

انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من
وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية
بالمملكة العربية السعودية .

دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة

**The implications of career planning and development on job
security from the perspective of supply chain workers in health
institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.**

An applied study on health organizations (public or private sector) in the city of Jeddah

إعداد الطالب

عبدالله مصطفى نمر مصطفى

إشراف

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي

١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة: ١١]

الإهداء

إلى منارة الحياة ورفيق دربي وسندي

(أبي الحبيب).

إلى (روح أُمي) الطاهرة وقرّة عيني الغائبة.

إلى أساتذتي الأفاضل.

إلى كل من ساهم في تعليمي في حياتي الدراسية.

أهدي هذا البحث العلمي

أسأل الله تعالى أن يتقبل هذا العمل ويجعله جهدًا مباركًا ينفع به المسلمين.

الباحث

عبدالله مصطفى نمر مصطفى

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على النبي الأكرم، المبعوث رحمة للأمم، محمد وآله وصحبه وسلم الهادي لأنواره، الجامع لأسراره، الدال عليه، الموصل إليه، أستاذ البشرية ومعلمها الأول وعلى آله وصحبه أجمعين.... وبعد,,, يشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان، وخالص الود والامتنان بعميق مشاعر الحب والتقدير .

إلى سعادة الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید

وسعادة الاستاذ الدكتور/ فايز جراد

على إشرافهم وتوجيههم لإتمام بحثي بهذه الصورة المشرفة ولله الحمد والمنة، ثم الاستفادة من خبرات سيادتهم الرشيدة في الجانب العلمي والعملية فلمني كل الشكر والعرفان وأسأل الله العلي القدير رب العرش العظيم أن يحفظهم ويرعاهم ويطيل في عمرهم ويمتعهم بالصحة والعافية ، والشكر موصول إلى الدكاترة الأفاضل اللذين درسوني خلال المرحلة الجامعية .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع من زاملني في البرنامج وأشكر لهم تعاونهم ومساهماتهم في تسهيل الصعاب واسأل الله العلي العظيم لي لهم التوفيق والسداد

والحمد لله حمد الشاكرين والشكر لله شكر الحامدين

الباحث

عبدالله مصطفى نمر مصطفى

المستخلص باللغة العربية : .

لقد جاءت الدراسة الحالية بعنوان : أثر انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة

وتسعى مشكلة الدراسة : في التعرف على انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات ، من خلال التعرف على مجموعة من التساؤلات:

- ١- ما اتجاهات العاملين بالمؤسسات نحو الأمن الوظيفي ؟
- ٢- ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين ؟
- ٣- ما معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين ؟

وهدف الدراسة الحالية : في التعرف على أثر انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة ؟ ، والتعرف أيضاً فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاول الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث : المنهج الكمي الوصفي والتحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تكونت أما عينة الدراسة تكونت من (١٠٠) فرداً، اختارها الباحث بالطريقة القصدية (الغرضية) العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية .
واستخدم برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها واستخراج نتائجها .
نتائج الدراسة:

- تنشيط مهارات العاملين وتجديدها لمواكبة التغيرات والتطورات.
 - الحرص على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته .
 - تزويد العاملين بالبرامج التدريبية التي تكفل إتقانهم لمهام العمل وتقييم أداء العاملين بصفة دورية.
 - الحرص على تدفق المعلومات بسلاسة لجميع العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية والقطاع الخاص وتوجيه الرؤساء لإرشاد العاملين لأساليب تنمية مساراتهم الوظيفية.
- توصيات الدراسة :

- ١- تأسيس نظام اتصال متطور بين المؤسسات والمنظمات المختلفة لتيسير نقل الأوامر والتعليمات وتبادل المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها العاملون لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.
 - ٢- تزويد العاملين في المؤسسات والمنظمات بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتمكينهم من اختيار المسار الوظيفي الذي يمنحهم فرص أفضل للتقدم ، أو لتحقيق أهدافهم الوظيفية.
 - ٣- وضع دليل إرشاد بكل إدارة يوضح فرص الترقى الوظيفي داخل المسارات الوظيفية المختلفة.
- مقترحات الدراسة :

- ١- إجراء دراسة عن متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسات والمنظمات الصحية.
- ٢- إجراء دراسة عن دور سياسة التدوير الوظيفي في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .
- ٣- إجراء دراسة عن العلاقة بين النظم واللوائح التي تنظم السلم الوظيفي وإخفاق جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسات والمنظمات.

الكلمات المفتاحية: انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، الأمن الوظيفي ، سلاسل الامداد، المؤسسات الصحية .

Abstract

The current study is entitled: The impact of career path planning and development on job security from the perspective of workers in supply chains in health institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.

A field study on health organizations (public or private sector) in Jeddah

The study problem seeks to: Identify the impact of career path planning and development on job security from the perspective of workers in institutions, by identifying a set of questions:

- ١- What are the attitudes of employees in institutions towards job security?
- ٢- What are the requirements for career path planning and development necessary to support job security among employees?
- ٣- What are the obstacles to career path planning and development that prevent employees from achieving job security?

The current study aimed to: Identify the impact of career path planning and development on job security from the perspective of workers in supply chains in health institutions in the Kingdom?

, and also to identify whether there are statistically significant differences in the opinions of the respondents about the study attempts according to their personal and functional variables.

The researcher used: the quantitative descriptive and analytical method, and the questionnaire as the main tool for collecting data, which consisted of (١٠٠) individuals, chosen by the researcher in the intentional (purposeful) method, working in supply chains in health institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze its data and extract its results.

Study results:

- Activating and renewing the skills of employees to keep pace with changes and developments.
- Ensuring that each employee is assigned to the job that suits his qualifications, inclinations and interests.
- Providing employees with training programs that ensure their mastery of work tasks and evaluating the performance of employees periodically.
- Ensuring the smooth flow of information to all employees in government health institutions and the private sector and directing managers to guide employees on methods of developing their career paths.

Study recommendations:

- ١- Establishing an advanced communication system between different institutions and organizations to facilitate the transfer of orders and instructions and the exchange of information and data that employees need to make various administrative decisions.
- ٢- Providing employees in institutions and organizations with advanced training courses inside and outside the Kingdom in the field of career planning and development to enable them to choose the career path that gives them better opportunities for promotion, or to achieve their career goals.
- ٣- Developing a guidance manual for each department that explains the opportunities for career advancement within the various career paths.

Study proposals:

- ١- Conducting a study on the requirements for career planning and development in health institutions and organizations.
- ٢- Conducting a study on the role of job rotation policy in career planning and development.
- ٣- Conducting a study on the relationship between the systems and regulations that regulate the career ladder and the failure of career planning and development efforts in institutions and organizations.

Keywords: Implications of career planning and development, job security, supply chains, health institutions.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
(أ)	الاية
(ب)	الإهداء
(ج)	الشكر والتقدير
(د)	المستخلص باللغة العربية
(هـ)	المستخلص باللغة الإنجليزية
(و)	فهرس الموضوعات
(ح)	فهرس الجداول
(ط)	فهرس الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	فروض الدراسة
٨	مفاهيم الدراسة
٩	منهج الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	تنظيم الدراسة
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة .
١٢	المحو الأول: الإطار النظري للدراسة .
١٣	أولاً: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .
٤٣	ثانياً: الأمن الوظيفي .

الموضوع	رقم الصفحة
ثالثا: العلاقة بين التخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي .	٥٧
رابعا: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي "	٦١
المحور الثاني : الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.	٦٥
الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة	٧١
تمهيد	٧٢
منهج الدراسة	٧٢
نوع الدراسة	٧٤
مجتمع الدراسة	٧٥
عينة البحث	٧٥
أدوات الدراسة	٧٥
حدود الدراسة	٧٦
تحليل البيانات	٧٦
مصادر المعلومات	٧٦
صدق وثبات الأداة	٧٧
الأساليب الإحصائية المستخدمة	٧٨
الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها	٨٠
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والأبحاث المستقبلية والمقترحات	١٠٩
النتائج	١١٠
التوصيات	١١٣
الأبحاث المستقبلية والمقترحات	١١٤
المراجع	١١٥
قائمة المصادر والمراجع	١١٥
الملاحق	١٢١

(فهرس الجداول)

م	البيان	الصفحة
١	جدول رقم (٤-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٨١
٢	جدول رقم (٤-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	٨٢
٣	جدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري .	٨٣
٤	جدول رقم (٤-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحوافز التي يتم الحصول عليها.	٨٤
٥	جدول رقم (٤-٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل .	٨٥
٦	جدول رقم (٤-٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها .	٨٦
٧	جدول (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الأول.	٨٧
٨	جدول (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو الأمن الوظيفي.	٨٩
٩	جدول (٤-٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين.	٩١
١٠	جدول (٤-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات.	٩٣

٩٦	جدول (٤-١١) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئات العمرية.	١١
٩٨	جدول (٤-١٢) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهلات العلمية.	١٢
١٠٠	جدول (٤-١٣) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري.	١٣
١٠١	جدول (٤-١٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الحوافز التي يتم الحصول عليها.	١٤
١٠٣	جدول (٤-١٥) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال.	١٥
١٠٥	جدول (٤-١٦) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها.	١٦

(فهرس الأشكال)

م	البيان	الصفحة
١	شكل رقم (٤-١). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.	٨١
٢	شكل رقم (٤-٢). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	٨٢
٣	شكل رقم (٤-٣). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري	٨٣
٤	شكل رقم (٤-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحوافز التي يتم الحصول عليها.	٨٤
٥	شكل رقم (٤-٥). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل.	٨٥
٦	شكل رقم (٤-٦). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها.	٨٦

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- تنظيم الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة:

يعد العنصر البشري محور ارتكاز العملية الإدارية ، لذلك حرصت إدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف وتصنيفها وتوسعت في عمليات الاختيار والاستقطاب والتعيين ، ووضع السياسات ، ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد ، وتخطيط الموارد البشرية خطوة مبدئية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين .

إن الهدف من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في أية منظمة هو رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها ، لجعل العمل هادفاً أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة ، وبما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة ، لتلافي التأثيرات السلبية الناتجة عن التعيين والاختيار العشوائي للعاملين ، والذي قد يؤدي إلى تعيينهم أو ترقيةهم في وظائف لا تتفق مع ميولهم وانتماءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ، مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء في ضوء نمو الاتجاهات السلبية نحو العمل وانخفاض الرضا الوظيفي (الطويان والسيف ، ١٩٩٥ م ، ص ١٨) ومن ثم انعدام الاستقرار التنظيمي (الطجم ، ٢٠٠٠ م ، ص ٦٣) نتيجة تزايد الرغبة في ترك العمل والتسرب منه في ضوء تضائل الشعور بالأمن الوظيفي . ولما كانت الشركات في المملكة العربية السعودية مسؤولة عن التنمية والتطوير في المجالات كافة إذن لابد من تمتع منسوبيها بمهارات وقدرات مرتفعة تسهم في دعم أمنهم الوظيفي من خلال الإقبال على العمل وانجازه بكفاءة واقتدار ، مما يتطلب تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بما يعكس الشعور بالأمن الوظيفي في ضوء ما تتيحه الوظيفة لشاغليها من إشباع لاحتياجاته الأولية والثانوية ، وما تمنحه من مكانة ومصدر دخل يجعله قادراً على تحقيق طموحاته الآنية والمستقبلية للاستفادة من إيجابيات ذلك في تحسين وتطوير مستويات الأداء .

وقد تولد لدى الباحث الإحساس بأهمية هذه الدراسة من خلال ما لمسوه من تدني مستوى أداء بعض العاملين ورغبتهم في الانتقال من العمل أو تركه وتأثرهم عند

التعرض لأقل قدر من الضغوط بسبب عدم التوافق بينهم وبين المهام الوظيفية ، أو تعيينهم في وظيفة لا تتفق مع ميولهم واهتماماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم ، مما يولد لديهم القلق وعدم الرغبة في العمل ، ومن ثم انخفاض مستويات الأداء وكثرة المشكلات والبطء في انجاز الأعمال .

مشكلة الدراسة:

أدت النظرة القاصرة لدى بعض الأفراد والمنظمات على حد سواء في اتخاذ العمل كوسيلة لتلبية الحاجات الاقتصادية بغض النظر عن الحاجات الاجتماعية والنفسية وتجاهل الفروق الفردية بين العاملين ، وإغفال المواصفات والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة ، وسياسة التنقلات العشوائية ، وعدم الاستفادة من البرامج التدريبية نتيجة عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية واعتماد التعيين في الوظائف أو الترقية للمناصب الأعلى على الأقدمية المدعومة بالوساطة والمحسوبية وتجاهل مبدأ الجدارة إلى تدني مستويات الأداء نتيجة وجود عدد من العاملين تنقصهم الميول والاهتمامات بهذه الوظيفة ، وإذا توافرت هذه الميول والاهتمامات تنقصهم الخبرات والمهارات اللازمة للوفاء بمهام الوظيفة ، مما يترتب عليه إهمال العمل واللامبالاة به وكثرة الغياب والرغبة في التسرب ، نتيجة افتقاد الأمن الوظيفي اللازم للاستمرار والإقبال على العمل .

ولما كان نجاح واستمرار المنظمات لا يرتبط بجودة الخدمات التي تقدمها ، بقدر ما يرتبط بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على النهوض بمستويات الأداء ومواكبة التجديد والتحسين المستمر للخدمات (علاقي ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٢) كان لابد من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بداية من الاختيار والاستقطاب والتعيين للكوادر البشرية المؤهلة والمناسبة للوظائف المتاحة (محمد ، ٢٠٠٥ م ، ص ٧١) مع مراعاة الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لهذا الكوادر لتزويدها ببرامج تدريبية تكسبها المهارات اللازمة لإتقان العمل ، ونهاية بالاهتمام بإشباع احتياجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمنظمات وبما يقابل طموحاتهم الآتية والمستقبلية بشكل يدفعهم إلى الإقبال

على العمل بحماس والرغبة في النجاح المتواصل ، فبجانب توفير الثقة والدافعية والحوافز والاستقرار الوظيفي ، ونظام الأجور والرواتب العادل ، وبيئة العمل المادية المناسبة (رشيد ، ٢٠٠٥م ، ص ١٦٧) يجب الحرص على تخطيط وتنمية المسارات الوظيفي للعاملين بما يحقق الأمن الوظيفي ، واختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق أهداف وتلبي احتياجات الموظف ، حيث يترتب على إغفال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عدم القدرة على الاستفادة من البرامج التدريبية ، وتبديد الوقت والجهد والتكلفة وتكون المحصلة النهائية هي ضعف مستويات الأداء وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمات في ضوء العشوائيات والتخبط بسبب شغل الوظائف بأفراد غير مناسبين أو غير مؤهلين للقيام بمهام العمل المطلوب ، مما ينعكس أثره سلبا على المنظمة وعلى العاملين بها فالأثر السلبي على العاملين ينتج من انخفاض مستوى أدائهم وغياب جودة عملهم وببطء معدل دورانه ، والأثر السلبي على المنظمة يتضمن انخفاض المكاسب المتوقعة أو ارتفاع معدلات الخسائر (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٢)

ومن منطلق أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتنمية الشعور بالأمن الوظيفي اللازم لزيادة درجات الولاء للعاملين وضمان قيامهم بالعمل على أفضل وجه ، وزيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات وإنجاز العمل في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد ، ومن منطلق تعقد مهام الوظائف في العصر الحالي وحاجتها إلى عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات مرتفعة للوفاء بمهام العمل في ضوء قلة فرص المسار الوظيفي التي تفرض الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين تبلورت .

مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة:

١-الأهمية النظرية : تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله وهو انعكاسات تخطيط وتنمية المساري الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، نظراً لحدائته في الفكر الأمني والإداري ، وقلة الدراسات التي تطرقت إليه في الإدارة الأمنية ، فعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة تطرقت بشكل مباشر إلى العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأمن الوظيفي . كما تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة الأمنية بنسق المعلومات التي توضح مدى مساهمة المؤسسات (سواء قطاع عام أو خاص) في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بها واتجاهات العاملين نحو الأمن الوظيفي ، ومتطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازم لدعم الأمن الوظيفي ، لاستنباط معوقات تخطيط المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي.

٢-الأهمية العلمية: تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المنظمات الصحية بهدف تنمية شعور العاملين بالأمن الوظيفي ، ومن ثم تلافي السلبات الناتجة عن فقدان الأمن الوظيفي والتي يترتب عليها انخفاض معدلات الأداء نتيجة تدني مستويات الولاء والرغبة في ترك العمل والتسرب منه بسبب ضعف إشباع العمل لاحتياجات العاملين الاجتماعية والمادية والنفسية ، وعدم وفائه بطموحاتهم الآنية والمستقبلية أو عدم قدرة العاملين على الوفاء بمهام وأعباء العمل في ضوء عدم مناسبة مؤهلاتهم ومهاراتهم لمهام العمل ما يترتب عليه تبديد الوقت والجهد والتكلفة وإخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات ، من خلال التعرف على:

- ١- اتجاهات العاملين بالمؤسسات الصحية نحو الأمن الوظيفي .
- ٢- متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الصحية .
- ٣- معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الصحية .
- ٤- ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي :

ما انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية .

يتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية يحاول الباحث الإجابة عنها وهي :

- ٤- ما اتجاهات العاملين بالمؤسسات نحو الأمن الوظيفي ؟
- ٥- ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين ؟
- ٦- ما معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين ؟
- ٧- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟.

فروض الدراسة:

تفترض الدراسة أنه :

- ١- فقدان الأمن الوظيفي للعامل يصيبه بالأمراض وانعدام الثقة فيمن حوله.
- ٢- كلما انخفضت درجة إشباع إحدى الحاجات ، زادت الرغبة إليها ، فعلى سبيل المثال كلما انخفضت درجة الإشباع لحاجة البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.
- ٣- كلما اشبع حاجة في المستويات الدنيا ، اشتدت الرغبة إلى حاجة في المستويات العليا ، فكلما تم إشباع حاجة البقاء للفرد العامل كالأجر مثلا ، اشتدت الرغبة إلى حاجة الانتماء كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد.
- ٤- كلما فضل الفرد أو أحبط في تحقيق درجة إشباع حاجات المستويات العليا اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الأدنى ، فكلما قلت درجة إشباع حاجات التطور والنمو في الوظيفة التي تتحدى القدرات ، اتجهت رغبته إلى إشباع حاجات الانتماء كإشباع حاجات العلاقات الإنسانية.
- ٥- أن المنظمات التي توفر الأمن الوظيفي للعاملين بها تخلق بيئة صحية صالحة للتغير والنمو والإبداع .
- ٦- التقدير والثناء الذي يحتاجه الموظف على انجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه تشبع رغبته في تقدير الذات وشعوره بالإحساس بأنه شخص مستقر ومنتج . وأنه من خلال مواهبه يساهم فعلا مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

١- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

التخطيط في اللغة : الخط الطريقة المستطيلة في الشيء يقال خطة خطة أي :
اخطها واخطتها خطأً وتخطيطاً ، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها"
(الفيروز كبادي ، ٢٠٠٣م ، ص ٦١٢)

التخطيط في الاصطلاح : 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
الإمكانات بالكفاءة والفعالية المطلوبة (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦م ، ص ٩٦-٩٥)

التنمية في اللغة: نَمَى الشيء ينمو إذا آثر وزاد (الفيومي ، ٢٠٠٠م ، ص ٣٧١)
التنمية في الاصطلاح : عملية تبادلية تعتمد على توافر مدخلات تسهم عنه طريق
عمليات فعالة في الحصول على مخرجات تساعد على تحقيق النماء والتطور لأفراد
المجتمع (الهلباوي ، ١٩٩٦م ، ص ٣٢)

تخطيط وتنمية المسار الوظيفية في الاصطلاح : عملية مشتركة بين الإدارة
والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات
المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة (علاقي ،
٢٠٠٧م ، ص ٥٧١)

ويعرف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في هذه الدراسة بأنه : الجهود المشتركة بين
المؤسسات والعاملين بها لتدريبهم على إتقان القيام بمهامهم وإعدادهم لوظائفهم
المستقبلية لتحقيق تطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم الخاصة في إطار الأهداف العامة
لوزارة التخطيط وبما يتضمن اكتساب المهارات الخاصة لكل مرحلة وظيفية .

٢- الأمن الوظيفي :

الأمن في اللغة: الأمن ضد الخوف ، والأمانة ضد الخيانة وهذا يوضح أهمية الأمن
للإنسان (ابن منظور ، ٢٠٠٥م ، ج ١ ، ص ١٦٣)

الوظيفة في اللغة: جمعها وظائف ، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً ، ألزمها إياه (ابن منظور ، ٢٠٠٥م ، ج ١٥ ، ص ٢٤٠) الأمن الوظيفي في الاصطلاح : إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله ، وعلى استقراره في العمل ، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل (الخرب ، ٢٠٠٦م ، ص ٧) ويعرف الأمن الوظيفي هذه الدراسة بأنه : إشباع الوظيفة للاحتياجات الآتية والمستقبلية للعاملين في المؤسسات اجتماعياً ونفسياً ومادياً ، بما ينعكس إيجاباً على شعورهم تجاه وظائفهم ، واستقرارهم في العمل ، وعدم تعرضهم للضغوط نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل التي تجعلهم يشعرون بعدم ملاءمة الوظيفة لهم .

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره ، ويعرف بأنه : كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها (العساف ، ٢٠٠٠م ، ص ١٨٩) كما يعرف بأنه نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة ، ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عطوي ، ٢٠٠٧م ، ص ١٧٢)

حدود الدراسة:

حدود هذه الدراسة هي:

١- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تناول انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحية (قطاع عام أو خاص)

٢- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على العاملين في بعض المؤسسات الصحية (قطاع عام أو خاص)

٣- الحدود المكانية:

العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص بصحة جدة.

٤- الحدود الزمانية:

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م

تنظيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول ستتناولها الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ووجه الإفادة منها والتعقيب عليها

الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات والأبحاث المستقبلية.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

المحور الأول: الإطار النظري

أولاً: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

ثانياً: الأمن الوظيفي

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي

رابعاً: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق

الأمن الوظيفي

المحور الثاني : الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

الفصل الثاني :

الخلفية النظرية للدراسة :

المحو الأول: الإطار النظري :

يمكن أن يساعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وإكساب العاملين القدرة على أداء مهام أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، ومما يزيد من قدرتهم على تطوير وتحسين الأداء ومن ثم حب العمل وزيادة الإقبال عليه والرغبة في مواصلته ، حيث يسهم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد وبين الوظائف التي يتقلدونها.

ويسهم تخطيط وتنمية المسار في تحسين الأداء بدرجات متباينة عن طريق تنمية مهارات العاملين وصقل خبراتهم وتحسين أدائهم لمهام الوظيفة المناطة بهم ، لتلاقي التأثيرات السلبية الناتجة عن الاتجاهات السلبية نحو العمل التي تؤدي إلى انعدام الاستقرار التنظيمي وتضاؤل الشعور بالأمن الوظيفي (الطجم ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٣)
لذلك لأن الأمن الوظيفي هو الهدف المتوخى من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال العمل على تحقيق التوافق بين الموظف ووظيفته من خلال مدخلين الأول فردي يتضمن تنمية مهارات الأفراد لتمكينهم من حسن أداء العمل بما يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة وتحقيق الرضا الوظيفي ، والثاني تنظيمي يتضمن إتباع الأساليب الإدارية (التدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية المتميزة ، وأهداف الفرد في الرضا عن العمل والشعور بقيمة ما يقوم به من عمل (ماهر ، ٢٠٠٧ م) ص ٥٢٣-٥٢٢
لذلك تحرص المنظمات على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بما يحقق الأمن الوظيفي ، بداية من اختيار الوظيفة المتوافقة مع مؤهلات وخصائص ومهارات شاغليها أي وضع الفرد المناسبة في المكان المناسب ، ومرورا بتزويد الموظف بالبرامج التدريبية التي تمكنه من الإلمام الكامل بمهام وظيفته ومسؤولياتها ، ونهاية بالحرص على جودة مخرجات العمل التي تعبر عن تحسن مستويات الأداء

لتلافي السلبات الناتجة عن ضعف تخطيط المسار الوظيفي (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩ م ، ص ٢٢)

وقد اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري على العديد من أدبيات الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية، والإدارة العامة ، والعلاقات الإنسانية ، والاتجاهات ، والأمن الوظيفي ، واشتمل الإطار النظري على خمسة محاور تغطي تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي ، حيث تناول المحور الأول تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال استعراض مفهومه ، وأهميته ، وأهدافه ، و مراحل المسار الوظيفي ، من خلال استعراض مفهومه ، وأهميته ، وأهدافه ، و مراحل المسار الوظيفي ، ومميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومجالاته وأنواع المسارات الوظيفية وأبعاد المسارات الوظيفية ، ومراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، ومتطلبات نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، ودور كل من الموظف والمنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وتناول المحور الثاني الأمن الوظيفي من خلال استعراض مفهومه ، والنظريات المفسرة للأمن الوظيفي ، وأهميته وأبعاده وتناول المحور الثالث العلاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي ، وتناول المحور الرابع معوقات وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي .

أولاً: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى ، وهذا يستدعي قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعدة خطوات لاكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد وبين وظيفته من خلال عدة وسائل يأتي في مقدمتها تقييم الأداء ، ومختبرات المسار الوظيفي ، ومراكز التقييم وبحوث الرضا بهدف اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنمية وتطوير المسار الوظيفي والتي تنعكس سلباً على الأمن الوظيفي (ماهر ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٥٢٩-٥٢٢)

مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

عرف عقيلي (٢٠١٥م) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة ، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسيا وأفقيا وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقى الوظيفي المتاحة ص ٥٤٧.

وعرف ماهر (٢٠٠٧م) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ضوء الهدف منها بأنها عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ص ٥٢١

ويرى عبد الباقي (٢٠٠٢م) أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية الموظف نفسه ، فيعرفه بأنه : مسؤولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخططه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني ص ٢٨٦

أما أبو بكر (٢٠٠٨م) فيرى أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية المنظمة ، فيعرفه بأنه نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها ص ٢٠٠.

بينما يرى علاقي (٢٠٠٧) أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة فيعرفه بأنه عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة ص ٥٧١

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تتطوي على :

- مسؤولية مشتركة بين المنظمة والموظف.

- تتولاها إدارة الموارد البشرية.
- رسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة .
- تحديد احتمالات الترقى والتدرج في المناصب الوظيفية حسب الفرص المتاحة
- إعداد الموظف لمراحل سير وظيفي متصاعدة.
- العمل على تنمية مهارات وصقل خبرات وإثراء معلومات الموظف حسب كل منصب وظيفي يتقلده.
- تحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور المرحلة.

أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

ترجع أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى دورة في إكساب الفرد القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز عمله ، أو التي تساعد على سرعة اكتساب المهارات ، أو الاستفادة من البرامج التدريبية من خلال ما تتيحه برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من إثراء معلومات وتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين لتمكينهم من أداء العمل بشكل أفضل يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة رضاهم عن العمل وزيادة الشعور بالأمن الوظيفي ، وفي الوقت نفسه تحسين الانتاجية.

وتعزى أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى ما يلي (ماهر ، ٢٠٠٧م)

- تحقيق أهداف العاملين والمنظمات ، حيث يسعى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يساعد على زيادة رضا الأفراد عن العمل ، وفي الوقت نفسه زيادة الإنتاجية والربح.
- تخفيف القيود على حركة العاملين ، حيث يجلب غياب جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي قيوداً على حركة ترقية ونقل العاملين ، مما قد يضر بالصالح منهم ، بعكس تفعيل جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تساعد على إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

- الحد من تقادم العمالة: يحدث التغير التقني المتسارع ضغوطا على المنظمات ويجبرها على مواكبة العصر في ضوء التطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق ونوعيات المستهلكين التي تجلب نوعا من التقادم في مهارات العاملين في بعض الوظائف ، مما يسبب ضغط نفسي على العاملين نتيجة شعورهم بانخفاض أهميتهم وهدم مناسبتهم للوظيفة ، بجانب نشأة ضغوط وصراعات العمل ، ولذلك تسهم أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كالتدريب والنقل والاستغناء في تنشيط مهارات العاملين وتجديدها وإكسابهم مهارات جديدة تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية ، بجانب الإبقاء على أصحاب المهارات التي يمكن الاستفادة منها في مجالات عمل أخرى.
- خفض تكلفة العمالة: بالرغم من ارتفاع تكلفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المنظمات الناجحة إلا أن إنتاجية العمالة التي يحسن تخطيط وتنمية مسارها الوظيفي تفوق هذه النفقات نتيجة تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب لطموحاته وتطلعاته ، ومما يزيد من الإقبال على العمل ومن ثم يتحسن الأداء ، بعكس المنظمات غير الناجحة التي تخفق في تخطيط مسار العاملين بها ويحدث التخبط والازدواجية وعدم القدرة على الاستفادة من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مما يترتب عليه تضاعف الخسائر (ص ٥٢٥) ، ويضيف علاقي (٢٠٠٧ م):
- نمو طموحات الأفراد نحو مستقبل وظيفي ناجح في ضوء تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشرية.
- زيادة جاذبية المنظمات التي تسعى إلى الاهتمام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بها بالإضافة إلى احتفاظها بالكوادر البشرية الموهوبة والطموحة.

- تحديد المنظمات التي تخطط المستقبل الوظيفي لموظفيها أو تشارك في تخطيطه توقعاتها من مستوى الأداء المطلوب منه ، بالإضافة إلى تحديد معالم الطريق والفرص والخيارات المتاحة أمامهم في المستقبل.
- يساعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الموظفين عن طريق تنمية مهاراتهم وإثراء معلوماتهم وصقل خبراتهم لتحسين أداءهم وإنتاجيتهم ، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- تساعد برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي المنظمة في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية والمهنية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب .
- تقوم الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص إلى توفير قوة بشرية منتجة ، وألما أدرك الموظف مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة للتقدم ، كما زاد رضاهم وأمنهم الوظيفي وولائهم وإخلاصهم للمنظمة .
- مواجهة المنظمات التي لا تهتم بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حالات من التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف مما يترتب عليه جمود نظام الترقيات عبر جميع المستويات التنظيمية ، مما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل .
- ينعكس إتاحة الفرص للموظفين ، ومساعدتهم على التنمية الوظيفية ، وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسن فرصهم الوظيفية إيجابا على سمعة المنظمة خارجيا ويزد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج (ص ص ٥٧٥-٥٧٤)
- ويضيف المرسى (٢٠٠٦ م)
- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تؤدي مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية نحو الأهداف التنظيمية

إلى زيادة احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المتغيرة من العمالة المؤهلة المدربة بالنسبة للمنظمة .

- تحسين قدرة المنظمة على جذب العمالة المؤهلة والمحافظة عليها: تفضل العمالة المؤهلة الالتحاق بالمنظمات التي تهتم بتحقيق طموحاتهم الوظيفية ومستقبلهم المهني ، حيث يساعد هذه الاهتمام على تحقيق الأمن الوظيفي وتنمية الانتماء والولاء للمنظمة .

- تشجيع تنوع الثقافات: أدت سيطرة العولمة والشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي إلى تنوع قاعدة الموارد البشرية من حيث الجنسية واللون والنوع والقيم ، وعليه فإن تنوع الفرص المهنية عبر المسارات الوظيفية يجعل من تنوع هذه الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً..

- تحسين سمعة المنظمة : تجعل المنظمات التي تهتم بتطوير وتنمية المسار المهني العاملين بها أداء جيدة للترويج عنها في المجتمعات والأماكن كافة ، مما يحسن من صورتها ويكسبها مكانة مرموقة بين المنظمات .

- اكتشاف الأفراد المؤهلين وتوجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية والمهنية (ص ص ٣٨٠-٣٧٨)

ويضيف مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٩ م):

- المعاناة التي تترتب على عدم القدرة على تخطيط وتنمية المسار المهني والتأثير السلبي الناجم عن ذلك والذي يتمثل في خفض معدلات الأداء ، وانخفاض جودة العمل وبطء معدل دورانه وما يترتب على ذلك من خسائر للمنظمة.

- تعد المسارات المهنية هدفاً استراتيجياً لتحقيق المساواة في فرص التوظيف.

- يعد المسار المهني لأي شخص أحد المدخلات الرئيسة لجودة الحياة في مجملها في ضوء زيادة مساحات الحرية والقدرة على الحركة في العصر الراهن ، مما يشكل وسيلة ضغط على أصحاب الأعمال لتوفير فرص أفضل للإشباع المسار الوظيفي .

- محدودية فرص تنمية المسار الوظيفي في ظل بطء النمو الاقتصادي ،مما يرسخ أهمية تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق أهداف المسار المهني للموظف(ص٢٢)

ويرى الباحث أن أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تبدأ من إيجاد فرص متعددة للترقيات وفق ميول واهتمامات كل موظف حسب فرص الربح والخسائر ،فقد يتوافر مسار وظيفي يحقق ترقيات سريعة ، ولكن امتيازاته وحوافزه أقل ، وقد يتواجد مسار وظيفي يحقق للموظف أرباح أكثر ، ولكن فرص الترقيات أقل نتيجة التكاليف على هذا المسار ، ولذلك يعتمد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على رغبة الموظف في المقام الأول قبل ميوله واهتماماته .

أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

الهدف الرئيس من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ، بمعنى العمل على إكساب العاملين المهارات التي تتفق مع التطور التقني المعاصر ، وفي الوقت نفسه تواكب التغيرات في طرق وأساليب الإنتاج ، وكذلك فرص الترقى الوظيفي المتاحة مستقبلا بما يتفق مع سياسات النقل والترقية والتعيين والاستقطاب والاختيار وغيرها من سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا يمكن تنفيذها إلا في ظل وجود الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على منح المنظمة ميزة المرونة والقدرة على التكيف مع مقتضيات المواقف الآنية والمستقبلية.

وأهم أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هي (المرسى ، ٢٠٠٦م) مواكبة التغير التدريجي في احتياجات العاملين واهتماماتهم وميولهم بتغير الزمن للتوافق مع هذه المتغيرات التي تستدعي تغيير استراتيجيات المنظمة وإظهار قدر من المرونة لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال الاستفادة من مميزات تخطيط المسار الوظيفي كوسيلة فعالة يمكن أن تساعد على التوفيق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لتحقيق رضا العاملين وأمنهم الوظيفي وزيادة درجات انتمائهم وولائهم الوظيفي ، وفي الوقت نفسه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم باستخدام أساليب التقييم المناسبة كمقاييس تقييم الأداء ومختبرات المسار الوظيفي التي تحدد مدى الالتزام به ، ومراكز التقييم ، وبحوث الرضا كوسائل فعالة يمكن أن تسهم في اكتشاف وتحليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (ص ٣٩٦) ويضيف أبو بكر (٢٠٠٨ م) :
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب والتقييم .

- تحقيق التنسيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية (ص ٢٢١)
ويضيف عبد الباقي (٢٠٠٠ م)

- تحقيق التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة ، ومنح الموظف الفرصة لتحقيق وضع اجتماعي ومكانة اجتماعية مرموقة من خلال أعمال قد تخرج عن نطاق وظيفته .

- المساهمة في تحقيق التميز من خلال تكوين دوافع قوية لتحديث وتطوير قدرات العاملين وإمكانياتهم وإكسابهم كل جديد في مجال وظائفهم لتقديم أفكار غير تقليدية في مجال العمل (ص ٢٧٩)

ويرى الباحث أن أهم أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين بتلبية رغباتهم وإشباع طموحاتهم الآتية والمستقبلية ووضعه في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان.

مراحل المسار الوظيفي :

يمر الموظف خلال حياته الوظيفية بأربعة مراحل هي :

أ- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ قبل أو مع تعيين الفرد في المنظمة من خلال تحديد الوظائف التي تتوافق مع ميول الأفراد واهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم في ضوء القيم الذاتية والفروق الفردية ويبدأ الأفراد في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن من الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة ووسائل الإعلام ، وبعد التعرف على نوعية الوظائف التي تتفق مع ميولهم واهتماماتهم يسعون لاكتساب جوانب المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف ، وتحدث مرحلة الاستكشاف من سن الخامسة عشرة إلى دون سن الثلاثين من العمر عندما يكون الفرد في مرحلة التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج ، وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجديد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة ، ويصاب الموظف في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له ، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته (علاقي ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٩)

ب- مرحلة التأسيس :

يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة خلال مرحلة الاستكشاف ، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

وإذا لم ينجح الفرد في اختيار المجال الوظيفي المناسب ، فقد ينتقل إلى منظمة أخرى ، وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب ، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة ، ويحتاج الموظف إلى من يساعده للنجاح في ذلك ، لذلك يجب أن يكون رئيسه المباشرة بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه (علاقي ، ٢٠٠٩ م ، ص ٣٩٥)

ج - مرحلة الحفاظ الوظيفي :

يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيذاً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي ، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد ، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها (أبو بكر ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٢٩)

وخلال هذه المرحلة يجد الموظف نفسه أمام ثلاث مسارات منفصلة:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ويحتاج ذلك إلى مزيداً من الجهد من الفرد والمنظمة.
- الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي ، وربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته .
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية ، وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المنظمة (ماهر ، ٢٠٠٩ م، ص ٧٣)

مرحلة الانفصال الوظيفي أو التقاعد :

تتضمن هذه المرحلة خروج الموظف من المنظمة وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها ، حيث يسعى إلى التأقلم مع الوضع الجديد ومراجعة حساباته في ضوء قلة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ ويسعى الفرد خلال هذه المرحلة إلى القيام برحلات وأنشطة ترفيهية تشغله عن حالة الفراغ ، وقد يرفض البعض الاستسلام لهذه المرحلة فيبحث عن عمل كاستشاري في منظمة أخرى ، أو يسعى لإنشاء عمل خاص له (عبد الباقي ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٩٧)

ويلاحظ أن توجهات ومكتسبات الموظفين تختلف خلال هذه المراحل الوظيفية باختلاف الفروق الفردية ومستوى الطموحات فيما بينهم ، ويوضح الجدول رقم (١) أهم هذه الاختلافات خلال المراحل العمرية المختلفة .

جدول رقم (١)

الاحتياجات التي يسعى الموظف إلى إشباعها خلال مراحل المسار الوظيفي

مراحل مسار الوظيفي				
المراح الخصائص	مرحلة التأسيس من ٢٢-٢٤ سنة	مرحلة التقدم من ٢٥-٢٩ سنة	مرحلة حفظ المكاسب من ٤٠-٤٥ سنة	مرحلة الانسحاب من ٥٥ سنة فأكثر
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة . العمل . الاستعداد لقبول التوجهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	يشارك الآخرين تجاربه
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين ففي إشباع الاحتياجات	لعب أدوار خارج مكان العمل
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي	الانجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات

المصدر: (علاقي ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٩)

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي :

- ١- تتضمن مرحلة التأسيس حرص الموظف على اكتساب المعرفة والمهارة في العمل ، وهذا يجعله يدبي استعداد له لقبول التوجيهات بشكل كبير دون تدمير

أو اعتراض ، بالإضافة إلى الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع ، ويحتاج الموظف خلال هذه الفترة إلى الأمن الوظيفي اللازم.

٢- أما مرحلة التقدم فيعتمد الموظف فيها على نفسه في تطوير العمل وتحسين القدرات اعتماداً على الخبرات السابقة التي اكتسبها خلال مرحلة التأسيس ، وكذلك الحال بالنسبة للحصول على المنافع ، ويحتاج الموظف خلال هذه المرحلة إلى الشعور بالانجاز والاستقلالية.

٣- يقوم موظف خلال مرحلة حفظ المكاسب بتكوين جيل ثاني من المساعدين ، ومع الاعتماد على الآخرين في إشباع احتياجاته ، ويحتاج الموظف خلال هذه المرحلة إلى التقدير والاحترام عن جهوده وتاريخه في خدمة المنظمة.

٤- خلال مرحلة الانسحاب يشارك الموظف الآخرين في تجاربه ويمنحهم من خبراته بالإضافة إلى لعب أدوار خارج محيط العمل ، والحرص على تأكيد الذات وأنه لا زال يمتلك الكثير .

مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

يحقق تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فوائد متعددة للمنظمات والمديرين والأفراد وأنشطة الموارد البشرية أما يتضح مما يلي :

أ- مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة (محمد ، ٢٠٠٥م) :

- بناء المهارات : من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية ، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة.
- توفير المهارات والمواهب: من خلال توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، ومن ثم تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- الانتاجية والمعنوية: يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط العمل على رفع معدلات الانتاجية ، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناسب الأعلى المتاحة.

- الدافعية: إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع والابتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.
- التقدم داخليا : من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (ص ص ٣٤٨-٣٤٧)
- الاستقطاب: البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة ، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات ، بالأعداد المناسبة ، وفي الوقت المناسب لانتقاء الأنسب من بينهم ، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة (رشيد ، ٢٠٠٤م ، ص ٤٥٩)
- تخطيط الموارد البشرية: عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب ، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (محمد ، ٢٠٠٥م ، ص ٧١)
- توفير وقت المنظمة ، لأن منهج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لا يتطلب الالتزام بجداول محدد تستدعي ترك المنظمة والانتقال لمكان التعلم أو التدريب على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، بل يمكن للشخص أو الأشخاص التعلم أثناء العمل ، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهام ومسؤوليات الفرد (هيجان ، ١٩٩٩م ، ص ٢٦٦)
- ب- مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المديرين والمشرفين (محمد ، ٢٠٠٥م) .
- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل .

- المعلومات: تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
- توضيح الأهداف : مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مسؤولية التنمية: مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم ، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين .
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد ، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم .
- الدافعية: بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة (ص ص ٣٤٩-٣٤٨)
- ويضيف هيجان (١٩٩٩ م)
- تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية.
- منح المديرين والمشرفين الفرصة لتحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة والأخذ بزمام المبادرة لتحسينها وتعديلها.
- النظر إلى العمل والتعلم على أنهما مكملات لبعضهما البعض ، فكثر من الأشياء التي يتعلمها المديرين والمشرفين من الممكن أن تتم من خلال ممارسة العمل اليومي داخل منظماتهم ، مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات.
- تمكين المديرين والمشرفين من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل ، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف تلك الأجهزة.
- تمكين المديرين والمشرفين من نقل تجربتهم في تنمية المسار الوظيفي إلى معظم العاملين في المنظمة .

- تقوية عامل الولاء والانتماء لدى المديرين والمشرفين ، سواء نحو المنظمة التي يعملون بها أو الوظيفة التي يمارسونها ، حيث يوسع منهج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي دائرة اهتمام الشخص بالربط بين نشاطه الخاص وبين العمل ، أما يوازن بين احتياجات الفرد والمنظمة (ص ص ٢٦٧-٢٦٦)
- ج-مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الأفراد(محمد ، ٢٠٠٥ م)
- المعرفة الذاتية: فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية ، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- المعرفة التنظيمية: الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتمالات الشخصية ، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- الإحساس بالفرص : التركيز على أهداف واضحة ومتعدد للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف ، وجعلها ممكنة التحقيق .
- الإدارة والتصميم الذاتي ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه آخرون ، واكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.
- اكتساب المهارات : اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل ، مما يضفي شعورا بالراحة النفسية للموظف لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.
- العلاقة بالمشرفين : بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.
- الرضا الشخصي: تنمية شعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.
- احتمالات الترقى : زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المنظمة.
- الإثراء الوظيفي : إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في العمل الحالي من خلال زيادة التحديات والاستمتاع بالعمل دون حاجة للانتقال لمنصب أعلى

(ص ص ٣٥٠-٣٤٩)

- تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصى أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة ، ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأغراض عن طريق تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير العلمي في مواجهة المشكلات وتعودهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة (توفيق ، ٢٠٠٤م ، ص ١٧)

د-مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى أنشطة الموارد البشرية(محمد ، ٢٠٠٥م)

- تكامل أنشطة الموارد البشرية من خلال بناء نظام يربط بين أنشطة الموارد البشرية ويدعم فهمها واستخدامها في المنظمة .
- سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بالقضايا والممارسات التنظيمية المرتبطة بتنمية المسار الوظيفي ، ومن ثم توضيح الآخرين لدور وعمل الموارد البشرية في التنمية .
- تنمية المهارات وصقل المواهب لمواجهة التحديات المطلوبة أثناء تنفيذ برنامج تنمية المسارات الوظيفية للأفراد (ص ص ٣٥٢-٣٥٠)

يتضح مما سبق أن هناك مميزات متعددة لتخطيط وتنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة وعلى مستوى المديرين والمشرفين وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى أنشطة الموارد البشرية ، حيث يسهم تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية ، وزيادة التقارب بين المديرين والأفراد والتعرف على نقاط القوة والضعف في العاملين ، بجانب تكامل أنشطة الموارد البشرية.

مجالات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

هناك ثلاثة مجالات لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي هي (عقيلي ، ٢٠٠٥ م)

أ- المجال الوظيفي الفني التخصصي :

يتمثل على المسارات الوظيفية الفنية الهندسية أو الكيميائية أو غيرها من الوظائف ذات الصلة غير الإدارية وغير الرئاسية ، حيث يبتعد أصحابها عن العمل الإداري ، ويرغبون في زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار في مجال العمل الفني ، حيث ترسم هذه الفئة حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني فقط.

ب-المجال الإداري الرئاسي :

يشتمل على المسارات الوظيفية للوظائف الإدارية الرئاسية التي تتدرج من أسفل إلى أعلى وتتناسب مع الأشخاص الذين يتطلعون للعمل القيادي والإشرافي ولا يميلون إلى العمل الفني.

ج- المجال الثنائي :

يشتمل على المسارات الوظيفية ذات الجانبين الفني والإداري فمن يبلغ نهاية المسار الفني ويريد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك ، لكن عليه أن يتحمل أعباء إدارية إضافية تتضمن الإشراف الإداري ، مما يزيد من عبء المسؤولية الملقاة على عاتقه (ص ص ٥٤٩-٥٤٨)

أنواع المسارات الوظيفية :

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات رئيسة هي (عقيلي ، ٢٠٠٥ م ، ص ص ٥٥٣-٥٤٩) :

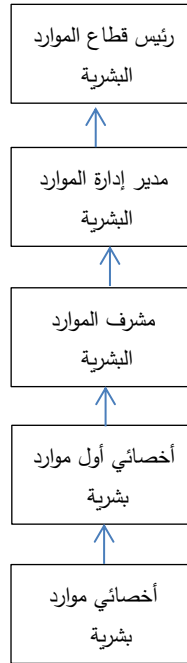
أ -المسار التقليدي:

يشير إلى حركة انتقال الموظف العمودية من أدنى إلى أعلى من خلال الترقيات بشرط أن تكون الوظيفة الجديدة ذات علاقة بالوظيفة القديمة ، حيث تعتبر الوظيفة القديمة بمثابة إعداد عملي للموظف لتقلد المنصب الجديد ، فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية الوظائف المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الموظف إليها منذ تعيينه

حتى إحالته إلى التقاعد ، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الموظف في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد.

والشكل رقم (١) يوضح نموذج للمسار التقليدي:

شكل رقم (١)
نموذج المسار الوظيفي التقليدي



المصدر (الفكي ، ٢٠٠٨م ، ص ٣٤)

ب المسار الشبكي :

يشير إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية ، والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية ، حيث لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى ، بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري ، مما يمنحه الفرصة للتقدم لأكثر من منصب أعلى.

ج- مسار الانجاز :

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى ، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة (ص ٥٤٩-٥٤٨)

ويعتمد مسار الانجاز على مبدأ الجدارة في العمل بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء (رشيد، ٢٠٠٤م ، ص ١٣٨-١٣٧)

ويرى الباحث أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام إليه في مسار الانجاز ، لأن ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين ، وتشجيع غير المبالين بالجد و الاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الانجاز .

أبعاد المسارات الوظيفية:

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما تخطيط المسار الوظيفي ، وإدارة المسار الوظيفي ، كما يتضح من الشكل رقم (٢)

شكل رقم (٢) أبعاد المسار الوظيفي

تطوير المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي	إدارة المسار الوظيفي
-تقييم الذات ، المهارات ، الاهتمامات، القيم - نقاط القوة والضعف . -تحديد الفرص الوظيفية داخل وخارج المنظمة -وضع الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل -إعداد الخطط -تنفي الخطط	-التكامل مع خطط الموارد البشرية -تصميم المسارات الوظيفية. -نشر المعلومات عن المسارات الوظيفية. -الإعلان عن الوظائف الشاغرة. -تقييم الموظفين. -تقديم المشورة فيما يتعلق بالمسار الوظيفي. -خبرات العمل من أجل التطوير. - الرئيس المعضد. -التعليم والتدريب . -سياسات أفراد جديدة

المصدر (المرسى ، ٢٠٠٦م ، ص ٣٨٧)

أ-تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد نفسه ، وتتمر عمية تخطيط المسار الوظيفي بخمس خطوات رئيسية هي :

١-تقييم الذات : التقييم عبارة عن عملية قياس النواتج المرغوبة وغير المرغوبة لأنشطة ومهام واهتمامات معينة بهدف إحداث تغيرات مرجوة في الأفراد والمؤسسات (علام ، ٢٠٠٣م ، ص ١٢) وتقييم الذات يعني قيام الفرد بتحديد نقاط ضعفه وقوته في النواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الذاتية والقدرات

الإدارية ، ومن ثم تحديد الأهداف ورسم الطموحات والآمال وخصائص الوظيفة التي تهمه كدرجة الاستقلالية و الأمان الوظيفي والمكافآت وغيرها.

٢-تحديد الفرص الوظيفية:

عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديموجرافية للسكان والمستوى السائد والتقنية ، والسياسات العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية ، ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض الجمعيات أو المنظمات المتخصصة (المرسى ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٨٥)

٣-وضع الأهداف :

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، ويطلق عليها الأهداف التكتيكية إذا كان تحقيقها يتم في الأجل القصير، أما إذا كان تحقيقها في المستقبل البعيد فيطلق عليها الغايات أو الأهداف الاستراتيجية (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦ م ، ص ١٠١)

ووضع الأهداف هي الخطوة الثالثة بعد تقييم الذات وتحديد الفرص الوظيفية من خلال وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بهدف النمو المهني المتواصل واكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرة على التلاؤم مع متطلبات وظيفته وكذلك القدرة على الانتقال لوظائف أعلى (المرسى ، ٢٠٠٦ م ، ص ٣٨٦)

٤-إعداد الخطط: تتضمن الخطوات التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه الخاصة في إطار الأهداف العامة للمنظمة من خلال الخبرات التي يكتسبها أثناء العمل ومن خلال البرامج التدريبية المؤهلة خارج وداخل العمل (المرجع السابق ، ص ٣٨٧)

٥-تنفيذ الخطط: يجب تنفيذ الخطط المناسبة لمقابلة احتياجات أقوى العاملة بالاستعانة ببرامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين وإنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة(رشيد ، ٢٠٠٤ م ، ص ٤٤١)

ب-إدارة المسار الوظيفي :

عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالدور الرئيس في عملية إدارة المسار الوظيفي ، ويمكن إدارة المسار الوظيفي من خلال التالي (المرسى، ٢٠٠٦) :

١-التكامل مع خطط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد حجم العمالة المتوافرة كما وكيفا ، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة ، وتحليل الفجوة بين الاحتياجات والمعروض من الموارد البشرية وإجراء البرامج التنفيذية اللازمة للوفاء بالاحتياجات من الموارد البشرية، وتتضمن هذه المرحلة تدريب الأفراد وتقييم مستويات أدائهم ، واتخاذ القرار بنقلهم أو ترقيتهم أو توجيههم ، حيث تمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية.

٢-تصميم المسارات الوظيفية: يتم جمع التصنيفات المختلفة عن وظائف المنظمة ، وتشكل لجنة المديرين تتولى تصميم المسارات الوظيفية ، مع الحرص على تحديد المهارات التي تحتاجها الوظائف الاعلى التي يجب إكسابها للأفراد قبل ترقيتهم أو انتقالهم إليها .

٣-نشر المعلومات عن المسار الوظيفي : يجب أن تقوم إدارات الموارد البشرية بإعداد أتيب يشتمل على فرص التوظيف والترقي المتاحة والمسارات الوظيفية بالمنظمة لجميع الأفراد من داخل المنظمة وخارجها.

٤-نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة: يجب الإعلان عن جميع الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمات عبر وسائل الإعلام الداخلية والخارجية ، ويجب أن يتضمن الإعلان موجزاً عن واجبات الوظيفة والمواصفات والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها من يتقدم لشغلها وأجرها وموقعها التنظيمي .

٥-تقييم أداء العاملين : يسهم في توفير المعلومات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي ، ويفضل استخدام طريقة مراكز التقييم فالبرغم من ارتفاع تكلفتها إلا أنها تقدم تقييماً موضوعياً أثر دقة.

٦-تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي : يمكن الحصول على المشورة من المديرين أو المشرفين من خلال مناقشة تقرير الأداء والأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم حول فرص تطوير المسار الوظيفي ، أو من إدارة الأفراد من خلال مساعدة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية ، أو من الحلقات الدراسية التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي .

٧-دور الخبرة العملية في التطوير: تساعد الخبرات المخططة على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات الملائمة كالتعيينات المؤقتة والترقية والنقل الجانبي المؤقت لإكساب العاملين مهارات معينة من خلال العمل في الأقسام المختلفة.

٨-دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية: قد يحد بعض المديرين من تطوير المسارات الوظيفية من خلال رفضهم نقل أو ترقية بعض العاملين تحت إدارتهم للاستفادة من خبراتهم في انجاز مهام العمل.

٩-التعليم والتدريب: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالبرامج التدريبية التي تساعد على إكساب العاملين مهارات جديدة بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يساعد على تنمية السمار الوظيفي .

١٠-سياسات أفراد جديدة: يجب مراعاة ظروف الأفراد عند وضع برامج تطوير المسار ، فعلى سبيل المثال لا يجب الحرص على نقل الموظف بعيداً عن أسرته عند ترقيته ، لأن ذلك يجلب عليه ضغوط نفسيه تخفض مستوى أدائه وقد تجعله يكره الترقية أو لا يرغب بها (ص ص ٣٩٠-٣٨٩)

مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

تتضمن هذه المراحل (عقيلي ، ٢٠٠٥م)

- تحديد مجال المسارات : سواء أكانت فنية أم إدارية ، أو كلاهما معا.
- تحديد نوع المسارات : سواء كانت تقليدية أم شبكية أم قائمة على أساس الانجاز .
- تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي .
- تحديد الوظائف التي تقع على المسار تنظيمي .

- تحديد متطلبات شغل أو أداء الوظيفة.
- إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها لجميع العاملين في المنظمة منذ لحظة تعيينهم لكي يعرفوها ويلموا بها لتكوين رؤية مستقبلية تتحدد فيها اتجاهاتهم وميولهم نحو مجال العمل في المنظمة التي يعملون بها ، مع ضرورة تحديد متطلبات الوصول إلى نهايات المسارات الوظيفية (ص ٥٥٣-٥٥٤)

متطلبات نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

- يتطلب نجاح تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية توافر ما يلي (عقيلي ، ٢٠٠٥ م)
- ١-المرونة: يحتاج تخطيط المسار الوظيفي لإعادة نظر الفترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة بهدف إعادة هيكلة أعمالها ، مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أو دمج بعض الوظائف أو فصل الأخرى ، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتبديل.
 - ٢-الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف التي تقع على المسارات ، وتلافي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدما في هذه المسارات .
 - ٣-جعل المسارات الوظيفية أطول ما يمكن بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينقل إليها الموظف ، مما يعنى احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية ، ووصوله إلى مستوى إداري عال يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزا أكبر نحو العمل .
 - ٤-توسيع المسارات التنظيمية لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد منها ، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات الوظيفية المتخصصة وغير المتخصصة والشبكية ، والمسارات البديلة التي تتيح للموظفين فرص الترقى على أكثر من مسار حسب من يخلو من درجات ووظائف فعلية داخلية في نطاقه (ص ص ٥٥٣-٥٥٤)

٥- العلم والمعرفة: المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير ، والمخاطرة المحسوبة أحد أقرانه ، وفي ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات أصبح لزاما على المنظمات على اختلافها التحول إلى منظمات تبادل المعرفة أو منظمات التعلم، حيث إن هناك تطورا معرفيا على مدار الساعة (إبراهيم ، ٢٠٠١م ، ص ص ٥٠-٤٩)

٦- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين: لا شك بأن إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تزيد من دافعيتهم تجاه العمل ، وتؤكد رغبتهم في النجاح والانجاز ، وتدعم عوامل الولاء والانتماء والرضا ، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، وزيادة كفاءتها الانتاجية ، وهناك علاقة ارتباط مباشرة بين الثقة والدافعية ، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل ، يظهر أثره في تحسين الأداء ، وزيادة الانتاجية ، والعمل بروح الفريق (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦م ، ص ٨٦)

ويترتب على فقدان ثقة الفرد بنفسه ، فقدان ثقة الآخرين به ، ومن هذا المنطلق فإن أول خطوة للفوز بثقة الآخرين التي تكسب سلطة مطلقة عليهم هي الثقة بالنفس ، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي الإلمام بكل شيء عن تفاصيل العمل و الاستمرار في تحصيل العلم بكل شيء منه ، فيجب أن يكون الفرد خبيرا في مجال العمل الذي اختاره لنفسه لكي يكون قادراً على تحديد واختيار مساره في الوظيفي المناسب ، ولذلك فالثقة كالمادة اللاصقة التي تجمع الأجزاء بعضها ببعض ، حيث توجد البيئة التي من خلالها تنمو جميع المتغيرات الأخرى ، كالمكسب المشترك ، والالتزام الذاتي ، والإحساس بالمسؤولية ، وتماسك وانسجام الأفراد والمجموعات والهياكل والنظم ، فتنمو الثقة مع الوقت بشرط أن يكون المرء جديرا بالثقة (كوفي وآخرون ، ٢٠٠١م ص ٣٦٠)

٧- الاتصال وتدفق المعلومات: تسهم سهولة انسياب الاتصالات ، وسرعة تدفق المعلومات ، وإمكانية حصول الفرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، حيث إن حجب المعلومات من شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسبة ، لذلك فإن صنع واتخاذ القرار في المنظمات لا يتم

من قبل أفراد معزولين عن بعضهم . لكن الأكيد أن مخرجات مرئيات شخص ما تصبح هذه المدخلات لشخص آخر ، لذلك ففي الخطوة ، نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في كل من ذاكرة الموظفين الرسمية وفي قواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الآلي ، ونظرا لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية جزئيا وغير الرسمية جزئيا ، فإن اتخاذ القرار عبارة عن نظام منسق من العلاقات (سايمون ، ٢٠٠٣م نص ٥٣)

٨- الحوافز المادية والمعنوية: يعد التحفيز أحد أهم الهبات الموجودة لدى البشر المرتبطة بتحقيق مستويات عالية من الانتاجية ، وعند إزالة عامل التحفيز ، سوف يفقد الناس الدافع لعمل أي شيء سوى الضروريات البحتة (راي ، ٢٠٠٢م ، ص ٥٥) وعندما تسهم الحوافز في إشباع احتياجات العاملين فإنها تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي كدافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات ، ويشير علاقي (٢٠٠٠ م) إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز العاملين وتمكينهم من خلال زيادة دافعيتهم للعمل بغض النظر عن طبيعة هذه الحوافز سواء كانت مادية كالراتب ، والعلاوة ، والمشاركة في الأرباح ، أو الحصول على أسهم ، أو معنوية كشهادات الشكر والتقدير ، والأوسمة ، والأنواع بشرط مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع أعضاء فريق العمل ، لأن ذلك يدفع الجميع إلى التعاون في سبيل العمل والانجاز مما يساعد على توفير فرص التقدم والترقي التي تحتم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (ص ٣٦٠)

٩- البرامج التدريبية الملائمة: التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل ، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء ، ومن ثم لا يمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لإنجاز هذا العمل ، فالتدريب في جوهره كما عرفه رشيد (٢٠٠٤م) عبارة عن : عملية منتظمة تزود الموظف بمعارف ، ومهارات ، وقدرات في مجالات محددة ، بهدف تحسين

أدائه في العمل ، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي ، للمساعدة في على تحقيق غايات المنظمة (ص ٦٨٥)
ويحتاج تحديد المسار الوظيفي إكساب العاملين بعض المهارات لإلحاقهم بوظائف معينة أو ترقيةهم لمناصب معينة ، مما يستدعي تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفي ضوء ذلك يشير ماهر (٢٠٠٧م) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى العاملين لتغيير اتجاهاتهم وزيادة معارفهم ، وتطوير مهاراتهم في مجالات وظيفية محددة من خلال كشف أسباب القصور في الأداء التي يعالجها التدريب ، بالإضافة إلى تقدير حجم المعلومات التي يمكن أن تعالج القصور في الأداء ، بالإضافة إلى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيستخدمه المدربون في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (ص ٤٧٢)

ويرى الباحث أن المرونة والاعتماد على العاملين في المنظمة في شغل الوظائف يتيح مزيداً من فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية التي يمكن إثرائها بتوسيع هذه المسارات لكي تساهم في زيادة فرص الترقى وزيادة دافعية العاملين نحو العمل ، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء التي تتحسن بشكل متضاعف إذا كان هناك ثقة بين الإدارة والعاملين ، وفي ظل توافر الاتصالات وتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ويدعم ذلك منح الحوافز المادية والمعنوية وللمتميزين في الأداء ، ودعم أصحاب الأداء المنخفض بالبرامج التدريبية المناسبة.

دور الموظف في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

يعد تحقيق الذات والإنجاز والطموح رغبات تنطلق من الفرد نفسه وتدفعه لمزيد من العمل ، وهذه الرغبات لا توجد بدرجة واحدة عند الناس في ضوء اختلاف الميول والاهتمامات والدوافع ، فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بما يأتيه دون إجهاد نفسه بالبحث أو التطلع إلى موقع وظيفي أفضل ، فلا يجتهد في طلب المناصب

الأعلى ، أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل مكتفيا بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون لتحقيق أهدافهم وأحلامهم الوظيفية وتحسين وضعهم الوظيفي باستمرار (علاقي ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٤)

أي أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يحتاج لوجود موظفين يتمتعون بالنشاط والجدية والحماس ، بجانب الثقة بالنفس وحسن التعامل معها ، والنشاط الذهني المتقدم والتفكير المتفتح ، وذلك من خلال :

- الثقة بالنفس وحسن التعامل معها.

- نزع الانغلاق الذهني وجعل التفكير مفتوحا.

- إدراك آلية التفكير الإبداعي وخطواته (البريدي ، ١٩٩٩ م ، ص ٤٩)

وللمنظمة دور في هذا الصدد هو انتزاع الموظف الخامل من سباته وتحريك رغبته نحو التقدم والترقي ومساعدة الموظف الطموح على تحقيق طموحاته ورغباته ، وهذا بالطبع يستدعي قيام الموظف بخطواته الأولى لاكتشاف نفسه وقدراته ، وطموحاته ، ومكان قوته وضعفه ، فيجب على الموظف أن يدير أولا خط سيرة الوظيفي ، ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من الآخرين (علاقي ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٤)

وترجع أهمية دور الموظف في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى ما يلي :

- تحقيق الذات : من خلال السعي نحو التميز والتفوق.

- المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره.

- زيادة إمكانية الفرد في التعلم بذاته فيما يتعلق بالمعارف أو المهارات التي يحتاج إليها في عمله بدلا من الاعتماد المستمر على الآخرين .

- زيادة دوافع التعلم لدى المتعلمين في ضوء تقرير الفرد ما يتعلمه وفقا لاحتياجاته

- إن فرص تعلم الشخص من خلال منهج تطوير الذات قد يفوق ما يمكن أن يتعلمه في مواقف التدريب العادية بسبب الدافع الداخلي للتعلم.

- تنمية الاتجاه والسلوك الإيجابي لدى المتعلمين فيما يتعلق بتقبل التغيير والتكيف معه (عساف ، ٢٠٠٠ ، ص ٣١-٣٠)

دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

لا تستطيع المنظمة الحفاظ على تفوقها باستمرار في المستقبل ، إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير مقومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها. ويمكن أن تسهم المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال (علاقي ، ٢٠٠٧، ص ص ٥٧٧-٥٧٥)

أ-جلسات الإرشاد والتوجيه:

يتم عقد هذه الجلسات بهدف اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين في مستقبل أفضل وفق الخطوات التالية:

- ١-الإعداد يقوم الموظف ، والموجه كل على حده بتقييم فرص النمو الوظيفي المتاحة في المنظمة استناداً على ما يتوافر من معلومات عن :
 - الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً.
 - التطور التاريخي لأداء الموظف في المنظمة وأدائه في الوظيفة الحالية.
 - المهارات الوظيفية للموظف .

- مستواه التعليمي والدورات التدريبية التي التحق بها.

- الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية والتنظيمية ، والقدرة على انجاز العمل في الوقت المحدد ، ومدى التعاون مع الآخرين .
- الأهداف والطموحات الوظيفية والمستقبلية:

٢-المقارنة: يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقييمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلاً.

٣-التخطيط للتطوير الوظيفي : يوضع الموجه بالتعاون مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره ، وتشتمل الخطة على الجوانب التالية:

- المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها.
- التعليم أو التدريب المطلوب إضافته إلى المستوى الحالي للموظف.

- المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له .
- الجدول الزمني التقريبي للوصول إلى الهدف.
- التنفيذ: يقوم الموظف وبمساعدة المنظمة باتخاذ الخطوات التنفيذية التالية:
- الالتحاق الوظيفي ، أي الانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام تمهيداً للوصول إلى الهدف ، فمثلاً إذا كان الهدف هو الوصول إلى وظيفة مدير عام المصنع ، فلا بد أن يعمل الموظف في إدارات الإنتاج والتسويق ، لإضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.
- المتابعة والتسجيل: تتضمن هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه ، حيث يعقد الرئيس اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي ومدى تقدم هذا الموظف في هذا المسار في ملفه ، او في مخزون المهارات ، مع ملاحظة تحديث المعلومات باستمرار .
- ب-الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف:
- تستخدم هذه الطريقة في اكتشاف الموظفين المرشحين لتقلد المناصب المهمة والطامحين في مناصب وظيفية أعلى من خلال إعلانات الوظائف الداخلية التي تعن عنها المنظمة عبر لوحة الإعلانات في المواقع المهمة أو خلال النشرات الدورية التي تصدرها إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين .
- ج-استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب:
- تمكن هذه الطريقة الإدارة من اكتشاف المواهب ووضع خطط النمو الوظيفي التي تخصهم مستقبلاً.
- يتضح مما سبق أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة فعلى الموظف أن يكون طموحاً وساعياً لتطوير أدائه باستمرار ، والتطلع لمناصب أعلى في مجالات مختلفة وعلى المنظمة أن تخطط لتنمية مساره الوظيفي من خلال التدريب المستمر ، وإتاحة مسارات وظيفية متعددة وأكثر اتساعاً ، وإكساب الموظف المهارات التي تساعد على الترقى لوظيفة أعلى في المسارات

المختلفة لكي لا يتجمد السلوك الوظيفي للموظف في انتظار خلو منصب وظيفي لمسار معين ، فقد يكلفه ذلك تبديد الوقت والجهد بما يحبط الموظف إذا تم ترقية من هو أقل منه خبرة ودراية نتيجة إتباع المسار الوظيفي التقليدي ، وفي الوقت نفسه يفوت على المنظمة فرصة الاستفادة من خبرات الموظف الذي يشعر بفقدان الأمن الوظيفي إذا لم يحصل على الترقية أو حصل زملائه عليها قبله ، مما يترتب عليه انخفاض مستوى أدائه لشعوره بالغبن وعدم الرضا ، وينعكس ذلك سلباً على أداء المنظمة ، وقد يتسرب الموظف من العمل فتفقد المنظمة خبرته وكفاءته وما انفقت على تعليمه.

ثانياً : الأمن الوظيفي:

تعددت مفاهيم الأمن الوظيفي في ضوء تباين اتجاهات تفسيره حسب تدرج الأوليات والحاجات بالنسبة للعاملين ، فالعاملين الذين يريدون من الوظيفة أن تشبع احتياجاتهم المادية يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اقتصادي بحت أما العاملون الذين يهتمهم في المقام الأول أن تمنحهم الوظيفة المكانة اللائقة بغض النظر عن عوامل الربح والخسارة يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اجتماعي.

مفهوم الأمن الوظيفي :

عرف كوهرننت (١٩٨٩م) الأمن الوظيفي كمرداف للثقة التي تظهر في أداء العاملين بأنه الثقة التي يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم والتي تعبر عما تحققه لهم الوظيفة من إشباعات ص ٤٠٠ وأضاف بليزر (١٩٩٠م) الأنماط السلوكية إلى الثقة ، فعرف الأمن الوظيفي بأنه: أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها العاملون بشكل إيجابي يخفف من ضغوط العمل عليهم ، ويضيف مزيداً من الثقة والهدوء أثناء تأدية مهام وواجبات أعمالهم ص ٦٩٨

واعتمد هوجر (١٩٩١م) على اتجاهات رفض أو قبول العمل ، فعرف الأمن الوظيفي بأنه العاملين نحو العمل التي تظهر في شكل سلوكيات سلبية رافضة للعمل

عند عدم تلبية رغباتهم أو عدم إشباعه طموحاتهم ، وسلوكيات إيجابية محبذة للعمل في حالة تلبية رغباتهم وإشباعه لطموحاتهم ص ١٠٠ .

وقصر هيرش (١٩٩١م) الأمن الوظيفي على ما يحققه من رغبات وما يشبعه من طموحات فعرفه بأنه : دور الوظيفة في تحقيق رغبات وتوقعات الموظف وإشباع طموحاته وتطلعاته الآتية والمستقبلية ص ٢٥ واعتبر الخرب (٢٠٠٦م) أن الأمن الوظيفي يتحدد بناء على الدخل والاستقرار ، فعرفه بأنه : إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله ، وعلى استقراره في العمل ، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل ص ٧

أي أن الأمن الوظيفي عبارة عن :

- شعور بالثقة ينعكس على مستويات الأداء .
 - قبول العمل بشرط أن يلبي رغبات العاملين ويشبع طموحاتهم الآتية والمستقبلية.
 - توفير الاستقرار نتيجة استمرار العمل .
 - توفير مصدر دخل مناسب وبيئة عمل مستقرة.
- ويرى الباحث أن الأمن الوظيفي يرتبط بالحاجات الأساسية للأمن ، بمعنى إشباع احتياجات العاملين ليس فقط المادية بل الاجتماعية والروحية ، بما يشعر بقيمتهم ومكانتهم وهو ما يمكن تفسيره بشكل أوضح من خلال النظريات المفسرة للأمن الوظيفي .

أهمية الأمن الوظيفي وأبعاده :

يوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار ، ويزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة (الدوري ، ٢٠٠٥م ، ص ٢٢) بالإضافة إلى أن الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمن الوظيفي تساعد العاملين على القيام بأعباء العمل ومواجهة مشكلاته بفاعلية (الشمر ، ٢٠٠٢م ، ص ٥٦) فالعمل الذي لا يشعر

بالاستقرار نتيجة افتقاد الأمن الوظيفي أو انخفاض مستواه ، يكون أقل قدرة على الأداء الجيد أو مواجهة المشكلات المعاصرة التي تحتاج إلى أساليب وحلول مبتكرة (أبو شامة ، ١٩٩٩ م ، ص ص ٧٤-٧٣)

ومن أهم الأبعاد التي يتجلى من خلالها أهمية الأمن الوظيفي (الحازمي ، ٢٠١٠ م)
أ-البعد الإنساني :

الأمن الوظيفي مطلب رئيسي للعاملين في أية منظمة ، حيث يرتبط مفهوم الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاثة ركائز من أهمها: قدرة الموظف على إشباع احتياجاته الأساسية كالغذاء والدواء والسكن ، والتعليم وتحريره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية. أما الركيزة الثانية فهي أن المنظمة التي ينعم العاملون بها بمستوى مناسب من الأمن الوظيفي تقل فيها المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها. بينما تتعلق الركيزة الثالثة بحق الموظف في توجيه ما بقي من طاقته ووقته عقب تحقيق احتياجات الأساسية للمتطلبات التي تكتمل بها سعادته مثل ممارسة الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية والرياضية التي تستهويه.

ويؤيد الباحث الركيزة الثالثة، باعتبارها وسيلة ومتنفس لتجديد النشاط ، إن المنظمات الكبرى تحرص على إنشاء أندية أو اشتراكات في أندية لتمكين العاملين بها من ممارسة الأنشطة السابقة ، بالإضافة إلى الرحلات والمصايف وغيرها من الأنشطة التي تسعى لتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين كوسيلة لدعم الأمن الوظيفي .

ب-البعد الأخلاقي :

تدرك المنظمات أن علاقة الأخلاق بالأمن الوظيفي سبب وأثر ، فهي سبب لأن لها دور كبير في استقرار أو عدم استقرار أمن المنظمة ، وهي أثر لأن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين يكون أشد في المنظمات التي يتمتع العاملون فيها بمستوى مرتفع من الأمن الوظيفي (ص ص ٨٤-٨٣)

ج-البعد السياسي :

يتعلق هذا البعد بالسياسات أو الأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص ، فإذا كان النظام القائم يشجع الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر ، فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات الأمن الوظيفي ، أما إذا كان يصر على استخدام السياسات البيروقراطية والمركزية ، فإنه يؤدي إلى انخفاض معدلات الأمن الوظيفي نتيجة الخوف من التجديد لأن أي خطأ يتعرض مرتكبه لعقوبة ، ويتضمن البعد السياسي أيضا أدوار القيادة السياسية وتطلعاتهم وبرامجها مدى تشجيعها لبرامج الحوار الوطني والمشاركة الشعبية، وترسيخ نظم الإدارة المحلية ، وتأمين الحياة السياسية بهدف التصدي للانحرافات والفساد الإداري (الجحني ، ٢٠٠٠ م ، ص ٢٠٨)

ويرى الباحث أن اتجاه الدولة نحو سياسات معينة كالخصخصة يمكن أن يؤثر بدرجات متباينة على الأمن الوظيفي ، فالقطاع الخاص يهدف في المقام الأول إلى تحقيق الربح ، ومن ثم يسعى إلى تقليص عدد العمالة في بداية التخصيص ، بالإضافة إلى استبعاد العمال غير المناسبين لطبيعة ومهام العمل مما قد يبدد مفهوم الأمن الوظيفي في بداية تطبيق الخصخصة.

د-البعد الاجتماعي:

إن وجود نظام عمل يقوم على العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه ترسيخ الأمن الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل ، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز ، ووضعها في مراكز وظيفية متدنية ، أو عدم منحها الراتب المناسب إلى انخفاض مستوى الأمن الوظيفي (الحازمي ، ٢٠١٠ م ، ص ٨٦)

هـ-البعد الأيديولوجي :

يقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ، والقيم التنظيمية السارية التي تسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم

تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة ، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين (شارلزهل وجونز ، ٢٠٠١م ، ص ٦٥١-٦٥٠) مما يسهم في رفع مستويات الأمن الوظيفي .

و-البعد الاقتصادي :

يقصد به النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات ، ومدى قدرتها على إشباع احتياجات أفراد المجتمع من خلال اتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المستمر في المعيشة وتدني الرواتب (العثيمين ، ٢٠٠٦م ، ص ١١٦)

ويرى الباحث أن قدرة المنظمات على إشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين بها يرفع من مستوى الأمن الوظيفي ، إما عدم القدرة على منح العاملين الرواتب والحوافز الكافية لسد احتياجاتهم الأساسية والثانوية فيترتب عليه انخفاض مستوى الأمن الوظيفي .

ز-البعد الجغرافي :

يقصد به حجم المنظمة وفروعها المنتشرة في أرجاء الدولة ، فكلما كانت المنظمة ضخمة وذات فروع متعددة ومتنوعة ، وتوفر للعاملين بها السكن المجهز في الفروع البعيدة، كلما زاد الشعور بالأمن الوظيفي ، حيث يشعر العاملون بالفخر والسعادة بالعمل والانتماء لهذه المنظمة ، فضلا عن ثبات أنظمة الحوافز وغيرها من المميزات التي تمنحها المنظمات الكبرى ، أما المنظمات الصغيرة فيعاني العاملون بها من ضعف أو انعدام الأمن الوظيفي في ضوء صغر حجمها وعدم استقرارها وضعف قدرتها على المناقشة والصمود في وجه المنظمات الكبرى مما يهدد بقائها ويشعر العاملين فيها بالقلق على مستقبلهم الوظيفي (الدوري ، ٢٠٠٥م ، ص ٩٢) ويرى الباحث أن الأبعاد السابقة لا توضح فقط أهمية الأمن الوظيفي ، بل أيضا العوامل المؤثرة على الأمن الوظيفي في أي منظمة ، والتي تسهم في ترسيخ الأمن

الوظيفي والاستفادة من انعكاساته الإيجابية على العاملين وانتاجيتهم ، أون تقلل الأمن الوظيفي وتقود إلى إنخفاض مستوى الأداء وضعف الانتاجية .

النظريات المفسرة للأمن الوظيفي :

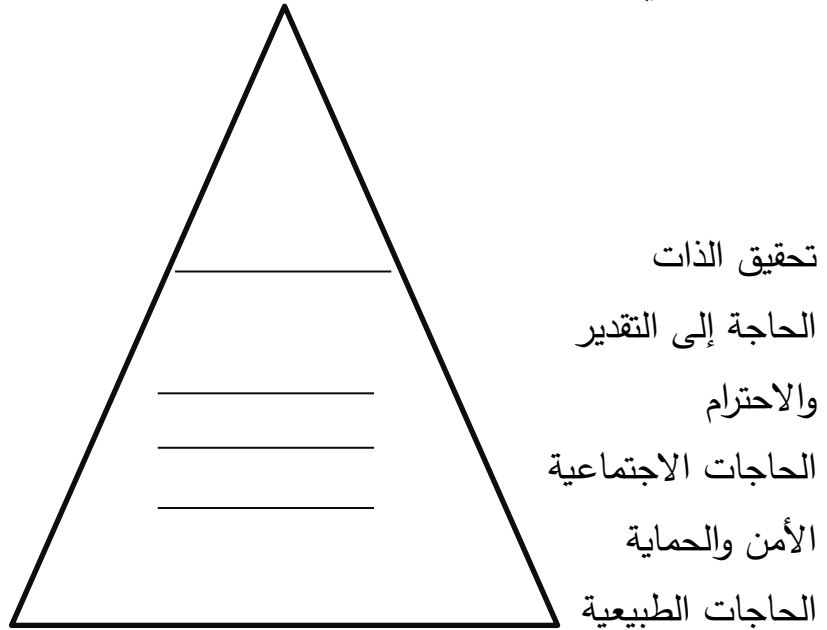
هناك العديد من النظريات التي يمكن استخدامها في تفسير الأمن الوظيفي ، والتي يمكن استعراض أهمها فيما يلي :

أ-نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو:

قد إبراهيم ماسلو نظريته المسماة بنظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية في بداية الأربعينيات ، ليرتب فيها الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية ، وترتقي تلك الحاجات حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات أما يتضح من الشكل رقم (٣) وتعهد إسهاما ماسلو من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية التي تمثل نقطة البداية في موضوع الدوافع والحوافز اللازمة لإشباع احتياجات العاملين كعوامل مساعدة في تحقيق الأمن الوظيفي (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦م ، ص ٧٣)

شكل رقم (٣)

التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية



المصدر : (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦م ، ص ٧٤)

يعتقد ماسلو أن دوافع الموظف نحو عمله ترتبط إلى حد كبير برغبته في إشباع الاحتياجات تدرجياً أما يتضح مما يلي :

- أن الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة.
- تتخذ حاجات الإنسان في إشباعها تدرجاً هرمياً يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وينتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات (تصاعدياً) وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها.

- تبدأ عملي ظهور الحاجات الأعلى عندما تشبع الحاجة الأدنى بدرجة مرضية ، فعندما تشبع حاجات الإنسان الطبيعية (الفسيولوجية) تبدأ الحاجة إلى الأمن في الإلحاق وهكذا في بقية الحاجات (العدلي ، ١٩٩٥م ، ص ١٥٤) ويرى الباحث أن الأمن الوظيفي مرحلة متقدمة من الشعور بالأمن والاستقرار ، فلا يتحقق الأمن الوظيفي إلا عندما تشبع الوظيفة الحاجات الطبيعية والحاجات الاجتماعية ، ويبدأ الشعور بالأمن الوظيفي في أعلى مستوى له عندما تشبع الوظيفة الحاجة إلى التقدير والاحترام على ما يقوم به الموظف من جهود في أداء مهام وظيفته ، ويترسخ هذا الشعور عندما يشعر الفرد بتحقيق ذاته في العمل .

نظرية ذات العاملين :

فصل فردريك هيرزبرج عام ١٩٥٩م بين نوعين من مشاعر الدافعية هما: الرضا والاستياء ، وأشار إلى أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء (ماهر ، ٢٠٠٧م ، ص ٢٣٦)

وقد توصل هيرزبرج لنتيجتين هامتين :

- أن هناك مجموعة من العوامل الخارجية للعمل ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عن الرضا لدى العاملين ، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين ، هذه العوامل هي عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية ، حيث ترتبط هذه العوامل ببيئة العمل ومحيط الوظيفة ويطلق عليها عوامل عدم الرضا وهي :
- سياسة الإدارة .

- نوعية الإشراف.
- ظروف العمل .
- الراتب .
- العلاقات المتبادلة في العمل .
- الأمان الوظيفي.
- المزايا الإضافية.

هناك مجموعة من العوامل الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن ترتقي وتؤدي إلى مستوى جيد من الأداء ، وإذا لم تتوافر هذه العوامل لا ينتج شعور بالاستياء ، وحيث ترتبط هذه العوامل بمحتوي الوظيفة ، ويطلق عليها عوامل الرضا ، وتشمل :

- الانجاز .
- التقدير والاعتراف .
- مهام العمل نفسه .
- المسؤولية.
- التقدم في الوظيفة.
- النمو والتطور الذاتي.

وقد قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل هما :

١-المستوى الأول : يتقابل فيه العوامل الصحية (الوقائية) مع حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو مثل الحاجات الطبيعية أو المادية ، وحاجة الأمن والحماية والحاجات الاجتماعية (والعوامل الصحية في نظرية هيرزبرج عبارة عن عوامل وقائية تساعد على تخصيص حالة عدم الرضا ، وفيما لو غابت من مكان العمل فستكون النتيجة بروز مستويات عالية من عدم الرضا ، أما إذا وجدت فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا أو يمثل درجة الحياد ، إذا فالعوامل البيئية المحيطة بالوظيفة في حد ذاتها لا تدفع الفرد إلى أداء أفضل.

٢-المستوى الثاني: يتعادل في هذا المستوى عوامل الدافعية أو عوامل الرضا مع المستويات الأعلى للحاجات عند ماسلو مثل (حاجات الاحترام والتقدير وحاجات تحقيق الذات) حيث إن عوامل الدافعية هي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفية التي تدفع الأفراد إلى الأداء ، وطبقا لهيرزبرج فإن هناك جوانب معينة كالوظيفة التي تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد ، وتوفر فرص الترقى والنمو والتطور هي التي تعمل على دعم السلوك (سيزلاقي ووالاس ، ١٩٩٢م ، ص ص ٩٩-٩٧) ومن ثم تسهم في تكوين الاتجاهات اللازمة لترسيخ ودعم الأمن الوظيفي .

ويؤكد هيرزبرج على أهمية توافر العوامل الوقائية بجانب العوامل الدافعة ، حيث إن الاهتمام بالعوامل الوقائية التي يقتصر دورها على وقاية الفرد من مشاعر الاستياء ، وحمايته من السخط الناجم عن عدم الرضا ، وهي عوامل تمس بيئة العمل وما يحيط به ولا تكفي لتحقيق الرضا الذي يترتب عليه تحقيق الأمن الوظيفي ، فالأمن الوظيفي يتحقق من خلال العوامل التي تمس العمل ذاته والفرد وكيانه ، وهي موجودة محتوى العمل وتأتي من خلال إشباع حاجات الإنجاز وأداء العمل وفرص التقدم والمسؤولية والتقدير كعوامل دافعة ، ولكن يظل الاهتمام بالعوامل الوقائية هي الشرط الأساسي لظهور العوامل الدافعة وإحداث أثرها الدافعي على الأمن الوظيفي والأداء ، والعكس صحيح ، حيث إن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو عدم توافرها يؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء ، مما يؤثر سلبا على العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية والأمن الوظيفي (ماهر ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٢٣٧-٢٣٨)

ويرى الباحث إن نظرية ذات العاملين لهيرزبرج تعد من أفضل النظريات التي فسرت الأمن الوظيفي بشرط تضافر عوامل الدافعية مع العوامل الوقائية ، فعند تضافر العوامل الوقائية مع عوامل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام والآخرين وتصميم العمل وغيرها من عوامل الدافعية بالشكل الذي يسمح للعاملين باستخدام قدراتهم بشكل يؤدي إلى حسن انجاز العمل ، وترقيهم في السلم الوظيفي ونضجهم بصورة تجعلهم أثر قدرة على مواجهة مشكلات العمل دون الرجوع إلى رؤسائهم في ضوء الحول على المزيد من الصلاحيات ، فإن ذلك يدعم شعورهم بالاستقلالية والثقة

بالنفس من خلال زيادة الدافعية والإقبال على العمل ومواجهة مشكلاته والعمل على حلها دون الرجوع إلى الرؤساء مما يترتب عليه زيادة الشعور بالأمن الوظيفي.

ج- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

يرى كريس كرجيرس في نظريته عن العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي عام ١٩٦٣م أن هناك صراعاً بين احتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم ، حيث تنمو الشخصية بصورة طبيعية نحو الاستقلال والاعتماد على الذات وعدم الخضوع نظراً لتعدد قدرات الفرد اعتماداً على تدرج الإنسان خلال مراحل حياته من عدم النضج إلى النضج وتميز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص تميزه وتؤثر في تصرفاته وسلوكياته الشخصية والإدارية.

وتدور كتابات كرجيرس حول دور التخفيز في رفع فاعلية المنظمة ومن أهم آرائه (فضل الله ، ١٩٩٧م ، ص ص ٨٤-٨٥)

- وجود تناقض بين حاجات الإنسان وحاجات المنظمة.
- إن الهيكل الهرمي البيروقراطي لا يلبي حاجات العاملين أو حاجات المنظمة بفاعلية ، لتجاهله العنصر الإنساني عن قصد أو عن غير قصد.
- لم تنجح المنظمات المعاصرة في إشباع حاجات الإنسان العليا ، وبصفة خاصة الحاجة لتحقيق الذات ، لما تفرضه من قيود ، ولنظرتها المتدنية للإنسان ، أو لفهمها القاصر للتخفيز ، فالتخفيز جزء من طبيعة الإنسان ودور المنظمة هو توجيه مساره.
- يملك الإنسان طاقة سيكولوجية موجهة، فإذا ما شعر بأن أهداف المنظمة قد منحت أولوية على أهدافه الخاصة، فإنه يشعر بالإحباط وعدم الرضا ويعمل على إعاقة تحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمات ، على أن يصاحب هذا التغيير تغيير مماثل في سلوك العاملين في المنظمات لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء .

- تنتهي المنظمة الهرمية التقليدية التي تعتمد على الأسلوب الإداري الهرمي إلى تكوين روح العداء بين العاملين والإدارة لتهيئتها مناخاً تنظيمياً يقوم على مبدأ النصر والهزيمة ، مما يجلب جواً من عدم الثقة والتوجس وطلب السلامة، والعمل على إخفاء الأخطاء والتتصل من المسؤولية، ومحاولة إظهار النجاح بأيّة وسيلة ، مما يترتب عليه انخفاض مستوى أداء العاملين ، وإضافة المنظمة على المدى البعيد بالجمود والتخلف ، وتبدل موظفيها واختفاء مساحات الإبداع والابتكار ، وتضاؤل الأمن الوظيفي ، لذلك يجب العمل بالتنظيم المصفوفي الأكثر انفتاحاً وتجاوباً مع حاجة العاملين للنمو ، وحاجة المنظمة للإنتاجية ، فمنذ السبعينات الميلادية بدأت المنظمات اعتماداً بنية المصفوفة التي تدار المشاريع من خلالها على أساس الوظائف المتقاطعة .

وتوجهت المنظمات نحو اعتماد النمط المصفوفي بتخفيض عدد طبقات الإدارة أو ما يطلق عليه Delayering مما يترتب عليه تناقص وزوال مديري الإدارة الوسطى (كرمالي ، ٢٠٠٥ م ، ص ٧٠)

وقد حدد أرجريس بعض الفروض التي تحدد عدم الانسجام بين الفرد والتنظيم ما يلي:

- كلما كان موقع الموظف في أدنى التسلسل الهرمي للتنظيم ، كان أقل تحكماً في ظروف عمله ، وكان أقل إمكانية في استغلال قدراته ، ومما يخفض معدلات الأمن الوظيفي .
- كلما كان القائد في التنظيم أكثر سيطرة وتوجيهاً للموظفين ، كان الموظف أكثر اعتماداً عليه وأكثر خضوعاً له .
- كلما كان التنظيم يستخدم اتجاهاً واحداً في التحكم التسلسلي الإداري أي من أعلى إلى أسفل شعر الموظف بزيادة الاعتماد على التنظيم وعدم القدرة على إبداء الرأي ومن ثم انخفاض مستوى الأمن الوظيفي (إبراهيم وآخرون ، ١٩٨٨ م ، ص ٤٥-٤٦)

وخلاصة أفكار كرجريس أنه انتقد النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لكونها لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه باعتباره بالغ وعاقل وناضج ، فالإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا تمنح الفرصة لاجتهاد الفرد وتحد من إبداعه وابتكاره ، أما مبادئ البيروقراطية فلا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى لا يسيطر على مقومات العمل أو بيئة العمل بسبب السلطة الهرمية ، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل هرمي ، بينما تؤدي مبادئ هنري فايول إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب وحدة الأمر ووحدة التوجيه ، فجميع هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان مدرك يحتاج إلى توسيع نطاق صلاحياته ومنحه المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل ، وتحسين العلاقات بينه وبين الإدارة (ملحم ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٤-٢٥)

يتضح مما سبق أن نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة لم تخرج عن المؤلف من انتقاد الأساليب الإدارية القديمة مع الحرص على زيادة دافعية العاملين من خلال زيادة درجات اللامركزية ومنحهم الحرية في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل ، وأن لا يكون دور العامل هو تنفيذ الأوامر والتعليمات في إطار من التوجيه والرقابة المشددة التي تسعى لتصيد الأخطاء وتوجيه العقوبات ، فالإنسان كائن عاقل بالغ رشيد ، قادر على الإدراك وحل المشكلات ومواجهتها ، وابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل بشرط أن تمنحه الإدارة السلطة اللازمة لذلك مع منحة حرية في العمل دون قيود تحد من نشاطاته وتقيد إبداعاته ، مما يسهم في جلب البيئة الملائمة لرفع مستوى الأمن الوظيفي .

نظرية ألدرفر والحاجات المعدلة:

اقترح آليتون ألدرفر عام ١٩٧٢ م نظريته في الحاجات كرد فعل لما واجهته نظرية ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات من انتقادات ملخصاً نظرية حاجات التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمس مستويات للحاجات إلى ثلاث فئات هي :

حاجات البقاء : هي حاجات ضرورية يسعى الإنسان لتحقيقها ضماناً لاستمرار حياته ، وتشتمل على حاجات فسيولوجية ، وحاجات أمنية كالحاجة إلى الطعام والمأوى .

حاجات الارتباط : هي الحاجات التي تعبر عن درجة الارتباط القائم بين الفرد والبيئة المحيطة ، وكذلك علاقات مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه .

حاجات النمو: هي الحاجات التي تهتم بأعلى مستوى للذات الإنسانية و تتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته لتحقيق الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات (علاقي ، ٢٠٠٠م ، ص ٣٥٦)

وتقوم نظرية كلدرفر على ثلاثة فروض أساسية هي :

- كلما انخفضت درجة إشباع إحدى الحاجات زادت الرغبة إليها ، فعلى سبيل المثال كلما انخفضت درجة الإشباع لحاجة البقاء في الوظيفة (الراتب مثلاً) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.
- كلما أشبعت حاجة في المستويات الدنيا ، اشتدت الرغبة إلى حاجة في المستويات العليا ، فكلما تم إشباع حاجة البقاء للفرد العامل كالأجر مثلاً ، اشتدت الرغبة في حاجة الانتماء كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد.
- كلما فشل الفرد أو أحبط في تحقيق درجة إشباع حاجات المستويات العليا ، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الأدنى ، فكلما قلت درجة إشباع حاجات التطور والنمو في الوظيفة التي تتحدى القدرات ، اتجهت رغبته في إشباع حاجات الانتماء كإشباع حاجات العلاقات (سيزلافي ووالاس ، ١٩٩٢م ، ص ٦٠٤)

ونخلص إلى أن نظرية كلدرفر للحاجات المعدلة تعد خطوة أخرى من خطوات تحقيق الأمن الوظيفي بشرط إشباع حاجات المستويات العليا التي تؤدي إلى النمو والتطوير في قدرات ومهارات العاملين وزيادة دافعيّتهم نحو العمل وإقبالهم عليه ، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأمن الوظيفي .

ثالثاً : العلاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي :

انقسم علماء ومنظري الإدارة في تحديد العلاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي إلى رأيين ، يرى أنصار الرأي الأول بوجود علاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي باعتبار أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأمن الوظيفي بناء على ما يلي :

- أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بداية من الاختيار والاستقطاب والتعيين للكوادر البشرية المؤهلة والمناسبة للوظائف المتاحة ، مع مراعاة الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الكوادر لتزويدها ببرامج تدريبية تكسبها المهارات اللازمة لإتقان العمل ونهاية بالاهتمام بإشباع احتياجات العاملين المادية والنفسية و الاجتماعية ، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمنظمات وبما يقابل طموحاتهم الآتية والمستقبلية بشكل يكسبهم الثقة اللازمة لأداء العمل ويدفعهم إلى الإقبال على العمل بحماس والرغبة في النجاح المتواصل ، يسهم في ترسيخ الأمن الوظيفي وارتفاع شعور الموظفين بتلبية الوظيفة لاحتياجاتهم الأمر الذي يدفعهم لمزيد من الجهد والعطاء (رشيد ، ٢٠٠٤م ، ص١٦٧)

- يترتب على إغفال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عدم القدرة على الاستفادة من البرامج التدريبية وتبديد الوقت والجهد والتكلفة ، وتكون المحصلة النهائية هي ضعف مستويات الأداء وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمات في ضوء العشوائية والتخبط الذي يسود بسبب شغل الوظائف بأفراد غير مناسبين أو غير مؤهلين للقيام بمهام العمل المطلوب مما ينعكس أثره سلباً على المنظمة وعلى العاملين بها فالأثر السلبي على العاملين ينتج من انخفاض

مستوى أدائهم وغياب جودة عملهم وببطء معدل دوراته والرغبة في التسرب وفقدان الأمن الوظيفي ، والأثر السلبي على المنظمات يتضمن انخفاض المكاسب المتوقعة أو ارتفاع معدلات الخسائر(مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٢)

- يسهم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد وبين الوظائف التي يتقلدونها ، مما يترتب عليه تحسين الأداء بدرجات متباينة عن طريق تنمية مهارات العاملين وصقل خبراتهم وتحسين أدائهم لمهام الوظيفة المناطة بهم ، لتلاقي التأثيرات السلبية الناتجة عن الاتجاهات السلبية نحو العمل التي تؤدي إلى انعدام الاستقرار التنظيمي وتضائل الشعور بالأمن الوظيفي (الطجم ، ٢٠٠٠م ، ص ٦٣)

- أن الأمن الوظيفي هو الهدف المتوخى من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال العمل على تحقيق التوافق بين الموظف ووظيفته من خلال مدخلين الأول فردي يتضمن تنمية مهارات الأفراد لتمكينهم من حسن أداء العمل بما يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة وتحقيق الرضا الوظيفي ، والثاني تنظيمي يتضمن اتباع الأساليب الإدارية (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية المتميزة ، وأهداف الفرد في الرضا عن العمل والشعور بقيمة ما يقوم به من عمل (ماهر ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٥٢٤-٥٢٢)

- تحرص المنظمات على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بما يحقق الأمن الوظيفي ، بداية من اختيار الوظيفة المتوافقة مع مؤهلات وخصائص ومهارات شاغليها أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، ومرورا بتزويد الموظف بالبرامج التدريبية التي تمكنه من الإلمام الكامل بمهام وظيفته ومسؤولياتها ، ونهاية بالحرص على جودة مخرجات العمل التي تعبر عن تحسن مستويات الأداء (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٢)

- يقوم الاهتمام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى توفير قوة بشرية منتجة ، ولما أدرك الموظفين مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم ، وبين الفرص المتاحة للتقدم ، لما زاد رضاهم وامنهم الوظيفي وولائهم وإخلاصهم للمنظمة (علاقية ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٣)

نستخلص مما سبق أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأمن الوظيفي أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي.

أما الرأي الآخر فيرى أنه لا توجد علاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وتحقيق الأمن الوظيفي فهناك الكثير من العاملين الخاملين ويتمتعون بدرجات عالية من الأمن الوظيفي نتيجة الوساطات والمحسوبيات والمجاملات والسلبيات الاجتماعية ، أو لانخفاض مستويات طموحهم وقناعتهم بالحصول على الوظيفة بغض النظر عن الترقى أو التدرج في المناصب الوظيفية ، فهم لا يحتاجون إلى الأمن الوظيفي إلا في مرحلة الاستكشاف عند بداية تعيينهم في المنظمة لأن هذه المرحلة تتضمن إصابتهم بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكونوا قد التحقوا بالوظيفة غير المناسبة لهم ويسعون لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة ، ويعتمدون على توجيه الرؤساء والمديرين والأقدم منهم في المنظمة وهنا يركز بعضهم على الوساطة كوسيلة لدعم وتأييد وجوده (علاقية ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧٤)

كما أن مرحلة التأسيس التالية لمرحلة الاستكشاف لا تعتمد على الأمن الوظيفي بقدر ما تعتمد على المهارات والقدرات التي اكتسبها الموظف ، ومدى قدرته على إثبات وجوده والتعبير عن ذاته في المنظمة من خلال جهوده وإنجازاته ، ولذلك فقد يدفعه ذلك إذا شعر بعدم تقدير المنظمة له إلا الانتقال لمنظمة أخرى ، بالرغم من توافر الأمن الوظيفي ، وهذا ما يقلل من تأثير الأمن الوظيفي كوسيلة دافعة للبقاء في المنظمات ، فالارتباط يكون دائماً بإشباع الحاجات المادية أو الاجتماعية (ابراهيم ، ٢٠٠٩ م ، ص ٣٩٦)

كما أن الموظف خلال مرحلة الحفاظ الوظيفي يمتلك رصيذاً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي الذي يترتب عليه ارتفاع مستوى الأمن الوظيفي ، ولكنه قد يصاب بالركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي ، وربما يؤدي إلى فقد الموظف

لوظيفته (ماهر ، ٢٠٠٩م ، ص ٧٣) وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي والأمن الوظيفي ، فتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حالة مستقلة تسعى إلى إكساب الأفراد المهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم ، وتقلدهم الوظائف التي تمنحهم أفضل فرص الترقى والتطور نحو الأفضل ، وهذا لا يستدعي بالضرورة توافر الأمن الوظيفي ، بل إن صراعات العمل للحصول على الترقية للمناسب الأفضل غالبا ما تبدد الأمن الوظيفي وقد تنعكس سلبا على الحالة الصحية للعاملين .

ويرى الباحث أن الدقة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالأمن الوظيفي ، وأن العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأمن الوظيفي علاقة طردية إن جاز التعبير إذا بعد المسار الوظيفي بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر ، والذي يؤمل أن يحقق ويلبي احتياجات وطموحات العاملين ، وكلما كان هذا الطريق معبداً أو سالكاً وواضح المعالم من تفرعات ومحطات نمو وارتقاء والوقت الزمني لكل محطة ، أمام العاملين لما ارتفع مستوى إحساسهم بالأمن تجاه وظائفهم ، وشعروا بثقة أكبر في حسن اختيارهم للوظيفة ، وأنها مناسبة لميولهم واتجاهاتهم وتحقق أهدافهم وتلبي احتياجاتهم ، مما يترتب عليه ارتفاع مستويات رضاهم ، وشعورهم بالأمل والتفاؤل من اتباعهم للمسار الوظيفي الذي اختاروه بكفاءة واجتهاد والعكس صحيح فتخطيط المسار الوظيفي يطمئن الموظف على مستقبله في المنظمة وأنه سيتقدم فيها وفق مسارات معينة ، وهو ما يزيد من شعوره بالأمن الوظيفي .

رابعاً : معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي:

هناك العديد من معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي ، مما يترتب عليه شعور العاملين بالقلق ، وتنامي هذا الشعور في شكل سلوكيات محبطة يتوقف بقائها واستمرارها في العمل على مدى توافر فرص عمل في موقع آخر .

ويمكن تقسيم معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي إلى معوقات إدارية ، ومعوقات بشرية ، ومعوقات فنية ، ومعوقات مالية. **المعوقات الإدارية:**

تتصدر أهم المعوقات الإدارية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي فيما يلي (رشيد ، ٢٠٠٤ م):

- عدم خضوع شغل الوظائف العامة التي تشتمل وضع السياسات العامة في بعض الأحوال لمبادئ الجدارة.
- الطبيعة الخاصة لبعض الوظائف وحساسيتها.
- الطبيعة الخاصة لبعض أماكن العمل .
- حاجة بعض الوظائف لتمتع شاغليها بمواصفات خاصة قد لا تتضمن الجدارة (ص ص ١٤٥-١٤٤)
- غياب الكوادر المتخصصة ، وفقدان الأمن الوظيفي ، وارتفاع معدلات التقاعد المبكر ، وعدم الأخذ في الاعتبار المهارات المتوافرة عند تطبيق حركة التنقلات (الكبسي ، ٢٠٠٦ م ، ص ص ١٧-١٨)
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.
- انعدام تشجيع المنظمة للعاملين .
- ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل ، وسيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة (القريوتي ، ٢٠٠٠ م ، ص ص ٣١٠-٣٠٧)

المعوقات البشرية:

من أهم المعوقات البشرية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي (جروان ، ٢٠٠٢ م) :

- التشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى نقص الوعي بحوثيات الوضع الراهن .
- استعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف .
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع والحذر من الخروج عليها خوفا من التعرض للنقد أو الفشل .
- عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها والتغلب عليها (ص ص ١٨٨-١٩٠)

ويرى السويديان والعدلولي (٢٠٠٤ م) أن المعوقات البشرية هي :

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إصدار الأحكام السابقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- اتباع عادات الكفير النمطية.
- القيود وقلة الحركة الفكرية (ص ٨٦)

المعوقات الفنية:

من أشد المعوقات الفنية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي (الفهيد ، ١٩٩٩ م) :

- عدم وجود نظام اتصال متطور بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة .
- صعوبة تبادل المعلومات ونقل البيانات بين أقسام المنظمة (ص ٢٠٨)
- نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية (الجني ، ٢٠٠٥ م ، ص ١٨٣)

ويحصر المشاري (٢٠٠٢ م) المعوقات الفنية فيما يلي :

- عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والنظر الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار في المجالات التدريبية والتأهيلية.
- قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة ، والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق .
- ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري ، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية (ص ١٢٢)
- تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات (البشري ، ١٩٩٨م ، ص ٢٦)

المعوقات المالية:

- من أثر المعوقات المالية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي (الكبيسي ، ٢٠٠٦م):
- الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية.
- قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير المناهج التدريبية (ص ١٨)
- عدم وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية (المسفر ، ٢٠٠٣م ، ص ٤٥-٤٦)
- ويشير العبد القادر (٢٠٠٠م) إلى أن أهم المعوقات المالية هي :
- قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية وتزويدها بالتقنيات الحديثة.
- ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية.
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والتقنيات اللازمة لمساعدة منسوبي الأجهزة الإدارية على القيام بمهام وأعباء العمل (ص ٣٣-٣٣٢)
- وأهم المعوقات التي يراها الباحث في ضوء خبرته العملية:
- جمود الترقيات في المراتب الدنيا ، وبصفة خاصة فيما بين المرتبة الرابعة و المرتبة الثامنة.

- عدم الاهتمام بتعيين الفرد حسب تخصصه العلمي في التخصص الوظيفي الملائم .
- تجاهل تطور نظم التدريب ، وقلة الدورات التدريبية المناسبة للتخصصات الوظيفية ، وترشيح المتدربين بشكل عشوائي والذي قد يتضمن تجاهل المحتاجين فعلا للتدريب .
- عدم تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي .
- عدم تمكين العاملين من تحديد مساراتهم الوظيفية بأنفسهم .
- الاعتماد فقط على معهد الإدارة العامة بالرياض لتدريب العاملين ، واعتماد دوراته من قبل وزارة الخدمة المدنية لأغراض الترقى .
- يتضح مما سبق وجود بعض المعوقات الإدارية والفنية ، والبشرية والمالية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي قد تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي ، مما ينعكس سلبا على العاملين ويصيبهم بالإحباط والرغبة في التسرب من العمل .

المحور الثاني :

الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها: .

تعرض الباحث بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال تخطيط المسار الوظيفي والأمن الوظيفي ، مع الحرص على ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم زمنياً.

دراسة المطيري (٢٠٠٩ م) بعنوان البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي تم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض على عينة مقدارها (٢٨٠) من الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة ، بهدف التعرف على مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي ، وعلاقة برامج التدريب بتخطيط المسار الوظيفي ، والمعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي بقوات الأمن الخاصة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي في قوات الأمن الخاص بدرجة جيدة.
 - لبرامج التدريب علاقة بالتخطيط للمسار الوظيفي من جهة الوظيفة من حيث اسهامها في تنمية المسار الوظيفي واعتمادها على المستوى الوظيفي ، أما أن النشاطات والبرامج التدريبية تصمم وفقاً للمسار الوظيفي .
 - لبرامج التدريب علاقة بالتخطيط للمسار الوظيفي من جهة المنظمة ، حيث تعتبر احتياجات المنظمة الأساس في تحديد النشاط والبرامج التدريبية.
- وكذلك اهتمامها بالبرامج التخصصية التي يحددها مجال العمل على حساب البرامج التدريبية العامة .

- لبرامج التدريب علاقة بالتخطيط للمسار الوظيفي من جهة الموظف من حيث تهيئته للترقية ، وتحقيق طموحاته ، والاهتمام باحتياجاته الوظيفية ، وتوفير مسار تدريبي لاجتياز البرامج التدريبية.

- أهم معوقات تخطيط المسار الوظيفي هي : التدخل الشخصي من قبل بعض المسؤولين على تخطيط المسار الوظيفي ، وعدم اهتمام الإدارة العليا بتخطيط المسار الوظيفي ، وعدم تناسب مؤهلات الموظف مع الوظيفية التي يشغلها وعدم قناعة بعض المسؤولين بتخطيط المسار الوظيفي ، وتأخر ترقية بعض الموظفين دون مبرر ، وعدم ملائمة بعض الأنظمة واللوائح الخاصة بالتنقلات ، وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع تأهيل الموظف وعدم وجود معايير واضحة لاختيار القادة ، وتفاوت قدرة واستعداد الموظفين لمواجهة المواقف المختلفة والتقيد بتطبيق بعض الأنظمة واللوائح الجامدة ، وتغيير القيادات باستمرار ، وعدم مواكبة التغير التقني المتسارع ، وتغير تطلعات الموظفين ، ومحدودية المسار الوظيفي المتاح ، وضعف قدرة تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق رغبات الموظف ، وكثرة تنقلات الموظف.

دراسة بوراس (٢٠٠٧ م) : بعنوان تخطيط المسار الوظيفي لمؤسسة الأسمنت الجزائرية ، تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها (١٢٥) من العاملين بمؤسسة الأسمنت الجزائرية ، بهدف التعرف على وضع الوظائف وإدارة الموارد البشرية وإجراءات العمل ، و تطويرها ، وتنمية القدرات الفردية، وتحسين العمليات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل دراسة الحالة ، والمدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- صعوبة وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة لجميع الأعمال.
 - لا يتم شغل الوظائف بأصحاب المؤهلات والمهارات والخبرات الملائمة لطبيعة واحتياجات ومتطلبات الوظيفة.
 - انخفاض إلمام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي .
 - أهم المعوقات التي تحول دون نجاح المسار الوظيفي هي : قلة البرامج التدريبية ، عدم مراعاة ميول واهتمامات شاغلي الوظيفي عند إلحاقهم بها ، عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأهيل شاغلي كل وظيفة ، شغل بعض الوظائف اعتماداً على الوساطة والمحسوبية وليس الجدارة.
- دراسة وادي وماضي (٢٠٠٧ م) :** بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة :
- تم إجراء هذه الدراسة بمدينة غزة على عينة مقدارها (٥٨) من المديرين العاملين في الجامعة الإسلامية ، بهدف تحليل العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية بغزة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
- وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى المديرية في الجامعة الإسلامية بغزة .
 - تساعد الخبرات العملية في تلاؤم المدير مع مهام الوظيفة التي يعمل بها.
 - أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي : قلة البرامج التأهيلية ، والاعتماد على الأقدمية في الترقية للمناصب الأعلى ، وجمود بعض الأنظمة واللوائح .

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها تخطيط المسار الوظيفي ، مما أفاد الباحث في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي ، والمعوقات التي تحول دون نجاحه .

دراسة آل سعود (٢٠٠٦م) بعنوان : المسار الوظيفي لضباط القوات الجوية بالمملكة العربية السعودية : تم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض والظهران بالمملكة العربية السعودية على عينة مقدارها (٢٠٠) من ضباط آلية الملك فيصل الجوية ، وآلية القادة والأركان ، بهدف وصف مناهج الإدارة في آلية الملك فيصل الجوية ، وآلية القيادة والأركان للتعرف على أثر هذه المواد على الخريجين وبيئة العمل .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- انعدام التنسيق بين مراحل التعليم في آلية الملك فيصل الجوية وآلية القيادة والأركان .

- هناك تشابه كبير في المقررات الدراسية.

- لا تساهم المقررات الدراسية في الإعداد الفكري للدارسين.

- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي : توزيع

الضباط بعد تخرجهم على القطاعات وفقا للتقدير الذي يحصلون عليها وليس

وفقا لرغباتهم ، عدم مراعاة الميول والاهتمامات الخاصة بالخريجين عند

توزيعهم على أماكن العمل ، غياب المسار الوظيفي اللازم لتحديد العلاقة

بين التأهيل الأكاديمي والتدريب الإداري وتولى المناصب القيادية ، والاعتماد

على سياسة التنقلات العشوائية.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها المسار الوظيفي ، مما أفاد الباحث في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة مفهوم المسار الوظيفي ، والمعوقات التي تحول دون نجاحه.

دراسة الخرب (٢٠٠٦ م) بعنوان الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: تم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض على عينة مقدارها (١٢٢) من العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم ، بهدف التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية وأسبابها وانعكاساتها على الأمن الوظيفي .

استخدام الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشأة الصراعات الشخصية بين العاملين هي: تفضيل المصلحة المادية لطرف دون الآخر ، وانعدام العدالة في التعامل مع المرؤوسين ، وغموض المهام الموكلة لبعض العاملين ، وعدم وضوح المسؤوليات المعطاة للأفراد ، ومحاباة بعض المرؤوسين على حساب الآخرين ، وتركيز صناع القرار في المستويات العليا ، وانعدام العدالة في إتاحة فرص الترقية ومنح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم دون مبرر موضوعي ، وتهديد وتخويف المرؤوسين .

- يقود اختلاف الخصائص الشخصية إلى الإبداع في حل المشكلات.

- يبرز عدم الاتفاق أفكاراً جديدة تستبدل السلوك غير المرغوب إلى سلوك يقبله الجميع .

- تساعد الصراعات الشخصية على تكوين خبرة للإدارة والعاملين فيها تساعد على حل الصراعات المستقبلية.

- تعمل الصراعات الشخصية على تماسك الجماعة عندما تدخل في خلاف مع جماعات أخرى.

- تعد الصراعات الشخصية منفذا للتوترات الحبيسة من تعارض أو اختلاف الدوافع والحاجات في ممارسة السلوك الإنساني في التنظيم .

- ينتج عن الصراعات الشخصية نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.

- للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية على الأمن الوظيفي تتمثل في : زيادة الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية لدى العاملين ، وظهور المصالح الشخصية، وبروز الأنانية والاستئثار بالمصالح وإعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها وتنمية الشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية والإحباط ، وهدر الجهد والوقت والموارد.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها الأمن الوظيفي ، مما أفاد الباحث في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي ومعوقات تحقيقه.

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة

١. منهج الدراسة
٢. نوع الدراسة
٣. مجتمع الدراسة
٤. عينة البحث
٥. أدوات الدراسة
٦. حدود الدراسة
٧. تحليل البيانات
٨. مصادر المعلومات
٩. صدق وثبات الأداة
١٠. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولأنموذج الدراسة، وبناء أدوات الدراسة لجمع بياناتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الكشف انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة

منهجية الدراسة :

من الطبيعي أن يرتبط الإطار المنهجي للدراسة بالتصورات النظرية التي تنهض عليها والأهداف البحثية التي تسعى إلى تحقيقها ، والواقع أن خصوصية أهداف البحث تفرض على الباحث إطاراً منهجياً واسعاً ومرناً في آن واحد ، وبخاصة الدراسات في مجال ادارة المستشفيات ولعل ذلك ما يفرض علينا ضرورة أن تكون الدراسة الراهنة محاولة لكيفية الربط بين الأسباب والمظاهر والنتائج .

١ . منهج الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه المنهج الذي يناسب بيانات الدراسة التي تعتمد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

واستخدام المنهج الوصفي لأنه يعتبر من أفضل المناهج لفحص الحالة، حيث أن المنهج الوصفي يعتبر أسلوب من أساليب البحث العلمي ويعول في مضمونه على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويوضح درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة من حولها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كماً وكيفاً وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم المجتمع وتطويره (عبيدات وآخرون ، ٢٠١٤ ، ص ١٨٠).

وسوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسبه مع هذه الدراسة. ويرتبط المنهج الوصفي بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وتتضح أهميته في دراسة بعض الموضوعات الإنسانية وهو لا يقتصر على المجالات الإنسانية بل يتم استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة وهو يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم العلاقات بين هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر . (ذوقان ، ١٩٨٧م ص ١٨٧).

ويعتبر المنهج الوصفي منهجاً لتحليل البيانات الاجتماعية من خلال مقابلات أو من خلال استبيانات وذلك بغرض الحصول على معلومات من المبحوثين يمثلون مجتمعاً معيناً .. والهدف الرئيسي لهذا المنهج هو أنه يكشف عن معدل توزيع بعض الخصائص الاجتماعية كالسن والنوع والمهنة وأن يحدد كيف ترتبط هذه الخصائص بأنماط سلوكية معينة أو اتجاهات معينة (الجوهري ، ١٩٩٦م ص ١٥٣) بالإضافة إلى مساهمة هذا المنهج في تقديم النتائج العلمية التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع من خلال النتائج المرجوة منها.

٢ . نوع الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد الظاهرة ووصفها بدقة وتحليل النتائج وتفسيرها وهذا النوع من الدراسات مناسب لإبراز الواقع الاجتماعي بكل دقة وتعرف الدراسة الوصفية بأنها تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع ، فالدراسات الوصفية التحليلية تهدف لوصف منهجي ودقيق لحقائق وخصائص مجتمع معين أو مجال اهتمام معين ، لتقديم صورة دقيقة أو وصف دقيق لخصائص فرد أو موقف أو مجموعة معينة ، وهذه الدراسات هي وسيلة لاكتشاف معنى جديد ، ووصف ما هو موجود ، وتحديد مدى تكرار حدوث شيء أو تصنيف المعلومات ، ولتصوير خصائص الأشخاص أو المواقف أو المجموعات وتكرار حدوث ظاهرة معينة ، ولذا تتدرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية التحليلية وحيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة .

وسوف يستخدم الباحث الأسلوب الوصفي لرصد ومتابعة الظاهرة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون .

وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فتعتمد هذه الدراسة على الدراسات الوصفية لأنها تقوم بالكشف عن انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة و فيما ينبغي الوصول اليه مستخدمه معايير ومقاييس في البحوث العلمية .

وتقع هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية التحليلية باعتباره من أفضل الأنماط التي تلائم موضوع الدراسة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بتغيرات أخرى، بهدف

وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقا شاملا من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة ومن ثم التوصل إلى النتائج التي يمكن تعميمها في النهاية وقد قمنا بتحليل مجتمع الدراسة .

٣ . مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية والتي يحصرها الباحث في عدد من المستشفيات(تحدّد لاحقاً).

ولعدم التوصل إلى كافة أفراد مجتمع البحث نسبة لكبر حجمه، سيتم أخذ عينة من هذا المجتمع تمثله وتحمل خصائصه، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية، ويقدر حجم العينة بعدد (١٠٠) فرد.

٤ . عينة البحث:

سيتم أخذ عينة عشوائية من العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية (١٠٠) فقط ١٠٠ عينة عشوائية من العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

٥ . أدوات الدراسة -

سوف يعتمد البحث على الجانب الفكري للبحث على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الإنترنت وبحوث عربية من الدوريات والمجلات العربية والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث، والاستعانة بمكتبات الجامعات السعودية المختلفة فضلاً عن الاعتماد الرئيس على الاستبانة لجمع المعلومات الذي تخص الجانب التطبيقي العملي من الدراسة الحالية .

استُخدمت الاستبانة للحصول على أهم البيانات وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وجرى أعداد الاستبانة من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة والقيام باختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات البحث فضلاً

عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية وذلك لضمان الوضوح والموضوعية .

٦ . حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

حدود الدراسة:

حدود هذه الدراسة هي:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تناول انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية (قطاع عام أو خاص)

٢- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين في بعض المؤسسات الصحية (قطاع عام أو خاص)

٣- **الحدود المكانية :** العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص بصحة جدة.

٤- **الحدود الزمانية :** ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م

٧ . تحليل البيانات:

سيتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخلاص النتائج الخاصة بأهداف وتساؤلات الدراسة لأجل ربطها بالإطار النظري ومناقشتها في ظل ما توصلت اليه الدراسات السابقة .

٨ . مصادر المعلومات:

المصادر المكتبية لتغطية الجانب النظري من الدراسة التي يتم الاطلاع عليها، من خلال المصادر العلمية كالكتب التي تتحدث في سياق الموضوع، والدوريات والمجلات وتقارير الشهرية أو السنوية التي تدعم الدراسة. الدراسة التطبيقية الميدانية من خلال توزيع الاستبيان لتوضيح الدراسة واثبات الفرضيات أو نفيها عن طريق تحليل دقيق بواسطة التكرار والنسبة المئوية.

المصادر الأولية: لإثراء الجانب النظري ، استعان الباحث على المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية والدراسات السابقة ، وكذلك مواقع الإنترنت المتخصصة .

المصادر الثانوية: استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة و التي تمثل مجموعة من مجتمع البحث .

صدق وثبات الأداة:

٩ . صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

ويُعبّر عن مدى اتساق عبارات كل محور من المحاور الأساسية للأداة وترابطها مع بعضها البعض، ويقصد بصدق الأداة، أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، حيث تم التأكد من صدقها من خلال عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة واللغة العربية من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (٣) محكمين، وحيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية، أي بنسبة اتفاق (٨٢٪) من الأعضاء المحكمين وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستبانة، ولم يتم حذف أو استبعاد أي من فقراتها وأصبحت في صورتها النهائية القابل للتوزيع على أفراد العينة.

صدق البناء المقياس "استبانة" انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط فقرات كل مقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (١٠٠) عاملاً، حيث تم تحليل فقرات كل مقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط بيرسون يمثل هنا دلالة للصدق بالنسبة لكل

فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى.

ثبات أداة الدراسة:

وهي الدرجة التي فيها يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها القحطاني (٢٠١٥) ، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها. ثبات مقياس "استبانة" انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية (قطاع عام أو خاص) بمدينة جدة .

ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (TEST RETEST) بتطبيق المقياس "الاستبانة"، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (١٠٠) عاملاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين حيث بلغت قيمته (٠.٨٦) وهي مناسبة لهذه الدراسة.

١٠ . الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد استرجاع الاستبانات تم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة وإدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES – SPSS)، وكما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (DESCRIPTIVE STATISTIC MEASURES) وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل: التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة. المتوسطات الحسابية لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.

الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. ثانياً: معامل الثبات (CRONBACH – ALPHA) للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (MULTIPLE REGRESSION ANALYSIS) لانعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية. رابعاً: معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) للكشف عن اثر انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية. خامساً: استخدام اختبارات (T-TEST) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين.

سادساً : تحليل التباين المتعدد (MULTIPLE VARIANCE ANALYSIS) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئات المتعددة سابعاً: اختبار شيفيه (SCHEFF'E TEST) الذي استخدم لبيان المقارنات البعدية للفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

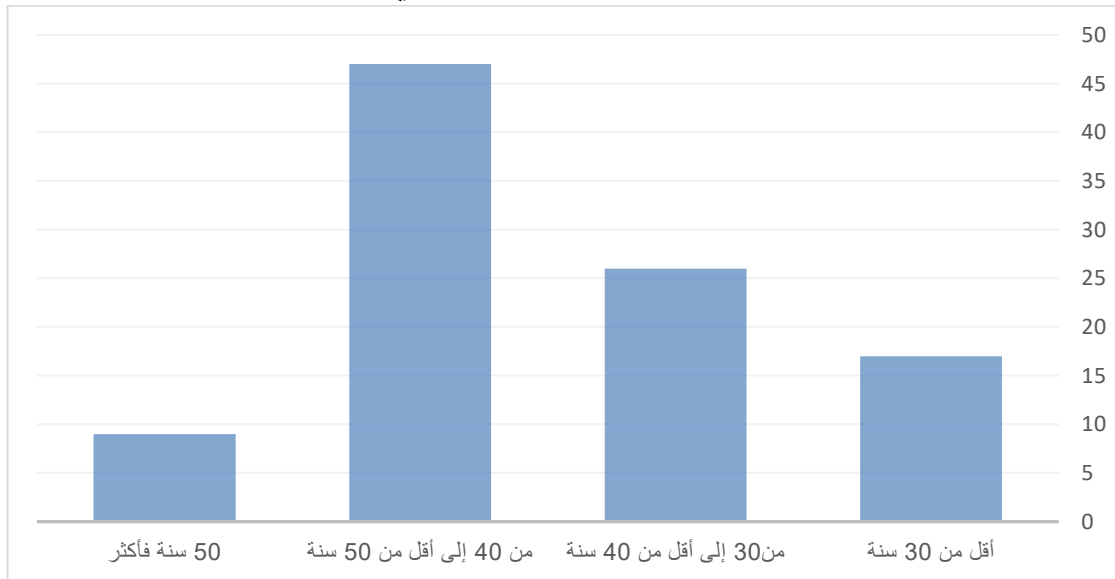
مناقشة نتائج الدراسة : .

جدول رقم (١-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	١٧	١٧.٠
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٢٦	٢٦.٠
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٤٨	٤٧.٠
٥٠ سنة فأكثر	٩	٩.٠
المجموع	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٣-٤) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية- القطاعين العام والخاص على حسب الفئات العمرية لهم فنجد أن الغالبية أعمارهم بداخل الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) ومن ثم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٢٦٪)، تليها الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (١٧٪) وأخيراً الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (٩٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



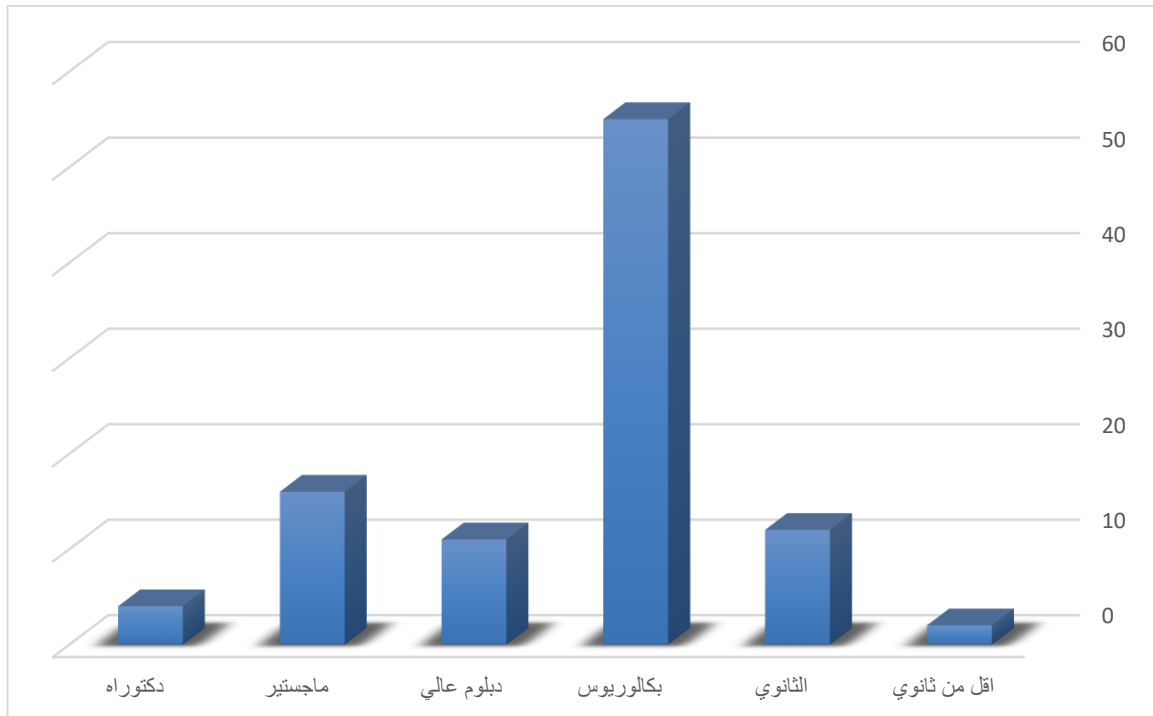
شكل رقم (١-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

جدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	٢	٢.٠
الثانوي	١٢	١٢.٠
بكالوريوس	٥٥	٥٥.٠
دبلوم عالي	١١	١١.٠
ماجستير	١٦	١٦.٠
دكتوراه	٤	٤.٠
المجموع	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٢-٤) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية- القطاعين العام والخاص على حسب متغير المؤهل العلمي فنجد أن غالبيتهم بمؤهل علمي بكالوريوس بنسبة (٥٥٪)، ومن ثم الماجستير بنسبة (١٦٪)، تليها الثانوي بنسبة (١٢٪)، الدبلوم العالي بنسبة (١١٪)، ومن ثم الدكتوراه بنسبة (٤٪)، وأخيراً أقل من الثانوي بنسبة (٢٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



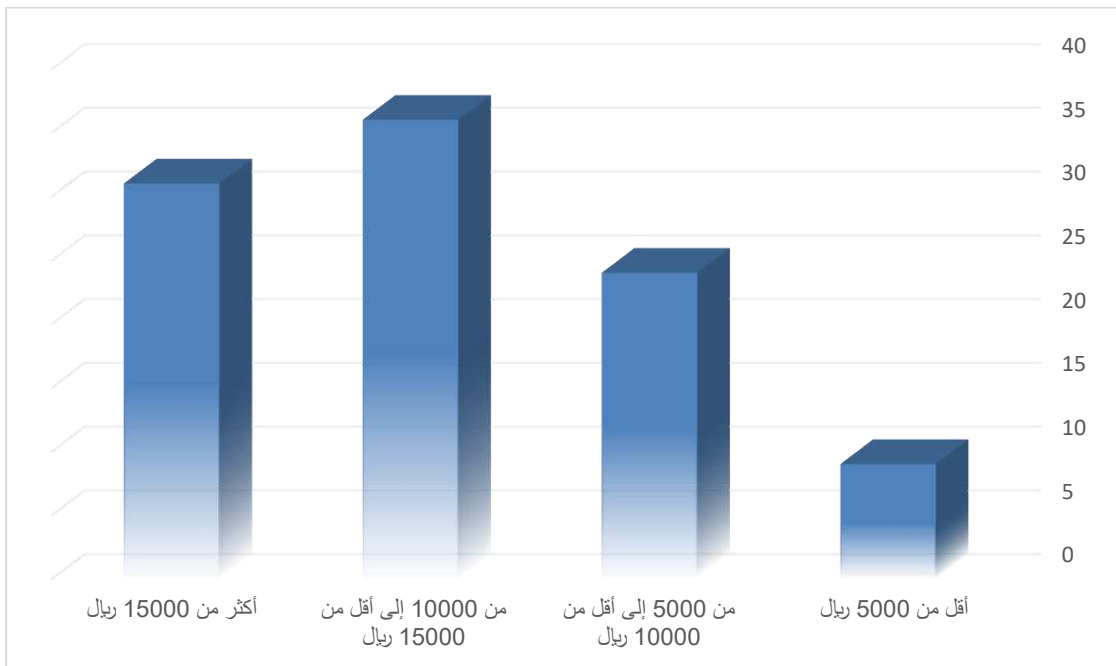
شكل رقم (٢-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري

الراتب	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥٠٠٠ ريال	٩	٩.٠
من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال	٢٤	٢٤.٠
من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال	٣٦	٣٦.٠
أكثر من ١٥٠٠٠ ريال	٣١	٣١.٠
المجموع	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٣-٤) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية- القطاعين العام والخاص على حسب متغير الراتب الشهري فنجد أن الغالبية برواتب شهرية بلغت (من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال) بنسبة (٣٦٪)، ومن ثم (أكثر من ١٥٠٠٠ ريال) بنسبة (٣١٪)، ومن ثم الراتب (من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال) بنسبة (٢٤٪)، واخيراً (أقل من ٥٠٠٠ ريال) بنسبة (٩٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



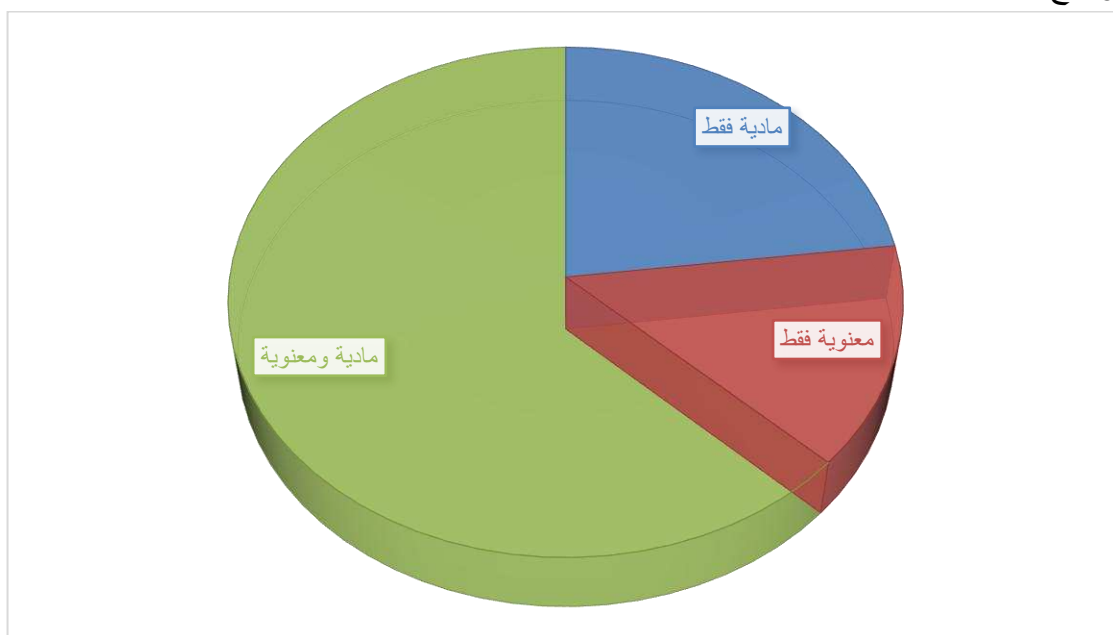
شكل رقم (٣-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري

جدول رقم (٤-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحوافز التي يتم الحصول عليها.

الحوافز	العدد	النسبة المئوية
مادية فقط	٢٣	٢٣.٠
معنوية فقط	١٤	١٤.٠
مادية ومعنوية	٦٣	٦٣
المجموع	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٤-٤) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية- القطاعين العام والخاص على حسب متغير مدى حصولهم على حوافز فنجد أن غالبية المبحوثين يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بنسبة (٦٣%) ومن ثم الحوافز المادية فقط بنسبة (٢٣%)، وأخيراً الحوافز المعنوية فقط بنسبة (١٤%). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



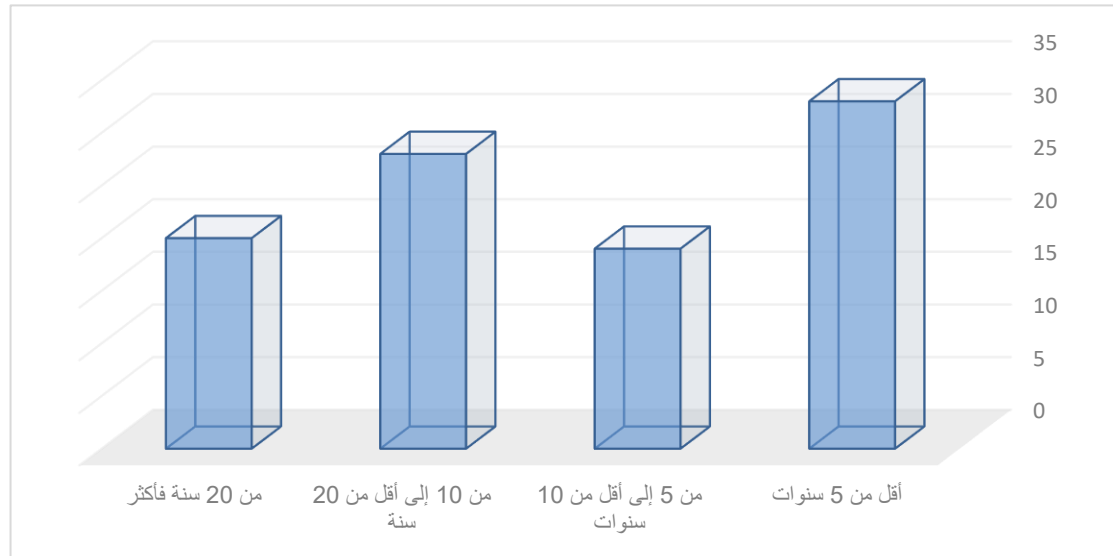
شكل رقم (٤-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحوافز التي يتم الحصول عليها.

جدول رقم (٤-٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٣٣	٣٣.٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	١٩.٠
من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٨	٢٨.٠
من ٢٠ سنة فأكثر	٢٠	٢٠.٠
المجموع	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٤-٥) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية- القطاعين العام والخاص على حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل، فنجد أن الغالبية سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٣٣٪)، ومن ثم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٢٨٪)، تليها (من ٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١٩٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



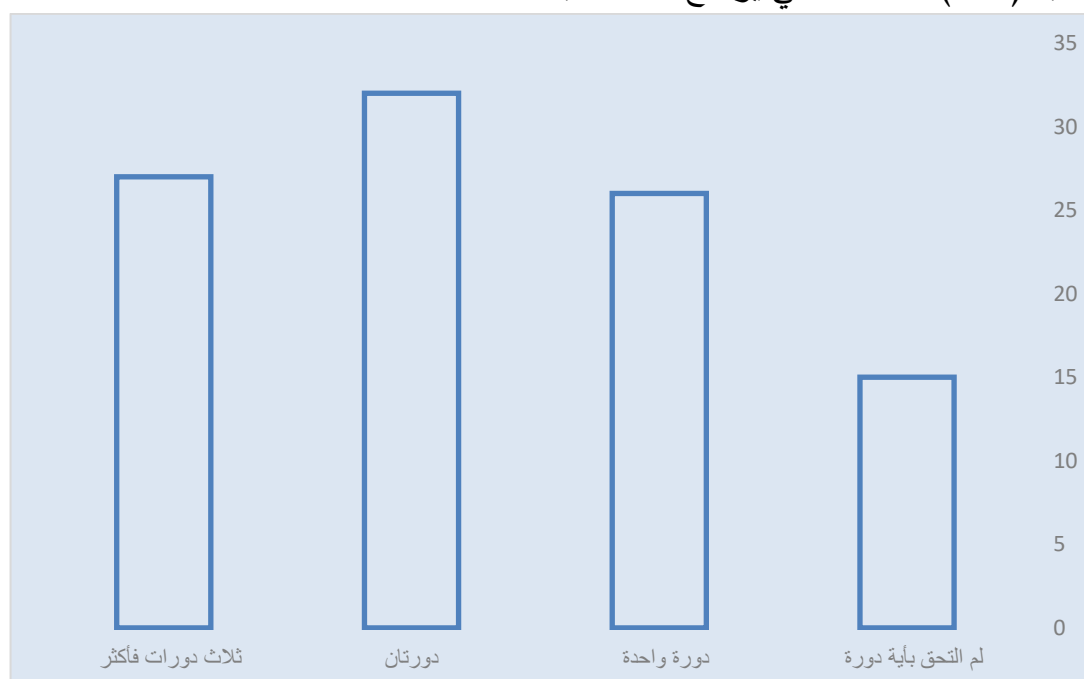
شكل رقم (٤-٥). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل.

جدول رقم (٦-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها

الدورات	العدد	النسبة المئوية
لم التحق بأية دورة	١٥	١٥.٠
دورة واحدة	٢٦	٢٦.٠
دورتان	٣٢	٣٢.٠
ثلاث دورات فأكثر	٢٧	٢٧.٠
المجموع	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٥-٤) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع العاملين في سلاسل الامداد في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية- القطاعين العام والخاص على حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها فنجد أن الغالبية حصلوا على دورتان بنسبة (٣٢٪)، ومن ثم (ثلاث دورات فأكثر) بنسبة (٢٧٪)، تليها دورة واحدة بنسبة (٢٦٪)، وأخيراً (الذين لم يلتحقوا بأية دورة) بنسبة (١٥٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٦-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها.

المحاور:

المحور: المحور الأول: مدى مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

جدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الأول.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المساهمة
١	تدريب العاملين بالمؤسسات على إتقان القيام بمهام وأعباء وظائفهم.	٣,٨٥	١,٥١	١	كبيرة
١٠	انتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية	٣,٨٤	١,٤١	٢	كبيرة
٩	مساعدة العاملين على تبوء مكانة وظيفية مرموقة.	٣,٨١	١,٤٠	٣	كبيرة
٨	تنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر سياسات التدريب والنقل والاستغناء عن الخدمة.	٣,٧٣	١,٤١	٤	كبيرة
٧	تخفيف القيود على حركة العاملين وإتاحة مساحة للإبداع والابتكار.	٣,٥٤	١,٥٥	٥	كبيرة
٣	الحرص على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته.	٣,٤٥	١,٥٦	٦	كبيرة
٤	إثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمالهم في العمل.	٣,٣٢	١,٥٧	٧	متوسطة
٦	تبصير العاملين بفرص الترقى المتاحة في كل مجال وظيفي.	٣,٢٧	١,٤٧	٨	متوسطة
٢	تنفيذ حركة التنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام جديدة.	٢,٩٦	١,٦٨	٩	متوسطة
٥	إعداد العاملين باستمرار لتقلد مناسب وظيفية متصاعدة والمهنية الرفيعة.	٢,٨٣	١,٥٨	١٠	متوسطة
		٣,٤٦	١,٥١		متوسطة

الجدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المحور الأول (مدى مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين) فنجد أن المتوسط العام بلغ (٣.٤٦) ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظرهم.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارة التي يقابلها أقل متوسط، فنجد أن العبارة (تدريب العاملين بالمؤسسات على إتقان القيام بمهام وأعباء وظائفهم) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (٣.٨٥) أي مساهمة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (انتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية) بمتوسط بلغ (٣.٨٤) أي المساهمة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (مساعدة العاملين على تبوء مكانة وظيفية مرموقة) بمتوسط بلغ (٣.٨١) أي المساهمة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (تنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر سياسات التدريب والنقل والاستغناء عن الخدمة) بمتوسط بلغ (٣.٧٣) أي المساهمة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (تخفيف القيود على حركة العاملين وإتاحة مساحة للإبداع والابتكار) بمتوسط بلغ (٣.٥٤) أي المساهمة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (الحرص على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته) بمتوسط بلغ (٣.٤٥) أي المساهمة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (إثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمائهم في العمل) بمتوسط بلغ (٣.٣٢) أي المساهمة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (تبصير العاملين بفرص الترقى المتاحة في كل مجال وظيفي) بمتوسط بلغ (٣.٢٧) أي المساهمة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (تنفيذ حركة التنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام جديدة) بمتوسط بلغ (٢.٩٦) أي المساهمة بدرجة متوسطة، وأخيراً العبارة (إعداد العاملين باستمرار لتقلد مناسب وظيفية متصاعدة والمهنية الرفيعة) بمتوسط بلغ (٢.٨٣) أي المساهمة بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي
جدول (٨-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو الأمن الوظيفي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المساهمة
٨	يتحقق الاستقرار اللازم للنمو المهني.	٤,٤٥	٠,٧٢	١	كبيرة جداً
٧	تتم مساعدة العاملين في وزارة الصحة على تحقيق ذواتهم.	٤,١٣	١,١٠	٢	كبيرة
١	هناك قدر من الثقة يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم.	٤,١١	١,١٢	٣	كبيرة
٩	هناك اهتمام بمنح العاملين التقدير لما يقومون به من عمل.	٣,٩٧	١,٣١	٤	كبيرة
٢	المساعدة على تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات.	٣,٩٦	١,٣٣	٥	كبيرة
١٢	يشكل ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة مصدر قلق للعاملين.	٣,٦١	١,٣٥	٦	كبيرة
٤	تحرص المؤسسة على إشباع احتياجات العاملين بها.	٣,٥٥	١,٤١	٧	كبيرة
٣	يتم تحمل مشاق العمل بصدر رحب.	٣,٤٩	١,٥٩	٨	كبيرة
١١	تتزايد نسبة الراغبين بالتقاعد المبكر بين العاملين.	٣,٣٢	١,٤٧	٩	متوسطة
٥	هناك قدر من الطمأنينة على مصدر الدخل الثابت.	٣,٢٢	١,٥٧	١٠	متوسطة
٦	يمنح العمل المكانة الاجتماعية اللائقة.	٣,١٥	١,٦٣	١١	متوسطة
١٠	يفكر العاملون بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج المؤسسة.	٣,١٥	١,٦٠	١٢	متوسطة
		٣,٦٨	١,٣٥		

جدول (٨-٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو الأمن الوظيفي فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (٣.٦٨) ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على حول اتجاهاتهم نحو الأمن الوظيفي.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارة التي يقابلها أقل متوسط، فنجد أن العبارة (يتحقق الاستقرار اللازم للنمو المهني) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (٤.٤٥) أي مؤثرة بدرجة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (تتم مساعدة العاملين في وزارة الصحة على تحقيق ذواتهم) بمتوسط بلغ (٤.١٣) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (هناك قدر من الثقة يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم) بمتوسط بلغ (٤.١١) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (هناك اهتمام بمنح العاملين التقدير لما يقومون به من عمل) بمتوسط بلغ (٣.٩٧) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم (المساعدة على تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات) بمتوسط بلغ (٣.٩٦) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (يشكل ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة مصدر قلق للعاملين) بمتوسط (٣.٦١) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (تحرص المؤسسة على إشباع احتياجات العاملين بها) بمتوسط (٣.٥٥) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (يتم تحمل مشاق العمل بصدر رحب) بمتوسط بلغ (٣.٤٩) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (تتزايد نسبة الراغبين بالتقاعد المبكر بين العاملين) بمتوسط بلغ (٣.٣٢) أي مؤثرة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (هناك قدر من الطمأنينة على مصدر الدخل الثابت) بمتوسط بلغ (٣.٢٢) أي التأثير بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (يمنح العمل المكانة الاجتماعية اللائقة) بمتوسط بلغ (٣.١٥) أي التأثير بدرجة متوسطة، وأخيراً (يفكر العاملون بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج المؤسسة) بمتوسط بلغ (٣.١٥) أي التأثير بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين

جدول (٩-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المساهمة
٣	التحول إلى أسلوب المنظمة المتعلمة لضمان تجديد معلومات العاملين باستمرار.	٤,٥٧	٠,٨٤	١	كبيرة جداً
٤	إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	٣,٧٣	١,٥٦	٢	كبيرة
٥	تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات المؤسسة المختلفة.	٣,٦٩	١,٥٠	٣	كبيرة
٩	انتزاع الموظف الخامل من سباته وتحريك رغبته نحو التقدم والترقي.	٣,٦٢	١,٤٩	٤	متوسطة
٧	منح العاملين الحوافز المادية والمعنوية.	٣,٦	١,٦٠	٥	كبيرة
٦	الحرص على تدفق المعلومات بسلاسة لجميع العاملين في المؤسسة.	٣,٤٩	١,٥٠	٦	كبيرة
١١	تحديد المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له.	٣,٤٨	١,٣٧	٧	متوسطة
١٠	تقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً	٣,٣٥	١,٤٥	٨	متوسطة
٢	زيادة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.	٣,٣٤	١,٥٣	٩	متوسطة
٨	تزويد العاملين بالبرامج التدريبية التي تكفل اتقانهم لمهام العمل.	٣,٢٧	١,٣٢	١٠	متوسطة
١	انتقاء العاملين في وزارة الصحة لملء الوظائف الشاغرة في المستويات الأعلى.	٣,١٦	١,٧٢	١١	متوسطة
		٣,٥٧	١,٤٤		

جدول (٩-٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول

متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين فمن خلال

المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (٣.٥٧) ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارة التي يقابلها أقل متوسط، فنجد أن العبارة (التحول إلى أسلوب المنظمة المتعلمة لضمان تجديد معلومات العاملين باستمرار) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (٤.٥٧) أي مؤثرة بدرجة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين) بمتوسط بلغ (٣.٧٣) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات المؤسسة المختلفة) بمتوسط بلغ (٣.٦٩) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (انتزاع الموظف الخامل من سباته وتحريك رغبته نحو التقدم والترقي) بمتوسط بلغ (٣.٦٢) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (منح العاملين الحوافز المادية والمعنوية) بمتوسط بلغ (٣.٦) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (الحرص على تدفق المعلومات بسلاسة لجميع العاملين في المؤسسة) بمتوسط بلغ (٣.٤٩) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (تحديد المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له) بمتوسط بلغ (٣.٤٨) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (تقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً) بمتوسط بلغ (٣.٣٥) أي مؤثرة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (زيادة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف) بمتوسط بلغ (٣.٣٤) أي مؤثرة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (تزويد العاملين بالبرامج التدريبية التي تكفل اتقانهم لمهام العمل) بمتوسط بلغ (٣.٢٧) أي مؤثرة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (انتقاء العاملين في وزارة الصحة لملء الوظائف الشاغرة في المستويات الأعلى) بمتوسط بلغ (٣.١٦) أي مؤثرة بدرجة متوسطة.

المحور الرابع: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات.

جدول (١٠-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المساهمة
٣	اتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تعتمد على البيروقراطية والمركزية.	٣,٨٨	١,٢٦	١	كبيرة
٩	قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي	٣,٨٦	١,١٥	٢	كبيرة
٧	قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين.	٣,٨٢	١,٢٣	٣	كبيرة
٦	حجب المعلومات عن العاملين في المؤسسة وعدم إتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة.	٣,٨١	١,٢٥	٤	كبيرة
٨	نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	٣,٧٥	١,٣١	٥	كبيرة
١١	قلة الحوافر المادية والمعنوية	٣,٥٨	١,٨٥	٦	كبيرة
٢	قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.	٣,٤٩	١,٤٧	٧	متوسطة
١	جمود تصميم الوظائف وصعوبة إجراء عمليات الدمج أو الفصل في ضوء مهام العمل الحالية.	٣,٣٩	١,٤٤	٨	متوسطة
١٠	عدم وجود خطة واضحة لتحديد أبعاد المسارات الوظيفية	٣,٣٣	١,٨٨	٩	متوسطة
٥	تقادم نظم الاتصال التي تربط بين قطاعات المؤسسات المختلفة.	٣,٠٩	١,٥٨	١٠	متوسطة
٤	ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	٣,٠٨	١,٦١	١١	متوسطة

		١,٤٦	٣,٥٥		
--	--	------	------	--	--

جدول (١٠-٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (٣.٥٥) ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارة التي يقابلها أقل متوسط، فنجد أن العبارة (اتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تعتمد على البيروقراطية والمركزية) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (٣.٨٨) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي) بمتوسط بلغ (٣.٨٦) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين) بمتوسط بلغ (٣.٨٢) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (حجب المعلومات عن العاملين في المؤسسة وعدم إتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة) بمتوسط بلغ (٣.٨١) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي) بمتوسط بلغ (٣.٧٥) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (قلة الحوافر المادية والمعنوية) بمتوسط بلغ (٣.٥٨) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن ثم العبارة (قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف) بمتوسط بلغ (٣.٤٩) أي مؤثرة بدرجة كبيرة، تليها العبارة (جمود تصميم الوظائف وصعوبة إجراء عمليات الدمج أو الفصل في ضوء مهام العمل الحالية) بمتوسط بلغ (٣.٣٩) أي مؤثرة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (عدم وجود خطة واضحة لتحديد أبعاد المسارات الوظيفية) بمتوسط بلغ (٣.٣٣) أي

التأثير بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (تقادم نظم الاتصال التي تربط بين قطاعات المؤسسات المختلفة) بمتوسط بلغ (٣.٠٩) أي الموافقة بدرجة متوسطة، واخيراً العبارة (ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين) بمتوسط بلغ (٣.٠٨) أي الموافقة بدرجة متوسطة.

الفروق بين المتغيرات الشخصية في أداة الدراسة:

للتعرف على الفروق بين المتغيرات الشخصية في الإجابة على محاور أداة الدراسة تم

استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي:

الفروق وفقاً للفئات العمرية.

جدول (١١-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئات العمرية.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٩٦.٣٠٨	٣	٣٢.١٠٣	٦٥٨	٥٨٠
	داخل المجموعات	٤٦٨٢.٥٣٢	٩٦	٤٨.٧٧٦		
	الكلي	٤٧٧٨.٨٤٠	٩٩			
اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي	بين المجموعات	٦٤.٩٤١	٣	٢١.٦٤٧	٢٩٦	٨٢٨
	داخل المجموعات	٧٠١٩.٠٥٩	٩٦	٧٣.١١٥		
	الكلي	٧٠٨٤.٠٠٠	٩٩			
متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات	٤٧.٧٠٢	٣	١٥.٩٠١	١٩٣	٩٠١
	داخل المجموعات	٧٩٢١.٢٨٨	٩٦	٨٢.٥١٣		
	الكلي	٧٩٦٨.٩٩٠	٩٩			

.٤٥٨	.٨٧٣	٥٩.٦١٥	٣	١٧٨.٨٤٦	بين المجموعات	معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
		٦٨.٢٥٢	٩٦	٦٥٥٢.١٩٤	داخل المجموعات	
			٩٩	٦٧٣١.٠٤٠	الكلي	

الجدول (١١-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئات العمرية فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المقابلة لجميع المحاور نجدها أكبر من (٠.٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئات العمرية أي هناك تقارب بين متوسطات الإجابة بناء على الفئات العمرية وأنه ليس له تأثير في الإجابة على المحاور عند مستوى دلالة إحصائي ٠.٠٥.

الفروق وفقاً للمؤهلات العلمية:

جدول (١٢-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهلات العلمية.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٣٩٣.٧١١	٥	٧٨.٧٤٢	١.٦٨٨	.١٤٥
	داخل المجموعات	٤٣٨٥.١٢٩	٩٤	٤٦.٦٥٠		
	الكلي	٤٧٧٨.٨٤٠	٩٩			
اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي	بين المجموعات	٨١٩.٤٨٤	٥	١٦٣.٨٩٧	٢.٤٥٩	.٠٣٩
	داخل المجموعات	٦٢٦٤.٥١٦	٩٤	٦٦.٦٤٤		
	الكلي	٧٠٨٤.٠٠٠	٩٩			
متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات	٤٤٥.٨٠٩	٥	٨٩.١٦٢	١.١١٤	.٣٥٨
	داخل المجموعات	٧٥٢٣.١٨١	٩٤	٨٠.٠٣٤		
	الكلي	٧٩٦٨.٩٩٠	٩٩			
معوقات	بين	٣٥٠.٧١٧	٥	٧٠.١٤٣	١.٠٣٣	.٤٠٣

					المجموعات	تخطيط
		٦٧.٨٧٦	٩٤	٦٣٨٠.٣٢٣	داخل المجموعات	وتتمية المسار
			٩٩	٦٧٣١.٠٤٠	الكلي	الوظيفي

الجدول (٤-١٢) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهلات العلمية فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المقابلة لجميع المحاور نجدها أكبر من (٠.٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ما عدا محور (اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائي (٠.٠٣٩) أقل من ٠.٠٥ ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المحور يعزى لمتغير المؤهلات العلمية وأن الإجابة عليه تتأثر بمستويات أفراد العينة العلمية عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥).

الفروق وفقاً للراتب الشهري:

جدول (١٣-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	١٠٨.٤١٣	٣	٣٦.١٣٨	.٧٤٣	.٥٢٩
	داخل المجموعات	٤٦٧٠.٤٢٧	٩٦	٤٨.٦٥٠		
	الكلي	٤٧٧٨.٨٤٠	٩٩			
اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي	بين المجموعات	١٨٠.٤٨٥	٣	٦٠.١٦٢	.٨٣٧	.٤٧٧
	داخل المجموعات	٦٩٠٣.٥١٥	٩٦	٧١.٩١٢		
	الكلي	٧٠٨٤.٠٠٠	٩٩			
متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات	٦١.٢٩٠	٣	٢٠.٤٣٠	.٢٤٨	.٨٦٣
	داخل المجموعات	٧٩٠٧.٧٠٠	٩٦	٨٢.٣٧٢		
	الكلي	٧٩٦٨.٩٩٠	٩٩			
معوقات وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٥٥.١١٣	٣	١٨.٣٧١	.٢٦٤	.٨٥١
	داخل المجموعات	٦٦٧٥.٩٢٧	٩٦	٦٩.٥٤١		
	الكلي	٦٧٣١.٠٤٠	٩٩			

الجدول (١٣-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المقابلة لجميع المحاور نجدها أكبر من (٠.٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري أي هناك تقارب بين متوسطات الإجابة بناء على الرواتب الشهرية لكل فرد من أفراد العينة وأنه ليس له تأثير في الإجابة على المحاور عند مستوى دلالة إحصائي ٠.٠٥.

الفروق وفقاً للحوافز التي يتم الحصول عليها:

جدول (١٤-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الحوافز التي يتم الحصول عليها.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٣.٢٦٢	٢	١.٦٣١	٠.٣٣	٠.٩٦٧
	داخل المجموعات	٤٧٧٥.٥٧٨	٩٧	٤٩.٢٣٣		
	الكلي	٤٧٧٨.٨٤٠	٩٩			
اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي	بين المجموعات	٤٥٤.٦٨٨	٢	٢٢٧.٣٤٤	٣.٣٢٦	٠.٠٤٠
	داخل المجموعات	٦٦٢٩.٣١٢	٩٧	٦٨.٣٤٣		
	الكلي	٧٠٨٤.٠٠٠	٩٩			
متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم	بين المجموعات	١٨٢.٥٦٩	٢	٩١.٢٨٥	١.١٣٧	٠.٣٢٥
	داخل	٧٧٨٦.٤٢١	٩٧	٨٠.٢٧٢		

الفروق وفقاً عدد سنوات الخبرة في المجال:

جدول (١٥-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٥٠٠.٧١	٣	١٦.٦٩٠	.٣٣٩	.٧٩٧
	داخل المجموعات	٤٧٢٨.٧٦٩	٩٦	٤٩.٢٥٨		
	الكلي	٤٧٧٨.٨٤٠	٩٩			
اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي	بين المجموعات	٢٠٨.٥١٩	٣	٦٩.٥٠٦	.٩٧٠	.٤١٠
	داخل المجموعات	٦٨٧٥.٤٨١	٩٦	٧١.٦٢٠		
	الكلي	٧٠٨٤.٠٠٠	٩٩			
متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات	٥٧.٤٦٨	٣	١٩.١٥٦	.٢٣٢	.٨٧٤
	داخل المجموعات	٧٩١١.٥٢٢	٩٦	٨٢.٤١٢		
	الكلي	٧٩٦٨.٩٩٠	٩٩			
معوقات وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	١٤٧.٦٤٤	٣	٤٩.٢١٥	.٧١٨	.٥٤٤
	داخل المجموعات	٦٥٨٣.٣٩٦	٩٦	٦٨.٥٧٧		
	الكلي	٦٧٣١.٠٤٠	٩٩			

الجدول (١٥-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المقابلة لجميع المحاور نجدها أكبر من (٠.٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال أي هناك تقارب بين متوسطات الإجابة بناء على عدد سنوات خبرة كل فرد من أفراد العينة وأنه ليس لها تأثير في الإجابة على المحاور عند مستوى دلالة إحصائي ٠.٠٥.

الفروق وفقاً لعدد الدورات التدريبية التي يتم الحصول عليها:

جدول (١٦-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيم F	مستوى الدلالة
مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٢٠٥.٨٣٧	٣	٦٨.٦١٢	١.٤٤٠	.٢٣٦
	داخل المجموعات	٤٥٧٣.٠٠٣	٩٦	٤٧.٦٣٥		
	الكلي	٤٧٧٨.٨٤٠	٩٩			
اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي	بين المجموعات	٧٣٥.٠١٣	٣	٢٤٥.٠٠٤	٣.٧٠٥	.٠١٤
	داخل المجموعات	٦٣٤٨.٩٨٧	٩٦	٦٦.١٣٥		
	الكلي	٧٠٨٤.٠٠٠	٩٩			
متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات	٢٧٥.١٦٥	٣	٩١.٧٢٢	١.١٤٤	.٣٣٥
	داخل المجموعات	٧٦٩٣.٨٢٥	٩٦	٨٠.١٤٤		
	الكلي	٧٩٦٨.٩٩٠	٩٩			
معوقات وتنمية المسار الوظيفي	بين المجموعات	٣٨٨.٥٥٣	٣	١٢٩.٥١٨	١.٩٦٠	.١٢٥
	داخل المجموعات	٦٣٤٢.٤٨٧	٩٦	٦٦.٠٦٨		
	الكلي	٦٧٣١.٠٤٠	٩٩			

الجدول (١٦-٤) الفروق بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي يتم الحصول عليها فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المقابلة لجميع المحاور نجدها أكبر من (٠.٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي يتم الحصول عليها ما عدا محور (اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائي (٠.٠١٤) أقل من ٠.٠٥ ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المحور يعزى لعدد الدورات التدريبية التي يتم الحصول عليها وأن الإجابة عليه تتأثر بالدورات التدريبية التي يتم الحصول عليها عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥).

أهم النتائج:

نتائج المتغيرات الشخصية:

أوضحت النتائج أن غالبية المبحوثين في الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٤٧٪)، والمؤهل العلمي الغالب لهم بكالوريوس بنسبة (٥٥٪)، وأن الراتب الشهري لغالبيتهم هو (من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال) بنسبة (٣٦٪) وأن أكثر الحوافز التي يتم الحصول عليها هي حوافز مادية ومعنوية بنسبة (٦٣٪)، وأن غالبيتهم بعدد سنوات خبرة في مجال العمل هي (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٣٣٪)، وكما أظهرت النتائج كذلك أن غالبيتهم قد حصلوا على دورتان تدريبتان بنسبة (٣٢٪).

نتائج المحاور:

بينت النتائج أن غالبية المبحوثين موافقين بدرجة كبيرة على مدى مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمتوسط بلغ (٣.٤٦) وأن المتوسطات تراوحت ما بين (٢.٨٣-٣.٨٥) حيث تراوحت درجات التأثير ما بين كبيرة إلى متوسطة، وأهم العوامل المؤثرة هي:

تدريب العاملين بالمؤسسات على إتقان القيام بمهام وأعباء وظائفهم.

انتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية.

مساعدة العاملين على تبوء مكانة وظيفية مرموقة.

تنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر سياسات التدريب والنقل والاستغناء عن الخدمة.

تخفيف القيود على حركة العاملين وإتاحة مساحة للإبداع والابتكار.

أوضحت النتائج أن غالبية المبحوثين وافقوا بدرجة كبيرة على أن هناك اتجاه للعاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي بمتوسط عام بلغ (٣.٦٨) وأن المتوسطات تراوحت ما بين (٣.١٥-٤.٤٥) أي درجات تأثير ما بين كبيرة جداً إلى متوسطة، وأن أهم هذه اتجاهات كانت:

يتحقق الاستقرار اللازم للنمو المهني.

تتم مساعدة العاملين في وزارة الصحة على تحقيق ذواتهم.

هناك قدر من الثقة يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم.

هناك اهتمام بمنح العاملين التقدير لما يقومون به من عمل.

المساعدة على تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات.

بينت النتائج أن المبحوثين موافقين بدرجة كبيرة على متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين بمتوسط بلغ (٣.٥٧) وأن المتوسطات تراوحت ما بين (٣.١٦-٣.٥٧) وأن أهم هذه المتطلبات هي:

التحول إلى أسلوب المنظمة المتعلمة لضمان تجديد معلومات العاملين باستمرار.
إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات المؤسسة المختلفة.
انتزاع الموظف الخامل من سباته وتحريك رغبته نحو التقدم والترقي.
منح العاملين الحوافز المادية والمعنوية.

وافق أفراد العينة بدرجة كبيرة وجود معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات بمتوسط بلغ (٣.٥٥) وأن المتوسطات تراوحت ما بين (٣.٠٨-٣.٨٨) أي التأثير بدرجات كبيرة إلى متوسطة، وأن أهم هذه المعوقات تمثلت في:

اتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تعتمد على البيروقراطية والمركزية.

قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين.

حجب المعلومات عن العاملين في المؤسسة وعدم إتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة.

نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (الفئات العمرية، الراتب الشهري، عدد سنوات الخبرة في المجال)، بينما هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات (عدد الدورات التدريبية التي يتم الحصول عليها، الحوافز التي يتم الحصول عليها، المؤهلات العلمية) في الإجابة على محور اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والأبحاث المستقبلية والمقترحات

النتائج والتوصيات والمقترحات :

يتناول هذا الفصل عنصرين رئيسيين هما : عرض لأهم نتائج الدراسة ، وطرح لتوصياتها.

نتائج الدراسة:

بعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى نتائج سوف يتم عرضها حسب أهمية العبارات .

- نتائج المحور الأول (مدى مساهمة المؤسسات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها) :

- ١- تساهم المؤسسات بدرجة متوسطة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- ٢- أن مساهمات المؤسسات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي :

- تدريب العاملين في المؤسسات على اتقان القيام بمهام وظائفهم.
- انتقاء الأفراد المؤهلين لتولى المناصب الرفيعة.
- إثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمالهم في العمل .
- تنشيط مهارات العاملين وتجديدها لمواكبة التغيرات والتطورات.
- الحرص على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته .
- تقييم أداء العاملين بصفة دورية.

٣- أن مساهمات المؤسسات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة ضعيفة هي:

- تخفيف القيود على حركة العاملين وإتاحة مساحة للإبداع والابتكار.
 - إعداد العاملين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متقدمة.
 - مساعدة العاملين على تبوء مكانة اجتماعية مرموقة.
 - إرشاد العاملين لفرص الترقى المتاحة في كل مجال وظيفي .
 - مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل أهدافهم وطموحاتهم الشخصية.
 - تمكين العاملين بوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم.
- ٤- توجد موافقة على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات .
- ٥- أن المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات هي:
- تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعا الوزارات والمؤسسات المختلفة.
 - الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
 - تزويد العاملين بالبرامج التدريبية التي تكفل إتقانهم لمهام العمل.
 - الحرص على تدفق المعلومات بسلاسة لجميع العاملين في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص .
 - تقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً.
 - توجيه الرؤساء لإرشاد العاملين لأساليب تنمية مساراتهم الوظيفية.
 - التحول إلى أسلوب المنظمة المتعلمة لضمان تجديد معلومات العاملين باستمرار .

- زيادة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها الموظف .
- تدريب العاملين على التخطيط للمستقبل الوظيفي ورسم المسار المهني.
- إيقاظ الموظف الخامل من سباته وتحريك رغبته نحو التقدم والترقي.
- تحديد المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له.
- انتقاء العاملين في المؤسسات لملاء الوظائف الشاغرة في المستويات الأعلى.
- مراعاة المنافسة مع مؤسسات القطاع الخاص المماثلة.
- إجراء استطلاعات للرأي بصفة دورية.

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها تتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

٤- تأسيس نظام اتصال متطور بين المؤسسات والمنظمات المختلفة لتيسير نقل الأوامر والتعليمات وتبادل المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها العاملون لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

٥- تزويد العاملين في المؤسسات والمنظمات بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتمكينهم من اختيار المسار الوظيفي الذي يمنحهم فرص أفضل للتقدم ، أو لتحقيق أهدافهم الوظيفية.

٦- وضع دليل إرشاد بكل إدارة يوضح فرص الترقية الوظيفي داخل المسارات الوظيفية المختلفة.

٧- إثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصا أكبر للتقدم في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله .

٨- إعادة النظر في الأنظمة والتشريعات واللوائح والتعاميم التي تحكم تدرج السلم الوظيفي ، وإزالة ما بها من جمود ، بهدف إكسابها المرونة اللازمة لمواكبة التطورات الحالية ، ودعم الوظائف داخل المسارات الوظيفية بحيث تسمح بترقية أكبر عدد من العاملين .

٩- إعادة النظر في معايير ترقية العاملين في المؤسسات والمنظمات ، بتفعيل تقارير أداء العاملين والأخذ بنتائجها، وإعطاء مبدأ الكفاءة والجدارة أهمية أكبر من مبدأ الأقدمية.

- ١٠- توفير الكوادر البشرية والإمكانات الفنية اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات الصحية .
- ١١- تزويد الرؤساء المتميزين في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للمرؤوسين بالحوافز المادية والمعنوية.
- ١٢-حث المديرين على إثارة دافعية العاملين في المؤسسات والمنظمات وتحريك رغبتهم نحو التقدم والترقي لمناصب وظيفية أفضل.
- ١٣-تكليف المعاهد التدريبية ذات الكفاءة العالية بإقامة دورات وبرامج تدريبية ،وذلك لإتاحة أكبر عدد ممكن من العاملين ، لدعم قدرتهم على التقدم في مساراتهم الوظيفية.
- ١٤-إتاحة قدر من اللامركزية ، ومشاركة العاملين في المؤسسات والمنظمات الصحية في تخطيط وتنمية مساراتهم الوظيفية واختيار المسار الوظيفي الذي يكفل نموهم المهني ويمنحهم فرصا أوسع للترقية في مجال تخصصاتهم وميولهم واهتماماتهم ومؤهلاتهم .

الابحاث المستقبلية ومقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة عن متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسات والمنظمات الصحية .
- إجراء دراسة عن دور سياسة التدوير الوظيفي في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .
- إجراء دراسة عن العلاقة بين النظم واللوائح التي تنظم السلم الوظيفي وإخفاق جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسات والمنظمات.

قائمة المصادر والمراجع

١. إبراهيم ، عبد الرحمن بن إبراهيم ٢٠٠١م ، إدارة الأزمات والمفاوضات ، المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية ، المدينة المنورة ، دار المآثر.
٢. إبراهيم ، محمد محمد ، ٢٠٠٩م ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
٣. إبراهيم ، عمر وآخرون ١٩٨٨م ، الشخصية ونظرة التنظيم ، مجلة العلوم الاجتماعية ، م ١٢ ، ع ٤ ، الكويت ، جامعة الكويت ، ص ص ٤٦-٤٥
٤. البريد ، عبد الله عبد الرحمن ١٩٩٩م ، الإبداع يخنق الأزمات ، رؤية جديدة في إدارة الأزمات ، الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
٥. البشري ، على بن هادي بن معيض ١٩٩٨م ، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود.
٦. أبو بكر ، مصطفى محمود ٢٠٠٨م ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
٧. بليزر ، إدوارد ١٩٩٠م ، الأمن الوظيفي والتوظيف ، ترجمة موسى سعيد ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
٨. بوراس ، فائزة ، ٢٠٠٧م ، تخطيط المسار الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، جامعة الحاج لخضر باتنة.
٩. توفيق ، عبد الرحمن ٢٠٠٤م ، منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي، ج ٢ ، القاهرة ، مرار الخبرات المهنية للإدارة.
١٠. الجحني ، على بن فايز ٢٠٠٠م ، الإعلام الأمني والوقاية من الجريمة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٥م ، مراكز البحوث ودورها في التصدر لمهددات الأمن ، بحث مقدم ضمن فعاليات الاجتماع التنسيقي العاشر لمدير مراكز البحوث العدالة الجنائية ومكافحة الجريمة حول الأمن الفكري بالتعاون مع جامعة طيبة خلال الفترة من ٦-٨/٨/١٤٢٥هـ الموافق ٢٠-٢٢/٩/٢٠٠٤م بالمدينة المنورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

١١. جروان ، فتحي عبد الرحمن ٢٠٠٢م ، الإبداع ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
١٢. الحازمي ، خليل بن عبيد ٢٠١٠م ، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية ، ط٣ ، الرياض ، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
١٣. الخرب ، محمد بن عبد الله بن حمد ، ٢٠٠٦م ، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٤. الدوري ، زكريا مطلق ٢٠٠٥ م ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٥. راي ، ديفيد ، ٢٠٠٢م ، ١٠٠١ طريقة لتطوير مؤسستك فريقك نفسك ، الرياض ، مكتبة جرير.
١٦. رشيد ، مازن فارس ، ٢٠٠٤م ، إدارة الموارد البشرية ، ط ٢ ، الرياض مكتبة العبيكان.
١٧. سايمون ، هيربرت أي ٢٠٠٣م ، السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان وعبد الله أهنية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
١٨. آل سعود ، خالد عبد الله ٢٠٠٦م ، المسار الوظيفي لضابط الكلية الجوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود.
١٩. السويديان ، طارق محمد والعدلوني ، محمد أكرم ٢٠٠٤م ، مبادئ الإبداع ، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع .
٢٠. سيزلاقي ، أندرو دي ووالاس ، مارك جي ، ١٩٩٢م ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة.
٢١. شارلزهل وجونز ، جاريت ، ٢٠٠١م ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، الرياض ، دار المريخ.

٢٢. أبو شامة، عباس ، ١٩٩٩م ، القيادة في المجال الأمني ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٣. الشمري ، فهد عايش ، ٢٠٠٢م ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، والرياض ، شراء مطابع نجد التجارية.
٢٤. الصياد ، عبد العاطي بن أحمد ، ١٩٨٩م ، جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوي ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة.
٢٥. الطجم ، عبد الله بن عبد الغني ، ٢٠٠٠م ، التطوير التنظيمي ، المفاهيم النماذج الاستراتيجية ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع.
٢٦. الطويان ، محمد بن عبد الله والسيف ، محمد بن إبراهيم ، ١٩٩٥م ، الكفاءة العسكرية والتربوية للتدريب العسكري بالمشاركة في آلية الملك فهد الأمنية ، الرياض ، مركز البحوث الأمنية.
٢٧. عبد الباقي ، صلاح محمد ، ٢٠٠٠م ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية.
٢٨. العبد القادر ، عبد الله حسن ، ٢٠٠٠م ، توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى، الظهران ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
٢٩. العثيمين ، يوسف بن أحمد ، ٢٠٠٦م ، نحو استراتيجية وطنية شاملة لمكافحة الإرهاب في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دن .
٣٠. العديلي ، ناصر محمد ، ١٩٩٥م ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور آلي مقارنة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
٣١. العساف ، صالح بن حمد ، ٢٠٠٠م ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط٢ ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
٣٢. عساف ، عبد المعطي ٢٠٠٠م ، أساسيات تحديد الاحتياجات التدريبية ، المجلة العربية للإدارة ، م٣ ، ع٣ ، ص ص ٣١-٣٠
٣٣. عطوي ، جودت عزت ، ٢٠٠٧م ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه أدواته ، طرقه الإحصائية ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع.
٣٤. عقيلي ، عمر وصفي ، ٢٠٠٥م ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.

٣٥. علاقي ، مدني عبد القادر ، ٢٠٠٠م ، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط٩ ، جدة ، مكتبة دار جدة.
٣٦. علام ، صلاح الدين محمود ، ٢٠٠٣م ، التقويم التربوي المؤسسي ، أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
٣٧. فضل الله ، فضل الله علي ، ١٩٩٧م ، السلوك التنظيمي ، دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي ، ط٣ ، دبي المطبعة العصرية.
٣٨. الفكي ، صلاح الدين حامد ، ٢٠٠٨م ، تخطيط المسارات الوظيفية ، حقيبة تدريبية ، الرياض ، مركز الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب .
٣٩. الفهيد ، علي بن محمد بن علي ، ١٩٩٩م ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة الملك سعود.
٤٠. الفيروز آبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب ، ٢٠٠٣م ، القاموس المحيط ، ط٢ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي .
٤١. الفيومي ، أحمد بن محمد بن علي ، ٢٠٠٠م ، المصباح المنير ، القاهرة دار الحديث.
٤٢. القريوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٠م ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٤٣. الكبيسي ، عامر بن خضير ، ٢٠٠٦م ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ج٤ ، دمشق دار الرضا.
٤٤. كرمالي ، سلطان ، ٢٠٠٥م ، إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي ، عمان الأهلية للنشر والتوزيع.
٤٥. كوفي ، ستيفن ، وآخرون ، ٢٠٠١م ، إدارة الأولويات الأهم أولاً ، ترجمة السيد المتولى حسن ، الرياض ، مكتبة جرير.
٤٦. كوهرننت ، راندال ١٩٨٩م ، مراحل تطور الأمن الوظيفي ، ترجمة محمد مخيمر ، طنطا ، دار غريب .

٤٧. ماهر ، أحمد ، ٢٠٠٧م ، إدارة الموارد البشرية ، ط ٩ ، الإسكندرية ،
الدار الجامعية.
٤٨. محمد ، راوية حسن ، ٢٠٠٥م ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ،
ط ٢ ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
٤٩. المرسي ، جمال الدين محمد ، ٢٠٠٦م ، الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،
الاسكندرية. الدار الجامعية.
٥٠. مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩م ، تخطيط المسار الوظيفي
والتنمية الذاتية، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) .
٥١. المسفر ، مبروك عبد الله ، ٢٠٠٣م ، المعوقات الإدارية والتطبيقية
لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،
الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥٢. المشاري ، عبد الله بن سعد ، ٢٠٠٢م ، معوقات التطوير التنظيمي من
وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة
،رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥٣. المطيري ، مشعل عبدالله ، ٢٠٠٩م ، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط
للمسار الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية.
٥٤. ملحم ، يحي ، ٢٠٠٦م ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة المنظمة
العربية للتنمية الإدارية .
٥٥. هوجر ، ديفيد ، ١٩٩١م ، مرتكزات الأمن الوظيفي ، الرياض ، مكتبة
جرير.
٥٦. هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد ، ١٩٩٩م ، التطوير الذاتي منهجاً لتدريب
القيادات الأمنية في العالم العربي ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ،
السنة ١٣ ، م ١٣ ، ٢٥ع ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص
٢٦٦-٢٦٧ .

٥٧. هيرش ، رشتارد ١٩٩١م ، الأمن الوظيفي ، ترجمة سيد عبد المتعال ، القاهرة ، دار النهضة العربية.
٥٨. وادي ، رشدي عبد اللطيف وماضي كامل ، ٢٠٠٧م ، تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الإسلامية ، م ٥ ، ع ٢٤ ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، ص ص ٢ - ٤ .
٥٩. وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ٢٠٠٦م ، خطة التنمية الثامنة ، الرياض ، وزارة الاقتصاد والتخطيط.

الملاحق

(استبانة) فقدان الأمن الوظيفي

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد :

يشرف الباحث بأن يضع بين يديكم استبانة بعنوان " فقدان الأمن الوظيفي " لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال :

ولتحقيق الهدف من الدراسات صممت الاستبانة بين جزئين:

١- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية.

٢- الجزء الثاني: يشتمل على أربعة محاور رئيسية هي :

- مدى مساهمة المؤسسات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها.

- اتجاهات العاملين بالمؤسسات نحو الأمن الوظيفي.

- متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الامن الوظيفي لدى العاملين.

- معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين .

الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة عن عبارات الاستبانة ، ثم وضع علامة () في الخانة التي تمثل

وجهه نظرك نحو ما هو قائم فعلا وفق تدرج خماسي: (تساهم بشدة ، تساهم ، تساهم بدرجة

متوسطة ، تساهم بدرجة ضعيفة ، لا تساهم) للمحول الأول (موافق بشدة ، موافق ، محايد ،

غير موافق ، غير موافق مطلقا)

لبقية المحاور ، شاكرين لسعادتكم حسن اهتمامكم وكريم مساعدتكم .

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا ،،،

أولا البيانات الأولية:

فضلا أمل البيانات الآتية وضع علامة () في المكان المناسب مما يلي :

١-العمر

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| ١- أقل من ٣٠ سنة | ٢- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة |
| ٣- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة | ٤- ٥٠ سنة فأكثر |

٢- المؤهل التعليمي

- | | |
|-----------------|--------------|
| ١- أقل من ثانوي | ٢- الثانوية |
| ٣- بكالوريوس | ٤- دبلوم عال |
| ٥- ماجستير | ٦- دكتوراه |

٣- الراتب الشهري

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| ١- أقل من ٥٠٠٠ ريال | ٢- من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال |
| ٣- من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال | ٤- أكثر من ١٥٠٠٠ ريال |

٤- الحوافز التي تحصل عليها :

- | | |
|------------------|---------------|
| ١- مادية فقط | ٢- معنوية فقط |
| ٣- مادية ومعنوية | |

٥- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| ١- أقل من ٥ سنوات | ٢- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |
| ٣- من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة | ٤- من ٢٠ سنة فأكثر |

٦- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها :

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| ١- لم التحق بأية دورة | ٢- دورة واحدة |
| ٣- دورتان | ٤- ثلاث دورات فأكثر |

ثانيا: محاور الاستبانة:

المحور الأول : مدى مساهمة وزارة الصحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى مساهمة المؤسسة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها ، الرجاء تحديد مدى المساهمة، وذلك بوضع علامة () في الخانة المناسبة.

م	العبارات	تساهم بشدة	تساهم	تساهم بدرجة متوسطة	تساهم بدرجة ضعيفة	لا تساهم
١	تدريب العاملين بالمؤسسات على إتقان القيام بمهام وأعباء وظائفهم.					
٢	تنفيذ حركة التنقلات لإكساب العاملين مهارات جديدة في أقسام جديدة .					
٣	الحرص على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته .					
٤	إثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمالهم في العمل .					
٥	إعداد العاملين باستمرار لتقلد مناسب وظيفية متصاعدة والمهنية الرفيعة.					
٦	تبصير العاملين بفرص الترقى المتاحة في كل مجال وظيفي.					
٧	تخفيف القيود على حركة العاملين وإتاحة مساحة للإبداع والابتكار.					
٨	تنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر سياسات التدريب والنقل والاستغناء عن الخدمة .					
٩	مساعدة العاملين على تبوء مكانة وظيفية مرموقة.					
١٠	انتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية					

المحور الثاني: اتجاهات العاملين بوزارة الصحة نحو الأمن الوظيفي :

فيما يلي مجموعة العبارات التي توضح اتجاهات العاملين نحو الأمن الوظيفي

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتكم عليها وذلك بوضع علامة () في

الخانة المناسبة

م	العبارات	تساهم بشدة	تساهم	تساهم بدرجة متوسطة	تساهم بدرجة ضعيفة	لا تساهم
١	هناك قدر من الثقة يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم.					
٢	المساعدة على تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات .					
٣	يتم تحمل مشاق العمل بصدر رحب .					
٤	تحرص المؤسسة على إشباع احتياجات العاملين بها.					
٥	هناك قدر من الطمأنينة على مصدر الدخل الثابت.					
٦	يمنح العمل المكانة الاجتماعية اللائقة.					
٧	تتم مساعدة العاملين في وزارة الصحة على تحقيق ذواتهم .					
٨	يتحقق الاستقرار اللازم للنمو المهني .					
٩	هناك اهتمام بمنح العاملين التقدير لما يقومون به من عمل.					
١٠	يفكر العاملون بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج المؤسسة.					
١١	تتزايد نسبة الراغبين بالتقاعد المبكر بين العاملين .					
١٢	يشكل ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة مصدر قلق للعاملين.					

المحور الثالث : متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين .

فيما يلي مجموعة العبارات التي تبين متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازم لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها ، وذلك بوضع علامة ()

م	العبارات	تساهم بشدة	تساهم	تساهم بدرجة متوسطة	تساهم بدرجة ضعيفة	لا تساهم
١	انتقاء العاملين في وزارة الصحة لملء الوظائف الشاغرة في المستويات الأعلى.					
٢	زيادة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.					
٣	التحول إلى أسلوب المنظمة المتعلمة لضمان تجديد معلومات العاملين باستمرار.					
٤	إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .					
٥	تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات المؤسسة المختلفة.					
٦	الحرص على تدفق المعلومات بسلاسة لجميع العاملين في المؤسسة.					
٧	منح العاملين الحوافز المادية والمعنوية .					
٨	تزويد العاملين بالبرامج التدريبية التي تكفل اتقانهم لمهام العمل.					
٩	انتزاع الموظف الخامل من سباته وتحريك رغبته نحو التقدم والترقي .					
١٠	تقييم الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً					
١١	تحديد المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له .					

متطلبات أخرى (فضلاً اذكرها):

.....

المحور الرابع: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات .

فيما يلي مجموعة العبارات التي تبين معوقات تخطيط المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها ، وذلك بوضع علامة ()

م	العبارات	تساهم بشدة	تساهم	تساهم بدرجة متوسطة	تساهم بدرجة ضعيفة	لا تساهم
١	جمود تصميم الوظائف وصعوبة إجراء عمليات الدمج أو الفصل في ضوء مهام العمل الحالية.					
٢	قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.					
٣	اتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تعتمد على البيروقراطية والمركزية.					
٤	ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .					
٥	تقادم نظم الاتصال التي تربط بين قطاعات المؤسسات المختلفة.					
٦	حجب المعلومات عن العاملين في المؤسسة وعدم إتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة .					
٧	قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين.					
٨	نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .					
٩	قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي					
١٠	عدم وجود خطة واضحة لتحديد أبعاد المسارات الوظيفية					
١١	قلة الحوافر المادية والمعنوية					

متطلبات أخرى (فضلاً اذكرها):

.....