

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان:

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر

الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية- بسكرة -

إشراف الدكتور :

د/ شتيوي عبد المالك

إعداد الطالب:

✓ زين أسامة

السنة الجامعية: 2016-2017

إهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي كان عوناً لي وأنعم عليّ بنعمة العقل والصبر وشعلة الأمل
أندي ثمرة جهدي

إلى من أثار طريقي وأزال عقبات دربي، إلى من لا تكفي كل عبارات الحب والتقدير
في إعطائه حقه، إلى أعز ما أملك في هذا الوجود أبي " ...

إلى التي سهرت الليالي الطويلة ترتقب خطواتي وتحيطني بحنانها، إلى من أسقطت دموعها لنجاحي، إلى
من ربّنتي ورعتني أُمّي العزيزة الغالية " .

إلى كل من حمل لي في قلبه حبا إلى ورود البيت
إخوتي الأعزاء.

إلى التي حملت لي في قلبها ودا وحباً و صبراً وكفاحاً

شكراً جزيلاً: "م.ب. أسماء"

كما لا ننسى أصدقائي وأخص بالذكر:

صادق، معتنز بالله ، محمد، بلال ، طارق، صدام، عبد القادر،

إلى كل الذين لم يخطهم قلمي ولم ينسأهم قلبي ، إلى أصدقائي وزملائي في معهد التربية البدنية و
الرياضية ببسكرة.

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات خالصا لوجهه الكريم وأن يأخذ بأيدينا إلى ما يحبه ويرضاه فهو ولي ذلك.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل " شتيوي عبد المالك " لتوجيهاته ونصائحه القيمة وإشرافه على التأطير فأرجو ان اكون قد جسدت جهده في هذا العمل.

كما اتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل وإلى كل الاساتذة وطلبة قسم الادارة والتسيير الرياضي بمعهد علوم و تقنيات النشتطات البدنية و الرياضية بجامعة بسكرة.

الى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدي

محتوى الدراسة

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
	الجانب التمهيدي
3	1- الاشكالية
4	2- فرضيات الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
4	4- أهداف الدراسة
4	5- أسباب اختيار الموضوع
5	6- الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع
12	7- ضبط المفاهيم و المصطلحات
	الجانب النظري
	الفصل الأول: تخطيط المسار الوظيفي
16	تمهيد
16	1- تخطيط المسار الوظيفي
17	2- أهمية المسار الوظيفي
18	3- العوامل التي ساعدت على تطوير موضوع المسار الوظيفي
19	4- أهداف تخطيط و تطوير المسار الوظيفي
19	5- مداخل تخطيط المسار الوظيفي
23	6- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي
25	7- مراحل المسار الوظيفي
27	8- معوقات تخطيط المسار الوظيفي
	الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية
30	1- مفهوم الفعالية التنظيمية

محتوى الدراسة

32	2- أهم نظريات الفعالية التنظيمية
37	3- مقاييس فعالية المنظمة
38	4- الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية
39	5- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية
39	6- صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية	
42	1- المؤسسة الرياضية
42	2- وزارة الشباب و الرياضة
43	3- مديرية الشباب و الرياضة
44	3-1 مهام مديرية الشباب و الرياضة
45	3-2 مدير الشباب و الرياضة
45	4- الامانة
46	5- المفتشية
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الاجراءات المنهجية و الميدانية للبحث	
49	1- تمهيد
50	2- المنهج المستخدم
50	3- الدراسة الاستطلاعية
51	4- تحديد المجتمع الأصلي للبحث
51	5- تحديد عينة البحث
51	6- خصائص العينة و طريقة اختيارها
53	7- مجالات البحث
53	8- متغيرات الدراسة
54	9- تحديد ادوات البحث
54	10- الأدوات الاحصائية المستعملة
الفصل الثاني: عرض و تحليل النتائج	
57	العرض
-	التحليل

محتوى الدراسة

مناقشة و تفسير نتائج الفرضية	
85	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الاولى
85	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية
86	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثالثة
86	مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الرابعة
89	الاستنتاج العام
90	الاقتراحات
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
27	مراحل المسار الوظيفي	01
38	معايير الفاعلية التنظيمية	02
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
52	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05
57	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الاولى	06
58	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثانية	07
59	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 8 للعبارة الثالثة	08
60	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 8 للعبارة الرابعة	09
61	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الخامسة	10
62	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة السادسة	11
63	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة السابعة	12
64	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثامنة	13
65	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة التاسعة	14
66	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة العاشرة	15
67	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الحادية عشر	16
68	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثانية عشر	17
69	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثالثة عشر	18
70	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الرابعة عشر	19
71	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الخامسة عشر	20
72	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة السادسة عشر	21
73	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة السابعة عشر	22
74	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثامنة عشر	23
75	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة التاسعة عشر	24
76	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة العشرون	25
77	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الواحد و العشرون	26
78	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثانية و العشرون	27

قائمة الجداول

79	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الثالثة و العشرون	28
80	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الرابعة و العشرون	29
81	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة الخامسة و العشرون	30
82	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة السادسة و العشرون	31
83	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا 2 للعبارة السابعة و العشرون	32

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 تتناسب 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 .

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 معينا ويباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيرا بوضعهم في هذا العمل أو ذلك ، ويجهلون 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 واساليب التخطيط الوظيفي للمسار من اجل تحقيق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وبذلك تحقيق رضاهم الوظيفي مما يؤدي الى تحسين مستوى دافعيتهم للعمل مع ضرورة القيام بعملية التدريب ، مما ينعكس بصور ايجابية على فعالية المؤسسة الرياضية .

ولقد تم تقسيم دراستنا الى عدة جوانب تتمثل فيما يلي :

الجانب الأول والمتمثل الاطار العام للدراسة ، حيث تناولنا فيه كل من الاشكالية و الفرضيات و الدراسات السابقة ... الخ ، الجانب الثاني المتمثل في الجانب النظري للدراسة حيث تناولنا فيه مفهوم وأهمية تخطيط المسار الوظيفي كما تطرقنا الى اهم نظريات الفعالية التنظيمية ومعايير قياسها كما ألمنا بالمؤسسة الرياضية .

مقدمة:

الجانب التطبيقي 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 .
كذلك تطرقنا فيه الى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها ، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات .
و في الأخير عرجنا على اهم الاستنتاجات والاقتراحات ،ويتم فيه عرض النتائج المتوصل اليها وتقديم بعض الاقتراحات .

الجانب

التمهيدي

01-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 ؟

2-الفرضية 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

3- أهمية الدراسة:

تنتقل 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 إدارات الإدارة الرياضية وذلك من خلال توضيح دور التخطيط في تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، كما تساهم هذه الدراسة في اكتشاف العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.

4-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.

5-أسباب إختيار الموضوع:

لقد اخترنا هذا الموضوع كعنوان لدراستنا للأسباب التالية:

- ◀ حب الاكتشاف و التعرف على واقع المسار الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.
- ◀ يمثل هذا الموضوع تخصصي في مساري الدراسي .
- ◀ سعيا منا للوقوف على الواقع الادارة و التسيير الرياضي.
- ◀ نقص مثل هذه البحوث في مكتبتنا (معهد التربية البدنية و الرياضية) بالخصوص و في المكتبات الأخرى بالعموم و غرضنا من ذلك هو تدعيم مكتبتنا بمثل هذه المواضيع.

6- الخلفية النظرية و الدراسات 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

6-1- الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

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 إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

تساؤلات الدراسة:

1. هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟
 2. ماهي مسؤولية ادارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟
 3. هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد 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 التكويني 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 إلى 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 مدى 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 والحافز للتطور والرقى بدلاً من الروتين والجمود من الوظيفة الحالية.

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 وادارة) في رضا العاملين عن المسار الوظيفي بالاضافة 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 ارتباطية 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، مؤته.

اهم نتائج الدراسة:

1. اثبتت الدراسة انه هنالك علاقات ارتباطية بين المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) والمتغير التابع (رضا العاملين) وكانت تلك العلاقات متوسطة القوة بشكل عام.
2. أوضحت النتائج أن رضا الباحثين عن مساهمهم الوظيفي كان متدنياً بشكل عام.
3. تشير نتائج الدراسة الى ان تناول المسار الوظيفي للعاملين وتطويره لا تتم دون منظور تكاملي للعلاقة

الترابطة بين الدورين الفردي والتنظيمي.

4. تكشف نتائج الدراسة عن ان الادارات العليا في المؤسسات المبحوثة لاتؤدي 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 لا 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 واعادة النظر بسياسات التوظيف مثل (الترقية، التدريب، التحفيز) واعتماد اساليب اكثر 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 اكبر 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 ان يكون لتطوير المسار اسبقية ضمن اهتمامات الادارات العليا والادارات الادنى، ويخضع لمعايير قياس عملية التطوير.

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 ،واثراء 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.

دراسة (حسان يمينة ،دفرون اسماء،رسالة ماجستير،2012) دراسة بعنوان (أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للانتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود) وتبلورت اهداف الدراسة في دراسة تسيير المسار الوظيفي وعلاقة اثره في رفع الكفاءات بمؤسسة سوناطراك. وكانت تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى 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 لسوناطراك.

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 أكثر 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.

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 إختيار الموظف للمسار الوظيفي. وتحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف للوظيفة التي يقوم بها مع التعرف على الدوافع الشخصية وتأثير الحوافز المادية في إختيار الوظيفة.

وكان التساؤل العام للدراسة : هل لتخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الاسلامية علاقة بمدى وضوح مفهوم المسار الوظيفي، وحرية إختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، والتدريب العملي، والكفاءة ؟ وكان المنهج الذي استخدمه الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 26 مدير بالجامعات الاسلامية، 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 على الكفاءة في إختيار المدراء للوظائف.
- 6-2-الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

دراسة كمال قرابة رسالة ماجستير، 2012، دراسة بعنوان (المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية دراسة ميدانية بالإتحادية 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 الإعتقاد بمدى تأثير الادارة وعملياتها في فاعلية المنظمة.
- 2- العمل على رفع المستوى التعليمي للمسير. لانه 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 في من يتولاها مهارات ادارية ضرورية للقيام باعمال بكفاءة.

دراسة بورزامة جمال، رسالة دكتوراه، 2013، دراسة بعنوان: (الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في إتخاذ 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 إتخاذ القرار لدى القائد الإداري.

تساؤل الدراسة: ما مدى مساهمة الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في عملية إتخاذ القرار لدى القائد الإداري؟ استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة 424 موزعين على المركب الاولمبي وفروعه والاتحادية الجزائرية، واستعملت كل من الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة.

اهم النتائج:

1. الاطارات الادارية المتواجدة بالمركب الاولمي 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 اتخاذ القرار بمقدار قدره (3.169)
3. هناك تأثير للحوانب 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 لإتخاذ القرارات في هيئتنا الرياضية بالمعنى الحقيقي.
- 4- تجديد الفعالية والثقافة التنظيمية إستجابة لما يعرفه الإقتصاد الرياضي العالمي من تحولات.
- 5- تنظيم تریصات ودورات تكوينية خارج الوطن لتجديد المعارف وتماشيتها مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث تسيير المركبات الرياضية وجعلها مؤسسة ذات رأس مال تمول نفسها بنفسها.

مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

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، والدور الفعال في فهم واستيعاب اهمية المسار الوظيفي لتطوير قدراته وكفاءته، 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 ملائمة الحقيقة 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 بالمؤسسات 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.

7- ضبط المفاهيم و المصطلحات:

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.

7-1- التخطيط:

لغة:

"الخط الطريقة المستطيلة في الشيء، يقال خط الخطة أي: اخطها واخططها، خططوا وتخططوا، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها.¹

اصطلاحا:

¹ - الفيروزي آبادي، دار المشرق، بيروت، ط 2003، 23، صفحة 612

"هو 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".¹

إجرائيا:

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.

7-2- المسار الوظيفي:

اصطلاحا:

يعرف بأنه التوافق الفعال بين امكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.²

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.

7-3- تخطيط المسار الوظيفي:

اصطلاحا:

هو 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.³

إجرائيا:

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 للفرد واستخدامه، وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الإدارية.

1- النمر وآخرون، الكفاءة الادارية،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية،2006،صفحة 95
2- أبو بكر علي،ادارة تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الاولى،القااهرة،2008، صفحة 546
3- ماهر احمد،السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية،الدار الجامعية،الطبعة الثانية،مصر،2004،صفحة 274

7-4- الفعالية التنظيمية:

اصطلاحاً:

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.¹

إجرائياً:

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.

7-5- المؤسسة الرياضية:

اصطلاحاً:

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.²

إجرائياً:

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

¹- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2008، صفحة 57
²- عصام بدوي، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2001، صفحة 376

الجانب

النظري

الفصل الأول:

تخطيط المسار

الوظيفي

تمهيد:

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 المؤسسات الرياضية.

1- تخطيط المسار الوظيفي:

1-1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي أو تطوير المسار الوظيفي، فقد عرف بأنه "مفهوم يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الاداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الافراد من ناحية أخرى".¹

و كذلك عرف تطوير المسار الوظيفي بأنه: "العملية التي يتم خلالها مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية".²

وبذلك ربط بين تطوير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، اذ 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 أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، ومنه 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.³

أما ديسلر يشير للمسار الوظيفي، بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية.⁴

1 - عبد المعطي عساف، تنمية الموارد البشرية الاسس والعمليات، دار زهوان، طبعة 1، عمان، 2000، صفحة 103
 2 - مصطفى نجاح، مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الاكاديمية، دار وائل للنشر، ط 1، الاردن، 2000، صفحة 28
 3 - مصطفى نجاح، نفس المرجع، صفحة 132
 4 - ابراهيم مقصود، مبادئ علم الادارة العامة، مطبعة عين الشمس، ط 3، القاهرة، 2003، صفحة 66

وعرف تخطيط المسار الوظيفي وتنميته بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة، مستقبلاً بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته ورغباته، وبما تتطلبه الوظائف المخطط له شغلها مستقبلاً من المعارف والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة¹.

ويوصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه نشاط منظم ورسمي، تضعه المنظمة لأفرادها، لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً، وصقلها وتعميمها².

كما عرف التخطيط للمسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة، وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة³.

ويعرفه تخطيط المسار الوظيفي أيضاً 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 رأسياً خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب 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 والمنظمة⁴.

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

1. أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة.
 2. أعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد.
 3. تتم 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 لطاقت الفرد واستخدامها، وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الادارية.

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 يجددوا مساهمهم 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 جزءاً من تحقيق أهداف المنظمة⁵.

¹ - آل مذهب، معدي بن محمد، برامج تخطيط المسار الوظيفي الممارسات والصعوبات في منظمات الاعمال السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلة دورية، مجلد 47، عدد4، السعودية 2007، صفحة 43

² - أبو بكر علي، ادارة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 2008، صفحة 90

³ - السالم مؤيد، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن 2009، صفحة 23

⁴ - عناية نجمال، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الازهر، غزة 2011، صفحة 45

⁵ - محمد الصيرفي، السلوك الاداري للعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشاط، طبعة 1، 2007، صفحة 66

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 بوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية 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 إنجاز مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد ومن دافعيته.¹

فالفردي 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.²

أما المهيتي خالد عبد الرحيم - فيرى أن أهمية إدارة المسار تكمن في انها:

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

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

1. التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت الى الاهتمام متزايد بشؤون الافراد والقوى العاملة عموما.
2. التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الافراد والمنظمات على حد سواء.
3. 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.
4. ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يمتد 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.

1 - حسن ناصر محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، طبعة 1، سوريا، 2000، صفحة 134
2 - نصر الله فهد، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد بالمنظمات)، دار اسامة للنشر والتوزيع، العراق، 2002، صفحة 50

5. ادراك الابعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء.¹

ويتفق الطالب مع ماسبق 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 أمرا حيويا ومؤثرا 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.

4-أهداف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:

- 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 الدو ران والتقاعد والاستقالات.²

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 الافراد وطموحاتهم الوظيفية ، واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية ،من خلال سياسات ادارة الموارد البشرية.³

¹ - العوامة نائلة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين ،بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الاردن ،مجلة جامعة مؤتة ،المجلد العاشر ، العدد السادس 1995،صفحة 56

² - المدهون ،اماني ،واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي لموظفي الادارات المحلية في الرئاسة والمكتب الاقليمي،بغزة ،رسالة ماجستير،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ، 2005،صفحة 22

³ - مرسي جمال الدين ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية، الإسكندرية،2003،صفحة 18

وهنا يتضح أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المؤسسة الرياضية، ويزداد الاهتمام من كل طرف الى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي. كما تم التأكيد 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 الادارية المتبعة (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك تحقيقا لأهداف المنظمة في الانتاجية، وأهداف الفرد في الرضا والسعادة في العمل¹.

5-1- المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي:

إن مشاركة الافراد في عملية تخطيط المسار على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الاولى نحو الافراد، كما أنها تتم بجهود انسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والأداء الوظيفي².

وكما 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 وآماله³. 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 الادارية.

وكذلك درجة الأهمية التي يعدها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، والأمان الوظيفي، والانتماء

¹ - ماهر احمد، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، صفحة 98

² - الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، صفحة 60

³ - ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، دار الجامعة، ط2، مصر، 2004، صفحة 83

للآخرين والمكافآت المالية، ودرجة التأثير على الآخرين، وما هي خصائص الوظائف التي شغلها من قبل؟ وأخيراً تصوره لوظيفته القادمة¹.

- 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 حالياً أو في سوق العمل ككل، وماهي متطلبات والوظائف، من تعليم وخبرات وخصائص نفسية وشخصية للفرد والأهم هو معرفة الفرد على مدى توافر هذه المتطلبات فيه شخصياً.²

- تحديد الفجوة أو الفرق في المسار الوظيفي:

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

- وضع خطة المسار الوظيفي:

ومن ثم معالجة الفرق بناء على تحديد الفجوة أو الفرق بين اهتماماته وميوله، ومتطلبات الوظائف، بتحديد الأهداف القصيرة، وطويلة الأمد لمساره الوظيفي، ووضع الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعده 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.³

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 وظيفياً.⁴ 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 بفعالية⁵.

يرى ماهر أن المدخل التنظيمي يركز على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة

¹ - مرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، صفحة 117

² - عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، صفحة 102

³ - السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، اثرأ للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صفحة 115

⁴ - عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، صفحة 29

⁵ - حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، صفحة 33

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.¹

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 صالحا لوظيفته، أم لا.²

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، وإنهاءً 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.³

ويضيف ما بكل 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.⁴

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، ان التخطيط للموارد البشرية يجب ان يكون مرناً بصورة كافية حتى يسيطر على مثل هذه التوقعات أو الاحتمالات مثل سرعة نمو المنظمة أو إنحدارها.

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

¹ - ماهر احمد، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، صفحة 49

² - ماهر احمد، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، دار الجامعة للباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، 233، صفحة 143

³ - ماهر احمد، 2009، نفس المرجع، صفحة 51

⁴ - مهدي محمد، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، 2011، صفحة 23

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 للتعرف على مدى امكانية قدرته على النمو والتطور.

4. التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث للتعرف 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 وظيفيا¹.

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 اعداد الفرد لمحة 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.

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.

-المؤسسة².

¹ - عبد الباقي صلاح الدين، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، صفحة 92

² - حسن ناصر محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، ط 1، سوريا، 2000، صفحة 104

وفيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الاطراف السابقة:

6-1- مسؤولية الفرد:

إن الفرد لا يمكن له الاعتماد على الاخرين 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 آختر لذلك فهي المسؤولية الاولى في عملية تنمية التخطيط الوظيفي والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر والجدد لأنها لا تحدث بطريقة آلية، وتواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية ، فلماذا المنظمة تجدد 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.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 الادارة 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:²

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.

¹ حسن ناصر محمد ، نفس المرجع، صفحة 45

² - نصر الله فهد، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد بالمنظمات)، دار اسامة للنشر والتوزيع ،العراق، 2002، صفحة 53

-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.

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 المتظافرة من جانب الفرد، ومديره المباشر والمنظمة، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكل¹.

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 ببعضها البعض إلا أنها متميزة ولكل منها ما يساعد في تجاوزها بفعالية وإنتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات². 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 - حسن ناصر محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، طبعة 1، سوريا، 2000، صفحة 111
² - مهدي محمد، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، 2011، صفحة 39

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

7-1- مرحلة الإستكشاف:

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

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 مقبولا بين أقرانه وزملائه.

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.¹

7-4- نهاية المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا 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 آدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخرة تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيبا في تغيير مجري في حياتهم العملية أو البيئية المحيطة كما فكروا يوما.

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 أداءهم فقيرا أو ضعيفا فقد يسعدون بنهاية مسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.²

¹ - العوالمه نائلة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين، بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الاردن، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر، العدد السادس 1995، صفحة 58

² - مصطفى نجاح، مصادر الضغ وط المهنية في المكتبات الاكاديمية، دار وائل للنشر، طبعة 1، الاردن، 2000، 309.

أما 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:¹

المرحلة الإنسحاب السن (50)	مرحلة حفظ المكاسب السن (40-45)	مرحلة التقدم السن (25-39)	مرحلة التأسيس السن (22-24)	المراحل الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه وخبراته.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين.	الإعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات.	الحرص على إكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل وقبول التوجيهات.	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج العمل.	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب.	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع.	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	إحترام النفس والذات	الانجاز	الأمن الوظيفي والاستقرار.	أهم الاحتياجات

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.

8- معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

- ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم العوامل هي :
- 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 والحركية الوظيفية.

¹ - علاقي مدني، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، ط2، جدة، 2007، صفحة 105

- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
 - نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين 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 عموماً¹.
- 9- نصائح للتغلب على الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي:**
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. يمكن 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 باستمرار أمام الأفراد.
 7. الإستغناء عن الأفراد الذين تنخفض كفاءتهم باستمرار، 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 الأداء².

¹ - العوالمه نائلة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين، بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الاردن، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995، صفحة 56

² - عناية جمال، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الازهر، غزة، 2011، صفحة 75

الفصل الثاني:

الفعالية التنظيمية

1- الفاعلية التنظيمية:

1-1- مفهوم الفاعلية التنظيمية:

لقد اختلفت تعاريف الفاعلية التنظيمية باختلاف الباحثين أنفسهم، لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فاعلية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة أو المحددة لها من ناحية أخرى، والدليل على ذلك أن منظري ومفكري نظرية المنظمة لم يتفقوا على تعريف مناسب للفاعلية فعبّر تاريخ الإدارة لم يكن هناك إجماع حول ماهية الفاعلية التنظيمية ومفهومها.¹

لتحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية نعرض آراء عدد من الكتاب والباحثين المفاهيم التالية:

هناك من اعتبر الفاعلية مجرد قدرة التنظيم على البقاء والاستمرار وعدم الزوال، كما أنه يوجد من مزج بين مفهوم الفاعلية 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 "الفاعلية باعتبارها الدرجة الأولى التي تتحقق بها الأهداف سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، "أي أن الفاعلية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف".² كما أن الكفاءة تقتصر على التكلفة وعلاقة المدخلات بالمخرجات في حين عرفت الفاعلية على أنها درجة تحقيق الأهداف، بمعنى آخر أن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفاعلية بينما كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة.³

كذلك عرفت الفاعلية التنظيمية بأنها "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".⁴ أي أن الفاعلية تشير إلى درجة تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأمد في ظل الإستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، كما تشير الفاعلية 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 عرفت على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها 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.⁵

¹ - الصيد نسيم، الترقية والفاعلية التنظيمية، مطاحن الحروش نموذجا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير الجزائر 2008، صفحة 67

² - كمال قرابة، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفاعلية التنظيمية في الهيئات الرياضية دراسة ميدانية. بالإتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 2012.3، صفحة 31

³ - البكري سونيا، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، ب ط، الاسكندرية، مصر، 2000، صفحة 276

⁴ - القريرتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الاردن، 2008، صفحة 66

⁵ - محمد محمد، علم اجتماع التنظيم (مدخل التنظيم)، دار المعرفة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، صفحة 178

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.¹

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.²

كما يرى حريم 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: وتحدد السياسات العامة.³

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".⁴

1- الركابي كاظم، الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004، صفحة 320
 2- بويابة الطاهر، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة ماجستير، تنمية الموارد البشرية. فلسطينة 2005، صفحة 145
 3- حريم حسين، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد للنشر، ط2، بعة، عمان، 2006، صفحة 38
 4- صالح بن نوار، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، صفحة 222

2- أهم النظريات حول الفعالية التنظيمية:

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 الوظائف¹.

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

¹ - حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات (اتجاه شرطي)، من دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، صفحة 54

متكامل ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية.¹

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، المبادرة، روح الجماعة.²

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

قام عالم الاجتماع (ماكس ووير 1864-1920) نموذج متكامل لفهم عمل المؤسسات والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم ا ولبحث 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 ا ولتي تعني النموذج المثالي للتنظيم حسب (وير) 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.
- هيكل 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 ا ولقدرات التسييرية.
- مجموعة من القواعد ا وللوائح 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.³

¹ - سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، صفحة 126

² - علي ابراهيم عنصر، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار ابن حزم للباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، لبنان، 1997، صفحة 87

³ - راجح كعباش، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988، صفحة 151

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 تبني 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 دافعتهم 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 وكنتيحة 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 التنظيمي¹.

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 انطلاقاً 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، وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية:

¹ - صالح بن نوار، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، صفحة 128

- 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.

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.¹

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.

¹ - راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية. 1999، صفحة 111

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 والمسؤوليات 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.¹

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 وتطافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة.

يعبر (دراكر) عن الفعالية على أن " تعمل العمل الصحيح، بينما الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة " كما اعتبر 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 أفراد 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 بقاء انتقال المعلومات وفقدان دقتها.

2-9- الفعالية التنظيمية (وليام أوشي):

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

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

يشكل النموذج (Z) الإطار الوسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص التالية:

- الوظيفة طويلة الأجل.
- اتخاذ القرار بشكل جماعي.
- المسؤولية الفردية.
- التقويم والرقابة البطيئة.
- الرقابة ضمنية، مع وجود أنظمة واضحة.
- تدرج وظيفي وسطي، متخصص و عام.

¹ - راوية الحسن، مرجع سابق، صفحة 306

-الاهتمام الكلي بالموظف و عائلته.

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 فان 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.¹

إن موضوع الفاعلية التنظيمية مازال يحتاج إلى المزيد من البحث حتى يتبلور أكثر، ومع ذلك فإن فاعلية المؤسسة تمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة وإستمرارها وحيوتها، وعليه يمكن توضيح مقاييس الفاعلية حسب صيد عامر² كما يلي :

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 وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة وتجديد قيمها.

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 لرغباتهم.
- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.

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

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

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

- الإنتاجية أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء؛
- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين؛

¹ - الغالبي ادريس، طاهر وائل، الادارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، صفحة 485
² - صيد عامر، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008، صفحة 34 و 35

- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

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 الفاعلية التنظيمية في الجدول، كما حصرها جون كامبل، نقلا عن اللوح نبيل¹

الجدول رقم (2) معايير الفاعلية التنظيمية:

01	معدل الانتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	مشاركة العاملين في صناعة القرار	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات و الاستقرار
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

4- الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي:

بمجموع 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

¹ - اللوح نبيل، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، طبعة 1 ، القاهرة، مصر ،2006،صفحة 76

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 تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود و تجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بدكاء.¹

5- العوامل 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 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 آخمة ، 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.

- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

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

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

¹ - سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988،صفحة 217

قبل العمال وبمعنى 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.

الفصل الثالث:

المؤسسات

الرياضية

1- المؤسسة الرياضية:

"المقصود بالمؤسسات الرياضية هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي الوطني والإقليمي والقاري والدولي".¹

2- وزارة الشباب و الرياضة:

استحدثت وزارة للشباب و الرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 62/1 في 1963 ثم ضمت الجانب السياحي إلى الشباب و الرياضة بعدما اتضحت أهميته و ذلك بصدور المرسوم رقم 63/73 شهر مارس 1963، و في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع التنمية و الرياضة من خلال إنشاء كتابة الدولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة و كل ما له صلة بالشبيبة و الرياضة.

وهكذا مر قطاع الشبيبة و الرياضة بمراحل مختلفة و عرف تغييرات كثيرة في التنمية و القوانين، و هذا مجاراة للتطور و التغيير السريع الذي عرفته البلاد من الناحية الاجتماعية و التوجهات السياسية و الاقتصادية إلى أن وصل إلى الوضع الراهن و هي وزارة الشبيبة و الرياضة التي صدرت مهامها في المرسوم التنفيذي رقم 410/05 المؤرخ في 16 رمضان 1426 الموافق ل 19 أكتوبر 2005 المحدد لصلاحيات وزير الشباب و الرياضة و المبين لمهام الوزارة و المتمثلة في:²

- في مجال الشباب:

- تعمل وزارة الشباب و الرياضة على ترقية و تطوير و تنظيم الحركة الجمعوية للشباب؛ تطوير الوظيفة الاجتماعية التربوية لهياكل الشباب.

- تطوير الإعلام و الاتصال و الإصغاء وكذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب و ترقية حركة الشباب و تربيتهم على المواطنة . كما تنظم و تنسق و تطور وتراقب المؤسسات ونشاطاتها وبرامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية و الترفيهية للشباب .

- تضع وزارة الشباب و الرياضة الآليات الضرورية من أجل تنسيق أنجع ما بين القطاعات المعنية من اجل تكفل شامل و منسجم بالشباب، كما تعمل في هذا الإطار على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب و للوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم و للوقاية من تهميشهم³ .

- في مجال الرياضة:

- تعمل وزارة الشباب و الرياضة على توجيه و و مراقبة الحركة الجمعوية الرياضية وهياكلها، وكذا المؤسسات النشاطات في مجال التربية البدنية و الرياضة.

¹ بن البار السعيد: الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير، الإعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر، 2009، ص09.

² المرسوم التنفيذي: 410-05 المؤرخ في 16 رمضان 1426ه الموافق ل 19 أكتوبر 2005.

³ www.mjs.dz

- تعمل على ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضة بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية و التكوين و في أوساط إعادة التربية و الوقاية.
- تعمل وزارة الشباب و الرياضة على تحديد إستراتيجية لتطوير و التكفل برياضة النخبة والمستوى العالي والفرق الوطنية، ولتطوير آليات انتقاء المواهب الرياضية و توجيهها و تكوينها.
- تعمل على ترقية الرياضة للجميع و الممارسة الرياضية النسوية كما تحدد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق و الروح الرياضية و لمكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.
- تعمل على ترقية الاحترافية الرياضية و تعمل على تطوير المراقبة الطبية -الرياضية ووسائل مكافحة ضد تعاطي المنشطات.

- في مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية:

- تقترح وزارة الشباب و الرياضة مخططات التنمية و تسهر على الربط بين مجلي الإعداد و الانجاز للمشاريع كما تضع شبكة المنشآت و التجهيزات الرياضية والشبابية و تعمل على ضبطها و تصديقها.

- في مجال التعاون و العلاقات الدولية:

- تعمل وزارة الشباب و الرياضة في تحديد إستراتيجية وطنية في مجال العلاقات مع الهيئات الدولية للشباب و الرياضة و وضع تدابير التي تهدف إلى تعزيز التمثيل الوطني بالخارج و تامين الكفاءات و المواهب من الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج.¹

3- مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين و تأطير و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 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 ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 4 منه، حيث:

طبقاً لإحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية السباب والرياضة للولاية.

وتتضمن مديرية السباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير أربع 04 مصالح وتنظم كالأتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية
2. مصلحة نشاطات الشباب
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل¹.

3-1- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- ✓ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- ✓ إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- ✓ تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- ✓ تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع الصالح والهيئة المعنية للولاية.
- ✓ وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- ✓ تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في طار التنظيم المعمول به.
- ✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية..
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- ✓ وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانة.
- ✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 08 رمضان 1427 الموافق ل 01 أكتوبر 2006، المادة 04.

✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والآجال المقررة. تطوير المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب و التربية البدنية والرياضة وتنسيقها و مراقبتها.¹

3-2- مدير الشباب والرياضة:

المدير: يعتبر المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي والذي يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

3-2-1- مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح .
- إعداد برامج عمل ونشاط المديرية .
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية .
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية.
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية.
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.

4- الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة ، السرية فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه فلها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

4-1- مهام الأمانة:

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في أثار مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة.

¹ عومار بوطيبيّة: دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، 2012 ، ص111.

- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع و وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسئول عند الحاجة .
 - دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
 - استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
 - كتابة الوثائق و المراسلات و حفظها في أرشيف الإدارة.
 - تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر .
 - القيام بتخزين المعومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر .
 - ترتيب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح¹.
- 5- المفتشية:**

5-1- مهام مفتشية الرياضة:

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضة .
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .
- ✓ متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات.
- ✓ مراقبة السير الحسن للنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- ✓ القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية .

¹ عومار بوطيبة: مرجع سابق، ص113.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول :

الاجراءات

المنهجية

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 وتأكيد ، 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- المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصفي المسحي ، منهاجا إجرائيا لجمع و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، ويعد 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.¹

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 تعبيرا كيفيا أو كمييا بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر 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 طبقنا 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 بسكرة

2- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصورات الأولوية 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 (39) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

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

- إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.

- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.

¹ - عبيدات الذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1987 م. صفحة 195

- 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.

4- تحديد المجتمع الأصلي للبحث:

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

5- تحديد عينة البحث:

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 (39موظف) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

6- طريقة اختيار العينة و خصائصها:

6-1- طريقة اختيار العينة: 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.

6-2- خصائص العينة:

اقتصرت 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	النسبة المئوية
ذكر	23	76,66 %
أنثى	7	23,33 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من الجدول رقم(3):

_ عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بلغ(23) موظف بنسبة(76,66%)

_ عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الإناث بلغ (7) بنسبة (23,33%).

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	09	30 %
جامعي	06	20 %
ليسانس	15	50 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من الجدول رقم(4):

- _ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ثانوي بلغ عددهم (09) بنسبة (30 %).
- _ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة جامعي بلغ عددهم (06) بنسبة (20 %).
- _ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم (15) بنسبة (50 %).

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	13	43,33 %
من 11 سنة الى 20 سنة	9	30 %
من 21 سنة الى 30 سنة	6	20 %
أكثر من 31 سنة	2	6,66 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من الجدول رقم (5) :

- _ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 1 سنة إلى 10 سنوات (13) بنسبة (43,33 %).
- _ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة إلى 20 سنة (9) بنسبة (30 %).
- _ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 21 سنة إلى 30 سنة (06) بنسبة (20 %).
- _ عدد أفراد عينة الدراسة اللذين تتراوح خبرتهم أكثر من 31 سنة (02) بنسبة (6,66 %).

7- مجالات الدراسة:

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

7-1- المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة بمقر مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة، وهي عبارة عن

جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 هـ الموافق ل 20 مارس 2007 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة وتسييرها، 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 الجموعية للشباب والرياضة وهيكلتها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين و التأطير و كذا 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 التكوين وإدارة الوسائل .
- 2- مصلحة نشاطات الشباب.
- 3- مصلحة التربية البدنية والرياضية .
- 4- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

7-2- المجال الزمني: بعد اختيار موضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل وبعد تحديد عبارات

ومحاور الاستبيان تم توزيع 39 إستمارة على مسيرين وموظفين الموجودين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة في يوم الثلاثاء 14 مارس 2017 وبعدها تم إسترجاع 30 إستمارة فقط يوم 30 أبريل 2017، وتمت مرحلة تحليل النتائج سواء الخاصة بالدراسة الإستطلاعية أو الدراسة الميدانية باستعمال الطرق وأساليب الإحصائية وتفسيرها ، ودامت هذه العملية 48 يوم.

8- متغيرات الدراسة:

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

8-1- 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 77)

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو :تخطيط المسار الوظيفي.

8-2- 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**

9- تحديد ادوات البحث :

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 أن "الاستبيان عبارة عن أداة لجمع لبيانات 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 " .

وقد احتوت الاداة على (27) عبارة تحمل (5) درجات تراوحت بين (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا). ووزعت العبارات على (4) محاور صيغت نهائيا 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.

10- الادوات الاحصائية المستعملة:

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي statistical Package for the social sciences (spss)
- حساب التكرارات و النسب المئوية لتحليل نتائج الدراسة.
- حساب k2 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 أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول الى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى امكانية تعميمها.

الفصل الثاني:

عرض وتحليل

النتائج

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 (06): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 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	40	7,5	12	موافق جدا
				40	7,5	12	موافق
				0	0	0	محايد
				16,7	7,5	5	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا وموافق (24) اي ما يعادل نسبة (80%) بأنه توجد

درجة من المشاركة في التخطيط بالمؤسسة، في حين ان الاراء المعبرة بالرأي غير موافق نجد (5) اي ما يعادل نسبة

(7,16%) والرأي غير موافق تماما (1) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أيضا أن قيم k2 بلغت k= 11,867 عند درجة الحرية df=3 و بالتالي فهو دال عند مستوى

الدلالة $\alpha=0.01$ 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 لمسارهم 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 (07): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الثانية.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية %	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابة
دالة عند				53,3	7,5	16	موافق جدا
				23,3	7,5	7	موافق
0,01	0,002	3	14,533	0	0	0	محايد
				16,7	7,5	5	غير موافق
				6,7	7,5	2	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الآراء المعبرة بموافق جدا (16) اي ما يعادل نسبة (53,3%) 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 (2) أي بنسبة (6,7%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج 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 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 كان توجد صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.
 الجدول رقم (08): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الثالثة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المئوية %	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				63,3	7,5	19	موافق جدا
				16,7	7,5	5	موافق
0,01	0,00	3	933,24	0	0	0	محايد
				16,7	7,5	5	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (19) اي ما يعادل نسبة (63,3%) والآراء المعبرة بموافق (5) اي ما يعادل نسبة (16,7%) يرون بأنهم يمتلكون الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، في حين ان الاراء 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 أن قيمة K_2 بلغت $K=24,933$ عند درجة الحرية $df=3$ وبالتا 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 الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

الاستنتاج:

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

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 (09): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الرابعة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,00	4	36,667	3,36	6,0	19	موافق جدا
				10	6,0	3	موافق
0,01	0,00	4	36,667	6,7	6,0	2	محايد
				16,7	6,0	5	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (19) اي ما يعادل نسبة (3,3%) والآراء المعبرة بموافق (3) أي ما يعادل نسبة (10%) يرون بأنه يوجد تعاون بين الرئيس المباشر والموظف في بناء المسار الوظيفي ، في حين ان الاراء 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 أن قيمة (k2) بلغت $K=36,667$ عند درجة الحرية $df=4$ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ومنه نستطع 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 كان المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى تنمية حالة الابداع والابتكار عند الموظف.
 الجدول رقم (10): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الخامسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بـدائل الاجابات
دالة عند				63,3	6,0	19	موافق جدا
				10	6,0	3	موافق
0,01	0,00	4	36,667	6,7	6,0	2	محايد
				16,7	6,0	5	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

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 الاراء 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 أن قيمة (k2) بلغت $K=36,667$ عند درجة الحرية $df=4$ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ومنه نستطع 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 بأن مشاكة 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 كان المشاركة في اتخاذ القرارات تقلل من المشاكل التي قد يصادفها الموظف في عمله.

الجدول رقم (11): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة السادسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المعوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				60	6,0	18	موافق جدا
				13,3	6,0	4	موافق
0,01	0,00	4	33,000	3,3	6,0	1	محايد
				20	6,0	6	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (18) اي ما يعادل نسبة (60%) والآراء 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 الآراء المعبرة بمحايد نجد (1) اي ما يعادل نسبة (3,3%) كما ان الآراء المعبرة بغير موافق ممثلة في (6) أي بنسبة (20%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج 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 القرارات تقلل من المشاكل التي يواجهونها عملهم.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات 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 كان السياسات العامة للمؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرار.
 الجدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة السابعة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				63,3	6,0	19	موافق جدا
				6,7	6,0	2	موافق
0,01	0,00	4	37,667	6,7	6,0	2	محايد
				20	6,0	6	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الازاء 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 الازاء المعبرة بمحايد نجد (02) اي ما يعادل نسبة (6,7%) وأما الرأي الغير موافق نجد (6) اي مانسبته (20%) ولرأي غير موافق تماما (1) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.
 كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=37,667$ 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 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 بسكرة 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 كان الوظيفة الحالية تحقق الطموحات الشخصية للفرد.

الجدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الثامنة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				63,3	7,5	19	موافق جدا
				0	0	0	موافق
0,01	0,00	3	27,333	6,7	7,5	2	محايد
				26,7	7,5	8	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

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 أن قيمة K_2 بلغت $K=27,333$ عند درجة الحرية $df=3$ ، وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ 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 تحقيق 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 (14): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة التاسعة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بـدائل الاجابات
دالة عند				43,3	6,0	13	موافق جدا
				20	6,0	6	موافق
0,05	0,011	4	13,000	13,3	6,0	4	محايد
				20	6,0	6	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%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 الاراء المعبرة بمحايد نجد (4) فقط اي ما يعادل نسبة (13,3%) والرأي الغير موافق (6) أي ما نسبته (20%) والرأي غير موافق تماما (1) ما نسبته (3,3%) من افراد العينة اجمعوا بالنفي حول شعورهم بالرضا عن إنجازاتهم وأدائهم الوظيفي . كما تشير النتائج أن قيمة K2 بلغت K=13,000 عند درجة الحرية df= 4 وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ 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 كان المؤسسة الرياضية توفر الادوات والإمكانيات لإنجاز المهام المطلوبة.
 الجدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة العاشرة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				56,7	6,0	17	موافق جدا
				10	6,0	3	موافق
0,01	0,00	4	27,333	10	6,0	3	محايد
				20	6,0	6	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

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%) يرون بأن المؤسسة توفر أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (3) اي ما يعادل نسبة (10%) في حين ان الرأي غير موافق قدر (6) اي ما نسبته (20%) والغير موافق تماما (1) بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 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 لتأدي العمل.

الجدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الحادية عشر.

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

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء 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 الاراء المعبرة بمحايد (2) اي ما يعرف بنسبة (6,7%) والرأي غير موافق نجد (8) اي ما يعادل بنسبة (26,7%) والرأي غير موافق تماما (1) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=11,667$ 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 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 (17): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 الثانية عشرا.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				40	6,0	12	موافق جدا
				23,3	6,0	7	موافق
0,05	0,017	4	12,000	10	6,0	3	محايد
				23,3	6,0	7	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (12) اي ما يعادل نسبة (40%) والآراء المعبرة بموافق (7) اي ما يعادل نسبة (23,3%) يرون بأن الرئيس المباشر يراعي النواحي الاجتماعية للموظفين، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (3) اي ما يعادل بنسبة (10%) والرأي غير موافق (7) اي ما يعادل بنسبة (23,3%) كما ان الرأي غير موافق تماما (1) ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=12,000$ 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 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 (18) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة الثالثة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,015	4	12,333	23,3	6,0	7	موافق جدا
				36,7	6,0	11	موافق
0,05	0,015	4	12,333	6,7	6,0	2	محايد
				30	6,0	9	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء 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 الاراء المعبرة بمحايد (2) اي بنسبة (6,7%) في حين ان الرأي غير موافق (9) ما نسبته (30%) كما ان الرأي غير موافق تماما قدر (1) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=12,333$ 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 أن 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 (19): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الرابعة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,040	4	10,000	33,3	6,0	10	موافق جدا
				23,3	6,0	7	موافق
0,05	0,040	4	10,000	10	6,0	3	محايد
				30	6,0	9	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	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 (1) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K2 بلغت K=10,000 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 وجود إسناد إداري ملائم للموظفين أثناء تأديتهم لعملهم.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بناه يتوافر 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 (20) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة الخامسة عشر.

بدائل الاجابات	تكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	النسب المئوية	قيم k2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
موافق جدا	14	6,0	46,7	19,333	4	0,001	دالة عند
موافق	3	6,0	10				
محايد	3	6,0	10				
غير موافق	9	6,0	30				
غير موافق تماما	1	6,0	3,3				
المجموع	30	-	100%				

التحليل:

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء 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 الاراء المعبرة بمحايد (3) اي ما يعادل بنسبة (10%)، والرأي غير موافق (9) اي ما نسبته (30%) كما نجد ان الرأي غير موافق تماما قدر(1) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=19,333$ 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 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 (21): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة السادسة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيم k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,001	4	12,667	23,3	6,0	7	موافق جدا
				36,7	6,0	11	موافق
0,01	0,001	4	12,667	6,7	6,0	2	محايد
				30	6,0	9	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق (11) اي ما يعادل بنسبة (36,7%) 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 (1) اي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K2 بلغت K=12,667 عند درجة الحرية df=4 وبالتالي فهو دال عند مستو الدلالة $\alpha=0.01$ 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 كان المؤسسة الرياضية تسعى لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.

الجدول رقم (22) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة السابعة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,013	4	18,667	40	6,0	12	موافق جدا
				16,7	6,0	5	موافق
0,01	0,013	4	18,667	3,3	6,0	1	محايد
				36,7	6,0	11	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				100%	-	30	المجموع

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 (11) أي بنسبة (36,7%) ولرأي غير موافق تماما (1) أي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=18,667$ 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 سعي المؤسسة الرياضية لرفع مستوى وجاهزية ورغبة موظفيها في العمل.

الاستنتاج:

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

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

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

الجدول رقم (23) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة الثامنة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,00	4	21,000	43,3	6,0	13	موافق جدا
				10	6,0	3	موافق
3,3				6,0	1	محايد	
40				6,0	12	غير موافق	
3,3				6,0	1	غير موافق تماما	
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 (1) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=21,000$ 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 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 لدي.

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

الجدول رقم (24): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة التاسعة عشر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,015	4	27,667	46,7	6,0	14	موافق جدا
				6,7	6,0	2	موافق
0,05	0,015	4	27,667	3,3	6,0	1	محايد
				40	6,0	12	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%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 (1) اي ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=27,667$ 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 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 كان المؤسسة الرياضية تقوم بإجراء بحوث لقياس مستوى الدافعية عند الموظفين.
الجدول رقم (25): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة عشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بـدائل الاجابات
دالة عند				36,7	6,0	11	موافق جدا
				6,7	6,0	2	موافق
0,01	0,000	4	28,667	3,3	6,0	1	محايد
				50	6,0	15	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

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 الاراء المعبرة بمحايد نجد (1) أي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق نجد (15) اي ما نسبته (50%) كما ان الرأي غير موافق تماما (1) ما نسبته (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.
كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=28.667$ 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 عدم قيام المؤسسة الرياضية بإجراء بحوث لقياس مستوى دافعية موظفيها.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة. 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 كان تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعد الموظفين على تطوير قدراتهم.

الجدول رقم (26) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة الواحد وعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,002	3	14,533	46,7	7,5	14	موافق جدا
				13,3	7,5	4	موافق
0,01	0,002	3	14,533	0	0	0	محايد
				36,7	7,5	11	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%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 الاراء المعبرة بغير موافق نجد (11) فقط اي ما يعادل بنسبة (36,7%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=14,533$ عند درجة الحرية $df=3$ ؛ وبالتالي فهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ومنه نستطيع القول توجد 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 (27) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة الثانية والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				46,7	6,0	14	موافق جدا
				13,3	6,0	4	موافق
0,01	0,000	4	22,333	3,3	6,0	1	محايد
				33,3	6,0	10	غير موافق
				3,3	6,0	1	غير موافق تماما
				100%	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا نجد (14) اي ما يعادل بنسبة (46,7%) والآراء المعبرة بموافق (4) اي ما يعادل بنسبة (13,3%) يرون بأنه يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية ، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد (1) أي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق نجد (10) اي ما يعادل بنسبة (33,3%) والرأي غير موافق تماما (1) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.
 كما تشير النتائج ان قيمة K_2 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) : تحرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

الغرض من العبارة: معرفة اذا كان المؤسسة الرياضية تحرص على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (28) : يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم k2 للعبارة الثالثة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				43,3	7,5	13	موافق جدا
				20	7,5	6	موافق
0,01	0,001	3	10,800	0	0	0	محايد
				33,3	7,5	10	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%100	-	30	المجموع

التحليل:

من خلال تكرارات الجدول المبين اعلاه نجد ان الاراء المعبرة بموافق جدا (13) اي ما يعادل بنسبة (3,43%) والآراء المعبرة بموافق (6) اي ما يعادل بنسبة (20%) يرون بأن المؤسسة تحرص 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 (1) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K2 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 تحرص على دعم جهود تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة.

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

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

الجدول رقم (29): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الرابعة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند				43,3	7,5	13	موافق جدا
				16,7	7,5	5	موافق
0,01	0,007	3	12,133	0	0	0	محايد
				36,7	7,5	11	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%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 أن قيمة K_2 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 بمدرياة الشباب والرياضة.

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

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

الجدول رقم (30): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة الخامسة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات الكشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,030	3	8,933	33,3	7,5	10	موافق جدا
				23,3	7,5	7	موافق
0,05	0,030	3	8,933	0	0	0	محايد
				40	7,5	12	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%100	-	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 (1) أي بنسبة (3,3%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 بلغت $K=8,933$ عند درجة الحرية $df=3$ ؛ 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 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 (31): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة السادسة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المؤوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,002	3	14,533	46,7	7,5	14	موافق جدا
				13,3	7,5	4	موافق
0,01	0,002	3	14,533	0	0	0	محايد
				36,7	7,5	11	غير موافق
				3,3	7,5	1	غير موافق تماما
				%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 (4) اي ما يعادل بنسبة (13,3%) يرون بأنه يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساهم 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 أن قيمة K_2 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(32): يمثل التكرارات والنسب المؤوية وقيم k2 للعبارة السابعة والعشرون.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة k2	النسب المئوية	التكرارات المتوقعة	تكرارات المشاهدة	بدائل الاجابات
دالة عند	0,000	4	27,333	46,7	6,0	14	موافق جدا
				3,3	6,0	1	موافق
0,01	0,000	4	27,333	3,3	6,0	1	محايد
				40	6,0	12	غير موافق
				6,7	6,0	2	غير موافق تماما
				%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 (1) اي ما يعادل نسبة (3,3%) يرون بأنه يوجد تدريب ميداني بالعمل، في حين ان الاراء المعبرة بمحايد نجد (1) اي بنسبة (3,3%) والرأي غير موافق نجد (12) أي بنسبة (40%) والرأي غير موافق تماما نجد (2) اي ما يعادل نسبة (6,7%) من افراد العينة يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أن قيمة K_2 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.

الفصل الثالث: مناقشة و تفسير النتائج

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 ومديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (01) الى (07) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كان لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية ببسكرة، و هذا بعد عملية فرز وتفريغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss .

من خلال الجداول رقم(01)،(02) نجد بأن معظم الموظفين يشاركون في عملية التخطيط بالمديرية و هذا 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 و الرياضة تمنح 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 الشبا والرياضة ، بالإضافة الى أن نتائج الجداول (05)،(06)،(07) أظهرت بأن هذه المشاركة ستؤدي الى خلق حالة من الابداع والابتكار والحيوية بالمديرية و هذه المشاركة كلما زادت ستؤدي الى تراجع المشاكل الادارية و وضوح 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.

الفرضية الثانية:

بعد الاطلاع عن نتائج 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 و مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة 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، و هذا بعد فرز وتفريغ وترتيب النتائج المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الاحصائية spss .

من الجداول (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 وإمكانيات كافية لانجاز المهام المطلوبة لان الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل وهذا من خلال نتائج الجدول (10)،(11)،بالاضافة الى أن الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة راضون عن الظروف المحيطة ببيئة العمل ويجب على كل اداري تقديم الاسناد الاداري المناسب لتحسين درجة الرضا الوظيفي عند الموظفين و هذا

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. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (صلاح الدين الهيتي، 2004) بعنوان (اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين) والتي بينت وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ورضا العاملين.

الفرضية الثالثة:

بعد الاطلاع عن نتائج الاستبيان من اجل معرفة صحة او نفي الفرضية الجزئية الثالثة ، والتي صيغت على النحو التالي : لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة مستوى الدافعية بالمؤسسات الرياضية و مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة 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 ، و هذا بعد فرز وتفريغ 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 و تحسين لمكانتهم الاجتماعية والمادية، كما انهم يحصلون على حوافز معنوية ومادية في حالة الاداء المتميز ، إلا ان تحسين وضعهم الوظيفي راجع الى رغبتهم في العمل .

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

الفرضية الرابعة:

بعد الاطلاع عن نتائج الاستبيان من اجل معرفة صحة او نفي الفرضية الجزئية الرابعة ، والتي صيغت على النحو التالي : لتخطيط المسار الوظيفي دور في تدريب الموظفين بالمؤسسات الرياضية و مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة 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، و هذا بعد فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الاحصائية spss .

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

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.

الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بـبـسـكـرة ، 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 الاربعة وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة 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 والرقي بها إلى الأحسن.

الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بـبـسـكـرة ، 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 بسكرة 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 والرقي بها إلى الأحسن.

الخاتمة

لكل بحث علمي مهما كان نوعه و حدوده، و الهدف من كل دراسة الوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة من قبل، و ما قمنا به في بحثنا هذا الامام بتخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، الذي يتمثل في تضافر الجهود بغية الوصول لأهداف مسطرة لتحقيق رضا العاملين و تطوير و ترقية آداءهم.

و أملنا أن نكون قد توصلنا في بحثنا هذا إلى تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية . و بعد وضع فرضيات البحث و التحقق منها من خلال الدراسة الميدانية و التي من خلالها توصلنا: اثبات ان هناك مشاركة للموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية وكذا تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية. كما أن زيادة الاهتمام بالتدريب و الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية. و في الأخير لا يسعنا إلى أن نقول بأن النتائج التي تضمنها هذا العمل البحثي لا يمكننا تعميمها لأنها لا تنسحب على كل المؤسسات بل تختلف بأنماط التسيير المطبقة فيها، فهي إذ تنسحب إلا على تلك المؤسسات المشابهة لمجال الدراسة في الخصائص و الظروف.

قائمة

المراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع والنشر والإعلام، دون طبعة، الرياض، 2000
- 2- ابراهيم مقصود، مبادئ علم الادارة العامة، مطبعة عين الشمس، ط2، 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- الغالي ادريس، طاهر وائل، الادارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2007
- 10- القريري 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- حرير حسين، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد للنشر، ط2، 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 12، 1987
- 31- 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 بدوى، 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
- 41- 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، ط2، 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 الضغ وط 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، 2، 2004

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، 2007، 4
- 2- العوالمه 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

الاطروحات والرسائل العلمية:

- 1- الصيد نسيمه، 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، رسالة دكتوراه، 2312 الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في إتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه والإتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- 5- بوياية 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، 2012

- 7-صلاح الدين الهيتي، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية ،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 3،2012
- 13-مركز الخبرات المهنية للإدارة، تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية، القاهرة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2009.
- 14-مهدي محمد ،معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي،رسالة ماجستير،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة الازهر،غزة،2311 .

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية

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.

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:

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.

العينة: تتكون عينة البحث من مجموعة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة و البالغ عددهم 30 موظف.

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

أداة الدراسة: تم إعداد استبيان أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام كا 2 والنسب المئوية .

أبرز نتائج الدراسة:

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