

" نموذج مقترح لتفعيل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة
بجمهورية مصر العربية "

محمد فهمي محمد مهدي فارس
كلية التربية الرياضية جامعة دمياط

- مقدمة ومشكلة البحث :

يعتبر العنصر البشري اهم مورد تعتمد عليه المنظمات فى ممارسة انشطتها وتحقيق اهدافها لذا تسعى المنظمات جاهدة الى ايجاد قوة عمل مستقرة تحقق اكبر قدر من الانجاز والاداء من خلال الاستخدام الامثل للعنصر البشري فى تأدية الوظائف . حيث تشكل الوظيفة النقطة المهمة التى تلتقى عندها حاجات الفرد وحاجات المنظمة ، وتمثل الوظيفة الاشباع للفرد وتحقيق رضاه وتعتبر ايضاً مصدراً مهماً من مصادر فاعلية وكفاءة المنظمة .
(١٦ : ٢٨٣)

وانطلاقاً من ذلك بدأت الكثير من المنظمات الاهتمام بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لتدعيم المهارات والقدرات وخلق الدافعية والولاء . فالمسار الوظيفي عبارة عن مفهوم متكامل يربط بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية من خلال تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة فى الخطة الاستراتيجية .
(٢ : ٤٢٣)

حيث تتركز مسئولية تخطيط المسار الوظيفي فى ثلاثة مصادر هى المنظمة ، الفرد ، ادارة الموارد البشرية ؛ فالمنظمة تتحمل المسئولية فى اعداد وتنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي ؛ فضلاً عن تطوير وتوصيل خيارات المسارات الوظيفية المتاحة بالمنظمة للعاملين ، وتقديم المشورة الواعية لهم بشأن المسارات الوظيفية الممكنة التى تحقق توقعاتهم الوظيفية ، وتلعب ادارة الموارد البشرية بالمنظمة دوراً هاماً وبارزاً فى ضمان حداثة هذه المعلومات ؛ وبصفة خاصة عند ظهور وظائف جديدة والغاء وظائف قديمة .
(١٥ : ٢٠٢) (١٣ : ١٥٨)

وتتحدد قدرة المنظمات فى تحقيقها لأهدافها على مستوى اداء العاملين بها ، كما يعتمد العاملون على المنظمات فى امدادهم بالوظائف وفرص العمل ، لذلك تحرص المنظمات على استكشاف احتياجاتهم من الموارد البشرية ؛ كما تعمل من اجل الحفاظ على فاعليتها ونموها ، وفى مقابل ذلك يبحث الافراد عن مواقع للعمل توفر لهم الامن والتحدى وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم . من هنا تبرز اهمية التوفيق بين احتياجات الافراد ومتطلبات المنظمات ، التى امكن مواجهتها فى العديد من المنظمات من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي .
(٦ : ٣٢٠)

وتكمن اهمية تخطيط المسار الوظيفي فى ظل التحديات الجديدة لإيجاد ميزة تنافسية قوية بين المنظمات والمساعدة فى تحقيق الفاعلية التنظيمية فى ادارة الموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً ، والحد من احباط العاملين بوجود توقعات حقيقية ومقبولة لديهم لمستقبلهم الوظيفي ، وتحسين قدرة المنظمة فى جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة .

وتحقيقاً لأهمية تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات الرياضية وخاصة وزارة الشباب والرياضة والاستفادة منه على مستوى الفرد والوزارة وادارة الموارد البشرية وتشخيص مشكلاته ومعوقاته والعمل

على تلافيتها حيث تسعى الوزارة الى الاهتمام بالنشء والشباب من الناحية البدنية والنفسية والاجتماعية من خلال برامجها ومشروعاتها وما لها من تأثير إيجابي وفعال فى تكوين شخصية النشء والشباب باعتبارهم قوة الحاضر وعماد المستقبل وفى ظل الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠م بتدعيم المنظمات بالقيادات الشبابية .

ومن هذا المنطلق وجد الباحث ان يتطرق الى هذا البحث والمحاولة فى تقديم نموذج مناسب لتخطيط المسار الوظيفى والتعرف على المعوقات والوصول الى بعض المقترحات التى قد تساعد المنظمات الرياضية فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال اهم ميزة تنافسية لديها وهى الموارد البشرية بتخطيط جيد لمسارهم الوظيفى .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى الى اقتراح نموذج لتخطيط المسار الوظيفى للأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال التعرف على :

- ١- مدى ادراك الاخصائيين الرياضيين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفى .
- ٢- دور الفرد فى تخطيط المسار الوظيفى .
- ٣- دور المنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى .
- ٤- دور ادارة الموارد البشرية فى تخطيط الموارد البشرية .
- ٥- معوقات تخطيط المسار الوظيفى .
- ٦- المقترحات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفى .

تساؤلات البحث :

- ١- ما مدى ادراك الاخصائيين الرياضيين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفى ؟
- ٢- ما دور الفرد فى تخطيط المسار الوظيفى ؟
- ٣- ما دور المنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى ؟
- ٤- ما دور ادارة الموارد البشرية فى تخطيط الموارد البشرية ؟
- ٥- ما المعوقات لتخطيط المسار الوظيفى ؟
- ٦- ما المقترحات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفى ؟

مصطلحات البحث :

المسار الوظيفى : هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التى ينتقل عليها الفرد افقياً ورأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده ، سواء كان عاملاً او مهندساً او طبيباً او اخصائياً او مديراً . (١ : ٣٤٥)

تخطيط المسار الوظيفى : هو يعبر عن التصور المستقبلى المتعلق بكيفية تقديم وترقى العاملين فى المنشأة فى اطار كل من حاجة ومتطلبات الاداء فى المنشأة من ناحية وتطلعات هؤلاء الافراد من ناحية اخرى

(١٢ : ١٩)

إجراءات البحث :

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي " بأسلوب دراسة الحالة " لمناسبته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث هم جميع الاخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة (بجميع المستويات الإدارية) وبلغ عددهم (٢٨٦) فرد موزعين كما فى جدول (١) وتم اختيار (٣٠) فرد بالطريقة العمدية العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الاساسية وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك بهدف حساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان من صدق وثبات وتم استبعادهم من عينة البحث لتصبح عينة البحث (٢٥٦) فرد .

توصيف عينة البحث :

جدول (١)

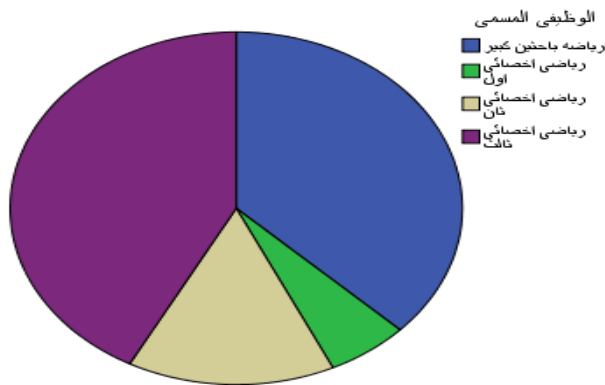
توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى الاقتصادى والمسمى الوظيفى

البيان	المسمى الوظيفى			المستوى الاقتصادى			
	أخصائي رياضى ثالث	أخصائي رياضى ثان	أخصائي رياضى اول	كبير باحثين رياضة	مرتفع	متوسط	منخفض
العدد	١٠٨	٣٨	١٥	٩٥	٣٤	٩٧	١٢٥
النسبة %	%٤٢,٢	%١٤,٨	%٥,٩	%٣٧,١	١٣,٣ %	٣٧,٩ %	٤٨,٨ %
المجموع				٢٥٦			٢٥٦

يتضح من جدول (١) ان افراد عينة البحث تنوعت وفقاً للمستوى الاقتصادى ما بين (١٢٥) فرد

لفئة منخفض ، وعدد (٩٧) فرد لفئة متوسط ، واخيراً (٣٤) فرد لفئة مرتفع .

كذلك تنوعت ايضاً عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفى لأفراد العينة ما بين (٩٥) لفئة كبير باحثين رياضة ، وايضاً (١٥) فرد لفئة أخصائي رياضى اول ، وكذلك (٣٨) فرد لفئة أخصائي رياضى ثان ، وعدد (١٠٨) فرد لفئة أخصائي رياضى ثالث ، شكل رقم (١ ، ٢)



شكل رقم (٢)



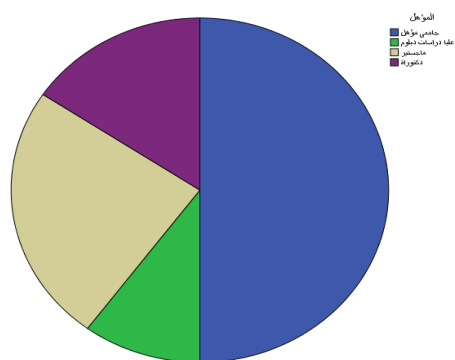
شكل رقم (١)

جدول (٢)

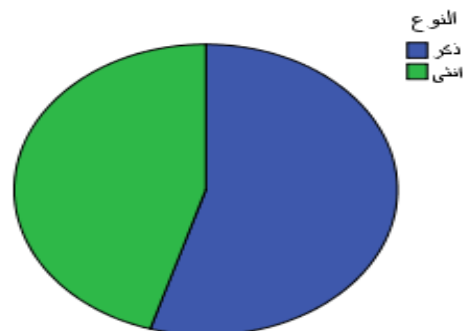
توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية والنوع

البيان الفئة	النوع		المؤهل العلمي		
	ذكر	انثى	مؤهل جامعي	دبلوم دراسات عليا	ماجستير
العدد	١٤٠	١١٦	١٢٨	٢٦	٦٢
النسبة %	٥٤,٧%	٤٥,٣%	٥٠,٠%	١٠,٢%	٢٤,٢%
المجموع	٢٥٦		٢٥٦		

يتضح من جدول (٢) انه بلغ افراد عينة البحث الاساسية (٢٥٦) فرد تنوعت وفقاً للنوع لعينة الدراسة ما بين (١٤٠) ذكور و(١١٦) اناث ، كما تنوعت ايضاً وفقاً للمؤهل العلمي ما بين (١٢٨) فرد مؤهل جامعي ، و(٢٦) فرد دبلوم دراسات عليا ، و(٦٢) فرد ماجستير ، واخيراً (٤٠) فرد دكتوراه .



شكل رقم (٤)



شكل رقم (٣)

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحث وذلك بإتباع الخطوات التالية لتصميم الاستمارة:

- ١- اجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع البحث .
 - ٢- الاطلاع على الوثائق والسجلات المتعلقة بالعملين بوزارة الشباب والرياضة ومحتوى قانون الرياضة ولائحته التنفيذية بالوزارة حتى عام ٢٠١٦ م ، وذلك بهدف جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور وعبارات استثمارية الاستبيان .
 - ٣- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية ثم تحديد المفردات والعبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان .
 - ٤- ثم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة أو الموارد البشرية وبلغ عددهم (١٠) خبراء وذلك للتعرف على مناسبة المحاور لموضوع البحث وارتباط العبارات الخاصة بكل محور كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات.
- انحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبيان في صورته النهائية بين ٩٠ - ١٠٠% (جدول (٢) وذلك بعد حذف بعض العبارات جدول (٤) لكل محور وفقاً للآراء الخبراء ووضعها في صورتها النهائية تمهيداً لتطبيقها مرفق رقم (٥).

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة لاستثمار الاستبيان ن = ١٠

م	المحاور	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
١	مدى ادراك العاملين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي .		١٠	١٠٠%
٢	دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي .		١٠	١٠٠%
٣	دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي .		١٠	١٠٠%
٤	دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي .		٩	٩٠%
٥	معوقات تخطيط المسار الوظيفي .		٩	٩٠%
٦	مقترحات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفي .		١٠	١٠٠%

المعاملات العلمية لاستثمار الاستبيان :

اولا : صدق الاستثمار : تم حساب صدق الاستثمار بطريقتين:

١- صدق المحتوى :

اعتمد الباحث على صدق المحكمين . وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها . حيث تم حذف بعض العبارات وفقاً لآراء الخبراء ، وارتضى الباحث العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق اعلى من ٩٠% (جدول (٤) مرفق (٤) ، (٥)

جدول (٤)

العبارات المحذوفة والخاصة بمحاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات	ارقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات بعد التعديل
		ت في كل		

		محور	
١٠	١٠-٨-٣	١٣	١ مدى ادراك العاملين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي
٨	١١-٩-٣-١	١٢	٢ دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي .
١١	١٦-١٥-١١-٩-٨-٥-٣ ١٨-١٧	٢٠	٣ دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي .
٨	١٤-١٢-١١-٦-٣-٢-١	١٥	٤ دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
٩	١٢-١١-١٠-٩-٨-٧-٥ ٢٠-١٨-١٧-١٦	٢٠	٥ معوقات تخطيط المسار الوظيفي .
٨	١٠-٩-٥-٤	١٢	٦ مقترحات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفي .
٥٤	٣٨	٩٢	الاجمالي

٢- صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي) :

للتحقق من صدق الاختبار فقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة شملت (٣٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة البحث في الفترة من ٢٠١٧/٢/١٥ م الى ٢٠١٧/٣/١٥ م وقام الباحث بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل عبارات الاستبيان ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها ومدى ارتباط درجات ومحاور الاختبار فيما بينها والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط بيرسون للعبارات مع المحور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان = ن

(٣٠)

المحور الاول		المحور الثاني			المحور الثالث	
معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط		
م	مع الدرجة الكلية	م	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع الدرجة الكلية
٦	*٠,٣٦٦ - ٠,٤٦٦ **	١٦	*٠,٣٨٢	٢٤	*٠,٤٢١-	*٠,٤١٤
٧	*٠,٣٧٨ ٠,٥٤٤ **	١٧	*٠,٣٧١	٢٥	*٠,٣٦١	**٠,٥٦٦
٨	٠,٣٨٧ * *٨	١٨	**٠,٦٢٥	٢٦	*٠,٤٣٢	*٠,٤٠٦-
٩	- ٠,٣٦٦ *٠,٤٨٨	١٩	*٠,٣٩٤	٢٧	**٠,٦٨٩	*٠,٤١٨

						*	*	
*.٤١٠	*.٣٩٣	٢٨	*.٣٩٥	**٠.٦٢٥	٢٠	٠.٣٦٥ *	*.٠٥٦٩ *	١٠
*.٤٥٣	*.٤٥٠-	٢٩	- **٠.٥٦٠	*.٣٦٧	٢١	- ٠.٣٨٥ *	*.٠٤٠٥	١١
*.٣٦٢	*.٤٠٩	٣٠	*.٤٣٣	**٠.٦٠٢	٢٢	٠.٤٦٢ *	*.٠٣٧٩	١٢
*.٤١٧-	*.٣٨٨	٣١	**٠.٧٢٣	*.٣٦٩	٢٣	٠.٤٨٢ **	*.٠٤٤١	١٣
**٠.٥٢١	*.٤٤٣-	٣٢				٠.٥٢٢ **	*٣٩٩	١٤
**٠.٤٦٣	**٠.٤٨٠	٣٣				٠.٤٢١ *	*.٠٣٧٤	١٥
**٠.٤٢٨-	**٠.٥٦٩	٣٤						

المحور السادس			المحور الخامس			المحور الرابع		
معامل الارتباط			معامل الارتباط			معامل الارتباط		
مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م
*.٣٩٢	*.٤٣٥	٥٢	*.٣٨٥-	*.٤٢٥-	٤٣	- ٠.٥١٥ **	*.٠٤٢٩	٣٥
**٠.٥٠٤	**٠.٥٠٩	٥٣	*.٣٦٦	**٠.٥٢١	٤٤	٠.٦١٤ **	*.٠٥١٧ *	٣٦
**٠.٦٢٠	*.٣٩٤	٥٤	*.٣٧٥-	**٠.٦٤٤-	٤٥	- ٠.٥٠٢ **	*.٠٤٦٧ *	٣٧
*.٣٧٧	*.٣٩٣	٥٥	- **٠.٥٥٧	*.٤٣٧	٤٦	- ٠.٤٤٦ *	*.٠٤١٠	٣٨
**٠.٥١٠	*.٤٣٥	٥٦	*.٤٧٥	*.٤٢٦	٤٧	- ٠.٥١٠ **	*.٠٤١٥	٣٩
*.٤٦٢	**٠.٥٥٣	٥٧	- **٠.٦٢٣	**٠.٥٠٣	٤٨	- ٠.٤٨٥ **	*.٠٥٦٢ *	٤٠
*.٤٢٧	*.٣٧٥	٥٨	*.٤٤١-	*.٣٦٥-	٤٩	٠.٣٩٢	*.٠٣٨٤	٤١

						*		
**٠,٥٤١	**٠,٦٠٦	٥٩	**٠,٤٦٤	*٠,٣٨٤	٥٠	٠,٤٥٩	*٠,٣٦٦	٤٢
			**٠,٥٠٤	**٠,٥٥٣	٥١	*		

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

** عند (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

يتضح من جدول (٥) ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الاول) تقيس ما يقيسه المحور ولذا فهي تنتم بالصدق وانها تقيس ما وضعت من اجله وتراوحت بين (٠,٥٦٩ - ٠,٣٦٦)؛ وكذلك جميع قيم معاملات عبارات المحور الثانى بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثانى) تقيس ما يقيسه المحور وتراوحت بين (٠,٦٢٥ - ٠,٣٦٧)؛ ويتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ وتراوحت بين (٠,٥٦٩ - ٠,٣٨٨) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثالث) تقيس ما وضعت من اجله ، وايضاً يتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ وتراوحت بين (٠,٥٦٢ - ٠,٣٦٦) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الرابع) تقيس ما وضعت من اجله ، ويتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ وتراوحت بين (-٠,٦٤٤ الى -٠,٣٦٥) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الخامس) تقيس ما وضعت من اجله ، واخيراً يتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور السادس بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ وتراوحت بين (٠,٣٧٥ - ٠,٦٠٦) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور السادس) تقيس ما وضعت من اجله ،

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وبعضها البعض والدرجة الكلية للاستبيان

ن=(٣٠)

م	الابعاد	الاول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	مجموع المحاور
١	الاول		*٠,٣٦٧	*٠,٤٢٣	-	**٠,٥٨١	**٠,٥٧٥	**٠,٦٨٨
٢	الثانى			**٠,٥٠٢	-	**٠,٤٩١	*٠,٤٣٤	*٠,٤٤٥
٣	الثالث				**٠,٦٩٥	**٠,٦١١	*٠,٤٤٥-	*٠,٣٩٥
٤	الرابع					*٠,٤٣٠	*٠,٤٠٢-	**٠,٤٦٨
٥	الخامس						**٠,٦٣٥	*٠,٤١٢
٦	السادس							**٠,٥٠١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

** عند (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباطات بينية بين محاور الاختبار وبعضها البعض، تراوحت ما بين (٠,٦٩٥) إلى (٠,٣٦٧) ؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاختبار.

ثانيا : الثبات

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك عن طريق استخدام المفردات الفردية في مقابل المفردات الزوجية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على مجموعة البحث الاستطلاعية والبالغ عددهم (٣٠) فردا، وتم حساب معامل الثبات للاختبار كما هو موضح بجدول (٧).

جدول (٧)

ثبات التجزئة النصفية والفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

(ن=٣٠)

م	المحاور	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
		ع ±	س	ع ±	س				
١	المحور الاول	١١,٦٦	١,٣٢	١٠,٢٦	١,٦٣	٠,٣٦٦	٠,٤٧٥	٠,٥٨٩	٠,٦٦٤-
٢	المحور الثانى	٨,٣٣	١,٢٤	٧,٢٣	١,٣٠	٠,٤٨٣	٠,٦٥١	٠,٦٥١	٠,٥٦١
٣	المحور الثالث	١٢,٤٠	١,٥٤	٧,٩٣	٠,٩٠	٠,٣٩٤	٠,٣٧٢	٠,٣٨٧	٠,٦٤٨-
٤	المحور الرابع	٥,٦٣	٠,٨٨	٧,٤٣	١,٠٠	٠,٤٥٣	٠,٦٢٤	٠,٦٢٠	٠,٤١٥-
٥	المحور الخامس	٩,٢٠	١,٢٤	٨,٣٣	١,٠٦	-	١,٦٠٠-	١,٥٦٤-	٢,٠٨٦-
٦	المحور السادس	٨,٠٣	١,٥٤	٧,٩٠	١,٦٦	-	٠,٨٨٦-	٠,٨٨٢-	٠,٤٨٠-
	ثبات الاختبار ككل	٥٧,٤٨	٣,٩١	٤٦,٥٥	٢,٨٩	٠,٤٥٤	٠,٣٦٧	٠,٤٢٠-	٠,٤٨٩

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

** عند (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبيان ومحاوره ؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون (٠,٤٥٤) وبطريقة سبيرمان براون (٠,٣٦٧) ، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ (٠,٤٨٩)؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاختبار.

تطبيق الدراسة الاساسية :

تم تطبيق الدراسة الاساسية فى الفترة من ٢٠١٧/٤/١م الى ٢٠١٧/٦/١م .

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات الأساسية داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science الإصدار (٢٢) مستعيناً بالمعاملات التالية: (التكرارات والنسبة المئوية ، التجزئة النصفية لسبيرمان براون وجتمان ، معامل ثبات ألفا كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون ، النسبة الترجيحية ، كا٢).

عرض ومناقشة النتائج :

تحديداً لأهداف هذه الدراسة ورداً على التساؤلات التي وردت بالبحث قام الباحث بعرض ومناقشة النتائج وفقاً للدرجة المئوية المقدرة التي تم تحديدها حسب التكرارات لاستجابات افراد العينة على الميزات التقديرى (موافق - الى حد ما - غير موافق) بدرجات (٣ - ٢ - ١) وكان العرض كالتالى :

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول : مدى ادراك العاملين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفى
جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(كا٢) بالمحور الاول

ن =

(٢٥٦)

الترتيب	النسبة الترجيحية	كا٢	غير موافق		الى حد ما		موافق		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٧٦,٦٩	٤٦,٩٣٠	٢٣,٤	٦٠	٢٣,٠	٥٩	٥٣,٥	١٣٧	٦	١
٤	٧٢,١٤	١٦,٩٠٦	٢٨,٩	٧٤	٢٥,٨	٦٦	٤٥,٣	١١٦	٧	٢
١	٧٩,٥٦	٦٧,٨٣٦	١٨,٨	٤٨	٢٣,٨	٦١	٥٧,٤	١٤٧	٨	٣
٨	٥٣,٦٥	٥٨,٧٨٩	٥٣,٥	١٣٧	٣٢,٠	٨٢	١٤,٥	٣٧	٩	٤
٧	٦٦,٢٨	٢٤,٩٩٢	٢٦,٦	٦٨	٤٨,٠	١٢٣	٢٥,٤	٦٥	١٠	٥
٢ مكرر	٧٦,٦٩	٣٨,٠٢٣	١٥,٦	٤٠	٢٨,٧	٩٩	٤٥,٧	١١٧	١١	٦
٥	٧٢,٠١	١١,٤٩٢	٢٣,٤	٦٠	٣٧,١	٩٥	٣٩,٥	١٠١	١٢	٧
٣	٧٦,٤٣	٤٣,٣٦٧	٢٣,٤	٦٠	٢٣,٨	٦١	٥٢,٧	١٣٥	١٣	٨
٩	٤٨,٨٣	١٤٤,٥٢٣	٦٨,٨	١٧٦	١٦,٠	٤١	١٥,٢	٣٩	١٤	٩

٦	٦٤,٨٤	١٣,٦٤٨	٣٠,٩	٧٩	٤٣,٨	١١٢	٢٥,٤	٦٥	١٥	١٠
---	-------	--------	------	----	------	-----	------	----	----	----

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (٢كا) جاءت دالة وتراوحت بين (١٤٤,٥٢٣) و (١١,٤٩٢) ، وتراوحت النسبة الترجيحية للمحور الاول "مدى ادراك العاملين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي" بين (٧٩,٥٦%) و(٥٣,٦٥%) .

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٨) بالمركز الاول وهي "ادراك متطلبات ومراحل الترقى بوظيفتي الحالية" بنسبة (٧٩,٥٦%) ، وعبارة رقم (٦) بالمركز الثاني وهي "امتلاك اهدافا واضحة تتعلق بمسارى الوظيفي" بنسبة (٧٦,٦٩%) ، كما جاءت العبارات رقم (١١) بالمركز الثاني مكرر وهي "لدى علم بواجبات ومسئوليات وظيفتي" بنسب (٧٦,٦٩%) ، وعبارة رقم (١٣) بالمركز الثالث وهي "لدى الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتى لمسارى الوظيفي" بنسبة (٧٦,٤٣%) .

ويرجع الباحث ذلك الى ارتفاع الوعى لدى الاخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب وذلك نتيجة ارتفاع المستوى التعليمى لان معظمهم حاصلين على ماجستير ودكتوراه وما يملكوه من محتوى معرفى متعلق بتخطيط المسار الوظيفي وأهميته على المستوى الفردى وعلى المستوى التنظيمى . ويتفق ذلك مع نتائج دراسة ندا حسين السيد عبد المحسن (٢٠١٥م) (١١) بان مستوى ادراك العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي بقطاع المجلس القومى للشباب بوزارة الشباب والرياضة متوسط ومن اهم مؤشرات اهتمام الادارة بتحقيق اهدافها في اطار تخطيط المسار الوظيفي ، ووجود تنبؤ سليم بالمهام الوظيفية للعاملين ، ووعى كافي لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي ، واهتمام الادارة بتحقيق اهدافها في اطار تخطيط المسار الوظيفي بالوزارة .

وهذا ما اوصت به دراسة مروان سليم الاغا (٢٠١١م) (٩) انه يجب ان يقوم العاملون بتخطيط مسارهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وامالهم من جهة ، وعلى ضوء الوظائف المستقبلية التى سوف تحتاج اليها المنظمة من جهة ، والعمل على تنمية قدراتهم وميولهم بما يتوافق مع متطلبات هذه الوظيفة . مما يؤدي الى ضرورة سعى الافراد لزيادة مستوى معرفتهم بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي ، وأهميته؛ والفائدة المرجوة منه ، التى تقوم بالنفع على كلاً من العاملين والمنظمة على حد سواء . وائل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (١٤) وهي "نحن نشكل مدخلات هامه للخطط التطويرية والتعيينات المستقبلية" بنسبة (٤٨,٨٣%) .

ويرجع الباحث ذلك الى عدم شعور الاخصائيين الرياضيين بالوزارة بالاهتمام الكافي من قبل الادارة العليا لهم وانهم جزء لا يتجزأ من الخطط المستقبلية للتعيينات وذلك لان معظم التعيينات بالوزارة تتم من خلال وزارة التنمية الادارية والترقيات لا تتم من خلال معايير واضحة لديهم لاختيار الكفاءات وليس المعرفة الشخصية السابقة للمتقدم للوظيفة فقط .

عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى : دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي

جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الثانى

= ن

(٢٥٦)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٦	١٥٢	٥٩,٤	٧٠	٢٧,٣	٣٤	١٣,٣	٨٥,٧١٩	٨٢,٠٣	٢
٢	١٧	٨٥	٣٣,٢	١٠٨	٤٢,٢	٦٣	٢٤,٦	١١,٨٦٧	٦٩,٥٣	٧

٣	١٨	٩٦	٣٧،٥	٨١	٣١،٦	٧٩	٣٠،٩	٢،٠٢٣	٦٨،٨٨	٨
٤	١٩	١٥٦	٦٠،٩	٨٢	٣٢،٠	١٨	٧،٠	١١١،٧٨١	٨٤،٦٤	١
٥	٢٠	٩٠	٣٥،٢	١٢٧	٤٩،٦	٣٩	١٥،٢	٤٥،٧٥٨	٧٣،٣١	٥
٦	٢١	١١١	٤٣،٤	١٠٥	٤١،٠	٤٠	١٥،٦	٣٦،٣٣٦	٧٥،٩١	٤
٧	٢٢	١٢٥	٤٨،٨	٨٤	٣٢،٨	٤٧	١٨،٤	٣٥،٦٨٠	٧٦،٨٢	٣
٨	٢٣	٩٧	٣٧،٩	١٠٨	٤٢،٢	٥١	١٩،٩	٢١،٤٣٠	٧٢،٦٦	٦

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (٢كا) جاءت دالة وتراوحت بين (١١١،٧٨١) و (٢،٠٢٣) ، وتراوحت النسبة الترجيحية لدور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي بين (٨٤،٦٤%) و (٦٨،٨٨%) . وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (١٩) بالمركز الاول وهي "تحديد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي ارغب به" بنسبة (٨٤،٦٤%) ، وعبارة رقم (١٦) بالمركز الثاني وهي "تقييم الذات لتحديد نقاط القوة والضعف بالمسار الوظيفي" بنسبة ترجيحية (٨٢،٠٣%) ، وعبارة رقم (٢٢) بالمركز الثالث وهي "احرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار" بنسب ترجيحية (٧٦،٨٢%) ، وجاءت بالمركز الرابع عبارة رقم (٢١) وهي "المدائمة على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة" بنسبة ترجيحية (٧٥،٩١%) . وتتفق هذه النتائج مع دراسة ندا حسين عبد المحسن (٢٠١٥م) (١١) بان من مؤشرات تخطيط الفرد للمسار الوظيفي ضرورة تحديد نقاط القوة والضعف بمجال عمله ، والتقويم الذاتي للمهارات ، والتخطيط للأنشطة المفيدة وتحديد الاهداف الوظيفية التي تتناسب مع طموحاته . كما تتفق مع اسامه محمد عبد المنعم (٢٠١٢م) (٣) بضرورة توفير التوجيه المستمر للعاملين لإدارة مساراتهم الوظيفية حتى يمكن مساعدتهم في تشكيل اهدافهم الخاصة بتطوير المسار الوظيفي في الامد البعيد ، وكذلك تشجيع العاملين على مناقشة توقعاتهم الوظيفية في المدى القريب والبعيد وبصورة مستمرة مع مدير الموارد البشرية للمحافظة على الكفاءات المتاحة وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة . ويرى الباحث ان خطوات تخطيط الفرد للمسار الوظيفي تعتمد على التبصر والصرحة الذاتية ، وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبله بنفسه ، وتبين السبل لذلك الطريق ، والاصرار على المضي قدماً والمرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي الى المستقبل المأمول . و اقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (١٨) وهي "طلب الدعم من الرئيس المباشر عند التخطيط للمسار الوظيفي" بنسبة (٦٨،٨٨%) . ويرجع الباحث ذلك الى عدم وضوح خطوط الاتصال داخل الهيكل التنظيمي بشكل جيد ومعرفة الدور المحدد للمدير المباشر لدعم العاملين على تحقيق اهدافهم الوظيفية وارشادهم وتوجيههم لتطوير انفسهم لمواكبة التطوير الحادث داخل الوظائف بالوزارة .

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الثالث = ن

(٢٥٦)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٢٤	٦٠	٢٣،٤	٩٨	٣٨،٣	٩٨	٣٨،٣	١١،٢٨١	٦١،٧٢	٧
٢	٢٥	٦١	٢٣،٨	٩١	٣٥،٥	١٠٤	٤٠،٦	١١،٣٩٨	٦١،٠٧	٨
٣	٢٦	١٤٠	٥٤،٧	٨١	٣١،٦	٣٥	١٣،٧	٦٤،٩٣٠	٨٠،٣٤	٢

٤	٢٧	٤٧	١٨،٤	٥٣	٢٠،٧	١٥٦	٠،٩	٨٧،٩٩٢	٥٢،٤٧	١١
٥	٢٨	٥٦	٢١،٩	١٣٤	٥٢،٣	٦٦	٢٥،٨	٤٢،٢١٩	٦٥،٣٦	٦
٦	٢٩	١١٩	٤٦،٥	٨٥	٣٣،٢	٥٢	٢٠،٣	٢٦،٣٠٥	٧٥،٣٩	٤
٧	٣٠	١٥٩	٦٢،١	٦٥	٢٥،٤	٣٢	١٢،٥	١٠١،٧٧٣	٨٣،٢٠	١
٨	٣١	١١١	٤٣،٤	١٠٥	٤١،٠	٤٠	١٥،٦	٣٦،٣٣٦	٧٥،٩١	٣
٩	٣٢	٧٨	٣٠،٥	٥٤	٢١،١	١٢٤	٤٨،٤	٢٩،٦٥٦	٦٠،٦٨	١٠
١٠	٣٣	٩٦	٣٧،٥	١١٨	٤٦،١	٤٢	١٦،٤	٣٥،٨٤٤	٧٣،٧٠	٥
١١	٣٤	٨١	٣١،٦	٥٠	١٩،٥	١٢٥	٤٨،٨	٣٣،٢٨٩	٦٠،٩٤	٩

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (كا) جاءت دالة وتراوحت بين (١٠١،٧٧٣) و (١١،٢٨١) ، وتراوحت النسبة الترجيحية لدور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي بين (٨٣،٢٠%) و (٥٢،٤٧%) . وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٣٠) بالمركز الاول وهي "اتاحة الفرصة للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم" بنسبة (٨٣،٢٠%) ، وجاءت بالمركز الثاني عبارة رقم (٢٦) وهي "مرونة الهيكل التنظيمي لإتاحة تطوير المسار الوظيفي لجميع الافراد بالمستويات التنظيمية المختلفة" بنسبة (٨٠،٣٤%) ، كما جاءت العبارات رقم (١٢) بالمركز الثالث وهي "يتم ترجمة كل اختصاص لهدف او اكثر من الاهداف" بنسب ترجيحية (٧١،٢٣) ، وعبارة رقم (١١) بالمركز الرابع وهي "الاهداف واضحة لكافة المستويات الادارية" بنسب ترجيحية (٦٢،١١%) . ويتفق ذلك مع محمود محمد السيد (٢٠٠٠م) (٨) بضرورة الاعلان الداخلي عن فرص الترقيات والنقل لمدة اسبوع على الاقل ، وذلك قبل شغلها من خارج المنظمة على ان يتضمن الاعلان توضيح متطلبات شغل الوظيفة بما في ذلك الدورات التدريبية الخاصة ، ووصف المعايير التي تستخدم في اتخاذ القرار ، وتوفير طلبات الالتحاق بتلك الوظيفة . ويتفق ايضا مع ندا حسين عبد المحسن (٢٠١٥م) (١١) بضرورة منح الادارة للعاملين الفرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلبات وحواجز تلك الوظيفة .

واقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (٢٧) وهي "توفير معلومات وبيانات كافية للأفراد حول مدى تقدمهم في مسارهم الوظيفي" بنسبة (٥٢،٤٧%) . ويرجع الباحث ذلك الى ندرة اصدار الادارة العليا المطبوعات والنشرات التعريفية لكل موظف عن مساره الوظيفي والفرص المستقبلية امامه لتحقيق احتياجاته واهدافه الوظيفية داخل الوزارة بالإضافة الى عدم الاهتمام بنشر البيانات الكافية عن الفرص الوظيفية على الموقع الإلكتروني للوزارة لإعطاء الفرص للجميع للتقدم للوظيفة بفرص متساوية وعدالة فيما بينهم .

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع : دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(كا) بالمحور الرابع

= ن

(٢٥٦)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٣٥	١٤٧	٥٧،٤	٦٣	٢٤،٦	٤٦	١٨،٠	٦٨،٥٣٩	٧٩،٨٢	٣
٢	٣٦	١١٨	٤٦،١	٩٠	٣٥،٢	٤٨	١٨،٨	٢٩،٠٩٤	٧٥،٧٨	٦

٣	٣٧	١٥٧	٦١,٣	٦٥	٢٥,٤	٣٤	١٣,٣	٩٥,٩١٤	٨٢,٦٨	٢
٤	٣٨	١٣١	٥١,٢	٨٨	٣٤,٤	٣٧	١٤,٥	٥١,٨٩٨	٧٨,٩١	٤
٥	٣٩	١٣١	٥١,٢	٦٦	٢٥,٨	٥٩	٢٣,٥	٣٦,٩٤٥	٧٦,٥٤	٥
٦	٤٠	١٥٨	٦١,٧	٧٤	٢٨,٩	٢٤	٩,٤	١٠٧,٤٦٩	٨٤,١١	١
٧	٤١	٤٥	١٧,٦	٦٤	٢٥,٥	١٤٧	٥٧,٤	٦٨,٩٦١	٥٣,٣٩	٨
٨	٤٢	٤٩	١٩,١	١٤٧	٥٧,٤	٦٠	٢٣,٤	٦٧,٥٥٥	٦٥,٢٣	٧

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (كا) تراوحت بين (١٠٧,٤٦٩) و (٥١,٨٩٨) ، وتراوحت النسبة الترجيحية لدور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي بين (٨٤,١١%) و (٥٣,٣٩%) . وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٤٠) بالمركز الاول وهي "تحديد بطاقة الوصف الوظيفي لاشتراطات شاغل الوظيفة من حيث المؤهل والخبرة" بنسبة (٨٤,١١%) ، وجاءت بالمركز الثاني عبارة رقم (٣٧) وهي "اصدار مطبوعات او كتيبات ارشادية عن تخطيط المسار الوظيفي" بنسبة (٨٢,٦٨%) ، وجاءت العبارات رقم (٣٥) بالمركز الثالث وهي "تقديم دورات تدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي" بنسب ترجيحية (٧٩,٨٢) ، وعبارة رقم (٣٨) بالمركز الرابع وهي "توفير متخصصين لمساعدة العاملين على تخطيط مساره الوظيفي" بنسب ترجيحية (٧٨,٩١%) .

ويتفق ذلك مع امل عثمان رشوان خليف (٢٠١٤م) (٤) ان موقع واختصاصات الوظيفة ببساطة الوصف الوظيفي تمنح العاملين فرص المبادأة والابتكار بتوفير البيئة الملائمة لذلك وتجعلهم قادرين على التطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي وكذلك مراعاة الادارة العليا عند صياغتها للوصف الوظيفي فيما يتعلق بشروط شغل الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها تساعد العاملين على تخطيط مساره الوظيفي بما يحقق لهم اهدافهم الفردية في التطوير الذاتي ، ومساعدة ادارة الموارد البشرية على وضع برامج تدريبية تساعد العاملين على تطوير مساره الوظيفي ، بما يسهل عمليات النقل والتدوير الوظيفي . كما تتفق مع محمود محمد السيد (٢٠٠٠م) (٨) بان الاهتمام بالتدريب الشامل المخطط باعتباره الوسيلة التي تساعد ادارة الموارد البشرية على زيادة وتنوع مهاراتها ، على ان يغطي هذا التدريب احتياجات المهام كالمعارف والمهارات المتعلقة بواجبات واختصاصات الوظيفة واساليب العمل ، وايضا الاحتياجات العاطفية كالمشاعر المرتبطة بتغييرات المسار الوظيفي التي يمر بها العاملون من تحديد خيارات لمرحلة عدم الاستقرار لمواجهة المنافسة ؛ والفشل في الحصول على الترقية ؛ حتى تحقق التكيف بين هذه الاحتياجات.

وهذا ما اوصت به دراسة اسامه محمد عبد المنعم (٢٠١٢م) (٣) باهمية تطوير المسار الوظيفي بفاعلية من خلال الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي عن طريق توفير ادواته وورش عمل لتقديم المشورة المهنية والاهتمام بانشطة الموارد البشرية مثل التناوب على الوظائف ، وتقديم الفرص المتاحة ، والتدريب والتقديم . ودراسة عبد العزيز على مرزوق (٢٠١٦م) (٥) بانه يتوقف نجاح برامج المسارات الوظيفية على مدى الدعم من المنظمة وادارة الموارد البشرية ومديري الادارات للافراد .

ويرى الباحث ان مسؤولية ادارة الموارد البشرية تقع على عاتقها تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية ، وتحديد الوظائف الواقعة في كل مسار ، وتحديد متطلبات شغل كل منها ، وذلك من خلال تخطيط وتحليل وتوصيف العمل ، وربط مسارات المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال ميولهم وامكاناتهم وملاحظة رؤسائهم ، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف بالهيكل الوظيفي التنظيمي . و اقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (٤١) وهي "تصميم نموذج تقييم الاداء بناء على تحليل الوظيفة ، تحديد المهارات والسلوكيات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة كمعايير للتقييم" بنسبة (٥٣,٣٩%) .

ويرجع الباحث ذلك الى ان نماذج تقييم الاداء الموجودة داخل الوزارة يتم تقييمها من خلال الرئيس المباشر عن الحضور والالتزام الوظيفي وعلاقته بالمرؤوسين فقط ولكن لا تتم بناء على نموذج الوصف الوظيفي ومسئوليات وواجبات كل وظيفة وان التعيينات لا تتم عن طريق نماذج تحليل الوظيفة ولكن عن طريق وزارة التنمية الادارية من خارج الوزارة ولا يتم الأخذ بمتطلبات الوظيفة عند التعيين .

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس : معوقات تخطيط المسار الوظيفي

جدول (٨)

ن يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الخامس

= (٢٥٦)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٤٣	٥٧	٢٢,٣	١٣٤	٥٢,٣	٦٥	٢٥,٤	٤٢,٠٠٨	٦٥,٦٩	٥
٢	٤٤	٥٧	٢٢,٣	٩٨	٣٨,٣	١٠١	٣٩,٥	١٤,١٦٤	٦٠,٩٤	٦
٣	٤٥	١٥٦	٦٠,٩	٥٤	٢١,١	٤٦	١٨,٠	٨٨,١٥٦	٨٠,٩٩	٢
٤	٤٦	١٥٩	٦٢,١	٦٢	٢٤,٢	٣٥	١٣,٧	٩٩,٦٦٤	٨٢,٨١	١
٥	٤٧	٩٢	٣٥,٩	١١٨	٤٦,١	٤٦	١٨,٠	٣١,١٥٦	٧٢,٦٦	٣
٦	٤٨	٣٠	١١,٧	٧٠	٢٧,٣	١٥٦	٦٠,٩	٩٧,١٥٦	٥٠,٢٦	٨
٧	٤٩	٣٤	١٣,٣	٢٤	٩,٤	١٩٨	٧٧,٣	٢٢٣,٧١٩	٤٥,٣١	٩
٨	٥٠	٤٠	١٥,٦	٦٤	٢٥,٠	١٥٢	٥٩,٤	٨١,٥٠٠	٥٢,٠٨	٧
٩	٥١	٧٦	٢٩,٧	٩٩	٣٨,٧	٨١	٣١,٦	٣,٤٣٠	٦٦,٠٢	٤

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (٢كا) تراوحت بين (٢٢٣,٧١٩) و (٣,٤٣٠) ، وتراوحت النسبة الترجيحية لمعوقات تخطيط المسار الوظيفي بين (٨٢,٨١%) و (٤٥,٣١%) .

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٤٦) بالمركز الاول وهي "ندرة البرامج الارشادية التي تساعد على تخطيط المسار الوظيفي" بنسبة (٨٢,٨١%) ، وجاءت بالمركز الثاني عبارة رقم (٤٥) وهي "الشعور بعدم الاستقرار والامان الوظيفي" بنسبة (٨٠,٩٩%) ، كما جاءت العبارات رقم (٤٧) بالمركز الثالث وهي "عدم وجود حوافز تشجعي على تحسين مسارى الوظيفي" بنسب ترجيحية (٧٢,٦٦) ، وعبارة رقم (٥١) بالمركز الرابع وهي "كثرة الاعباء الوظيفية للعاملين" بنسبه (٦٦,٠٢%)

وتختلف مع نتائج دراسة ندا حسين عبد المحسن (٢٠١٥م) (١١) في ان مؤشرات مستوى معوقات تخطيط المسار الوظيفي عدم توافر التسهيلات المادية من القاعات والاجهزة والمعدات اللازمة وعدم توافر برامج تدريبية خاصة تساعد في تخطيط المسار الوظيفي ، وايضا وجود قيود داخل العمل تمنع من ممارسة العمل بشكل جيد .

بينما تتفق في ان تنمية الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين من اهم معوقات تخطيط المسار الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة .

وهذا ما اوصت به دراسة ليلي عثمان ابراهيم واخرون (٢٠١٤م) (٧) بزيادة الدعم المالى والمخصص لبرامج التطوير التنظيمي وتوعية الاخصائيين بأهمية التطوير التنظيمي والاهداف التي تسعى الى تحقيقها والاهتمام بالعنصر البشرى باعتباره احد اهم الموارد الهامه لتحقيق التطوير التنظيمي بالوزارة .

ويرجع الباحث ذلك الى ان زيادة المهام الادارية والاعباء الوظيفية من اهم المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين ترجع الى كثرة التكاليف والاسنادات للأخصائيين الرياضيين داخل الوزارة وذلك لكفاءتهم بالعمل .

واقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (٤٨) وهي "عدم توافر برامج تدريبية خاصة تساعد في تخطيط مسارى الوظيفي" بنسبة (٥٠,٢٦%) . ويرجع الباحث ذلك الى عدم وجود ثقافة تخطيط المسار الوظيفي داخل الوزارة سواء على المستوى الفردي او على المستوى التنظيمي وتكتفى الوزارة بالترقيات والتعيينات الروتينية العادية والغير مبنية على احتياجات ومتطلبات الوظيفي بمعايير ثابتة ومعلنة للجميع ، ونتيجة لذلك لا تتوافر برامج تدريبية خاصة بالمسار الوظيفي للعاملين لمساعدتهم في تطوير الذات وتحقيق ما تتطلبه احتياجات المسار الوظيفي لكل فرد فيهم من دورات ومهارات واحتياجات وظيفية معينة .

عرض ومناقشة نتائج المحور السادس : مقترحات لتفعيل تخطيط المسار الوظيفي

جدول (٨)

ن يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور السادس

= (٢٥٦)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٥٢	٣٨	١٤,٨	١٢٠	٤٦,٩	٩٨	٣٨,٣	٤٢,٢١٩	٧٤,٤٨	٢
٢	٥٣	١٢٤	٤٨,٤	٧٦	٢٩,٧	٥٦	٢١,٩	٢٨,٦٢٥	٥٧,٨١	٤
٣	٥٤	١٢٦	٤٩,٢	٨٠	٣١,٣	٥٠	١٩,٥	٣٤,٣٤٤	٥٦,٧٧	٥
٤	٥٥	١٤٢	٥٥,٥	٧٤	٢٨,٩	٤٠	١٥,٦	٦٣,٢١٩	٥٣,٣٩	٦
٥	٥٦	١٥٠	٥٨,٦	٨٤	٣٢,٨	٢٢	٨,٦	٩٦,٠٣١	٥٠,٠٠	٧
٦	٥٧	٣٨	١٤,٨	٥٣	٢٠,٧	١٦٥	٦٤,٥	١١٢,٨٨٣	٨٣,٢٠	١
٧	٥٨	١٧١	٦٦,٨	٤٩	١٩,١	٣٦	١٤,١	١٢٩,٩٩٢	٤٩,٠٩	٨
٨	٥٩	١٠٥	٤١,٠	٨٧	٣٤,٠	٦٤	٢٥,٠	٩,٨٩٨	٦١,٣٣	٣

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (٢كا) تراوحت بين (١٢٩,٩٩٢) و (٩,٨٩٨) ، وتراوحت النسبة الترجيحية لمقترحات تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بين (٨٣,٢٠%) و (٤٩,٠٩%) .

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٥٧) وهي "توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الاجهزة والقاعات والمعدات اللازمة" بنسبة (٨٣,٢٠%) ، وجاءت بالمركز الثانى عبارة رقم (٥٢) وهي "تحديد مفهوم واضح لتخطيط المسار الوظيفي" بنسبة (٤٧,٤٨%) ، كما جاءت العبارات رقم (٥٩) بالمركز الثالث وهي "تطبيق سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تخطيط المسار الوظيفي" بنسب ترجيحية (٦١,٣٣%) ، وعبارة رقم (٥٣) بالمركز الرابع وهي "توفير معلومات واضحة للسلم الوظيفي للوظائف الحالية والمستقبلية" بنسب ترجيحية (٥٧,٨١%) .

ويتفق ايضا مع مروان سليم الاغا (٢٠١١م) (٩) في ضرورة ان تعمل القيادات الادارية في المنظمات على تحديد معايير تقييم الاداء ووضوحها ، وبخاصة تلك التي تراعى متطلبات تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين ، والعمل على بناء معدلات اداء معيارية تتم في ضوء الوصف الوظيفي ، وان تكون هذه المعايير واضحة لا غموض فيها وسهلة الفهم وان تكون ديناميكية بحيث تتجاوب مع التطورات والتغيرات في بيئة العمل وطبيعتها .

وهذا ما اكدته امل عثمان رشوان خليف (٢٠١٤م) (٤) انه يجب استخدام الوصف الوظيفي المرن عند تحديد الواجبات والمسؤوليات مما يساعد العاملين على النقل والتدوير بين الوظائف وتحديد موقع واختصاصات الوظيفة لطرق تقييم الاداء مما يساعد ادارة الموارد البشرية في عمل نماذج لتقييم الاداء تساعد في ادارة المسار الوظيفي من خلال تقييم النتائج .

ويتفق ايضا مع ما ذكره عبد الله محمد اسعد (٢٠١٠م) (٦) بضرورة تصميم نظام جديد لتقييم الاداء لا يرتبط باية مكاسب مادية او وظيفية ، ويركز على القياس الصحيح للمستوى الفعلي لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات العاملين بما ينعكس بشكل ايجابي على التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية .

وهذا ما اوصت به دراسة ندا حسين عبد المحسن (٢٠١٥م) (١١) في ضرورة توفير التسهيلات المادية للتدريب وتنمية الشعور بالاستقرار الوظيفي والقدرة على تخطيط المستقبل وضرورة تقديم النصح والارشاد والمساعدة لجميع العاملين في تحديد اهدافهم ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم واهدافهم .

واقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (٥٨) وهى "الجمع في نظام الترقية من المستويات الادنى الى المستويات الاعلى بين الاقدمية والكفاءة" بنسبة (٤٩,٠٩%) .

ويرجع الباحث ذلك رسوخ المفهوم التقليدى للترقى لدى جميع الاخصائيين بالوزارة وهو الذى يتم بناء على الاقدمية احيانا والمعرفة والثقة الشخصية احيانا اخرى ولا يتم الاخذ بالكفاءة بنسبة كبيرة وبناءً على تجارب شخصية لديهم من وجود الكفاءات ولكن يتم ترجيح الاقدمية احيانا عليها .

الاستنتاجات :

- فى ضوء هدف البحث والمنهج العلمى المستخدم وما استعان به الباحث من ادوات لجمع البيانات تمكن الباحث من التوصل للاستنتاجات الآتية :
- ١- ارتفاع المستوى التعليمى والصقل المهني للأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة .
 - ٢- يمتلك الاخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة الهدف والاستعداد الجيد والمعارف الخاصة بتخطيط مسارهم الوظيفي بفاعلية .
 - ٣- الاخصائيين الرياضيين لديهم استعداد لتقييم انفسهم وتحديث سيرتهم الذاتية من خلال حضور المؤتمرات وحلقات النقاش فى سبيل الوصول لمستقبلهم الوظيفي المرغوب .
 - ٤- الهيكل التنظيمي غير مرن فلا يدعم تخطيط المسار الوظيفي مما يؤدي الى عدم قدرة العاملين على تحديد اهداف تخطيط المسار الوظيفي بوضوح .
 - ٥- عدم فاعلية دور ادارة الموارد البشرية فى عمل دورات تدريبية واصدار مطبوعات تساعد العاملين على تنمية مسارهم الوظيفي .
 - ٦- لا يوجد حوافز لتشجيع العاملين على ضغوط العمل وتحسين مسارهم الوظيفي .
 - ٧- عدم وجود البرامج الارشادية التى تساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي وبالتالي الشعور بالاستقرار والامان الوظيفي .
 - ٨- عدم استغلال الامكانيات المتاحة بفاعلية مثل الاجهزة والقاعات لخدمة تخطيط المسار الوظيفي .
 - ٩- لا يوجد تطبيق فعال لسياسة التدوير الوظيفي بين الوظائف لتطوير المسار الوظيفي .

التوصيات :

فى ضوء ما توصل اليه الباحث من نتائج يوصى الباحث لوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية بما يلى:

- ١- تحديث الهيكل التنظيمى للوزارة بصفة مستمرة لإمكانية تفعيل التدوير الوظيفى لزيادة فاعلية تخطيط المسار الوظيفى للأخصائيين الرياضيين بالوزارة .
 - ٢- تصميم نموذج لتقييم الاداء مبنى على تحليل الوظيفة لتوفير فرص عادلة للترقى .
 - ٣- اصدار ادارة الموارد البشرية المطبوعات ، وعقد دورات وورش عمل لمساعدة الاخصائيين الرياضيين على تخطيط مسارهم الوظيفى بفاعلية .
 - ٤- تخصيص حوافز مادية او معنوية لتشجيع العاملين على تخطى ضغوط العمل وتخطيط مسارهم الوظيفى.
 - ٥- تطبيق النموذج المقترح لتخطيط المسار الوظيفى للأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة .
- النموذج المقترح لتخطيط المسار الوظيفى بوزارة الشباب والرياضة

هدف النموذج المقترح	دور الفرد فى تخطيط المسار الوظيفى	دور المنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى	دور ادارة الموارد البشرية فى تخطيط المسار الوظيفى
١- تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف	١- تحديد المهارات المطلوبة للوصول للمستقبل الوظيفى	١- اتاحة الفرصة للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم	١- تحديد بطاقة للوصف الوظيفى لاشتراطات شاغل الوظيفة من حيث المؤهل والخبرة
٢- تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية للوزارة	٢- تقييم الذات لتحديد نقاط القوة والضعف بالمسار الوظيفى	٢- مرونة الهيكل التنظيمى لإتاحة تطوير المسار الوظيفى لجميع المستويات التنظيمية المختلفة	٢- اصدار مطبوعات او كتيبات ارشادية عن تخطيط المسار الوظيفى
٣- اشباع الحاجات الانسانية للعاملين وتحقيق الذات	٣- الحرص على تحديث السيرة الذاتية باستمرار	٣- توفير المعلومات الكافية للعاملين عن وظائفهم الحالية والمستقبلية	٣- تقديم دورات تسهم فى تنمية المسار الوظيفى
٤- خلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات	٤- المداومة على حضور المؤتمرات وحلقات النقاش	٤- توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلبات شغلها وحوافزها	٤- توفير متخصصين لمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفى
٥- زيادة الانتاجية	٥- الحرص على تنمية المهارات الوظيفية باستمرار	٥- الاهتمام بنشر ثقافة تخطيط المسار الوظيفى للعاملين	٥- تقديم معلومات على الموقع الإلكتروني للوزارة تفيد فى تخطيط المسار الوظيفى

المراجع

اولا : المراجع العربية

- ١- احمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية معاصرة ، دار النهضة العربية ، ط ٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .
- ٢- احمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرين) ، دار الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٣- اسامه محمد عبد المنعم : " نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفى كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفى (دراسة ميدانية) " ، افاق جديدة للدراسات التجارية ، مج ٢٤ ، ع ٢ ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ٢٠١٢ م .
- ٤- امل عثمان رشوان خليف : دور بطاقة الوصف الوظيفى فى تطوير المسار الوظيفى للعاملين فى مصلحة الضرائب على المبيعات بالإسكندرية دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ع ٤ ، ٢٠١٤ م .
- ٥- عبد العزيز على مرزوق : "العلاقة بين ابعاد تطوير المسار الوظيفى والرسوخ الوظيفى : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ" ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠١٦ م .
- ٦- عبد الله محمد اسعد : "دور تقييم الاداء الفعال فى تنمية المسار الوظيفى : نموذج مقترح لنظام تقييم الاداء" ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، مج ٤٧ ، ع ٤ ، ٢٠١٠ م .

- ٧- ليلي عثمان احمد واخرون : "متطلبات التطوير التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة فى ضوء ادارة التغيير" ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤ م .
- ٨- محمود محمد السيد : " تأثير تخطيط المسار الوظيفى على رضا الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ع ٣ ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٩- مروان سليم الاغا واخرون : "علاقة نظام تقييم الاداء بتخطيط المسار الوظيفى للعاملين فى البلديات الكبرى بقطاع غزة" ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، مج ٢٥ ، ع ٢ ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، ٢٠١١ م .
- ١٠- نبيلة غنيم : المسار الوظيفى (مفهومه – فوائده – مراحل – متطلبات تخطيطه) ، جهاز التنمية الادارية ، س ٢٨ ، ع ١٢٨ ، القاهرة ، ٢٠١٠ م .
- ١١- ندا حسين السيد عبد المحسن : "تخطيط المسار الوظيفى كألية لزيادة كفاءة اداء العاملين بقطاع المجلس القومى للشباب ، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ، ع ٣٩ ، ج ١٢ ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٥ م .

ثانيا : المراجع الاجنبية

- 12- Armstrong, M " A Hand book of Human Resource Management Practice, 8th, edn, Kogan Page, 2001, p: (19) .
- 13- Byars.Lloyd L.&Rue.Leslie W., Human Resource Management, Fifth Edition, Boston : Mc Graw – Hill , 1997 , P-P. 258 – 260 .
- 14- Clarke, M. (2013) , " The Organizational Career : Not Dead but in Need of Redefinition " , The International Journal of Human Resource Management , 24 (4) , 684 – 703 .
- 15- Pearson. Roland, The Human Resource : Management people And work In The 1990.'s , London : McGraw – Hill , 1991 , p. 202 .
- 16- Pennell, K. (2010), "The Role of Flexible Job Descriptions in Succession Management", Library Management, 31 (4), 279-290 .

