

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي  
دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إلهام بوحبيطة

إعداد الطالبة:

حنان سيوال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ بوخمم عبد الفتاح
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة/ بوحبيطة إلهام
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ عبد اللوش محمد

السنة الجامعية 2018/2019

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا افسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ..

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى  
الحبائب أمي الحبيبة

إلى سندي في هذه الحياة أبي العزيز

إلى الإخوة والأخوات، إلى من تحلو بالإخاء تميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبايع الصدق الصافي إلى  
من معهم سعدت، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على  
طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لأضيئهم

إخوتي.. أخواتي...أصدقائي

## تشكرات

أقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدني من  
قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى أساتذتي و زملائي

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم  
و قبولهم مناقشة مذكرة تخرجي

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
2	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تخطيط المسار الوظيفي
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
24	المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
27	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي
28	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
34	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة
36	المطلب الثاني: أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
48	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة
67	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
75	خلاصة
77	خاتمة
81	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



# فهرس الجداول

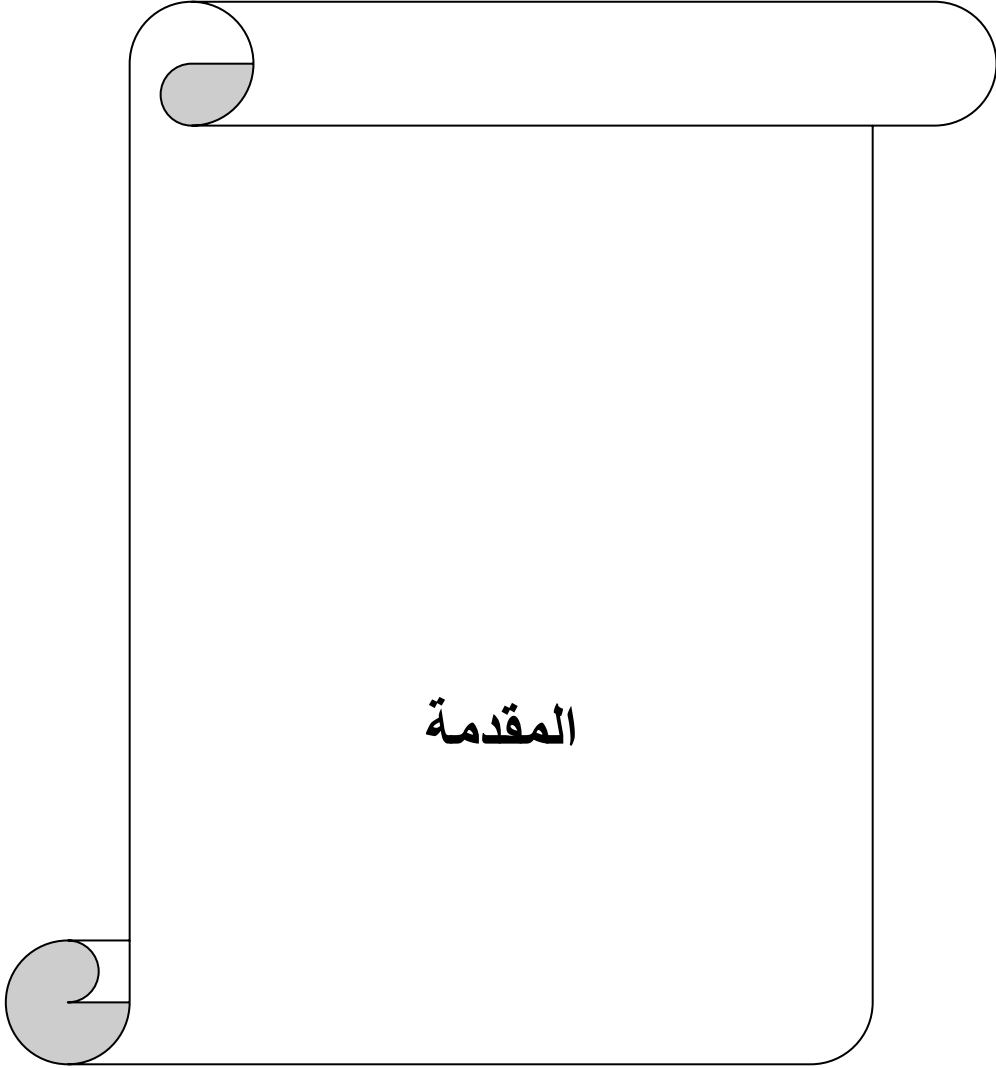
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	35
02	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد	37
03	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد	37
04	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة بالدرجة الكلية للبعد	38
05	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد "البيئة التنظيمية الإدارية" بالدرجة الكلية للبعد	39
06	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لأبعاد المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للمدخل	40
07	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لأبعاد المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للمدخل	40
08	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لمدخل تخطيط المسار الوظيفي " بالدرجة الكلية للمحور	41
09	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد الرضا عن المنصب " بالدرجة الكلية للبعد	41
10	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد الرضا عن الأجر " بالدرجة الكلية للبعد	42
11	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد الرضا عن الأجر " بالدرجة الكلية للبعد	42
12	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لعبارات بعد الرضا عن الزملاء " بالدرجة الكلية للبعد	43
13	معاملات ارتباط بيرسون " Pearson " لأبعاد محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور	43
14	ثبات أداة الدراسة بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ $\alpha_{cronbakh}$	44
15	توزيع طول فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	46
16	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون " Pearson "	47
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	48
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	48
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	49
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	49
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	50
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	50



51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	23
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "وضوح مفهوم المسار الوظيفي"	24
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي"	25
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "إستراتيجية الإدارة الممارسة"	26
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "البيئة التنظيمية الإدارية"	27
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومداخل محور تخطيط المسار الوظيفي	28
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن المنصب"	29
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن الأجر"	30
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن الإشراف"	31
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن الزملاء"	32
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور "الرضا الوظيفي"	33
66	معامل التواء والتقلطح	34
67	معدل تضخم التباين والتباين المسموح	35
68	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	36
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المندرجة تحت الفرضية الرئيسية	37
70	نتائج اختبار الفرضية الثانوية الأولى "المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى"	38
71	نتائج اختبار الفرضية الثانوية الثانية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى	39
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى	40
73	نتائج اختبار الفرضية الثانوية الأولى المندرجة تحت الفرضية الفرعية الثانية	41
74	نتائج اختبار الفرضية الثانوية الثانية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الثانية	42

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	01
10	مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي	02
12	مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي	03
17	ديناميكية حدوث الرضا	04



المقدمة

## مقدمة

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتغيرات في شتى المجالات ترهن بقائها واستمرارها، وهذه التغيرات لم تؤثر على المنظمة فحسب بل أثرت على مواردها البشرية أيضا، حيث تغيرت رغباتهم واهتماماتهم وأصبح من الصعب عليهم معرفة الطرق والسبل التي تمكنهم من الارتقاء في وظائفهم، لذلك وجب عليها مواكبة هذه التغيرات من خلال الاهتمام أكثر بمواردها البشرية خاصة تلك التي تتمتع بقدرات ومهارات عالية، فالمورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة والعصب الرئيسي لنجاحها بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في أي نشاط ، ولذلك وجب عليها تكييف سياستها في إدارة الموارد البشرية مع هذه التغيرات بالاهتمام أكثر بحياته الوظيفية، والتخطيط الجيد لها .

فالمورد البشري عند التحاقه بالمنظمة تكون لديه مجموعة من الأهداف والطموحات متعلقة بمساره الوظيفي يسعى إلى تحقيقها، وعلى المنظمة أن تساعد في التقدم و التطور في وظيفته وتزويده بالمعلومات اللازمة والعمل على تأهيله وتدريبه وتوفير المناخ الملائم بالشكل الذي يحقق التوافق بين قدراته وطموحاته واحتياجات وأهداف المنظمة، وهذا من أجل تحقيق طموحاته وإشباع رغباته للوصول إلى الرضا الوظيفي حيث يتكون لدى الفرد شعور إيجابي اتجاه المنظمة ويجعله يشعر بالفخر لانتمائه لها وبالتالي تحسين أدائه ما يساهم في بلوغ أهداف المنظمة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

عبر هذه الدراسة سنحاول الكشف عن واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل وكيف يؤثر تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟

## ثانياً: تساؤلات الدراسة

بناء على التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى كفاءة تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل ؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيجل ؟
- 3- هل يوجد أثر للمدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل ؟
- 4- هل يوجد أثر للمدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟
- 5- هل يوجد أثر لوضوح المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟
- 6- هل يوجد أثر للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟



7- هل يوجد أثر لاستراتيجيات الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟

8- هل يوجد أثر للبيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟  
ثالثا: أهمية موضوع الدراسة

تتجلى أهمية دراستنا لهذا الموضوع من ناحيتين:

**1- الجانب النظري:** تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع تخطيط المسار الوظيفي في زيادة رضا العاملين وما ينعكس عنه من تحسين الأداء بالإضافة إلى توفير معلومات حول التخطيط الفعال والناجح للمسار الوظيفي للعاملين.

**2- الجانب العملي:** تكمن أهمية الدراسة ميدانيا في محاولة إبراز أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والتعرف على واقع في مديرية الخدمات الجامعية جيجل وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات تفيد المديرية في تحسين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي لموظفيها.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراستنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- التعرف على مستوى كفاءة تخطيط المسار الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية جيجل.
- دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على رضا العاملين بمديرية الخدمات الجامعية جيجل

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تعددت الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة من بينها:

**1- أسباب موضوعية:** من بينها علاقة هذا الموضوع بمجال التخصص تسيير الموارد البشرية وقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

**2- أسباب ذاتية:** من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع أهمية المورد البشري كونه أهم عامل نجاح المنظمة لذلك وجب الاهتمام بحياته الوظيفية داخل المنظمة والتخطيط الجيد لها حتى نحافظ على الكفاءات التي تستطيع تحقيق التميز لها، وكذلك التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أدت إلى تعقد وتغير اهتمامات الموارد البشرية و طموحاتها وتغير العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل .

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لدراسة العلاقة بين مختلف الظواهر والمتغيرات بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة حيث اعتمدنا على الاستبانة لجمع المعلومات عن متغيرات الدراسة ضمت محاور وعبارات ساعدتنا في إعداد البحث والوصول إلى النتائج.

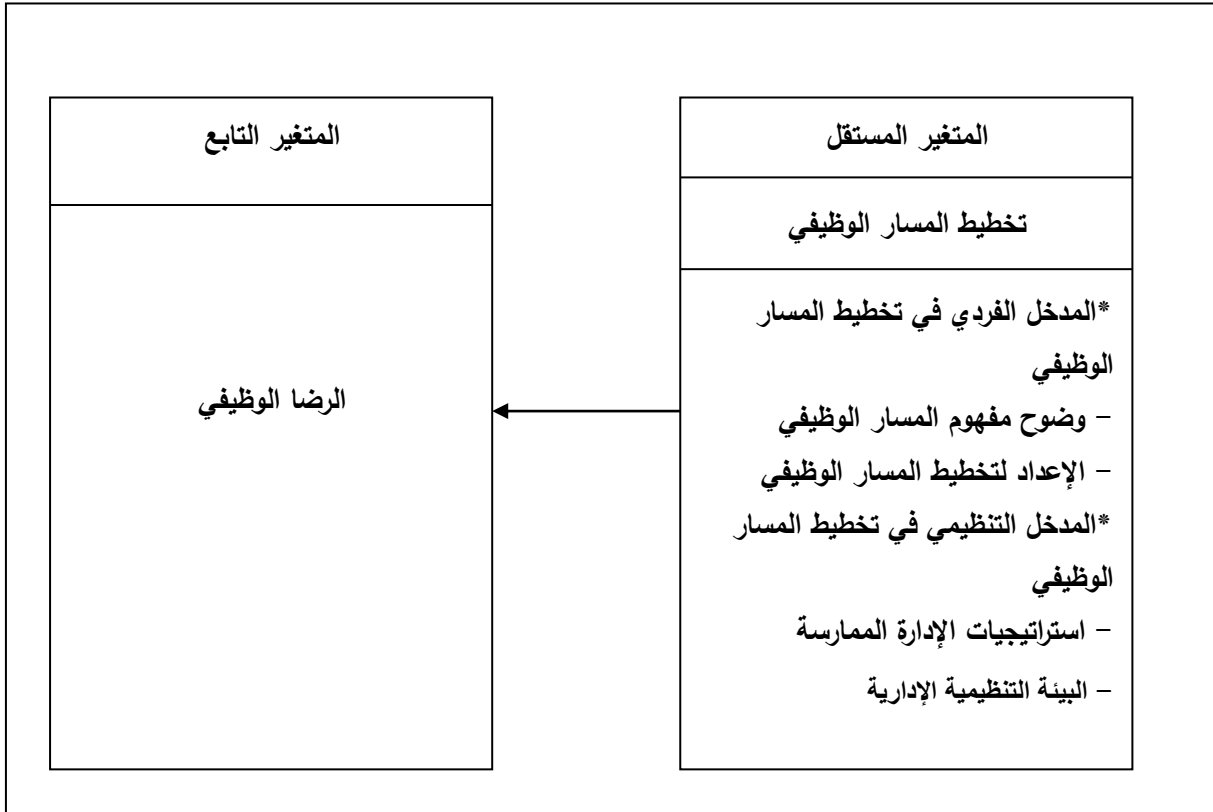


## سابعاً: نموذج الدراسة

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة وعنوان الدراسة المتمثل في أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيبل وقد اشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل : ويتمثل في تخطيط المسار الوظيفي ويتضمن مدخلين هما المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي، فالمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي يتضمن بعدين هما وضوح مفهوم المسار الوظيفي والإعداد لتخطيط المسار الوظيفي أما المدخل التنظيمي فيضم بعدين هما استراتيجيات الإدارة الممارسة والبيئة التنظيمية الإدارية.
- 2- المتغير التابع : ويتمثل في الرضا الوظيفي

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## ثامناً: التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

أهم المصطلحات التي تناولتها الدراسة هي:

- 1 - المسار الوظيفي : هو المسلك الذي يوضح مجموعة المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية ،وذلك إما عمودياً أو أفقياً.



**2- تخطيط المسار الوظيفي :** مجموعة من الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات و مؤهلات الفرد و المنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لدى الفرد.

**3- الرضا الوظيفي :** هو اتجاه الفرد نحو عمله، أي ما يشعر به اتجاهه من قبول نتيجة مختلف الظروف داخل العمل وخارجه.

### تاسعا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

#### الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وبندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية فرضيتين ثانويتين:

#### الفرضية الثانوية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

#### الفرضية الثانوية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

#### الفرضية الفرعية الثانية

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرعية فرضيتين فرعيتين:

#### الفرضية الثانوية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاستراتيجيات الإدارية الممارسة على الرضا الوظيفي.





## الفرضية الثانوية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي.

## عاشرا: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

تحكم هذه الدراسة الحدود التالية:

1-الإطار الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في شهر أفريل وماي من سنة 2019.

2-الإطار المكاني: بهدف التعرف على تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي اخترنا التطبيق على مديرية الخدمات الجامعية جيجل الكائن مقرها بتاسوست بلدية الأمير عبد القادر -جيجل-

## إحدى عشر: صعوبات الدراسة

كل طالب تواجهه صعوبات أثناء قيامه بالدراسة ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة ضيق الوقت المخصص للدراسة وعدم وجود مراجع تناولت العلاقة بين المتغيرين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

## اثنتا عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي اعتمادا على طريقة إمرد التي لا تهتم بالتوازن الشكلي للبحث، الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة قسم إلى مبحثين: المبحث الأول الإطار النظري للدراسة تتضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي و العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و الرضا الوظيفي ، أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني فتناول الدراسة الميدانية لهذه الدراسة حيث تضمن مبحثين استعرضنا في المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فيضم نتائج الدراسة و مناقشتها .



## تمهيد

تزايد الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي في السنوات الأخيرة حيث يعد إحدى أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فالفرد يبحث دائما عن الوظيفة الأمثل والأحسن التي تتناسب مع ميولاته وطموحاته ولذلك يختار العمل في المنظمات التي تستطيع تلبية هذه الطموحات وتعمل على مساعدة أفرادها في تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي، وكلما تمكن من بلوغها كلما زاد رضاه عن عمله وعن المنظمة ككل ولتوضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وكيفية تأثيره في الرضا الوظيفي قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول الإطار النظري للدراسة أما المبحث الثاني فخصصناه للأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

إن المستقبل الوظيفي هو أكثر الأمور التي تشغل ذهن الفرد، لذلك يسعى إلى إيجاد الوظيفة التي تؤمن مستقبله وتتاسب طموحاته وأهدافه، حيث يعمل على التخطيط لحياته الوظيفية لتحقيق هذه الأهداف والطموحات، وعلى المنظمة أن تساعد في ذلك من خلال إتباع مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير فرص الترقية والتطور بما يضمن تحقيق التوافق والانسجام حتى يحقق كلاهما هدفه.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تخطيط المسار الوظيفي

عرفت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بموضوع تخطيط المسار الوظيفي وسنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على عملية تخطيط المسار الوظيفي.

### الفرع الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

تتضمن ماهية تخطيط المسار الوظيفي تعريف تخطيط المسار الوظيفي وأهميته وأهدافه.

### أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

قبل التطرق إلى تعريف تخطيط المسار الوظيفي، سنتطرق إلى مفهوم التخطيط ثم مفهوم المسار الوظيفي لنصل إلى توضيح مفهوم لتخطيط المسار الوظيفي

### 1- تعريف التخطيط

يرى بعض الباحثين أن التخطيط هو "عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة، لإنجاز أهداف محددة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا"<sup>1</sup>، أي أن التخطيط يقوم على التفكير لوضع الأهداف المستقبلية.

وهناك من يرى أن التخطيط هو "عملية تحديد الأهداف لتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الخطوات لتحقيقها، وتسمح لنا بالإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي وضعيتنا، ماذا نريد، ماهي الفجوة بين وضعيتنا الحالية والوضع التي نريد أن نشغلها مستقبلا، من سيتكفل بتنفيذ هذه الخطوات"<sup>2</sup>.

ويرى آخر أن التخطيط هو "عملية تحديد الأهداف، وخطط العمل قبل الشروع في العمل"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التخطيط هو الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير ثم صياغة الخطط، والتنبؤ بالحياة المستقبلية ووضع الإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة تنفيذها

<sup>1</sup> علي الشراوي، العملية الإدارية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص173.

<sup>2</sup> Gerald d'Amboise, **la planification dans les pme**, p155 <http://erudit.org/Fr/, 27/05/2019,10.30>

<sup>3</sup> Gary dessler et autres, **la gestion des organisations**, 2 ème édition, Québec, 2009, p 164.

## 2- تعريف المسار الوظيفي.

يعرف المسار الوظيفي بأنه "مجموعة متوالية من الترقيات، والتقلات الأفقية والرأسية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي في المنظمة"<sup>1</sup>. أي أن المسار الوظيفي محصور في التقلات والترقيات التي يحصل عليها الفرد في نفس المنظمة.

وهناك من يرى أنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة إنسان ما"<sup>2</sup> ويركز هذا التعريف على الخبرات التي يكتسبها الفرد وليس فقط على الترقيات كما جاء في التعريف السابق حيث تشمل هذه الخبرات على المراكز الوظيفية، خبرات العمل وتنوع المهام.

في حين يرى آخر أنه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات الوظيفية مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي شغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية"<sup>3</sup>. ويتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في أن المسار الوظيفي ليس مرتبط فقط بالتقدم الوظيفي بل بالخبرات التي يكتسبها الفرد خلال حياته الوظيفية.

يعرفه آخر أنه «تسلسل المهن التي يشارك فيها الشخص»<sup>4</sup>، حيث ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه تعاقب المهن التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن المسار الوظيفي هو عبارة عن المسلك الذي يمر به الفرد والذي يضم مجموعة من التغيرات والترقيات والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال حياته الوظيفية

## 3- تعريف تخطيط المسار الوظيفي

يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه " إحدى الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي ينقلونها من ناحية أخرى"<sup>5</sup> حيث يركز هذا التعريف على المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي حيث أنه من وظائف المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص23.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص75.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص374.

<sup>4</sup> Khalil ait Saïd, *le succès de carrière perçu par les cadres*, thèse présenté pour obtenir le grade de docteur l'université de bordeaux, 2018, p13.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص233.

كما يعرف على أنه "المتابعة في الماضي، الحاضر والمستقبل لمهام الفرد التي تشكل حياته المهنية"<sup>1</sup>، ويركز هذا التعريف على المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو من يتولى تخطيط مساره الوظيفي بالاستفادة من التجارب التي مر بها في الماضي والحاضر لتخطيط المستقبل. في حين عرفه آخر أنه "الطريق الذي يسلكه الموظف وتساوده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة"<sup>2</sup>.

وهناك من يرى بأنه "عملية تحديد الفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو والتقدم الوظيفي للأفراد بما يحقق أهداف وخطط أعمال المنظمة"<sup>3</sup>. ويتفق هذا التعريف مع التعريف الأول في تركيزه على المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي.

أما آخر فيعرفه أنه "خطوط مرنة تمثل حركة تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة"<sup>4</sup>. ويركز هذا التعريف على خاصية المرونة في تخطيط المسار الوظيفي بحيث يستطيع التكيف مع التغيرات بوجود وظائف بديلة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مشتركة ما بين الإدارة ممثلة بدائرة الموارد البشرية في المنظمة والموظف لإعداد الموظف لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم، تدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة.

**ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.**

لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي أهمية كبرى تتجلى في:<sup>5</sup>

**1- تخفيف القيود على حركة العمالة:** فعدم تخطيط المسار الوظيفي يعني عدم وجود حركات نقل وترقية ووضع قيود على الحركة العمالة، لذلك فوجود أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي تخفف هذه القيود وتشجعهم على الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> Jean marie Peretti, **gestion ressources humaines, Vuibert**, 8 ème édition, paris, 2004, p 21.

<sup>2</sup> وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص313.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص233.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بدون مكان نشر، 2005، ص775.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير مستقبلك الوظيفي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2007، ص16.

**2- التقليل من تقادم العمالة:** إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النقل والتدريب يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منه من مهارات وقدرات لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

**3- تحقيق أهداف الفرد والمنظمة :** فالأفراد يسعون إلى التقدم والترقية في العمل، والمنظمات تعمل على زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح، ولذلك فتخطيط المسار الوظيفي يعمل على تحقيق أهداف كل منهما.

**4- انخفاض معدلات دوران العمل ومعدلات التغيب:** كلما اهتمت المنظمة بالتطوير وتخطيط المسار الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية، كلما انخفضت معدلات دوران العمل ومعدلات التغيب وكذلك تجنب حالات التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف<sup>1</sup>.

**5- اكتشاف الأفراد المؤهلين :** لتولي المناصب القيادية، والمهنية، والإدارية العالية المستوى، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب<sup>2</sup>.

**6- استقطاب الموارد البشرية :** حيث يساهم تخطيط المسار الوظيفي في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة، وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي<sup>3</sup>.

**7- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين :** أصبح العاملين يبحثون عن العمل في وظائف تلبى طموحاتهم وتجعلهم راضين عن عملهم، لذلك فتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك<sup>4</sup>.

**8- تشجيع تنوع الثقافات.** إن ظاهرة العولمة جعلت القاعدة العمالية في معظم المنظمات تتميز بالتنوع في الجنسيات، والقيم والثقافات لذلك فإن برامج تخطيط المسار الوظيفي الناجح تتيح الفرصة لجميع الفئات العاملة للترقية والتطور<sup>5</sup>.

**9- تحسين سمعة المنظمة :** فإذا شعر العاملون إن المنظمة تهتم بمستقبلهم الوظيفي فيروجون لذلك أينما يتواجدون، وهذا يحسن صورة المنظمة ويجذب العمال للعمل فيها<sup>6</sup>.

### ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

يهدف تخطيط المسار الوظيفي إلى تحقيق ما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص 211.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 211.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 212.

<sup>5</sup> جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 379.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- الوفاء المستمر باحتياجات المنشأة من الإطارات الإدارية في المستويات المختلفة.
- تقديم التوجيه والتشجيع الكافي للأفراد لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح حيث تتوافق آمالهم وقدراتهم مع أهداف المنظمة.
- تطوير العاملين عن طريق التدريب للوصول إلى أعلى المستويات.
- تغيير اتجاهات المنظمات والإدارات وتعديل استراتيجياتها للتوافق مع ما طرأ من تغيرات في احتياجات واهتمامات الموظفين.
- تحقيق التنافس والتميز بين الأفراد والإدارات، وبين الوظيفة والمنظمة والأفراد، ومنحهم الفرصة لممارسة أعمال متنوعة تحقق لهم مكانة وظيفية مميزة.
- تطوير سياسات وإجراءات العمل وإحداث التعديلات المطلوبة في أنظمتها لضمان نجاحها<sup>2</sup>.
- تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين بتلبية رغباتهم وإشباع طموحاتهم الآنية و المستقبلية ووضع في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان<sup>3</sup>.
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- الحفاظ على الخبرات والكفاءات وبقيائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور<sup>4</sup>.

#### الفرع الثاني: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، لذلك يمكن القول إن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي، وكلاهما يسعى إلى تحقيق التوافق مع الآخر.

#### أولاً: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي.

إن المدخل الفردي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، ويركز هذا المدخل على قيام الفرد بالتعرف على إمكانياته وقدراته مقارنتها بما هو مطلوب لشغل الوظائف وتحقيق طموحاته وآماله بحيث يستطيع تحقيق الذات وهنا يأتي دور المنظمة لتحريك الرغبة لدى العاملين ومساعدتهم على بلوغ أهدافهم.

<sup>1</sup> مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، ص 131.

<sup>2</sup> ناوية سالم حسين الهتاني، تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بجدة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 6، العدد 9، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 23.

<sup>3</sup> عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 21.

<sup>4</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، كمال ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مجلة العلوم الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص 781.

وقد قسم الباحثون المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي إلى بعدين هما:<sup>1</sup>

**1- وضوح مفهوم المسار الوظيفي:** ويقصد به الفهم الجيد للوضع الوظيفي في المنظمة بحيث تكون لدى الفرد قاعدة من المعلومات الواضحة والمحددة حول أهمية المنشأة ونظام الترقية وكذلك وعي الأفراد وإدراكهم لنقاط القوة والضعف وميولاتهم<sup>2</sup>، بحيث يكون الطريق الذي يسلكه الفرد للوصول إلى مراكز وظيفية متقدمة واضحا فيختار الوظيفة التي تناسبه بكل حرية، ويعمل على وضع الأهداف المستقبلية عن طرق البحث عن المعلومات المتعلقة بالفرص الوظيفية المتاحة، والعمل على تحسين مهاراته بالتعلم والتدريب الذاتي بالإضافة إلى استخدام الخبرات التي يمتلكها للوصول إلى الأداء المتميز في المستقبل.

**2- الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي:** ويعني أن يأخذ الفرد المسؤولية في تخطيط مساره، فعلى الأفراد أن يطوروا مهارات جديدة في تقييم الذات وتخطيط المسار، فالفرد يخطط لمساره الوظيفي ويؤثر فيه من خلال:<sup>3</sup>

- أن يركز اهتمامه على تخطيط مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدل القصي، بعد أن يأخذ في عين الاعتبار الوظيفية التي تحقق له فرص النمو، والشعور بالإنجاز والتحدي.

- أن يبذل جهدا كبيرا للوصول إلى أداء متميز، مما يتيح له الانتقال إلى ممارسة وظائف أكثر أهمية تتيح له فرص التقدم والنمو.

- أن يكون له تأثير إيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة، والمتعلقة بمساره الوظيفي مثل النقل والترقية.
- أن يعمل على توسيع نطاق وظيفته بالبحث عن مهام جديدة تتيح له إظهار مهاراته.

فالمسار الناجح لا يتعلق فقط بزيادة مستوى الدخل، أو التقدم في المركز الوظيفي، وإنما يتعلق باستخدام الفرد لإمكاناته ومهاراته لمواجهة التحديات بامتلاك مسؤوليات أكبر.

**ثانيا: المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي.**

يركز المدخل التنظيمي على دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد، والسعي لتحقيق الانسجام والتوافق بين طموحات الأفراد وأهدافها وذلك عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات وتوفير المناخ المناسب حتى تساعد الأفراد في تحقيق طموحاتهم المتعلقة بالمسار الوظيفي. وقد تم تقسيم المدخل التنظيمي إلى بعدين هما:<sup>4</sup>

**1- استراتيجية الإدارة الممارسة:** وتتمثل في مجموعة السياسات والأساليب التي تتبعها الإدارة في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين من بينها:

<sup>1</sup> ناقية سالم حسين الهتاني، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 45.

<sup>3</sup> صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، الأردن، 2004، ص 44.

<sup>4</sup> ناقية سالم حسين الهتاني، مرجع سابق، ص 23.



- **تقييم الأداء:** يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بشكل جيد دل هذا على التوافق، والعكس إذا كان يؤدي وظيفته بشكل سيء وعن طريق تقارير تقييم الأداء يمكن التوصل إلى المهارات أو مجالات العمل الناقصة لدى الفرد ومعالجتها.
- **مختبرات المسار الوظيفي:** وهي عبارة عن تمارين واختبارات الهدف منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته للوظيفة، وما لديه من إمكانيات وقدرات لتحقيقها، أو ما لديه من نقص لكي يعوضه. ويتم الاستعانة بمقابلات التوجيه الخاصة بالمسار الوظيفي ويقوم بها مستشار مدرب من داخل أو خارج الشركة.
- **مراكز التقييم:** هي عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات لقياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة، ثم يتم مقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص، للتعرف وتحديد الفرق الذي يمثل ما يجب تطوير الفرد فيه.
- **بحوث الرضا:** تقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة الرضا للعاملين عن عملهم، وأوجه الرضا وعدم الرضا، ومعرفة الأسباب. فالرضا يدل على توافق الفرد مع وظيفته وعدم الرضا يدل على عدم التوافق<sup>1</sup>.
- **التأهيل:** بعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يكون عليها تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله علمياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم و رسمي، يحتوي على معلومات عن تاريخ المنظمة وتطويرها و تنظيمها وهياكل الإدارة فيها، أنظمة الأجور، مزايا وخدمات العاملين، حقوق وواجبات الفرد، ممارسات الحضور والغياب والسلوك داخل العمل، وتقديمه لرئيسه المباشر وزملائه في العمل مع شرح للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة ، والعلاقات والأعراف والمشاكل المتوقعة، وعليه فالتأهيل يلعب دور مهم في تكيف الفرد الجديد مع وظيفته الجديدة.
- **التدوير:** ويعني نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى لاكتساب خبرات جديدة، وسيساعد ذلك في التعرف على أداء العمل مع الجهات المختلفة حيث يتعرف مع من يتصل، وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها، والقاعدة هنا هي تعريف الأفراد بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.
- **النقل:** "والنقل هو حركة الفرد العامل من وظيفته إلى أخرى بنفس المستوى الوظيفي وبنفس مستوى الأجر أو الراتب"<sup>2</sup>. وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى، تتلاءم أكثر مع قدراتهم فالغرض الأساسي من النقل هنا هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير قدر كبير من الخبرة المتنوعة لدى اغلب العاملين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص380.

<sup>2</sup> يوسف حجيّم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص501.

- **الترقية:** حيث تعرف الترقية علي "أنها شغل الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق وظيفته الحالية" مع الاستفادة من المزايا الوظيفية التي تصاحب الترقية، ويجب أن تتم الترقية على أساس تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، وليس فقط على أساس الكفاءة والأقدمية كما كان فيما مضى<sup>1</sup>.

- **التدريب:** تقوم العديد من المنظمات بإدارة عملية التدريب كجزء من عملية إدارة المسار الوظيفي، حيث يوجد العديد من البرامج التدريبية تتجه جميعها نحو تطوير العاملين، وتحسين أدائهم ورضاهم عن العمل، كما تزود الأفراد بالمهارات اللازمة لممارسة وظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>2</sup>.

**2- البيئة التنظيمية الإدارية:** وهي مجموعة من المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين و على أداء المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية من مجموعة من العناصر مثل اللوائح والقوانين، نمط الإشراف والعلاقات، أنظمة المعلومات، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وأساليب التحفيز<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: مجالات استخدام تخطيط المسار الوظيفي

هناك ثلاثة مجالات لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي هي:<sup>4</sup>

**1-المجال الوظيفي الفني التخصصي:** يشتمل على المسارات الوظيفية للوظائف الفنية، الهندسية، الكيميائية أو غيرها من الوظائف ذات الصفة غير الإدارية وغير الرئاسية. فأصحاب هذه الوظائف يركزون على الإبداع والابتكار في مجال العمل الفني التخصصي فقط.

**2-المجال الإداري الرئاسي:** يتضمن المسارات الوظيفية للوظائف الإدارية الرئاسية التي تتدرج من أسفل إلى أعلى، وهي تناسب الأشخاص الذين يفضلون العمل الإشرافي والقيادي.

**3-المجال الثنائي:** يشمل المسارات الوظيفية للوظائف ذات المجال الفني والإداري، فالفرد عند وصوله إلى نهاية المسار الفني التخصصي يستطيع الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي، فالفرد هنا يتحمل أعباء إضافية ويريد نقل المسؤولية التي يتحملها.

### الفرع الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة

يمر تخطيط المسار الوظيفي بعدة مراحل بالنسبة للفرد والمنظمة نذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص496.

<sup>2</sup> عمران هيثم عمران، باسم غدير غدير، دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 4، 2015، ص539.

<sup>3</sup> أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص9.

<sup>4</sup> عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص30.

## أولاً: خطوات تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي

يمر تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي بأربعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

**1- تبصر الفرد بنفسه:** إن أول مرحلة في تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي هي التعرف على الذات، من خلال طرح التساؤلات الآتية أي نوع من الأفراد هو؟، ما هي المهارات التي يمتلكها؟ ما هي قيمه واهتماماته؟، ماذا يكره؟، ما هي نقاط القوة والضعف؟، ذلك فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية، الاتصالات والمهارات الشخصية، القدرات الإدارية، وكذلك درجة الأهمية التي يعدها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، والأمن الوظيفي والانتماء للآخرين والمكافآت المالية، ودرجة التأثير على الآخرين، وما هي خصائص الوظائف التي شغلها من قبل، وأخيراً تصوره لوظيفته القادمة.

**2- التعرف على متطلبات الوظيفة.** وهي عبارة عن تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، وهنا يقوم الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة والتعرف عليها سواء داخل المنظمة التي يعمل بها أو في سوق العمل ككل، والتعرف على متطلبات هذه المنظمات، شروط الوظائف من تعليم وخبرات وخصائص شخصية الفرد، وأهم شيء هنا هو معرفة الفرد على مدى توافر هذه المتطلبات فيه شخصياً.

**3- تحديد الفجوة أو الفرق في المسار الوظيفي.** ويتم تحديد الفجوة أو الفرق من خلال مقارنة الفرد لقدراته، وإمكاناته، واهتماماته مع متطلبات المنظمة، والوظيفة التي سوف يشغلها.

**4- وضع خطة المسار الوظيفي.** بعد تحديد الفجوة أو الفروق بين اهتمامات الفرد وميوله، ومتطلبات الوظيفة، يقوم بوضع الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف التي وضعها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأمد لمساره الوظيفي، ويجب أن تشمل تلك الخطط على البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من تعليم وتدريب وغيرها.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (1): مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط مسارك الوظيفي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2007، ص18.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير مستقبلك الوظيفي، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص19.

## ثانياً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي

اختلف الكتاب والباحثون في وصف مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي حيث نجد أنه يمر بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تصميم المسارات الوظيفية:** من خلال ابتكار مسارات متميزة داخل المنظمة، وتوجد ارتباطات واضحة بين الوظائف الموجودة داخل المسار الواحد، وكذلك تحديد مسؤوليات ومهام كل وظيفة والمتطلبات أو الشروط للانتقال للوظيفة التي تليها في المسار الوظيفي.

**2- توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** وذلك بناء على هيكله الوظيفي في المنظمة حيث لكل مسار (مهني أو إداري) هدف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

**3- إجراء تقييم لقدرات الفرد وإمكانياته:** وتتم عملية التقييم بشكل دوري بمساعدة المدير المباشر، الذي يساهم في تقديم النصح والإرشاد وتوجيهه من خلال عملية التقييم الدورية المستمرة.

**4- تحديد الفرص الوظيفية:** الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية المتاحة بالاستعانة بتخطيط القوى العاملة.

**5- تقييم بدائل المسارات:** والتي يمكن للفرد الاختيار بينها بما يتلاءم مع المهارات والمعارف والقدرات والخصائص أو المميزات التي يتمتع بها الموظف.

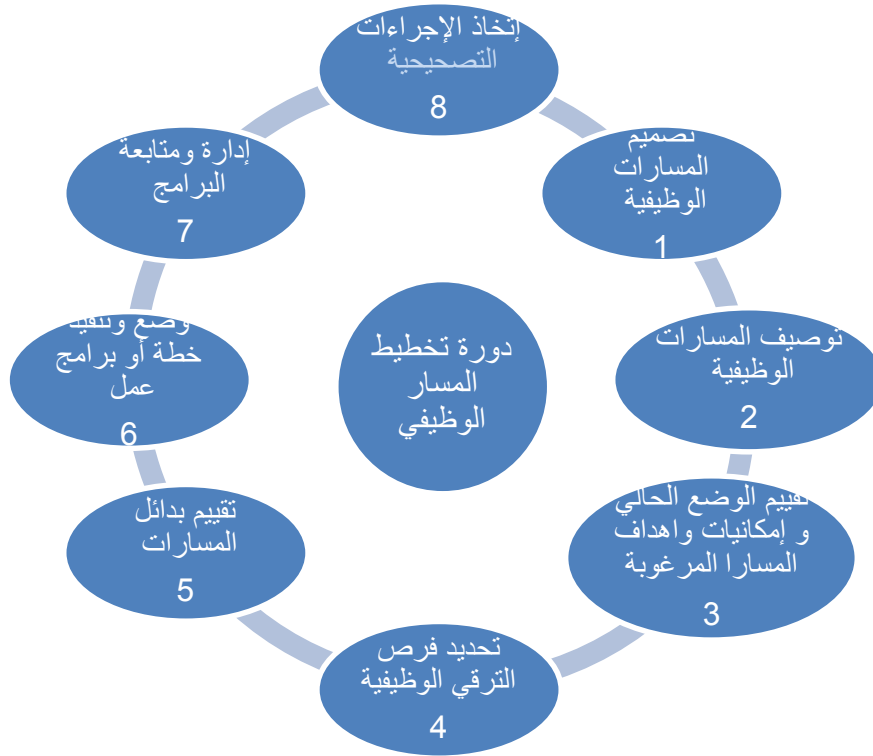
**5- وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:** حيث على المنظمات أن تطبق المسارات الوظيفية عن طريق تشجيع العاملين، بأن يشغلوا الوظائف ذات النطاق الإشرافي الأوسع، أو المسؤوليات الأكبر من خلال التفويض المؤقت، أو من خلال الإحلال مكان المدير في حالة غيابه لفترة مؤقتة، وغيرها من الممارسات التي من شأنها أن تساعد الموظفين في تطوير مساهمهم الوظيفي.

**6- إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي من خلال التغذية الراجعة من الموظفين المرؤوسين، والرؤساء للتعرف على مناطق الضعف والمشكلات، والعمل على تصحيحها.**

**7- اتخاذ القرارات التصحيحية من طرف الإدارة العليا اللازمة لحل المشكلات، والتغلب على المعوقات.**

<sup>1</sup> ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، رسالة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص33.

الشكل رقم (2): مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي



المصدر: ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، رسالة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص33.

الفرع الخامس: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

إن التخطيط الناجح للمسار الوظيفي يتطلب مراعاة بعض الاعتبارات نذكر من بينها:<sup>1</sup>

أولاً: التوازن بين الخبرة العملية والنظرية

يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تواجه الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات المختلفة من التطبيق العملي، سواء كان ذلك من جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

ثانياً: الدافعية والقدرة على تطويرها

تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، تحديد الفرص والقيود، المناقشة والحوار، الإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص244-247.

### ثالثا: مستوى النضج والتوازن الذاتي

تتوقف فعالية المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة، مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعدادا للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة وبين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

### رابعا: النظرة المستقبلية

وتتعلق تطوير أساليب الاختيار، التعيين، تقارير الكفاءة، الترقية، التدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

### خامسا: سياسات ونظم العمل

تؤدي سياسات ونظم العمل بالمؤسسات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ويقدر الوضوح والمرونة التي تتمتع بها هذه السياسات وما توفره المؤسسة من فرص التجديد والإبداع يتحدد نجاح تخطيط المسار الوظيفي للفرد والمنظمة.

### سادسا: خصائص سوق العمل:

تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة. ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط لمساره الوظيفي بفعالية.

### سابعا: الموقف البيئي العام

إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية، الاجتماعية الثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

### ثامنا: قبول التدرج المحسوب

من العوائق الواضحة أمام تخطيط المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته على ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها حيث يصطدم بالواقع الوظيفي والصعوبة في تحقيق أهدافه مما ينتج عنه الإحباط والقلق والصراع.

### الفرع السادس: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.

تتوزع مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي على كل من الأفراد العاملين، ومديرهم، والمنظمات التي يعملون بها وفيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة.

### أولاً: مسؤولية الفرد

يتمثل دور الأفراد العاملين في تخطيط المسار المهني في سعيهم لإثراء قيمتهم في المنظمة، فزيادة قيمة الفرد تتيح أمامه فرص عمل أكبر خاصة مع التغيرات التكنولوجية التي أدت إلى تغير الوظائف، وتغير في وصفها. كما أن تحمل الفرد للمسؤوليات الكبيرة وتفاعله مع الأفراد الآخرين في مختلف المواقع الوظيفية وكذلك مع أفراد المنظمات المنافسة يساهم في زيادة فرص العمل، وكذلك فرص التطوير الوظيفي<sup>1</sup>. فالفرد لا يعتمد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، وإنما يعتمد على نفسه لأنه وحده يعرف ما الذي يريد الوصول إليه من أهداف، ويعرف قدراته وإمكانياته ومهاراته، ولإعداد هذه الخطط يتطلب من الفرد الكثير من الوقت لذلك تساعد المنظمة عن طريق مرافقته بشخص مدرب ومتحفظ يقدم له النصح والإرشاد. حتى تتلقى هذه الخطة النجاح المطلوب<sup>2</sup>.

### ثانياً: مسؤولية المدير أو المشرف

يلعب المشرف دوراً هاماً في مساعدة الأفراد في تخطيط حياتهم المهنية من خلال تقديم النصح والإرشاد حيث يتلقون تدريباً خاصاً لاكتساب المهارات اللازمة ومساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط حياتهم المهنية ومن مهام المشرفين في هذا المجال نذكر ما يلي<sup>3</sup>.

#### 1- الإرشاد: وتتمثل مهمة الإرشاد التي يقوم بها المشرف فيما يلي:

- المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف.
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الاختيار الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي والاستراتيجية لتحقيقها.

#### 2- التقييم: حيث تتم عملية التقييم من خلال:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.
- تقييم أداء العاملين.
- مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

**التوجيه:** يتم تقديم التوجيهات للأفراد من خلال:

<sup>1</sup> سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص211.

<sup>2</sup> منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص18.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد الله طيبيل، مرجع سابق، ص24.

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.
- التنسيق:** ويتم التنسيق عن طريق:
  - المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية.
  - المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو إيجاد فرص عمل أفضل.
  - المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.
  - تمثيل مصالح الموظفين
  - العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم الوظيفية وحل المشاكل العالقة مع الإدارة.
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه، لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة.

- تمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة، واقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

### ثالثاً: مسؤولية المنظمة

تتجلى مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي:

- 1-الورشات المهنية: مثل الحلقات المهنية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط<sup>1</sup>.
  - 2-أنظمة المعلومات: باستخدام الإعلام الآلي، والتي تهيب معلومات حول الوظائف الشاغرة وبرامج التدريب والتطوير المناسبة.
  - 3-إصدارات حول تخطيط المسار في المنظمة.
  - 4-الاستشارات المهنية: من خلال توفير استشاريين مدربين ومتخصصين في العمل مع العاملين الذين يحتاجون إلى المساعدة في الجوانب الوظيفية.
- فالتخطيط الناجح ينتج من تضافر جهود الجميع (الفرد، المشرف، المنظمة) فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير أو المشرف يقوم بالإرشاد والتشجيع و التوجيه أما المنظمة فتقوم بتوفير الهياكل والموارد<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام والعلماء والباحثين في مجال الإدارة السلوك التنظيمي وعلم النفس وذلك لارتباطه بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها، لذلك تسعى

<sup>1</sup> سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص212.



المنظمات إلى الاهتمام به والعمل على تحقيق طموحاته حتى يكون راضيا ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### الفرع الأول: ماهية الرضا الوظيفي

#### أولا: تعريف الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للرضا الوظيفي، ويرجع هذا إلى تعدد الكتابات وتناول هذا الموضوع من أكثر من جهة اختصاص.

**تعريف الرضا لغة:** "الرضا في اللغة هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا، ورضي عنه وأحبه وأقبل عليه<sup>1</sup>. كما عرفه VROOM "أنه إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"<sup>2</sup>

ويعرفه إدوين لوك أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته، أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>3</sup>.

ويتفق هذان التعريفان أن الرضا هو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

كما عرفه هوبك " هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية، والمادية والبيئية، التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"<sup>4</sup>، ويرى هذا التعريف أن الرضا يمثل الإشباع التي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة.

ويرى أحمد صقر عاشور أن الرضا عن العمل هو "محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصه في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله وظروف هذا العمل"<sup>5</sup>.

وحسب التعريفان السابقان فالرضا يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة.

ويرى هربرت سيمون أن الرضا الوظيفي هو "مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"<sup>6</sup>.

واعتمادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لمنصبه كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها. ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة تجعل الفرد راضيا عن عمله، ومحققا لطموحاته ورغباته، ومنتاسبا مع ما يريده من عمله، وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص3.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص195.

<sup>3</sup> Colin .p.silverthone, **organisationnel psychologie in cross cultural perspective**, university press, new York, p171.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص195.

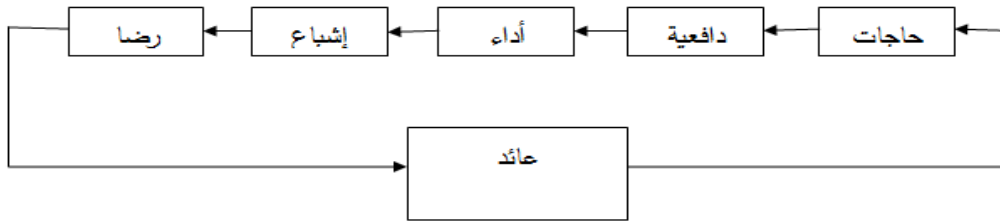
<sup>5</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص131.

<sup>6</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص140.

### ثانيا: ديناميكية حدوث الرضا

- يسعى الأفراد إلى تحقيق أهداف معينة، وبلوغهم هذه الأهداف سيجعلهم أكثر رضا عن طريق العمل أو الأداء، وهناك مجموعة من العوامل تنتظم في عمليات متتالية تؤدي إلى تحقيق الرضا:<sup>1</sup>
- الحاجات: فكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر الإشباع إتاحة.
  - الدافعية: إن وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها يولد قدرا من الدافعية لدى الفرد، حيث يتوجه إلى المصدر المتوقع منه إشباع تلك الحاجات.
  - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط لدى الفرد، ويعد العمل أكثر هذا الأداء شيوعا إيمانا منه أن العمل وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
  - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
  - الرضا: إن بلوغ الفرد إلى مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في العمل يجعله راضيا عن عمله ويمكن تجسيد هذه الديناميكية من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم(3): ديناميكية حدوث الرضا



المصدر: عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم النفس والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص66.

#### ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي

حظي الرضا الوظيفي باهتمام كثير من الباحثين والعلماء، وذلك لأهميته الكبيرة وتأثيره على مختلف السلوكيات، وفيما يلي نتعرض لهذه الأهمية من عدة زوايا:

#### 1- أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشري:

ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي به إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص66.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص56.

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن زيادة رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في عمله، والتكيف مع البيئة المحيطة به.
  - الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الفرد بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي، يندفع نحو العمل ويؤديه بطريقة مميزة ومبتكرة.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالفرد الراضي عن عمله يكون لديه الرغبة والطموح في تحسين وتطوير مستقبله الوظيفي.
  - الرضا عن الحياة: فإذا وفرت الوظيفة للفرد كل متطلباته فذلك يساهم في تحقيق حاجاته وطموحاته في الحياة، وبالتالي يكون الفرد راض عن مختلف جوانب حياته، فهناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي أن الفرد الراضي عن وظيفته يكون راضي عن حياته، والعكس صحيح خاصة مع عائلته، والفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وعن الحياة بصفة عامة<sup>1</sup>.
  - الأمن والاستقرار الوظيفي: يساهم الرضا في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي، والفكري والوظيفي للأفراد العاملين حيث يدفعهم طواعية إلى زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:**
- ينعكس الرضا الوظيفي للفرد على المؤسسة في عدة جوانب أهمها<sup>3</sup>:
  - ارتفاع في مستوى الفعالية والفعالية: فالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر تركيزاً على عمله.
  - ارتفاع في الإنتاجية: فالفرد الذي لديه رضا مرتفع تكون لديه الرغبة والدافعية في تحسين أدائه وبالتالي يساهم في رفع الإنتاجية.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي المرتفع لدى الأفراد يجعلهم يلتزمون بمواقيت العمل، وبالتالي تتخفض معدلات التغيب والشكاوى والإضرابات، وهي عبارة عن تكاليف تدخل في الإنتاج.
  - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فكلما شعر الفرد أن المؤسسة تقوم بإشباع حاجاته كلما زاد تعلقه بها، ويرفض تركها ويعمل جاهداً لتحقيق أهدافها.
- 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:**
- تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال ارتفاع الإنتاج.
  - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتمار التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بوزارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص65.

<sup>3</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص6.

## رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص يمكن تحديد أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم واختلاف طرق قياس الرضا الوظيفي.

### 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

### 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر، ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

### 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات، والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

### 5- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحجوبة وغير المحجوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

### 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى.

## الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

صنف الباحثون الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع نذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> صالح بن مطير البلادي، الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 1.

أولاً: الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:<sup>1</sup>

1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف والتي يساهم في صنعها، مثل: الاعتراف والتقدير، القبول، التمكن والانجاز، التعبير عن الذات.

2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

3- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

ثانياً: الرضا الوظيفي باعتبار زمنه

وينقسم إلى نوعين:<sup>2</sup>

1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المهمة.

2- الرضا الوظيفي الفعلي: ويأتي الشعور بهذا الرضا بعد الرضا المتوقع، فعندما يتحقق الهدف المتوقع يشعر الفرد بالرضا الفعلي.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل في الرضا الوظيفي إلى نوعين: عوامل شخصية وعوامل تنظيمية.

أولاً: العوامل الشخصية

توجد مجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد تؤثر على رضاه الوظيفي نذكر من بينها ما يلي:

1- السن: دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد زادت درجة رضاه عن العمل، فمع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، كما تزداد قدرته على التكيف مع ظروف العمل والمنظمة.

2- الجنس: تشير الدراسات إلى أن النساء أكثر رضا من الرجال لأن النساء أقل طموحا من الرجال، لكن مع تكوينهن لأسر يزداد طموحهن ويقل رضاهن الوظيفي.<sup>3</sup>

3- المستوى التعليمي: كلما زاد المستوى التعليمي للفرد زاد الاستقرار الوظيفي، وبالتالي يزداد الرضا فالأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي عالي يكونون راضين وظيفياً بشرط أن تكون الوظيفة متناسبة مع كفاءتهم وطموحاتهم، وكذلك أن يكون العائد منها مناسباً والظروف ملائمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بن مطير البلادي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> إيناس نوي، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 23.

- 4-احترام الذات: فكلما اعتر الفرد بذاته وكان لديه احترام لذاته كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفرد الذي يشعر بالنقص في قدراته أو عدم اعترافه فإنه يكون غير راضي عن العمل.
- 5-تحمل الضغوط: إن الأفراد القادرين على تحمل الضغوط في مكان العمل ويتحكمون فيها ويتكيفون معها تكون لديهم درجة رضا مرتفع، أما الذين ليس لديهم هذه القدرة فيكونون أقل رضا.
- 6-المكانة الاجتماعية والوظيفية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية زاد رضا الفرد عن عمله وإذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا قل رضاه الوظيفي.
- 7-الرضا العام عن الحياة: يكون الأفراد السعداء في حياتهم، سعداء، وأما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم فإنهم ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.<sup>2</sup>
- 8-سنوات الخبرة: وتعرف على أنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدراسات إلى أنه كلما زادت الخبرة زاد رضا الفرد حيث أن الفرد يصبح أكثر قدرة وأكثر إتقاناً.<sup>3</sup>
- 9-القدرات الفردية: فلكل فرد قدرة معينة في إنجاز العمل، وهي تختلف من شخص إلى آخر ومن أنواعها:<sup>4</sup>
- أ-القدرات العقلية: وهي قدرات أداء مختلف المهام الذهنية، وتختلف الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف.
- ب-القدرات البدنية: وتتمثل في القدرة على التحمل والتوازن، التنسيق البدني، الاتزان الحركي، المرونة والسرعة.
- ج-قدرات عقلية أخرى: تتمثل في سرعة الإدراك، الاستعداد للحساب، الرؤية المكانية للأشياء كيف تبدو باختلاف الأماكن التي تساهم في سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء.
- وتختلف الحاجة لهذه القدرات باختلاف الوظائف، فبعض الأعمال تتطلب قدرات عقلية، والأخرى قدرات بدنية، وأخرى القدرات البدنية والعقلية معا، ولهذه القدرات دور فعال في زيادة الرضا الوظيفي.
- 10-الحالة الصحية: فالإنسان السليم نفسيا وبدنيا يمارس الكثير من الأنشطة الاجتماعية التي بدورها تشبع حاجات الفرد الاجتماعية وبالتالي يشعر بالرضا
- 11-القيم والاتجاهات: يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها فهناك من يقيم المال والآخر يؤمن بخدمة المجتمع، وهذا يؤثر على درجة رضا الفرد عن العمل.

<sup>1</sup> رلى مازن ظافر الشوا، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة،

تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص12

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص243.

<sup>3</sup> شفا سالم السقا بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، رسالة

ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص19.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور، مرجع سابق، ص108.

**12- الشخصية:** الشخصية هي مجموع الخصائص التي يتميز بها الفرد، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وهي التي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة<sup>1</sup>.

### ثانياً: العوامل التنظيمية

توجد مجموعة من العوامل المتعلقة بالمنظمة تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد نذكر من بينها ما يلي:

**1- عدالة العوائد:** يمثل العائد مختلف الحاجات المادية وغير المادية التي توفرها المنظمة لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، فالفرد يقارن العوائد التي يحصل عليها من وظيفته قياساً بمهاراته وخبراته وتعليمه، وكذلك يقارن العوائد التي يحصل عليها مقارنة بعوائد زملائه فشعور الفرد بعدم عدالة هذه العوائد يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط والاستياء، وبالتالي عدم الرضا<sup>2</sup>.

**2- نمط القيادة:** يتأثر الرضا الوظيفي بنمط القيادة الذي يتبعه الرئيس فاتباعه للنمط الديمقراطي، واهتمامه بآراء المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار يطور العلاقات بين العاملين والمنظمة مما يزيد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين<sup>3</sup>.

**3- سياسات المنظمة:** وتتضمن الإجراءات والقواعد والقوانين التي تنظم العمل والتي تساعد في تحسين سير العمل وتبسيطه، وتقادي الصعوبات والتعقيدات مما يؤدي إلى زيادة قدرة العمال في التحكم بشكل أفضل في عملهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي. وهذه السياسات يجب أن تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأي ظرف كما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي لتدعيم الثقة والارتياح لدى العاملين<sup>4</sup>.

**4- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل<sup>5</sup>.

**5- محتوى العمل وتنوع المهام:** فالعمل الذي يحتوي على قدر كبير من الصلاحيات والمسؤوليات يجعل الفرد يشعر بالفخر والاعتزاز وأهميته في أداء العمل، كما أن تنوع المهام يكسر الملل والروتين، مع أن وضوح الدور وتناسب واجبات الوظيفة مع قدرات وميولات الشخص يؤثر على الرضا<sup>6</sup>.

**6- ظروف وبيئة العمل:** وتتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد كالإضاءة والتهوية والرطوبة، فكلما كانت هذه الظروف جيدة ومناسبة كلما زاد رضا الفرد عن عمله. بالإضافة إلى تأثير

<sup>1</sup> سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> شفا سالم السقا بيسيوس، مرجع سابق، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص 178.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 242.

<sup>5</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 145.

<sup>6</sup> سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص 176.

ساعات العمل على رضا الأفراد، فالساعات الطويلة تؤدي إلى الإجهاد النفسي والبدني، وتحديد أوقات راحة بشكل مناسب يؤدي إلى زيادة الرضا<sup>1</sup>.

**7- فرص التطوير والترقية المتاحة:** فالمنظمات التي تتيح للأفراد فرصاً للترقية وفقاً للكفاءة تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد<sup>2</sup>.

**8- الثقافة التنظيمية:** حيث تعرف على أنها "القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الفرد داخل المنظمة، فثقافة المنظمة إذا كانت لا تتوافق مع ثقافة الفرد وأهدافه وقيمه يؤدي ذلك إلى حالة صراع وبالتالي يشعر بعدم الارتياح ويقبل رضاه عن العمل<sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: عناصر الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدة عناصر نذكر من بينها:

**1- المنصب:** يتأثر رضا الفرد بالمنصب الذي يشغله فكلما كان يتناسب مع قدراته وطموحاته وتتيح له فرص التقدم كلما شعر بالمتعة في أدائه لعمله وكان راضياً عنه.

**2- الأجر:** حيث تعد الأجور والمكافآت المادية والحوافز التي يحصل عليها الفرد وسيلة لإشباع حاجاته فكلما زادت زاد الرضا<sup>4</sup>.

**3- الإشراف:** يتأثر الرضا الوظيفي بنوعية الإشراف حيث أن المشرف الذي يجعل المرؤوسين محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم بالإضافة إلى إبداء تفهمه لصعوباتهم والتسامح عن أخطائهم واهتمامه بآراء المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار يطور العلاقات بين العاملين والمنظمة مما يزيد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين<sup>5</sup>.

**4- الزملاء:** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل تحقق تبادل المنافع بينه وبينهم، وبالتالي يصبح الزملاء وجماعة العمل مصدر رضا الفرد عن العمل وكلما كان هذا التفاعل يسبب له الضغط والتوتر تتخفف درجة رضاه عن العمل<sup>6</sup>.

#### الفرع الخامس: مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي

يتجلى الرضا الوظيفي في مجموعة من المظاهر ولعل أبرزها ما يلي:

<sup>1</sup>Emilie Comeau, les facteurs de satisfaction en travail chez les guides du musée canadien des civilisations, mémoires présentée a trois rivières comme exigence partielle de al maîtrise en loisir culture et tourisme, 2005, p42.

<sup>2</sup> وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر 2009، ص 20.

<sup>3</sup> بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 263.

<sup>4</sup> شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 113.

<sup>5</sup> سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص 178.

<sup>6</sup> مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، مرجع سابق، ص 16.



1- انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل: حيث يعتبر التغيب ودوران العمل من مؤشرات عدم الرضا عن العمل، فالالتزام العامل بالحضور إلى عمله وعدم تركه الخدمة في المؤسسة وانخفاض التغيب يدل على رضاه عن العمل<sup>1</sup>.

2- انخفاض معدلات حوادث العمل والأخطاء المهنية: فالفرد الذي يشعر بعدم الرضا عن عمله يكون أكثر تعرضاً للحوادث وارتكاباً للأخطاء المهنية.

3- زيادة الإنتاجية: رضا العامل ينعكس إيجاباً على إنتاجيته من خلال تعاونه مع زملائه في العمل بالإضافة إلى حرصه على الاستغلال العقلاني لموارد المؤسسة وتجنب التخريب.

4- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي: فكما زاد رضا الفرد عن عمله زاد إحساسه بالأمن وأنه محمي ومؤمن من مخاطر فقدان العمل، فالفرد المستقر وظيفياً تكون لديه نظرة تفاؤلية وواقعية.

5- تقبل التعديل والتغيير: كلما كان العامل راضٍ عن عمله كلما زاد تقبله لإجراءات التعديل والتطوير والتغيير التي تقوم بها المؤسسة، وكلما كان على استعداد للتدريب من أجل اكتساب مهارات تمكنه من مواكبة هذا التغيير<sup>2</sup>.

6- الالتزام التنظيمي: رضا الموظف عن عمله أو عن العوامل المتعلقة بالعمل يجعل لديه ولاء وإخلاص للمنظمة، بينما الفرد الذي لا يحب وظيفته يعبر عن شعوره بعدة أساليب كالغياب، التأخير، اختلاق الفوضى والمشاكل<sup>3</sup>.

7- سلوك المواطنة التنظيمية: فالفرد الراضي يميل لأن يتحدث بإيجابية عن منظمته ويسعى لتحسين صورة المؤسسة أينما ذهب ويساعد زملاءه في العمل. وهنا تعتبر العدالة هي الأساس في هذه العلاقة فالموظف الذي يشعر بعدالة الإشراف والإجراءات وسياسات الأجر يرتفع رضاه الوظيفي وتتطور ثقته في المنظمة وتزيد رغبته في العمل التطوعي<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

من خلال دراستنا للجوانب الأساسية لمتغيرات الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة تربط المتغيرين وفي هذا المبحث سننظر سنحاول توضيح هذه العلاقة من خلال دراسة أثر أبعاد ومداخل تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي كما يلي:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> نورة محمد البلهيد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، تشرين الأول، 2014، ص 152.

<sup>3</sup> رلى مازن ظافر الشوا، مرجع سابق، ص 21.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

### الفرع الأول: أثر المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

كانت النظرة التقليدية لتخطيط المسار الوظيفي تقوم على أن المنظمة هي المسؤولة عن تخطيط المسار الوظيفي لمواردها البشرية، لكن مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل تغيرت هذه النظرة وأصبح الفرد مسؤولاً عن تخطيط مساره الوظيفي حيث زادت مشاركته مع المنظمة في تحديد الأهداف والخطط واتخاذ القرارات التي تخص مساره الوظيفي، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافه وطموحاته وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.

#### أولاً: أثر وضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

تميزت الحياة الوظيفية للأفراد في الماضي بالبساطة والسهولة حيث كان الفرد يبدأ مشواره في وظيفية معينة وربما يصل إلى التقاعد في نفس الوظيفة، ولكن مع التغيرات التي عرفتتها بيئة الأعمال أصبحت الحياة الوظيفية معقدة، حيث أن الفرد يبحث عن الفرص الوظيفية أكثر تلبية لرغباته وطموحاته حيث يختار الوظائف التي تتناسب مع قدراته ومؤهلاته ويعمل على وضع أهداف مستقبلية يعمل على تحقيقها، وكلما كانت هذه الأهداف واقعية ومنطقية وتتماشى مع أهداف المنظمة، كلما زاد رضاه الوظيفي بحيث يسعى للتعلم الذاتي واستثمار الخبرة المهنية لأداء مهامه الحالية، فكلما كان زاد وعي وإدراك الفرد زاد وضوح مفهوم المسار الوظيفي لديه حيث يسعى إلى تحقيق التقدم والنمو وبالتالي يكون راضياً عن عمله.

#### ثانياً: أثر الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

إن وضوح مفهوم المسار الوظيفي يسهل على الفرد البدء في الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي لترجمة الأهداف التي وضعها إلى خطط قابلة للتنفيذ وتقييم قدراته وإمكانياته ومقارنتها مع ما هو مطلوب لشغل الوظيفة أو المنصب التي يسعى للوصول إليها، والبحث عن شغل الوظائف التي تتميز بالتحدي لتحقيق ذاته فكلما بادر للإعداد لتخطيط المسار كلما زاد رضاه الوظيفي.

#### الفرع الثاني: أثر المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي

يركز هذا المدخل على مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي والسعي لإحداث التوافق بين أهداف الفرد وأهدافها، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد الأفراد على تخطيط مسارهم الوظيفي.

#### أولاً: أثر استراتيجيات الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي:

إن تنفيذ المنظمة أدوار تخطيط المسار الوظيفي ودعم ما يريده العاملون من مسارهم الوظيفي وتزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها والنظر إلى العاملين لديها بمنظور طويل الأمد من خلال إعداد برامج التدريب وفرص تطوير المهارات يعد استثماراً للمستقبل، وقيامها بتقييم آليات المسار الترقية والنقل الوظيفي كل هذا يؤدي إلى تحقيق المنظمة لالتزاماتها وهذا كله يؤدي إلى رضا العاملين. ومن أجل إشباع طموحات الموظفين تقوم المنظمة بمساعدة الأفراد في تخطيط مسارهم الوظيفي، من خلال إتباع مجموعة من الاستراتيجيات نذكر تأثيرها فيما يلي:

**1-الترقية:** هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية والمركز، مما يؤدي إلى الزيادة في الأجر ومميزات أخرى، وهي فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز وتوفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل مما يؤدي إلى الرضا، وتعد أيضا بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي الذي ينتظره الفرد فكلما كان هذا الطريق معبدا أمام العاملين زاد رضاهم الوظيفي.

**2-النقل:** إن نقل العاملين داخل وحدات وإدارات المنظمة عبر مناصب في أماكن جديدة يترتب عليها آثار إيجابية تؤثر على استمرار واستقرار العاملين، وخلق روح الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات الهيكل التنظيمي وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم وهذا بدوره يؤدي إلى إحساسهم بالرضا الوظيفي.

**3-التدريب:** يساهم التدريب في تطوير مهارات الفرد لشغل مختلف الوظائف ويساعده على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية وفي إشباع طموحاته وزيادة رضاه الوظيفي.

فالمنظمات التي تستثمر في إدارة المسار الوظيفي هي أكثر عرضة لزيادة رضا الفرد عن منصبه من خلال برامج تطوير المسار الوظيفي لأنها تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي.

### ثانيا: أثر البيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي

لوصول إلى تحقيق أهداف الأفراد وتلبية طموحاتهم الوظيفية لا يكفي فقط وضع الاستراتيجيات بل يجب توفير الجو الملائم داخل المنظمة، من خلال وضع القوانين واللوائح التي تمكن الفرد من التدرج في مساره الوظيفي بسهولة بحيث يجب أن تواكب هذه اللوائح التقدم المطلوب وقدرات ورغبات الموارد البشرية<sup>1</sup>، ومساعدة الأفراد وتوجيههم من خلال تقديم الاستشارة لهم وتسهيل إجراءات مواصلة التعليم وتحفيز العمال للمشاركة في تخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم الوظيفي تتيح لهم إبداء الرأي ورفع معنوياتهم ويحقق لهم الانسجام والتوافق مع المنظمة وهذا يجعلهم أكثر رضا<sup>2</sup>. فكلما كان المناخ التنظيمي مريح وملائم كلما تمكن الفرد من تخطيط مساره الوظيفي بسهولة ووصل إلى تحقيق أهدافه ولبى طموحاته وبالتالي يكون راضيا عن عمله.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

من خلال بحثنا عن العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، توصلنا إلى أهم هذه الدراسات التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي والمتمثلة أساسا فيما يلي:

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص43.

<sup>2</sup> أمجد عبد الرحمان الأهدل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011، ص10.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب مختلف الدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي.

### الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة (عبد العزيز محمد بن عبد العزيز الفاضل: 2011) بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية بمدينة الرياض، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 4905 عامل وعاملة، وقد تم اختيار عينة تتكون من 365 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط المسار الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة
- تفكير العاملين في الوزارة بالبحث عن وظائف أخرى خارج الوزارة والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة.
- المتطلبات المهمة في تخطيط المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي هي تأسيس نظام اتصال فعال يربط بين القطاعات المختلفة للوزارة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتطوير سياسات الترقية والنقل والتدريب والتحفيز.
- أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي، هي قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين المستوى<sup>1</sup>.

دراسة (ناقية سالم حسين الهثاني: 2017) بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بجدة":

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بجدة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي التي تعزى لاختلاف الخبرة في العمل الحالي، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 30 من حجم مجتمع البحث المقدر 107 مشرفة تربوية لدى مكاتب التعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باستخدام الاستبانة وأظهرت النتائج أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية جاءت بدرجة متوسطة، وكانت درجة تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى القيادات التربوية بدرجة متوسطة، أما درجة تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي فجاءت بدرجة منخفضة،

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق.

وأوصت الدراسة بفتح جهة مختصة من وزارة التعليم دورها تخطيط المسار الوظيفي للمشرفات التربويات، توضيح متطلبات كل مسار من المسارات<sup>1</sup>.

دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي وكمال ماضي:2007) بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة"

شملت هذه الدراسة تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانة على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 86 مديراً، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج:

- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية  
- ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى إضافة إلى الوظائف المتاحة.

- لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.

- توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Maureen E Maclean: 2007) بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي الفعال للمنافع المستقبلية للعاملين وأصحاب العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن تخطيط المسار الوظيفي مهم لكل من الطرفين وهم الموظفين وأصحاب العمل، وكانت مشكلة الدراسة تركز على كيفية موازنة ظروف العمل بالمتغيرات الحاصلة في العمل في إحدى المنشآت في نيويورك ونتج عن هذه الدراسة أن كل عامل ضروري أن يضع خطة للمسار الوظيفي الخاص به لتنظيم أهدافه الحالية والمستقبلية، ويعمل على تعديل الخطة بصورة مستمرة بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة التي يعمل بها<sup>3</sup>.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب مختلف الدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي تناولت الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة (شفا سالم الشقا/بسيسو:2009) بعنوان "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة وزارة الشؤون الإجتماعية".

<sup>1</sup> ناقية سالم حسين الهتاني، مرجع سابق.

<sup>2</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، كمال ماضي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> محمد بن أحمد طيبيل، مرجع سابق، ص66.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الحكومية عن نظام التعويضات المالية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الرضا عن الوظيفة والعلاوات المختلفة، المكافآت، الترقية، المزايا المرتبطة بنهاية الخدمة و التقاعد و الرضا الوظيفي للموظفين عن نظام التعويضات المالية الحكومية، ولا يوجد التزام في ضوابط منحها مما أثر سلبيا على درجات الرضا الوظيفي وذلك بسبب وجود خلل في طرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية، وعدم التقيد بالضوابط والمعايير التي حددها قانون الخدمة المدنية المعدل<sup>1</sup>.

دراسة (شاطر شفيق:2010) بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وقد أجريت هذه الدراسة على الموارد البشرية العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-والبالغ عددهم 238 حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 65 مفردة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل.
- مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز منخفض.
- ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة ((VENRON: 2003 بعنوان " job satisfaction among employées in radio and tv " news».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين في محطات الراديو والتلفزيون التجارية الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة 414 مفردة من العاملين في محطة الإذاعة والتلفزيون التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبين من خلال هذه الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين نسبته 75 % وهي نسبة جيدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مستوى الرضا يزداد مع العمر.
- إن من العوامل المحققة للرضا الوظيفي استعمال الفرد لقدراته، إفساح الفرص للإبداع، المبادرة في العمل، وشعور الموظف بالأمن الوظيفي.

<sup>1</sup> شفا سالم الشفا بسيسو مرجع سابق.

<sup>2</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق.

- 48% من عينة الدراسة تشعر بمستوى رضا وظيفي عالية بالنسبة للراتب، بينما 49% من العينة تشعر بدرجة متوسطة بالنسبة للراتب<sup>1</sup>.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف مع الدراسات السابقة، ويمكن تلخيص أوجه التشابه مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث أغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تتفق دراستنا مع دراسة ناقيه سالم حسين الهتاني في تناولها لتخطيط المسار الوظيفي من خلال المدخل الفردي و المدخل التنظيمي كما تتفق مع دراسة رشدي عبد اللطيف وادي و كمال ماضي في اعتمادها على بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي، هذا تتشابه مع دراسة شاطر شفيق في تناولنا لبعدي الأجر والإشراف والزملاء و شفا سالم بسيسو في تناولها لبعده الرضا عن المنصب والأجر.

أما أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة فتمثلت في اختلاف مجتمع الدراسة حيث أن دراستنا أجريت على موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل، وكذلك اختلاف أهداف الدراسة المتمثلة أساسا في دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي، هذا وتتميز تتميز دراستنا في أنها تناولت العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي في حين تناولت الدراسات السابقة أحد المتغيرين.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة بالتعرف على المواضيع ذات العلاقة بتخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي كما استفدنا منها في تصميم الاستبيان خاصة دراسة ناقيه سالم حسين الهتاني وفي مقارنة النتائج التي توصلنا إليها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة

<sup>1</sup> شفا سالم السقا، مرجع سابق، ص99.

## خلاصة الفصل

إن تخطيط المسار الوظيفي مهمة مشتركة بين الفرد والمنظمة فالفرد يسعى لتحقيق أهدافه وطموحاته الوظيفية من خلال البحث عن الوظائف التي تحقق له التقدم والنجاح في مساره المهني، والتي تتناسب مع إمكانياته ومهاراته. والمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها والمتمثلة في زيادة الأرباح والمحافظة على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة لتحقيق التميز والإبداع، ويجب أن تكون أهداف كليهما متوافقة مع بعضها البعض فكلما زاد الانسجام والتوافق بينهما فكلما شعر الفرد باهتمام المنظمة بحاجاته وطموحاته الوظيفية وكلما تمكن الفرد من إشباع طموحاته كلما زاد رضاه الوظيفي وتحسنت إنتاجيته.





## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم الجوانب النظرية لتخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي وإعطاء نظرة شمولية أكثر حول الموضوع، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط هذه المفاهيم على الواقع من خلال دراسة تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل ومعرفة درجة رضاهم الوظيفي و كذلك دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية الخدمات الجامعية - جيبل - من خلال دراسة أثر مداخله المتمثلة في المدخل الفردي والمدخل التنظيمي وأبعاده المتمثلة في وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي، إستراتيجيات الإدارة الممارسة والبيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث وقبل الشروع في تحليل نتائج الدراسة الميدانية سنتطرق إلى توضيح طريقة جمع البيانات وتحديد متغيرات الدراسة، واختبار أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها.

### المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المطلب كيفية اختيار عينة الدراسة وكذا نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمحاوير التي تضمها.

### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية جيبل التي تمثل الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أنشأت في جويلية 2005 وذلك بموجب القرار المشترك الصادر في 22 نوفمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديرية الخدمات الجامعية وتعيين مقرها ومقرات الإقامات الجامعية التابعة لها.

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد وغيرها لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها وتحليلها"<sup>1</sup>، ويتكون مجتمع الدراسة من 85 مفردة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع أحيانا يتم اختيار عينة من هذا المجتمع "العينة هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة، تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع، بقصد التعرف على خصائص المجتمع"<sup>2</sup> ولتحديد حجم العينة توجد عدة طرق وقد أوضحت للمجتمع طريقة يمكن الاعتماد عليها في اختيار حجم العينة وهي:<sup>3</sup>

- أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 و 500 هو المناسب لجميع أنواع الأبحاث.
- عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة فإن حجم العينة لكل فئة يجب ألا يقل عن 30 مفردة.
- في حالة استخدام الانحدار المتعدد والاختبارات المماثلة فإن حجم العينة يجب أن يكون 10 أضعاف متغيرات الدراسة، وفي هذه الدراسة متغيرين لذلك فحجم العينة يجب ألا يقل عن 20 مفردة، لذلك قمنا بتوزيع 75 استمارة على موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل، وقد تم استرجاع 69 استمارة 61 منها صالحة للدراسة أما 8 استمارات فقد تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات.

<sup>1</sup> عزام صبري، أساسيات النظام الإحصائي spss، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنش، عمان، 2006، ص17.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> Uma Sakaren, research méthodes for business skill building approach, 4th éditions John Willy and son, Inc., new York, 2004, p295.

### الفرع الثاني: محاور أداة الدراسة

وتتمثل أداة هذه الدراسة في الاستبانة وهي "عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية"<sup>1</sup>، والتي تم تصميمها لدراسة مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الخدمات الجامعية جيبل، حيث تتكون من قسمين: **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية، الراتب الشهري)

**القسم الثاني:** يحتوي على محورين المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل تخطيط المسار الوظيفي، والمحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع الرضا الوظيفي كالتالي:

**المحور الأول:** يحتوي على 29 عبارة مقسمة كما يلي:

المدخل الفردي: يحتوي على 12 عبارة مقسمة إلى بعدين:

وضوح مفهوم المسار الوظيفي: يضم العبارات من 01 إلى 7

الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي: يضم العبارات من 8 إلى 12

المدخل التنظيمي: يحتوي على 17 عبارة مقسمة إلى بعدين:

استراتيجيات الإدارة الممارسة: تضم العبارات من 13 إلى 22

البيئة التنظيمية الإدارية: تضم العبارات من 23 إلى 29

**المحور الثاني:** يحتوي على 15 عبارة تقيس الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل

وقد استخدم مقياس ليكارت المتدرج ذو الأبعاد الخمسة لقياس درجة الاستجابة لكل من محور تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

#### الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص109.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن،

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي".

#### أولاً: الصدق الظاهري الاستبانة

قمنا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث قدموا ملاحظات حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور وحذف وتعديل بعض العبارات، وبناء على التوجيهات المقدمة إلينا قمنا بالتعديلات الضرورية لنصل إلى الصورة النهائية الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (01).

#### ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة انتقلنا إلى التأكد من الصدق البنائي لها لتحديد مدى تجانسها الداخلي ومدى اتساق كل عبارة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 31 مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم إخبارهم أن الهدف من هذا التوزيع المبدئي هو التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم وتم تشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم حول العبارات غير الواضحة، حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون "Pearson" ومستوى الدلالة "sig" حيث كانت النتائج كما يلي:

#### 1- الصدق البنائي لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي

للتأكد من الصدق البنائي لعبارات المحور الأول (تخطيط المسار الوظيفي) نتأكد من الصدق البنائي لأبعاده الأربعة وكذلك لمداخله، بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد والمدخل والدرجة الكلية له حيث كانت النتائج كما يلي:

#### 1-1 الصدق البنائي لعبارات بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	كنت حرا في اختيار الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك	**0,618	0,000
02	تقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمسارك الوظيفي	**0,685	0,000
03	تسعى للحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى	**0,610	0,000
04	تسعى باستمرار لتنمية مهاراتك الوظيفية من خلال التعلم الذاتي	**0,847	0,000
05	تعمل على إيجاد التناسق بين مؤهلاتك وبين مهام وظيفتك الحالية	**0,743	0,000
06	تستثمر خبرتك الوظيفية لدعم مهام وأنشطة وظيفتك الحالية	**0,643	0,000
07	تهتم برفع مستوى أدائك خلال السنوات القادمة	**0,752	0,000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (02) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,610 و 0,847) وجميعها موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها و تطبيقها.

### 1-2- الصدق البنائي لعبارات بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	**0,737	0,000
09	تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك ومهاراتك لمعرفة نقاط القوة والضعف	**0,784	0,000
10	تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط وتنمية مسارك الوظيفي	**0,787	0,000
11	تبحث عن اكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	**0,758	0,000
12	تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكاليف الوظيفية	**0,767	0,000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,737 و 0,787) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

### 1-3- الصدق البنائي لعبارات بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تقوم المديرية بتعريف الموظفين بمتطلبات تخطيط في المسار الوظيفي والخيارات المتاحة	0,810**	0,000
14	تقوم المديرية بالعمل على إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وطموحات الموظفين الخاصة بالمسار الوظيفي	0,732**	0,000
15	تقوم المديرية بدعم الموظفين من خلال تقديم لاستشارات المهنية لهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	0,783**	0,000
16	تقوم المديرية بإعداد الموظفين مهنيًا بالتعليم والتدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية	0,615**	0,000
17	تعمل المديرية على توفير فرص الترقية للموظفين	0,809**	0,000
18	تعتمد المديرية على معايير موضوعية (الأقدمية، الكفاءة...) في تنفيذ الترقية	0,818**	0,000
19	تقوم المديرية بالاستفادة من نتائج تقييم الأداء في التقدم المهني للموظفين	0,729**	0,000
20	تحرص المديرية على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته	0,606**	0,000
21	تختار المديرية الموظفين المؤهلين لتولي المناصب العليا	0,757**	0,000
22	تطبق المديرية سياسات النقل والتدوير بين المناصب للموظفين لتحسين مهاراتهم	0,624**	0,000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,606 و 0,818) وجميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

**1-4-الصدق البنائي لعبارات بعد البيئة التنظيمية:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد البيئة التنظيمية الإدارية بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون "pearson" لعبارات بعد "البيئة التنظيمية الإدارية" بالدرجة الكلية للبعد**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
23	توجد لوائح وتعليمات منظمة لتخطيط المسار الوظيفي	0,772**	0,000
24	ترتبط المؤسسة بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق المتطلبات الوظيفية	0,652**	0,000
25	تستعين المديرية بجهات خارجية في تخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها	0,845**	0,000
26	توفر المديرية التسهيلات التي تمكن الموظفين من مواصلة تعليمهم	0,735**	0,000
27	تستعمل المديرية أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين في المسارات الوظيفية	0,771**	0,000
28	تستخدم المديرية أنظمة معلومات إلكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها باستمرار	0,740**	0,000
29	توجد مشاركة بين الموظفين والإدارة في تخطيط المسار الوظيفي	0,612**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد البيئة التنظيمية الإدارية والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,612 و 0,845) وجميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.



### 1-5- الصدق البنائي لأبعاد المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للمدخل.

وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لأبعاد " المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي " بالدرجة الكلية للمدخل**

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	0,938**	0,000
02	الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	0,903**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية للمدخل، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,903 و0,938) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن عباراته صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

### 1-6- الصدق البنائي لأبعاد المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للمدخل، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون "pearson" لأبعاد "المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي " بالدرجة الكلية للمدخل.**

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	استراتيجيات الإدارة الممارسة	0,976**	0,000
02	البيئة التنظيمية الإدارية	0,952**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية للمدخل، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,952 و0,976) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن المدخل التنظيمي في تخطيط

المسار الوظيفي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

**1-7- الصدق البنائي لمداخل محور تخطيط المسار الوظيفي:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط مداخل محور تخطيط المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لمداخل " تخطيط المسار الوظيفي " بالدرجة الكلية للمحور**

الرقم	المدخل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	0,600**	0,000
02	المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	0,876**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بيرسون بين كل مدخل من مداخل محور تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية للمحور، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,600 و 0,876) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وبناء على ذلك يمكن القول إن محور تخطيط المسار الوظيفي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

## 2- الصدق البنائي لأبعاد محور الرضا الوظيفي

**1-2- الصدق البنائي لعبارات بعد الرضا عن المنصب:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن المنصب بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد الرضا عن المنصب " بالدرجة الكلية للبعد**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	تشعر أن وظيفتك الحالية تناسبك أكثر من غيرها	0,874**	0,000
31	تجد متعة حقيقية في أدائك لعملك	0,931**	0,000
32	تتيح لك وظيفتك الحالية فرص التقدم في مجال العمل	0,933**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن المنصب والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,874 و 0,933) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

**2-2- الصدق البنائي لعبارات بعد الرضا عن الأجر:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الأجر بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد "الرضا عن الأجر" بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المهام الموكلة إليك	0,917**	0,000
34	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع مسؤولياتك الوظيفية	0,975**	0,000
35	تشعر بالرضا عن المكافآت والحوافز التي تقدمها المديرية	0,925**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الأجر والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,917 و 0,975) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

**2-3- الصدق البنائي لعبارات بعد الرضا عن الإشراف:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الإشراف بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد "الرضا عن الإشراف" بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
36	يتعامل معك رئيسك المباشر بأسلوب جيد	0,750**	0,000
37	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون صعوبات	0,718**	0,000
38	ياخذ رئيسك المباشر أفكارك وآرائك بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار يخص عملك	0,676**	0,000
39	تجد التقدير والمدح من طرف رئيسك عند قيامك بعمل إضافي مميز	0,767**	0,000
40	تتلقى المساعدة اللازمة من رئيسك المباشر لتأدية عملك بشكل جيد	0,715**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الإشراف والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,676 و 0,767) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

**2-4-الصدق البنائي لعبارات بعد الرضا عن الزملاء:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الزملاء بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (12):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد "الرضا عن الزملاء" بالدرجة

**الكلية للبعد**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	علاقتك جيدة مع زملائك في العمل	0,793**	0,000
42	تبادل المعلومات ومصادر المعرفة من زملائك عند تأدية مهامك	0,907**	0,000
43	تحصل على المساعدة اللازمة من الزملاء في تأدية المهام	0,882**	0,000
44	فكرة العمل كفريق واضحة ومطبقة لديك	0,871**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الزملاء والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,793 و 0,907) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

**2-5-الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني:** حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون "pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (13):** معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لأبعاد محور "الرضا الوظيفي" بالدرجة

**الكلية للمحور**

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الرضا عن المنصب	0,784**	0,000
02	الرضا عن الأجر	0,544**	0,002
03	الرضا عن الإشراف	0,774**	0,000
04	الرضا عن الزملاء	0,814**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,544 و 0,814) ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، سيتم قياس الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل بعد وكل مدخل وكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى.

#### الجدول رقم (14): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ alpha Cronbach

محاور أداة الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	جودة المقياس
وضوح مفهوم المسار الوظيفي	7	0,808	ممتاز
الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	5	0,823	ممتاز
استراتيجيات الإدارة الممارسة	10	0,900	ممتاز
البيئة التنظيمية الإدارية	07	0,855	ممتاز
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	12	0,883	ممتاز
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	17	0,936	ممتاز
الرضا عن المنصب	3	0,893	ممتاز
الرضا عن الأجر	3	0,933	ممتاز
الرضا عن الإشراف	5	0,765	جيد
الرضا عن الزملاء	04	0,885	ممتاز
تخطيط المسار الوظيفي	29	0,909	ممتاز
الرضا الوظيفي	15	0,882	ممتاز
<b>الثبات الكلي</b>	<b>44</b>	<b>0,932</b>	<b>ممتاز</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمداخل والمحاور يتراوح بين (76,5% و 93,6%) أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي ممتازة حيث بلغ معامل الثبات الكلي 93,20%، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها كأداة لهذه الدراسة.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

بعد تفريغ البيانات الخاصة بالاستبانة والتي تم توزيعها على أفراد العينة، قمنا بإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statique package for social science والذي يرمز له اختصارا spss، وهو من أكثر البرامج استخداما في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية

والاقتصادية والطبية والهندسية لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد استخدمنا وفق هذا البرنامج مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

**2 -مقاييس النزعة المركزية:** وتحدد هذه المقاييس القيمة التي تتمركز حولها قيم المجموعة ويعتبر المتوسط الحسابي أهمها و أكثرها استخداما<sup>1</sup>:

**1-2-المتوسط الحسابي المرجح:** هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات<sup>2</sup>، وقد تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها كما تم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**3-مقاييس التشتت:** توضح مقدار تباعد انتشار قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابتة كالوسط الحسابي<sup>3</sup> ، ومن مقاييس التشتت التي تم استخدامها:

**3-1-المدى:** "وهو الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في التوزيع الإحصائي"<sup>4</sup> ، فبعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول فئات مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (5-1=4) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4/5=0,8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2014، ص255.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 257

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 270.

<sup>4</sup> جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص70.

**الجدول رقم (15): توزيع طول فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها**

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	1,80 -	ضعيف جدا
غير موافق	2	2,60 - 1,81	ضعيفة
موافق بدرجة متوسطة	3	3,40 - 2,61	متوسطة
موافق	4	4,20 - 3,41	عالية
موافق بشدة	5	5 - 4,21	عالية جدا

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 109.

**3-2- الانحراف المعياري:** ويعرف على أنه "الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوما على حجم العينة"<sup>1</sup>، وتم استخدامه من أجل التعرف على درجة تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الفرعية والرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وينخفض تشتتها، أما إذا كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

**4-مقاييس الشكل:** هي مقاييس تبين شكل التوزيع الإحصائي (الالتواء، التناول والتفطح) مقارنة بتوزيع مرجعي<sup>2</sup>، ويعرف الالتواء بأنه "درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما"<sup>3</sup>، أما التفطح فهو "درجة تذبذب قمة التوزيع قياسا إلى التوزيع الطبيعي"<sup>4</sup>، وقد تم استخدام مقياسي "الالتواء والتفطح" من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولا.

**5-مقاييس العلاقة:** ومن هذه المقاييس تم استخدام

<sup>1</sup> عوض منصور، عزام صبري، مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 146.

<sup>2</sup> جلاطو جيلالي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>3</sup> إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 131.

<sup>4</sup> محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 133.

5-1- معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) ومعامل التحديد ( $r^2$ ): ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين كميين<sup>1</sup> وقد تم استعماله من أجل تبيان درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)، أما معامل التحديد ( $r^2$ ) والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون وتتراوح فاستخدمناه لمعرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي وتتراوح قيمته بين (-1 و1) كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (16): القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون**

معامل الارتباط $r$	القرار الإحصائي
موجب	علاقة طردية
$0=r$	لا يوجد ارتباط
سالب	علاقة عكسية
$1 = -r$	ارتباط تام
$0.5 \leq r \leq 0$	ارتباط ضعيف
$0.75 \geq r \geq 0.5$	ارتباط متوسط
$1 \geq r \geq 0.75$	ارتباط قوي

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص272.

**5-2- الانحدار المتعدد:**

ويقوم هذا الاختبار على فكرة اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر على متغير تابع<sup>2</sup>، وتم استخدامه لدراسة أثر أبعاد ومداخل تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

- **معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات أداة الدراسة ويعتبر ثبات أداة الدراسة:<sup>3</sup>
  - ضعيفا: إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أقل من (0.60).
  - مقبولا: إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.61 و 0.70)
  - جيدا: إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.71 و 0.80)
  - ممتازا: إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكثر من (0.81)

<sup>1</sup> عوض منصور وعزام صبري، مرجع سابق، ص220.

<sup>2</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008، ص231.

<sup>3</sup> محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص50.



### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة المتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور تخطيط المسار الوظيفي ثم محور الرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعها حسب: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، نوع الوظيفة والراتب الشهري.

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	26	42,6
إناث	35	57,4
المجموع	61	100

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث قدرت 57,40% بينما نسبة الإناث كانت 42,6%، وهذا راجع إلى زيادة توظيف الإناث في الجانب التسييري ومشاركة المرأة في الحياة العملية.

#### ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	1	1,6%
من 30 إلى 40 سنة	43	70,5%
من 41 إلى 50 سنة	15	24,6%
أكثر من 50 سنة	2	3,3%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن 70,50% من مجموع أفراد العينة، تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 24,60 %، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفئة التي يفوق عمرها 50 سنة بنسبة 3,3 %، فيما عادت المرتبة الأخيرة للفئة العمرية أقل من 30 سنة 1,6 % . أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم شباب يتمتعون بالحيوية والنشاط والرغبة والطموح في التقدم والنجاح في حياتهم المهنية، كما لديهم القدرة في تقلد المناصب ذات المسؤوليات الأكبر.

#### ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	الابتدائي
1,6%	1	المتوسط
34,4%	21	الثانوي
63,9%	39	الجامعي
100%	61	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 63,90 %، تليها الفئة التي لديها مستوى ثانوي بنسبة 34,4 %، في حين الفئة التي لديها مستوى المتوسط فلا تمثل سوى 1,6 %، في حين لم تتضمن عينة الدراسة أي مفردة تحمل المستوى الابتدائي. وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة مؤهلين علمياً ما يمكنهم من تقلد المناصب العليا، كما أن المديرية تعتمد في تسيير عملها على الأفراد المؤهلين من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات، لذا تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بحاملي الشهادات.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة المهنية
24,6	15	أقل من 05 سنوات
37,7	23	من 05 إلى 10 سنوات
37,7	23	أكثر من 10 سنوات
100	61	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة 75,4 % يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين 05 إلى أكثر من 10 سنوات، في حين ما نسبته 24,6 % من أفراد عينة الدراسة خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، وهذا ما يجعلهم يستثمرون هذه الخبرة في تخطيط مسارهم الوظيفي، ويفتح أمامهم فرص التقدم الوظيفي.

#### خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
31,1	19	أعزب/عزباء
67,2	41	متزوج(ة)
/	/	أرمل(ة)
1,6	1	مطلق(ة)
<b>100</b>	<b>61</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة 67,2 % متزوجين، تليها ما نسبته 31,1 % غير متزوجين، وهذا يعكس الاستقرار الذي تتمتع به الأغلبية والذي يعكس رغبة هذه الفئة في النجاح والتدرج في المسار الوظيفي.

#### سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الراتب الشهري
49,2	30	أقل من 30.000 دج
42,6	26	من 30.000 إلى 50.000 دج
8,2	5	أكثر من 50.000 دج
<b>100</b>	<b>61</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن ما نسبته 49,2 % يتقاضون مرتبا شهريا أقل من 30.000 دج، في حين نسبة 42,6 % راتبهم الشهري يتراوح بين 30.000 دج و 50.000 دج، في حين ما نسبته 8,2 % يتقاضون أكثر من 50.000 دج.

وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة رواتبهم منخفضة وهذا يجعلهم غير راضين وبالتالي التفكير في تحسين وضعيتهم بالبحث عن فرص وظيفية خارج المديرية.

#### ثامنا: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
مسؤول	18	29,5
موظف عادي	42	68,9
عامل مهني	1	1,6
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن ما نسبته 68,9 % من أفراد عينة الدراسة تمثل فئة الموظفين العاديين، تليها فئة المسؤولين بنسبة 29,5 %، وجاء في المرتبة الأخيرة العمال المهنيون ممثلة في فرد واحد بنسبة 1,6 %. وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول إن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم موظفون عاديون لديهم آفاق مستقبلية للترقية إلى مناصب أعلى.

#### المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

سنقوم في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور الاستبانة، وسنستعمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة موافقتهم على كل عبارة.

#### الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تخطيط المسار الوظيفي

حيث سنقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على عبارات هذا المحور، مقسمة على أربعة أبعاد ومدخلين.

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي

يتضمن بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي (07) عبارات (من 01 إلى 07)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد، وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "وضوح مفهوم المسار الوظيفي"**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
05	عالية	1,014	3,93	كنت حرا في اختيار الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك	01
06	عالية	0,910	3,85	تقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمشارك الوظيفي	02
07	عالية	0,939	3,57	تسعى للحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى	03
02	عالية جدا	0,854	4,26	تسعى باستمرار لتنمية مهاراتك الوظيفية من خلال التعلم الذاتي	04
03	عالية	0,891	4,19	تعمل على إيجاد التناسق بين مؤهلاتك وبين مهام وظيفتك الحالية	05
04	عالية	0,846	4,13	تستثمر خبرتك الوظيفية لدعم مهام وأنشطة وظيفتك الحالية	06
01	عالية جدا	0,807	4,31	تهتم برفع مستوى أدائك خلال السنوات القادمة	07
	عالية	<b>0,636</b>	<b>4,04</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده وضوح مفهوم المسار الوظيفي</b>	

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات بعد "وضوح مفهوم المسار الوظيفي"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين

(0,57 و 4,31)، أي بدرجة موافقة تتراوح بين العالية والعالية جدا، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (07) وهذا بمتوسط حسابي (4, 31) وانحراف معياري قدره (0,807) بدرجة موافقة عالية جدا.
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (04) وهذا بمتوسط حسابي (4,26) وانحراف معياري قدره (0,854) بدرجة موافقة عالية جدا.
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (05) وهذا بمتوسط حسابي (4,19) وانحراف معياري قدره (0,891) بدرجة موافقة عالية.
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (06) وهذا بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري قدره (0, 846) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري قدره (1,014) درجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري قدره (0,910) بدرجة موافقة عالية

- يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري قدره (0,939) بدرجة موافقة عالية.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي ((4,04) وانحراف معياري (0,636) وهو أقل من الواحد (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن مفهوم المسار الوظيفي واضح لدى الموظفين مما يدل على الوعي والإدراك الكبير لأفراد العينة لمفهوم المسار الوظيفي من خلال السعي للبحث عن المعلومات وعن فرص أخرى للتقدم الوظيفي، ووضع الأهداف المستقبلية، واستثمار الخبرة الوظيفية، والحرص على التعلم الذاتي لتحقيق هذا التقدم، وهذا ما جعل وضوح مفهوم المسار الوظيفي كبعد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي عاليا.

**ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي**

يتضمن بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي (05) عبارات (من 8 إلى 12)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد، وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي"**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
08	تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	3,72	0,933	عالية	04
09	تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك ومهاراتك لمعرفة نقاط القوة والضعف	3,72	0,839	عالية	04
10	تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط وتنمية مسارك الوظيفي	3,79	0,951	عالية	02
11	تبحث عن اكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	4,13	0,903	عالية	01
12	تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكاليف الوظيفية	3,74	0,998	عالية	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي		3,82	0,747	عالية	

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,72 و 4,13) أي بدرجة موافقة عالية وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) وهذا بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري قدره (0,903) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) وهذا بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري قدره (0,951) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) وهذا بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري قدره (0,998) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الرابعة العبارتين رقم (08) ورقم (09) وهذا بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري قدره (0,933) و (0,839) على التوالي بدرجة موافقة عالية.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,82) وبانحراف معياري (0,747) وهو أقل من الواحد (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يعملون على الإعداد لتخطيط مساهم الوظيفي من خلال محاولة معرفة إجراءات تخطيط المسار الوظيفي وهو ما يبرر التوجه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة لبعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي.

**ثالثاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد استراتيجية الإدارة الممارسة**

يتضمن بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي (10) عبارات (من 13 إلى 22)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد " استراتيجية الإدارة الممارسة "**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	تقوم المديرية بتعريف الموظفين بمتطلبات تخطيط في المسار الوظيفي والخيارات المتاحة	2,74	0,964	متوسطة	8
14	تقوم المديرية بالعمل على إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وطموحات الموظفين الخاصة بالمسار الوظيفي	2,69	0,975	متوسطة	9
15	تقوم المديرية بدعم الموظفين من خلال تقديم الاستشارات المهنية لهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	2,90	0,960	متوسطة	7
16	تقوم المديرية بإعداد الموظفين مهنيًا بالتعليم والتدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية	3,51	0,906	عالية	1
17	تعمل المديرية على توفير فرص الترقية للموظفين	3,33	0,995	متوسطة	3
18	تعتمد المديرية على معايير موضوعية (الأقدمية، الكفاءة) في تنفيذ الترقية	3,43	1,024	عالية	2
19	تقوم المديرية بالاستفادة من نتائج تقييم الأداء في التقدم المهني للموظفين	3,18	1,008	متوسطة	4
20	تحرص المديرية على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته	2,95	1,087	متوسطة	6
21	تختار المديرية الموظفين المؤهلين لتولي المناصب العليا	3,03	1,169	متوسطة	5
22	تطبق المديرية سياسات النقل والتدوير بين المناصب للموظفين لتحسين مهاراتهم	2,74	0,998	متوسطة	8
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد استراتيجية الإدارة الممارسة	3,05	0,672	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS



- يبين الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "استراتيجيات الإدارة الممارسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2,74 و3,51) أي بدرجة موافقة تتراوح بين المتوسطة والعالية، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:
- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (16) وهذا بمتوسط حسابي (3,51)، وانحراف معياري قدره (0,906) بدرجة موافقة عالية.
  - يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) وهذا بمتوسط حسابي (3,43)، وانحراف معياري قدره (1,024).
  - يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (17) وهذا بمتوسط حسابي (3,33)، وانحراف معياري قدره (0,995) بدرجة موافقة متوسطة.
  - يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (19) وهذا بمتوسط حسابي (3,18)، وانحراف معياري قدره (1,008)، بدرجة موافقة متوسطة.
  - يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (21) وهذا بمتوسط حسابي (3,03)، وانحراف معياري قدره (1,169).
  - يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (20) وهذا بمتوسط حسابي (2,95)، وانحراف معياري قدره (1,087)، بدرجة موافقة متوسطة.
  - يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (15) وهذا بمتوسط حسابي (2,90)، وانحراف معياري قدره (0,960)، بدرجة موافقة متوسطة.
  - يأتي في المرتبة الثامنة العبارتين رقم (13) و(22) وهذا بمتوسط حسابي (2,74)، وانحراف معياري قدره (0,964) و(0,998)، بدرجة موافقة متوسطة.
  - يأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (14) وهذا بمتوسط حسابي (2,69)، وانحراف معياري قدره (0,975)، بدرجة موافقة متوسطة.
- وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,05)، وانحراف معياري (0,672) وهو أقل من الواحد (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.
- وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الاستراتيجيات التي تتبعها المديرية لتخطيط مساهمهم الوظيفي ملائمة.

رابعاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعء البيئة التنظيمية الإدارية

يتضمن بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي (07) عبارات (من 23 إلى 29)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد، وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد " البيئة التنظيمية الإدارية "**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
23	توجد لوائح وتعليمات منظمة لتخطيط المسار الوظيفي	2,92	0,936	متوسطة	05
24	ترتبط المؤسسة بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق المتطلبات الوظيفية	2,74	0,879	متوسطة	06
25	تستعين المديرية بجهات خارجية في التخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها	2,74	1,031	متوسطة	07
26	توفر المديرية التسهيلات التي تمكن الموظفين من مواصلة تعليمهم	3,54	1,104	عالية	01
27	تستعمل المديرية أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين في المسارات الوظيفية	2,95	0,902	متوسطة	04
28	تستخدم المديرية أنظمة معلومات إلكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها باستمرار	3,31	1,057	متوسطة	02
29	توجد مشاركة بين الموظفين والإدارة في تخطيط المسار الوظيفي	3,03	1,016	متوسطة	03
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء البيئة التنظيمية الإدارية	3,05	0,687	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم(27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "البيئة التنظيمية الإدارية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 2,74 و3,54) أي بدرجة موافقة تتراوح بين المتوسطة والعالية وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (26) وهذا بمتوسط حسابي (3,54)، وانحراف معياري قدره(1,104)، بدرجة موافقة عالية، أي وجود تشتت في الإجابات.

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (28) وهذا بمتوسط حسابي (3,31)، وانحراف معياري قدره (1,057)، بدرجة موافقة متوسطة ووجود تشتت في الإجابات.
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (29) وهذا بمتوسط حسابي (3,03)، وانحراف معياري قدره (1,016)، بدرجة موافقة متوسطة ووجود تشتت في الإجابات.
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27) وهذا بمتوسط حسابي (2,95) وانحراف معياري قدره (0,902) بدرجة موافقة متوسطة.
- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (23) وهذا بمتوسط حسابي (2,92)، وانحراف معياري قدره (0,936)، بدرجة موافقة متوسطة.
- يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (24) وهذا بمتوسط حسابي (2,84)، وانحراف معياري قدره (0,879)، بدرجة موافقة متوسطة.
- يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (25) وهذا بمتوسط حسابي (2,74)، وانحراف معياري قدره (1,031)، بدرجة موافقة متوسطة ووجود تشتت في الإجابات.
- وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد البيئة التنظيمية الإدارية متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,05)، وانحراف معياري (0,687) وهو أقل من الواحد (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.
- وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أن البيئة التنظيمية داخل المديرية مناسبة لتخطيط مسارهم الوظيفي حيث أن هناك نقص في بعض الجوانب خاصة فيما يتعلق باللوائح والتعليمات ونقص التنسيق بين خطط برامج التدريب وخطط الترقية بالإضافة إلى عدم كفاية الحوافز التي تجعلهم يشاركون في تخطيط المسار الوظيفي.
- خامساً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومداخل محور تخطيط المسار الوظيفي**
- يتضمن محور تخطيط المسار الوظيفي (29) عبارة (من 01 إلى 29) موزعة على 04 أبعاد ومدخلين وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومداخل محور تخطيط المسار الوظيفي**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
<b>الأبعاد</b>					
01	عالية	0,636	4,04	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	01
02	عالية	0,747	3,82	الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	02
03	متوسطة	0,672	3,05	استراتيجيات الإدارة الممارسة	03
03	متوسطة	0,687	3,05	البيئة التنظيمية الإدارية	04
<b>المداخل</b>					
01	عالية	0,644	3,95	المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	05
02	متوسطة	0,639	3,05	المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	06
	عالية	<b>0,526</b>	<b>3,42</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبعاد ومداخل محور تخطيط المسار الوظيفي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم(28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أبعاد محور تخطيط المسار الوظيفي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3,05 و 4,04) أي بدرجة موافقة تتراوح بين المتوسطة والعالية وجاء ترتيب أبعاد هذا المحور كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري قدره (0,636) بدرجة موافقة عالية.
- يأتي في المرتبة الثانية بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري قدره (0,747) بدرجة موافقة عالية.
- يأتي في المرتبة الثالثة والرابعة بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة وبعد البيئة التنظيمية الإدارية وهذا بمتوسط حسابي (3,05) وانحراف معياري قدره (0,672) و(0,687) بدرجة موافقة متوسطة.

أما بالنسبة للمداخل فقد جاء ترتيب مداخل هذا المحور كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي(3,95) وانحراف معياري قدره (0,644) بدرجة موافقة عالية.
- يأتي في المرتبة الثانية المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي(3,05) وانحراف معياري قدره (0,639) بدرجة موافقة عالية.

وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور تخطيط المسار الوظيفي ككل والذي بلغ (3,42) بأن مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيّد عالي كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي استناداً إلى الانحراف المعياري المقدر (0,526) وهو انحراف أقل من الواحد (1)، ويرجع ذلك إلى وعي العاملين وكذلك المديرية بأهمية تخطيط المسار الوظيفي.

#### الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

حيث سنقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على عبارات هذا المحور، مقسمة على أربعة أبعاد.

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الرضا عن المنصب

يتضمن بعد الرضا عن المنصب (03) عبارات (من 30 إلى 32)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن المنصب"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30	تشعر أن وظيفتك الحالية تناسبك أكثر من غيرها	3,51	1,206	عالية	2
31	تجد متعة حقيقية في أدائك لعملك	3,54	1,149	عالية	1
32	تتيح لك وظيفتك الحالية فرص التقدم في مجال العمل	3,44	1,177	عالية	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الرضا عن المنصب		3,50	1,041	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الرضا عن المنصب"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,44 و3,54) أي بدرجة موافقة عالية وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي: يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (31) وهذا بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري قدره (1,149) بدرجة موافقة مرتفعة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (30) وهذا بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري قدره (1,206) بدرجة موافقة مرتفعة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (32) وهذا بمتوسط حسابي (3,44) وانحراف معياري قدره (1,177) بدرجة موافقة مرتفعة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الرضا عن المنصب عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي ((3,50) وانحراف معياري (1,041) وهو أكبر من الواحد (1) مما يدل على أن هناك عدم اتساق في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة راضون عن مناصبهم الحالية حيث أنها تتناسب مع مستواهم التعليمي حيث نجد أن أغلب الموظفين لديهم مستوى جامعي ويشغلون مناصب تتلاءم مع هذا المستوى بالإضافة إلى أنها تمكنوا من الحصول على الترقية سواء كانت في الرتبة أو الدرجة بعد استيفائهم للشروط المطلوبة كالأقدمية والكفاءة في العمل وذلك في مدة قصيرة من وهو ما يبرر التوجه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة لبعد الرضا عن المنصب.

#### ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الرضا عن الأجر

يتضمن بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي (03) عبارات (من 33 إلى 35)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن الأجر"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
33	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المهام الموكلة إليك	2,23	1,146	منخفضة	1
34	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع مسؤولياتك الوظيفية	2,21	1,112	منخفضة	2
35	تشعر بالرضا عن المكافآت والحوافز التي تقدمها المديرية	2,16	1,036	منخفضة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الرضا عن الأجر	2,20	1,035	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الرضا عن الأجر" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2,16 و 2,23) أي بدرجة موافقة ضعيفة وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (33) وهذا بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري قدره (1,146) بدرجة موافقة ضعيفة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (34) وهذا بمتوسط حسابي (2,21) وانحراف معياري قدره (1,112) بدرجة موافقة ضعيفة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (35) وهذا بمتوسط حسابي (2,16) وانحراف معياري قدره (1,036) بدرجة موافقة ضعيفة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الرضا عن الأجر بدرجة ضعيفة حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,20) وانحراف معياري (1,053) وهو أكبر من الواحد (1) مما يدل على أنه لا يوجد اتساق في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه سواء من حيث حجم المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم أو فيما يخص المكافآت والحوافز التي تقدمها المديرية لهم، ويرجع ذلك إلى أن الأجور منخفضة حيث أنها لا تلبى احتياجات الموظفين بسبب ارتفاع معدلات التضخم وانخفاض القدرة الشرائية وهو ما يبرر التوجه السلبي لأفراد عينة الدراسة لبعد الرضا عن الأجر كأحد أبعاد الرضا الوظيفي.

#### ثالثاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الرضا عن الإشراف

يتضمن بعد الرضا عن الإشراف (05) عبارات (من 36 إلى 40) وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن الإشراف"**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
36	يتعامل معك رئيسك المباشر بأسلوب جيد	3,89	0,933	عالية	1
37	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون صعوبات	3,57	1,040	عالية	3
38	يأخذ رئيسك المباشر أفكارك وآرائك بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار يخص عملك	3,54	1,026	عالية	4
39	تجد التقدير والمدح من طرف رئيسك عند قيامك بعمل إضافي مميز	3,51	0,906	عالية	5
40	تتلقى المساعدة اللازمة من رئيسك المباشر لتأدية عملك بشكل جيد	3,72	0,915	عالية	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الرضا عن الإشراف		3,65	0,770	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الرضا عن الإشراف" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,51 و3,89) أي بدرجة موافقة عالية وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (36) وهذا بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري قدره (0,933) بدرجة موافقة عالية.
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (40) وهذا بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري قدره (0,915) بدرجة موافقة عالية.
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (37) وهذا بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري قدره (1,040) بدرجة موافقة عالية ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (38) وهذا بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري قدره (1,026) بدرجة موافقة عالية ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (39) وهذا بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري قدره (0,906) بدرجة موافقة عالية.



وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الرضا عن الإشراف عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,65) وانحراف معياري (0,770) وهو أقل من الواحد (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة راضون عن إشراف رؤسائهم في العمل وهذا راجع لأن المشرفين لديهم القدرة والمهارة الكافية للتعامل مع المرؤوسين بالإضافة إلى أن المديرية منحت الفرصة للموظفين الشباب في تقلد مناصب المسؤولية والإشراف وهو ما يبرر التوجه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة لبعده الرضا عن الإشراف كأحد أبعاد الرضا الوظيفي.

#### رابعاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الرضا عن الزملاء

يتضمن بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي (04) عبارات (من 41 إلى 44)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الرضا عن الزملاء"**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
41	علاقتك جيدة مع زملائك في العمل	4,11	0,819	عالية	01
42	تتبادل المعلومات ومصادر المعرفة من زملائك عند تأدية مهامك	4,08	0,881	عالية	02
43	تحصل على المساعدة اللازمة من الزملاء في تأدية المهام	3,92	0,954	عالية	03
44	فكرة العمل كفريق واضحة ومطبقة لديك	3,92	0,918	عالية	03
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الرضا عن الزملاء</b>	<b>4,01</b>	<b>0,801</b>	<b>عالية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الرضا عن الزملاء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,92 و 4,11) أي بدرجة موافقة عالية وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي :

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (41) وهذا بمتوسط حسابي (4,11) وانحراف معياري قدره (0,819) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (42) وهذا بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري قدره (0,881) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الثالثة العبارتين رقم (43) و(44) وهذا بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري قدره (0,954) و(0,918) بدرجة موافقة عالية.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الرضا عن الزملاء عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (4,01) وانحراف معياري (0,801) وهو أقل من الواحد (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة لديهم راضون عن علاقاتهم مع زملائهم وهذا راجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم شباب مما يجعل التواصل والتفاعل والانسجام بينهم سهلاً، وهوما يبرر التوجه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة لبعدهم الرضا عن الزملاء كأحد أبعاد الرضا الوظيفي.

#### خامساً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد محور الرضا الوظيفي

يتضمن محور الرضا الوظيفي (15) عبارات (من 30 إلى 44)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد هذا المحور، وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور "الرضا الوظيفي"**

رقم البعد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	الرضا عن المنصب	3,50	1,041	عالية	03
02	الرضا عن الأجر	2,20	1,035	ضعيفة	04
03	الرضا عن الإشراف	3,65	0,770	عالية	02
04	الرضا عن الزملاء	4,00	0,801	عالية	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الرضا الوظيفي		3,42	0,658	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور "الرضا الوظيفي" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,20 و 4,00) أي بدرجة موافقة تتراوح بين الضعيفة والعالية، وجاء ترتيب أبعاد هذا المحور كالتالي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد الرضا عن الزملاء وهذا بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري قدره (0,801) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الثانية بعد الرضا عن الإشراف وهذا بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري قدره (0,770) بدرجة موافقة عالية.

- يأتي في المرتبة الثالثة بعد الرضا عن المنصب وهذا بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري قدره (1,041) بدرجة موافقة عالية ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- يأتي في المرتبة الرابعة بعد الرضا عن الأجر وهذا بمتوسط حسابي (2,20) وانحراف معياري قدره (1,035) بدرجة موافقة منخفضة ووجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على محور الرضا الوظيفي عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,42) وانحراف معياري (0,801) وهو أقل من الواحد (1) مما يدل على أن هناك إتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة راضون عن وظائفهم الحالية فيما يتعلق بالمنصب والإشراف والزملاء لكنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه ولذلك على المديرية بذل المزيد من الجهد من أجل تحسينه.

#### المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار نموذج الدراسة من خلال اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي سوف نستعمل معامل الإلتواء، و معامل التفلطح كما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (34): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء skewness	Kurtosis معاملي التفلطح
وضوح مفهوم المسار الوظيفي	-1,870	5,522
الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	-1,008	2,383
استراتيجيات الإدارة الممارسة	-0,431	0,334
البيئة التنظيمية الإدارية	-0,599	0,137
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	-1,546	4,785
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	-0,461	0,485
تخطيط المسار الوظيفي	-1,442	4,682
الرضا عن المنصب	-0,530	-0,302
الرضا عن الأجر	0,868	0,089
الرضا عن الإشراف	-1,099	1,765
الرضا عن الزملاء	-1,738	5,230
الرضا الوظيفي	-1,023	2,808

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين (-1,870 و 0,868) وهو ينتمي إلى المجال المقبول للتوزيع الطبيعي (-3، +3) أما معامل التفلطح فهو محصور بين (0,302 و 5,522) بمعنى أن جميع القيم أقل من 20<sup>1</sup>، وبذلك يمكننا القول أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### الفرع الثاني: اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة سوف نستعمل معدل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (35): معدل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معدل تضخم التباين "VIF "	التباين المسموح "TOLERANCE"
وضوح مفهوم المسار الوظيفي	2,768	0,361
الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	2,585	0,387
استراتيجيات الإدارة الممارسة	2,620	0,382
البيئة التنظيمية الإدارية	2,435	0,411
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	1,122	0,892
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	1,122	0,892

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن معدل تضخم التباين محصور بين (1,122 و 2,768) وهي أقل من 10 في حين تتراوح معاملات التباين المسموح بين (0,31 و 0,892) وهي أكبر من 0,20<sup>2</sup>، وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

وباختبار التوزيع الطبيعي واختبار نموذج الدراسة يمكننا الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات كما يلي:

<sup>1</sup>Rex.b.kline, **principal and practice of structurel équation Mödling** , third édition , methodology in the social science , 2016, p63.

<sup>2</sup> Nistrom.p.c, **organisational contexte, and innovativeness : adoption of Imaging techenology**, journal of engineering and techenology management, vol19, issus 3-4, 2002, p239.

**اختبار الفرضية الرئيسية:**

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي " والتي يمكن صياغتها كما يلي:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت "F" المحسوبة أكبر من "F" الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كانت "F" المحسوبة أقل من "F" الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية**

الفرضية الرئيسية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"	معامل التحديد $R^2$	القرار
	19,693	4,001	0,000	0,404	مقبولة

$1 - n = ddl$

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة المحسوب "sig" قد بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يعني وجود أثر دال لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل، وهذا ما تدعمه قيمة " F " المحسوبة وبالبالغة (19,693) وهي أكبر من قيمة "F" الجدولية المقدرة (4,001).

كما يتضح من الجدول أيضا أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ (0,404)، أي أن (40,4%) من التباين الذي يحدث في الرضا الوظيفي تفسره أبعاد تخطيط المسار الوظيفي، أما ما نسبته (59,6%) منه فيعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وانطلاقا من هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية -جيبل- .

ومن أجل معرفة المداخل المسؤولة عن هذا الأثر سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على قاعدة القرار التالية: إذا كانت "F" المحسوبة أكبر من "F" الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة .

- إذا كانت "F" المحسوبة أقل من "F" الجدولية ، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة .

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي " والتي يمكن صياغتها كما يلي:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0, 05$ ) للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي .

وقد كانت النتائج ما يلي:

**الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المندرجة تحت الفرضية الرئيسية**

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القرار
	19,693	11,334	0,000	0,281	مقبولة

1 - n = ddl

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "sig" قد بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، وهذا يعني وجود أثر دال للمدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية جيبل ، وهذا ما تدعمه قيمة " F " المحسوبة والبالغة (19,693) وهي أكبر من قيمة "F" الجدولية المقدره (11,334) .

كما يتضح من الجدول أيضا أن معامل التحديد "R<sup>2</sup>" قد بلغ (0,281)، أي أن (28,1%) من التباين الذي يحدث في الرضا الوظيفي يفسره المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي، أما ما نسبته (71,9%) منه فيعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وانطلاقاً من هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية -جبل- .  
ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر سنقوم باختبار الفرضيات الثانوية المتفرعة عن الفرضية الفرعية الأولى، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:  
- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة .  
- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية ، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

### اختبار الفرضية الثانوية الأولى

نصت الفرضية الثانوية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي"، والتي يمكن صياغتها كما يلي :  
-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي  
-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي  
وقد كانت النتائج ما يلي :

### الجدول رقم (38): نتائج اختبار الفرضية الثانوية الأولى المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الفرضية الثانوية الأولى
مقبولة	0,003	2,0002	3,154	

1 - n = ddl

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

طبقاً لقاعدة القرار السالفة الذكر يتضح من الجدول رقم (38) أن مستوى الدلالة "sig" البعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي قد بلغ ( 0,000 ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يعني وجود أثر دال لبعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الرضا الوظيفي يفسره بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي، ولا تفسره أبعاد أخرى، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة البالغة (4,793) ، و هي أكبر من قيمة "T" الجدولية المقدرة ب (2,0002).

وانطلاقاً من هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي قبول الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لعمال مديرية الخدمات الجامعية جيبل.

#### اختبار الفرضية الثانوية الثانية

نصت الفرضية الثانوية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي" والتي يمكن صياغتها كما يلي :

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

وقد كانت النتائج ما يلي :

#### الجدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضية الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"	القرار
الثانوية الثانية	-0,247	2,0002	0,806	مرفوضة

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )  $1 - n = ddl$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

طبقاً لقاعدة القرار السالفة الذكر يتضح من الجدول رقم (40) أن مستوى الدلالة "sig" لبعد للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي قد بلغ ( 0,806)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الرضا الوظيفي لا يفسره بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي، وإنما تفسره أبعاد أخرى، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة البالغة (-0,247) ، وهي أقل من قيمة "T" الجدولية المقدرة ب (2,0002).

وانطلاقاً من هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي رفض الفرضية الثانوية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإعداد لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لعمال مديرية الخدمات الجامعية جيبل.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي" والتي يمكن صياغتها كما يلي :

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي .



$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي .

وقد كانت النتائج ما يلي:

**الجدول رقم (40): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية**

الفرضية الفرعية الثانية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"	معامل التحديد $R^2$	القرار
	19,693	12,411	0,000	0,300	مقبولة

$1 - n = ddl$

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (40) أن مستوى الدلالة المحسوب "sig" قد بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يعني وجود أثر دال للمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية جيجل، وهذا ما تدعمه قيمة " F " المحسوبة والبالغة (19,693) وهي أكبر من قيمة "F" الجدولية المقدر (12,411) .

كما يتضح من الجدول أيضا أن معامل التحديد " $R^2$ " قد بلغ (0,300)، أي أن (30 %) من التباين الذي يحدث في الرضا الوظيفي يفسره المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي، أما ما نسبته (70 %) منه فيعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وانطلاقا من هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- .

ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر سنقوم باختبار الفرضيات الثانوية المتفرعة عن الفرضية الفرعية الثانية، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة .

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة .

**اختبار الفرضية الثانوية الأولى**

نصت الفرضية الثانوية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي " والتي يمكن صياغتها كما يلي:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي

وقد كانت النتائج ما يلي:

**الجدول رقم (41): نتائج اختبار الفرضية الثانوية الأولى المندرجة تحت الفرضية الفرعية الثانية**

الفرضية الثانوية الأولى	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة "Sig"	القرار
	2,762	2,0002	0,008	مقبولة

$1 - n = ddl$

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

طبقاً لقاعدة القرار السالفة الذكر يتضح من الجدول رقم (41) أن مستوى الدلالة "sig" لبعد استراتيجية الإدارة الممارسة قد بلغ (0,008) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يعني وجود أثر دال لبعد استراتيجيات الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الرضا الوظيفي يفسره بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة، ولا تفسره أبعاد أخرى، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة البالغة (2,762)، وهي أكبر من قيمة "T" الجدولية المقدر ب (2,0002).

وانطلاقاً من هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . أي قبول الفرضية الفرعية "أ" التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجيات الإدارة الممارسة على الرضا الوظيفي لعمال مديرية الخدمات الجامعية جيبل.

**اختبار الفرضية الثانوية الثانية**

نصت الفرضية الثانوية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

للبيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي" والتي يمكن صياغتها كما يلي:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي .

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي .

وقد كانت النتائج ما يلي:

**الجدول رقم (42): نتائج اختبار الفرضية الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الثانية**

الفرضية الثانوية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة "sig"	القرار
الثانية	0,542	2,0002	0,590	مرفوضة

1 - n = ddl

مستوى الدلالة المستعمل في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

طبقاً لقاعدة القرار السالفة الذكر يتضح من الجدول رقم (42) أن مستوى الدلالة "sig" لبعد للبيئة التنظيمية الإدارية قد بلغ (0,590) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعد البيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الرضا الوظيفي لا يفسره بعد البيئة التنظيمية الإدارية، وإنما تفسره أبعاد أخرى، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة البالغة (0,542)، وهي أقل من قيمة "T" الجدولية المقدر ب (2,0002).

وانطلاقاً من هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي رفض الفرضية الثانوية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة التنظيمية الإدارية مفهوم لمسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لعمال مديرية الخدمات الجامعية جيبل .

### خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية من وجهة نظر العاملين بها، وكذلك تأثير هذا المتغير في مستوى الرضا الوظيفي لهم وقد كانت الاستبانة وسيلتنا في ذلك، أين تم توزيعها على عينة قدرها (75) عامل استرجعت منها (69) استبانة (61) منها صالحة للتحليل أما (8) استمارات فقد تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أنه يوجد أثر لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي يفسره بعدي وضوح مفهوم المسار الوظيفي واستراتيجيات الإدارة الممارسة دون غيرها من الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة، كما تبين أيضا انه يوجد أثر لمداخل تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي يفسره المدخل الفردي والتنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي .

## خاتمة

إن نجاح المنظمات اليوم يتوقف على مدى محافظتها على الموارد البشرية المؤهلة التي تحقق لها الميزة التنافسية من خلال التخطيط الجيد لمسارهم الوظيفي بتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التوافق بين أهدافها وطموحاتهم لتحقيق الرضا الوظيفي لهم ومن أجل الوقوف على تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي أجرينا هذه الدراسة على موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيجل والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما قدمنا بعض الاقتراحات والآفاق المستقبلية.

## أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلنا إليها إلى قسمين النظرية والتطبيقية

## 1-النتائج النظرية

من خلال الإطار النظري للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تخطيط المسار الوظيفي الناجح يعمل على تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة.
- يمر تخطيط المسار الوظيفي بمجموعة من الخطوات سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي.
- تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمشرف والمنظمة بحيث يجب أن تتضافر جهود جميع الأطراف للوصول إلى التخطيط الناجح والفعال.
- الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعتين من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية.
- يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مداخله كالمدخل الفردي والتنظيمي وأبعاده: وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي، استراتيجية الإدارة الممارسة، البيئة التنظيمية الإدارية.
- توجد مجموعة من المؤشرات من خلالها نعرف إذا كان الفرد راضي عن عمله والعكس.

## 2-النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

يلي:

## نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور تخطيط المسار الوظيفي:

كفاءة تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل مرتفعة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للمحور حيث بلغت (3,42) وهذا نفس ما توصلت إليه دراسة (محمد أحمد عبد الله طيبيل)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ناقية سالم الهتاني) التي توصلت إلى أن درجة تخطيط المسار الوظيفي متوسطة

أما درجة الموافقة على أبعاد تخطيط المسار الوظيفي ومداخله جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي بدرجة موافقة عالية حيث بلغ (4,04) وهو ما يتفق مع دراسة (رشدي عبد اللطيف واضي) ودراسة (محمد أحمد عبد الله طيبيل)، ويختلف مع دراسة (ناقية سالم حسين الهتاني) حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

- في المرتبة الثانية بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي بدرجة موافقة عالية حيث بلغ (3,82) وهو ما يتفق مع دراسة (ناقية سالم حسين الهتاني).

- في المرتبة الثالثة والرابعة بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة وبعد البيئة التنظيمية الإدارية بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغت (3,05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ناقية سالم حسين الهتاني) فيما يخص بعد استراتيجيات الإدارة الممارسة في حين تختلف مع هذه الدراسة فيما يخص بعد البيئة التنظيمية الإدارية حيث جاء بدرجة موافقة منخفضة، وتختلف أيضا مع دراسة (محمد أحمد عبد الله طيبيل) فيما يخص نفس البعد حيث جاء بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة للمداخل فكانت النتائج كما يلي:

- في المرتبة الأولى المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي بدرجة موافقة مرتفعة (3,95) وهو ما يختلف مع دراسة ((ناقية سالم حسين الهتاني) حيث جاء هذا المدخل بدرجة موافقة متوسطة.

- في المرتبة الثانية المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي بدرجة موافقة (3,05) وهو ما يختلف مع دراسة (ناقية سالم حسين الهتاني) حيث جاء هذا المدخل بدرجة موافقة منخفضة.

#### نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

يتمتع موظفي مديرية الخدمات الجامعية بمستوى عالي من الرضا الوظيفي وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,42)، وهو ما يتفق مع دراسة (VENRON) ودراسة (شفا سالم السقا بسيسو)، ويختلف مع دراسة (شاطر شفيق) حيث كان الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة.

أما درجة الموافقة لأبعاده الأربعة فجاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى بعد الرضا عن الزملاء بدرجة موافقة عالية (4,00) وهو ما يتفق مع دراسة (شاطر شفيق).

- في المرتبة الثانية بعد الرضا عن الإشراف بدرجة موافقة عالية (3,65) وهو ما يختلف مع دراسة (شاطر شفيق) حيث جاءت بدرجة منخفضة.

- في المرتبة الثالثة بعد الرضا عن المنصب بدرجة موافقة عالية (3,50) وهو ما يتفق مع دراسة (شفا سالم السقا بسيسو)

- يأتي في المرتبة الرابعة بعد الرضا عن الأجر بدرجة موافقة منخفضة وهو ما يتفق مع دراسة شاطر شفيق ودراسة يختلف مع دراسة (شفا سالم السقا بسيسو) ودراسة (VENRON) حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

### النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

- يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )
- يوجد أثر لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) يفسره بعدي وضوح مفهوم المسار الوظيفي و استراتيجيات الإدارة الممارسة ولا تفسره أبعاد أخرى.
- يوجد أثر لمداخل تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) يفسره المدخلين الفردي و التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي والمعتمدين في هذه الدراسة .

### ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في تحسين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- \* تحسين أساليب الإدارة في تخطيط المسار الوظيفي خاصة فيما يخص :
  - توفير المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين
  - العمل على نقل الموظفين بين مختلف الوظائف لتحسين مهاراتهم.
  - الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لوضع خطط التدريب والتنمية المهنية.
  - اختيار الأفراد الأكفاء لتولي المنصب العليا.
  - العمل على إيجاد التوافق بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة.
- \* توفير المناخ التنظيمي الملائم لتخطيط المسار الوظيفي خاصة فيما يتعلق ب :
  - جعل القوانين واللوائح مساعدة لتخطيط المسار الوظيفي.
  - تكييف خطط التدريب بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة لتحقيق التقدم الوظيفي للأفراد.
  - العمل على تحسين الأجور حتى تتناسب مع احتياجات وطموحات العمال.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً:

- تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي.
- تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الإبداع التنظيمي.
- الرضا الوظيفي بين القطاع العام والخاص.





## قائمة المراجع

**1: المراجع باللغة العربية**

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير مستقبلك الوظيفي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2007.
- 6- جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 7- جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 8- سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر 2006.
- 9- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 11- عزام صبري، أساسيات النظام الإحصائي spss، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، 2006.
- 12- عوض منصور، عزام صبري، مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- 13- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بدون مكان نشر، 2005.
- 14- علي الشراقوي، العملية الإدارية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 15- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16- مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
- 17- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، بدون طبعة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 18- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 19- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر 2008.
- 20- محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 22- وفاء برهان برقواوي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، 2013، الأردن.
- 23- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً: المجالات الدوريات

- 1-أمجد عبد الرحمان الأهدل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال الجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2011.
- 2-بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013.
- 3-رشدي عبد اللطيف وادي، كمال ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر العدد الثاني 2007.
- 3-صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، الأردن، 2004.
- 4-عمران هيثم عمران، باسم غدير غدير، دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد الرابع 2015.
- 5-مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71.
- 6-ناقية سالم حسين الهتاني، تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بجدة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 6 العدد 9 أيلول، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 7-نورة محمد البلهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10 تشرين الأول 2014.
- 8-وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

الأطروحات

- 1-سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- الرسائل الجامعية
- 1-أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- 2-إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بوزارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 4-إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- 5-رلى مازن طافر الشوا، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 6-شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 7-شفا سالم السقا بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 8-صالح بن مطير البلادي، الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 9-عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 10-عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2011.
- 12-محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 13-محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 14-مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تعليمية، جامعة نزوى، عمان، 2014 .
- 15-ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط بين تخطيط المسار الوظيفي والإحترق الوظيفي، رسالة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- 16-منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

## II.المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

- 1-Colin .p.s .ilverthone, **organisational psychologie in cross cultura perspective**, university press, new York.
- 2-Gary dessler et autres, **la gestion des organisations**, 2ème, édition, Québec, 2009.
- 3-Jean marie pretti, **gestion ressources humaine**, **Vuibert**, 8 ème édition, paris 2004.
- 4-Uma sakaren, **research methods for business skill bilding approach**, 4thédition John Willy and son, inc new york, 2004.
- 5-Rex.b.kline, **principal and practice of structurel équation Mödling**, third édition, methodology in the social science, 2016

الأطروحات والرسائل الجامعية

الأطروحات

1-Khalil ait Saïd, **le succès de carrierperçu par les cadres**, these présenté pour obtenir le grade de docteur ,l'université de bordeaux, 2018.

الرسائل الجامعية

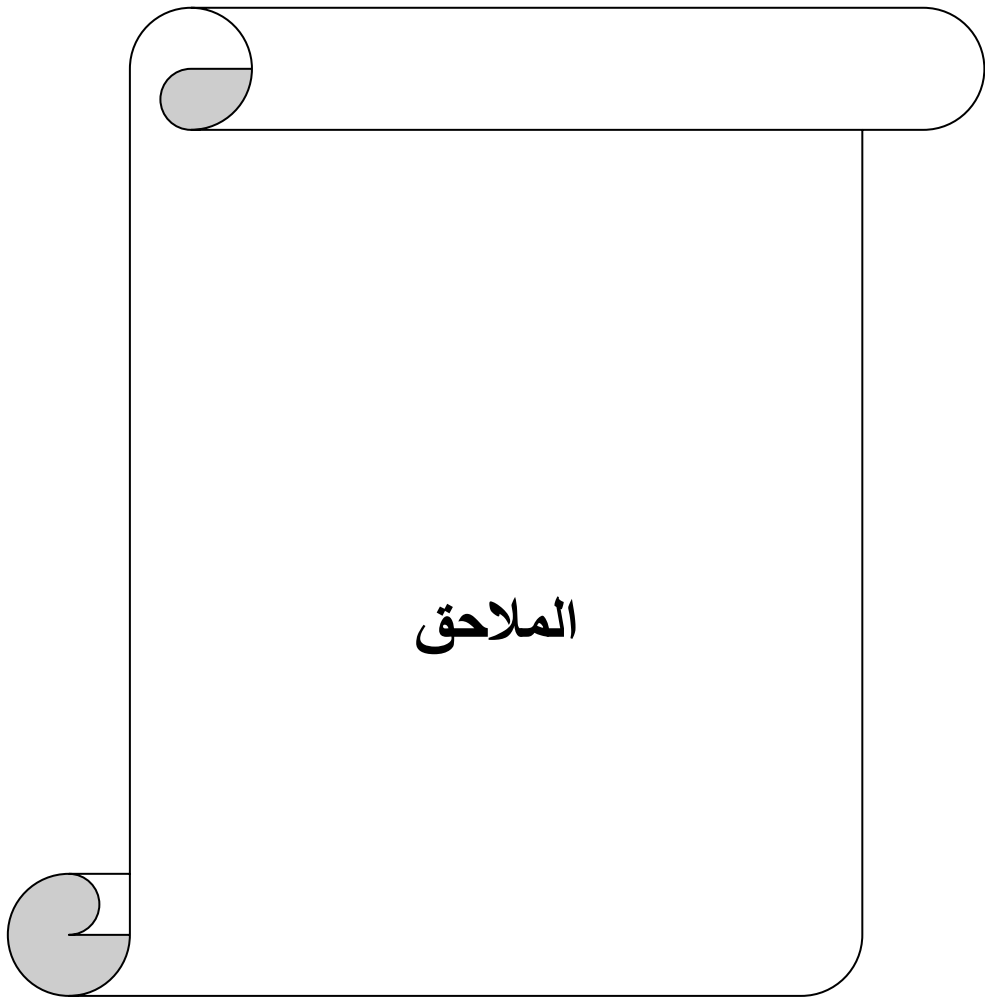
1-Emilie comeau, les facteurs de satisfaction en travail chez les guides du musé canadien des civilisations, mémoires présentée a trois rivières comme exigence partielle de al maitrise en loisir culture et tourisme, 2005.

المقالات

Nistrom.p.c, **organisational contexte, and innovativeness : adoption of Imaging techenology**, journal of engineering and techenology management, vol19, issus 3-4, 2002.

المواقع الإلكترونية

Gerald d'Amboise, **la planification dans les pme** [www.http ://erudit.org/Fr/](http://erudit.org/Fr/) ,  
27/05/2019,10 : 30.



الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبانة
2	قائمة المحكمين
3	نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة
4	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ alpha conbakh
5	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
7	نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات
8	اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة
9	نتائج اختبار فرضيات الدراسة





الملحق رقم (1): الإستبانة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

أخي،أختي العامل (ة)

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي"-دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيجل- يشرفنا أن نقدم لكم هذه الإستمارة والتي طورت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي، كما نأمل منكم التعاون من خلال قراءة كل محور و عباراته ووضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة مع الإلتزام بقدر عال من الصدق و الدقة،ونتعهد لكم بأن المعلومات التي سنتحصل عليها ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

من إعداد الطالبة/ حنان سيوال

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة المعلومات الشخصية الخاصة بك

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

-الجنس:

ذكر  أنثى

-العمر :

أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة

من 41- 50 سنة  أكثر من 50 سنة

-المستوى التعليمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة الإجتماعية :

أعزب/عزباء  متزوج(ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

نوع الوظيفة :

مسؤول  موظف عادي  عامل مهني

الخبرة الوظيفية

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الراتب الشهري

أقل من 30.000 دج  من 30.000 دج - 50.000 دج  أكثر من 50.000

المحور الثاني: تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي</b>						
<b>وضوح مفهوم المسار الوظيفي</b>						
01	كانت لديك الحرية في إختيار الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك					
02	تقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمشارك الوظيفي					
03	تسعى للحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى متوفرة في المديرية					
04	تسعى بإستمرار لتنمية مهاراتك الوظيفية من خلال التعلم الذاتي					
05	تعمل على إيجاد التناسق بين مؤهلاتك و بين مهام وظيفيتك الحالية					
06	تستثمر خبرتك الوظيفية لدعم مهام و أنشطة وظيفتك الحالية					
07	تهتم برفع مستوى أدائك خلال السنوات القادمة					
<b>الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي</b>						
08	تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي					
09	تقوم بإستمرار بالتقييم الذاتي لأدائك لمعرفة نقاط القوة و الضعف					
10	تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط وتنمية مسارك الوظيفي					
11	تبحث عن إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة					
12	تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكاليفات الوظيفية					
<b>المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي</b>						
<b>إستراتيجيات الإدارة الممارسة</b>						
13	تقوم المديرية بتعريف الموظفين بمتطلبات					

					تخطيط المسار الوظيفي و الخيارات المتاحة
					14 تقوم المديرية بالعمل على إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة و طموحات الموظفين الخاصة بالمسار الوظيفي
					15 تقوم المديرية بدعم الموظفين من خلال تقديم الإستشارات المهنية لهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية
					16 تقوم المديرية بإعداد الموظفين مهنيا بالتعليم و التدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية
					17 تعمل المديرية على توفير فرص الترقية للموظفين
					18 تعتمد المديرية على معايير موضوعية (الأقدمية، الكفاءة،...) في تنفيذ الترقية
					19 تقوم المديرية بالاستفادة من نتائج تقييم الأداء في التقدم المهني للموظفين
					20 تحرص المديرية على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته
					21 تختار المديرية الموظفين المؤهلين لتولي المناصب العليا
					22 تطبق المديرية سياسات النقل و التدوير بين المناصب للموظفين لتحسين مهاراتهم
<b>البيئة التنظيمية الإدارية</b>					
					23 توجد لوائح و تعليمات منظمة لتخطيط المسار الوظيفي
					24 تربط المؤسسة بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق المتطلبات الوظيفية
					25 تستعين المديرية بجهات خارجية في التخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها
					26 توفر المديرية التسهيلات التي تمكن الموظفين من مواصلة تعليمهم
					27 تستعمل المديرية أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين في دعم المسارات الوظيفية
					28 تستخدم المديرية أنظمة معلومات إلكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها باستمرار
					29 توجد مشاركة بين الموظفين والإدارة في تخطيط

					المسار الوظيفي
--	--	--	--	--	----------------

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي

					الرضا عن المنصب
					30 تشعر أن وظيفتك الحالية تتناسب أكثر من غيرها
					31 تجد متعة حقيقية في أدائك لعملك
					32 تتيح لك وظيفتك الحالية فرص التقدم في مجال العمل
					الرضا عن الأجر
					33 يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المهام الموكلة إليك
					34 يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع مسؤولياتك الوظيفية
					35 تشعر بالرضا عن المكافآت و الحوافز التي تقدمها المديرية
					الرضا عن الإشراف
					36 يتعامل معك رئيسك المباشر بأسلوب جيد
					37 يمكنك الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون صعوبات
					38 يأخذ رئيسك المباشر أفكارك و آرائك بعين الإعتبار قبل إتخاذ أي قرار يخص عملك
					39 تجد التقدير و المدح من طرف رئيسك عند قيامك بعمل إضافي مميز
					40 تتلقى المساعدة اللازمة من رئيسك المباشر لتأدية عملك بشكل جيد
					الرضا عن الزملاء
					41 علاقتك جيدة مع زملائك في العمل
					42 تتبادل المعلومات و مصادر المعرفة من زملائك عند تأدية مهامك
					43 تحصل على المساعدة اللازمة من الزملاء في تأدية المهام
					44 فكرة العمل كفريق واضحة و مطبقة لديك



الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الكلية	الإسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير	إلهام بوحبيبة	1
	نجيمي عيسى	2
	عزيزي وداد	3
	جبلي حسينة	4

### Corrélations

		بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي
بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,698**	,938**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	31	31	31
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,698**	1	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	31	31	31
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,938**	,903**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

		بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	بعد البيئة التنظيمية الإدارية	المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي
بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	Corrélation de Pearson	1	,863**	,976**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	31	31	31
بعد البيئة التنظيمية الإدارية	Corrélation de Pearson	,863**	1	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	31	31	31
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,976**	,952**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

		المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	محور تخطيط المسار الوظيفي
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,140	,600**
	Sig. (bilatérale)		,451	,000
	N	31	31	31
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,140	1	,876**
	Sig. (bilatérale)	,451		,000
	N	31	31	31
محور تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,600**	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).



## Corrélations

		تشعر أن وظيفتك الحالية تناسبك أكثر من غيرها	تجد متعة حقيقية في أدائك لعملك	تتيح لك وظيفتك الحالية فرص التقدم في مجال العمل	بعد الرضا عن المنصب
تشعر أن وظيفتك الحالية تناسبك أكثر من غيرها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  31	,690**  31	,675**  31	,874**  31
تجد متعة حقيقية في أدائك لعملك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,690**  31	1  31	,887**  31	,931**  31
تتيح لك وظيفتك الحالية فرص التقدم في مجال العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,675**  31	,887**  31	1  31	,933**  31
بعد الرضا عن المنصب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,874**  31	,931**  31	,933**  31	1  31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

		يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المهام الموكلة إليك	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع مسؤولياتك الوظيفية	تشعر بالرضا عن المكافآت و الحوافز التي تقدمها المديرية	بعد الرضا عن الأجر
يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المهام الموكلة إليك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  31	,854**  31	,721**  31	,917**  31
يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع مسؤولياتك الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,854**  31	1  31	,895**  31	,975**  31
تشعر بالرضا عن المكافآت و الحوافز التي تقدمها المديرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,721**  31	,895**  31	1  31	,925**  31
بعد الرضا عن الأجر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,917**  31	,975**  31	,925**  31	1  31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

		يتعامل معك رئيسك المباشر بأسلوب جيد	يمكنك الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون صعوبات	يأخذ رئيسك المباشر أفكارك و آرائك بعين الإعتبار قبل إتخاذ أي قرار يخص عملك	تجد التقدير و المدح من طرف رئيسك عند قيامك بعمل إضافي مميز	تتلقى المساعدة اللازمة من رئيسك المباشر لتأدية عملك بشكل جيد	بعد الرضا عن الإشراف
يتعامل معك رئيسك المباشر بأسلوب جيد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 31	,479** 31	,379* 31	,398* 31	,430* 31	,750** 31
يمكنك الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون صعوبات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,479** 31	1 31	,389* 31	,325 31	,225 31	,718** 31
يأخذ رئيسك المباشر أفكارك و آرائك بعين الإعتبار قبل إتخاذ أي قرار يخص عملك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,379* 31	,389* 31	1 31	,409* 31	,300 31	,676** 31
تجد التقدير و المدح من طرف رئيسك عند قيامك بعمل إضافي مميز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,398* 31	,325 31	,409* 31	1 31	,778** 31	,767** 31
تتلقى المساعدة اللازمة من رئيسك المباشر لتأدية عملك بشكل جيد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,430* 31	,225 31	,300 31	,778** 31	1 31	,715** 31
بعد الرضا عن الإشراف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,750** 31	,718** 31	,676** 31	,767** 31	,715** 31	1 31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Corrélations

		علاقتك جيدة مع زملائك في العمل	تتبادل المعلومات و مصادر المعرفة من زملائك عند تأدية مهامك	تحصل على المساعدة اللازمة من الزملاء في تأدية المهام	فكرة العمل كفريق واضحة و مطبقة لديك	بعد الرضا عن الزملاء
علاقتك جيدة مع زملائك في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 31	,625** 31	,520** 31	,634** 31	,793** 31

تبادل المعلومات و مصادر المعرفة من زملائك عند تأدية مهامك	Corrélation de Pearson	,625**	1	,778**	,699**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
تحصل على المساعدة اللازمة من الزملاء في تأدية المهام	Corrélation de Pearson	,520**	,778**	1	,708**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
فكرة العمل كفريق واضحة و مطبقة لديك	Corrélation de Pearson	,634**	,699**	,708**	1	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
بعد الرضا عن الزملاء	Corrélation de Pearson	,793**	,907**	,882**	,871**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### Corrélations

		بعد الرضا عن المنصب	بعد الرضا عن الأجر	بعد الرضا عن الإشراف	بعد الرضا عن الزملاء	محور الرضا الوظيفي
بعد الرضا عن المنصب	Corrélation de Pearson	1	,321	,428*	,428*	,784**
	Sig. (bilatérale)		,078	,016	,016	,000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,321	1	,289	,289	,544**
	Sig. (bilatérale)	,078		,115	,115	,002
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,496**	,051	,673**	,673**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,005	,787	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,428*	,289	1	1	,814**
	Sig. (bilatérale)	,016	,115			,000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,784**	,544**	,814**	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**Corrélations**

		محور تخطيط المسار الوظيفي	محور الرضا الوظيفي	محاور الإستبانة ككل
محور تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,614**	,944**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	31	31	31
محور الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,614**	1	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	31	31	31
محاور الإستبانة ككل	Corrélation de Pearson	,944**	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (3) : نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة

Corrélations

		كنت حرا في إختيار الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك	تقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمشارك الوظيفي	تسعى للحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى	تسعى باستمرار لتنمية مهاراتك الوظيفية من خلال التعلم الذاتي	تعمل على إيجاد التناسق بين مؤهلاتك و بين مهام وظيفةك الحالية	تستثمر خبرتك الوظيفية لدعم مهام و أنشطة وظيفةك الحالية	تهتم برفع مستوى أدائك خلال السنوات القادمة	بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي
كنت حرا في إختيار الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  31	,339  ,062 31	,340  ,061 31	,392*  ,029 31	,276  ,133 31	,171  ,357 31	,193  ,298 31	,618**  ,000 31
تقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمشارك الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,339  ,062 31	1  31	,219  ,236 31	,482**  ,006 31	,450*  ,011 31	,266  ,149 31	,520**  ,003 31	,685**  ,000 31
تسعى للحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,340  ,061 31	,219  ,236 31	1  31	,463**  ,009 31	,255  ,167 31	,412*  ,021 31	,318  ,081 31	,610**  ,000 31
تسعى باستمرار لتنمية مهاراتك الوظيفية من خلال التعلم الذاتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,392*  ,029 31	,482**  ,006 31	,463**  ,009 31	1  31	,601**  ,000 31	,596**  ,000 31	,738**  ,000 31	,847**  ,000 31
تعمل على إيجاد التناسق بين مؤهلاتك و بين مهام وظيفةك الحالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,276  ,133 31	,450*  ,011 31	,255  ,167 31	,601**  ,000 31	1  31	,487**  ,005 31	,605**  ,000 31	,743**  ,000 31
تستثمر خبرتك الوظيفية لدعم مهام و أنشطة وظيفةك الحالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,171  ,357 31	,266  ,149 31	,412*  ,021 31	,596**  ,000 31	,487**  ,005 31	1  31	,477**  ,007 31	,643**  ,000 31
تهتم برفع مستوى أدائك خلال السنوات القادمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,193  ,298 31	,520**  ,003 31	,318  ,081 31	,738**  ,000 31	,605**  ,000 31	,477**  ,007 31	1  31	,752**  ,000 31
بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,618**  ,000 31	,685**  ,000 31	,610**  ,000 31	,847**  ,000 31	,743**  ,000 31	,643**  ,000 31	,752**  ,000 31	1  31

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

		تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك و مهارتك لمعرفة نقاط القوة و الضعف	تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط و تنمية مسارك الوظيفي	تبحث عن إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكاليفات الوظيفية	بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي
تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,596** 31	,596** 1 31	,445* ,428* 1 31	,393* ,434* ,634** 1	,390* ,552** ,486** 1	,737** ,784** ,787** ,758**
تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك و مهارتك لمعرفة نقاط القوة و الضعف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,596** ,000 31	1 ,000 31	,428* ,016 31	,434* ,015 ,000 ,634**	,552** ,001 ,006 ,489**	,784** ,000 ,000 ,767**
تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط و تنمية مسارك الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,445* ,012 31	,428* ,016 31	1 ,000 31	,634** ,000 ,000 1	,486** ,006 ,005 ,489**	,787** ,000 ,000 ,758**
تبحث عن إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,393* ,029 31	,434* ,015 31	,634** ,000 31	1 ,000 31	,489** ,005 31	,758** ,000 31
تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكاليفات الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,390* ,030 31	,552** ,001 31	,486** ,006 31	,489** ,005 31	1 31	,767** ,000 31
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,737** ,000 31	,784** ,000 31	,787** ,000 31	,758** ,000 31	,767** ,000 31	1 31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

		تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك و مهاراتك لمعرفة نقاط القوة و الضعف	تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط و تنمية مسارك الوظيفي	تبحث عن إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكليفات الوظيفية	بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي
تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,596** ,000 31	,596** 1 ,000 31	,445* ,428* ,012 31	,393* ,434* ,029 31	,390* ,552** ,030 31	,737** ,784** ,000 31
تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك و مهاراتك لمعرفة نقاط القوة و الضعف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,596** ,000 31	1 ,000 31	,428* ,016 31	,434* ,015 31	,552** ,001 31	,784** ,000 31
تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط و تنمية مسارك الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,445* ,012 31	,428* ,016 31	1 ,000 31	,634** ,000 31	,486** ,006 31	,787** ,000 31
تبحث عن إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,393* ,029 31	,434* ,015 31	,634** ,000 31	1 ,000 31	,489** ,005 31	,758** ,000 31
تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكليفات الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,390* ,030 31	,552** ,001 31	,486** ,006 31	,489** ,005 31	1 31	,767** ,000 31
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,737** ,000 31	,784** ,000 31	,787** ,000 31	,758** ,000 31	,767** ,000 31	1 31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**Corrélations**

تقوم المديرية بتعريف الموظفين	تقوم المديرية بالعمل على إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة و طموحات الموظفين الخاصة بالمسار الوظيفي	تقوم المديرية بدعم الموظفين من خلال تقديم الإستشارات المهنية لهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	تقوم المديرية بإعداد الموظفين مهنيًا بالتعليم و التدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية	تعمل المديرية على توفير فرص الترقية للموظفين	تعتمد المديرية على معايير موضوعية (الأدائية، الكفاءة،...) في تنفيذ الترقية	تقوم المديرية بالإستفادة من نتائج تقييم الأداء في التقدم المهني للموظفين	تحرص المديرية على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته	تختار المديرية الموظفين المؤهلين لتولي المناصب العليا	تطبق المديرية سياسات النقل و التدوير بين المناصب للموظفين لتحسين مهاراتهم	بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	
تقوم المديرية بتعريف الموظفين بمطالبات تخطيط في المسار الوظيفي و الخيارات المتاحة	1	,821** ,000	,634** ,000	,556** ,001	,512** ,003	,605** ,000	,394* ,028	,455* ,010	,514** ,003	,452* ,011	,810** ,000
تقوم المديرية بتعريف الموظفين بمطالبات تخطيط في المسار الوظيفي و الخيارات المتاحة	1	,821** ,000	,634** ,000	,422* ,018	,436* ,014	,521** ,003	,358* ,048	,277 ,132	,423* ,018	,483** ,006	,732** ,000
تقوم المديرية بدعم الموظفين من خلال تقديم الإستشارات المهنية لهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	1	,634** ,000	,634** ,000	,626** ,000	,686** ,000	,512** ,003	,532** ,002	,323 ,077	,395* ,028	,392* ,029	,783** ,000
تقوم المديرية بإعداد الموظفين مهنيًا بالتعليم و التدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية	1	,556** ,001	,422* ,018	,626** ,000	,556** ,001	,338 ,063	,362* ,046	,244 ,186	,386* ,032	,034 ,855	,615** ,000
تعمل المديرية على توفير فرص الترقية للموظفين	1	,512** ,003	,436* ,014	,686** ,000	,556** ,001	,663** ,000	,809** ,000	,262 ,154	,599** ,000	,374* ,038	,809** ,000



تعتمد المديرية على معايير موضوعية (الأقدمية، الكفاءة،...) في تنفيذ الترقيّة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,605** ,000 31	,521** ,003 31	,512** ,003 31	,338 ,063 31	,663** ,000 31	1 ,580** 31	,546** ,001 31	,666** ,000 31	,515** ,003 31	,818** ,000 31
تقوم المديرية بالاستفادة من نتائج تقييم الأداء في التقدم المهني للموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,394* ,028 31	,358* ,048 31	,532** ,002 31	,362* ,046 31	,809** ,000 31	,580** ,001 31	1 ,333 31	,487** ,005 31	,479** ,006 31	,729** ,000 31
تحرص المديرية على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,455* ,010 31	,277 ,132 31	,323 ,077 31	,244 ,186 31	,262 ,154 31	,546** ,001 31	,333 ,067 31	1 ,512** 31	,390* ,030 31	,606** ,000 31
تختار المديرية الموظفين المؤهلين لتولي المناصب العليا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,514** ,003 31	,423* ,018 31	,395* ,028 31	,386* ,032 31	,599** ,000 31	,666** ,000 31	,487** ,005 31	,512** ,003 31	1 ,439* 31	,757** ,000 31
تطبق المديرية سياسات النقل و التدوير بين المناصب للموظفين لتحسين مهاراتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,452* ,011 31	,483** ,006 31	,392* ,029 31	,034 ,855 31	,374* ,038 31	,515** ,003 31	,479** ,006 31	,390* ,030 31	,439* ,014 31	1 ,624** 31
بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,810** ,000 31	,732** ,000 31	,783** ,000 31	,615** ,000 31	,809** ,000 31	,818** ,000 31	,729** ,000 31	,606** ,000 31	,757** ,000 31	,624** ,000 31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Corrélations

		تربط المؤسسة بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق المتطلبات الوظيفية	تستعين المديرية بجهات خارجية في التخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها	توفر المديرية التسهيلات التي تمكن الموظفين من مواصلة تعليمهم	تستعمل المديرية أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين في المسارات الوظيفية	تستخدم المديرية أنظمة معلومات إلكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها بإستمرار	توجد مشاركة بين الموظفين والإدارة في تخطيط المسار الوظيفي	بعد البيئة التنظيمية الإدارية	
توجد لوائح و تعليمات منظمة لتخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,602** ,000 31	,602** 1 ,529** ,002 31	,529** ,542** 1 ,552** 1 ,586** ,001 31	,586** ,370* ,552** ,648** ,648** ,000 31	,516** ,283 ,548** 1 ,548** ,548** ,001 31	,532** ,255 ,591** ,405* ,548** 1 ,414* ,414* ,021 31	,194 ,326 ,581** ,212 ,411* 1 ,612** ,612** ,000 31	,772** ,652** ,845** ,735** ,771** ,740** ,000 31
تربط المؤسسة بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق المتطلبات الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,602** ,000 31	1 ,542** ,529** ,002 31	,542** 1 ,552** ,001 31	,370* ,552** ,648** ,000 31	,283 ,548** ,548** ,001 31	,255 ,591** ,405* ,024 ,548** 1 ,414* ,414* ,021 31	,326 ,581** ,212 ,253 ,411* 1 ,612** ,612** ,000 31	,652** ,845** ,735** ,771** ,740** ,000 31
تستعين المديرية بجهات خارجية في التخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,529** ,002 31	,542** ,002 31	1 ,552** ,001 31	,552** ,648** ,000 31	,548** ,548** ,001 31	,591** ,405* ,024 ,548** 1 ,414* ,414* ,021 31	,581** ,212 ,253 ,411* 1 ,612** ,612** ,000 31	,845** ,735** ,771** ,740** ,000 31
توفر المديرية التسهيلات التي تمكن الموظفين من مواصلة تعليمهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,586** ,001 31	,370* ,040 31	,552** ,001 31	1 ,648** ,000 31	,648** ,548** ,001 31	,405* ,024 ,548** 1 ,414* ,414* ,021 31	,212 ,253 ,411* 1 ,612** ,612** ,000 31	,735** ,771** ,740** ,000 31
تستعمل المديرية أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين في المسارات الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,516** ,003 31	,283 ,123 31	,548** ,001 31	,648** ,000 31	1 ,548** ,001 31	,548** ,001 ,405* ,024 ,548** 1 ,414* ,414* ,021 31	,411* ,021 ,411* 1 ,612** ,612** ,000 31	,771** ,740** ,000 31
تستخدم المديرية أنظمة معلومات إلكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها بإستمرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,532** ,002 31	,255 ,166 31	,591** ,000 31	,405* ,024 31	,548** ,001 31	1 ,414* ,414* ,021 31	,414* ,021 ,414* 1 ,612** ,612** ,000 31	,740** ,000 31
توجد مشاركة بين الموظفين والإدارة في تخطيط المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,194 ,296 31	,326 ,073 31	,581** ,001 31	,212 ,253 31	,411* ,021 31	,414* ,021 31	1 ,612** ,612** ,000 31	,612** ,740** ,000 31
بعد البيئة التنظيمية الإدارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,772** ,000 31	,652** ,000 31	,845** ,000 31	,735** ,000 31	,771** ,000 31	,740** ,000 31	,612** ,000 31	1 31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



**الملحق رقم (4): نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" alpha conbakh**

ثبات محور تخطيط المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	29

معامل الثبات لبعء وضوح مفهوم المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	7

معامل الثبات للمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	17

معامل الثبات لبعء الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	5

ثبات بعء الرضا عن المنصب

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	3

معامل الثبات لبعء إستراتيجية الإدارة الممارسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	10

ثبات بعء الرضا عن الاجر

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	3

معامل الثبات لبعء البيئة التنظيمية الإدارية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	7

ثبات بعء الرضا عن الاشراف

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	5

معامل الثبات للمدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	12

ثبات محور الرضا الوظيفي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	15

ثبات بعد الرضا عن الزملاء

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	4

الثبات الكلي للإستبانة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	44



الملحق رقم (5): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	42,6	42,6	42,6
	انثي	35	57,4	57,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	1	1,6	1,6	1,6
	من 30 الي 40	43	70,5	70,5	72,1
	من 41 الي 50	15	24,6	24,6	96,7
	اكثر من 50 سنة	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

المستوي التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	1,6	1,6	1,6
	ثانوي	21	34,4	34,4	36,1
	جامعي	39	63,9	63,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب/عزباء	19	31,1	31,1	31,1
	(متزوج ة)	41	67,2	67,2	98,4
	(مطلق ة)	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول	18	29,5	29,5	29,5
	موظف عادي	42	68,9	68,9	98,4
	عامل مهني	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	15	24,6	24,6	24,6
من 5 الي 10 سنوات	23	37,7	37,7	62,3
اكثر من 10 سنوات	23	37,7	37,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الراتب الشهري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30000 دج	30	49,2	49,2	49,2
من 30000 دج الي 50000 دج	26	42,6	42,6	91,8
اكثر من 50000 دج	5	8,2	8,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	



**الملحق رقم (6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
كنت حرا في إختيار الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك	61	1,00	5,00	3,9344	1,01438
تقوم بتحديد الأهداف المستقبلية لمشارك الوظيفي	61	2,00	5,00	3,8525	,90987
تسعى للحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى	61	1,00	5,00	3,5738	,93913
تسعى باستمرار لتنمية مهاراتك الوظيفية من خلال التعلم الذاتي	61	1,00	5,00	4,2623	,85443
تعمل على إيجاد التناسق بين مؤهلاتك و بين مهام وظيفتك الحالية	61	1,00	5,00	4,1967	,89106
تستثمر خبرتك الوظيفية لدعم مهام و أنشطة وظيفتك الحالية	61	1,00	5,00	4,1311	,84608
تهتم برفع مستوى أدائك خلال السنوات القادمة	61	1,00	5,00	4,3115	,80707
بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	61	1,29	4,86	4,0375	,63562
N valide (liste)	61				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعمل على معرفة إجراءات تخطيط مسارك الوظيفي	61	1,00	5,00	3,7213	,93329
تقوم باستمرار بالتقييم الذاتي لإمكانياتك و مهاراتك لمعرفة نقاط القوة و الضعف	61	1,00	5,00	3,7213	,83927
تعمل على وضع خطة خاصة بك لتخطيط و تنمية مسارك الوظيفي	61	1,00	5,00	3,7869	,95070
تبحث عن إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة	61	1,00	5,00	4,1311	,90324
تبحث عن التحديات لتحقيق ذاتك من خلال قبول تنفيذ التكاليفات الوظيفية	61	1,00	5,00	3,7377	,99836
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	61	1,00	5,00	3,8197	,74718
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المديرية بتعريف الموظفين بمتطلبات تخطيط في المسار الوظيفي و الخيارات المتاحة	61	1,00	5,00	2,7377	,96439
تقوم المديرية بالعمل على إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة و طموحات الموظفين الخاصة بالمسار الوظيفي	61	1,00	5,00	2,6885	,97538
تقوم المديرية بدعم الموظفين من خلال تقديم الاستشارات المهنية لهم لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	61	1,00	5,00	2,9016	,96099
تقوم المديرية بإعداد الموظفين مهنيا بالتعليم و التدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية	61	1,00	5,00	3,5082	,90596
تعمل المديرية على توفير فرص الترقية للموظفين	61	1,00	5,00	3,3279	,99534
تعتمد المديرية على معايير موضوعية(الأقدمية ،الكفاءة،...) في تنفيذ الترقية	61	1,00	5,00	3,4262	1,02403
تقوم المديرية بالاستفادة من نتائج تقييم الأداء في التقدم المهني للموظفين	61	1,00	5,00	3,1803	1,00843
تحرص المديرية على إلحاق كل موظف بالمناصب الذي يناسب مؤهلاته	61	1,00	5,00	2,9508	1,08668
تختار المديرية الموظفين المؤهلين لتولي المناصب العليا	61	1,00	5,00	3,0328	1,16858
تطبق المديرية سياسات النقل و التدوير بين المناصب للموظفين لتحسين مهاراتهم	61	1,00	5,00	2,7377	,99836
بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	61	1,00	4,50	3,0492	,67197
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توجد لوائح و تعليمات منظمة لتخطيط المسار الوظيفي	61	1,00	5,00	2,9180	,93622
تربط المؤسسة بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق المتطلبات الوظيفية	61	1,00	4,00	2,8361	,87902
تستعين المديرية بجهات خارجية في التخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها	61	1,00	5,00	2,7377	1,03121
توفر المديرية التسهيلات التي تمكن الموظفين من مواصلة تعليمهم	61	1,00	5,00	3,5410	1,10414
تستعمل المديرية أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين في المسارات الوظيفية	61	1,00	5,00	2,9508	,90233
تستخدم المديرية أنظمة معلومات إلكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها باستمرار	61	1,00	5,00	3,3115	1,05737
توجد مشاركة بين الموظفين والإدارة في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,00	5,00	3,0328	1,01599
بعد البيئة التنظيمية الإدارية	61	1,29	4,43	3,0468	,68746
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	61	1,29	4,86	4,0375	,63562
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	61	1,00	5,00	3,8197	,74718
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,17	4,92	3,9467	,64425
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	61	1,00	4,50	3,0492	,67197
بعد البيئة التنظيمية الإدارية	61	1,29	4,43	3,0468	,68746
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,18	4,47	3,0482	,63876
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,17	4,92	3,9467	,64425
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,18	4,47	3,0482	,63876
محور تخطيط المسار الوظيفي	61	1,17	4,48	3,4200	,52634
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشعر أن وظيفتك الحالية تناسبك أكثر من غيرها	61	1,00	5,00	3,5082	1,20586
تجد متعة حقيقية في أدائك لعمالك	61	1,00	5,00	3,5410	1,14853
تتيح لك وظيفتك الحالية فرص التقدم في مجال العمل	61	1,00	5,00	3,4426	1,17650
بعد الرضا عن المنصب	61	1,00	5,00	3,4973	1,04105
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المهام الموكلة إليك	61	1,00	5,00	2,2295	1,14591
يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع مسؤولياتك الوظيفية	61	1,00	5,00	2,2131	1,11228
تشعر بالرضا عن المكافآت و الحوافز التي تقدمها المديرية	61	1,00	5,00	2,1639	1,03570
بعد الرضا عن الأجر	61	1,00	5,00	2,2022	1,03509
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتعامل معك رئيسك المباشر بأسلوب جيد	61	1,00	5,00	3,8852	,93271
يمكنك الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون صعوبات	61	1,00	5,00	3,5738	1,04018
يأخذ رئيسك المباشر أفكارك و آرائك بعين الإعتبار قبل إتخاذ أي قرار يخص عملك	61	1,00	5,00	3,5410	1,02589
تجد التقدير و المدح من طرف رئيسك عند قيامك بعمل إضافي مميز	61	1,00	5,00	3,5082	,90596
تتلقى المساعدة اللازمة من رئيسك المباشر لتأدية عملك بشكل جيد	61	1,00	5,00	3,7213	,91526
بعد الرضا عن الإشراف	61	1,40	5,00	3,6459	,76976
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
علاقتك جيدة مع زملائك في العمل	61	1,00	5,00	4,1148	,81850
تتبادل المعلومات و مصادر المعرفة من زملائك عند تأدية مهامك	61	1,00	5,00	4,0820	,88119
تحصل على المساعدة اللازمة من الزملاء في تأدية المهام	61	1,00	5,00	3,9180	,95385
فكرة العمل كفريق واضحة و مطبقة لديك	61	1,00	5,00	3,9180	,91824
بعد الرضا عن الزملاء	61	1,00	5,00	4,0082	,80100
N valide (liste)	61				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الرضا عن المنصب	61	1,00	5,00	3,4973	1,04105
بعد الرضا عن الأجر	61	1,00	5,00	2,2022	1,03509
بعد الرضا عن الإشراف	61	1,40	5,00	3,6459	,76976
بعد الرضا عن الزملاء	61	1,00	5,00	4,0082	,80100
محور الرضا الوظيفي	61	1,13	4,73	3,4240	,65817
N valide (liste)	61				

الملحق رقم (7) : نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	61	1,29	4,86	4,0375	,63562	-1,870	,306	5,522	,604
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	61	1,00	5,00	3,8197	,74718	-1,008	,306	2,383	,604
بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	61	1,00	4,50	3,0492	,67197	-,431	,306	,334	,604
بعد البيئة التنظيمية الإدارية	61	1,29	4,43	3,0468	,68746	-,599	,306	,137	,604
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,17	4,92	3,9467	,64425	-1,546	,306	4,785	,604
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	61	1,18	4,47	3,0482	,63876	-,461	,306	,485	,604
محور تخطيط المسار الوظيفي	61	1,17	4,48	3,4200	,52634	-1,442	,306	4,682	,604
بعد الرضا عن المنصب	61	1,00	5,00	3,4973	1,04105	-,530	,306	-,302	,604
بعد الرضا عن الأجر	61	1,00	5,00	2,2022	1,03509	,868	,306	,089	,604
بعد الرضا عن الإشراف	61	1,40	5,00	3,6459	,76976	-1,099	,306	1,765	,604
بعد الرضا عن الزملاء	61	1,00	5,00	4,0082	,80100	-1,738	,306	5,230	,604
محور الرضا الوظيفي	61	1,13	4,73	3,4240	,65817	-1,023	,306	2,808	,604
N valide (liste)	61					-1,870	,306	5,522	,604

**الملحق رقم (8): نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة**

**Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,576	,469		1,227	,225		
بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	,415	,175	,401	2,377	,021	,361	2,768
بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	-,024	,144	-,027	-,167	,868	,387	2,585
بعد إستراتيجيات الإدارة الممارسة	,314	,161	,320	1,949	,056	,382	2,620
بعد البيئة التنظيمية الإدارية	,101	,152	,105	,664	,509	,411	2,435
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	,366	,110	,358	3,336	,001	,892	1,122
المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	,434	,111	,421	3,921	,000	,892	1,122

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي

الملحق رقم (9): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 <sup>a</sup>	,404	,384	,51661

a. Prédicteurs : (Constante), المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي, المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,512	2	5,256	19,693	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	15,480	58	,267		
	Total	25,991	60			

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي, المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,659	,457	,155	1,441	,155
	المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي	,434	,111	,000	3,921	,000
	المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي	,366	,110	,001	3,336	,001

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي



## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى و فرضياتها الثانوية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,530 <sup>a</sup>	,281	,256	,56763

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي, بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,304	2	3,652	11,334	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	18,688	58	,322		
	Total	25,991	60			

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي, بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,215	,471		2,577	,013
	بعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي	,584	,185	,564	3,154	,003
	بعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	-,039	,158	-,044	-,247	,806

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية و فرضياتها الثانوية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,547 <sup>a</sup>	,300	,276	,56020

a. Prédicteurs : (Constante), بعد البيئة التنظيمية الإدارية, بعد إستراتيجيات الإدارة, الممارسة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,790	2	3,895	12,411	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	18,202	58	,314		
	Total	25,991	60			

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد البيئة التنظيمية الإدارية, بعد إستراتيجيات الإدارة, الممارسة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,741	,353		4,936	,000
	بعد إستراتيجيات الإدارة	,463	,168	,473	2,762	,008
	الممارسة					
	بعد البيئة التنظيمية الإدارية	,089	,164	,093	,542	,590

a. Variable dépendante : محور الرضا الوظيفي

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي بمداخله ( المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي، المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي ) وأبعاده ( وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي، إستراتيجيات الإدارة الممارسة، البيئة التنظيمية الإدارية على الرضا الوظيفي لدى عمال و موظفي مديرية الخدمات الجامعية جيجل، وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة حجمها (61) عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

وقد توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد و مداخل تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية جيجل، و أن الأبعاد الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي ( وضوح مفهوم المسار الوظيفي وإستراتيجيات الإدارة الممارسة ) لها أثر على المتغير التابع ( الرضا الوظيفي )، بينما ( الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي، والبيئة التنظيمية الإدارية ليس لها أثر على الرضا الوظيفي )، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن مداخل تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة في المدخل الفردي والمدخل التنظيمي لها أثر على الرضا الوظيفي .

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمديرية الخدمات الجامعية لتحسين تخطيط المسار الوظيفي، وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بها .

**الكلمات المفتاحية :** تخطيط المسار الوظيفي، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي، إستراتيجيات الإدارة الممارسة، البيئة التنظيمية الإدارية، المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي، المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي .

## Abstract

This study aimed to know the effect of career planning in its dimensions (clarity of the concept of the path, preparation for career planning, management strategies practiced, administrative regulatory environment) ,(The individual input in career path planning, the organizational input in career planning) on the job satisfaction of the workers and staff of the University Services Directorate Jijel. The hypotheses were tested on a sample (61) using a multiple regression based on the statistical package program (SPSS).

The study found that there is a statistically significant effect on the dimensions and entrances of career planning on job satisfaction at the Jijel University Services Directorate, and that the dimensions of career planning (clarity of the concept of career path and the management strategies practiced) have an impact on the dependent variable (job satisfaction), While (preparation for career planning, and administrative regulatory environment have no impact on job satisfaction).

The study also found that the entrances to career planning, namely the individual input and the organizational approach, have an impact on job satisfaction.

In the light of the results reached, a number of suggestions were submitted to the Directorate of University Services to improve career planning and enhance the job satisfaction of the employees.

**Keywords:** career planning, clarity of career concept, career path planning, management strategies practice, organizational management environment, individual approach to career planning, organizational approach to career planning, job satisfaction.