

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
كلية إدارة الأعمال
مركز البحوث

التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية:
دراسة استطلاعية على المؤسسات العامة ومنشآت القطاع
الخاص في المملكة العربية السعودية

د. معدي بن محمد آل مذهب

أستاذ الإدارة المشارك

١٤٢٧ هـ

ح) جامعة الملك سعود، ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

آل مذهب، معدي بن محمد

التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية .. / معدي بن محمد آل

مذهب - الرياض، ١٤٢٨هـ

٥٧ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك : x-١٦١-٥٥-٩٩٦٠

ردمك : ٢٩٠٦-١٣١٩

١ - تنمية القوى العاملة - السعودية أ. العنوان ب. السلسلة

١٤٢٨/٤٣٤٧

ديوي ٣٥٠.١٥٥٣١

رقم الإيداع : ١٤٢٨/٤٣٤٧

ردمك : x-١٦١-٥٥-٩٩٦٠

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٨هـ



٧	 قائمة الجداول
٨	 الملخص
٩	 مقدمة
١٠	 إطار البحث
١٠	 مشكلة البحث
١٢	 أسئلة البحث
١٢	 أهداف البحث
١٣	 أهمية البحث
١٤	 مصطلحات البحث
١٦	 حدود ومحددات البحث
١٦	 أدوات البحث
١٦	 التطوير الوظيفي التنظيمي: المفهوم والانعكاسات
١٨	 مداخل التطوير الوظيفي التنظيمي
٢٣	 الدراسات السابقة
٢٦	 تصميم وإجراءات البحث
٢٦	 منهج البحث
٢٦	 مجتمع وعينة البحث
٢٧	 أداة البحث

٢٨	عرض وتحليل بيانات البحث.....
٢٩	وصف العينات.....
٣٠	ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي.....
	الاختلافات بين القطاعين في ممارسات أنشطة التطوير
٣٩	الوظيفي التنظيمي.....
	العلاقات الارتباطية بين أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي و
٤٠	بعض متغيرات الدراسة.....
	العلاقات الارتباطية بين ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي
٤٢	التنظيمي في القطاعين بشكل أجمالي.....
٤٤	نتائج وتوصيات البحث.....
٤٤	النتائج.....
٤٦	التوصيات.....
٤٨	ملخص البحث باللغة الإنجليزية.....
٤٩	المراجع.....
٥٢	ملحق البحث.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٠	محور الوصف الوظيفي (Job Description)	١
٣١	محور مخزون المهارات (Skills Inventory).....	٢
٣٣	محور المسار الوظيفي (Career Path)	٣
٣٤	محور خطط الإحلال (Succession Plans).....	٤
٣٥	محور التدريب (Training).....	٥
٣٦	محور إدارة الأداء (Performance Management).....	٦
٣٧	محور إدارة التطوير الوظيفي (Career Management) ..	٧
	محور الإرشاد والتوجيه المهني (Career Guidance and	٨
٣٩	Coaching)	
	اختبار - ت (T-Test) بين المؤسسات العامة ومنشآت	٩
	القطاع الخاص حسب ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي	
٤٠	التنظيمي	
	العلاقات الارتباطية بين ممارسات أنشطة التطوير	١٠
٤١	الوظيفي التنظيمي وبعض متغيرات الدراسة.....	
	الارتباطات الإحصائية بين أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي	١١
٤٣	في كلا القطاعين.....	

الملخص

يهدف البحث إلى استطلاع التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية المتعلقة بالتطوير الوظيفي التنظيمي في المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص. تضمن البحث توضيحاً لإجراءات البحث من حيث المنهج المتبع، ومجتمع، وعينة، وأداة البحث. تشير النتائج إلى أن التدخلات التنظيمية المتمثلة في أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في المنظمات محل الدراسة تُعدّ أنشطة ضعيفة عند ممارستها، ومعظمها لا يمارس. كما لم تظهر اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القطاعين إلا في عدد محدود من الممارسات تحت البحث. وأشارت نتائج البحث أيضاً إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات عدد من أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي وبعض المتغيرات المتعلقة بالمسائل التنظيمية وإدارة الموارد البشرية. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات التي يُؤمل أن تجعل من التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية أكثر حرفية لتحسين مستوى وإدارة العنصر البشري. كما تضمنت التوصيات بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا الموضوع.

مقدمة:

تعكس أدبيات الإدارة اهتماما ملحوظا بعملية التدخلات التنظيمية (Organizational Interventions) الهادفة إلى تطوير الموارد البشرية، وتُشدّد على أن افتراض تطوير أفراد المنظمة لأنفسهم دون تدخل من إدارتها مسألة تُعدّ مثالية، ويصعب حدوثها حتى في أكثر المنظمات دقة واحترافية. ويُعدّ التطوير الوظيفي التنظيمي (Organizational Career Development) أبرز الأنشطة التنظيمية المخطط لها والتي تتبناها المنظمات الحديثة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها. وعندما تمارس المنظمات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي فهي لا تستثمر في موظفيها فقط، بل تطمح أيضا إلى تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، ورضا عملائها. يركز هذا البحث على أهم الأنشطة المتعلقة بالتطوير الوظيفي التنظيمي والتي يُفترض أن ممارستها بفاعلية يؤدي في النهاية إلى تأدية إحدى مهام أقسام الموارد البشرية المتعلقة بتطوير موظفيها، والتي تسهم بدورها في فاعلية وكفاءة المنظمة.

وينقسم البحث إلى عدة أقسام. تم عرض مشكلة، وأسئلة البحث، وأهميته وكذلك مصطلحاته وحدوده ومحدداته في القسم الأول تحت إطار البحث. وتم عرض الخلفية النظرية والدراسات السابقة في القسم الثاني تحت أدبيات الدراسة، بينما تضمن القسم الثالث منهجية وإجراءات

البحث، حيث تم تحديد مجتمع، وعينة، وكذلك أداة البحث وطرق التحقق من صدقها وثباتها. أما القسم الرابع، فيتضمن عرضاً لبيانات البحث وتحليلها وفقاً لأسئلة البحث. ويتضمن القسم الأخير عرضاً للنتائج والتوصيات.

إطار البحث

مشكلة البحث:

يتفق الأكاديميون والممارسون على أن "الاستقامة، والالتزام الصارم بتطوير العاملين في المنظمة، وبلورة ثقافة الفريق" تُعدّ من الدعائم الأساسية لنجاح المنظمات (Hooper & Potter, 2000: 94). ومع أن الموظف يمثل محور هذه الدعائم الثلاث، وبالرغم من أهمية التطوير الوظيفي التنظيمي في منظمات اليوم، إلا أن المعلومات المتوافرة حول ممارسة أنشطته داخل المنظمات شحيحة، إن لم تكن معدومة.

ويوضح Feller et. al (2005) أنه بغض النظر عن اختلاف الثقافات والنظم السياسية والاقتصادية والتعليمية بين البلدان، فإن عدداً كبيراً من الدول تعاني من تحديات متشابهة عندما يتعلق الأمر بممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. ويشير كلا من Abdelnour & Brown (2003) وكذلك Goodman & Hanson (2005) إلى ضرورة توجيه الدراسات المستقبلية لتقييم الأنشطة والخدمات التي تمارسها المنظمات في مجال التطوير الوظيفي التنظيمي. كما يؤكد Nealet (2000) و Sullivan (1999) على أهمية دراسة الطرائق والوسائل والأنشطة

والممارسات التي تقدمها، أو من الممكن أن تقدمها، المنظمات والمهتمين بالموارد البشرية لموظفيها، خاصة في ظل الاعتبارات الاقتصادية التي تُعدّ محركاً لتوجهات المنشآت.

إن بيئة العمل في المنظمات السعودية قد جذبت عدداً من الباحثين والممارسين على حد سواء لمعرفة الجوانب المتعلقة بها، ولعل من أهم هذه الجوانب مجال التطوير الوظيفي التنظيمي كأحد التدخلات التنظيمية في هذه المنشآت الذي لا زالت المعلومات حوله ناقصة ومبعثرة إلى حد كبير. ولمعرفة ما إذا كان القطاع الخاص يختلف عن القطاع العام في هذا الجانب، وحيث أن المؤسسات العامة (Public Enterprises) في المملكة العربية السعودية هي الأقرب من بين المنظمات الحكومية إلى منشآت القطاع الخاص، على الأقل من الناحية النظرية، فقد تم اختيار هذين القطاعين للتعلم في معرفة مدى ممارستهما لأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. بمفهومه المحدد في مصطلحات البحث، وسيستطلع البحث هذا الجانب بوصفه الآلية الأبرز في إطار التدخلات التنظيمية الهادفة إلى تنمية العنصر البشري وحسن إدارته في المنظمة. وسيركز البحث أيضاً على علاقة هذه الأنشطة مع بعضها البعض وكذلك علاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية التي ستزيد من استيعاب الممارسين والباحثين للعوامل المؤثرة على هذه الأنشطة.

أسئلة البحث:

- ما مدى ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في كل من مؤسسات القطاع العام ومنشآت القطاع الخاص؟
- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مؤسسات القطاع العام ومنشآت القطاع الخاص من حيث ممارستها لأنشطة التطوير الوظيفي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي والمتغيرات التالية: طبيعة المنشأة (مؤسسة عامة، أو منشأة خاصة)؛ توفر أخصائي تطوير وظيفي، التخصص العلمي لأخصائي التطوير الوظيفي، عدد سنوات الخبرة لأخصائي التطوير الوظيفي، والتخصص العلمي لمدير الموارد البشرية؟
- هل يوجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي في القطاعين بشكل إجمالي؟

أهداف البحث:

يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف المهتمين من الباحثين والممارسين بأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي الممارسة (Practiced) في المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص.

- التعرف على الاختلافات، إن وجدت، بين مؤسسات القطاع العام ومنشآت القطاع الخاص فيما يتعلق بممارستها لأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي.
- التعرف على العلاقات الارتباطية بين ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي وبعض متغيرات الدراسة.
- تقديم توصيات تساعد على تطبيق أنشطة التطوير الوظيفي في المنظمات تحت البحث، أو المنظمات المشابهة، بطريقة أكثر فاعلية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث النظرية في إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين والدارسين والباحثين في مجال الموارد البشرية والإدارة بشكل عام، خاصة أنه أتضح خلال مراجعة أدبيات البحث أن المكتبة العربية تفتقر إلى دراسات باللغة العربية في هذا المجال. كما أن عددا من البحوث السابقة قد أوصت بدراسة الموضوع، بشكل متعمق، في ثقافات أخرى غير الثقافة التنظيمية العربية (Abdelnour & Brown, 1984; Reed, 2003). وقد أكدت كثير من توصيات المؤتمرات والدراسات السابقة على أهمية بحث التطوير الوظيفي التنظيمي من خلال التدخلات التنظيمية، سواء برامج أو أنشطة أو إجراءات، في الدول العربية التي لا تتضمن الأدبيات مدى ممارستها لمثل هذه الأنشطة.

أما أهمية البحث من الناحية العملية، فتتمثل في انتقال المعرفة إلى الممارسين في الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، أو المنظمات المشابهة، ومن ثم تطوير أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي ومعرفة العلاقات بين بعض المتغيرات التي تُعدّ مهمة لممارسة تعتمد على العلم والمعرفة، فضلا عن أن التوصيات التي سيخرج بها البحث ستساعد المنظمات على إجراء التدخلات التنظيمية لتطوير مواردها البشرية بصورة أفضل.

مصطلحات البحث:

التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية: مجموعة السياسات، والإجراءات والأساليب، والتوجهات التنظيمية المخططة والهادفة إلى تطوير الموارد البشرية في المنظمة.

التطوير الوظيفي التنظيمي: تعكس أغلب الأدبيات (الصباغ، ١٩٨٥م؛ عسكر، ١٩٩٠م؛ السالم و صالح، ٢٠٠٢م) خلطا بين ثلاثة مصطلحات هي: التطوير الوظيفي التنظيمي، والتطوير المهني، والمسار الوظيفي، حيث تستخدم كترادفات مع أنها تختلف فيما بينها من ناحية علمية إذا ما نُظر لها من بعد تنظيمي. فالتطوير المهني لا يُعدّ تدخلا تنظيميا إذا أُخذ من ناحية فردية يهتم فيها الإنسان باختيار مهنته، والتخطيط لها، والتطوير من ذاته. ويستخدم مصطلح التطوير المهني أحيانا كترجمة لمصطلح (Vocational Development) باللغة الإنجليزية، وهو ليس من اهتمامات البحث الحالي. أما المسار الوظيفي فيشكل نشاطا واحدا فقط من أنشطة

التطوير الوظيفي التنظيمي يُسمى عادةً بتخطيط المسار الوظيفي، إذا أُخذ على أنه أحد مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وبالتالي، فإن التطوير الوظيفي التنظيمي في مجال الموارد البشرية يُقصد به في هذا البحث مجموعة الممارسات والأنشطة والخدمات المؤثرة والمخططة التي تُمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة وتشمل التدريب (Training)، وإدارة الأداء (Performance Management)، ومخزون المهارات التي تتطلبها الوظائف وما يمتلكه الموظفون من هذه المهارات (Skills Inventory)، والوصف الوظيفي (Job Description)، وخطط الإحلال للوظائف (Succession Planning)، والمسار الوظيفي (Career Path)، وإدارة التطوير الوظيفي (Career Management)، والإرشاد والتوجيه المهني (Career Guidance and Coaching).

المؤسسة العامة: جهاز إداري يتم إنشائه لإدارة مرفق أو مشروع معين، وله ميزانيته المستقلة التي تُعدّ في الغالب على نمط الميزانيات التجارية، ويتمتع بشخصية اعتبارية تمكنه من اختيار أساليب العمل دون التقيد بالأساليب المتبعة في المصالح الحكومية (خاشقجي، ١٩٩٣م).

حدود ومحددات البحث:

يركز البحث على المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، ويستطلع التدخلات التنظيمية المتمثلة في ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي وفقا لمصطلحات البحث. ومع أهمية ما توصل إليه البحث من نتائج، إلا أن قلة عدد المؤسسات العامة التي وافقت على المشاركة في الدراسة، مقارنة بعدد المنشآت المشاركة من القطاع الخاص، تشكل محددات البحث (delimitations)، الأمر الذي يجب التنبيه إليه عند محاولة تعميم النتائج على المؤسسات العامة.

أدبيات البحث

سيتم في هذا الجزء استعراض الخلفية النظرية للتدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية المتعلقة بالتطوير الوظيفي التنظيمي وذلك من حيث المفهوم والانعكاسات والمداخل. كما يتضمن هذا الجزء من البحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة، وتوضيحا حول اختلاف البحث الحالي عنها.

التطوير الوظيفي التنظيمي، المفهوم والانعكاسات:

إن استخدام مصطلح التطوير الوظيفي كوصف يُعدّ نسبيا حديث، فمصطلح (Career) لم يستخدم إلا نادرا قبل الستينات الميلادية، ومصطلح (Development) نادرا ما استخدم قبل الخمسينات الميلادية. ولم يستخدم هذين المصطلحين كمفهوم واحد إلا في أواخر القرن العشرين ليصف العوامل المؤثرة على الفرد في حياته الوظيفية، حسب تعريف الجمعية الوطنية للتطوير الوظيفي (Herr, 2001:1-2).

ومع أن التركيز في الخمسينات والستينات الميلادية من القرن العشرين كان على التطوير المهني الفردي (Self Driven Career Development)، أي الصادر من الفرد نفسه والمتمثل في تنمية الفرد لقدراته ومهاراته ومعارفه، واختياره لمهنته، أو تغييرها (Career Change)، فقد برز بشكل ملحوظ، في العقدين الأخيرين من القرن العشرين الميلادي مصطلح التطوير الوظيفي التنظيمي، وأهمية تدخل المنظمات عن طريق بعض الأنشطة والممارسات التي تندمج مع بعض لتشكيل مجموعته من البرامج المخططة للتدخل التنظيمي في مجال التطوير الوظيفي لأفراد المنظمة (Russell, 1991).

وفي الوقت الذي تختلف فيه الأدبيات بشأن تعريف أي مصطلح جديد، تترع وثيقة المقاييس والإرشادات الكندية للتطوير الوظيفي إلى تعريف التطوير الوظيفي باعتباره "عملية إدارة التعلم والتدريب والعمل.... وبالتالي، فهو مصطلح شامل يتضمن طائفة من الأنشطة، التي يُعدّ بعضها رسمي بينما الآخر غير رسمي. ومن الممكن أن يكون التطوير الوظيفي مخططاً ومنظماً أو تلقائياً وعشوائياً" (Neault, 2000: 2). وهي بهذا التعريف تجمع بين التطوير الوظيفي الفردي والتطوير الوظيفي التنظيمي، إلا أن هذا البحث ينظر إلى التطوير الوظيفي التنظيمي كعملية تدخل مقصودة ومخططة من قبل المنظمة.

لا شك أن التعريف الذي تبنته وثيقة المقاييس والإرشادات الكندية يُعدّ تعريفاً مقبولا من حيث قدرته على الربط بين النظرية والتطبيق بشقه التنظيمي في عالم العمل المتغير. ولتحقيق ذلك الربط، يستحسن (Neault 2000) استخدام عبارة الإدارة الوظيفية بدلاً من التطوير الوظيفي. ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الوظيفية

عملية إرادية تتمخض عن إحداث تغيير في بيئة العمل بما يتلاءم مع حاجة المنظمة، من جهة، ومع قدرة الموظف. وسواء كان المصطلح يتضمن تطويراً أم إدارة (Career Development vs. Career Management)، مع أن الأدبيات تستخدم المصطلحين لتعني الشيء نفسه، فإن الاهتمام بالمسميات ليس أولوية بقدر اهتمامنا بالمدلولات التي تُعدّ واحدة في الحالتين، وبهذا، فإن ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي داخل المنظمات يعتمد على مجموعة من المداخل التي طُورت وُفِّحت خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين الميلادي، وهو ما سيتم التركيز عليه في الجزء المتبقي من مراجعة الأدبيات.

مداخل التطوير الوظيفي التنظيمي:

تعكس الاتجاهات المعاصرة في التطوير الوظيفي اهتماماً بمجموعه من المداخل والنماذج التي تركز على التطوير الوظيفي كعملية تدخل من قبل المنظمات، فقد وصف كلا من (Leibowitz & Lea 1986) نظم التطوير الوظيفي التنظيمي كخدمات إدارية وأنشطة مندمجة مع بعض تلبية حاجات كلا من المنظمة والموظف. وفي العادة، فإن الخدمات التي تلبية حاجة الموظف تتمثل في التوجيه والإرشاد المهني، وورش العمل والاختبارات، والمسار الوظيفي. أما الأنشطة التي تلبية حاجات المنظمة فتتمثل في الوصف الوظيفي، ومخزون المهارات، وإدارة الأداء، وخطط الإحلال. وتتمثل الأنشطة التي تخدم الطرفين، المنظمة والموظف، في التدريب. ومع أنه يصعب الفصل بين المستفيد النهائي من هذه الخدمات والأنشطة، إلا أنه لا بد من إدارة هذه الممارسات تحت ما يسمى إدارياً بإدارة التطوير الوظيفي (Career Management).

ويضيف (Griffith 1981) بعدا ثالثا لهذا المدخل سماه تخطيط الحياة (life planning) والمتمثل في تقديم الاستشارات للموظف في الشؤون المتعلقة بحياته خارج نطاق المنشأة، والتي تؤثر بالطبع على أدائه الوظيفي، كالشؤون العائلية والصحية واكتساب بعض العادات، أو الابتعاد عن بعضها، التي تعود عليه وعلى المنشأة بالنفع. وتُعدّ إضافة Griffith لهذا البعد نظرة كلية للتطوير الوظيفي تؤكد على العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين الدور الوظيفي والاجتماعي للموظف. ويقدم (Bratton & Gold (2003: 215) نموذجا يتضمن أربعة أبعاد أسموها بـ (Competencies)، أولها هو إيجاد الظروف الملائمة التي تدعم التطوير الوظيفي، ويتطلب هذا تحديد الأهداف التنظيمية للمنشأة، وتوقع التغيرات التي من الممكن أن تحدث. ويتمثل البعد الثاني في التخطيط الوظيفي الذي يركز على الموظفين من خلال مراجعة معارفهم ومهاراتهم وتقييم احتياجاتهم التعليمية والتدريبية المستقبلية لمواجهة التغيرات التنظيمية. أما البعد الثالث فيركز على التطوير التنظيمي عن طريق ممارسة أنشطة معينة في مجال التطوير الوظيفي من قبل المنظمة، بحيث ينظم إليها الموظفين ويتفاعلون ويندمجون من خلالها لردم الهوة بين ما يملكون من مهارات ومعارف وبين متطلبات وظائفهم ممثلة في مخزون المهارات المطلوبة لوظائف المنظمة. ولم يفصلان في البعد الرابع الذي أسموه بالموازنة بين متطلبات العمل والحياة.

إن أي عملية تطوير تنظيمي لا تخرج عادة عن ثلاثة محاور تتمثل في الموارد البشرية، الهياكل التنظيمية، و التقنية المستخدمة، وتُعدّ نظرية التدخل

(Intervention Theory) المدخل الواسع لعملية التطوير وفقا للمحور الذي يتم التركيز عليه (الطجم، ١٤٢٤هـ). وقد ذكر الطجم أن من أساليب التدخل لتطوير الموارد البشرية برامج المسار الوظيفي على المستوى الفردي، والتدريب والتعليم على مستوى المجموعة، وتقديم الاستشارات كعملية تدخل بين مجموعات العمل، ونوعية الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة. وقد صنف Bratton & Gold (2003) اهتمام المنظمات بالتطوير الوظيفي التنظيمي إلى ثلاثة أقسام. يمثل القسم الأول كبار المديرين والموظفين الذين يُعتقد بأن لديهم فرص أكبر ليصبحوا مديرين متميزين ويتم الاهتمام بهم من خلال خطط الإحلال للء الشواغر الوظيفية المتقدمة بالمنظمة. ويشكل الموظفون ذوي المهارات العالية الفئة الثانية في تصنيفهما حيث تحاول المنظمات جذبهم والاحتفاظ بهم عن طريق تطوير مسار وظيفي لهم في المنظمات التي يعملون بها. أما الصنف الثالث فيمثل بقية قوة العمل الواسعة وهؤلاء في الغالب لا يحظون بفرص تطوير وظيفي كالفتين السابقتين، حيث لا تشملهم الكثير من ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي، إلا فيما يتعلق بمنفعة المنظمة، وعادة ما يعتمد هؤلاء الموظفين على تطوير أنفسهم بأنفسهم.

ومن جهة أخرى، يذهب باحثون من بينهم (Schien, 1978; Zeuonman, 2001;) إلى أن المنهج التطويري يمكن النظر إليه كمدخل لإدارة التطوير الوظيفي التنظيمي بوصفه تدخل تنظيمي ذو أثر فعال. ويُقصد بذلك تدخل المنظمة بهدف التأثير على قيم العمل وتوجهات وآراء الموظف بغرض تنميته — أي تغييره في اتجاه ترى المنظمة أن ذلك الاتجاه يمثل مصلحة الموظف

ومصلحتها معاً. ويرى (Moment & Fisher 1983) أن وتيرة التغير العالية التي تتسم بها أغلب قطاعات الأعمال، والناجمة مؤخراً من التغير السريع في التقنيات، والأسواق، والهياكل الإدارية، وأدوار وتخصصات الإدارة، يستدعي إعادة النظر في التطوير الوظيفي التنظيمي، والنأي به عن الفرضية البسيطة المتمثلة في إيجاد موقع مناسب للفرد في إطار بيئة مستقرة. وبدلاً من ذلك، فإن العملية في مجملها تنطوي على تدخلات مستمرة من قبل المنظمة، سواء في أنشطة ومغزى عمل الفرد، أو في أوضاع وبيئة العمل ذاته.

ومع ذلك، تبرز ثلاثة تغييرات كبيرة في فلسفة التطوير الوظيفي التنظيمي، وفقاً للباحثين (Bratton & Gold 2003:214) تتمثل في: نهاية النظرة بعيدة المدى للعلاقة بين صاحب العمل والموظف؛ ونهاية الحركة الهرمية باعتبارها تقدماً وظيفياً؛ ونهاية الوظائف المنطقية المرتبة والمتتالية في المنظمة. إن مغزى هذه التغييرات هو أن كلمة وظيفة، بما تنطوي عليه ضمناً من تقدم يمكن التنبؤ به، قد فقدت معناها المتعارف عليه. بيد أن آخرين ومنهم الباحث Arnold يعتقدون أن الوظيفة ليست سوى انعكاس لنظرة الفرد للحياة، أي أنها تعبير عن مراحل الحياة وأدوار العمل والأنشطة والخبرات التي يكتسبها الفرد (In Bratton & Gold, 2003). ومن ناحية أخرى، فإن المجتمعات الصناعية بوضعها الراهن تحتم النظر إلى التطوير الوظيفي - عن طريق تدخل المنظمات - من منطلق عاملين رئيسيين هما: (أ) التحولات التي طرأت على العمل وتوزيع التوظيف؛ (ب) وتطور المدارس ونظام التعليم (Guichard & Lenz, 2005).

ويركز بعض الباحثين (Rober et. Al (1992) على البيئات الاجتماعية ومدلولاتها في مجال التطوير التطوير الوظيفي التنظيمي، إذ يترعون إلى وصف "هيكل الفرصة" مشيرين بذلك إلى السياق الاقتصادي لعملية التوظيف، وينصحون مستشاري التطوير الوظيفي بتحليل عوامل البنية الاجتماعية للموظف المطلوب تقديم المشورة إليه من أجل اختيار الوظيفة التي تلائم وتطوِّره حسب قدراته. ويرى (Berndt (2001 أن نظرية الشخصية والحاجات حسبما قامت بتطويرها الباحثة Roe في أوائل الخمسينات تؤكد على أن الوظائف تُعد جانباً مهماً للأفراد من حيث إشباع الحاجات ذات الأولوية القصوى، ويجب على المنظمات التدخل لإشباع هذه الحاجات. كما يشير البعض إلى أن هذه النظرية قد أسهمت كثيراً في التطوير الوظيفي التنظيمي المتمثل في تقديم التوجيه المهني، وتحديد مخزون المهارات التي يملكها الموظف، وورش العمل التي تُعقد حول التطوير الوظيفي التنظيمي (Samouel, 2004; Norman, 1998).

إلا أن الباحثين ممن ينطلقون من مرييات علم النفس يرون أن العوامل الأسرية والتاريخية إلى جانب العوامل الثقافية- الاجتماعية تلقي بظلال كثيفة من التأثير على الجوانب الذاتية للموظف، مما يحد من نمط تدخلات المنظمة لإحداث التطوير الوظيفي الذي يناسب الموظف، وهو عادة ما يحدث خلال جلسات التوجيه والإرشاد المهني والاستشارات للموظفين داخل المنظمات كإحدى أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي (David, 2001; Rosen, 2002). ويعد نموذج السمة والعامل (Trait and Factor) أحد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات عند تدخلها لتطوير مواردها البشرية وذلك من خلال تدخل المنظمة بإحداث التوافق بين الموظف

والوظيفة، سواء عن طريق الاختيار أو التطوير (Chaill, 1997: 19)، إلا أن من قاما بتطوير النموذج، وهما (Herr & Cramer, 1996)، قد أكدوا أن النموذج يقتصر على وصف العلاقات بين المتغيرات وفرص العمل أكثر مما يتناول كيفية تطوير تلك المتغيرات.

وعلى الرغم من أهمية مداخل ونماذج التطوير الوظيفي التي عرضت في هذا الجزء من البحث، بالقدر الذي يتعلق بموضوع البحث، إلا أن هناك من يحث على ضرورة اعتبارها ذات طابع ثقافي، أي أن تطبيقها ينبغي أن يقتصر على إثارة الأفكار والمنهجيات والتفكير في بدائل، والمساعدة على التحليل، إضافة إلى الأخذ في الحسبان البيئة التنظيمية التي تطبقها. وفي هذا الصدد، يذكرون من أوجه القصور التي تشوب النماذج بما في ذلك "التعميم المفرط والمغالطة المنطقية والربط غير الصحيح والتمثيل غير الدقيق والبناء غير السليم" (Reed, 1984:13).

الدراسات السابقة:

هناك شح في الدراسات السابقة غير النظرية التي تبحث في موضوع التطوير الوظيفي التنظيمي، حيث لم يُعثر على أي دراسة ميدانية باللغة العربية في هذا المجال، ولم يتوفر للباحث سوى أربع دراسات باللغة الإنجليزية. ولعل هذا يزيد من أهمية الدراسة الحالية حيث ستسد فراغا ولو بسيطا في الأدبيات باللغة العربية حول هذا الموضوع. وسيتم استعراض هذه الدراسات ثم توضيح اختلاف هذه الدراسة عن ما تم عرضه.

قام Kery & Kris (1996) بدراسة وصفية لخدمات التطوير الوظيفي التنظيمي التي تقدمها المنظمات الكندية، حيث أستمى الباحثان ثلاثين مدير موارد بشرية لأكبر ثلاثين منظمة في مدينة كالقاري بالبرتا (Calgary, Alberta) بهدف معرفة الخدمات التي تقدمها أقسامهم في مجال التطوير الوظيفي التنظيمي، ورضاهم عن النتائج التي يرغبون في الوصول إليها من تقديم هذه الخدمات. وقد أتت المساعدة التعليمية، والتدريب الخارجي، وتهيئة الموظفين الجدد في مقدمة الخدمات التي تقدمها هذا المنظمات، وأتى تخطيط المسارات الوظيفية واختيارات التطوير الوظيفي في أسفل القائمة. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات تحت البحث لا تزال تمارس أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي بطريقة غير رسمية و غير كافية، وحتى في حالة ممارسة النشاط المتعلق بالتطوير الوظيفي التنظيمي، فإن المشاركين غير راضين عن تحقيق الهدف منه.

وفي دراسة شملت (٣٠٠) مدير موارد بشرية في أمريكا الشمالية كان من بين أهدافها معرفة ما يفعل مديري الموارد البشرية في منظماتهم، أشار (٨٥%) من المشاركين في الدراسة إلى أن التدريب يحتل المرتبة الأولى لأقسامهم، وأشار (٤٧%) منهم إلى أنهم يمارسون أنشطة تتعلق بالتطوير الوظيفي التنظيمي (Keith, 1996). لكن الدراسة لم تتطرق إلى طبيعة هذه الأنشطة. أما Stroh & Reilly (1997) فقد أجريا دراسة هدفا منها إلى معرفة العلاقة بين ولاء الموظف لمنظمتة وزيادة أداء المنظمة من خلال ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. وحيث أن أغلب الأدبيات تشير إلى أن التطوير الوظيفي بوصفه الأداة الفعالة لاستحداث قدر كبير من ولاء الموظفين تجاه منظماتهم، فإن الباحثين يذهبون إلى تأكيد تراجع

الولاء في الآونة الأخيرة. وتوصل الباحثان إلى أن عددا كبيرا من شاغلي المهن التي تستلزم تأهيلاً جيداً يفضلون الولاء لمهنتهم بدلاً من الولاء لمنظمة معينة. وأن الموظفين المهنيين الذين يتبنون نظام العمل الحر، أي دون التقيد المطلق لمنظمة واحدة، يحققون تقدماً جيداً من ناحية فرص العمل. وترجع قوة هذا البحث إلى كونه بحثاً قد شمل عينة تزيد عن الألف موظف وعبر فترة زمنية تقرب من عشر سنوات (longitudinal) يغطي عشرين شركة من بين قائمة أكبر خمس مئة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية.

إلا أن دراسة Benson (2006) تشير إلى نتيجة مغايرة لما توصلت إليه دراسة Stroh & Reilly السابقة، حيث توصل في دراسة على عدد من المنظمات الأمريكية إلى أن بعض المنظمات والباحثين يدعون إلى مفهوم "القابلية للتوظيف" كبديل لضمان التوظيف، وكأساس للالتزام المتبادل من جانب المنظمات عند ممارستها واستثمارها في موظفيها من خلال أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. وينطوي معنى هذا المفهوم الجديد على المزيد من الاستثمارات في عمليات تطوير الموظفين بحيث تكون مهاراتهم حديثة في كافة الأوقات وقابلة للتسويق في حالة تم الاستغناء عنهم. إن هذا المفهوم يقوم على فرضية أن المنظمة تستطيع تحقيق التزام موظفيها بالعمل متى استطاعت التدخل لتقليل عنصر الشك في حصولهم على عمل مستقبلي بما تراكم لديهم من خبرات ومهارات داخل المنظمة الحالية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تُجرى في بيئة تنظيمية تختلف عن البيئات التنظيمية التي أجريت فيها هذه الدراسات، كما أنها تختلف عنها بما تتضمنه من مقارنة بين قطاعي المنشآت الخاصة ومؤسسات القطاع العام، فضلاً

عن شمول الدراسة الحالية لمعظم، إن لم يكن جميع، ما عكسته الأدبيات حول التدخلات التنظيمية من خلال ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي وكذلك ربطها مع متغيرات جديدة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

تصميم وإجراءات البحث

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي- المسحي لمعرفة أكثر الأنشطة المتعلقة بالتطوير الوظيفي من حيث ممارستها في المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص، وكذلك المنهج الارتباطي لمعرفة العلاقات بين بعض المتغيرات وأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. كما اتبع المنهج الوثائقي للتعرف على الخلفية النظرية لمجال البحث ومراجعة الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من فئتين: المؤسسات العامة، وأكبر مائتي منشأة خاصة في مدينة الرياض، ممثلة في مديري الموارد البشرية بهذه المنظمات. وحيث أن عدد مؤسسات القطاع العام، مقارنة بعدد منشآت القطاع الخاص، يُعدّ قليلاً، فقد تم إتباع المسح الشامل لجميع مديري الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام. أما منشآت القطاع الخاص فقد تم مخاطبة مائتي مدير موارد بشرية في أكبر المنشآت الخاصة بمدينة الرياض حسب دليل الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٦م). وقد عاد من الاستبانات الموزعة على المؤسسات العامة ما مجموعه (١٧) استبانة

مكتملة البيانات، من مجموع (٢١) استبانته وُزعت على المؤسسات التي وافق المسؤولون بها على المشاركة في الدراسة. وعاد ما مجموعه (١٢١) استبانته من الاستبانات الموزعة على منشآت القطاع الخاص، إلا أنه استُبعد منها عدد (٩) استبانات لنقص بياناتها. وبالتالي، فإن العدد الكلي للمنظمات المشاركة في الدراسة هو (١٢٩) منظمة.

أداة البحث:

تم تصميم استبانته من قبل الباحث عكست بنودها أهم التدخلات والممارسات التنظيمية المتعلقة بالتطوير الوظيفي التنظيمي، بالإضافة إلى بعض المتغيرات التنظيمية التي تهدف الدراسة من خلالها إلى معرفة العلاقات الارتباطية لهذه المتغيرات مع أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. وقد تم عرضها على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود لتحكيم صدقها (Validity)، حيث أبدوا ملاحظات شكلية وموضوعية قيمة. ولعل أهم ملاحظات المحكمين كانت اقتراح تقليل خيارات الإجابة في التصميم الأول للاستبانته من خمس خيارات -وفق مقياس ليكرت- إلى أربع خيارات، وذلك اعتقاداً منهم أن السؤال عن الممارسة الكاملة لأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي من قبل المنظمات المشاركة في البحث يُعدّ أمراً مستبعداً في أغلبها إلى حد كبير؛ مما قد يؤثر على الإجابات في حالة تضمينها في الاستبانته. وأوصى جميع المحكمين أنه يمكن الاكتفاء بالسؤال حسب درجة القوة (قوية، متوسطة، ضعيفة) بالإضافة إلى الخيار الرابع المتمثل في عدم ممارسة النشاط. وقد وافق جمع المحكمين على

صدقها الظاهري لقياس التدخلات التنظيمية المتمثلة في ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي بعد عرضها عليهم بصورتها النهائية، (في ملحق البحث). وتمثلت المرحلة الثانية في توزيعها على عشرة من مديري الموارد البشرية، بواقع خمسة مديرين في مؤسسات القطاع العام، وخمسة مديرين في منشآت القطاع الخاص، للتحقق من سهولة فهمها وإبداء وجهة نظرهم حولها، ولم يكن هناك ملاحظات جوهرية ما عدا بعض الملاحظات الشكلية التي أخذت في الحسبان. أما من حيث الثبات (Reliability)، فقد تم توزيعها على عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية في القطاعين حجمها (٢٥) مدير، وقد أُدخلت البيانات في الحاسب الآلي، ومن ثم حساب معامل الثبات الداخلي لبنودها (Cronbach's Alpha) حيث كان معامل الثبات للاستبانة (٠,٨٣)، وهو معامل عال يمكن أن يُعتدّ به عند أخذ طبيعة الدراسة في الحسبان.

عرض وتحليل بيانات البحث

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة. وسيتم عرضها وفقا لترتيب أسئلة البحث، بعد أن تم استخدام عددا من الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات التي تم جمعها. وللحكم على مدى ممارسة نشاط التطوير الوظيفي التنظيمي في المنظمات محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية، فقد حُدد طول الخلايا للمتوسط الحسابي ($\bar{x}$) عن طريق خطوتين متتاليتين، تم في الأولى حساب المدى للمقياس المستخدم في

الاستبانة (أكبر قيمة - أصغر قيمة) ويمثل هنا (٤-٣)، تلاها تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد الخلايا في المقياس (أي ٣% = ٤،٧٥)، ومن ثم إضافة طول الخلية لأصغر قيمة في المقياس وهي (١). وبهذا فإن الحكم على المتوسطات الحسابية لممارسة نشاطات التطوير الوظيفي التنظيمي سيكون وفق ما يلي: ١-١،٧٥ = قوي؛ ١،٧٦ - ٢،٥ = متوسط؛ ٢،٥١ - ٣،٢٥ = ضعيف؛ و ٣،٢٦ - ٤ = لا تمارس. كما تم استخدام الانحراف المعياري (SD) لمعرفة مدى تشتت الاجابات، واختبار - ت (T-Test) لمعرفة الاختلافات بين مؤسسات القطاع العام ومنشآت القطاع الخاص، وكذلك ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقات بين بعض المتغيرات.

وصف العينات:

كان عدد المؤسسات العامة المشاركة في البحث (١٧) مؤسسة. وقد أتضح أن ثلاث مؤسسات عامة فقط يتوافر بها أخصائي تطوير وظيفي تنظيمي، اثنان منهم متخصصان في مجال الإدارة و الموارد البشرية، وبلغ متوسط خبرتهم في مجال التطوير الوظيفي أربع سنوات. كما بلغت نسبة مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية (٣٥%). أما عينة المنشآت من القطاع الخاص، فقد شارك في البحث (١١٢) منشأة خاصة. وتشير البيانات إلى أن ما نسبته (٢٤%)، أي (٢٦) منشأة خاصة يتوافر بها أخصائي تطوير وظيفي، نسبة المتخصصين منهم في مجال الإدارة والموارد البشرية (٥٥%)،

وبلغ المتوسط الحسابي لخبراتهم في التطوير الوظيفي خمس سنوات. كما بلغت نسبة مديري الموارد البشرية الذين لديهم خلفية أكاديمية في مجال الإدارة والموارد البشرية بالمنشآت الخاصة (٣٩%) .

ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي

يتضمن الجدول رقم (١) الأنشطة المتعلقة بالوصف الوظيفي كخطوة أساسية إذا ما أرادت المنظمات تبني برنامج تطوير وظيفي تنظيمي. ويتضح أن المؤسسات العامة تملك وصفاً وظيفياً دقيقاً لكل وظيفة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٢) بانحراف معياري قدرة (٠,٩٥). ولا تختلف كثيراً منشآت القطاع الخاص عن المؤسسات العامة في هذا الشأن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٢) بانحراف معياري قدرة (٠,٩٩). ويتمثل القطاعان أيضاً حول توفر آلية واضحة لمراجعة الوصف الوظيفي لكل وظيفة حيث يتضح من المتوسطات الحسابية ممارستها بدرجة متوسطة، وبانحرافات معيارية متقاربة جداً، كما يوضحه الجدول رقم (١).

جدول (١)

محور الوصف الوظيفي (Job Description)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	X	SD	X	
٠,٩٩	١,٩٢	٠,٩٥	١,٨٢	وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة
٠,٩٧	٢,٣٢	٠,٩٨	٢,١٨	آلية واضحة لمراجعة الوصف الوظيفي لكل وظيفة

ويوضح الجدول رقم (٢) الأنشطة الخاصة بمخزون المهارات لكل وظيفة وكذلك المهارات التي يمتلكها شاغل الوظيفة وآليات مراجعتها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,١٨) لوصف المهارات اللازمة لكل وظيفة حسب سلمها الوظيفي و (٢,٦٧) لآلية مراجعة مخزون المهارات التي يمتلكها شاغل الوظيفة. ويتضح من الجدول تشتت الإجابات حول ممارسة هذه الأنشطة كما تعكس ذلك الانحرافات المعيارية، إلا أن منشآت القطاع الخاص تمارس هذه الأنشطة بدرجة أكبر من المؤسسات العامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٨) وبين (٢,٣٩) وبانحرافات معيارية أقل من المؤسسات العامة.

جدول (٢)

محور مخزون المهارات (Skills Inventory)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	
١,٠٢	٢,٠٨	١,٢٨	٢,١٨	وصف دقيق للمهارات اللازمة لكل وظيفة حسب سلمها الوظيفي
١	٢,٢٢	١,١٣	٢,٢	آلية واضحة لمراجعة مخزون المهارات اللازمة لكل وظيفة
٠,٩٩	٢,٢٤	١,١٢	٢,٥٩	وصف دقيق للمهارات التي يمتلكها شاغل الوظيفة
١,١٢	٢,٣٩	١,١٤	٢,٦٧	آلية واضحة لمراجعة مخزون المهارات التي يمتلكها شاغل الوظيفة

ويشير الجدول رقم (٣) إلى أن معظم الأنشطة المتعلقة بالمسار الوظيفي تُمارس بدرجة ضعيفة في المؤسسات العامة والمنشآت الخاصة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأنشطة المتعلقة بالمسار الوظيفي في المؤسسات العامة بين (٢,٥٩) و (٢,٩٤) وبانحرافات معيارية عالية تشير إلى تشتت الإجابات في معظمها. وتراوحت المتوسطات الحسابية لمثيلاتها في منشآت القطاع الخاص بين (٢,٥٦) و (٢,٨٦) بانحرافات معيارية عالية. ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٣) أن المؤسسات العامة ينقصها سياسة مكتوبة ومعلنة لجميع الموظفين تخبرهم بتدرجهم الوظيفي مستقبلاً داخل المنظمة، وينقصها كذلك جدول زمني يساعد الموظف على معرفة المدة اللازمة لوصوله إلى وظيفة معينة، متوسطات حسابية (٣,٣٥) و (٣,٥٣). على التوالي. كما يشير الجدول إلى أن المنشآت الخاصة لا تختلف عن المؤسسات العامة من حيث حاجتها إلى جدول زمني يعكس المدة اللازمة للوصول إلى وظيفة معينة، متوسط حسابي (٣,١٣) بانحراف معياري (١,٢١). وقد يُفسر عدم توافر سياسات بشكل علني ومفهوم في المؤسسات العامة بأن الموظفين في هذه المؤسسات يعرفون السياسات بحكم عملهم تحت مظلة نظام واحد وفق درجات محددة. كذلك فإن بعض المؤسسات العامة قد تبنت مؤخرًا سياسات تمكنها من التوظيف وفق نظام الساعات الأمر الذي لا يساعد الموظف على التدرج الوظيفي مستقبلاً.

جدول (٣)

محور المسار الوظيفي (Career Path)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	X	SD	X	
١,١	٢,٦٦	١,١٣	٢,٨٢	مسار وظيفي أفقي لكل وظيفة
١,٠٢	٢,٧٩	١,٠٨	٢,٩٤	آلية واضحة لمراجعة المسار الوظيفي الأفقي لكل وظيفة
١,٠٥	٢,٥٦	٠,٨٧	٢,٥٩	مسار وظيفي رأسي لكل وظيفة
١,٠٨	٢,٦٥	١,٠٦	٢,٥٩	آلية واضحة لمراجعة المسار الوظيفي الرأسي لكل وظيفة
١,٢٦	٢,٦٣	١,٤٠	٢,٧١	سياسة واضحة ومعلنة خاصة بالترقيات
١,٣٢	٢,٨٦	١,٤٩	٣,٣٥	سياسة مكتوبة ومعلنة لجميع الموظفين تخبرهم بتدرجهم الوظيفي مستقبلاً داخل المنظمة
١,٢١	٣,١٣	١,٤١	٣,٥٣	جدول زمني يساعد الموظف على معرفة المدة اللازمة لوصوله إلى وظيفة معينة

وتشير المتوسطات الحسابية في جدول رقم (٤) إلى أن المؤسسات العامة لا تمارس أنشطة خطط الإحلال للمناصب الإدارية ولا توجد آلية واضحة لمراجعة الخطط، إن وجدت. كما لا تتوفر لديها معايير معينة لتحديد الموظفين المتميزين، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٦) و (٣,٤٧) بانحرافات معيارية تعكس تشتت الإجابات حول هذه الأنشطة. وهي بذلك أصبحت لا تختلف كثيراً عن بقية الأجهزة البيروقراطية العامة التي لا يعير أغلبها اهتماماً بهذا الجانب، مع أن

المؤسسات العامة لها من المرونة ما لا يتوافر لغيرها من الأجهزة الحكومية. أما منشآت القطاع الخاص، فتشير متوسطاتها الحسابية إلى اهتمام متوسط بتحديد معايير معينة للموظفين المتميزين، متوسط حسابي (١,٩٧)، بانحراف معياري قدرة (٠,٩٩)، لكن درجة ممارستها لا تزال ضعيفة في وضع خطط الإحلال للمناصب الإدارية وكذلك الآلية المتبعة لمراجعة خطط الإحلال، متوسطات حسابية (٢,٦٠) و (٢,٦٨)، على التوالي، بانحرافات معيارية عالية.

جدول (٤)

محور خطط الإحلال (Succession Plans)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	X	SD	x	
١,١٦	٢,٦٠	١,٢٤	٣,٢٦	خطة إحلال لجميع المناصب الإدارية
١,١٢	٢,٦٨	١,١١	٣,٢٢	آلية واضحة لمراجعة خطط الإحلال لجميع المناصب الإدارية
٠,٩٩	١,٩٧	١,٤١	٣,٤٧	معايير معينة لتحديد الموظفين المتميزين

وتتفوق منشآت القطاع الخاص على المؤسسات العامة حول الأنشطة المتعلقة بالتدريب، مع أنها لا تزال تُمارس بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٦) و (٢,٣٠) بانحرافات معيارية تعكس تشتت الإجابات. ولعل حافز الربح والمنافسة هو ما يجعلها أكثر اهتماما بنشاط التدريب. أما المؤسسات العامة فتُعدّ ممارساتها ضعيفة في مجال وضع الخطط التدريبية للموظفين المرشحين لتولي مناصب إدارية وكذلك مراجعة آليات هذه الخطط، متوسطات

حسابية (٢,١٨)، (٢,٣٠)، على التوالي. ويمكن القول، من خلال المتوسطات الحسابية، أنه لا يتوفر لديها خططاً لتبني وتطوير الموظفين الذين يبدون مهارات قيادية وإدارية في مجال عملهم، متوسط حسابي (٣,٢٦)، وانحراف معياري (١,٤٥)، وليس لديها برنامج هيئة للموظفين الجدد، متوسط حسابي (٣)، وانحراف معياري (١,٣٢)، كما يعكسه جدول رقم (٥).

جدول (٥)

محور التدريب (Training)

مؤسسات عامة		منشآت خاصة		الأنشطة
SD	X̄	SD	X̄	
١,١٣	٢,١٨	١,٣٢	٢,٩٣	خطة تدريبية للموظفين المرشحين لتولي مناصب إدارية
١,١٨	٢,٣٠	١,٤١	٢,٩٥	آلية واضحة لمراجعة الخطة التدريبية للموظفين المرشحين لتولي مناصب إدارية
١,١٧	٢,٢٧	١,٤٥	٣,٢٦	خطة لتبني وتطوير الموظفين الذين يبدون مهارات قيادية وإدارية في مجال عملهم
١,٠٨	٢,٠٦	١,٣٢	٢,٣٣	برنامج هيئة للموظفين الجدد

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن منشآت القطاع الخاص تتفوق على المؤسسات العامة من حيث تحديد الأهداف السنوية للموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي لمنشآت القطاع الخاص (٢,٤٣)، مع أنه يُعدّ متوسط، بينما بلغ المتوسط الحسابي في المؤسسات العامة (٣,٠٦)، أي ضعيف، وانحراف معياري أعلى من مثيله في منشآت القطاع الخاص. كما أن تحديد معايير مسبقة لتقييم الأداء يُمارس بدرجة

متوسطة في كلا القطاعين، المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢,٢٤) و (٢,١٤)، على التوالي، ولكن بانحراف معياري أقل في مؤسسات القطاع العام. ويشير أيضاً الجدول رقم (٦) إلى أن منشآت القطاع الخاص لديها سياسة واضحة بدرجة متوسطة تربط المكافآت والزيادات في الرواتب بأداء الموظف، متوسط حسابي (١,٩٥)، وليس لدى مؤسسات القطاع العام مثل هذه السياسة، متوسط حسابي (٣,٢٩)، بانحراف معياري أعلى من مثيله في منشآت القطاع الخاص.

جدول (٦)

محور إدارة الأداء (Performance Management)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	X̄	SD	X̄	
١,١٦	٢,٤٣	١,٣٩	٣,٠٦	أهداف سنوية محددة لكل موظف
١,١٣	٢,١٤	٠,٩٧	٢,٢٤	معايير محددة مسبقاً لتقييم الأداء
١,٠٨	١,٩٥	١,٤٠	٣,٢٩	سياسة واضحة تربط المكافآت والزيادات في الرواتب بأداء الموظف

ويعكس الجدول رقم (٧) الأنشطة المتعلقة بإدارة التطوير الوظيفي، حيث يتضح أنه فيما عدا وجود سلم للرواتب والمزايا لكل وظيفة، متوسط حسابي (١,٣٥) بانحراف معياري قليل (٠,٤٥)، فإن المؤسسات العامة لا تُمارس معظم هذه الأنشطة، كما هو واضح من المتوسطات الحسابية، أو تُمارسها بدرجة ضعيفة في

نشاطي إخبار الموظفين بالتغيرات والتعديلات المرتبطة بتطويرهم الوظيفي، متوسط حسابي (٣,١٦)، وكذلك آلية تلقي شكاوى وتظلمات الموظفين المتعلقة بتطويرهم الوظيفي، مع ملاحظة تشتت الإجابات حول معظم الأنشطة. وتراوحت ممارسة المنشآت الخاصة لهذه الأنشطة بين متوسطة وضعيفة، حيث كانت المتوسطات الحسابية بين (٢,٢٣) و(٢,٧٠) بانحرافات معيارية عالية. إلا أن منشآت القطاع الخاص والمؤسسات العامة تساوت تقريباً في توفر سلم الرواتب والمزايا المالية لكل وظيفة.

جدول (٧)

محور إدارة التطوير الوظيفي (Career Management)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	X̄	SD	x̄	
١,٣٨	٢,٧٠	١,٢٧	٣,٥	لجنة خاصة تهتم بالتطوير الوظيفي للموظفين
١,٣١	٢,٨٤	١,٣٢	٣,٥١	سياسة واضحة ومعلنة لمهام وآلية عمل لجنة التطوير الوظيفي
٠,٥٨	١,٢٥	٠,٤٩	١,٣٥	سلم للرواتب والمزايا المالية لكل وظيفة
١,٢٣	٢,٢٧	١,٢٥	٣,٨٠	خطة لمراجعة سلم الرواتب في المنظمة ومقارنته بالرواتب المعروضة في سوق العمل
١,١٦	٢,٤٣	١,٣٤	٣,١٦	آلية واضحة تخبر الموظفين بالتغيرات والتعديلات المرتبطة بتطويرهم الوظيفي
١,٢٦	٢,٥٦	١,٤١	٣,٦٥	برنامج حاسب آلي لتنفيذ أنشطة برامج التطوير الوظيفي
١,١٨	٢,٦٢	١,٢٧	٣,٣٥	سياسة واضحة ومعلنة خاصة بالتنقلات داخل المنظمة
١,٠٧	٢,٢٣	١,٤٣	٣,٠٦	آلية واضحة ومعلنة خاصة بتلقي شكاوى وتظلمات الموظفين المتعلقة بتطويرهم الوظيفي

ويلاحظ من خلال ما يتضمنه جدول رقم (٨) أن أنشطة الإرشاد والتوجيه المهني أتت في ذيل قائمة الممارسات المتعلقة بأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في كلا القطاعين، المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأنشطة في المؤسسات العامة بين (٣,٢٦) و (٣,٧٦). إلا أن المتوسطات الحسابية لممارسة أنشطة الإرشاد والتوجيه المهني للموظفين كانت بشكل عام تشير إلى ممارسة بعضها بدرجة ضعيفة في منشآت القطاع الخاص، كالأستعانة بمستشارين متخصصين في التطوير الوظيفي التنظيمي، متوسط حسابي (٢,٧٨)، بانحراف معياري (١,٢) وكذلك عقد جلسات إرشاد وتوجيه بين المديرين والموظفين لمناقشة تطويرهم الوظيفي، متوسط حسابي (٢,٤٥)، بانحراف معياري (١,١). وتساوت تقريباً المؤسسات العامة والمنشآت الخاصة في عدم توافر مختبرات للمسار الوظيفي لاكتشاف طموحات ومهارات وقدرات الأفراد الوظيفية، وكذلك عدم الاستعانة بمستشارين متخصصين لعقد جلسات إرشاد وتوجيه مهني مع الموظفين، متوسطات حسابية (٣,٥٩) و (٣,٣٧)، على التوالي.

جدول (٨)

محور الإرشاد والتوجيه المهني (Career Guidance and Coaching)

منشآت خاصة		مؤسسات عامة		الأنشطة
SD	X	SD	x	
١,٢	٢,٧٨	١,٣	٣,٥٦	مستشارون متخصصون في التطوير الوظيفي
١,٢٥	٣,٥٩	١,٢	٣,٧٦	مختبرات للمسار الوظيفي (تمارين واختبارات) لاكتشاف طموحات ومهارات وقدرات الأفراد الوظيفية
١,٢٣	٣,٣٧	١,٣٦	٣,٤٥	جلسات إرشاد وتوجيه مهني يعقدها مستشارون متخصصون مع الموظفين
١,١	٢,٤٥	١,١	٣,٢٦	جلسات إرشاد وتوجيه يعقدها المديرون مع موظفيهم لمناقشة تطويرهم الوظيفي

الاختلافات بين القطاعين في ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي

يتضح من جدول رقم (٩) أن هناك اختلاف بين المؤسسات العامة ومنشآت القطاع حول ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التالية: خطط الإحلال (قيمة ت = ٢,٢٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، والتدريب (قيمة ت = ٢,٤٥) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وإدارة الأداء (قيمة ت = ٢,٣٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وتعزز هذه النتيجة ما تضمنه جدول رقم (١٠) الذي عكس وجود علاقات ارتباطية بين منشآت القطاع الخاص، وأنشطة خطط الإحلال، والتدريب، وإدارة الأداء.

جدول رقم (٩)

اختبار - ت (T-Test) بين المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص
حسب ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي

النشاط	قيمة ت	مستوى الدلالة	اختلاف المتوسطات الحسابية
الوصف الوظيفي	- ٠,٥٥٢	٠,٥٨٢	- ٠,١٣٨
مخزون المهارات	٠,٩٩٣	٠,٣٢٣	٠,٢٤٠
المسار الوظيفي	١,٣٨١	٠,١٧٠	٠,٢٩٥
خطط الإحلال	٢,٢٠٩	٠,٠٢٩ *	٠,٥٣١
التدريب	٢,٤٥٤	٠,٠١٥ **	٠,٦٢٩
إدارة الأداء	٢,٣٤٧	٠,٠٢٠ *	٠,٦٠٤
إدارة التطوير الوظيفي	١,٧٦١	٠,٠٨١	٠,٤٣٢
الإرشاد والتوجيه المهني	٠,٩٥٠	٠,٣٤٤	٠,٢٥٣

** دال إحصائياً عن مستوى (٠,٠١).

* دال إحصائياً عن مستوى (٠,٠٥).

العلاقات الارتباطية بين أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي و بعض متغيرات الدراسة يعكس الجدول رقم (١٠) العلاقات الارتباطية وفق اختبار بيرسون بين ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي وبعض المتغيرات التي سئل عنها في الدراسة، حيث يتضح وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة المنشأة، مؤسسة عامة أو منشأة خاصة، وبين خطط الإحلال والتدريب وإدارة الأداء، (٠,١٩٢)، و(٢١٣)، و(٠,٢٠٤) على التوالي. بمعنى أن منشآت القطاع الخاص تمارس هذه

الأنشطة أكثر من المؤسسات العامة. ولعل حافز الربح في المنشآت الخاصة جعلها تولي هذه الأنشطة اهتماما أكبر من مؤسسات القطاع العام.

جدول (١٠)

العلاقات الارتباطية بين ممارسات أنشطة
التطوير الوظيفي التنظيمي وبعض متغيرات الدراسة

التخصص العلمي المديري الموارد البشرية	عدد سنوات الخبرة لأخصائي التطوير	التخصص العلمي لأخصائي التطوير	توفر أخصائي تطوير	طبيعة المنشأة	ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي
٠,١٤٨	*٠,٢١٠	*٠,٤٨٨	٠,١٦٧	٠,٠٤٩	الوصف الوظيفي
٠,١٢٢	*٠,١٨٨	٠,٢٥٤	٠,١٣٤	٠,٠٨٨ -	مخزون المهارات
٠,٠٣٧	٠,٠٨٢	٠,٢٥٤	٠,٠٩٧	٠,١٢٢ -	المسار الوظيفي
٠,٠١٦ -	٠,١١٠	٠,٠٥٣	٠,٠٩٩	*٠,١٩٢ -	خطط الإحلال
٠,٠٣٨	٠,٠٢٧	٠,٣١٦	٠,٠٧١	*٠,٢١٣ -	التدريب
٠,٠١٣	٠,٠٥٤	٠,١٦٢	٠,٠٨٦	*٠,٢٠٤ -	إدارة الأداء
٠,٠٣٨	٠,٠٣٩	*٠,٥١٢	٠,٠٤٨	٠,١٥٤ -	إدارة التطوير الوظيفي
٠,١١٣	٠,١٥٥	٠,٢١٩	٠,١٩٦	٠,٠٨٤ -	الإرشاد والتوجيه المهني

* دال إحصائياً عن مستوى (٠,٠٥).

ويشير الجدول أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التخصص العلمي لأخصائي التطوير الوظيفي وبين ممارسات أنشطة التطوير الخاصة بالوصف الوظيفي (٠,٤٨٨) وكذلك مع ممارسات أنشطة إدارة التطوير الوظيفي، (٠,٥١٢). بمعنى أنه كلما كان التخصص العلمي لأخصائي التطوير في مجال الإدارة والموارد البشرية، كلما زادت ممارسات أنشطة الوصف الوظيفي وإدارة التطوير الوظيفي. كما يعكس الجدول أيضاً وجود علاقات ارتباطيه ضعيفة، لكنها دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة لأخصائي التطوير الوظيفي وبين ممارسة أنشطة الوصف الوظيفي (٠,٢١)، وكذلك مع الأنشطة الخاصة بمخزون المهارات، (٠,١٨). وتُعدّ هذه العلاقات الدالة إحصائياً منطقية، خاصة إذا أُخذ في الحسبان أن مهنة أخصائي التطوير الوظيفي تحتاج إلى مهارات ومعارف وقدرات لا يمكن اكتسابها بسهولة وتحتاج إلى خبرة علمية وعملية مما سيؤثر على ممارسة هذه الأنشطة.

العلاقات الارتباطية بين ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في القطاعين بشكل إجمالي

ويتضمن جدول رقم (١١) الارتباطات الإحصائية بين أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي إجمالاً في القطاعين اللذين شملتهما الدراسة، ويتضح أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الوصف الوظيفي وبين توافر مخزون المهارات (٠,٦٨٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥). كما أن مخزون المهارات له علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية مع نشاط التدريب (٠,٤٣٣)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وكان المسار الوظيفي أكثر الأنشطة ارتباطاً مع بقية أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي، حيث ارتبط إيجابياً مع خطط الإحلال (٠,٥٩٧) ومع التدريب (٠,٥٦٩)، وكذلك مع إدارة التطوير الوظيفي (٠,٦١٦)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥). أما خطط الإحلال، فقد ارتبطت إحصائياً مع نشاطي التدريب وإدارة التطوير الوظيفي، وكانت إدارة الأداء النشاط الوحيد الذي ارتبط مع التدريب، (٠,٦٠٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (١١)

الارتباطات الإحصائية بين أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في كلا القطاعين

النشاط	مخزون المهارات	المسار الوظيفي	خطط الإحلال	التدريب	إدارة الأداء	إدارة التطوير الوظيفي	الإرشاد والتوجيه المهني
الوصف الوظيفي	٠,٦٨٠*	٠,٣٤٦	٠,٣٨٤	٠,٣١٧	٠,٣٢٩	٠,٤٨١	٠,٤٢٩
مخزون المهارات		٠,٤٧٦	٠,٤٣٥	٠,٤٣٣*	٠,٤٨٧	٠,٤٨٩	٠,٤٤٧
المسار الوظيفي			٠,٥٩٧*	٠,٥٦٩*	٠,٢٩٠	٠,٦١٦*	٠,٣٨٢
خطط الإحلال				٠,٥٧٨*	٠,٥٩٨	٠,٦٤٠*	٠,٤٣٩
التدريب					٠,٦٠٢**	٠,٤٣٢	٠,٣٩٥
إدارة الأداء						٠,٤٩٢	٠,٤٠٦
إدارة التطوير الوظيفي							٠,٢٧٤

** دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

نتائج البحث والتوصيات

النتائج:

توصل البحث إلى النتائج التالية:

- تُعدّ التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية والمتمثلة في ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص التي شاركت في الدراسة ضعيفة في مجملها، خاصة إذا ما أُخذ في الحسبان التطور الإداري في المملكة العربية السعودية، والتحديات التي تواجه المنظمات في كلا القطاعين. ولعل النشاط الوحيد الذي يُستثنى من بين هذه الأنشطة التي أشارت بيانات الدراسة إلى توفره بدرجة قوية هو الوصف الوظيفي، أما بقية الأنشطة فقد أتت ضعيفة، إن لم تكن لا تُمارس.
- لم يظهر اختبار - ت (T-test) اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مؤسسات القطاع العام ومنشآت القطاع الخاص فيما يتعلق بالتدخلات التنظيمية المتعلقة بممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي إلا في ثلاثة محاور هي: خطط الإحلال؛ والتدريب؛ وإدارة الأداء، وذلك لصالح القطاع الخاص.
- أتضح وجود علاقات ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي كما يلي: الوصف الوظيفي ومخزون الجدرات؛ التدريب و مخزون المهارات؛ المسار الوظيفي وكل من خطط

الإحلال، والتدريب، وإدارة التطوير الوظيفي؛ خطط الإحلال وكل من التدريب، وإدارة التطوير الوظيفي؛ وأخيرا إدارة الأداء والتدريب.

● عكست اختبارات الارتباط بين ممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي وبين متغيرات طبيعة المنشأة (مؤسسة عامة أو منشأة خاصة)، وتوفر أخصائي تطوير وظيفي، والتخصص العلمي لأخصائي التطوير الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة لأخصائي التطوير الوظيفي، والتخصص العلمي لمدير الموارد البشرية وجود علاقات ذات دلالة إحصائية، مع أنها ضعيفة، بين:

— طبيعة المنشأة و خطط الإحلال، والتدريب، وإدارة الأداء، أي كلما كانت المنشأة خاصة، ازدادت درجة ممارسة أنشطة خطط الإحلال، والتدريب وإدارة الأداء.

— التخصص العلمي لأخصائي التطوير الوظيفي والوصف الوظيفي، وإدارة التطوير الوظيفي، أي كلما كان التخصص العلمي لأخصائي التدريب الوظيفي في مجال الإدارة والموارد البشرية، كلما ازدادت درجة توافر وصف وظيفي بالمنظمة، وكذلك إدارة التطوير الوظيفي.

— عدد سنوات الخبرة لأخصائي التطوير الوظيفي، والوصف الوظيفي، ومخزون المهارات. بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لأخصائي التطوير الوظيفي، كلما ازدادت درجة توافر وصف وظيفي، وتوافر مخزون مهارات لشاغل الوظيفة بالمنظمة.

التوصيات:

بناء على نتائج البحث، ويهدف تحسين التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية والمتعلقة بممارسة المنظمات لأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، وكذلك بهدف نشر معارف ومهارات ثقافة التطوير الوظيفي التنظيمي بين الممارسين والباحثين، يُوصى بما يلي:

- ضرورة أن تنظر المنظمات إلى أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي على أنها تدخلات إيجابية من قبلها وأنها استثمار في مواردها البشرية على المدى البعيد، وأن ممارستها لهذه الأنشطة ستُحسن من أداء المنظمة وستزيد من قدرتها على المحافظة على موظفيها من التسرب. ولهذا، يُفضل تحديد أهداف هذه الأنشطة قبل البدء بها حتى تؤدي الغرض منها، ولكي يسهل قياس مدى تحقيقها لهذه الأهداف فيما بعد.
- عند ممارسة المنظمات لأنشطة التطوير الوظيفي فيجب أن تنظر إليها على أنها سلسلة من الأنشطة المتعاقبة والمتراصة، وأن ممارسة نشاط واحد أو اثنين قد لا يفي بالغرض على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب من المنظمات مواصلة العمل على بقية الأنشطة والعمل من خلال إطار موحد ورؤية واضحة للنتائج المتوقعة منها وترتيبها من حيث الأولويات، ودرجة ارتباط كل نشاط بالأنشطة الأخرى.
- الاستفادة من بيوت الخبرة المتخصصة في مجال التطوير الوظيفي التنظيمي وذلك للتغلب على النقص الواضح في المتخصصين في هذا المجال، سواء في

المؤسسات العامة أو منشآت القطاع الخاص، وأيضاً بهدف أن تكون تدخلات المنظمة في تطوير مواردها البشرية مبنية على معرفة وخبرة سابقة في هذا المجال.

- عقد دورات تدريبية لمسؤولي الموارد البشرية، وكذلك الموظفين الذين تتعلق طبيعة أعمالهم بأنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي، وذلك بهدف زيادة مهاراتهم وصقل خبراتهم في ممارسة هذه الأنشطة.
- تضمين البرامج الأكاديمية في الجامعات والكليات التي تقدم برامج في مجال الإدارة والموارد البشرية مقررًا يُعني بالتطوير الوظيفي التنظيمي وذلك بهدف تخريج كوادر مؤهلة ومتمكنة تساعد في تطبيق أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي، بناءً على خلفية علمية جيدة.
- دراسة عوائق ممارسة أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي في القطاعات المختلفة (القطاع العام، المؤسسات العامة، القطاع الخاص، والمنظمات غير الهادفة إلى الربح، None Profit Organizations). ويُفضل أن يُدرس كل نشاط من الأنشطة التي شملتها هذه الدراسة لكل قطاع على حده، وذلك بهدف التعمق فيه، وفهمه، ومعرفة معوقاته، واقتراح الطرق التي تساعد على التغلب على عوائق ممارسته في القطاع محل البحث.

**Organizational Interventions toward Human
Resources Development: An Exploratory Study
on Public Enterprises and Private Sector
Organizations in KSA**

*Dr. Moaddi Mohammed Al-Mith-hib
Associate Professor of Management
College of Business Administration
KSU*

Abstract

This study explores organizational interventions toward human resources development in public enterprises and private organizations. It explains research procedures, including methodology, population and sampling procedures, and the study instrument. The findings indicate that organizational interventions related to Organizational Career Development Activities (OCDA) in both public enterprises and private organizations are, in practice, generally poor, and frequently non-existent. Only few statistically significant differences between the two sectors were observed. In addition, statistically significant correlations between some OCDA practices and certain organizational variables were noted. The study concludes with several recommendations for better OCDA intervention and suggestions for possible future research.

المراجع

أولاً، المراجع العربية:

- خاشقجي، هاني. (١٩٩٣م). *التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*. الرياض: مطابع الفرزدق.
- السالم، مؤيد؛ و صالح، عادل. (٢٠٠٢). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- الصباغ، زهير. (١٩٨٥). التخطيط والتطوير المهني للعاملين. *مجلة كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود*، مج (١٠)، ص ص ٨٩-١١١.
- الطجم، عبدالله (١٤٢٤هـ). *التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات*. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عسكر، سمير. (١٩٩٠). المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض، *المجلة العربية للإدارة*، مج (١٤)، ع (٢)، ص ص ٤٧-٨٠.

ثانياً، المراجع الأجنبية:

- Abdelnour, T. and Brown, B. (2003). Career Development of Established Employees. *Career Development Bulletin*, 3, pp. 5-8.
- Benson, G. S. (2006). Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of 'Employability' Policies in Action. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 2.

- Berndt, S. (2001). *Psychological Theories of Career Development*. Orland: Rannsons Publishing.
- Bratton, J. and Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3rd Ed. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Cahill, M. (1997). *Towards Bridging the Gap between Theory and Practice in Career Development*. : Canada: University of Alberta.
- David, H. (2001). *Events of Career Counseling*. USA: Madison Publishing.
- Feller, R.; Russell, M.; and Whichard, J. (2005). Career Techniques and Interventions: Themes from an International Conversation. *QDQ*, 54, pp. 36-47.
- Goodman, J. and Hanson, S. (2005). Career Development and Guidance Programs across Cultures: The Gap between Theories and Practices. *CDQ*, 54, pp. 57-65.
- Griffith, A. R. (1981). A Survey of Career Development in State and Local Government. *Journal of EC*. 18, pp12-23.
- Guichard, J. and Lenz, J. (2005). Career Theory from an International Perspective. *The Career Development Quarterly*, Vol. 54.
- Herr, E. L. and Cramer, S. H. (1996). *Career Guidance and Counseling through the Lifespan: Systematic Approaches* (5th Ed.). NY: HarperCollins.
- Herr, Edwin L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *Journal of Career Development*. Special Issue, pp. 1_18.
- Hooper, A. and Potter, J. (2000). *Intelligent Leadership: Creating a Passion for Change*. London: The Random House.
- Keith, J. (1996). The Business Focus of HRD Leaders. A paper presented at the 1996 *Academy of HRD Conference*. Minneapolis.
- Kery, B. and Kris, M. (1996). A Description of Career Development Services Within Canadian Organizations. *Counseling & Development*, 74, pp 569-564.
- Leibowitz, Z. and Lea, D. (1986). *Adult Career Development: Concepts Issues, and Practices*. MA: NCDA.

- McMolan, John. (2004). *Interventions in Career Management*. NJ: Erlbaum.
- Moment, D. and Fisher, D. (1983). Managerial Career Development and the Generational Confrontation. *California Management Review*, 15, pp.3-5.
- Neault, R. A. (2000). *Thriving in the New Millennium: Career Management in the Changing World of Work*. Australia: Simon Fraser University.
- Norman, A. (1998). *Practice in Career Counseling and Development*. NY: HarperCollins.
- Reed, K. L. (1984). *Models of Practice in Occupational Therapy*. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Rober, S.; David, K; and Alan, F. (1992). *Career Development Environment*. MA: Adison W.
- Rosen, F. (2002). *The Third Career: Choices in Middle Age*. CT: Praeger: Westport.
- Russell, J. E. (1991). Career Development Interventions in Organizations. *VB Journal*, 28, pp. 237-288.
- Samouel, B. (2004). *Pros and Cons of CD Models*. NJ: Mahwah Publishing.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching the Individual and Organizational Needs*. MA: Addison W.
- Stroh, L. K. and Reilly, A. H. (1997). Rekindling Organizational Loyalty: The Role of Career Mobility. *The Journal of Career Development*, Vol. 24(1).
- Sullivan, S. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and research Agenda. *Journal of Management*, 3, pp. 457-484.
- Zeunonman, D. (2001). *Career Development in Organizations*. MA: Adison.

ملحق البحث

(أداة البحث)

الجزء الأول

فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بممارسات أنشطة التطوير الوظيفي التنظيمي. أمل قراءة كل عبارة، ومن ثم الإشارة بعلامة (✓) في الخانة التي تمثل مدى ممارسة كل نشاط.

العبارات	تمارس بدرجة كبيرة	تمارس بدرجة متوسطة	تمارس بدرجة ضعيفة	لا تمارس
وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة.				
آلية واضحة لمراجعة الوصف الوظيفي لكل وظيفة.				
وصف دقيق للمعارف والمهارات اللازمة لكل وظيفة حسب سلمها الوظيفي.				
آلية واضحة لمراجعة الوصف الخاص بالمعارف والمهارات لكل وظيفة.				
وصف دقيق للمعارف والمهارات المتوفرة لدى شاغل كل وظيفة.				
آلية واضحة لمراجعة الوصف الخاص بالمعارف والمهارات المتوفرة لدى شاغل كل وظيفة.				
مسار وظيفي أفقي لكل وظيفة.				
آلية واضحة لمراجعة المسار الوظيفي الأفقي لكي وظيفة.				

العبارات	تمارس بدرجة كبيرة	تمارس بدرجة متوسطة	تمارس بدرجة ضعيفة	لا تمارس
مسار وظيفي رأسي لكل وظيفة.				
آلية واضحة لمراجعة المسار الوظيفي الرأسي لكل وظيفة.				
خطة تدريبية للموظفين المرشحين لتولي مناصب إدارية.				
آلية واضحة لمراجعة الخطة التدريبية للموظفين المرشحين لتولي مناصب إدارية.				
خطة إحلال لجميع المناصب الإدارية.				
آلية واضحة لمراجعة خطط الإحلال لجميع المناصب الإدارية.				
لجنة خاصة تهتم بالتطوير الوظيفي للموظفين.				
سياسة واضحة ومعلنة لمهام وآلية عمل لجنة التطوير الوظيفي.				
سياسة مكتوبة ومعلنة لجميع الموظفين تخبرهم بتدرجهم الوظيفي مستقبلاً داخل المنظمة.				
سياسة واضحة ومعلنة خاصة بالترقيات.				
سلم للرواتب والمزايا المالية لكل وظيفة.				

العبارات	تمارس بدرجة كبيرة	تمارس بدرجة متوسطة	تمارس بدرجة ضعيفة	لا تمارس
خطة لمراجعة سلم الرواتب للمنظمة ومقارنته بالرواتب المعروضة في سوق العمل.				
آلية واضحة تُخبر الموظفين بالتغييرات والتعديلات المرتبطة بتطويرهم الوظيفي.				
برنامج حاسب آلي لتطبيق برنامج التطوير الوظيفي.				
معايير معينة لتحديد الموظفين المتميزين.				
أهداف سنوية محددة لكل موظف.				
معايير لتقييم الأداء محددة مسبقاً.				
سياسة واضحة تربط المكافآت والزيادات في الرواتب بأداء الموظف.				
خطة لتبني وتطوير الموظفين الذين يبدون مهارات إدارية وقيادية في مجال عملهم.				
سياسة واضحة ومعلنة خاصة بالتنقلات داخل المنظمة.				
آلية واضحة ومعلنة خاصة بتلقي شكاوي وتظلمات الموظفين المتعلقة بتطويرهم الوظيفي.				

العبارات	تمارس بدرجة كبيرة	تمارس بدرجة متوسطة	تمارس بدرجة ضعيفة	لا تمارس
مستشارون متخصصون في التطوير الوظيفي.				
برنامج تهيئة للموظفين الجدد.				
جدول زمني يساعد الموظف على معرفة المدة اللازمة لوصوله إلى وظيفة معينة.				
مختبرات للمسار الوظيفي (تمارين واختبارات) لاكتشاف طموحات ومهارات وقدرات الأفراد الوظيفية.				
جلسات إرشاد وتوجيه يعقدها مستشارون متخصصون مع الموظفين لاكتشاف المتميزين.				
جلسات إرشاد وتوجيه يعقدها المديرون مع موظفيهم لمناقشة تطويرهم الوظيفي.				

الجزء الثاني

يتضمن هذا الجزء معلومات عامة عن المنظمة (الشركة). ستستخدم هذه المعلومات لأغراض التحليل الإحصائي فقط، ولن يُذكر اسم أي محيىب، أو اسم أي منظمة (شركة).

التخصص العلمي لمدير الموارد البشرية:

عدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية: سنة

هل لدى منظمكم أخصائي تطوير وظيفي تنظيمي:

نعم ☐

لا ☐

التخصص العلمي لأخصائي التطوير الوظيفي التنظيمي (إن وجد):

عدد سنوات الخبرة في مجال التطوير الوظيفي التنظيمي (إن وجد): سنة

طبيعة المنظمة:

مؤسسة عامة. ☐

منشأة خاصة. ☐

