالي نستطيع الحكم على هذا المحور (مشاركة الموظفين في صناعة القرار) في اتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
-------------	---------	----------------	-------------------------

01	أشعر بتحقيق الوظيفة لطموحاتي الشخصية.	,755*	,000
02	أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.	,890**	,000
03	توفر المؤسسة أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام.	,860**	,000
04	لدي درجة عالية من الإستعداد والجاهزية للعمل.	,833**	,000
05	يراعي الرئيس المباشر النواحي الإجتماعية.	,867**	,000
06	أشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل.	,783**	,000
07	يتوفر لي اسناد اداري ملائم اثناء تاديتي لعملي.	,883**	,000
*($\alpha=0.01$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**			
($\alpha=0.05$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا			

الجدول رقم (9) معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين) مع الدرجة الكلية للاستبيان:

من خلال مصفوفة الارتباط للمحور (الرضا الوظيفي لدى الموظفين) نلاحظ أن كل بنود هذا المحور في علاقة مع بعضها ومع الدرجة الكلية لهذا المحور ، حيث أن هذه الاخيرة كلها دالة عند ($\alpha=0.01$) والمتمثلة في البنود (1.2.3.4.5.6.7) وبالتالي نستطيع الحكم على هذا المحور(الرضا الوظيفي لدى الموظفين) في اتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (10) معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (مستوى الدافعية لدى الموظفين) مع الدرجة الكلية للاستبيان:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	أحصل على حوافز (معنوية/ مادية) في حال الأداء المتميز.	,756**	,000
02	يعمل الرئيس المباشر على إقناعي بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعتي للعمل.	,883**	,000
03	تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.	,799**	,000
04	يعتبر السعي للحصول على وظيفة أفضل دافعا قويا للعمل.	,678**	,001
05	تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدي.	,814**	,000
06	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لقياس مستوى الدافعية للموظفين.	,873**	,000
(0.01=α) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**			
(0.05=α) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا*			

من خلال مصفوفة الارتباط للمحور (مستوى الدافعية لدى الموظفين) نلاحظ أن كل بنود هذا المحور في علاقة مع بعضها ومع الدرجة الكلية لهذا المحور ، حيث أن هذه الاخيرة كلها دالة عند (0.01=α) والمتمثلة في البنود (6.5.4.3.2.1) وبالتالي نستطيع الحكم على هذا المحور(مستوى الدافعية لدى الموظفين) في اتساق مع الدرجة للاستبيان.

الجدول رقم (11) معامل الارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الرابع (تدريب الموظفين) مع الدرجة الكلية للاستبيان:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
01	تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدني في تطوير قدراتي.	,904**	,000
02	يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية.	,796**	,000
03	تحرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.	,782**	,000
04	تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.	,944**	,000
05	تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.	,847**	,000
06	يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساري الوظيفي.	,866**	,000
07	يوجد تدريب ميداني بالعمل.	,841**	,000
*($\alpha=0.01$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**			
($\alpha=0.05$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا			

من خلال مصفوفة الارتباط للمحور (تدريب الموظفين) نلاحظ أن كل بنود هذا المحور في علاقة مع بعضها ومع الدرجة الكلية لهذا المحور ، حيث أن هذه الاخيرة كلها دالة عند ($\alpha=0.01$) والتمثلة في البنود (7.6.5.4.3.2.1) وبالتالي نستطيع الحكم على هذا المحور (تدريب الموظفين) في اتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

المحاور	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	مشاركة الموظفين في صناعة القرار	,893**	,000
02	درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين	,923**	,000
03	مستوى الدافعية لدى الموظفين.	,919**	,000
04	تدريب الموظفين.	,925**	,000
*($\alpha=0.01$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**			
($\alpha=0.05$) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) اعلاه نجد ان الدرجة الكلية للمحاور الاربعة في اتساقها مع الدرجة الكلية للاستمارة ككل جاءت كلها دالة عند ($0.01=\alpha$) وبالتالي يمكن الحكم على هذه الاستمارة عموما بأنها صادقة .

6-2- ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة ان تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة حتى وان تم اعادة توزيع الاستبانة اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على الافراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

الفأ كرونباخ: (Alpha de Cronbach)

استخدم الباحث طريقة الفأ كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي
الجدول (13): يوضح قيمة معامل الفأ كرونباخ لكل محور وللاستبيان ككل .

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	مشاركة الموظفين في صناعة القرار	07	0,916
02	درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين	07	0,889
03	مستوى الدافعية لدى الموظفين	06	0,931
04	تدريب الموظفين	07	0,928
	مجموع المجالات	27	0,971

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.971) مما يعني أن هذه الاستمارة تتمتع بتناسق داخلي وبالتالي فثباته عالي جدا.

07- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 39 موظف في مديرية الشباب والرياضة حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان عليهم وإسترجاعها ، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من الخميس 19 مارس 2015 م إلى غاية الثلاثاء 31 مارس 2015 م.

08 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي statistical Package for the social sciences (spss)

- حساب ألفا كرونباخ (cronbachs alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.
- حساب ارتباط بيرسون (parson correlation coeffcient) لقياس درجة الارتباط ،وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي .
- حساب التكرارات و النسب المؤوية لتحليل نتائج الدراسة.
- حساب كاي لتحليل نتائج الدراسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من اجل ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة الى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي تعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، ضف الى ذلك فإنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات اثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول الى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى امكانية تعميمها.

الفصل الرابع

عرض النتائج و
تفسيرها و
مناقشتها

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة:

المحور الأول لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.

تحليل العبارة رقم (01) : توجد درجة من المشاركة في التخطيط بالمؤسسة.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان الموظف يمتلك درجة من المشاركة في التخطيط بالمؤسسة.

الجدول رقم (14) : يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الاولى.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند 0.01	0.008	3	11.867	3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				16.7	7,5	5	غير موافق
				0	0	0	محايد
				40	7,5	12	موافق
				40	7,5	12	موافق جدا
				100%	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة موافق جدا وموافق (20) اي ما يعادل نسبة (40%) يرون بأنه توجد درجة من المشاركة في التخطيط بالمؤسسة ،في حين ان الاراء المعبرة بالرأي غير موافق نجد (5) اي ما يعادل نسبة (16,7%) والرأي غير موافق تماما (01) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=11.867) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول مشاركة الموظف في التخطيط بالمؤسسة.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الموظفين يساهمون في التخطيط لمساهمهم الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة.

تحليل العبارة رقم (02): تؤخذ أفكارى وأرائى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كان يتم الاخذ بالأفكار والآراء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الثانية.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k ²	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند 0.01	0.002	3	14,533	6,7	7,5	2	غير موافق تماما
				16,7	7,5	5	غير موافق
				0	0	0	محايد
				23,3	7,5	7	موافق
				53,3	7,5	16	موافق جدا
				%100	_	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (16) اي ما يعادل نسبة (3,53%) والآراء المعبرة بموافق (7) اي ما يعادل نسبة (23.3%) يرون بأن افكارهم وأرائهم تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، في حين ان الآراء المعبرة بالرأى غير موافق نجد (5) اي ما يعادل نسبة (16.7%) والرأى غير موافق تماما (02) أي بنسبة (6.7%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة ك² (**K**) بلغت (**K=14,533**) عند درجة الحرية (**df=3**)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (**α=0.01**) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول الأخذ بأفكار وآراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بان مديرية الشباب والرياضة تأخذ بأفكار وآراء موظفيها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .

عبارة رقم (03): لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت توجد صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم .

الجدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الثالثة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0.00	3	24,933	3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				16,7	7,5	5	غير موافق
0.01				0	0	0	محايد
				16,7	7,5	5	موافق
				63,3	7,5	19	موافق جدا
				100	—	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (19) اي ما يعادل نسبة (3,3%) والآراء المعبرة بموافق (5) اي ما يعادل نسبة (16.7%) يرون بأنهم يمتلكون الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، في حين ان الآراء المعبرة بالرأي غير موافق نجد (5) اي ما يعادل نسبة (16.7%) والرأي غير موافق تماما (1) أي بنسبة (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=24,933) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه تتوفر صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة.

عبارة رقم (04): يتعاون رئيسي المباشر في بناء مساري الوظيفي.

الغرض من العبارة: معرفة اذا وجد تعاون بين الرئيس المباشر والموظف في بناء المسار الوظيفي.

الجدول رقم (17): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الرابعة.

بدائل الاجابة	تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	النسبة المئوية %	قيمة k ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق تماما	1	6,0	3,3	36,667	4	0.00	دالة عند
غير موافق	5	6,0	16,7				
محايد	2	6,0	6,7				
موافق	3	6,0	10,0				
موافق جدا	19	6,0	63,3				
المجموع	30	—	%100				

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (19) اي ما يعادل نسبة (63.3%) والآراء المعبرة بموافق (3) أي ما يعادل نسبة (10%) يرون بأنه يوجد تعاون بين الرئيس المباشر والموظف في بناء المسار الوظيفي، في حين ان الآراء المعبرة بالرأي غير موافق نجد (5) اي ما يعادل نسبة (16.7%) والرأي غير موافق تماما (1) أي بنسبة (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K²) بلغت (K=36,667) عند درجة الحرية (df= 4) ؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول وجود تعاون بين الرئيس المباشر والموظف في بناء المسار الوظيفي.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يوجد تعاون حول بناء المسار الوظيفي بين الرئيس المباشر وكل موظف بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (05): تؤدي مشاركتي في اتخاذ القرارات لتنمية حالة الابداع والابتكار الموجودة لدي.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى تنمية حالة الابداع والابتكار عند الموظف.

الجدول رقم (18) : يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الخامسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k ²	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0.00	4	36,667	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				16,7	6,0	5	غير موافق
0.01				6,7	6,0	2	محايد
				10,0	6,0	3	موافق
				63,3	6,0	19	موافق جدا
				%100	—	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (19) اي ما يعادل نسبة (63.3%) والآراء المعبرة بموافق (3) اي ما يعادل نسبة (10%) عبروا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تساهم في تنمية حالة الابداع والابتكار لديهم ، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد نجد (02) اي ما يعادل نسبة (4%) من افراد العينة كما ان الآراء المعبرة بغير موافق ممثلة في (5) أي ما يعادل نسبة (16.7%) والرأي غير موافق تماما (1) بنسبة (3.3%) يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K²) بلغت (K=36,667) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تنمي لديهم الابداع والابتكار .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تخلق لديهم حالة من الابداع والابتكار بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (06): كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي أوجهها.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تقلل من المشاكل التي قد يصادفها الموظف في عمله.

الجدول رقم (19): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 للعبارة السادسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k^2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0.00	4	33,000	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				20,0	6,0	6	غير موافق
				3,3	6,0	1	محايد
				13,3	6,0	4	موافق
				60,0	6,0	18	موافق جدا
				%100	-	30	المجموع
0.01							

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (18) اي ما يعادل نسبة (60%) والاراء المعبرة بموافق (4) اي ما يعادل نسبة (13.3%) يرون بأنه كلما زادت مشاركتهم في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي يواجهونها في العمل، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (1) اي ما يعادل نسبة (3.3%) كما ان الاراء المعبرة بغير موافق ممثلة في (6) أي بنسبة (20%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K^2) بلغت ($K=33,000$) عند درجة الحرية ($df=4$)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تقلل من المشاكل التي يواجهونها عملهم.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تقلل لديهم من المشاكل التي قد يصادفونها بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (07): السياسات العامة في المؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت السياسات العامة للمؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار .

الجدول رقم (20): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة السابعة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0.00	4	37,66	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				20,0	6,0	6	غير موافق
				6,7	6,0	2	محايد
				6,7	6,0	2	موافق
				63,3	6,0	19	موافق جدا
				10%	-	30	المجموع
0							

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (19) اي ما يعادل نسبة (63.3%) والآراء المعبرة بموافق

(2) اي ما يعادل نسبة (6,7%) يرون ان السياسة العامة للمؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار ، في

حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (02) اي ما يعادل نسبة (6.7%) وأما الرأي الغير موافق نجد (6) اي مانسبته

(20%) والرأي غير موافق تماما (1) اي ما نسبته (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=37,667) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند

مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول

ان السياسات العامة بالمؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان السياسات العامة بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة مبنية على مشاركة

موظفيها في صنع القرار.

المحور الثاني: لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسات الرياضية.

عبارة رقم (08): أشعر بتحقيق الوظيفة لطموحاتي الشخصية.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت الوظيفة الحالية تحقق الطموحات الشخصية للفرد.

الجدول رقم (21): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الثامنة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0.00	3	27,333	3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				26,7	7,5	8	غير موافق
6,7				7,5	2	محايد	
0				0	0	موافق	
63,3				7,5	19	موافق جدا	
%100				-	30	المجموع	
0.01							

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (19) أي ما يعادل نسبة (63.3%) يرون ان الوظيفة الحالية تحقق طموحاتهم الشخصية، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد نجد (2) فقط اي ما يعادل نسبة (6,7%) والرأي غير موافق (8) ما نسبته (26,7%) والرأي غير موافق تماما (1) أي بنسبة (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=27,333) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول تحقيق الوظيفة لطموحات الشخصية للموظف.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان الوظيفة تساهم في تحقق الطموحات الشخصية، لكل موظف بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (09): أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان الموظف يشعر بالرضا عن إنجازاته وأدائه الوظيفي.

الجدول رقم (22) : يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة التاسعة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,011	4	13,000	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				20,0	6,0	6	غير موافق
13,3				6,0	4	محايد	
20,0				6,0	6	موافق	
43,3				6,0	13	موافق جدا	
%100				-	30	المجموع	

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (13) اي ما يعادل نسبة (43.3%) والآراء المعبرة بموافق (6) اي ما يعادل نسبة (20%) يشعرون بالرضا عن إنجازاتهم وأدائهم الوظيفي، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد نجد (04) فقط اي ما يعادل نسبة (8%) والرأي الغير موافق (11) أي ما نسبته (22%) والرأي غير موافق تماما (02) ما نسبته (04) من افراد العينة اجمعوا بالنفي حول شعورهم بالرضا عن إنجازاتهم وأدائهم الوظيفي. كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=13,000) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول معرفة شعور الموظف بالرضا عن إنجازاته وأدائه الوظيفي.

الاستنتاج :

من خلال ما سبق يمكن القول ان معظم الموظفين راضون عن إنجازاتهم وأدائهم الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (10): توفر المؤسسة أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت المؤسسة الرياضية توفر الادوات والإمكانيات لإنجاز المهام المطلوبة

الجدول رقم (23): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة العاشرة.

بدائل الاجابة	تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	النسبة المئوية %	قيمة k2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق تماما	1	6,0	3,3	27,333	4	0.00	دالة عند
غير موافق	6	6,0	20,0				
محايد	3	6,0	10,0				
موافق	3	6,0	10,0				
موافق جدا	17	6,0	56,7				
المجموع	30	-	%100				

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (17) اي ما يعادل نسبة (56.7%) والآراء المعبرة بموافق (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) يقرون بأن المؤسسة توفر أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد نجد (3) اي ما يعادل نسبة (10%) فحين ان الرأي غير موافق قدر ب (6) اي ما نسبته (20%) والغير موافق تماما (01) بنسبة (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=27,333) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول توفير المؤسسة الرياضية لأدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان المؤسسة توفر أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام، لكل موظف بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (11): لدي درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل.

الغرض من العبارة: معرفة اذا ما توفرت درجة عالية من الاستعداد والجاهزية لتأديت العمل.

الجدول رقم (24): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الحادية عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,020	4	11,667	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				26,7	6,0	8	غير موافق
6,7				6,0	2	محايد	
33,3				6,0	10	موافق	
30,0				6,0	9	موافق جدا	
%100				-	30	المجموع	
0,05							

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (9) اي ما يعادل بنسبة (30%) والآراء المعبرة بموافق (10) اي ما يعادل بنسبة (33,3%) لديهم درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل ، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد (2) اي ما يعرف بنسبة (6,7) والرأي غير موافق نجد (8) اي ما يعادل بنسبة (26,7%) والرأي غير موافق تماما (01) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=11,667) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول لدي درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان معظم الموظفين يمتلكون درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل بمديرية الشباب والرياضة

عبارة رقم (12): يراعي الرئيس المباشر النواحي الاجتماعية.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كان الرئيس يراعي النواحي الاجتماعية.

الجدول رقم (25): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² الثانية عشرا.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المتوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند 0,05	0,017	4	12,000	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				23,3	6,0	7	غير موافق
				10,0	6,0	3	محايد
				23,3	6,0	7	موافق
				40,0	6,0	12	موافق جدا
				100	—	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الازاء المعبرة بموافق جدا (12) اي ما يعادل نسبة (40%) والازاء المعبرة بموافق (7) اي ما يعادل نسبة (23.3%) يقرون بأن الرئيس المباشر يراعي النواحي الاجتماعية للموظفين، في حين ان الازاء المعبرة بمحايد نجد (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) والرأي غير موافق (7) اي ما يعادل بنسبة (23%) كما ان الرأي غير موافق تماما (01) ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=12,000) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول مراعاة الرئيس المباشر النواحي الاجتماعية للموظفين.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول الرئيس المباشر يراعي النواحي الاجتماعية للموظفين بمديرية الشباب والرياضة

عبارة رقم (13): أشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كان الفرد يشعر بالرضا عن الظروف المحيطة وبيئة العمل.

الجدول رقم (26): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة الثالثة عشر.

بدائل الاجابة	تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	النسبة المئوية %	قيمة χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق تماما	1	6,0	3,3	12,333	4	0,015	دالة عند
غير موافق	9	6,0	30				
محايد	2	6,0	6,7				
موافق	11	6,0	36,7				
موافق جدا	7	6,0	23,3				
المجموع	30	-	100				

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (7) اي ما يعادل بنسبة (23.3%) والآراء المعبرة بموافق (11) اي ما يعادل بنسبة (36.7%) يشعرون بالرضا عن الظروف المحيطة ببيئة عملهم، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد (2) اي بنسبة (6.7%) في حين ان الرأي غير موافق (9) ما نسبته (30%) كما ان الرأي غير موافق تماما قدر ب(01) اي ما نسبته (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (χ^2) بلغت ($\chi^2=12,333$) عند درجة الحرية ($df=4$)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول شعورهم بالرضا عن الظروف المحيطة ببيئة عملهم.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول معظم الموظفين يشعرون بالرضا عن الظروف وبيئة العمل بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (14): يتوفر لي إسناد إداري ملائم أثناء تأديتي لعملي.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كان يوجد اسناد اداري ملائم أثناء انجاز العمل.

الجدول رقم (27): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الرابعة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k ²	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,040	4	10,000	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				30,0	6,0	9	غير موافق
				10,0	6,0	3	محايد
				23,3	6,0	7	موافق
				33,3	6,0	10	موافق جدا
				100,0	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (10) اي ما يعادل بنسبة (33,3%) والآراء المعبرة بموافق (7) اي ما يعادل بنسبة (23.3%) يرون بأنه يتوفر لهم إسناد إداري ملائم أثناء تأديتهم لعملهم، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) والرأي غير موافق (9) اي ما نسبته (30%) كما ان الرأي غير موافق تماما (01) اي ما نسبته (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K²) بلغت (K=10,000) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول وجود إسناد إداري ملائم للموظفين أثناء تأديتهم لعملهم.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يتوفر إسناد إداري ملائم للموظفين أثناء تأديتهم لعملهم بمديرية الشباب والرياضة.

المحور الثالث: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسات الرياضية.

عبارة رقم (15): أحصل على حوافز (معنوية/ مادية) في حال الأداء المتميز.

الغرض من العبارة : معرفة اذا تم تقديم حوافز معنوية او مادية اثناء الاداء المتميز

الجدول رقم (28) :يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الخامسة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,001	4	19,333	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				30,0	6,0	9	غير موافق
10,0				6,0	3	محايد	
10,0				6,0	3	موافق	
46,7				6,0	14	موافق جدا	
100,0				—	30	المجموع	
0.01							

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (14) اي ما يعادل نسبة (46.7%) والآراء المعبرة بموافق (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) يحصلون على حوافز (معنوية/ مادية) في حال الأداء المتميز ، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) كما نجد ان الرأي غير موافق تماما قدر ب(01) أي بنسبة (3.3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك .

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=19,333) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول الحصول على حوافز (معنوية/ مادية) في حال الأداء المتميز .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الموظفين يحصلون على حوافز (معنوية/ مادية) في حال الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (16): يعمل الرئيس المباشر على إقناعي بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعي للعمل.
الغرض من العبارة : معرفة اذا كان الرئيس المباشر يقنع موظفيه بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي ودافعهم للعمل.

الجدول رقم (29) :يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة السادسة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k ²	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند 0.01	0,001	4	12,667	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				0,03	6,0	9	غير موافق
				6,7	6,0	2	محايد
				36,7	6,0	11	موافق
				23,3	6,0	7	موافق جدا
				100	—	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق (11) اي ما يعادل بنسبة (63.7%) والآراء المعبرة بموافق جدا (7) اي ما يعادل بنسبة (23.3%) يرون بأنه يعمل الرئيس المباشر على إقناعهم بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي ودافعهم للعمل، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (2) اي ما يعادل بنسبة (6.7%) والرأي غير موافق نجد (9) أي بنسبة (30%) والرأي غير موافق تماما (01) اي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (**K**2) بلغت (**K=12,667**) عند درجة الحرية (**df=4**)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (**α=0.01**) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول عدم اقناع الرئيس المباشر للموظفين بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي ودافعهم للعمل.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الرئيس المباشر يعمل على اقناع الموظفين بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي ودافعهم للعمل بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (17): تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت المؤسسة الرياضية تسعى لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.

الجدول رقم (30): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة السابعة عشر.

بدائل الاجابة	تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	النسبة المئوية %	قيمة k2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق تماما	1	6,0	3,3	18,667	4	0,013	دالة عند
غير موافق	11	6,0	36,7				
محايد	1	6,0	3,3				
موافق	5	6,0	16,7				
موافق جدا	12	6,0	40,0				
المجموع	30	—	100				

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (12) اي ما يعادل بنسبة (40%) والآراء المعبرة بموافق نجد (5) اي ما يعادل بنسبة (16,7%) يرون بأن المؤسسة تسعى لرفع مستواهم وجاهزيتهم ورغبتهم في العمل، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (1) اي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق قدر ب (11) أي بنسبة (36,7%) والرأي غير موافق تماما (01) أي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=18,667) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول سعي المؤسسة الرياضية لرفع مستوى وجاهزية ورغبة موظفيها في العمل.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تسعى لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (18): تعتبر السعي للحصول على وظيفة دافعا قويا للعمل.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان السعي للحصول على وظيفة اقوى دافع .

الجدول رقم (31) :يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الثامنة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0.00	4	21,000	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				40,0	6,0	12	غير موافق
3,3				6,0	1	محايد	
10				6,0	3	موافق	
43.3				6,0	13	موافق جدا	
100				—	30	المجموع	

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (13) اي ما يعادل بنسبة (43,3%) والآراء المعبرة بموافق (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) يرون بأنه يعتبر السعي للحصول على وظيفة دافع قوي للعمل، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (1) اي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق نجد(12) اي بنسبة (40%) والرأي غير موافق تماما (01) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=21,000) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول اعتبار السعي للحصول على وظيفة اقوى دافع للعمل بالمؤسسة الرياضية.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن السعي للحصول على وظيفة يعتبر اقوى دافع بالنسبة للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (19): تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدى.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت الادارة العليا تعمل على زيادة الدافعية لدى موظفيها .

الجدول رقم (32): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة التاسعة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المتوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,015	4	27,667	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				40,0	6,0	12	غير موافق
0,05				3,3	6,0	1	محايد
6,7				6,0	2	موافق	
46,7				6,0	14	موافق جدا	
100					30	المجموع	

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (14) اي ما يعادل بنسبة (46,7%) والآراء المعبرة بموافق نجد (2) اي ما يعادل بنسبة (6,7%) يرون بأن الإدارة العليا تعمل على زيادة دافعتهم للعمل، في حين ان الاراء المعبرة بغير موافق نجد (12) اي بنسبة (40%) والرأي غير موافق تماما (01) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=27,667) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول اسهام الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدى موظفيها.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة العليا تعمل على زيادة دافعية موظفيها بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (20): تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لقياس مستوى الدافعية للموظفين.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت المؤسسة الرياضية تقوم بإجراء بحوث لقياس مستوى الدافعية عند الموظفين.

الجدول رقم (33): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم χ^2 للعبارة عشرون.

بدائل الاجابة	تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	النسبة المتقوية %	قيمة χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق تماما	1	6,0	3,3	28,667	4	0,000	دالة عند
غير موافق	15	6,0	50,0				
محايد	1	6,0	3,3				
موافق	2	6,0	6,7				
موافق جدا	11	6,0	36,7				
المجموع	30	—	100				

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا نجد (11) اي ما يعادل بنسبة (36,7%) والآراء المعبرة بموافق (2) اي ما يعادل بنسبة (6,7%) يرون بأن المؤسسة لا تقوم بإجراء بحوث لقياس مستوى دافعية موظفيها، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد نجد (1) أي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق نجد (15) اي ما نسبته (50%) كما ان الرأي غير موافق تماما (01) ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (χ^2) بلغت ($\chi^2=28,667$) عند درجة الحرية ($df=4$)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول عدم قيام المؤسسة الرياضية بإجراء بحوث لقياس مستوى دافعية موظفيها.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة. لا تقوم بإجراء بحوث لقياس مستوى دافعية موظفيها.

المحور الرابع: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسات الرياضية.

عبارة رقم (21): تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدني في تطوير قدراتي.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعد الموظفين على تطوير قدراتهم.

الجدول رقم (34): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم ك² للعبارة الواحد وعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,002	3	14,533	3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				36,7	7,5	11	غير موافق
0.01				0	0	0	محايد
				13,3	7,5	4	موافق
				46,7	7,5	14	موافق جدا
				100	—	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (14) اي ما يعادل نسبة (46,7%) والآراء المعبرة بموافق (4) اي ما يعادل نسبة (13,3%) يرون بأنه تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدهم في تطوير قدراتهم، في حين ان الآراء المعبرة بغير موافق نجد (11) فقط اي ما يعادل بنسبة (36,7%) من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=14,533) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بوجود فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول توفر برامج تدريبية خاصة تساعد الموظفين في تطوير قدراتهم بالمؤسسة الرياضية .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة توفر برامج تدريبية خاصة تساعد الموظفين في تطوير قدراتهم بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (22): يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية .

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية بالمؤسسة الرياضية .

الجدول رقم (35) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الثانية والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,000	4	22,333	3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				33,3	6,0	10	غير موافق
0.01	0,000	4	22,333	3,3	6,0	1	محايد
				13,3	6,0	4	موافق
				46,7	6,0	14	موافق جدا
				100	—	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا نجد (14) اي ما يعادل بنسبة (46,7%) والآراء المعبرة بموافق (4) اي ما يعادل بنسبة (46,7%) يرون بأنه يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية ، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد (1) أي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق نجد (10) اي ما يعادل بنسبة (33,3%) والرأي غير موافق تماما (01) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج ايضا أن قيمة من خلال الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (K2) بلغت (K=22,333) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول مشاركة الموظفين في رسم الخطط والبرامج التدريبية بالمؤسسة الرياضية.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (23): تحرض المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كانت المؤسسة الرياضية تحرض على دعم جهود تنمية الموارد البشرية .

الجدول رقم (36): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 للعبارة الثالثة والعشرون.

بدائل الاجابة	تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	النسبة المئوية %	قيمة k^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق تماما	1	7,5	3,3	10,800	3	0,001	دالة عند
غير موافق	10	7,5	33,3				
محايد	0	0	0				
موافق	6	7,5	20,0				
موافق جدا	13	7,5	43,3				
المجموع	30	-	100				

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (13) اي ما يعادل بنسبة (43,3%) والآراء المعبرة بموافق (6) اي ما يعادل بنسبة (20%) يرون بأن المؤسسة تحرض على دعم جهود تنمية الموارد البشرية ، في حين ان الاراء المعبرة بغير موافق نجد (10) اي ما يعادل بنسبة (33,3%) والرأي غير موافق تماما نجد (01) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K^2) بلغت ($K=10,800$) عند درجة الحرية ($df=3$)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول حرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تحرض على دعم جهود تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (24) : تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كانت تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية .

الجدول رقم (37) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الرابعة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,007	3	12,133	3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				36,7	7,5	11	غير موافق
0.01	0,007	3	12,133	0	0	0	محايد
				16,7	7,5	5	موافق
				43,3	7,5	13	موافق جدا
				100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (13) اي ما يعادل بنسبة (43,3%) والآراء المعبرة بموافق نجد (5) اي ما يعادل بنسبة (16,7%) يرون بأنه تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية ، في حين ان الاراء المعبرة بغير موافق نجد (11) اي ما يعادل بنسبة (36,7%) والرأي غير موافق تماما (1) اي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=12,133) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول الاخذ بعين الاعتبار الدورات التدريبية عند الترقية .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يتم الأخذ بعين الاعتبار الدورات التدريبية عند الترقية بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (25) : تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.

الجدول رقم (38) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة الخامسة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند	0,030	3	8,933	3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				40	7,5	21	غير موافق
0,05	0,030	3	8,933	0	0	0	محايد
				23,3	7,5	7	موافق
				33,3	7,5	01	موافق جدا
				100,0	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (10) اي ما يعادل بنسبة (33,3%) والآراء المعبرة بموافق نجد (7) اي ما يعادل بنسبة (23,3%) يرون بأنه تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية، في حين ان الاراء المعبرة بغير موافق نجد (12) اي ما يعادل بنسبة (40%) والرأي غير موافق تماما نجد (01) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=8,933) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة (α=0,05) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول قيام الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية بالمؤسسة الرياضية.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الوحدة المختصة بالتدريب بمديرية الشباب والرياضة لا تقوم بدورها بفاعلية .

عبارة رقم (26) : يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساري الوظيفي.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي للموظفين .

الجدول رقم (39) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة السادسة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				36,7	7,5	11	غير موافق
0.01	0,002	3	14,533	0	0	0	محايد
				13,3	7,5	4	موافق
				46,7	7,5	14	موافق جدا
				100	-	30	غير موافق تماما

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (14) اي ما يعادل بنسبة (46,7%) والآراء المعبرة بموافق نجد (4) اي ما يعادل بنسبة (13,3%) يرون بأنه يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساهمهم الوظيفي، في حين ان الاراء المعبرة بغير موافق نجد (11) اي ما يعادل بنسبة (36,7%) والرأي غير موافق تماما نجد (1) اي ما يعادل بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K2) بلغت (K=14,533) عند درجة الحرية (df=3)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

عبارة رقم (27) : يوجد تدريب ميداني بالعمل.

الغرض من العبارة : معرفة اذا كان يوجد تدريب ميداني بالعمل.

الجدول رقم (40) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة السابعة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k ²	النسبة المئوية %	تكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند				6,7	6,0	2	غير موافق تماما
				40,0	6,0	12	غير موافق
0.01	0,000	4	27,333	3,3	6,0	1	محايد
				3,3	6,0	1	موافق
				46,7	6,0	14	موافق جدا
				100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (14) اي ما يعادل نسبة (7,46%) والآراء المعبرة بموافق (1) اي ما يعادل نسبة (3,3%) يرون بأنه يوجد تدريب ميداني بالعمل، في حين ان الآراء المعبرة بمحايد نجد (1) اي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق تماما نجد (2) اي ما يعادل نسبة (6,7%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج ايضا أن قيمة (K²) بلغت (K=27,333) عند درجة الحرية (df=4)؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه توجد فروق جوهرية في اجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرار حول وجود تدريب ميداني بالعمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يوجد تدريب ميداني بالعمل للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

الفرضية الاولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى و التي تبحث عن معرفة هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة ، حيث احتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 07) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كان لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية بالجلفة، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. من خلال الجداول رقم (01)، (02)، نجد بأن معظم الموظفين يشاكون في عملية التخطيط بالمديرية وهذا راجع الى الاخذ بأفكارهم وآرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات وبالتالي ستتشكل علاقة ايجابية بين المشاركة في صناعة القرار والتخطيط للمسار الوظيفي، كما بينت نتائج الجداول (03)، (04) بأن مديرية الشباب والرياضة تتمح الصلاحيات الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم بحيث نجد ان تعاون الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي للموظف وتنميته يحتاج لمزيد من التفاعل والتركيز كي يتم التوافق بين نظرة الموظف وتخطيط المسار الوظيفي للفرد وحاجة مديرية الشباب والرياضة ، بالإضافة الى ان نتائج الجداول (05) ، (06) ، (07) اظهرت بأن هذه المشاركة ستؤدي الى خلق حالة من الابداع والابتكار والحيوية بالمديرية وهذه المشاركة كلما زادت ستؤدي الى تراجع المشاكل الادارية ووضوح الرؤية لدى جميع الموظفين. وعليه يمكن القول ان لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسات الرياضية، ومنه نستنتج بأن الفرضية الاولى تحققت.

وقد اتفقت مع دراسة (ابو تايه، 2001) التي بينت وجود علاقة بين (نوعية القيادة والإشراف) وبين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

الفرضية الجزئية الثانية:

بعد الاطلاع عن النتائج الاستبيان من اجل معرفة صحة او نفي الفرضية الجزئية الثانية، والتي صيغت على النحو التالي : لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة حيث احتوت الاداة على (07) اسئلة مرقمة من (08 الى 14) والذي اردنا من خلاله ان نبين ما اذا كان لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الاحصائية spss.

من الجداول رقم (08) ، (09) نجد بأن جل موظفي مديرية الشباب والرياضة يشعرون بان الوظيفة تساهم في تحقيق طموحاتهم نتيجة لشعورهم بالرضا عن انجازاتهم وأدائهم الوظيفي، إلا انه يجب على المؤسسة توفير ادوات وإمكانات كافية لانجاز المهام المطلوبة لان الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل وهذا من

خلال نتائج الجدول (10)، (11)، بالإضافة الى ان الموظفين بمديرية الشباب والرياضة راضون عن الظروف المحيطة ببيئة العمل ويجب على كل اداري تقديم الاسناد الاداري المناسب لتحسين درجة الرضا الوظيفي عند الموظفين وهذا بناء على نتائج الجداول (12)، (13)، (14) وبالتالي يوفر لديهم حالة من الراحة النفسية والاطمئنان والرضا الوظيفي الذي يساهم في زيادة فعاليتهم التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الرياضية، وعليه نستنتج بأن الفرضية الثانية قد تحققت
".... وترجع أسباب أهمية التخطيط إلى إجبار الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، أيضا فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدم وتطور خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا فوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الاساسية خلال مسار الفرد الوظيفي". (حسن، 2000، ص134) واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الهيبي، 2004) والتي بينت وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ورضا العاملين.

وافقت مع دراسة (الصيد، 2008) والتي بينت وجود علاقة بين معايير الترقية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي. كما توافقت هذه النتائج مع مهدي(مهدي، 2011) التي اعتبرت أن عدم الرضا الوظيفي من معوقات تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.

الفرضية الجزئية الثالثة :

بعد الاطلاع عن النتائج الاستبتيان من اجل معرفة صحة او نفي الفرضية الجزئية الثالثة، والتي صيغت على النحو التالي : لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة مستوى الدافعية بالمؤسسات الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة حيث احتوت الاداة على (06) اسئلة مرقمة من (15 الى 20) والذي اردنا من خلاله ان نبين ما اذا كان لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة مستوى الدافعية بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الاحصائية spss.

من نتائج الجداول (15)، (16)، (17)، (18) نجد ان معظم الموظفين يوافق تماما على ان الرئيس المباشر يقنعهم بان تحسين وضعهم الوظيفي هو تحسين لمكانتهم الاجتماعية والمادية، كما انهم يحصلون على حوافر معنوية ومادية في حالة الاداء المتميز، إلا ان تحسين وضعهم الوظيفي راجع الى رغبتهم في العمل، كما توافقت مع دراسة (العوامل، 2015) حول تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر الحكومية المركزية في الاردن، والتي اوضحت ان الحوافر المادية تعتبر اهم دافع للمديرين لتغيير وظائفهم.

ومن خلال نتائج الجدول (19) يتضح من اجابات الموظفين ان دور الادارة العليا في زيادة الدافعية لدى الموظفين بحاجة لتطوير، وهذا يتفق مع دراسة (الهيبي، 2004) التي بينت وجود ضعف في دعم الادارة العليا في هذا الجانب .

بالإضافة الى نتائج الجدول (20) التي اظهرت ان مديرية الشباب والرياضة لا تقوم بإجراء بحوث لقياس مستوى الدافعية وهذا لعدم وجود وحدات مختصة في هذا المجال.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق زيادة الدافعية عند الموظفين بالمؤسسات الرياضية، وعليه نستنتج بأن الفرضية الثالثة قد تحققت

وقد اتفقت هذه النتائج في مجمل هذا المجال (مستوى الدافعية لدى الموظفين) مع دراسة (الهيبي، 2004) التي بينت وجود ضعف في دعم الادارة العليا في هذا الجانب

الفرضية الجزئية الرابعة:

بعد الاطلاع عن النتائج الاستبيان من اجل معرفة صحة او نفي الفرضية الجزئية الرابعة، والتي صيغت على النحو التالي : لتخطيط المسار الوظيفي دور في تدريب الموظفين بالمؤسسات الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة حيث احتوت الاداة على (07) اسئلة مرقمة من (21 الى 27) والذي اردنا من خلاله ان نبين ما اذا كان لتخطيط المسار الوظيفي دور في تدريب الموظفين بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الاحصائية SPSS.

من خلال نتائج الجداول (21)،(22)،(23)،(24)،(25)،(26)،(27) نجد ان مديرية الشباب والرياضة تقدم العديد من الدورات التدريبية المختلفة لموظفيها، وهي تحرص على دعم جهود تنمية الموارد البشرية، وجزء من هذه البرامج لها علاقة بتطوير المسار الوظيفي مع انها بحاجة للانسجام اكثر مع التخطيط الفردي للمسار الوظيفي للموظفين.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن لتخطيط المسار الوظيفي دور في تدريب الموظفين بالمؤسسات الرياضية، وعليه نستنتج بأن الفرضية الرابعة قد تحققت.

"...يرى ماهر أن المدخل التنظيمي يركز على الانشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبدأ ذلك بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنا، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والتقاعد، وغير ذلك من الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمسار الوظيفي. (ماهر، 2007، ص49)

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات دراسة (الحكيم، 2003) والتي هدفت الى توضيح اهمية التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية.

وتوافقت ايضا مع دراسة (مهدي، 2011) التي بينت ان برامج التدريب والتطوير لها اثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وفي الاخير ومن خلال الفرضيات الجزئية ووفقا لهذه النتائج فهي تؤكد صحة الفرضية العامة المتمثلة في لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية .

الفصل الخامس

استنتاجات
واقترحات

الإستنتاج العام
الاقتراحات و التوصيات
الأفاق المستقبلية للدراسة

الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالجلفة ، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال ، توزيع الاستبيان لكل الموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربعة وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة ما هي إلا مؤسسة رياضية ، يتمثل هدفها في خدمة نشاط رياضي تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى العربي والدولي ككل ومحاولة تطويره حيث لا تتم إلا بتضافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر تخطيط المسار الوظيفي و الذي هو محور دراستنا والتي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى أداء الموظفين بطريقة جيدة إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية والرقى بها إلى الأحسن.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها وهي كالتالي:

1. زيادة فاعلية المشاركة في صناعة القرار لدى الموظفين، من خلال بناء السياسات العامة والخطط في مديرية الشباب والرياضة على المشاركة الفاعلة، واخذ الافكار الابداعية والإبتكارية بعين الاعتبار، ومن ضمن هذه المشاركة، التعاون في بناء المسار الوظيفي للموظفين .
2. اتخاذ الإحتياجات اللازمة والضرورية لتحسين حالة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين مما يساعدهم في التخطيط لمسارهم الوظيفي ويؤدي لزيادة فاعليتهم وذلك بتوفير الامكانيات اللازمة وتهيئة وتحسين ظروف العمل وتقديم الاسناد الاداري الملائم.
3. الاهتمام بمستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وتوضيح العلاقة بين الدافعية للعمل والمسار الوظيفي، ورفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل وتفعيل الادارات التي تهتم بالبحوث والدراسات لقياس مستوى الدافعية للموظفين.
4. التركيز على الاهتمام بتدريب الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية خاصة تنسجم مع المسارات الوظيفية للموظفين، ومشاركة الموظفين في رسم الخطط التدريبية، وأخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية، وضرورة قيام الوحدات المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية عالية، مما يؤدي الى سهولة رسم المسارات الوظيفية ويساهم في زيادة فاعلية الافراد والمؤسسات الرياضية، بالإضافة الى تقديم كل التسهيلات والمميزات اللازمة لإنجاح البرامج التدريبية المتخصصة، حتى يستطيع الموظف بناء قاعدة

معلومات قوية له من المعلومات والمهارات والمعرفة والاتجاهات تساعد في تطوير مساره الوظيفي وتحقيق
أهداف مديرية الشباب والرياضة.

الافاق المستقبلية للدراسة

من خلال المعلومات النظرية ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها استطعنا أن نقف على اهم النقاط التي لم
يتم التطرق اليها، وبناءا على ذلك يمكن ان تكون مواضيع لدراسات مستقبلية نقدمها فيما يلي :

1) التطور التكنولوجي وأثره على تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

2) دراسة محددات تخطيط المسار الوظيفي في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.

3) مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و
المراجع

المصدر:

القرآن الكريم ، سورة النمل: الاية 19

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع والنشر والإعلام، دون طبعة، الرياض، 2000.
- 2- ابراهيم مقصود، مبادئ علم الادارة العامة، مطبعة عين الشمس، ط3، القاهرة، 2003.
- 3- أبو بكر علي، ادارة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 2008.
- 4- ابو بكر محمود مصطفى، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 5- ابوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2008.
- 6- البكري سونيا، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، ب ط، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 7- الركابي كاظم، الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004.
- 8- السالم مؤيد، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 9- الغالبي ادريس، طاهر وائل، الادارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 10- القريرتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008.
- 11- اللوح نبيل، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2006.
- 12- المرسي جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 13- النمر وآخرون، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
- 14- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 15- بتر دراكر، الإدارة للمستقبل، ترجمت، صليب بطرس، الدار الدولية للنشر، مصر، 1995.
- 16- حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات (اتجاه شرطي)، من دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 17- حريم حسين، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد للنشر، ط3، عمان، 2006.

- 18- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 19- حسن ناصر محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، ط1، سوريا، 2000.
- 20- خير الدين علي احمد عويس، اسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 1997.
- 21- رايح كعباش، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988.
- 22- راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، 1999.
- 23- رشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 24- سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 25- سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 26- سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988.
- 27- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 2003.
- 28- صالح بن نوار، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 29- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 1987، 54.
- 30- صيد عامر، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008.
- 31- عبد الباقي صلاح الدين، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 32- عبد الباقي صلاح محمد، السلوك الفعال في المنظمات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 33- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الابحاث والرسائل العلمية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الاسكندرية، مصر، 1996.
- 34- عبد المعطي عساف، تنمية الموارد البشرية الاسس والعمليات، دار زهوان، ط1، عمان، 2000.
- 35- عبيدات الذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1987 م.

-
- 36- عصام بدوي، ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة،ط1،عمان،2001.
- 37-عقيلي عمر وصفي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،2005.
- 38-علاقي مدني ،تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ،خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي،ط2،جدة ،2007.
- 39-علي ابراهيم عنصر ،ادارة المعرفة وتطوير المنظمات،دار ابن حزم للباعة والنشر والتوزيع،ب ط،لبنان،1997.
- 40-ماهر أحمد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2008.
- 41- ماهر احمد ،دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ،دار الجامعة للباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر، 2007.
- 42_ماهر احمد،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية،الدار الجامعية،ط3،مصر،2004
- 43-ماهر احمد،المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر،2009.
- 44-محمد الصيرفي ،السلوك الاداري للعلاقات الانسانية،دار الوفاء للطباعة والنشاط،ط1، 2007.
- 45-محمد محمد ،علم اجتماع التنظيم (مدخل التنظيم) ، دار المعرفة للنشر ،الاسكندرية،مصر ،2003.
- 46-مرسي جمال الدين ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 47-مصطفى نجاح ،مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الاكاديمية ، دار وائل للنشر،ط1،الاردن،2000.
- 48-نصر الله فهد،السلوك التنظيمي (سلوك الافراد بالمنظمات) ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،العراق، 2002.
- 49_ نصر الله،ادارة الموارد البشرية ،عمان ،دار وائل للنشر،2004.
- المعاجم والقواميس:**
- الفيروزي آبادي،المرام في المعاني والكلام،دار المشرق ،بيروت،ط2003،23.

الدوريات والمجلات العلمية:

- 1- آل مذهب، معدي بن محمد، برامج تخطيط المسار الوظيفي الممارسات والصعوبات في منظمات الاعمال السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلة دورية، مجلد 47، عدد 4، 2007.
- 2- العواملة نائلة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين، بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الاردن، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر، العدد السادس. 1995
- 3- ماضي كامل، ووادي رشدي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الاسلامية، غزة، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد 15، العدد الثاني 2007.
- 4- مركز الخبرات المهنية للإدارة، تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2009

الاطروحات والرسائل العلمية:

- 1- الصيد نسيم، الترقية والفعالية التنظيمية، مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير الجزائر. 2008
- 2- المدهون، اماني، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي لموظفي الادارات المحلية في الرئاسة والمكتب الاقليمي، بغزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، 2005.
- 3- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة. 2006
- 4- بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في إتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة ميدانية للمركب الأولي وفروعه والإتحادية الجزائرية لكرة القدم، رسالة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2013،
- 5- بويابة الطاهر، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة. 2005،
- 6- حسان يمينة، دفرون اسماء، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للانتاج لمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2012.
- 7- صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة مؤتة، الاردن، 2004.
- 8- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011.
- 9- عناية نجمال، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم

ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الازهر ،غزة. 2011

- 10-عناية علي،علاقة تقييم الاداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ،رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة الازهر ،غزة،2011.
- 11-فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر،باتنة ،2007.
- 12-كمال قرابة ، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية دراسة ميدانية بالإتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية، رسالة ماجستير،معهد التربية البدنية والرياضية،جامعة الجزائر،2012.
- 13-مهدي محمد ،معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي،رسالة ماجستير،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة الازهر،غزة، 2011 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم ادارة وتسيير رياضي

الاخ المحترم :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من جامعة المسيلة.

ويسر الطالب ان يضع بين ايديكم هذا الاستبيان أملا منكم التعاون بالإجابة عن فقراته بوضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم ،علما أن المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرا لكم حسن التعاون.

تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تخطيط المسار الوظيفي بأنه نشاط منظم ورسمي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها وصقلها وتعميمها من تاريخ التوظيف إلى غاية إنتهاء العمل.

تعريف الفعالية التنظيمية:

مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المتاحة والمحددة ومن خلال تحقيق الرضا الوظيفي وضمن بقاء وتطور المؤسسة.

من إعداد الطالب :لهزيل زكرياء

السنة الجامعية:2014/2015

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر انثى

السن :

مدة الخدمة (بالسنة): 10_1 سنة 20_11 سنة

31_21 سنة أكثر من 31 سنة

المؤهل العلمي :

المسمى الوظيفي: موظف إداري مستشار

عامل مهني

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
مشاركة الموظفين في صناعة القرار:					
					01 توجد درجة من المشاركة في التخطيط في المؤسسة .
					02 تؤخذ افكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.
					03 لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار الخاصة بعلمي.
					04 يتعاون رئيسي المباشر في بناء مساري الوظيفي.
					05 تؤدي مشاركتي في اتخاذ القرارات لتنمية حالة الابداع والابتكار الموجودة لدي.
					06 كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي أوجهها .
					07 السياسات العامة في المؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار.
درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين:					
					08 أشعر بتحقيق الوظيفة لطموحاتي الشخصية.
					09 أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.
					10 توفر المؤسسة أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام.
					11 لدي درجة عالية من الإستعداد والجاهزية للعمل.
					12 يراعي الرئيس المباشر النواحي الإجتماعية.
					13 أشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل.
					14 يتوفر لي إسناد إداري ملائم أثناء تأديتي لعملي.
مستوى الدافعية لدى الموظفين:					
					15 أحصل على حوافز (معنوية/ مادية) في حال الأداء المتميز.
					16 يعمل الرئيس المباشر على إقناعي بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعتي للعمل.
					17 تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.
					18 يعتبر السعي للحصول على وظيفة أفضل دافعا قويا للعمل.
					19 تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدي.
					20 تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لقياس مستوى الدافعية

					للموظفين.	
					تدريب الموظفين:	
					تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدني في تطوير قدراتي.	21
					يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية.	22
					تحرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.	23
					تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.	24
					تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.	25
					يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساري الوظيفي.	26
					يوجد تدريب ميداني بالعمل.	27

جدول خاص بقائمة المحكمين

اسماء المحكمين	درجاتهم	مكان العمل	المعهد
زحاف محمد	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
منجحي مخلوف	أستاذ محاضر " ب "	جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
بوساق فتيحة	أستاذة مساعد " أ "	جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
صديقي نوال	أستاذة مساعدة " أ "	جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
صدراتي حبيب	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

福

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضية بولاية الجلفة"

أهداف الدراسة:

5. تهدف الدراسة الى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.
6. التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
7. إبراز دور تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
8. التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية .

الإشكالية:

- هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية؟
الفرضية العامة:

- لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.
الفرضيات الجزئية:

5. لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
6. لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
7. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
8. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية .

العينة: تتكون عينة البحث من كافة موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة و البالغ عددهم 39 موظف.

منهج دراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باعتباره، انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

أداة الدراسة : تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات ، كما تم استخدام ك² والنسب المؤوية وتحليل الارتباط (معامل بيرسون) ، ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

أبرز نتائج الدراسة :

1. اثبات ان للتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
2. اثبات ان للتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية .
3. اثبات ان للتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
4. اثبات ان للتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية .

التوصيات :

5. زيادة فاعلية المشاركة في صناعة القرار لدى الموظفين ،من خلال بناء السياسات العامة والخطط في مديرية الشباب والرياضة على المشاركة الفاعلة ،واخذ الافكار الابداعية والإبتكارية بعين الاعتبار .
6. اتخاذ الإحتياجات اللازمة والضرورية لتحسين حالة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين مما يساعدهم في التخطيط لمسارهم الوظيفي ويؤدي لزيادة فاعليتهم وذلك بتوفير الامكانيات اللازمة وتهينة وتحسين ظروف العمل وتقديم الاسناد الاداري الملائم.
7. الاهتمام بمستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وتوضيح العلاقة بين الدافعية للعمل والمسار الوظيفي، ورفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل وتفعيل الادارات التي تهتم بالبحوث والدراسات لقياس مستوى الدافعية للموظفين.
8. التركيز على الاهتمام بتدريب الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية خاصة تنسجم مع المسارات الوظيفية للموظفين ،ومشاركة الموظفين في رسم الخطط التدريبية.