

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين وانعكاساته على التطوير التنظيمي في المنظمات العامة دراسة ميدانية

د. أنس عبد الباسط عباس

أستاذ إدارة الأعمال المشارك ، جامعة الخرج ، المملكة العربية السعودية

المخلص

هدفت الدراسة للتعرف علي طبيعة عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الممارسة على أرض الواقع في مكاتب الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية ، وبيان أهميتها للفرد والمنظمة على حدٍ سواء. وبيان مدى انعكاس التطوير التنظيمي ، كونه شعاراً ترفعه الكثير من المنظمات المعاصرة على ضرورة تطوير الموارد البشرية في المنظمة من خلال ممارسة وظائفها الرئيسية كتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

وفي تحليل نتائج الدراسة تم الاستعانة بالتحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(S.P.S) Statistical Package for Social Sciences**.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود قصور في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات المبحوثة ، يتمثل بغياب المنظور الكلي للعلاقة التكاملية بين دور الفرد والمنظمة وتأثير كل منهم على الآخر وانعكاس ذلك على التطوير التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم إفساح المجال للعاملين في المشاركة بتنمية مساراتهم الوظيفية إلا في حدود ضيقة مما انعكس سلباً على معنوياتهم ، وبالتالي على نظرتهم للتوظيف في القطاع العام بأنه مقبرة للإمكانيات والقدرات المبدعة.

وأوصت الدراسة بضرورة الانفتاح على المؤسسات العلمية والبحثية ومنها الجامعات ، للإفادة من الخبرات الأكاديمية بالإطلاع على كل جديد ، فيما يخص وسائل وطرق تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين ، وفتح مكاتب الخدمة المدنية أمام الدراسات البحثية للطلبة والأكاديميين وطرح المشكلات بتجرد ودون موارد من أجل التغلب على الحالات السلبية وإيجاد المعالجات العلمية لها ، بما يساعد على تطوير العمل خدمة للفرد والمنظمة والمجتمع.

Abstract

The study aimed at the recognition of the nation of planning & development process on the actual applied career function by social service offices of the Republic of Yemen . It also aimed at the fundamental bi-role effects on the individual and the organization as well. It also pin pointed at reflection limit of organizational development. In addition, this has been being a catchword propagated by many recent organizations, which insisted on the importance of Human Resource Development inside the organization through applying the main roles: such as planning career for personnel.

During the process of analyzing study results, utilization of statistical analysis was made through applying the statistical package program for social sciences. So , the study has come up with many results, to which the existing lack in career planning was found to be the most noted defect. This also represented in the absence of overall perspective of the integrated relation between the individual & the organization, its impact among each other and its reflection on the organizational development. Result also showed that hindering personnel from the chance to interact and participate to develop their careers, except for tiny matters, had had its negative towards getting employed in public sector. They look at it as the real symmetry for their talents.

The study recommended the urgent opening to the scientific & research institutions, including University, to gain knowledge from the academic experience and to match with recent information, in terms of personnel's means & methods of planning & developing functional career development. It also recommended to give an access for students/academic to contact social service offices to enable them to overcome negative issues and find out positive scientific solution. by reaching this point, there will be a great value towards promoting the state of functionalism for the individual, organization & the society as well.

المقدمة :

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر العديد من التغيرات المتسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. لذا يعد التغيير ضرورة من ضرورات هذا العصر الذي نعيش فيه ، وأداة من أدوات التطوير الهادف. ويعد التطوير التنظيمي **Organizational Development** مدخلاً تنظيمياً حديثاً لتشخيص المشكلات الإدارية وتنفيذ برامج التغيير التدريجي المخطط مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية كونها الجهد المخطط والرشيد الذي يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم المتنوعة التي لها علاقة ببيئة العمل.

ولما كان العنصر البشري في المنظمة هو أداة التغيير ووسيلتها نحو التطوير ، فإن الاهتمام به من ناحية المنظمة ، يعني وضع اليد على مفتاح النجاح لبلوغ الهدف المنشود. فلا تطوير لأي جانب من جوانب العمل دون الإنسان، ولما كان الإنسان هو المورد الحقيقي في المنظمة أصبح لزاماً على كل إدارة واعية إعطاء هذا المورد ما يستحق من الرعاية والعناية والأهمية، كونه ركيزة النجاح وعمادها.

ومن ذلك الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتنميته **Career Development and Planning** ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية **Human Resources Management** فلا يكفي لإدارة المنظمة السعي للدؤوب للحصول على أكفأ العاملين من خلال التوظيف **Staffing** بمكوناته من الاستقطاب **Recruitment** والاختيار **Selection** والتعيين **Placement**، بل الأهم هو كيفية المحافظة على هذه الكفاءات وصيانتها والسعي للحصول على مستوى عالٍ من الرضى الوظيفي الذي يحقق التفاعل والفاعلية ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تخطيط واعٍ ومبرمج للمسار الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال الوقوف على قدرات الفرد الحقيقية وطموحاته الواقعية، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات وبما يحقق آمال المنظمة وأهدافها، وبذلك نصل من خلال تخطيط المسار الوظيفي للعاملين إلى تطوير قدرات العامل ومستقبله الوظيفي مقروناً بالتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل وبما يضمن تفاعلها مع بيئته الخارجية وتطوراتها المختلفة.

مشكلة الدراسة:

يعد التطوير التنظيمي واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة؛ لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ومع التحولات الإقتصادية الحادة التي يشهدها العالم وما تركه من تغيرات كارثية أحياناً زادت قيمة رأس المال البشري المتمثل بالقوى العاملة الفاعلة في المجتمعات، وتنتج عنه حقيقة مفادها أن تعظيم قيمة رأس المال الحقيقي بالمجتمع يأتي من خلال تخطيط أفضل للموارد البشرية في المنظمات، وأحد أركان هذا التخطيط هو تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، الذي تفتقر إليه العديد من المنظمات وإلى فاعليته، وخاصة أننا نعيش في عالم متداخل ومتغير، بل أصبح شديد التداخل وسريع التغير نتيجة ظروف العولمة التي فرضت نفسها على كل الميادين ومن ضمنها ميدان الأعمال، وقد تعاطمت مشكلات العمل في المنظمات كعدم الاستقرار الوظيفي، وضعف الولاء التنظيمي، وانخفاض مستوى الرضى عن العمل، وزيادة معدل دوران العمل، مما يحتم على إدارة المنظمات ضرورة الوقوف على محطة أساسية من محطات التطور في المنظمات وهي تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من أجل وضع اليد على أحد مواطن العلاج الناجع، وبذلك يمكن أن نصل للتطوير التنظيمي الهادف من خلال الوقوف على تخطيط فاعل للمسار الوظيفي للعاملين يقلل من مشاكل العمل ويوصل إلى استراتيجية متكافئة للعاملين والمنظمة ويحقق الاستقرار والتطور البناء.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وانعكاساته على بيئة الأعمال، حيث يمثل تخطيط المسار الوظيفي وتنميته للعاملين أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وعليه يتوقف مستقبلها وحياتها التنافسية في بيئة الأعمال، ومن خلال الجهود الواعية والمنظمة ينعكس ذلك على هيكل التطوير التنظيمي للمنظمة ككل، كما تعكس أهمية البحث من خلال تفعيل نظرية الإدارة بالأهداف (M.B.O) حيث تتلاقى أهداف العاملين مع أهداف المنظمة في شكل علاقة تبادل المصالح المشتركة من خلال تحقيق الأهداف المشتركة. وكذلك ينظر الباحث للموضوع المطروح بأنه أحد الأنشطة الواعدة للمنظمة والإدارة فيها، كونه يمثل الرؤية الواعية من خلال التخطيط الهادف والواعي، وذلك بتطوير قدرات العاملين ومهامهم الوظيفية ورسم مستقبلهم بما يتناسب

والتطوير الشامل للمنظمة وأهدافها في بيئة تزدهم بالأفكار والأنشطة ولكن لا مكان في نهاية المطاف إلا للأكفأ والأجدر والأقوى.

أهداف الدراسة:

في ضوء أهمية الدراسة والتوجهات الرئيسية لها، فإن الباحث يهدف من خلال دراسته لتحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- 1- التعرف على طبيعة عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الممارسة على أرض الواقع في المنظمات قيد الدراسة، وبيان أهميتها للفرد والمنظمة على حدٍ سواء.
- 2- تحقيق التكامل الدائم والمستمر بين أهداف المنظمة وتطلعاتها في التطوير بشكله النوعي وربطه بطريقة وتطوير الأفراد العاملين بالطريقة التي تخدم التطلعات المشتركة.
- 3- بيان مدى انعكاس التطوير التنظيمي، كونه شعاراً ترفعه الكثير من المنظمات المعاصرة على ضرورة تطوير الموارد البشرية في المنظمة، من خلال ممارسة وظائفها الرئيسية، كتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- 4- تسليط الضوء على ضرورة التفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية وما تفرضه تلك المتغيرات على الواقع الداخلي للمنظمة وربط الأهداف المشتركة للمنظمة والفرد من خلال الاستجابة المتبادلة للمصالح وفق رؤية متغيرة ومتنامية.
- 5- الوقوف على نتائج الدراسة وتقديم التوصيات اللازمة ومن خلال الواقع الميداني، مرتبطاً بالأدبيات المتخصصة للإرتقاء بتخطيط المسار الوظيفي وتنميته في منظمات الأعمال وتحقيق هدف المنظمة في النمو والتطور والتميز.

فرضيات الدراسة:

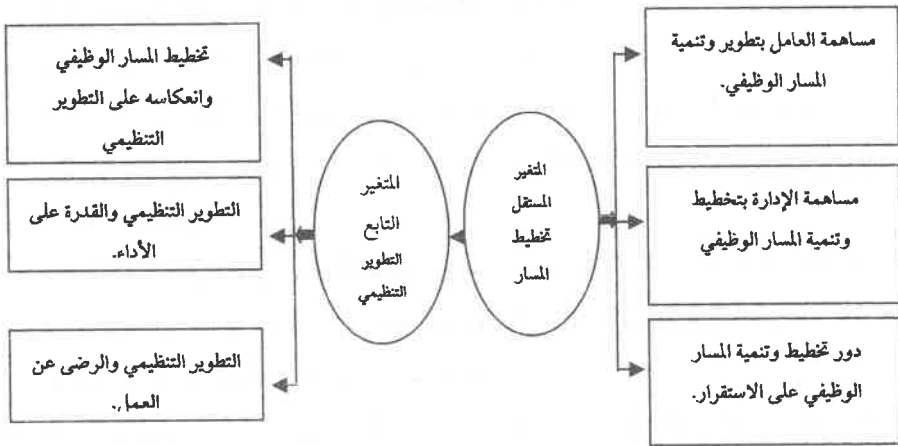
تستند الدراسة إلى الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية ومكاتبها في صنعاء (الأمانة) وعدن، وتعز، والحديدة في الجمهورية اليمنية، والخيارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير قدرات العاملين لتنمية المسار الوظيفي للعاملين والمتمثلة في (مستوى التناسب، الشمولية، الدعم والإسناد، المرونة، سرعة الاسترجاع، الاعتماد والموثوقية، التصفية، التنوع) لمواكبة التغيرات المنشودة.

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في مكاتب الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية وبين تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي بمكاتب الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية والخصائص الديموغرافية للعاملين فيها (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) .

أنموذج الدراسة: يمكن أن يوضح الشكل رقم (1) التالي نموذج الدراسة شكل رقم (1)

نموذج الدراسة



أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية والأساسية للدراسة على استبانة أعدت لهذا الغرض وساهمت في تغطية الجانب العملي للدراسة. وبشأن المصادر الثانوية للدراسة فقد تم الرجوع إلى الأدبيات العلمية في المكتبات والتبحر في المواقع العلمية عبر الانترنت للإطلاع على آخر الأفكار النظرية لتغطية الجانب النظري للدراسة فيما يخص تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والطرق المعتمدة للتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، مستفيداً من أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

لتحقيق هدف الدراسة تم اختيار وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية في الجمهورية اليمنية

تمثلة في ديوان الوزارة في العاصمة صنعاء ومكاتبها في صنعاء (الأمانة)، وعدن، وتعز، والحديدة كونها المدن الرئيسية في الجمهورية اليمنية وبها أكبر كثافة من موظفي القطاع العام على مستوى الجمهورية (دليل الإحصاء، 2006)، حيث يبلغ حجم القوى العاملة فيها أكثر من 70٪ من القوى العاملة التي ساهمت الوزارة بتعيينهم وتُشرف عليهم من حيث ارتباطهم بأنظمة الخدمة المدنية الحكومية على مستوى الجمهورية، وكان اختيار وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية ومكاتبها مقصوداً كونها الجهة المعنية بتوظيف القوى العاملة بشكل عام والقطاع الحكومي بشكل خاص.

وعن عينة الدراسة فكانت عينة قصديه **Purposive Sample** سبقها مسح استطلاعي شامل من قبل الباحث وقف فيه مسبقاً على الجهات المعنية بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين واختصاصاتهم الفعلية وأماكن تواجدهم، وأعدادهم التقريبية تسهياً وضبطاً لجمع البيانات من مصادرها الحقيقية، حيث شملت الدراسة جميع المدراء العاملين في ديوان الوزارة ومساعدتهم ومن هم في مستواهم، وكذلك مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ومن هم بدرجتهم، والمعنيين في إدارة الموارد البشرية، والمدراء العاملين ومساعدتهم في مكاتب الوزارات ومساعدتهم في محافظات عدن، وتعز، والحديدة، حيث تم توزيع 93 استبانة استعاد منها 90 استبانة، وقد تم استبعاد أربعة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وكانت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 86 استبانة أي بنسبة 92٪ من مجموع الاستبانات الموزعة. وهي نسبة جيدة لهكذا دراسات كما أشارت أدبيات البحوث الإدارية ومنهجيتها الإحصائية (Gall and Borg, 2003).

أداة الدراسة:

من أجل القيام بالدراسة الميدانية فقد طور الباحث استبانة مستفيداً من الأدبيات العلمية الإدارية المتخصصة في هذا الشأن، وكذلك العديد من الدراسات السابقة وما تناولته في هذا المجال، وتم تقسيم الاستبانة إلى جزأين تضمن الجزء الأول على البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يحتوي على الأسئلة التي تغطي محاور وفقرات الدراسة وعددها أربع وعشرون سؤالاً ضمن ستة محاور ثلاثة محاور منها تغطي جانب تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وثلاثة محاور أخرى تغطي جانب التطوير التنظيمي وعلاقته بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وقد كان كل محور يتضمن أربعة أسئلة تغطي مضمونه، فكان عدد أسئلة الاستبانة 24 سؤالاً، وقد كانت الأسئلة من النوع المغلق حيث استخدم مقياس ليكرت **Lekart** الخماسي وبأوزان تتراوح

بين (5 - 1) وكما يأتي :

(موافق تماماً) ولها خمسة درجات، (موافق) ولها أربع درجات، (محايد) ولها ثلاث درجات، (غير موافق) ولها درجتان، (غير موافق نهائياً) ولها درجة واحدة.

الصدق والثبات Validity & Reliability :

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (أي قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها)، فقد تم عرض الاستبانة على خمسة من الزملاء الأكاديميين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلم الإحصاء ومن هم بدرجة أستاذ، حيث طرحوا مشكورين مجموعة من المقترحات ووجهات النظر حول تعديل بعض الفقرات ودمج بعضها الآخر وإعادة صياغة لبعض الأفكار، وكانت ملاحظاتهم قيمة للغاية استنار منها الباحث وساهمت بإثراء أداة الدراسة وتصويبها. وبذلك يمكن الاطمئنان إلى تحقق الصدق الظاهري للأداة **Face Validity**.

وبشأن ثبات الدراسة **Reliability** لمعرفة مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة فقد تم إيجاد ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ **Crobach,s Alpha** عند تحليل بيانات الدراسة، وقد بلغت قيمتها (93.5%) وهي قيمة مرتفعة في الدراسات الوصفية التحليلية، حيث أن الحد الأدنى المقبول لمثل هذه الدراسات هو (60%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (S.P.S.S)** حيث استخدمت النسب المئوية لتوزيع خصائص عينة الدراسة، وتحليل التباين **ANOVA** لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وعلاقته بالتطوير التنظيمي. كما استخدم معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient** لتحديد مدى العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة في الدراسة. كما استخدم تحليل الانحدار المتعدد **Regression Analysis** وذلك للتعرف على أهم متغيرات الدراسة المستقلة التي تؤثر على عملية التطوير التنظيمي من خلال جودة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

الدراسات السابقة:

اجتهد الباحث للوصول إلى دراسات لها علاقة بموضوع دراسته أو التي تقترب منها إلى حدٍ ما؛ بغية الإطلاع عليها والاستفادة منها، ويمكن الإشارة إلى بعض الدراسات التي استطاع الباحث الوصول إليها وهي كالآتي:

أ- دراسات عربية:

1- دراسة (آل مذهب، 2007) في المملكة العربية السعودية وقد تناولت الدراسة برامج تخطيط المسار الوظيفي من حيث المشكلات والصعوبات، وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم المسار الوظيفي عند المدراء المعنيين في مجتمع البحث، الذي تكون من (389) منشأة، وكذلك التعرف على مدى ممارسة مؤسسات القطاع الخاص لهذا النشاط، وخرجت الدراسة بنموذج مطور لتخطيط المسار الوظيفي، ليكون مرشداً عملياً للإدارة لتطبيقه في الواقع الميداني بما يتناسب وطبيعة كل منشأة، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مركز للتطوير المهني على مستوى الدولة، ممثلة بوزارة العمل بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة لتقديم خدمات مهنية تساعد على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

2- دراسة (وادي، وكامل ماضي، 2007) بغزة في فلسطين، وتناولت تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر ذاتية، وقد هدفت الدراسة لتحديد مدى وضوح الصلاحيات والحرية في اختيار الموظف للمسار الوظيفي الذي يعنيه، وما هو أثر العوائق الشخصية في طريق تخطيط المسار الوظيفي للمدير في الجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء لكن لا يوجد حرية لهم في اختيار وظيفتهم، كما أن اللوائح والأنظمة والقوانين المتبعة لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء، وأوصت الدراسة بالارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة بما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي، وتعزيز نقاط القوة لدى المدراء بما يخص المسار الوظيفي وتوفير جو من الحرية في اختيار المدير والموظف عموماً لوظيفته.

3- دراسة (المذهبي، 2006) في الجزائر، حيث تناول فيها التداخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية في الجزائر، وقد لأمس فيها بشكل مبسط موضوع تخطيط المسار الوظيفي في بيئة العمل في المؤسسات من القطاع العام وأخرى من القطاع الخاص، وهدفت الدراسة للتركيز على أهمية تخطيط المسار وانعكاسه على الأهداف العامة، وركزت الدراسة على التداخلات التنظيمية المتعلقة بتطوير

الموارد البشرية، وبينت نتائجها أن ثمة ضعفاً ملحوظاً في ممارسات مهام إدارة الموارد البشرية ومن بينها تخطيط المسار الوظيفي، وأوصت بضرورة دراسة العقبات التي تعترض تفعيل برامج التطوير الوظيفي بما في ذلك المسار الوظيفي وتقديم الحلول التي تساعد على تطبيق تخطيط مبرمج وفعال بمهنية واحتراف.

4- دراسة (الفضالة، 2005) في الكويت حيث أجرى دراسته في تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريب في المؤسسات الحكومية، وقد ربط الباحث بشكل موضوعي بين تخطيط المسار الوظيفي وتحليل الاحتياجات التدريبية لكثير من المؤسسات الحكومية التي وصلت إلى (34) مؤسسة ركز فيها على رأي القيادات الإدارية والمسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية ومراكز التدريب، وتوصلت الدراسة على ضعف العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي لعاملين في المؤسسات المدروسة، وأوصت الدراسة بإعطاء الاهتمام اللازم للبرامج لتدريبية بما يتناسب وقدرات العاملين وزيادة التركيز على التخطيط الهادف للقوى العاملة من خلال تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وبما ينسجم وتطلعات المنظمة.

5- دراسة (البيتي، 2004) في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد هدفت الدراسة لتحديد أثر تطوير المسار الوظيفي على رضى العاملين في عدد من الجامعات الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي وبين أبعاد المتغير التابع للرضى عن الوظيفة وبالتالي الرضى عن المنظمة، كما وجدت الدراسة ضعفاً في مستوى رضى العاملين عن مساراتهم الوظيفية نتيجة ضعف دعم الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية ومنها تطوير المسار الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسة جديدة من الإدارة الجامعية، تسهم بتطوير المسارات الوظيفية وتعزيزها لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية، وكذلك العمل على نشر الوعي بين العاملين، لضمان إسهامهم بتطوير مساراتهم الوظيفية، بما يعود بالنفع عليهم وعلى منظماتهم، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

ب- دراسات أجنبية:

1- دراسة (Wilson, 2006) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتناولت موضوع التطوير الإداري من خلال تنمية المسار الوظيفي للعاملين، وهدفت لدراسة أثر الوعي الصحي وقياسه عند الجنسين على تنمية المسار الوظيفي، وكانت الدراسة مقتضرة على العاملين في قطاع النقل الجوي،

وحاولت الدراسة الربط بين الوعي الوظيفي والوعي الصحي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط وثيق بين العاملين الأصحاء بدياً وإسهامهم الفاعل بتطوير مساراتهم الوظيفية، ووجدت النتائج اهتماماً أكبر من الموظفين النساء ورغبة جامحة لتطوير مساراتهم الوظيفية لكن مستوى فاعليتهم بأروقة العمل كانت أقل من نظرائهم الذكور. وأوصت الدراسة بنشر الوعي عن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين قبل دخولهم لأروقة العمل من خلال الدراسات الأكاديمية المنهجية وربط تنمية المسار الوظيفي للعاملين بالثقافة الاجتماعية والولاء الوطني لما له من أثر على التطوير الإداري.

2- دراسة (Hollister, 2005) في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً، هدفت الدراسة لتقويم ومقارنة برامج المسارات الوظيفية للعاملين في (39) منظمة أمريكية، وتبين أن 42% من المنظمات المبحوثة لديها برامج متطورة للمسار الوظيفي، إلا أن مستوى فاعلية هذه البرامج متدنية عموماً، واتضح أن 41% من هذه المنظمات اعتمدت كلياً على قسم الموارد البشرية لتطوير المسارات الوظيفية للعاملين في حين اعتمدت بقية المنظمات على المدراء في المستويات العليا والمدراء المباشرين للعاملين لتطوير المسارات الوظيفية، وبينت نتائج الدراسة كذلك على أن 37% من المنظمات المبحوثة اعتمدت على برامج جاهزة لتخطيط المسار الوظيفي لعاملها. وأوصت الدراسة بضرورة الابتعاد عن البرامج الجاهزة والاستفادة من الخبرات المحلية ضمن المدراء الحاليين والسابقين لتطوير المسار الوظيفي وبالتالي تطوير المنظمة وأنشطتها.

3- دراسة (Linehan, 2003) في أوروبا وشملت بريطانيا وألمانيا وفرنسا والنرويج للتعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على الوضع التنافسي للمنظمات ومدى مساهمته بتطوير الاقتصاد المحلي. وقد استعان الباحث بمجموعة كبيرة من أساتذة الجامعات وخبراء التنمية البشرية، وخلصت الدراسة إلى تباين مفهوم المسار الوظيفي في كثير من المنظمات، وعدم وضوح المسؤولية عن تخطيط المسار الوظيفي، ومدى مساهمة الإدارة والعاملين بنجاح تخطيط المسار الوظيفي، وأظهرت الدراسة الأثر البالغ لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين على الوضع التنافسي للمنظمات، وإسهامه بالاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل. وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين الدول المتقدمة إدارياً وتقديم العون والخبرة للمنظمات المتعثرة لما لذلك من انعكاسات على مستوى الإقتصاد الوطني وحتى على مستوى دخل الفرد.

4- دراسة (Chris & Jennifer, 2001) تناولت الدراسة الدور الذي يؤديه المشرفون

في دعم العاملين بتطوير مساراتهم الوظيفية، وهدفت الدراسة للتعرف على مدى إسهام أنشطة الدعم للمسارات الوظيفية للمرؤوسين على رضاهم وولائهم التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المرؤوسين الذين يعتقدون أن رؤساءهم يعطونهم الثقة في أداء واجباتهم ويمنحونهم الصلاحيات الوافية هم أكثر وفاءً وولاءً لمنظمتهم، وأن هناك فوائد تنظيمية محتملة للتغذية الراجعة عن الأداء **Feed Back** تعزز من ولاء العاملين لإدارتهم، ولم تتوصل الدراسة إلى علاقات واضحة بين دعم المشرفين والإسهام بتخطيط المسار الوظيفي. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الحوافز المعنوية ومنها التعرف على رغبات العاملين فيما يخص مساراتهم الوظيفية وإشراكهم بتخطيط المسار الوظيفي لهم، كونه المساعد على تطوير وتنمية المنظمة.

5- دراسة (James, J, 2000) وقد أجريت الدراسة في ولاية فلوريدا الأمريكية، وتناولت كيفية المحافظة على رضى العاملين من خلال التعرف على مساراتهم المهنية، وهدفت الدراسة لتعزيز الرؤية عند القيادات الإدارية بأهمية تخطيط المسار المهني للعاملين وكذلك تبين الوسائل بين وقت وآخر، وقد استخدمت إدارة المنظمة التحفيز المالي ليكون العاملين أكثر إيجابية في المساهمة بتخطيط مساراتهم الوظيفية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين شعروا برضى أكبر عن مساهمهم المهني مع حصولهم على المكافآت المالية ودعم المشرفين لهم، بينما لم تصل النتائج إلى وجود علاقة بين رضى العاملين عن مساراتهم الوظيفية والمتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة بالإطلاع على تجارب المنظمات الرائدة والاستفادة منها فيما يخص تخطيط المسار المهني للعاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - استطاع الباحث الوقوف على توجهاتها والإطلاع على مضامينها، ورغم جودتها العالية في معالجة المشكلات المبحوثة إلا أنه لوحظ ندرة الدراسات التي تربط بين المتغيرات ذات الدلالات المستقبلية، واقتارها لرؤية شاملة تربط بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والتطوير التنظيمي الذي تنشده المنظمة أصلاً، عدا دراسة (Wilson, B 2006) فقد كانت بدلالات ذات بعد عميق وربطت بين تخطيط المسار الوظيفي والتطوير الإداري، كذلك لم يتمكن الباحث من العثور على دراسة محلية في اليمن تغطي نشاط إدارة الموارد البشرية فيما يخص تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، مما أضفى أهمية - برأي الباحث - على هذه الدراسة علها تضيف شيئاً للدراسات السابقة وتساهم بتنمية المعرفة الإدارية.

الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

يمثل التغيير والتطوير سمة من سمات العصر الحديث ومنظّماته الفاعلة في كل جانب من جوانب الحياة، مما يوجب على المنظمات أن تستجيب للتغيرات بشكل مخطط ومبرمج، متمثلاً ذلك في التطوير التنظيمي المؤسسي والمدرّوس الذي يسهم في حل مشكلاتها ويجعلها أكثر انسجاماً مع البيئة وتغيراتها، ويستجيب كذلك لمواجهة الضغوط والتحديات الصعبة التي تقابلها في عالم يعجُّ بالمنافسة، ويزفع من كفاءة الأداء بها. وانطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير، نرى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيئاً. فالإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة (والأعمار بيد الله). والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء. وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان وكل ما في الكون لها، يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصلحه وحاجاته. ويعد التطوير الذي تسهم به إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير وتنمية المسار الوظيفي للعاملين أحد ركائز التطوير التنظيمي (Delery and Doty, 2002) إذ لا يعدو التطوير عن الأمان أو الأحلام الوردية إن لم يكن مبنياً على أسس مدروسة، ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل (عباس، 2007). وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة. واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء. وصراع هذا النمو والبقاء في ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، فإنه لا بد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحلها المتنوعة (Paterson, E., 2000). وإن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي تستند على مدخل رئيسي وهو تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات ليتواءم ذلك مع التطوير المنشود والهادف، وهو يمثل رؤية استراتيجية ضمن مهام إدارة الموارد البشرية، التي تنطلق من فكرة مفادها بأن التطوير في برامج أية منظمة (تربوية، ثقافية، مهنية)، لا بد وأن يستند على التوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها واستراتيجيات المنظمة ككل، فلا يمكن أن تتبنى المنظمة استراتيجية الإبداع مثلاً ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال رسم سياسة مبنية على تخطيط المسار الوظيفي لعاملها، وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرّن، أي مناخ تنظيمي إنساني مساند

لعملية التطوير (Delery and Doty,1996).

كما إن مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة **Knowledge Management** ومنظمة التعلم **Learning Organization** من بين الأساليب التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى تطبيقها في عملية التطوير التنظيمي، لتحقيق التوافق والانسجام بين أهداف وحاجات المنظمة من جهة، وحاجات وأهداف الأفراد العاملين وتطلعاتهم من جهة أخرى، لتحقيق رؤية تنظيمية جديدة تنطوي على التفاعل بين الأفراد والمهام والأنظمة التقنية المعتمدة في انجاز النشاطات والمهام (Mickaely,2002).

وانطلاقاً مما ورد أعلاه يمكن القول بأن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي يمكن قياسه من خلال ما يتركه من آثار على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وفق ما يدركه الأفراد العاملين أنفسهم بالتعاون مع رؤية واعية من مدراءهم المباشرين ومن إدارة المنظمة.

التطوير التنظيمي Organizational Development:

قد لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي عند علماء الإدارة اليوم، ومن خلال قراءة العديد من أدبيات الإدارة، وجدت أنها لا تبني مضموناً موحداً للتطوير التنظيمي، ولا تطرح منهجية محددة ولا تركز على مدخل بعينه، وإنما تجمع بين الأهداف والأدوات، وبين الغاية والوسيلة، وبين الكفاءة والفاعلية، وبين المنظمة والعاملين .. فالتطوير في نظر البعض تغيير **Change** وعند غيرهم تحسين **Improving** وعند آخر تجديد وتحديث **Renewal** عند رابع إصلاح **Modernization**. إلا أنه وخلال العقدين الماضيين برز مفهوم التطوير التنظيمي "**Organizational Development**" كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات والتفاعلات الحاصلة في البيئة المحيطة (George, S. & (2002). ويعد التطوير التنظيمي مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية. وقد عرف **James** التطوير التنظيمي بأنه " جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعاليته من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم ذات العلاقة وأهمها العلوم السلوكية ونواته القوي البشرية في المنظمة " (James, 2000). وينظر البعض للتطوير التنظيمي ضمن إطار التغيير التنظيمي وأنه مجهود طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة (العميان، 2002) بما في ذلك تخطيط وتطوير الموارد البشرية كونها

الجهة المهنية المعنية بالتطوير التنظيمي من خلال أنشطتها المبرمجة وإمكاناتها المخططة ومن ذلك المساهمة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها بما ينسجم وتطلعات المستقبل.

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي Career Development and Planning:

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكاناتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية (Delery & Doty, 2002)، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم لبلاتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين بما يتناسب والمهام المنوطة بهم. فتخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين إدارة المنظمة والفرد وتشمل على إعداد الفرد لشغل مراكز إدارية وعملياتية أعلى لتحقيق دخل أعلى ومركز أفضل ضمن فترة زمنية محددة (العريفي، 2005)

وينظر للمسار الوظيفي بأنه "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر الحياة الوظيفية للعاملين، وتشمل خبرات العمل، ونوعيات المهام. في حين تتأثر الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، فإن الحاجات المهنية تختلف وفقاً للمرحلة التي يمر بها المسار الوظيفي ومتطلباته البيولوجية (الموسي، 2003). وينظر (Luis & others, 2001) إن عملية تخطيط وتنمية

المسار الوظيفي هي مسئولية تضامنية يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، يساعده فيها مديره المباشر كونه على تواصل دائم معه ومع قدراته وتطلعاته، ويكون المدير أكثر إطلاعاً وخبرة، وتساعد في ذلك أيضاً إدارة المنظمة بما ينسجم مع توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية.

الموارد البشرية وتطويرها كمدخل للتطوير التنظيمي:

لقد أضحت الموارد البشرية هي المورد الأهم من موارد المنظمة ولن تستطيع إدارة المنظمات مهما بلغت من الوسائل والقدرات المادية والمالية أن تصل لمبتغائها إلا عن طريق القدرات البشرية الخلاقة والمبدعة، ويمكن لبيئة العمل أن تساهم في خلق الإبداع البشري إذا فهمت متطلباته ودوافعه (عبوي، 2008) وتكمن قوة المنظمة ومستقبلها بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال العمل على رؤية مستقبلها ورسمه بطريقة تساعد على النهوض بقدراتهم، وكذلك العمل على تخطيط التعاقب **Succession Planning** حفاظاً على استمرارية العمل وجودته. وينظر للموارد البشرية بأنها تحتوي على خليط من القدرات المتباينة في أدائها فهناك المتعلمون **Learners** وهم الأفراد ذوي الاحتمالات العالية للترقي والتقدم الوظيفي، وغالباً ما يكونون حديثي الدخول للمنظمات. وهناك النجوم **Stars** وهم الأفراد الذين يؤدون أعمالاً متميزة ولديهم استعدادات عالية للتطور والنمو بقدراتهم وأفكارهم. وهناك الأفراد الراسخون أو المستقر **Solid citizens** وهم الذين يكون مستوى أدائهم مرضياً ولكن فرصهم للتطور وللترقية أضحت محدودة. وهناك الأفراد الذين يصلون إلى مرحلة **Deadwood** أي قلة الفائدة منهم للمنظمة يكون أداؤهم غير مقنع وقد أصبحوا عبئاً على المنظمة. وفي كل الحالات لا بد لإدارة المنظمة من جهود مخططة لتقليل الأفراد عديمي الفائدة إلى أدنى حد ممكن ومن ذلك إعادة تسكينهم خارج المنظمة **Out Placement** بطرق مقنعة لهم، والمحافظة على النجوم وزيادتهم من المتعلمين الجدد، لتبقى حيوية الموارد البشرية في أوجها وتساعد المنظمة في التطور الذي تشهده.

التطوير التنظيمي من خلال تطوير المسار الوظيفي:

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة كانهضاض الأرباح، وجود خصام أو تباعد بين العاملين والإدارة، عدم القدرة على المنافسة ضمن المجال الذي تعمل به المنظمة، كثرة غياب العاملين، زيادة معدل دوران العمل، زيادة معدلات الشكاوي، الملل والضجر من البقاء في مستوى وظيفي واحد لفترة طويلة (خريم، 2003).

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً أو الإحساس بها ، فقد تكون موجودة داخل أروقة العمل وبين العاملين ولكنها غير محسوسة. وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً (Daniels, 2006). وهذا ما يجعلنا نحتّم دراسة التنظيم وقياس مدى فاعليته بين فترة وأخرى ، وتحليله كل "3 - 5" سنوات أو أقل من ذلك إذا كانت التغيرات في بيئة المنظمة أكثر تسارعاً. والشكل رقم (2) التالي يوضح باختصار العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي (عباس ، 2008).

شكل رقم (2) مبررات التطوير التنظيمي



ويمكن أيضاً الإشارة للقوى التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع، بل في العالم، ومن أهم هذه القوى: قوى خارجية وتتمثل في قوى تكنولوجية، قوى اقتصادية، قوى اجتماعية، قوى سياسية وكما تظهر في المكونات التالية.

القوى الاقتصادية

- ◆ التغيرات في هيكل قوى العمل.
- ◆ فقدان الاستثمار للنظم الاقتصادية.
- ◆ التغيرات في السياسات المالية.

القوى التكنولوجية

- ◆ الانفجار العلمي.
- ◆ تقادم المعارف.
- ◆ انتشار الابتكارات.

القوى السياسية

- ◆ النظام العالمي الجديد.
- ◆ التحالفات السياسية والتبعية.

القوى الاجتماعية

- ◆ المسؤولية الاجتماعية.
- ◆ قيم العمل في المجتمع.

وهناك قوى داخلية تشد باتجاه التطوير التنظيمي تتمثل في الحاجة الدائمة والمستمرة للتغيير باللوائح والنظم والقانونين، وانعكاسات المنافسة على الوضع الداخلي وضرورة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين، وتنامي العلاقات غير الرسمية، والتقدم الحاصل بالإنظمة الإدارية.

وقد برز مؤخراً مصطلح التحويل التنظيمي ورمز له بالحرفين (O.T) **Organizational**

Transformation، وهو يعبر عن التغيير الجذري والتحول السريع الواسع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة ببيئتها، أو يقلب تقنياتها وأساليبها رأساً على عقب، فهي عكس إستراتيجية التغيير التدريجي التراكمي المرغوب غالباً والمخطط بروية (عباس، 2007)، والذي يتعمد فيه على خطة طويلة الأمد تنفذ بمراحل زمنية متعاقبة تشمل وسائل العمل وتنمية قدرات

العاملين وتخطيط مسارهم الوظيفي القائم على استيعاب قدراتهم وفهم رغباتهم بما لا يتخلل بالعملية التخطيطية المبرمجة ويحقق الانسجام بين التطوير المبرمج والتخطيط الفعال. ولذلك توصف الـ O.T بأنها استراتيجية أو طريقة تحولية انقلابية مفاجئة وثرورية في حجم التغيير وفي سرعته وفي مركزيته.

تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ودوره في إحداث التطوير التنظيمي بالمنظمة:

ينظر لتخطيط المسار الوظيفي **Career Blanning** بأنه سلسلة متعاقبة من التغييرات التي تحدث في حياة الموظف، نتيجة تقدمه في حياته المهنية والذي يرافقه تحسن في أجره ومزاياه التي يحصل عليها من العمل (اللوزي، 2002)، وزيادة في المكانة وفق حاجة تحقيق الذات، وكبر حجم المسؤوليات التي يتحملها نتيجة تطور قدراته وزيادة فاعليته وإسهامه بتحقيق أهداف المنظمة. وغالباً ما يحدث هذا التطور في المسار الوظيفي للعاملين، بناءً على ما هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي (Gall, & Borg, 2003)، ومن خلال الترابط بين الوظائف الواضحة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويرى **George Steiner** أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة ككل وإحداث التطوير الشامل فيها (Grahman, H. 2005).

وقد أخذ يحتل موضوع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين أهمية بالغة في فكر الإدارة الحديثة والواعية لماله من فاعلية في تحسين سلوك العاملين وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال زيادة ارتباطهم بالمنظمة وتحقيق مستوى متقدم من الرضى الوظيفي للعاملين (Lovejoy, 2003)، وقد أصبحت برامج التنمية والتطوير للمنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية وتطوير العاملين من خلال تخطيط المسارات الوظيفية لهم بعد التأكد من استعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم (الوليد، 2008) وبما ينسجم وطموحاتهم وبما يحقق الأهداف المشتركة للعاملين وفق نظرية الإدارة بالأهداف **(M.B.O) Management by Objectives** وأوضحت برامج التنمية والتطوير للمنظمات تهدف إلى التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة، ومتطلبات وحاجات التنظيم في المنظمات من جهة أخرى، وأن تحقيق الأهداف لأي طرف مرهون بتحقيق أهداف الطرف الآخر.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية ومكاتبها في صنعاء (الأمانة) وعدن، وتعز، والحديدة في الجمهورية اليمنية، والخيارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير قدرات العاملين لتنمية المسار الوظيفي للعاملين والمتمثلة في (مستوى التناسب، الشمولية، الدعم والإسناد، المرونة، سرعة الاسترجاع، الاعتماد والموثوقية، التصفية، التنوع) لمواكبة التغيرات المنشودة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث معاملات الارتباط الأكثر دلالة بين كل من متغيرات خصائص التطوير التنظيمي والمتغيرات الخاصة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، وهي تلك التي تظهر في الجدول رقم (1) وقد ميزت تلك المعاملات الدلالة عند مستوى أقل من (0.05) بوضع إشارة (♦) مقابل عامل الارتباط، بينما لم تميز معاملات الارتباط غير الدالة إحصائياً بأي إشارة.

جدول رقم (1) مصفوفة الارتباط بين الخيارات الاستراتيجية لتطوير قدرات العاملين وعلاقته التطوير التنظيمي

التنوع	التصفية	الاعتماد والموثوقية	سرعة الاسترجاع	المرونة	الدعم والإسناد	الشمولية	مستوى التناسب		
0.124	0.057	+0.348	0.371	0.035	0.025	+0.455	0.125	1	مساهمة العامل
0.719	0.581	+0.541	0.105	0.624	+0.628	0.020	0.283	2	
0.285 -	0.142	+0.375	0.224	0.233	0.059	0.178	+0.379	1	مساهمة الإدارة
0.611	0.516	0.037	0.181	0.081	0.659	0.214	0.021	2	
0.568	0.087	+0.519	0.083	+0.342	0.192	0.161	+0.458	1	التطوير والقدرة على الأداء
0.771	0.495	0.017	0.225	0.071	0.411	0.145	0.312	2	
0.314	0.072	+0.713	0.065	0.053	0.051	+0.415	0.173	1	التطوير والرضى عن العمل
0.611 -	0.716	0.003	0.667	0.740	0.622	0.615	0.021	2	

(1) درجة الارتباط. (2) مستوى الخطأ.

ويظهر من الجدول السابق مدى الارتباط بين خصائص التطوير التنظيمي والمتغيرات الخاصة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين حيث بلغ مستوى الارتباط (0.628) بين مساهمة العامل بتنمية مساره الوظيفي مع الدعم والإسناد، حيث يُشار إلى التكامل والترابط بين تنمية المسار الوظيفي ومتطلبات التطوير التنظيمي، كما أظهر الجدول الترابط بين القدرة على الأداء ومدى الاعتماد

والموثوقية حيث بلغ مستوى الارتباط (0.519) وتبين أن الارتباط عالي بين الرضى عن العمل ومستوى الاعتماد والموثوقية حيث بلغ (0.713). ومن ذلك فإن الباحث يتجه إلى رفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية ومكاتبها في صنعاء (الأمانة) وعدن، وتعز، والحديدة في الجمهورية اليمنية، والخيارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير قدرات العاملين لتنمية المسار الوظيفي للعاملين، والقبول بالفرضية البديلة.

الفرضية الثانية: بذهب الفرضية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية ومكاتبها في صنعاء (الأمانة) وعدن وتعز والحديدة في الجمهورية اليمنية وبين تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها .

وقد تم إجراء تحليل التباين الثنائي في اختبار هذه الفرضية لمحاور إسهام العامل بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، إسهام الإدارة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ودور تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الاستقرار بالمنظمة، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق في التطوير التنظيمي، يعزى إلى التفاعل بين هذه العوامل مقاساً بمقياس التطوير التنظيمي.

وتبين من الجدول رقم (2) التالي وجود علاقة تفاعل بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين وعلاقته بالتطوير التنظيمي.

جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير كل من عاملي المشاركة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين على الدرجة الكلية لمقياس التطوير التنظيمي.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المشاركة بتخطيط وتنمية المسار.	1	18.940	18.940	215.000	0.000
مقياس التطوير التنظيمي.	1	9.044	9.044	102.700	0.000
المشاركة بتخطيط وتنمية المسار × مقياس التطوير التنظيمي.	1	1.100	1.100	12.482	0.001
الخطأ	177	15.590	0.088		
الكلية	180	44.674	248.		

من المعروف أن تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Regression Multiple Linear** يدرس العلاقة بين عدة متغيرات تكون مرتبطة بالمتغير محل الدراسة وعلينا استخلاص تلك التي لها علاقة حقيقية بهذا المتغير واستبعاد الأخرى، ثم إن علينا تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات وهذه المتغيرات المؤثرة. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة في دراستنا (12.489) على مستوى دلالة $(\alpha) = 0.001$ ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha) = 0.05$ كما يظهر من الجدول نفسه أن هناك علاقة بين المشاركة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين وبين التطوير التنظيمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (215.00، 102.700) على التوالي وهي قيم ذات دلالة إحصائية وأعلى من قيم (ف) الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha) = 0.05$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في مكاتب الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية وبين تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

الفرضية الثالثة: ومنطوقها، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي في مكاتب الخدمة المدنية والخصائص الديموغرافية للعاملين فيها (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة).

وعند اختبار هذه الفرضية تم حساب معاملات ارتباط بيرسون **Pearson** وكما تظهر في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون **Pearson** بين مستوى التطوير التنظيمي

والخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الجنس	الحالة الاجتماعية	مستوى الوظيفة	المؤهل العلمي	الخبرة
معامل ارتباط بيرسون	0.0068	0.0085	0.0051	0.0222	0.2105
مستوى الدلالة	0.928	0.914	0.946	0.768	0.006
ن	681	681	681	681	681

- 3- تقديم الحوافز المناسبة وتحسين الأجور والرواتب، بما يضمن تفاعل أفضل من العاملين وكذلك الإدارة مع أنشطة المنظمة، كون غياب العدالة من وجهة نظر العاملين سبباً هاماً من أسباب عدم التفاعل وانعدام الإهتمام بالواجبات وانعكاس ذلك على مستقبل المنظمة وفعاليتها.
- 4- الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة إقليمياً، فيما يخص تخطيط وتنمية الموارد البشرية وذلك بالانفتاح على تلك المنظمات وكسب التجارب منها وزيادة الزيارات والتفاعل معها، وجعل عملية تطوير المسار الوظيفي للعاملين هدفاً مرحلياً لا بد من العمل على تحقيقه.
- 5- تعزيز دور إدارة الموارد البشرية وتفاعل القيادات العليا بالمنظمة مع أنشطتها ومتابعتهم الحثيثة للدور الملقى على عاتقها، لما لها من انعكاسات على مستقبل المنظمة وبلوغ أهدافها، كونها العصب المحرك والمؤثر على كل مفاصل العمل في المنظمة.
- 6- إعادة تموضع للعديد من المدراء والعاملين، بما يكفل تفاعل أكبر مع أنشطة المنظمة، وتفعيل أنشطة التدريب البناء، واعتماد أساليب أكثر تطوراً تساهم بتنشيط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين كون الجمود الوظيفي مقبرة الإبداع في كثير من الحالات.
- 7- محاولة الاستفادة من العلوم ذات العلاقة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين وتعزيز أنشطة نظم المعلومات، وتزويد المدراء المعنيين بالمهارات والصلاحيات التي تجعلهم يساهموا بتأدية أدوارهم في التطوير التنظيمي من خلال مساهمتهم بأداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- 8- ضرورة نشر ثقافة التكامل بين أطراف عملية تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك، والمنظمة ممثلة بمدير الموارد البشرية فيها من خلال مسؤوليته اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، والمدير التنفيذي صاحب الدور المهم في ملاحظة أي اختلافات في التوافق بين الفرد والوظيفة، وكل ذلك يتناغم مع عملية تقييم الأداء الفاعلة والمنهجية والمستمرة»
- 9- الانفتاح على المؤسسات العلمية والبحثية ومنها الجامعات للإفادة من الخبرات الأكاديمية بالإطلاع على كل جديد فيما يخص وسائل وطرق تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، وفتح مكاتب الخدمة المدنية أمام الدراسات البحثية للطلبة والأكاديميين وطرح المشكلات بتجرد ودون موارد من أجل التغلب على الحالات السلبية وإيجاد المعالجات العلمية لها.

أهم المراجع:

أ- المراجع العربية:

- آل مذهب، معدي بن محمد، (2007)، برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد 47، العدد الرابع، ص 491- 529.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2005)، إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين، صنعاء، ص 192.
- العميان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ص 343.
- الفضالة، فهد يوسف (2005) تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، الحولية 26، الرسالة 238.
- اللوزي، موسى: (2002)، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان.
- المذهبي، سالم هارون، (2006)، التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية وأثرها على الأهداف، مجلة دراسات وشئون إدارية، المركز العربي للدراسات المعاصرة، مجلد 1، العدد الأول، ص 112- 144.
- الهيتي، صلاح الدين، (2004)، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 20، العدد الثاني، ص 29- 75.
- الوليد، 2008، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية، عمان، ص 174.
- حريم، حسين: (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان.
- دليل الإحصاء السنوي، (2006) الجهاز المركزي للإحصاء.
- عباس، أنس عبد الباسط: (2008)، إدارة الأعمال (وفق منظور معاصر)، مكتبة مركز الصادق، صنعاء.
- عباس، أنس عبد الباسط: (2007)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة مركز الصادق، صنعاء، ص 213.
- عبوي، زيد منير، (2008) التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجية، عمان، ص 158.
- ناصر، حنا: (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان.
- وادي، رشدي عبد اللطيف، وكامل ماضي، (2007)، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة لدراسات الإنسانية)، مجلد 15 العدد الثاني، ص 779- 817.
- المرسي، جمال الدين محمد، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 376.

ب- المراجع الأجنبية:

- Daniels, Imogen; Schramm, Jennifer,(2006) "Evolution at Work", People Management, V.8, Issuell
- Delery, G. and Doty, E (2002), Human Resources Planning Geneva, Tribune De Genève.
- Gall,M., Gall. J., and Borg. W. (2003).Educational Research: An Introduction. NY: Pearson education, Inc.
- George Steiner,(2002) Management, 2-e, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A,
- Grahamam, H. T. (2005), Human Resources Management, Eastover, Plymouth

Macdonald and Evens Limited.

-Hollister. Tracy. (2005). "Career Path Planning Programs. Best Practices, U.S.A

- Linehan. M. (2003) "Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context", Journal of European Industrial Training vol. (36), No (2), PP 115- 152.

- Lovejoy, L. F. (2003), Wage and Salary Administration New York, The Ronald Press Co.

-Luis R. Gmez & others, (2001). Managing Human Resource, 3-e, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

- Jennifer. M; Smewing, Chris,(2001) " The role of the Supervisor in Career and organizational Commitment", European Journal of Work and organizational psychology, V.10, Issue1, Mar (epost@epnet.com).

- James J., (2000) " Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfaction of the Entry-Level information Systems Professional", Journal of Management information Systems, V.16, Issue 3, epost@epnet.com.

- Paterson, E. N. . (2000) Personal Management New York, The Ronald Press Co.

-Wilson, Brenda. (2006). "Using Career Management to Enhance Your Employ Value Proposition", Merer,s Globa Studies, Cal, U.S.A. pp. 3-4.

-William, M. E. (1998), Job Evaluation, London McGraw-Hill Book Co Inc.

- www.atthewed.com

- www.csb.gov.jo.

- www..ksa-uni-com.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة الأفاضل من المدراء والمسؤولين في مواقع العمل المختلفة بوزارة الخدمة المدنية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

نضع بين يديكم استبانة بحثية تدور أفكارها حول تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين ومدى انعكاسه على التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، آمليين تجاوبكم معنا لما فيه خدمة البحث العلمي، وراجين منكم وضع علامة (√) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم في فقرات ومحاور الدراسة، علماً بأن ماتقدمونه من آراء سيبقى طي الكتمان ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الذي نحن بصده، شاكرين تجاوبكم سلفاً.

الباحث،

أولاً البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق
- المستوى الوظيفي: مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة
- رئيس قسم موظف بإدارة الموارد البشرية
- المؤهل العلمي: ثانوية عامة دبلوم متوسط
- بكالوريوس دراسات عليا.
- الخبرة في مجال العمل: أقل من 5 سنوات. من 6 - 10 سنوات.
- من 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة.

ثانياً: فقرات الاستبانة:

م	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
أ	محور مساهمة العامل بتطوير وتنمية المسار الوظيفي.					
1	أرى أن دور العامل أساسي لتطوير مساره الوظيفي.					
2	أساهم بمراجعة عملي وأرسم الخطط لتحسين وضعي بالعمل.					
3	عندي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي.					
4	أشعر أن قدراتي تتناسب والعمل الذي أقوم به.					
ب	محور مساهمة الإدارة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي					
5	ألحظ اهتماماً من الإدارة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين.					
6	أجد متابعة حثيثة من الإدارة لمستوى قدرات العاملين.					
7	هناك تناقل بين العاملين في المواقع يتناسب وقدرات العاملين.					
8	يعمل المدير على توجيهي بما يعود على تحسين قدراتي.					
ج	محور دور تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الاستقرار.					
9	أرى أن الإدارة تولي العاملين الرعاية اللازمة لتحسين قدراتهم.					
10	أشعر أن اهتمام الإدارة بمستقبل العامل يكسبه القناعة بعمله.					
11	يساهم تخطيط وتطوير المسار بتحسين صورة المنظمة.					
12	أرى أن مستقبلي الوظيفي مطمئن ويجعلني بوضع أفضل.					
د	محور تخطيط المسار الوظيفي وانعكاسه على التطوير التنظيمي.					
13	أرى أن هناك ترابط بين قدرات العاملين وبنو المنظمة.					
14	تتحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف العاملين.					
15	هناك برامج موضوعية تساهم بزيادة مهارات العاملين.					
16	للعاملين القدرة على تعديل أهداف العمل بما يتناسب وطموحاتهم.					
هـ	محور التطوير التنظيمي والقدرة على الأداء.					
17	أرى أن قدراتي تتناسب مع العمل الذي أقوم به.					

					18	هناك دورات مناسبة أخضع لها لتحسين قدراتي على العمل.
					19	أشعر أن ما تعلمته سابقاً لا يتناسب والعمل الذي أمارسه الآن.
					20	أرغب بتغيير موقع عملي لشعوري بالعجز وعدم الرضى.
					و	محور التطوير التنظيمي والرضى عن العمل.
					21	أرى أن مستقبلي ومستقبل المنظمة متوافقان.
					22	ألاحظ اهتماماً من المدير بتوضيح أهداف العمل.
					23	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المهام التي أقوم بها.
					24	تمت مراجعة أدائي من قبل الإدارة بما يتناسب وطموحاتي.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ، ، الباحث.