

تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال

د/فايزة بوراس

جامعة باتنة

Abstract :

The objective of this study is to identify the skills development of reality and their role in the career planning strategy in the Saidal Group , an analytical study with a survey aimed at collecting a body composed of (97) Saidal executives in the group, has confirmed the presence of a positive relationship between the operation of the development of human skills and the planning of the professional career.

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، من خلال التطرق لاهم اساليب تنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (97) اطارا في مجمع صيدال، توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

مقدمة

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي والتي كان لها اثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها او النامية ولكن بدرجات متفاوتة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة اصبح من الضروري الاهتمام بالكفاءات البشرية الفردية والجماعية باعتبارها اهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية بل العنصر الإنتاجي الأول والأساسي.

فتنمية الكفاءات يعد محدداساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الذي يتطلب من المؤسسات توجيه جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، وتطوير مهاراتها وخبراتها في اطار احدى الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعاملين.

وضمن هذا السياق سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية مناقشة العديد من الافكار وذلك من خلال الاجابة على الاشكالية العامة التالية:

ما هو دور تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في

مجمع صيدال؟

يمكن تجزئة الاشكالية العامة للبحث الى التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بالكفاءات البشرية وماهي وسائل المؤسسة لتنميتها؟
- ما اهمية تخطيط المسار الوظيفي وما هي اهم استخداماته؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في مجمع صيدال؟

من هنا سنحاول الالمام بدراسة الدور الذي تلعبه تنمية الكفاءات في تطوير وتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في اطار ثلاثة اجزاء هي كالآتي:

اولا: الاطار العام للدراسة

ثانيا: الاطار النظري

ثالثا: عرض وتحليل النتائج

أولاً: الاطار العام للدراسة

1- اهمية الدراسة:

تأتي اهمية هذه الدراسة نتيجة عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

- حسن تنمية الكفاءات يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.

- يمكن ان تساهم هذه الدراسة في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تنمية الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق.

- يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من اكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والادارة، وبالرغم من التطور الذي طرا على مستوى نظريات تسييره الا ان مجال البحث والتجديد فيه مستمر.

واخيرا ترجع اهمية هذه الدراسة نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية الا انها لا تحسن استغلالها لبناء مسارات وظيفية للعاملين فيها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل.

2- اهداف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الامر عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على اساليب تنمية الكفاءات البشرية.

- التعرف عن اهمية الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

- محاولة التأكد من دور تنمية الكفاءات كأحد اهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد، وهل هي مسؤولة عن تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال.

ونطمح في الاخير من خلال هذه الدراسة الى اضافة الجديد الى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نامل ان تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في دراستنا هذه.

3- فرضيات الدراسة: انطلاق من اشكالية الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيه.

- يهتم مجمع صيدال بتنمية كفاءاته البشرية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

ثانيا: الاطار النظري

1- الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية واسلوب تنميتها:

تهدف المؤسسات الى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة للكفاءات القادرة على التفكير والابداع والانجاز، ولكي تكون هذه الكفاءات في المستوى المطلوب فان المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل لفهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

1- مفهوم الكفاءات وانواعها:

1- مفهوم الكفاءة: حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل اكثر وضوحا يتعين عليها الاشارة الى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

- المهارة: تنتج عموما عن حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصا الاتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية والتقنية ومع الانجازات الفنية.
- القدرة: امكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي او نظري، وهي تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.
- الاداء: هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على اداء الفرد لمهامه وقدراته على الاداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.
- الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، واذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد ان يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير الى امكانيات الفرد المتعددة في الانجاز¹.

الكفاءة بمفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي اذن تشمل التنظيم ، التخطيط والتجديد والقدرة على التكيف

مع نشاطات جديدة، بهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

- تعريف لوك بايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².

- يمكن تعريف الكفاءة أيضاً بأنها تعبر عن مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى سياق آخر.³

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للكفاءة باعتبارها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة.

من هنا يمكن أن نستنتج العناصر الأساسية التي تشكل الكفاءة والتي تتمثل في:

- المعرفة **Savoir**: القاعدة النظرية للكفاءة أي المعرفة التي يمتاز
- المعرفة العملية **savoir faire**: ترجع إلى البعد التطبيقي للكفاءة المعبر عنها بواسطة الفعل أي كل التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل الأفراد.
- المعرفة السلوكية **savoir être**: تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد.

- المعرفة المستقبلية **savoir devenir**: وهي معرفة تتعلق وتهتم بمصير الكفاءة مستقبلاً التي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة.⁴

ب- أنواع الكفاءات: تتنوع الكفاءات حسب تنوع حاجات المجتمع، ومع هذا نميز عدة أنواع من الكفاءات وهي:

ب- 1- الكفاءات الفردية والجماعية: تدل الكفاءات الفردية على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية، أما الكفاءات الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة.

ب-2- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في اطار الاقسام داخل المؤسسة، حيث ان اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي

بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل اليهم.

ب-3- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، اذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسيقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الاصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل ايضا خطوات عقلية ومنهجية اجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية انشاء المعرفة والمهارات المعرفة والمهارات المأمولة.

ب-4- الكفاءة التنظيمية: وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الادارة، الرقابة) اذن يمكن القول انها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة، ومن جهة اخرى نرى انها تتمثل في كفاءة التخطيط والادارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة او التقييم، اذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.⁵

2- تنمية الكفاءات:

اجمع كثير من الباحثين في مجال الادارة ان الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الافراد، حيث اصبحت هذه الاخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة ان تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على انه ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى اداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات، ومن اهم دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات نذكر:

- ادماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في انظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، واعادة تنظيم لمناصب العمل.

- تنامي تدويل الاسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها.

- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية اسهل المزايا اخفاء عن اعين المنافسين، واصعبها تقليدا، وهو ما يضمن انشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة⁶. ولتطوير هذه الكفاءات لابد من اتباع الخطوات التالية:

أ- **التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد:** ان عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

ب- **وضع استراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:**

ان التقييم الاولي يسمح لمسؤولي المؤسسة بتحديد النقائص الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الاهداف المسطرة، وبالتالي امكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب الشروط التي يملئها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات.

ج- **مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:** ان هذه المراقبة قائمة على التأكد من تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والاهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة اخرى.

وهناك عدة طرق لتنمية الكفاءات نذكر منها:

- **التكوين:** يساهم في تحقيق افضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية.

- **الاتصال:** يعد اداة لتفعيل التنظيم في تحقيق اهدافه، وفي الكشف عن الاخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الاجراءات.

- **التحفيز:** ان بث الحماس في الافراد وتشجيعهم بالوسائل المختلفة يساهم في تحسين نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة المنتجات وتخفيض التكلفة.

- **العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.**

- **تسيير المعرفة.**

من خلال ما تم التطرق اليه نستنتج ان تنمية الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، اذ انه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين ادائها مقارنة لما كانت عليه.⁷

II- تخطيط المسار الوظيفي:

يمثل تخطيط المسار الوظيفي مجموعة الانشطة المشتركة بين الموظف والادارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وارشاد للتوفيق بين اهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت بناء على ادراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وادراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الادارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الادارية.⁸

فعملية تخطيط المسار الوظيفي في غاية الاهمية ولاسيما ضمن بيئة الاعمال المعاصرة التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية، سياسية وتكنولوجية فضلا.. وهذه الاهمية تتضح من خلال تحقيق اهداف الافراد والمؤسسة، فاذا كان هدف الافراد النمو في العمل والرضا عنه، فان المؤسسات تسعى الى تحقيق الانتاجية والربح، ومن الاسباب الداعية للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ووضع افضل صيغة لكل من المؤسسة والافراد عن المسارات الوظيفية، تحقيق الارتباط والتكامل بين نشاطات الموارد البشرية وربط ادارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المؤسسة، ومساهمة في تحقيق الامن الوظيفي للعاملين وزيادة افادة الادارة من مواردها البشرية المتاحة، وادارة المهارات وتجنب تقادمها، مواجهة مشكلات دوران العاملين، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، البقاء في عالم المنافسة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، هذا وقد اتفق الباحثون والكتاب في تحديد مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي كمسؤولية مشتركة بين كل من الافراد، المديرين وادارة الموارد البشرية.⁹

من استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

- في مجال اعداد القيادات الادارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الادارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم

المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الاول من القيادات الادارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الاداء بالمؤسسة.

- **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة افقيا وراسيا مبنية على اساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على اساس الرغبات الشخصية او الاقدمية.

- **في مجال الاحلال الوظيفي:** يجب ان يعتمد تنفيذ اي برنامج الاحلال الوظيفي لفئة الكوادر الى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك انه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الاحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على اداء المؤسسة واستقرارها.

- **في مجال وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال التي يقوم بها الفرد في المؤسسة واحتياجاته خلال كل مرحلة على طول المسار التدريبي لزيادة مهاراته وايضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.¹⁰

لتحقيق مسار وظيفي ناجح في المؤسسات لابد من تكوين نموذج وظيفي متكامل يدمج المسميات الوظيفية مع متطلبات البيئة الخارجية، واستخدام اسلوب التدريب الشامل، ونشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطويرها، والتعليم والتدريب المستمر من خلال برامج التدريب والتعلم الرسمي، واتاحة الفرص للموارد البشرية لتتعلم المهارات والخبرات والمعارف الجديدة، والقيام بالنشاطات التنموية واتاحة الفرصة امام الفرد لاستكمال دراسته وتقديم البرامج التدريبية له، وتهيئة لجان استشارية حول الوظيفة المهنية لتوضيح اهداف الوظائف وتقديم النصح والارشاد في حل المشكلات الناجمة بين حاجة الافراد وحاجة المؤسسة واتاحة الفرصة نحو التنمية العملية (تناوب وظيفي).

ثالثا: عرض وتحليل النتائج حول واقع تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال

1- التعريف بمجمع صيدال: يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات اسهم يقدر رأسمالها بـ: 25000000000 دج، ويتكون من مديريات مركزية واربعة فروع، اضافة الى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والاعلام الطبي.

ويحترف المجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير انتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري.

2- دراسة وتحليل الاستبيان: بغرض التأكد من مدى اهمية مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في مجمع صيدال، قمنا بعدد من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والاطلاع على مختلف الوثائق الورقية والالكترونية واعداد وتوزيع استبيان على عدد من المسؤولين، وذلك لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول بعض المواضيع ذات العلاقة بالبحث.

3- صدق الاداة وثباتها: لقد تضمن الاستبيان مجموعة من الاسئلة المغلقة والتي تقسم الى جزئين هما:

- **الجزء الاول:** يحتوي متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال اربعة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

- **الجزء الثاني:** يناقش دور تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال من خلال تقسيمه الى محورين. وللتأكد من ثبات الاداة ثم استخراج معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغة النهائية ، حيث يلاحظ من قيمة (كرونباخ الفا) ان معامل الثبات (88,8%) مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ (60%).

4- الاساليب الاحصائية المستخدمة: للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضية تم استخدام اساليب الاحصاء والتحليلي، حيث تم ترميز وادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل الى ما يلي:

- **مقاييس الاحصاء الوصفي** وذلك لوصف عينة الدراسة واطهار خصائصها، وهذه الاساليب هي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن اسئلة الدراسة.

- **معامل ارتباط سبيرمان** لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الاحادي: لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5- اختبار فرضيات الدراسة:

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، حيث سيتم التحقق من ان الوسط الحسابي الذي ابداه المستجيبون One simple test من افراد العينة اقل او اكبر بدرجة معنوية من وسط اداة القياس، ولهذا الغرض سيتم استخدام الاختبار وستكون قاعدة القرار وفقا لهذا الاختيار هي: قبول فرضية العدم اذا كان مستوى الدلالة اكبر من او يساوي (0.05) في حين سنرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة اذا كان مستوى الدلالة اقل

من (0.05).

- اختبار الفرضية الاولى:

- فرضية العدم: لا يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيه.

- الفرضية البديلة: يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيه.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (الممثلة لتخطيط المسار الوظيفي) (3.49) وهو اعلى من وسط اداة القياس البالغ 3، اما الانحراف المعياري فمقداره (0.44) مما يشير الى وجود انسجام في اجابات المستجيبين، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار One simple test ووجدنا ان قيمة الدلالة لـ: t هي (0.000) وهي اقل من (0.05)، فضلا على ان قيمة t المحسوبة هي (76.681) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (1.960) لجميع الاسئلة المعروضة في الاستبيان وبناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي ان: مجمع صيدال يهتم بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيه.

- اختبار الفرضية الثانية:

- فرضية العدم: لا يهتم مجمع صيدال بتنمية كفاءاته البشرية.

- الفرضية البديلة: يهتم مجمع صيدال بتنمية كفاءاته البشرية.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (الممثلة لتنمية الكفاءات البشرية) (3.41) وهي اعلى من وسط اداة القياس البالغ 3، اما قيمة الانحراف المعياري هي (0.57) مما

يشير الى وجود انسجام في اجابات افراد العينة، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار One simple test ووجدنا ان قيمة الدلالة لـ: t هي (0.000) وهي اقل من (0.05) فضلا على ان قيمة t المحسوبة هي (58.900) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (1.960) لجميع الفقرات.

وبناء على ما تقدم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي ان: مجمع صيدال يهتم بتنمية كفاءاته البشرية.

- اختبار الفرضية الثالثة:

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

لاختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتبين لنا ان قيمة الارتباط الثنائي هي (0.821) مما يدل على ان درجة الارتباط قوية طردية، كما بلغ معامل التحديد (0.674) مما يعني ان 67.4% من التغير في تخطيط المسار الوظيفي يعود الى التغير في عملية تنمية الكفاءات البشرية.

اما F المحسوبة فهي تساوي (196.70) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.07)، وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، اما عن معادلة الانحدار الخطي بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي فهي كالتالي:

$$y = 1,291 + 0,646x$$

نستنتج من هذه المعادلة ان عملية تنمية الكفاءات البشرية تؤثر في استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بقيمة المعامل B الذي يساوي (0.646)، هذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية ايجابية بينهما.

خاتمة:

بعد التطرق لموضوع الدراسة المتمثل في اهمية مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، فتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي هدف

تسعى اليه اي مؤسسة التي لا تكاد تخلو من توفرها على كفاءات بشرية عالية المستوى، لكن التحدي يتمثل في قناعة الادارة العليا للمؤسسة بذلك، بتسخير كل امكانياتها وتعبئة وتجنيد كفاءاتها البشرية بتدريبهم وتحفيزهم وتوفير لهم ظروف العمل المناسبة، وايضا من الاقتراحات التي خلصنا اليها نذكر ما يلي:

- ضرورة الاقتناع بأهمية تطبيق استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

- يجب تحسين استخدام تخطيط المسار الوظيفي بالمجمع.

- ان الوعي بأهمية تنمية الكفاءات البشرية واهمية تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي يشكل ادراكا راسخا لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين، مما يتطلب تعبئة كاملة بتدريب وصيانة وتحفيز الكفاءات البشرية وتقوية مختلف اشكال الاتصال الداخلي بينها، والتدريب الجيد يعتمد على ادارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتمكين واجراء الدراسات والابحاث اللازمة.

الهوامش:

¹-Pierre Massot- Daniel Feisthammel, **Pilotage des compétences et de la formation**, afnor, France,2005, PP11- 12 .

²- كمال منصوري- سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد7، جوان2010، ص50.

³- خضير كاظم حمود- روان منير الشيخ، ادارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص79.

⁴-Devos Valérie et Taskin Laurent, **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue Française de gestion, N 156,2005,P95 .

⁵- ابو انس الانصاري، تنمية الكفاءات: ادارة الجودة الشاملة، 2015/03/21. benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195

⁶- نفس المرجع

⁷- احمد كردي، تنمية الكفاءات الادارية، 2010/11/04، Kenanaonline.com

⁸- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص207.

⁹- ايمن حسن ايوب، اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، 2013، ص123.

¹⁰- احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص221.