



## الموضوع

### أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي

دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف (ة):

دالي علي لامية

إعداد الطالب (ة):

جودي سارة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جيجخ فائزة	أستاذة محاضرة ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دالي علي لامية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مهني أشواق	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



المنظور

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة- حول مستوى تطوير المسار الوظيفي وأثره ببعديه - تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي - في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في العمال والإداريين للمؤسسة، وقد قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع (70) استبانة وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (68) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للإنحدار، تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لتطوير المسار الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة "تطوير المسار الوظيفي" و"الرضا الوظيفي" حيث بلغت قوة العلاقة (41.5%)، فيما فسر متغير تطوير المسار الوظيفي (17.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

**الكلمات المفتاحية:** تطوير المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-

## **Abstract**

This study aims to identify the perceptions of individuals in the National Bureau of Sewage Disinfection - Biskra - about the level of the impact of career path development in its dimensions (career path planning, career path management) in achieving job satisfaction in the institution under study.

The current study population represented the workers and administrators of the institution, and the student selected a random sample where (70) questionnaires were distributed through field visits, and (68) valid questionnaires were retrieved for statistical treatment.

Several methods were used in the statistical analysis of data, including: descriptive statistical scale, regression analysis of variance, and simple linear regression analysis.

The study found several results, the most important of which is the existence of an impact of career path development at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) in achieving job satisfaction at the National Bureau for Sewage Disinfection - Biskra-, as there is a strong correlation between the two variables under study, “career path development” and “Job satisfaction”, where the strength of the relationship reached (41.5%), as the career path development variable explains a rate (17.2%) of the variation in job satisfaction.

**Key Words:** Career Development, Job Satisfaction, The National Office for Wastewater Disinfection - Biskra-

الفطرين

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الملخص
أ - د	مقدمة
31 - 09	<b>الفصل الأول: الرضا الوظيفي</b>
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
11	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه
13	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي
14	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
16	المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي
16	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي
17	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي ومسبباته
19	المطلب الثالث: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي
21	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه و نتائجه
21	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
26	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
29	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
31	خلاصة
67-32	<b>الفصل الثاني: تطوير المسار الوظيفي و أثره في الرضا الوظيفي</b>
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي
34	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسار الوظيفي
36	المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي ومراحله
40	المطلب الثالث: أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها
44	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

44	المطلب الأول : مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهميته
46	المطلب الثاني : مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته
50	المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار الوظيفي ومراحله
55	<b>المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي</b>
55	المطلب الأول: مفهوم إدارة المسار الوظيفي
55	المطلب الثاني: آليات إدارة المسار الوظيفي
62	المطلب الثالث: ماهية تطوير المسار الوظيفي
63	المطلب الرابع: مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي
64	<b>المبحث الرابع: أثر أبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي</b>
64	المطلب الأول: أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي
65	المطلب الثاني: أثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي
67	خلاصة
94-68	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-</b>
69	تمهيد
70	<b>المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة</b>
70	المطلب الأول: التعريف بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-
75	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
75	المطلب الأول: أداة البحث
76	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
77	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
78	<b>المبحث الثالث : خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي</b>
78	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
80	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
82	<b>المبحث الرابع : تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات</b>
82	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
89	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
96	خلاصة
100-97	<b>الخاتمة العامة</b>



## فهرس المحتسويات

102	قائمة الأشكال
104	قائمة الجداول
106	قائمة المراجع
108	الملاحق

مفصلة

### تمهيد :

تنبت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري، كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية لأن الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة أصبحت القوى الدافعة لتلك المؤسسات، ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى إحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك من خلال منحهم فرص التقدم عن طريق اطلاعهم عن الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة مستقبلاً، هذا ما يجعل منهم أكثر دافعية نحو العمل وأكثر رضا ويضمن بقائهم في المؤسسة، وهذا الأخير هو هدف أسمى تسعى المؤسسات إلى بلوغه وذلك عن طريق مجال من مجالات الموارد البشرية ألا وهو تطوير المسار الوظيفي الذي يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معاً، مثال ذلك الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصيص الموارد البشرية واستخدامها، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية ومهنية، وقد أصبحت المؤسسات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عاملاتها، مما يساعد في تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بما يخدم أهدافها، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمؤسسة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تتفق مع مناصبهم، مما يترتب على ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب، فإدارة الموارد البشرية ومن خلال أعمالها التي توظفها تبقى حريصة على المورد البشري وذلك عبر تسخير الفرد في الوظيفة، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي.

### أولاً - إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري التالي:

ما أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما مستوى تطوير المسار الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟

➤ ما مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟

➤ هل يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟

## مقدمة

- هل يوجد أثر لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟

### ثانيا- فرضيات البحث :

في ضوء إشكالية البحث وأسئلتها تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية :

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي

-بسكرة- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان

الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان

الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان الوطني لتطهير مياه

الصرف الصحي -بسكرة-

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه

الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه

الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه

الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

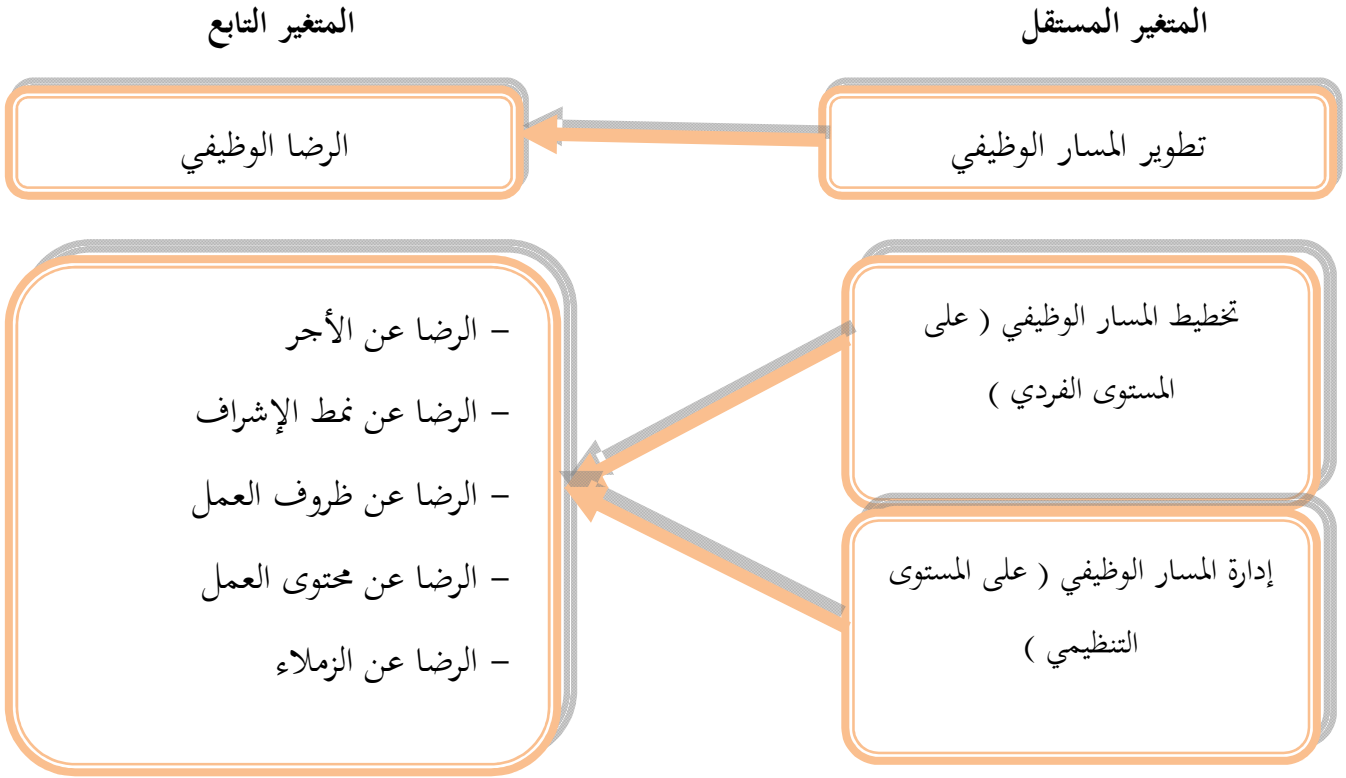
## مقدمة

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه

الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

ثالثا - نموذج البحث :

الشكل رقم (01) : نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

رابعا- أهمية البحث:

➤ يعتبر تطوير المسار الوظيفي من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية إستراتيجية لزيادة فعالية الأفراد وزيادة انتماءاتهم للعمل.

➤ تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

➤ إن توفر هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى أو في مجالات أخرى ذات علاقة بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

خامسا- أهداف البحث:

➤ التعرف على مستوى تطوير المسار الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

➤ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

## مقدمة

- ◀ التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.
- ◀ إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي الذي يساهم في تحقيق رضا الأفراد بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

### سادسا- التعريفات الإجرائية:

#### ❖ المتغير المستقل:

- ◀ **المسار الوظيفي:** هو عملية التحديد المهني لأهداف الفرد العامل في مجال تخصصه المهني وتحديد الأنشطة التي يحتاجها لتحقيق هذه الأهداف.

- ◀ **تخطيط المسار الوظيفي:** هو عملية مشتركة بين الإدارة و المرؤوسين تتضمن إعداد الأفراد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى آخر أعلى.

- ◀ **إدارة المسار الوظيفي:** هي كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمؤسسة لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها.

- ◀ **تطوير المسار الوظيفي:** هو النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى.

#### ❖ المتغير التابع:

- ◀ **الرضا الوظيفي:** هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد داخل عمله، نتيجة لإدراكه لما تقدمه الوظيفة له ولما ينبغي أن يحصل عليه من وظيفته، مما يعود بالنفع عليه وعلى مؤسسته.

### سابعا-مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات :

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات

#### ❖ المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات :

- تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V20 (Statistical Package For Social Sciences) ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## مقدمة

### ❖ المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات :

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### ثامنا-منهجية البحث :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطار والعمال الإداريين بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، حول أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

كما اعتمدنا أيضاً على منهج دراسة حالة ( المنهج التحليلي) الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة من الأفراد البالغ عددهم (70)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث .

### تاسعا-حدود البحث :

يتحدد البحث بما يلي :

❖ **الحدود الموضوعية :** اقتصر بحثنا الحالي على دراسة أثر تطوير المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي ) في الرضا الوظيفي.

❖ **الحدود المكانية :** تم إجراء البحث داخل حدود الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

❖ **الحدود البشرية :** تم إجراء البحث على الإطار والعمال الإداريين بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

❖ **الحدود الزمانية :** قام الطالب بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث خلال شهر جويلية 2020 .

عاشرا-الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي :

◀ فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة-، مذكرة ماجستير، في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، وأيضا اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة، ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب للملاءم الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

◀ مهدي علي عباس، الاقتصاد المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين-دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 103، بغداد-العراق-، 2015.

هدفت الدراسة إلى بحث إمكانية تحقيق النجاح في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في وزارة السياحة و الآثار وذلك اعتمادا على ما يمتلكونه من قدرات معرفية وفكرية عالية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها ثبتت في أن الاقتدار المعرفي يؤدي دورا مهما لدى الأفراد في تحديد كيفية التعامل مع تخطيط المسار الوظيفي ماديا وفكريا، حيث أثبتت الدراسة أن أبعاد الاقتدار المعرفي كافة كان لها علاقة تأثير ايجابية على متغيرات تخطيط المسار الوظيفي.

❖ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

◀ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة،المسيلة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي للأفراد وجماعات المؤسسة، كذلك مساعدة إدارة ومسئولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد وجماعات المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لإدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وتوصلت كذلك إلى أن إدارة الصراع تحتل



## مقدمة

مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. توصلت كذلك إلى أن كل من القيادة، الاتصال والرقابة لها دورا فعالا في إدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيقه .

◀ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006-2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف على العلاقة بين كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والوقوف على العلاقة بين كل من الالتزام والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

توصلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

### ❖ الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

◀ صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية ودراسة أثر المتغيرات الشخصية في رضا المسار الوظيفي، والوقوف على معرفة طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي (تخطيط وإدارة) وبين رضا العاملين عن المسار.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي وبين أبعاد الرضا، وهناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وقد كانت إدارة الموارد البشرية ذات صلة واضحة بتطوير الموارد البشرية ولكن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا .

### حادي عشر - هيكل البحث:

لغرض الإحاطة الكاملة بالإشكالية والإجابة على التساؤلات الواردة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

❖ **الفصل الأول: الرضا الوظيفي**، والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي، وسنتطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه، محدداته وأهميته، أما المبحث الثاني حول أساسيات الرضا الوظيفي وسنتناول فيه أبعاد الرضا الوظيفي، أنواعه، مسبباته وأساليب تحقيقه أما المبحث الثالث فسيتناول نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه وكذلك نتائجه.

❖ **الفصل الثاني: تطوير المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي** والذي قسم إلى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية المسار الوظيفي، وسنتطرق فيه إلى مفهوم المسار الوظيفي وأهميته، خصائصه ومراحله، أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها، أما المبحث الثاني فسيتناول تخطيط المسار الوظيفي، وسنتطرق فيه إلى مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهميته، مسؤوليته وإستخداماته، مداخل تخطيط المسار الوظيفي ومراحله، والمبحث الثالث فتناول إدارة وتطوير المسار الوظيفي، وسنتطرق فيه إلى مفهوم إدارة المسار الوظيفي وآلياتها، ماهية تطوير المسار الوظيفي ومكونات برامجه، أما المبحث الرابع فسنتناول فيه أثر أبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، وسنتطرق فيه إلى أثر كل من التخطيط وإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.

❖ **الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-**، والذي قسم إلى أربع مباحث، بحيث خصص المبحث الأول إلى لمحة عامة عن المؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، بينما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث سنقوم بدراسة خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي، أما المبحث الرابع فسنتناول فيه تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

الأفضل والأفضل  
الأفضل والأفضل

## تمهيد:

حضي موضوع الرضا الوظيفي في الثلاثينات الأخيرة من القرن الماضي وحتى الآن، باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي، و هذا نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأساسي في نجاح و استمرار المؤسسة.

ويتكون الرضا الوظيفي من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو المكانة التي يمتلكها في مؤسسته والتي تعبر عن مدى الإشباع و الرضا الذي يحصل عليه من عمله. وكلما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية. هذه الأخيرة تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد، فقد تظل هذه المشاعر كامنة لدى الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

ووفقا لما سبق سيتم تخصيص هذا الفصل وتقسيمه إلى ثلاثة مباحث جوهرية تتعلق بالرضا الوظيفي، وتتمثل في:

**المبحث الأول :** مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي .

**المبحث الثاني :** أساسيات الرضا الوظيفي.

**المبحث الثالث :** نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه ونتائجه.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي أمر نسبي، حيث أن البعض يكون راضيا عن العمل، في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الحيوية التي يصعب قياسها، نظرا لأنها تتضمن عوامل متعددة.

## المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه

## I. مفهوم الرضا الوظيفي:

هناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الأفراد، أين اختلفت هذه الدراسات في تحديد العوامل المسببة للرضا وقدمت العديد من التعاريف للرضا الوظيفي نذكر منها:

♦ الرضا الوظيفي هو: "حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا " (نواوي، 2007-2008، صفحة 42)

♦ فيما يرى آخرون أنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير" (الحنيطي، 2000، صفحة 15)

♦ الرضا الوظيفي هو: "جزء من رضا الإنسان عن حياته العامة." (الغزوي، 2010، صفحة 352)

♦ يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "موقف الموظف تجاه وظيفته." (gamage, 2014, p. 197)

♦ يعبر مفهوم الرضا الوظيفي عن: "الرضا على الظاهرة ذات الأبعاد المتعددة والتي تضم أجزاء محددة تمثل العوامل المؤثرة على رضا العاملين عن وظائفهم، ويتضمن الرضا الكلي عن العمل جملة عوامل متفاعلة ذات ارتباط مباشر بالعمل ويمدى المنافع والإشباع التي يحققها وهي على النحو التالي: الرضا عن الإشراف والإدارة، الرضا عن الأجر، عن فرص الترقية، عن جماعات العمل و ظروف العمل." (بالرابع، 2011، صفحة 69)

♦ الرضا الوظيفي هو: "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاظة." (سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، 2003، صفحة 196)

♦ يعرف كذلك بأنه: "شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة " (الأحمدي، 2006، صفحة 03)

واعتمادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: "هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد داخل عمله، نتيجة لإدراكه لما تقدمه الوظيفة له ولما ينبغي أن يحصل عليه من وظيفته، مما يعود بالنفع عليه وعلى مؤسسته".

## II. خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي : (البارودي، 2015، الصفحات 38-39)

♦ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: فإن ما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

♦ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

♦ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: هذه الميزة ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل .

♦ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

♦ للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

## المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي

تتمثل محددات الرضا الوظيفي في:

## I. التباعد:

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد، هذه المعتقدات والقيم تختلف من فرد لآخر، وهي بذلك سببا رئيسيا في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الفرد، كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريد كل منهم أن يحصل عليه من منصبه، أي أنه يتحدد بالتناقض (التباعد) بين نتائج المنصب التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعلا، فالفرد إذا رغب في أن يتمكن من خلال المنصب أن يتعامل ويتفاعل مع الجمهور عندما يكلف بمنصب من مناصب العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يقوم بأعمال مكتبية فقط، فإنه يشعر بعدم الرضا عن هذا المنصب. وبالتالي فالرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله، وتلك التي يحصل عليها فعلا. (المرسي و إدريس، 2001، صفحة 295)

## II. العدالة:

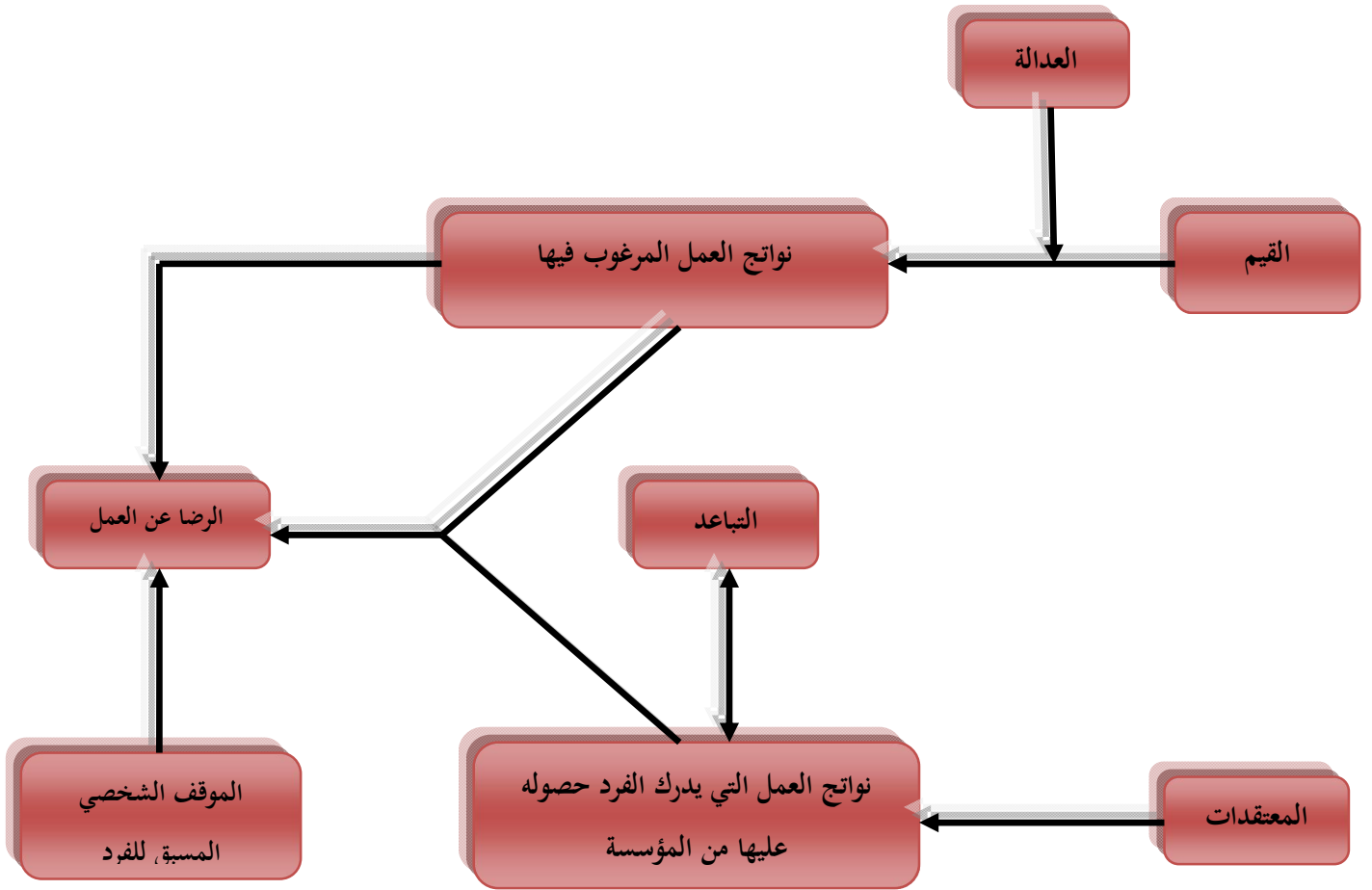
إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المؤسسة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها. (عبد الباقي، 2002، صفحة 147)

## III. الوضع الشخصي المسبق للفرد:

تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل. (حسن، 2003، الصفحات 172-173)

ويمكن توضيح تأثير هذه المحددات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي



المصدر: (حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، 2003، صفحة 174)

### المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع، نوضحها كما يلي: (شاطر،

2009-2010، الصفحات 6-7)

**I. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:** ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- ♦ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ♦ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية كالأجر وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ♦ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.



♦ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية والغير مادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

**II. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

- ♦ ارتفاع في مستوى الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
- ♦ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ♦ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ♦ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية والغير مادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

**III. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ♦ ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .
  - ♦ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها... الخ .
- الرضا الوظيفي يمثل الأهمية القصوى لبقاء العاملين في جو من السعادة والمرح، كما أن العاملين الأفضل رضا مع وظائفهم هم أولئك الذين أكثر التزاما وإخلاصا تجاه مؤسستهم، والذين يتمسكون بها حتى في المواقف الأكثر سوءا. يؤدي رضا العامل إلى توفير بيئة عمل ذات سلوكيات ايجابية، وبعيدة عن التصرفات المؤذية للمؤسسة أو الأفراد.
- (الخزامي، 2017، صفحة 03)

## المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية من الأهداف المهمة للمؤسسات، وذلك لما له من دور كبير في ضمان استمرار الموارد البشرية فيها، ولاسيما تلك التي تملك مهارات واختصاصات مهمة ولها توجهات إبداعية عالية. وستتناول في هذا المبحث أبعاد الرضا الوظيفي، أنواعه ومسبباته وكذا أساليب تحقيقه.

## المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي

تتمثل أبعاد الرضا الوظيفي في:

**I. الأجر:** لا يمثل الأجر مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

**II. محتوى العمل:** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن هذا العمل، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتوبها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح للفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا. ومن هذه المتغيرات نذكر:

♦ درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، كلما قل تكرارها وزاد الرضا عن العمل والعكس.

♦ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فالسيطرة الذاتية للفرد على أداء عمله تزيد من حرية الاختيار وطرق الأداء لديه، وسرعة الاختيار تزيد من رضاه الوظيفي، وتكثيف الأداء مع قدراته يمثل إشباع لحاجاته.

♦ استغلال الفرد لقدراته: إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

♦ خبرات النجاح والفشل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. (فليه و

حمد، 2005، صفحة 264)

**III. فرص الترقية:** ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للترقية إلى مناصب أعلى في السلم الإداري، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا، لذلك فإن هناك علاقة طردية بين توفر

فرص الترقية والرضا عن العمل. (عطا و العزاوي، 2013، صفحة 117)

**IV. نمط الإشراف:** حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإن ذلك يساعده في كسب ولائهم ورضاهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير على رضاهم الوظيفي، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستغلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، فهي تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم الوظيفي، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل. (الشمري، 2009، صفحة 19)

**V. العلاقة مع الزملاء:** إن وجود الفرد في المؤسسة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتماً سوف تقلل من الرضا الوظيفي. ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توتراً، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا. (عسلي، 2009، صفحة 33)

**VI. ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الظروف (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء والنظافة). (فليه وحمد، 2005، صفحة 264)

## المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي ومسبباته

### I. أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما: (سفاري، 2007، صفحة 19)

**1. الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلاً الفرد، وهذا يؤدي إلى إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

**2. الرضا النوعي:** يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب: سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملاءه، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر عن عدم الرغبة من العمل ذاته.

## II. مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

### 1. المسببات التنظيمية للرضا:

على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، وأهمها ما يلي : (سلطان، السلوك التنظيمي، 2003، صفحة 202)

♦ **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

♦ **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

♦ **سياسات المؤسسة :** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

♦ **تصميم العمل :** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

بالإضافة إلى : (حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 2001، صفحة 181)

♦ **ظروف عمل جيدة :** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها.

♦ **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية :** وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المؤسسة.

♦ تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويشير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة. (رفاعي و بسيوني، 2004، صفحة 214)

## 2. المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي: (سلطان، السلوك التنظيمي، 2003، صفحة 263)

♦ احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاتهم، والعلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

♦ تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

♦ المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

♦ الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

## المطلب الثالث: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل، وبعضها الآخر يتمثل في نمط الاتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد، وهذا فعلى المؤسسة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا من خلال برامج معينة تتمثل فيما يلي: (الصيرفي، 2003، الصفحات 276-281)

I. برامج صيانة القوى العاملة: مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع و الابتكار.

## II. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية :

- ♦ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة... إلخ
- ♦ معالجة حالات التعب والارهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط.
- ♦ تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المرعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.

**III. برامج الرفاهية الاجتماعية:** تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات... فهذه الاجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

**IV. برامج الأمن والسلامة المهنية:** تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الاعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفق للخطوات التالية:

♦ تجزئة العمل: ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته وذلك للتعرف على الكيفية التي تؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

♦ تحديد مصدر الخطر: والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

♦ تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

♦ تدريب العاملين: لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

♦ المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

**V. برامج الرعاية الصحية:** في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، بحيث أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

**VI. برامج الجودة الشاملة:** لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما

ينعكس سلبيًا على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

### المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه و نتائجه

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا، ومن هذه النظريات ما هو كلاسيكي ومنها ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة، كما قد بذل العلماء والباحثون جهودًا لإنشاء وتنمية بعض المقاييس التي تمكننا من تحديد درجة الرضا الوظيفي، و النتائج المتعلقة به، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

##### I. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

ترى هذه النظرية أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أخرى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، رتبها على شكل هرم في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أريد إشباعها. (موساوي و برياح، 2015-2016، صفحة 14) وهذه الحاجات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source: (cantal & martine, 1999, p. 18)

يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرهام ماسلو كالآتي: (سلمان، 2011، صفحة 66)

**1. الحاجات الأساسية (الفيسيولوجية):** تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء النوم... وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجر والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

**2. حاجات الأمان والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

**3. الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الحب والصدقة، وما يمثل هذا النوع من الحاجات في المؤسسات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المؤسسة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

**4. حاجات التقدير واحترام الذات:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

**5. الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهاراته وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر

## II. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ :

من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث رأى "هيرزبرغ" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل دافعة أو حافزة وهي مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل



المسئولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة عوامل تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم إذا لم يتم توفيرها، وأطلق عليها عوامل وقائية أو عوامل صحية وهي مرتبطة بمحيط العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل. (ششيتات، 2018، صفحة 562)

### III. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز ستايسي:

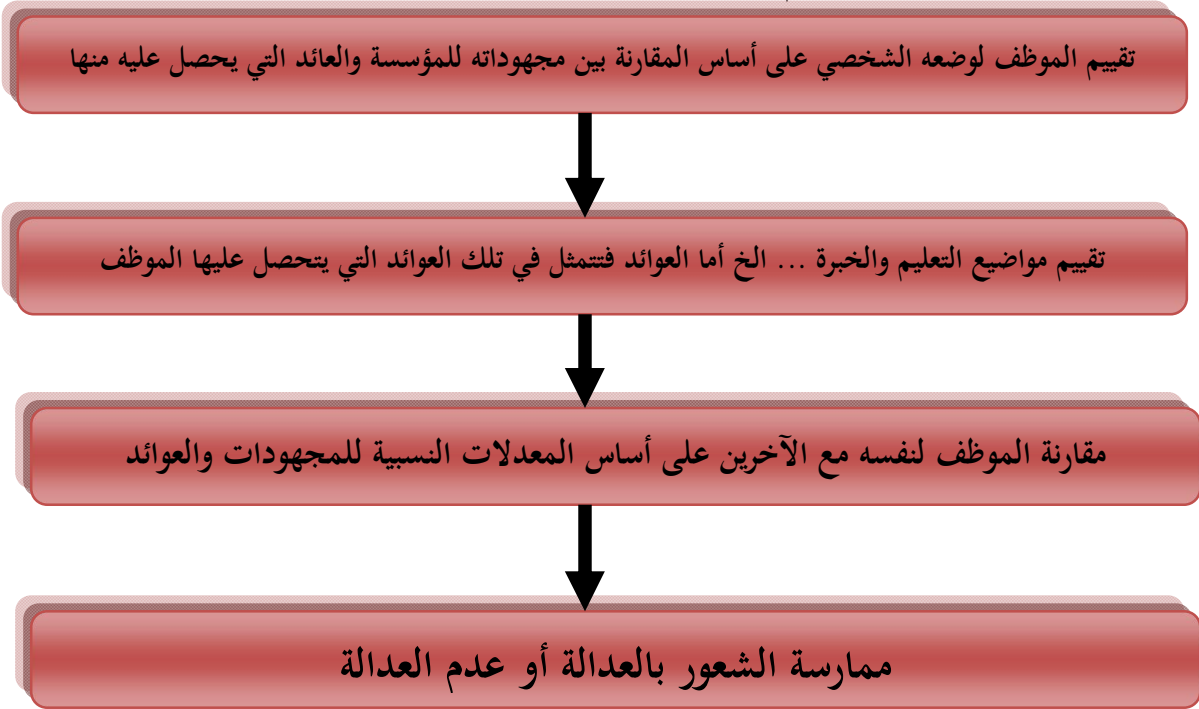
ترى هذه النظرية أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات مثل (الدخل) مقارنة بنسبة مشابهة لنسبة الآخرين. وتفترض النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد، ويتحقق التوازن يحدث شعور بالرضا بين العاملين أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا.

ومن خلال ذلك نرى أن ما يفسر كثير من مظاهر الإهمال أو التذمر وعدم الإخلاص بالعمل وعدم الرضا هو نتيجة الظلم وعدم المساواة بين العاملين، ونجد ذلك عندما يجتهد العامل في عمله ولا يحصل على مردود كافي أو مكافآت مجزية أو حتى طريقة تعامل جيدة بينما يلاحظ غيره قد يكون جهده وعطائه المبذول أقل ويحصل على ثناء ومعاملة أفضل أو مكافآت ومراعاة في منح الإجازات أكثر. لذا على الإدارات أن توفر نوع من العدالة والمساواة في توزيع المهام والحوافز وتجنب المحاباة. (عطا و العزاوي، 2013، صفحة 116)

ولذلك فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً في الأعمال (الفريجات، 2008، صفحة 111).

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقاً لأربعة خطوات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (04): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: (موساوي و بريح، 2015-2016، صفحة 21)

IV. نظرية القيمة لإدوين لوك:

تعتبر نظرية القيمة من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه. ويشير "لوك" في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف... الخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- ♦ مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- ♦ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- ♦ أهمية هذا العنصر بالنسبة له

بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فإنه كلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والحصول فعلا. وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي. (عزیزو، 2015، صفحة 45)

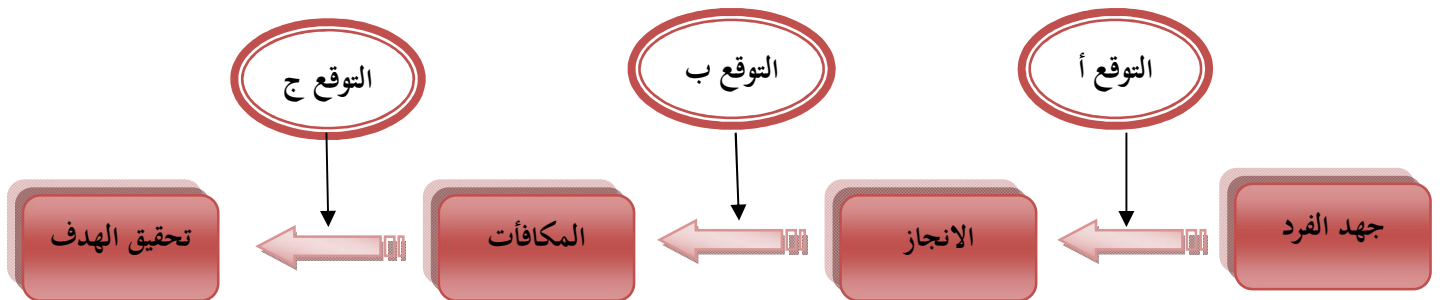
## V. نظرية التوقع لفكتور فروم:

هذه النظرية تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (ماهر، صفحة 154)، بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه. وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإن كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويكونون راضيين. وتعتمد هذه النظرية على توقعات الفرد حيث:

- ♦ التوقع الأول: أن الجهد المبذول سوف يؤدي إلى أداء معين.
- ♦ التوقع الثاني: أن الأداء سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وإلى قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة
- ♦ التوقع الثالث: أن المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد إنجازها. (ثابت، 2011، صفحة 67)

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج فروم في التوقع.



المصدر: (الفرجات، 2008، صفحة 112)

## VI. نظرية Y-X دوكلاس ماكريغور:

تقسم هذه النظرية إلى:

- ♦ نظرية X: وهي التي تفترض أن الإنسان سلبى ولا يجب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية ويقبل أن يكون تابعا ويفضل دائما أن يجد شخصا يقوده. (سلمان، 2011، صفحة 67) كذلك تفترض هذه النظرية أن معظم الأفراد لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب. (مداح، 2015، صفحة 41)

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إصاقها بالبشرية، وبالتالي فهذه السياسة إهدار لما تنتجه

الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري. (موساوي و برياح، 2015-2016، صفحة 23)

♦ أما نظرية Y: فهي التي تفترض أن الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات وأن المسؤولية مغروسة في جوهر الإنسان فهو يجب أن يكون قائدا لا تابعا ويسعى لتحقيق ذاته ويكون هذا الفرد محبا للأساليب الايجابية. (سلمان، 2011، صفحة 67) كذلك تفترض هذه النظرية أن معظم الأفراد يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وأن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف. وكذلك فإن معظم الأفراد يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط. وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا وذاتيا وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل. (مداح، 2015، صفحة 41)

### المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي وذلك لتعدد وتداخل العوامل المسببة له، فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل، وبالتالي فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج، وبالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة، وما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات أنه يقاس عن طريق مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

#### I. المقاييس الموضوعية: يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية مثل:

1. الغياب: يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به وأكثر حرصا على الظهور إليه بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله. إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة، مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. (عسلي، 2009، صفحة 37)

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي :

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{عدد أيام العمل}}$$

عدد أيام العمل × متوسط عدد الأفراد العاملين

بحيث:

- ♦ مجموع أيام الغياب للأفراد نتحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
  - ♦ متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
  - ♦ عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.
- يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المؤسسة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة) وأيضاً بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه . (عسلي، 2009، صفحة 37)

2. ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله. ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الاختياري مقسوماً على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة. (بودون، 2007، صفحة 71)

يأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}}{100} \times 100$$

و تجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجه، وبالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحاً ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري . (بودون، 2007، صفحة 72)

3. الشكاوي: وهي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل... الخ، ويعد هذا الإجراء إعلان عن تدمير العامل (عدم الرضا) من صاحب العمل. (جرجيس و مثنى، 2010، صفحة 02)

## II. المقاييس الذاتية:

وتعرف بالطريقة المباشرة، تقوم على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي. وتميز هنا بين طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية).

**1. الاستبيان:** يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا (borgeron, 1982, pp. 229-230) ومن الاستبيانات الأكثر شيوعا:

♦ إستبيان بيان الرضا الوظيفي : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، وصممه كل من Laroche و Via Tor. (عسلي، 2009، صفحة 39)

♦ إستبيان جامعة منسوتا للرضا: وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين مظهر من مظاهر المهنة بما في ذلك: الإبداع، الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، ظروف العمل. ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة، مستعملا في ذلك سهم الإختيار الذي يتكون من درجات هي: راض جدا إلى غير راض جدا. (بوذون، 2007، صفحة 75)

♦ مقياس وصف المهنة: يتعامل هذا المقياس مع خمسة مفاهيم هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزلاء. (رفاعي و بسيوني، 2004، صفحة 206) ويتضمن هذا المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أو لا. (الطيب، 2008، صفحة 56) ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا الوظيفي، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي على كل بعد. (ريجيو، 1999، صفحة 27)

**2. المقابلة الشخصية:** يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام، وبهذا يتم استجواب الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيد اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات. (عسلي، 2009، صفحة 39)

## المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية: (سلطان، السلوك التنظيمي، 2003،

الصفحات 204-205)

## I. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

## II. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب والرضا عن العمل.

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد وغير راض عن العمل، فإن حضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

## III. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب للإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فإن "فروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

## IV. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

ومن نتائج الرضا الوظيفي أيضا الاستغراق الوظيفي والذي يتمثل في اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها. كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة حجم الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمال مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ (مصطفى، 2008، الصفحات 473-474)



## خلاصة الفصل :

يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية كالأجر والترقية وظروف العمل.

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص أهمها أنه موضوع فردي، وبالتالي فإن مستوى الرضا الوظيفي يختلف من فرد إلى آخر، ويتحدد هذا المستوى بعدة أبعاد أهمها: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف.... ويحدث الرضا نتيجة لعدة أسباب منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته. وكلما كان الفرد أكثر رضا كلما انعكس إيجابيا على سلوكه وكان له الأثر الإيجابي أيضا على المؤسسة والمجتمع.

ونظرا لاهتمام الباحثين بهذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات والنماذج التي طرحها الباحثين في مجال تفسير الرضا الوظيفي، من بينها نظرية تدرج الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية العدالة وغيرها من النظريات.

الأفضل من التوظيف  
المستمر الوظيفي  
تطوير  
وأثره في  
الرضا الوظيفي

## تمهيد:

من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. كما أن تخطيط وإدارة المسار الوظيفي يسمح بتقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد والمواصفات المطلوبة، والاهتمام بشؤون الفرد من أجل كسبه لصالح المؤسسة ومساعدته على تخطيط مساره، بحيث تكتسي وظيفة تسيير المسار الوظيفي أهمية بالغة في رسم حركة تنقلات الأفراد داخل المؤسسة.

يتأثر المسار الوظيفي بالفرد أكثر من تأثره بالمؤسسة، حيث يقوم الفرد بتغيير مساره الوظيفي حسب الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة، فكان الموظف في الماضي يلتزم بالولاء مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فتغيرت النظرة فأصبح يقدم الأداء المميز والعالي حتى يحصل على فرص تدريبية وتنموية وتعليمية عالية تمكنه من الوصول للمكانة المرموقة والمناصب العليا.

وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية وذلك من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتماؤه لعمله وللمؤسسة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

ووفقا لهذا سيتم تخصيص هذا الفصل وتقسيمه إلى ثلاثة مباحث جوهرية تتعلق بالمسار الوظيفي، وتتمثل في:

**المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي**

**المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي**

**المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي**

**المبحث الرابع: أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي**

## المبحث الأول : ماهية المسار الوظيفي

إن تبني نظام المسار الوظيفي لجميع الوظائف في المؤسسة، يحفز الموظفين من تلقاء أنفسهم لمعرفة متطلبات المراكز العليا وتطوير أنفسهم، ليتمكنوا من الارتقاء واستلام تلك المراكز الوظيفية. وإن متابعة علاقة الفرد من حيث طموحاته ومشاعره بالوظيفة من الأمور التي تشغل بال الإدارة الحديثة، التي تسعى من أجل وضع الخطط اللازمة لتنمية هذا المسار.

## المطلب الأول: مفهوم و أهمية المسار الوظيفي

## I. مفهوم المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (الطائي، 2006، صفحة 99). وفيما يلي ندرج بعض تعريفات المسار الوظيفي:

♦ يعرف المسار الوظيفي على أنه: "عملية التحديد المهني لأهداف الفرد العامل في مجال تخصصه المهني وتحديد الأنشطة التي يحتاجها لتحقيق هذه الأهداف". (شعبان، 2013، صفحة 208)

♦ كما يعرف على أنه: "ما يتطلع الفرد إلى تحقيقه في عمله خلال فترة زمنية معينة، من خلال استغلال الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة التي يعمل بها". (المعاينة و الحموري، 2013، صفحة 39)

♦ إن المسار الوظيفي للموظف هو: "عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه". (عامر، 2010، صفحة 165)

♦ إضافة إلى ذلك فهو: "الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد". (المرسى، 2003، صفحة 375)

♦ كذلك يمكن القول أن المسار الوظيفي هو "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، سواء كان ذلك عموديا من خلال الترقية في المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، أو أفقيا بالنقل على نفس المستوى التنظيمي بالتنقل عبر الوظائف المختلفة، مما يكسبه خبرات". (رشوان، 2019، صفحة 119)

## II. أهمية المسار الوظيفي:

## 1. أهمية المسار الوظيفي للعاملين:

تظهر أهمية المسار الوظيفي للعامل في تحقيق نجاح حياته المهنية وحياته العامة من خلال ما يلي: (غريب، 2014، صفحة 25)

- ♦ بناء مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.
- ♦ تحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاتية وترفيه وحاجات الأسرة، فهو يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة.
- ♦ البحث عن الوظائف ذات الثراء الوظيفي مما يعطي الفرد حرية أكبر في أداء العمل .
- ♦ إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد: فهناك اهتمامات متعددة تختلف درجة التفضيل فيها من فرد لآخر، وهي الترقية والحرية والأمان الوظيفي والمتعة.
- ♦ محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات: فقد يبالغ الفرد في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات للتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي.

## 2. أهمية المسار الوظيفي للمؤسسة :

تظهر أهمية المسار الوظيفي للمؤسسة من خلال ما يأتي:

- ♦ إن الكثير من المؤسسات قامت في الوقت الراهن بتبني برامج معينة تقوم بإدارتها لتكوين مسارات وظيفية ناجحة وفعالة لزيادة احتمالات تمكنها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، ويقصد بذلك ضرورة قيام المؤسسة بتوفير معلومات مهنية باستمرار عن طريق تبنيها عدد من البرامج الحيوية لإدارة المسارات الوظيفية للعاملين بحيث تكون متوافقة مع أهدافهم المهنية على امتداد حياتهم التنظيمية . (فيصل، 2016، صفحة 327)
- ♦ إن المؤسسات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يؤثر سلبيًا على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل. (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 262)
- ♦ اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي

يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها. (قشي، 2008-2009، صفحة 166)

♦ تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية. (بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة، 2007-2008، صفحة 62)

♦ إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقية للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقية، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقية في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة (حسن ر.، 2001، صفحة 342). ويقصد بالجمود الوظيفي: المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي. (الكرخي، 2014، صفحة 222)

### المطلب الثاني : خصائص المسار الوظيفي و مراحل

#### I. خصائص المسار الوظيفي:

يمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية: (أبو بكر، 2007، الصفحات 212-214)

♦ إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته و صفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

♦ يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها.

♦ يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي، على أن يكون ذلك مقترنا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك .

- ♦ لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المؤسسة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف، بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- ♦ العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- ♦ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- ♦ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار، حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته، بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

## II. مراحل المسار الوظيفي :

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية خلال مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى يقترّبون من سن التقاعد، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في التخطيط لمساراتهم الوظيفية، بغض النظر عن نوع العمل المؤدى وهذه المراحل هي: الاستكشاف، بداية المسار، منتصف المسار، المسار المتأخر، نهاية المسار. (مصطفى، 2004، صفحة 295)

### 1. الاستكشاف:

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات مهمة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقرابه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه واحد. وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل. من خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدء مساره الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية. إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها.

## 2. بداية المسار:

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمؤسسة أو مؤسسات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينها إن تعددت، ثم اختيار الوظيفة والتقدم لشغلها وعندئذ يحصل على وظيفته الأولى، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. عموما يقوم بتوطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها والمؤسسة التي انضم إليها. (ديري، 2011، الصفحات 151-152)

## 3. منتصف المسار:

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد حيث لا يبقى الفرد -في الغالب- متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، حيث تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت توقع في مرحلة التأسيس. أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم مسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات ولتغيير الوظيفة أو مكان العمل .

وقد تظهر إحباطات في محيط العمل بسبب تصادم وتعارض القيم والاتجاهات بين من يصلون لهذه المرحلة وهم تقريبا بين الثلاثين والأربعين من العمر وبين مرؤوسيهم الأصغر سنا في جيل العشرينيات وهذا ما يخلق صراعات قد تؤثر سلبا على فاعلية أداء المؤسسة.

## 4. المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتنا سعيدا لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار حيث يستطيعون الاسترخاء قليلا ويلعبون دور الموظف الأكبر أو "المعلم"، وتمحور قيمتهم لدى المؤسسة في خبرتهم وقدراتهم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدرتهم على نقل معرفتهم للآخرين.

أما أولئك الذين تجرد أو تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة ( منتصف المسار )، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيب في تغيير محوري في حياتهم العملية أو في البيئة المحيطة كما فكروا يوما ما. وحيث يدرك الفرد أن مستوى أدائه قد انخفض وأنه قد يبقى أسير وظيفته الحالية حتى يبلغ سن التقاعد. (مصطفى،

2004، الصفحات 297-298)

## 5. نهاية المسار:

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي وهي صعبة على كل فرد. وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز. أما بالنسبة لمن كان



أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقضا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود. (ديري، 2011، صفحة 153)

وسنوضح فيما يلي مراحل المسار الوظيفي من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

مراحل المسار الوظيفي				الخصائص
مرحلة الانسحاب (من 65 سنة)	مرحلة حفظ المكاسب (45-64 سنة)	مرحلة التقدم (25-44 سنة)	مرحلة التأسيس (18-24 سنة)	
يشترك الآخريين تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل	الاعتماد على الآخريين في إشباع الحاجات الذاتية	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخريين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز و الاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

المصدر: (صالح و السالم، 2006، صفحة 215)

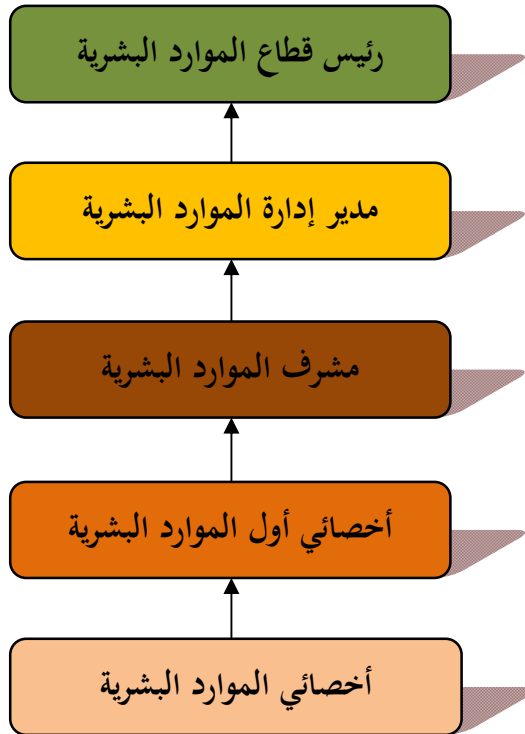
يتضح من خلال الجدول أن هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية المناصب والأفراد في المؤسسات.

### المطلب الثالث : أنواع المسارات الوظيفية و أبعادها

#### I. أنواع المسارات الوظيفية :

1.المسار التقليدي: هو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله. (شعبان، 2013، صفحة 215)  
والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم(06): نموذج المسار التقليدي

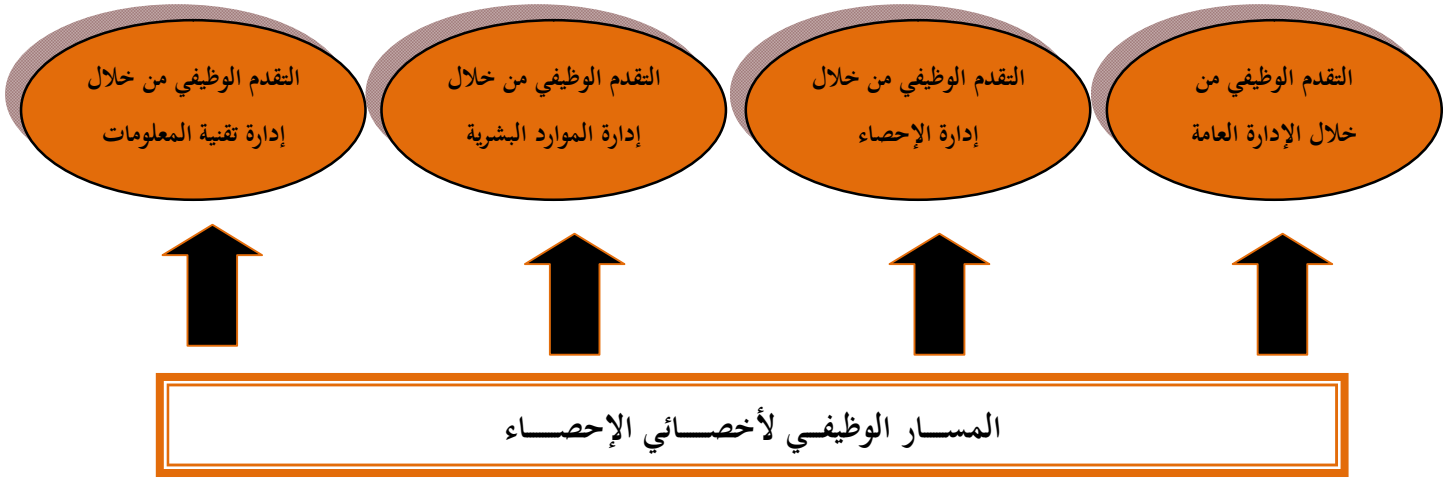


المصدر.: (الفاضل، 2011، صفحة 21)

2.المسار الوظيفي المزدوج: إن معظم المؤسسات تحدد المسار الوظيفي للموظفين، وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث أن هذه المواقع تزيد من مركز الفرد ويحصل على راتب أعلى، ولكون هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المؤسسات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة، حيث تعطي الأفراد فرصة البقاء في مسارهم الوظيفي التقني أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري. (صالح م.، صفحة 133)

والشكل التالي يوضح كيفية عمل المسار المزدوج:

الشكل رقم (07): كيفية عمل المسار المزدوج



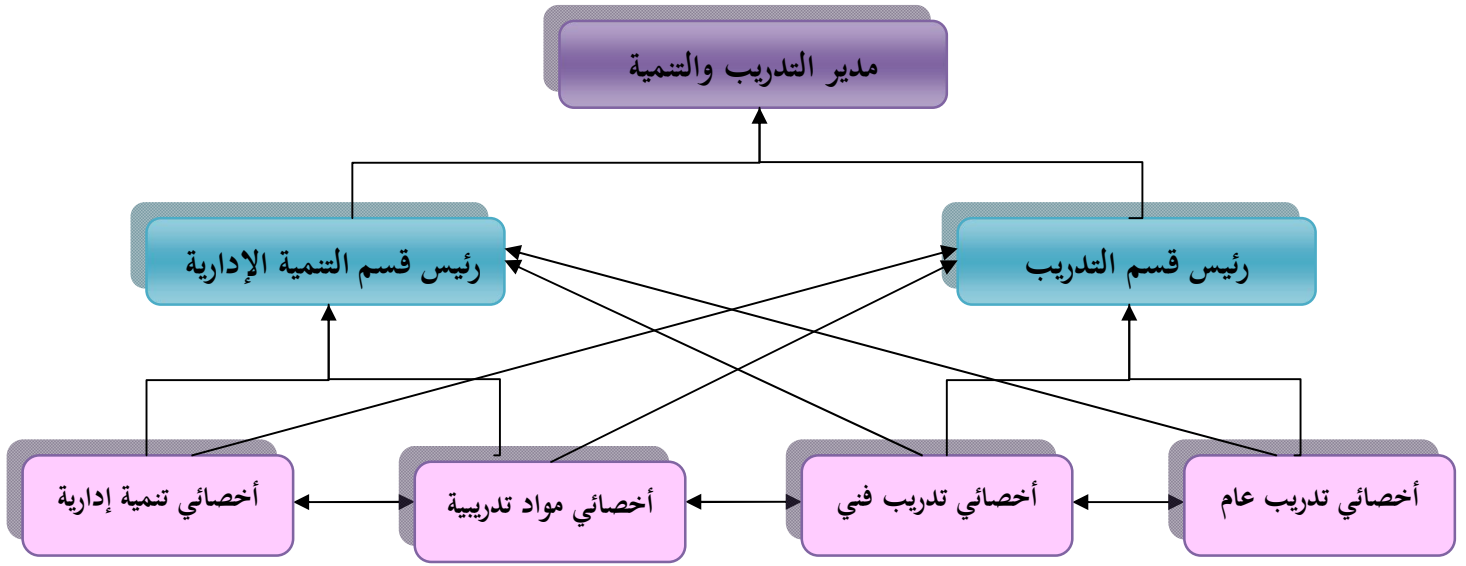
المصدر: (الكرخي، إدارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 221)

**3. المسار الشبكي:** هذا المسار يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال، وفي نفس الوقت يوسع فرص العمل. (برنوطي، 2008، صفحة 431)

يشير هذا المسار إلى احتمال حركة انتقال الفرد العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية، حيث لا يحقق الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يتضمن نقل الفرد في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري، مما يمنحه الفرصة للترقية لأكثر من منصب أعلى. (الفاضل، 2011، صفحة 31)

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي الشبكي:

الشكل رقم(08) : نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: (الفاضل، 2011، صفحة 32)

## II. أبعاد المسار الوظيفي :

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي

**1. تخطيط المسار الوظيفي:** تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تكون مستمرة، ويتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد المناصب التي يمكن أن يرتقي أو ينتقل إليها الفرد. (بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال-، 2014-2015، صفحة 149)

فتخطيط المسار الوظيفي عملية شخصية خاصة بالفرد وتتضمن العديد من الأنشطة منها: تقييم قدرات الفرد، البحث عن الفرص الوظيفية، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة. (Milos, 2012, p. 97)

تخطيط المسار الوظيفي هو تلك العملية التي تمكن الفرد من تطوير مفاهيمه وأهدافه الوظيفية الخاصة به بناء على مهاراته وقدراته واحتياجاته ودوافعه وتطلعاته. (الحمصي، 2014، صفحة 494)

**2. إدارة المسار الوظيفي:** تمثل نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والعاملين فيها، إذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية. (صالح و السالم، 2006، صفحة 227)

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المؤسسة، وتتمثل في الخطط والأنشطة التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة بمساره الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وتقوم أيضا بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد، وتنشر المعلومات عن كل من المسار الوظيفي والوظائف الشاغرة لنقل الأفراد إليها أو عن طريق الترقية . (حسن ع.، 2009، الصفحات 233-234)

وسوف نتناول كل من تخطيط المسار الوظيفي وإدارته في المباحث القادمة بالتفصيل

## المبحث الثاني : تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار الوظيفي ركيزة من الركائز المهمة للوظائف في المؤسسة في الوقت الحاضر ويجعلها محط اهتمام الأفراد دائماً، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من حيث المفهوم، الأهمية، استخدامات تخطيط المسار الوظيفي، مسؤولياته، مداخله ومراحله.

### المطلب الأول : مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهميته

#### I. مفهوم تخطيط المسار الوظيفي :

يوجد عدة تعريفات لتخطيط المسار الوظيفي، ندرج البعض منها فيما يلي:

♦ تخطيط المسار الوظيفي هو: "تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها". (حسونة، 2008، صفحة 17)

♦ يعبر تخطيط المسار الوظيفي عن: "مجموعة الأنشطة التي يؤديها الأفراد لتقييم قدراتهم ومهاراتهم، ويكون ذلك عادة بمساعدة عدد من المستشارين بهدف وضع خطة واقعية للمسار الوظيفي". (نعساني، 2011، صفحة 16)

♦ وفي تعريف آخر فإن تخطيط المسار الوظيفي: "يتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد". (peretti, 1999, p. 221)

إن تخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 522)

#### II. أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

تكمن أهمية التخطيط الوظيفي كونه يساعد الأفراد العاملين على تحديد ميولهم الوظيفية، وكذلك تعريفهم بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم الوظيفية (أحمد، صفحة 12) وتحدد الأهمية فيما يلي:

♦ الفرد لديه طموحات، احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، واختلاف الأفراد في قيمهم وقدراتهم وكفاءاتهم يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية. (حمداوي، 2004، صفحة 113)

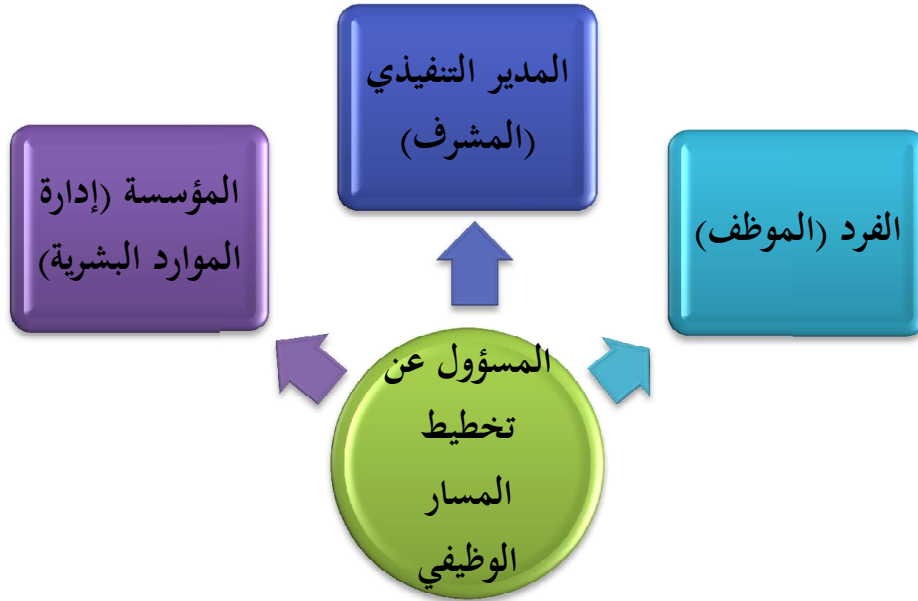
- ♦ يعد التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، فمن دونه تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة. (أحمد، صفحة 13)
- ♦ تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا. (المرسي، 2003، صفحة 379)
- ♦ تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 525)
- ♦ إن اهتمام المؤسسة المتنامي لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة تتميز بالولاء والإخلاص، مما يحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل. (عبد الرحمان، 2010، صفحة 185)
- ♦ رفع سمعة المؤسسة: حيث يسعى الأفراد الذين تهتم المؤسسة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة في كافة الأروقة كلقاءات العمال وسوق العمل وطالبي الوظيفة والتجمعات الأخرى ذات العلاقة فيؤدي إلى الارتقاء بهذه السمعة ومن ثم جذب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة. (الكرخي، 2014، صفحة 218)
- ♦ تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه. فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضرر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك. (حسونة، 2008، صفحة 18)
- ♦ إن تخطيط المسار الوظيفي يمكن الفرد من أن يرى بوضوح قدراته وإمكانياته واهتماماته، وتطويع هذه القدرات من أجل وضع أهدافه الوظيفية، كما تعمل عملية تخطيط المسار كمحفز للفرد، حيث متى ما وضع الفرد خطة لمساره الوظيفي وهدفا يسعى للوصول إليه، فإن الفرد سيتحفز لاتخاذ سلوك وظيفي إيجابي وبالتالي سيحقق نتائج إيجابية. (مصلح، 2018، صفحة 24)
- ♦ التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب الأفراد ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض الأفراد في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقلل دافعيتهم للعمل. ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات الأفراد وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 525)

## المطلب الثاني: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي و استخداماته

## I. مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي :

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة تشمل ثلاثة أطراف كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة

1. الفرد: كونه أكثر دراية ومعرفة بقدراته وطموحاته وإمكانياته وربطها بعضها ببعض الآخر والسير بها نحو المستقبل الذي يريد أن يصل إليه. فهو يخطط لمستقبله الوظيفي حال الشروع بالوظيفة لأول مرة في تاريخ حياته وربما بعد تخرجه من مرحلة معينة من مراحل التعليم أو بعد استقراره العائلي. ويكمن دور الموظف في هذه الخطة بما يلي: (الكرخي، 2014، صفحة 216)

♦ الإحاطة بالإمكانيات والقدرات أو الفرص المتاحة.

♦ مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض مساره الوظيفي ومحاولة إيجاد الحلول المجدية لها.

2. المدير التنفيذي: للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة الأفراد في تخطيط حياتهم المهنية فهو بدوره يقدم النصح والإرشاد لهم، وقد ينظر بعض المشرفين إلى أن توفير النصح والإرشاد للأفراد لا تدخل ضمن اختصاصهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المؤسسات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة الأفراد في تخطيط حياتهم المهنية والوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها وتلزمهم في مساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم، ونذكر هنا بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة الأفراد في تخطيط مسار حياتهم العملية وهي كالتالي: (حنا، 2002، صفحة 253)



♦ الإرشاد:

- ☆ المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف.
- ☆ المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- ☆ المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل.
- ☆ المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي و الإستراتيجية لتحقيقها.

♦ التقييم:

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

♦ التوجيه:

- ☆ تدريب الأفراد على المهارات الفنية.
- ☆ دعم الأداء الفاعل.
- ☆ اقتراح السلوك الفاعل و التحسينات المطلوبة.
- ☆ توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمؤسسة.

♦ التنسيق:

- ☆ المساعدة في إيجاد ترابط بين الأفراد مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية.
- ☆ المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للأفراد أو في إيجاد فرص عمل أفضل.
- ☆ المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

♦ تمثيل مصالح الموظفين:

- ☆ العمل مع الأفراد 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 و اهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة واقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

**3. المؤسسة:** تأتي المسؤولية الثالثة من مسؤوليات التطوير والتخطيط الوظيفي على عاتق المؤسسة فهي التي يقع عليها مسؤولية الاختيارات الوظيفية وتعريفها، أو إيصالها للعاملين في المؤسسة، فهذه الأخيرة تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد بشكل جيد، فاهتمام المؤسسة يمكن من خلاله الفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، ويعتبر قسم وإدارة الموارد البشرية هو المسئول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المؤسسة، أو الوظائف التي تم إلغائها، لذا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومديريهم أو مشرفهم المباشر حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية المختلفة مفهوما، فبدلا من تحمل المؤسسة مسؤولية الإعداد للتخطيط الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطة الوظيفية. (حسن ر.، 2001، صفحة 246)

مما سبق يستنتج أن عملية التخطيط للمسار الوظيفي تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية وهي: ( الفرد، المدير، المؤسسة) مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية، ويمكن تشبيه هذه العملية بمثلث متساوي الأضلاع حيث يمثل الأضلاع الثلاثة كل من الفرد والمدير والمؤسسة، بحيث لا يمكن الاستغناء عن أي ضلع من الأضلاع الثلاثة في تخطيط المسار الوظيفي. (مهدي، 2011، صفحة 32)

ويتضح لنا هنا أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من جانب الفرد، ومديره المباشر والمؤسسة، والفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المؤسسة فتقوم بتوفير الموارد والهيكل. (حسن ر.، 2001، صفحة 246)

## II. استخدامات تخطيط المسار الوظيفي :

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

**1. في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة. (بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة، 2007-2008، صفحة 72)

**2. في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد، تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

3. في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي لفئة الإطارات إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للإطارات الواعدة والتي سوف تحل محل الإطارات غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للإطارات تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها. (أبو بكر، 2007، صفحة 224)

4. في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

5. في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً. (ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، 1995، صفحة 221)

6. مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المؤسسات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف أو المتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة. (المرسي، 2003، صفحة 187)

7. رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات الأفراد: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعاً كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب وتسمى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك. (المرسي، 2003، صفحة 187)

8. تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب، حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة، وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي. (peretti, 1999, p. 226)

9. يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة. (المرسي، 2003، صفحة 187)

## المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي و مراحل

## I. مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

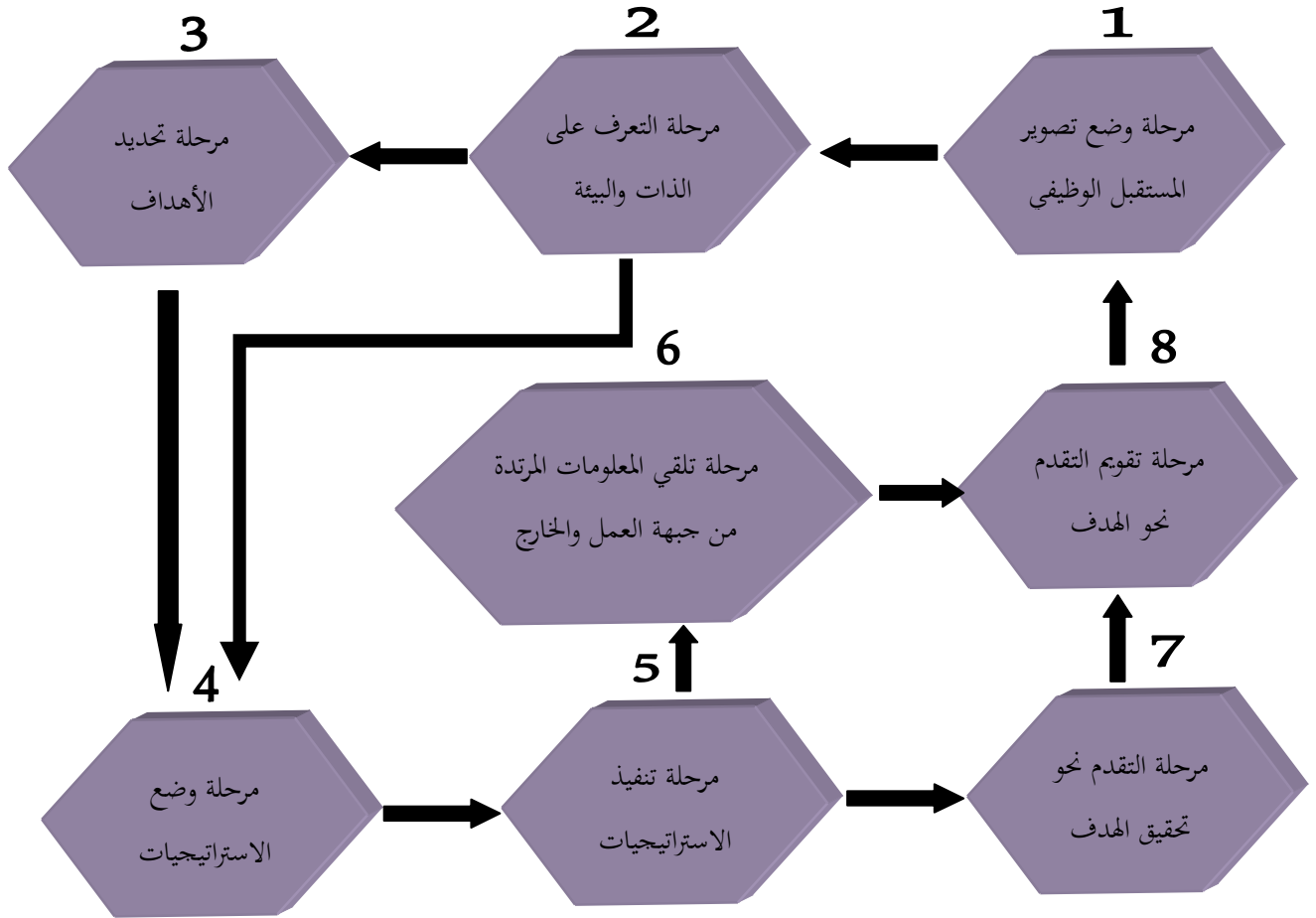
## 1. المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 524)

من الضروري أن يقوم الفرد بتحديد أهدافه الوظيفية القصيرة والطويلة وإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، وحتى يحقق الفرد خططه المرتبطة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية. (التهاني، 2017، صفحة 19)، وكذلك يقوم الفرد بتحديد الخطوات والأنشطة اللازمة لإنجاز المهام للوصول لأهدافه، وهناك مجموعة من الأنشطة التي على الفرد أن يتكفل بها من أجل نجاح وتطوير المسار الوظيفي. (عباس، 2015، صفحة 339)

إن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف على الذات والبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف وتنفيذها والحصول على المعلومات المرتدة، ثم التوجه نحو تحقيق الهدف وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف. (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 266) كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(10) : نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



المصدر: (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 266)

## 2. المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

يغطي المدخل التنظيمي تدخل كل من المؤسسة والمسؤول المباشر(المدير) في عملية تخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المؤسسة بتوفير المناخ والخطط والسياسات المناسبة للأفراد ليقوموا بتطبيق خطط المسار الوظيفي الخاصة بهم، بينما يقوم المسؤول المباشر بتوفير التوجيه والإرشاد والتقييم والمتابعة. (مصلح، 2018، صفحة 27)

إن المدخل التنظيمي يتضمن قيام المؤسسة بإتباع الأساليب الإدارية (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية المتميزة، وأهداف الفرد في الرضا عن العمل والشعور بقيمة ما يقوم به من عمل. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 523)

يقع على عاتق المؤسسة عدة مسؤوليات تخص تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها، وتتضمن هذه المسؤوليات: (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 272)

♦ توفير مناصب ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.

♦ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لمناصب أعلى في السلم الوظيفي.  
 ♦ إحداث التغيير السلوكي الإيجابي في الأفراد من خلال التحفيز المعنوي، وذلك من خلال التأييد والدعم المستمر، مما يولد بداخل الأفراد الدافعية للتنمية الذاتية والتخطيط الشخصي للتطوير الوظيفي.  
 إن أهم عنصر أو عامل في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يسير إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المؤسسة، إن كل فرد يسعى لتنمية مساره الوظيفي عليه تنمية ذاته والحصول على وظائف أقل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا.  
 ويمكن تلخيص دور الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): دور الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي

دور المؤسسة	دور الموظف
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي</li> <li>♦ تحيل الفرد وتقييم أدائه.</li> <li>♦ تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية</li> <li>♦ تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي.</li> <li>♦ إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ إدراك وتقييم ذاته</li> <li>♦ تحديد نواحي الضعف و القوة</li> <li>♦ استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم</li> <li>♦ تصميم أهدافه من حيث تعزيز مهاراته</li> <li>♦ تحديد فرص التقدم سواء داخل المؤسسة أو خارجها</li> <li>♦ السعي للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير ناصح</li> </ul>

المصدر: (مهدي، 2011، صفحة 25)

## II. مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:

1. **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه المناصب إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين المناصب المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال. (أحمد، صفحة 16)

2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار. (بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات- دراسة حالة مجمع صيدال-، 2014-2015، صفحة 82)

3. تقييم الذات: يعني قيام الفرد بتحديد نقاط ضعفه وقوته في النواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الذاتية والقدرات الإدارية، ومن ثم تحديد الأهداف ورسم الطموحات والآمال وخصائص الوظيفة التي تهمه كدرجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والمكافآت وغيرها. (الفاضل، 2011، الصفحات 33-34)

4. تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية: حيث أن المؤسسة تقوم بذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، أي أن المؤسسة تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد. (عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، 2011، الصفحات 249-250)

5. تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها: وذلك بما يتناسب مع صفاته الشخصية ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد، من خلال مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أي جهة أخرى تقدم له النصح وتساعدته في عملية اختيار المسار الوظيفي المناسب له. (غريب، 2014، الصفحات 57-58)

6. إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة. (أبو بكر، 2007، صفحة 236)

7. تنفيذ الخطط: هذه الخطوة مهمة جدا، حيث تعمل الإدارة على مساعدة الأفراد على تنفيذ خطط مساراتهم الوظيفية، مثل توفير التدريب اللازم والترقية وظروف العمل المناسبة، وتوفير مستلزمات العمل وتوضيح مقاييس الأداء ومعاييره للأفراد، حتى يستطيع الفرد التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهداف خطط مساره الوظيفي. (المرسي، 2003، صفحة 389)

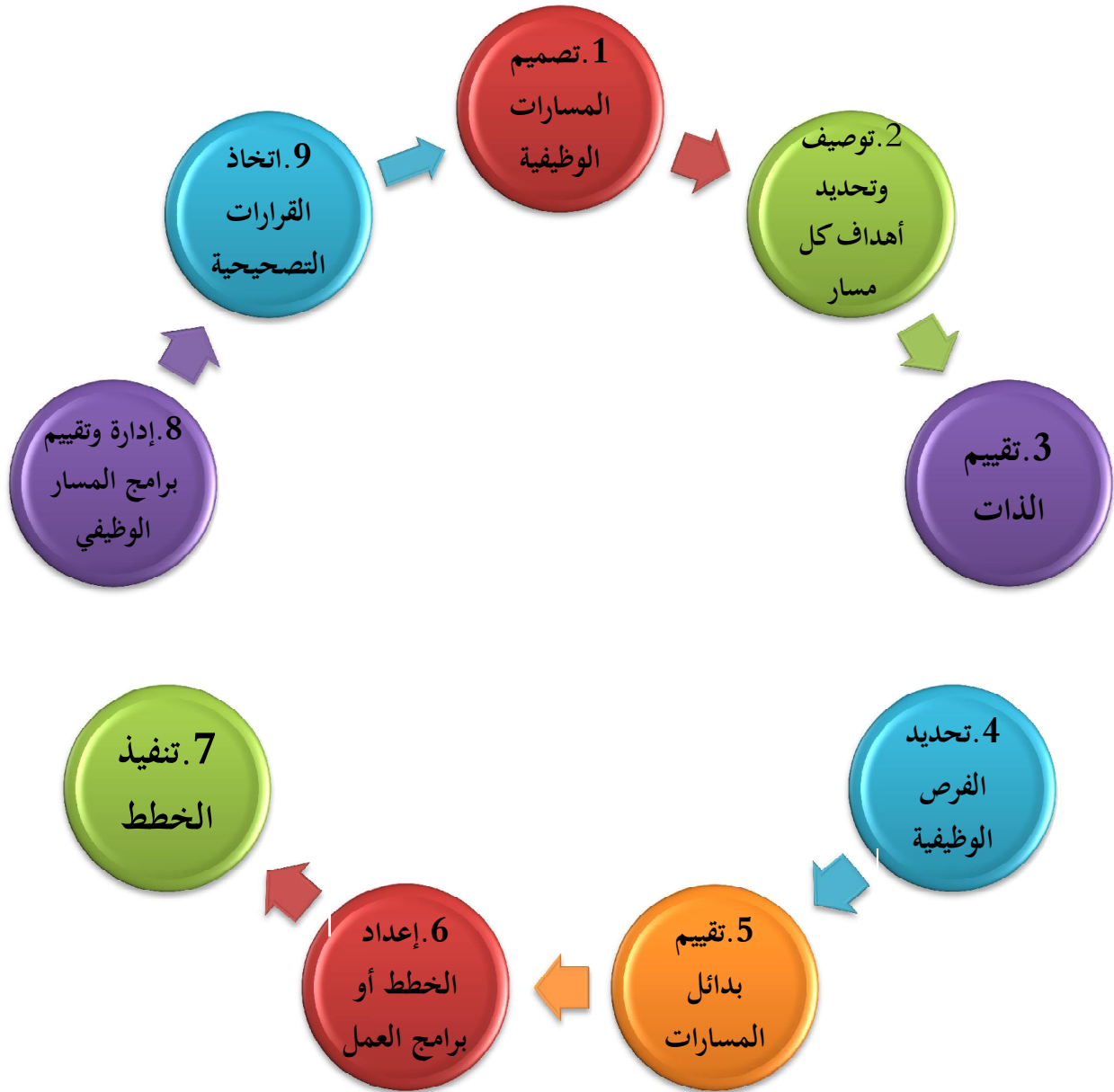
8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار

الوظيفي. (بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال-، 2014-2015، صفحة 83)

9. اتخاذ القرارات التصحيحية: وهذا من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي. (أبو بكر، 2007، صفحة 236)

ويمكن تلخيص مراحل تخطيط المسار الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم(11) : مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة



### المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي

إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والعاملين فيها. إذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضائهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية، ولهذا يكون الاهتمام من قبل الإدارة بتطوير المسار الوظيفي للفرد مما يؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل، وعملية تطوير المسار الوظيفي تتضمن عنصرين متكاملين من الأنشطة ( تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي).

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المسار الوظيفي

يوجد عدة تعريفات لإدارة المسار الوظيفي نذكر بعضها فيمايلي:

- ♦ إدارة المسار الوظيفي هي: "عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والإستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات الأفراد وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية." (Maria, 2010, p. 13)
- ♦ تعرف أيضا أنها: "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة." (علاقي، 2007، صفحة 571)
- ♦ يعبر مفهوم إدارة المسار الوظيفي على أنها: "كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمؤسسة لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها." (Haase, 2007, p. 29)
- ♦ وتعتبر أنها: "عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المؤسسة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد." (Armstrong, 2009, p. 591).
- إن فهم إدارة المسار الوظيفي يعتمد على فهم ديناميكية المسار الوظيفي والتي تتعلق بكيفية السير قدما بالمسار الوظيفي أي الطرق التي ينتقل بها العامل على مساره الوظيفي بالترقية أو إثراء العمل وتحمل مسؤوليات أكبر للاستخدام الفعال لمهاراتهم وقدراتهم. (غريب، 2014، صفحة 56)

#### المطلب الثاني: آليات إدارة المسار الوظيفي

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمرووسيتهم، وذلك من خلال بعض الآليات. ومن أهم هذه الآليات إسناد مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم من خلال تدريبهم على

أداء العمل وتوجيههم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 532)

وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم آليات إدارة المسار الوظيفي:

### I. النقل:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير الأفراد وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من الأفراد، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للأفراد بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية. (إسماعيل، 2011)

#### 1. تعريف النقل:

♦ النقل هو "انتقال الفرد من منصب لآخر، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية". (عبد المتعال، صفحة 499)

♦ ويعرف على أنه "انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من منصب لآخر لمعالجة بعض ضروريات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته." (نوري، 2010، صفحة 317)

#### 2. أنواع النقل:

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:

♦ **النقل الإنتاجي:** يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب. (نوري، 2010، صفحة 318)

♦ **النقل التناوبي:** والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات. والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تهتم بهذا الجانب. (ديري، 2011، صفحة 328)

♦ **النقل التدريبي:** وهو الانتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين. (نوري، 2010، صفحة 319)

♦ **النقل الدائم أو المؤقت:** قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعاً واحداً، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائمة، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق. (ديري، 2011، صفحة 328)

♦ **النقل العلاجي أو الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل. (نوري، 2010، صفحة 319)

### 3. أسباب النقل:

يمكن إبراز الأسباب في العناصر التالية: (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 412)

♦ الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المؤسسة.

♦ الاستجابة لمتطلبات إدارة المسار الوظيفي، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.

♦ عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته، وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع.

وقد يحدث النقل لأسباب صحية مثل إصابة الفرد بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وبالتالي يحتاج إلى النقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائماً أو مؤقتاً ريثما تتحسن الحالة الصحية للفرد. (عقيلي، 2012، صفحة 264)

### II. الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دوراً مهماً لكل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية، وتحقق المؤسسة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفية وتحصل على أداء ورضا عال. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 533)

### 1. تعريف الترقية:

♦ يقصد بالترقية "إصدار الجهة المختصة قراراً بنقل الموظف إلى وظيفة أعلى في مستوى التنظيم الإداري من وظيفته الحالية، أي نقله من وضع وظيفي أقل إلى وضع أحسن، مع تحمل المهام المضافة والأكثر جهداً من الوظيفة السابقة،

الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مركزه من الناحية المالية المتمثلة في زيادة مرتبه والعلاوات، وقد تكون الترقية بزيادة في راتب الموظف فقط دون تحمل مسؤوليات إضافية. (بوعكاز، 2015، صفحة 70)

♦ وتعرف أيضا هي أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية. (الطماوي، 1986، صفحة 452)

## 2. أنواع الترقية:

هناك عدة أنواع منها: (عبد الرحمان، 2010، صفحة 191)

- ♦ الترقية الأفقية: وهي ترقية الفرد في الدرجة مقابل حوافز ومكافآت مالية.
- ♦ الترقية العمودية: وهي ترقية الفرد إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- ♦ الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور.
- ♦ ترقية المكافآت: وهي بهدف مكافئة الأفراد عن طول مدة الخدمة التي تم قضاؤها في المؤسسة.

## 3. أهداف الترقية:

تضع المؤسسة برامج لترقية العاملين والموظفين فيها وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ♦ تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق العمالة المطلوبة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهاته المؤسسة للاستفادة الجاذبة للعمل فيها. (شاويش، 2000، صفحة 276)
- ♦ ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال الأداء والمهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية. (غربي، 2002، صفحة 127)

♦ خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود، وشعور الأفراد بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.

♦ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين. (جبلي، 2006، صفحة 34)

## III. التدريب:

### 1. تعريف التدريب:

♦ التدريب هو: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب." (السلمي، 1970، صفحة 6)

♦ وعرف كذلك: "أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة." (باري، 2006، صفحة 118)

## 2. مكونات التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المكونات الأساسية التي من دونها لا تتم العملية التدريبية والمتمثلة في: (علي تايه،

2012\_2013، صفحة 36)

♦ **المدرّب:** هو الشخص المسؤول على إيصال المادة العلمية إلى المتدرب والتغيير في سلوكه بواسطة أساليب معينة، ويجب على المدرّب أن تتوفر فيه المهارة والكفاءة اللازمة التي تمكنه من التحكم في المادة التدريبية، وبالتالي تحقيق الهدف من التدريب.

♦ **المتدرب:** هو الشخص المراد اكسابه الخبرة وتحسين أدائه من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات ضمن دورة تدريبية معينة.

♦ **المادة التدريبية:** هي مجموعة من المعارف أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً، فبعد تحديد موضوعات التدريب بدقة يتم إعداد المادة التدريبية وصياغتها، حيث تعتبر من أهم عناصر المحتوى التدريبي.

♦ **الأسلوب التدريبي:** هي مجموعة من الوسائل التي يستخدمها المدرّب بهدف إيصال المعلومات إلى المتدرب بطريقة واضحة يسهل فهمها، وعلى المدرّب أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب الذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وأهم الأساليب التدريبية الأكثر استخداماً: المحاضرة، العصف الذهني... إلخ.

## 3. مبادئ التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تتحلّى بهذه المبادئ من أجل ضمان

فعالية العملية التدريبية، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (سليمان، 2010\_2011، صفحة 80\_81)

♦ **الشرعية:** أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمؤسسة ولا يخرج على قوانينها.

♦ **المنطق:** الوضوح والفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية.

♦ **الهدف:** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.

♦ **الشمولية:** يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية ليشمل جميع الأفراد.

♦ **التدرجية:** يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

#### IV. التقاعد:

بعد المشوار الطويل من العمل الدؤوب والخدمة الوظيفية التي قدم فيها الفرد ابداعاته، واستنفذ كامل قواه العقلية والبدنية. منح التقاعد ليس منة من المؤسسة بل هو اعتراف بالجميل، وصيانة لكرامة الفرد وهو حق من حقوق الفرد. (صالح و السالم، 2006، صفحة 240)

#### 1. تعريف التقاعد:

♦ التقاعد هو: "توقف الفرد في المؤسسة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقات الجماعية للمؤسسة." (ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، 1995، صفحة 388)

♦ وكذلك يعرف على أنه: "التوقف عن الخدمة بعد الوصول إلى السن القانونية أو النظامية والتي تقع عادة بين 60-65 سنة. (الكرخي، إدارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 232)

بحيث يتطلب التقاعد تهيئة الافراد من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد وهي جزء من برنامج التطوير الوظيفي، إن برنامج التطبيع الذي يسبق التقاعد يمكن أن يتضمن الجوانب التالية: (ديري، 2011، الصفحات 333-334)

♦ تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول الشخصية.

♦ توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف الحياة المعاشية للمتقاعد.

♦ التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.

#### 2. أسباب التقاعد:

من أسباب التقاعد نذكر منها: (الطائي، 2006، صفحة 507)

♦ **عامل العمر:** فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنا معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.

♦ **عامل المرض:** إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد عن العمل.

♦ **عامل المدة القانونية:** في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المؤسسات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها، أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي.

وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في استلام المزايا الذي كان يتمتع بها قبل عندما كان يعمل في المؤسسة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.

#### V. التدوير:

ويعني تعريض الفرد الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى. ويساعد ذلك على أن يتعرف على الأفراد الآخرين وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي. ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الفرد مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها. والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الأفراد عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. (العامري،

2010)

#### VI. التحفيز:

##### 1. مفهوم التحفيز:

♦ يعرف التحفيز على أنه: "مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى." (بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال-، 2014-2015، صفحة 44)

♦ كذلك هو: "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته." (طلحة و يزيد، 2019، صفحة 1013)

##### 2. أنواع الحوافز:

♦ الحوافز المادية: برزت في مضمون مدرسة الإدارة العلمية التي أكدت على ضرورة استخدام الحوافز الاقتصادية في توجيه العاملين، وتعد في الوقت الراهن من بين أهم الحوافز كونها تعمل على إشباع حاجات أساسية للفرد أولها الحاجة للمأكل والمسكن، ويتم الحفز عن طريق دعم مادي مباشر كأجر، تقاسم نسبة من الأرباح... أما الشكل غير المباشر فيتمحور في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للأفراد والتي تعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية من بينها نجد خدمة النقل، خدمة التغذية... (عزيزون، 2008، صفحة 91)

♦ الحوافز المعنوية: تعتبر أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة، ومن دونها لا تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له ومنها: مكافأة مدة الخدمة، رسائل التقدير والإطراء، المنح، التسيير الاجتماعي، دوافع العمل النفسية، دوافع العمل الاجتماعية... (طلحة و يزيد، 2019، صفحة 1015)

## المطلب الثالث : ماهية تطوير المسار الوظيفي

## I. مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

يوجد عدة تعريفات لتطوير المسار الوظيفي، ندرج البعض منها فيما يلي:

- ♦ يعتبر تطوير المسار الوظيفي: "إحدى الوظائف التي تهتم بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، ويتم هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية." (رشوان، 2019، صفحة 154)
- ♦ تطوير المسار الوظيفي هو: "مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة." (غريب، 2014، صفحة 41)
- ♦ كما يعرف بأنه: "النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى." (الهيبي، 2004، صفحة 34)
- ♦ إن تطوير المسار الوظيفي هو: "العملية التي تبحث في احتياجات المؤسسة واحتياجات العنصر البشري انطلاقاً من حقائق التوظيف والتدريب وحركة الترقيات عبر الهرم الوظيفي للمؤسسة." (رشوان، 2019، صفحة 154)
- ♦ يعبر مفهوم تطوير المسار الوظيفي عن: "عملية تطوير مستمرة يستطيع الأفراد من خلالها التقدم عبر سلسلة من المراحل يتميز كل منها بمجموعة فريدة نسبياً من الخصائص و المهام." (نعساني، 2011، صفحة 16)

## II. أهداف تطوير المسار الوظيفي:

تنحصر أهداف تطوير المسار الوظيفي فيما يلي: (رشوان، 2019، صفحة 155)

## 1. أهداف الفرد:

- ♦ شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية و العملية.
- ♦ التدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- ♦ تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.
- ♦ الاستفادة من فرص الترقية.
- ♦ الحصول على مستوى مناسب من الأجور.
- ♦ إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية - الأمنية - الاجتماعية - التقدير و تحقيق الذات).



## 2. أهداف المؤسسة :

- ♦ تهيئة وتنمية العناصر الأساسية لشغل الوظائف.
- ♦ خلق و تعزيز دافعية ورضا الأفراد.
- ♦ تقليل معدل دوران العمالة والتغيب والحوادث وإصابات العمل.
- ♦ إعداد قيادات مؤهلة متكاملة المهارات.
- ♦ زيادة الإنتاجية.
- ♦ تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

## المطلب الرابع : مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي

لغرض إعداد برنامج للتطور الوظيفي للأفراد العاملين، لا بد من تحديد بعض العناصر الرئيسية لهذا البرنامج، إذ يمكن للمؤسسة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد يتوفر على العناصر التالية :

(الطائي، 2006، الصفحات 486-488)

**I. الأهداف النهائية للبرنامج:** يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم، تهيئة أشخاص لمواقع متقدمة، فالمؤسسة تركز على تحقيق هدف من بين هذه الأهداف حسب مجال عملها، ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطوير خاصة به.

**II. المشاركون في البرنامج:** يجب تحديد الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير، ويتم تحديد العدد في ضوء أعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج، ويجب مراعاة احتمالات الانسحاب والفشل.

**III. مدة البرنامج:** لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد منصب محدد فهو له منصب يؤديه وبنفس الوقت يشارك في البرنامج، وعليه يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية، وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من الأفراد وتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريبا أن تمتد 10 سنوات أو أكثر.

**IV. النشاطات التطويرية الرئيسية:** تشمل الأساليب الرئيسية التي ستستخدم للتطوير، وغالبا ما يتضمن البرنامج عددا كبيرا من الأساليب التي نشترطها لاحقا، بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعا.

**V. مسؤوليات المشاركين وحقوقهم:** توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشاركين، وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة

وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح وتعويض المؤسسة عن خسائرها إذا فشل لقصور منه وغير ذلك.

**VI. إدارة البرنامج:** وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية، ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير.

### المبحث الرابع: أثر أبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي

في ظل تناولنا للجوانب الأساسية لمفهومي الدراسة، سوف نلتمس في هذا المبحث البحث عن أثر كل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي ما هو إلا إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. (يحياوي و رتيمي، صفحة 119)

يتحدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد. (عزيون، 2008، صفحة 94)

إن الفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المؤسسة مثل الإحساس بالهدف من المنصب، فرص النمو الشخصي، التحدي في العمل، المكانة، تجانس مجموعة العمل، الراتب ومقدار الضمان والأمان في المنصب.

وهناك أيضا توقعات لدى المؤسسة لما يمكن أن يقدمه الفرد مثل: (محمد، 2010، صفحة 132)

♦ القدرة على أداء مهام المنصب.

♦ القدرة على حل المشاكل بأساليب جديدة.

♦ القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقنعة.

وقد تكون هذه التوقعات متماثلة أو مختلفة، ولذلك فإن مناقشة هذه التوقعات بصراحة ووضوح مع العاملين

بجانب أدوات تنمية الذات في رسم المسار تعتبر عناصر أساسية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

لذلك فإن الأطراف التي تتوصل إلى عقد يقوم على أكبر قدر من توافق التوقعات يتمتعون بالرضا الوظيفي، ويستمرون لفترة طويلة في المؤسسة. حيث يحدد تخطيط المسار الوظيفي للفرد علامات بارزة محددة على الطريق، وعندما يتعرف الشخص على هذه العلامات ويصل إليها، يتزايد شعوره بالإنجاز، وتؤدي هذه المشاعر إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد. (محمد، 2010، صفحة 150)

أي أنه إذا كانت التوقعات التي يشكلها الأفراد تجاه مساهمهم وما يأملون من تحقيق لأهدافهم وتلبية احتياجاتهم، مرتبطا ذلك بالوظيفة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المؤسسة سوف يؤدي هذا حتما إلى رضاهم الوظيفي، وتكون درجة رضا الأفراد في مساهمهم أكبر عندما ينفذ الفرد أو المؤسسة أدوار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لابد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم وتزويدهم بالفرص الملائمة (بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال-، 2014-2015، صفحة 179)

### المطلب الثاني: أثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي

إن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي تمتد بين كل من الفرد والمؤسسة، طبقا لهذا التصور فإن هناك مسؤولية مشتركة ترتب التزامات مختلفة بين الطرفين.

إن تنفيذ المؤسسة أدوار إدارة المسار، ودعم ما يريده العاملون من مساهمهم، وتزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها، والنظر إلى العاملين لديها بمنظور طويل الأمد من خلال إعداد برامج التدريب وفرص تطوير المهارة يعد استثمارا للمستقبل، وقيامها بتقييم آليات المسار (الترقية والنقل الوظيفي)، كل هذا يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لالتزاماتها فهذا كله يؤدي إلى رضا العاملين.

ويركز المدخل التنظيمي (إدارة المسار الوظيفي) على إتباع أساليب إدارية كالترقية والنقل والتدريب وغيرهما، لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، الصفحات 69-70)

فالترقية هي شغل الفرد لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، مما يؤدي إلى الزيادة في الأجر والمميزات الأخرى وهي فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز وتوفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي. وتعد أيضا بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي الذي ينتظره الفرد، فكلما كان هذا الطريق معبدا وسالكا أمام العاملين زاد رضاهم الوظيفي.

أما نقل العاملين داخل وحدات وإدارات المؤسسة عبر مناصب في أماكن جديدة يترتب عليها آثار إيجابية تؤثر على استمرار واستقرار العاملين، وخلق روح الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم وهذا بدوره يؤدي إلى احساسهم بالرضا الوظيفي.

فالمؤسسات 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. (bola, 2011, p. 103)

## خلاصة الفصل:

إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والأفراد العاملين فيها، إذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والإستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات الأفراد وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة. وذلك عبر مجموعة من الآليات التي تقوم بها المؤسسة المتمثلة في: النقل، الترقية، التدريب، التقاعد، التدوير...

كما أن عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تلعب دورا كبيرا في مساعدة الأفراد على بلورة أهدافهم، وبذلك يزداد التزامهم نحو المؤسسة ويتحقق رضاهم عنها، بحيث تكمن أهمية التخطيط على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة عندما يتم توفيق أهداف العاملين في شغل الوظائف المتناسبة مع قدراتهم وطموحاتهم . يمر تخطيط المسار الوظيفي بتسعة مراحل من مرحلة تصميم المسارات الوظيفية إلى مرحلة تقييم برامج المسار الوظيفي واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، ويحتوي على مدخلين، مدخل فردي ومدخل تنظيمي.

إن لتطوير المسار الوظيفي ببعديه- تخطيط المسار الوظيفي وإدارته- أثر على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وسنوضح هذا الأثر أكثر في الفصل الموالي من خلال دراسة تطبيقية بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي.

القطر الثالث

دراسة تطليلية بالنيوان  
الوطني التطهير مياه

المصرف الصحي بسكرة

**تمهيد:**

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي والأثر الذي يلعبه تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح أثر كل بعد من بعدي تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات وليقع اختيارنا على الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

- ✓ **المبحث الأول:** لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.
- ✓ **المبحث الثالث:** خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.
- ✓ **المبحث الرابع:** تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

يعتبر الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي مؤسسة عمومية متخصصة في مجال تطهير المياه، وستتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بهذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-

تم إنشاء وحدة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي تحت وصاية الموارد المائية، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-102 بتاريخ 21 أبريل 2001، تم إنشاء الوحدة التابعة لبسكرة في ماي 2006، وتم إلحاقها بالمديرية الإقليمية لقسنطينة، وتعتمد حاليا على منطقة باتنة منذ التنظيم الجديد للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي جانفي 2009

الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي هي مؤسسة عمومية ذات صبغة صناعية وتجارية ويتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي. يخضع الديوان لإشراف كتابة الدولة للتنمية المستدامة التابعة لوزارة البيئة، يعمل الديوان أساسا في مجال تطهير المياه.

تنقسم وحدة بسكرة إلى أربعة مراكز موزعة على النحو التالي:

♦ مركز بسكرة: يعمل منذ مارس 2007.

♦ مركز سيدي عقبة: يعمل منذ أكتوبر 2007.

♦ مركز طولقة: يعمل منذ ماي 2009.

♦ مركز القنطرة: يعمل منذ جانفي 2012

وتجدر الإشارة إلى أن تشغيل وإدارة شبكات الصرف الصحي قد بدأ في مارس 2007. وحاليا، وحدة بسكرة هي المسؤولة عن تشغيل وإدارة البنية التحتية للصرف الصحي. ويقدر الطول الإجمالي لشبكة الصرف الصحي بولاية بسكرة بحوالي 1251 كم، وبنسبة اتصال شبكة 94.55٪.

من بين 27 بلدية في الولاية، تقوم وحدتنا بإدارة وتشغيل البنية التحتية للصرف الصحي لـ 05 بلديات وهي (بسكرة، الحاجب، سيدي عقبة، طولقة والقنطرة). أي خط طوله أكثر من 534 كم، يمثل ما يقرب من 98.4٪ من إجمالي شبكة الولاية.

يدير الديوان البلديات الأخرى باتفاقيات محددة الكمية: (القنطرة، جمورة، سيدي خالد ودوسن) وبأمر شراء: (أولاد جلال، شتمة، عين ناقة، ليشانة، أورلال، الفيض، أوماش، مشونش، فوغالة، الحوش).

تتمثل مهام وحدة بسكرة فيما يلي :

♦ تشغيل وصيانة شبكات الصرف الصحي.



♦ إدارة وتشغيل محطة رفع سيدي غزال التي تهتم برفع المياه المستخدمة في المنطقة الغربية لمدينة بسكرة وكذلك مياه الصرف الصحي من منطقة سيدي غزال، والتي تعود إلى واد بسكرة بهدف تنقيتها على مستوى STEP DE BISKRA المستقبلي والتي تعرف للأسف تأخيرا كبيرا في تحقيقها.

♦ التنسيق مع البلديات ومدير الموارد البشرية وقسم التخطيط العمراني والإنشاءات أثناء تمديد وتحديد شبكات الصرف الصحي .

♦ التعاون مع إدارة إزالة الألغام ومديرية الحماية المدنية والبلديات أثناء سوء الأحوال الجوية.

♦ يتم إنشاء برنامج تنظيف شهري للمنافذ والشبكات من قبل الديوان والذي يتم إرساله بانتظام إلى الولايات والدوائر ومدير الموارد البشرية والبلديات المعنية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-

يتضمن الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة- ما يلي:

● **المديرية العامة لوحدة بسكرة:** هي المسؤولة عن تسيير الديوان والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنها المسؤولة عن الوحدة المركزية. من صلاحياتها:

♦ التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.

♦ الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.

♦ تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.

♦ إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في الديوان.

#### ● الخلايا:

أولا- خلية أمن ممتلكات العمال: مسؤول عن الحراس بحيث يحدد البرنامج الخاص بهم، ويقوم بالتنسيق مع طب العمل ويشرف على ارسال العمال إلى طب العمل. وفي حالة وقوع حادث عمل يشرف على أوراق الأزمة ويرسلها إلى المديرية العامة.

ثانيا- خلية أمن الممتلكات: منصب شاغر

#### ● الأقسام والمصالح:

أولا- قسم المالية والمحاسبية: ويتكون من مصلحتين وهي مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية:

I. مصلحة المحاسبة: وهي مكلفة ب:

♦ تسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للديوان.

♦ متابعة مدخلات ومخرجات الديوان بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وكذا الإشراف على عمليات الجرد إلى غاية إنهاء الميزانية الختامية لكل دورة.

♦ متابعة المخزون المحاسبي للديوان والمقارنة مع المخزون الحقيقي أي على عملية الجرد.

## II. مصلحة المالية: وهي مكلفة ب:

♦ متابعة حركة الأموال مع البنك أو الصندوق الخاص بالإيرادات والنفقات.

♦ دراسة ملفات شراء احتياجات الديوان ومتابعة سير الأموال الخاصة للقيام بتسديد النفقات المسجلة.

♦ إعداد الجداول المالية مثل كشوف الصندوق والبنك للإيرادات والنفقات التي قام بها الديوان في نهاية الشهر إضافة إلى الحساب الجاري البريدي.

♦ تسيير الميزانية والجباية.

ثانيا- قسم إدارة الموارد: ينقسم إلى مصلحتين وهما مصلحة المسؤول عن الوسائل ومصلحة التموين:

I. مصلحة المسؤول عن الوسائل: تهتم بتسيير وسائل النقل بإقامة الجرد العام فيما يخص الآلات من حيث العطل والنقصان، تهتم بالشؤون الإجتماعية والتنظيف، بتوفير الألبسة الخاصة من القفازات والكمادات، وكذلك مواد التنظيف.

II. مصلحة التموين: تهتم بالأوراق والمكاتب والمقاعد وعلب التخزين خاصة بالديوان

ثالثا- قسم التشغيل: ينقسم إلى مصلحتين وهما مصلحة الصيانة ومصلحة مراقبة وتوحيد العمليات:

I. مصلحة الصيانة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وتصليح كل الأعطاب، وترميم المباني ودهنها.

II. مصلحة مراقبة وتوحيد العمليات: ويقوم بمسؤوليتها المهندسين بحيث يقومون بمتابعة المشاريع بين الشركات والولاية أو البلدية، وإقامة صفقات بين المقاول المسؤول على المشروع المتمثل في إنجاز البالوعات على الطرقات وتوصيل أنابيب الصرف الصحي.

## رابعا- قسم الموارد البشرية:

I. مصلحة الموارد البشرية: وتتمثل مسؤوليتها في:

♦ الامضاء على وثائق الحوصلة الشهرية.

♦ المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في الديوان.

♦ القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها

II. مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تتمثل مهامها في النقاط التالية:

♦ التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.

♦ تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.

♦ العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

### III. مراسل اجتماعي:

♦ تنشيط بطاقة الشفاء للموظفين.

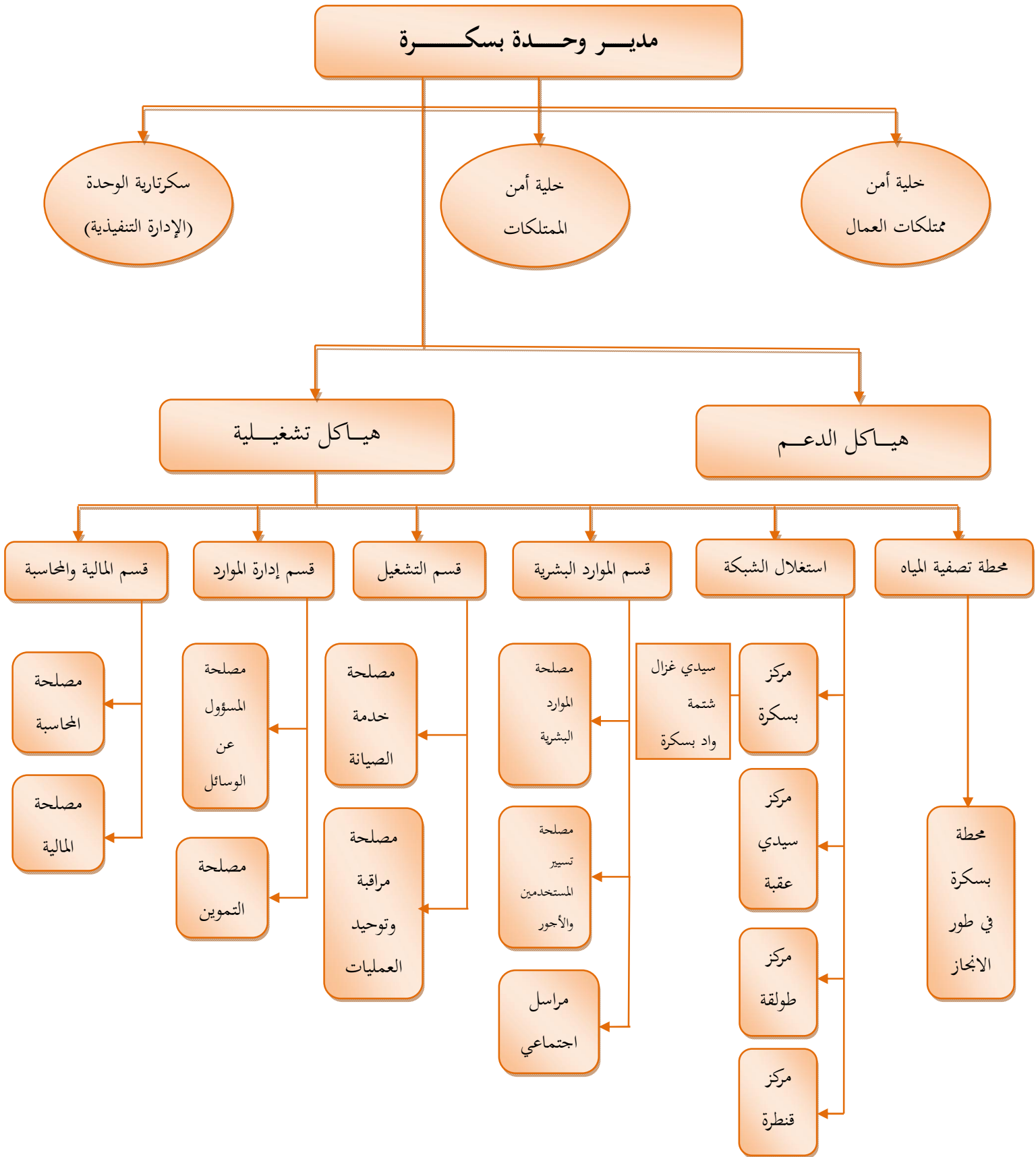
♦ في حالة زيادة في أفراد العائلة يقوم بإضافته في بطاقة الشفاء.

خامسا-قسم استغلال الشبكة: يهتم هذا القسم بمراقبة البالوعات والمشاعب وتتبعهم، وتسريح بالوعات الصرف الصحي. يضم كل فروع الولاية.

سادسا-محطة تصفية مياه الصرف الصحي: مشروع في طور الانجاز، بحيث تكمن أهدافه في جعل مياه الصرف الصحي صالحة للسقي وذلك بتصفيته.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوحدة بسكرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-



المصدر: وثائق الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

### المطلب الأول: أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الطالبة بإعداد استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

♦ **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.

♦ **القسم الثاني:** يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين:

**المحور الأول** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "تطوير المسار الوظيفي"، ويتضمن (18) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ **تخطيط المسار الوظيفي:** وتقيسه العبارات من (1-9).

✓ **إدارة المسار الوظيفي:** وتقيسه العبارات من (10-18).

أما **المحور الثاني** فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "الرضا الوظيفي"، ويتضمن (24) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ **الرضا عن الأجر:** وتقيسه العبارات من (1-4).

✓ **الرضا عن محتوى العمل:** وتقيسه العبارات من (5-8).

✓ **الرضا عن نمط الاشراف:** وتقيسه العبارات من (9-12).

✓ **الرضا عن الترقية:** وتقيسه العبارات من (13-16).

✓ **الرضا عن جماعات العمل:** وتقيسه العبارات من (17-20).

✓ **الرضا عن ظروف العمل:** وتقيسه العبارات من (21-24).

وقد تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكات الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (عز، 2007، صفحة 540)

## المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

### I. صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي:

♦ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

♦ **صدق المحك:** هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.946) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (04) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

### II. ثبات أداة البحث

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04): نتائج معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاوير الاستبانة
0.928	0.862	18	تطوير المسار الوظيفي
0.707	0.501	9	تخطيط المسار الوظيفي
0.943	0.891	9	إدارة المسار الوظيفي
0.892	0.797	24	الرضا الوظيفي
0.934	0.873	4	الرضا عن الأجر
0.681	0.464	4	الرضا عن محتوى العمل
0.834	0.696	4	الرضا عن نمط الاشراف
0.914	0.836	4	الرضا عن الترقية
0.717	0.515	4	الرضا عن جماعات العمل
0.729	0.532	4	الرضا عن ظروف العمل
0.946	0.896	42	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.896) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 20) كما يلي:

♦ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

♦ تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

♦ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي).

♦ اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

♦ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha): وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

♦ معامل صدق المحك: وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

### المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر المجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال الاعتماد على اختبار كوملجروف-سمرنوف.

#### المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمال الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي - بسكرة-، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف العاملين والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع (70) استبانة وذلك عبر زيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرجاع منها (69) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد استبانة وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (68) استبانة.

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.



الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	42	61.8%
	أنثى	26	38.2%
	المجموع	68	100%
العمر	أقل من 30 سنة	17	25%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	36.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	33.8%
	50 سنة فأكثر	3	4.4%
	المجموع	68	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	23	33.8%
	تقني سامي	10	14.7%
	ليسانس	14	20.6%
	مهندس	12	17.6%
	ماستر	9	13.2%
	المجموع	68	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	39.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	30.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	25%
	15 سنة فأكثر	3	4.4%
	المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

♦ من حيث الجنس: من خلال الجدول (05) تبين أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (61.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (38.2%) من مجموع أفراد عينة البحث، وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي لا يأخذ الطابع المكتبي والإداري فقط بل كذلك الطابع العملي.

♦ من حيث العمر: نجد أن (25%) من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن (36.8%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، هذه النسبة تدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات الشابة، وأن (33.8%) منهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، أما الأفراد الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (4.4%)، وتبدو هذه الأخيرة منخفضة النسبة لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب إلى سن التقاعد، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خروج الكثير من العاملين إلى التقاعد وذلك عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة.

♦ من حيث المؤهل العلمي: أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث تقريبا (33.8%) هم ثانوي فأقل، وبالنسبة لحاملي شهادة ليسانس فقد بلغت النسبة (20.6%)، أما نسبة المهندسين فقد بلغت (17.6%)، حاملي شهادة تقني سامي (14.7%)، أما أقل نسبة كانت لحاملي شهادة الماستر (13.2%)، من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية الباحثين في الإطار المكتبي يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية، وبالنسبة للإطار العملي والاستغلالي أغلبيتهم مستوى ثانوي.

♦ من حيث سنوات الخبرة: عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (39.7%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(30.9%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين نجد (25%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (4.4%)، من خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha=0.05$ )، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (06):** اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)

رقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية .sig).
	تطوير المسار الوظيفي	1.297	0.069
01	تخطيط المسار الوظيفي	1.149	0.142
02	إدارة المسار الوظيفي	1.233	0.096
	الرضا الوظيفي	0.940	0.340

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال نتائج الجدول، وباستخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

**المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات**

إن تحليل محاور الاستبانة يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث.

**المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة**

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

**الجدول رقم (07): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين**

مستويات القبول	الفئات
منخفض	2.33-1
متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	5 - 3.67

المصدر: (عز، 2007، صفحة 545)

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي:

**♦ تحليل فقرات محور تطوير المسار الوظيفي**

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

**السؤال الأول: ما مستوى تطوير المسار الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟**

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور تطوير المسار الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>تخطيط المسار الوظيفي</b>					
		<b>4.0605</b>	<b>0.33878</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
01	أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	4.16	0.563	4	مرتفع
02	أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها	4.15	0.653	5	مرتفع
03	يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي من رفع قدراتي	4.24	0.672	2	مرتفع
04	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة	4.19	0.902	3	مرتفع
05	لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.	4.54	0.502	1	مرتفع
06	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة.	3.82	0.929	7	مرتفع
07	أقوم بتحديد أهدافي المهنية حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكبر	4.24	0.672	2	مرتفع
08	هناك توافق بين وظيفتي الحالية ومؤهلتي	3.88	0.820	6	مرتفع
09	تساعدني قوانين مؤسستي على التخطيط لمساري الوظيفي	3.32	0.953	8	متوسط
<b>إدارة المسار الوظيفي</b>					
		<b>3.0882</b>	<b>0.79304</b>	<b>2</b>	<b>متوسط</b>
10	يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور مساري الوظيفي.	3.18	0.897	2	متوسط
11	يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات في مؤسستي	2.66	1.265	9	متوسط
12	توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي.	3.18	1.245	3	متوسط
13	تقوم مؤسستي بتعيين الأفراد المؤهلين في المناصب القيادية.	3.16	1.045	5	متوسط

متوسط	1	1.078	3.37	تعمل مؤسستي باستمرار على تدريب الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.	14
متوسط	7	1.159	3.03	تحرص مؤسستي على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته.	15
متوسط	8	1.157	2.94	تطبق مؤسستي سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات الوظيفية لموظفيها.	16
متوسط	6	0.985	3.12	تعديل الإدارة مساري الوظيفي حسب مستوى أدائي.	17
متوسط	4	0.985	3.16	تحقق المسارات الوظيفية في مؤسستي التوافق بين أهداف الفرد وأهدافها.	18
متوسط		0.51122	3.5743	تطوير المسار الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال الجدول رقم (08) نستخلص ما يلي:

♦ **تخطيط المسار الوظيفي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " **تخطيط المسار الوظيفي** " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0605) بانحراف معياري (0.33878)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، وهذا يفسر على أن الموظفين يقومون بتخطيط مسارهم الوظيفي، كما نلاحظ أن أفراد البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.32) و(4.54)، وهذا يفسر على أن المؤسسة محل الدراسة متيحة للأفراد مجال التخطيط لمساراتهم المهنية وذلك من خلال قيام الفرد بتحديد أهدافه المهنية بمساعدة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية في ذلك، كذلك هناك توافق بين التخطيط الشخصي وتخطيط المؤسسة مما يجعل الفرد يصل إلى طموحاته ومستقبله الوظيفي وهو راجع أيضا للتقييم الذاتي الدائم، ويخضع للنصح والإرشاد الذي يرفع قدراته ومهاراته.

♦ **إدارة المسار الوظيفي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " **إدارة المسار الوظيفي** " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0882) بانحراف معياري (0.79304)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الحياد والموافقة، أي أن الباحثين يؤكدون على أن إدارة المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مطبقة لكن بشكل متوسط، كما نلاحظ أن أغلبية عينة البحث موافقين أو محايدين على أغلبية عبارات هذا

البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.66) و(3.37)، وهذا يفسر على أن هناك تقارب في آراء الباحثين، بحيث أنه توجد مرونة بالهيكل التنظيمي تسمح بتطوير المسار الوظيفي، ورغم محاولة المؤسسة تطبيق آليات إدارة المسار الوظيفي التي تسمح بتحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد المتعلقة بمساره الوظيفي وخطط المؤسسة إلا أن سياسة الدوران بين المناصب تكون بشكل ضئيل.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى تطوير المسار الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم (3.5743) بانحراف معياري قدره (0.51122)، حيث حسب النتائج يمكن القول أن تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وهذا راجع للمستوى المتوسط في تطبيق إدارة المسار الوظيفي، مما أثر في تطوير المسار الوظيفي ككل بالرغم من ارتفاع مستوى تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة، وذلك يعود إلى أن المؤسسة توفر المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي وتسعى إلى تدريب موظفيها لبلوغ مناصب وظيفية متصاعدة، وهذا ما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة لكلا الطرفين.

#### ♦ تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا عن الأجر	2.6949	0.96858	6	متوسط
01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مهامي ومسؤولياتي	2.68	1.202	3	متوسط
02	الأجر الحالي الذي أتقاضاه يسد احتياجاتي	2.32	1.275	4	منخفض
03	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	2.88	0.890	2	متوسط

متوسط	1	1.148	2.90	الأجر الذي أتقاضاه حاليا يتناسب مع ما يتقاضاه زملائي في العمل	04
متوسط	4	0.67140	3,4338	الرضا عن محتوى العمل	
متوسط	4	1.194	3.09	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	05
متوسط	2	1.053	3.60	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي	06
متوسط	1	0.940	3.66	مهامي المطلوبة واضحة ودقيقة	07
متوسط	3	1.133	3.38	العمل الذي أمارسه غير روتيني	08
مرتفع	1	0.7585	3.6875	الرضا عن نمط الإشراف	
مرتفع	1	0.852	3.93	هناك تقدير من قبل رؤسائي لما أبذله من جهود في عملي	09
مرتفع	2	0.820	3.88	أحصل على دعم رئيسي في توجيهي لأداء عملي	10
متوسط	4	1.199	3.40	أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسي عند اتخاذه للقرارات	11
متوسط	3	1.251	3.54	يطلعني رئيسي على ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها	12
متوسط	5	0.92349	3.1912	الرضا عن الترقية	
متوسط	2	1.118	3.22	أنا راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها	13
متوسط	3	1.105	3.18	الترقية تتم على أساس الأداء	14
متوسط	1	1.096	3.41	وظيفتي الحالية تتلائم مع سنوات الخبرة التي أمتلكها	15
متوسط	4	1.190	2.96	تتوافق سياسة الترقية بمؤسستي مع طموحاتي	16



مرتفع	2	0.55457	3.6801	الرضا عن جماعات العمل
متوسط	4	0.849	3.60	17 أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي في العمل
متوسط	3	0.822	3.66	18 أتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في تأدية المهام
مرتفع	2	0.826	3.72	19 توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل
مرتفع	1	0.971	3.74	20 تربطني علاقة غير رسمية مع زملائي أو زميلاتي في العمل
متوسط	3	0.65301	3.5515	الرضا عن ظروف العمل
مرتفع	1	0.900	3.90	21 توفر لي مؤسستي الظروف الملائمة في العمل (التهووية، الإضاءة النظافة....)
متوسط	4	1.474	2.65	22 توفر لي مؤسستي وسائل مواصلات للتنقل لمكان العمل
مرتفع	3	0.797	3.81	23 توفر لي مؤسستي الحماية اللازمة من الأخطار المهنية
مرتفع	2	0.697	3.85	24 توفر لي مؤسستي جميع مستلزمات العمل التي تخص عملي
متوسط		0.44128	3.3732	الرضا الوظيفي إجمالا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

♦ الرضا عن الأجر: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الرضا عن الأجر " جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.6949) بانحراف معياري

(0.96858)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الحياد أو عدم الموافقة، أي أن أفراد العينة غير راضين عن الأجر، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون أو غير موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.32) و(2.90)، وهذا يفسر على أن المؤسسة لا تمنح المكافآت بطريقة وسياسة واضحة، والأجر الممنوح للأفراد لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقومون به وكذلك لا يسد احتياجاتهم.

♦ **الرضا عن محتوى العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الرضا عن محتوى العمل " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4338) بانحراف معياري (0.67140)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الحياد أو الموافقة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون أو موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.09) و(3.66)، وهذا يفسر على أن المؤسسة في الغالب تمنح الحرية لاختيار طريقة العمل، وكذلك العمل الذي يمارسونه لا يكون روتيني .

♦ **الرضا عن نمط الاشراف:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الرضا عن نمط الاشراف " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6875) بانحراف معياري (0.7585)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.40) و(3.93) حيث جاءت أغلبها في فئة الموافقة، وهذا يفسر على أن المؤسسة تمتلك أساليب وطرق فعالة للإشراف، حيث أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر جيدة، بحيث أن الرؤساء يقدمون دعم لمرؤوسيهم في توجيههم لأداء عملهم، كما أن أفكار وآراء الأفراد تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رؤسائهم في إتخاذ القرارات، وأن الجهد المبذول في العمل مقدر من قبل الرؤساء حسب وجهة نظر الأفراد.

♦ **الرضا عن الترقية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الرضا عن الترقية " جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1912) بانحراف معياري (0.92349)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين اتجهت نحو الحياد أو الموافقة، أي أن أغلب المبحوثين راضين عن سياسات وفرص الترقية، كما نلاحظ أن أفراد البحث محايدون أو موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.96) و(3.41)، مما يفسر على أن الترقية الممنوحة تتم على أساس الأداء وكذلك تتلائم مع سنوات الخبرة التي يمتلكونها.

♦ **الرضا عن جماعات العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الرضا عن جماعات العمل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6801) بانحراف معياري (0.55457)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.60) و(3.74) حيث جاءت أغلبها في فئة الموافقة، وهذا يفسر على أن الأفراد راضين عن جماعات العمل حيث أنهم يتبادلون المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم وكذلك يتعاونون في تأدية مهامهم، كما بينت الاجابات أنه توجد ثقة متبادلة مع الزملاء في العمل، كما تربطهم علاقات غير رسمية.

♦ **الرضا عن ظروف العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الرضا عن ظروف العمل" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5515) بانحراف معياري (0.65301)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الحياد أو الموافقة، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح بين (2.65) و(3.90)، مما يفسر على أن المؤسسة توفر في العموم الظروف الملائمة في العمل وكذلك الحماية اللازمة من الأخطار المهنية، غير أنها لا توفر وسائل المواصلات للتنقل لمكان العمل.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الرضا الوظيفي بمجموعة (3.3732) بانحراف معياري قدره (0.44128)، وهذا يفسر على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الباحثين جاء متوسطا.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

#### I. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

**الجدول رقم(10):** نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.247	1	2.247	13.735	0.000*
الخطأ	10.799	66	0.164		
المجموع الكلي	13.047	67			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط (R) = 0.415      معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0.172

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.735) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على

الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(11):** نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي

بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

المتغير المستقل	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
تطوير المسار الوظيفي	0.415	5.966	0.000*	0.415	0.172

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.735) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.966) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (41.5%)، حيث أن متغير تطوير المسار الوظيفي يفسر ما نسبته (17.2%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.415)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية

الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن لتطوير المسار الوظيفي أثر في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

سنحاول تفسير علاقة التأثير من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، وذلك فيما يلي:

#### ♦ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- "

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

المتغيرات المستقلة	( $\beta$ )	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
تخطيط المسار الوظيفي	0.047	4.785	0.701*	0.149	0.047	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.149) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.785) بمستوى دلالة (0.701) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) غير دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أنه لا يوجد ارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على أن لتخطيط المسار الوظيفي أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، وبالتالي لا يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ♦ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- "

بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-

المتغيرات المستقلة	( $\beta$ )	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
إدارة المسار الوظيفي	0.515	13.298	0.000*	23.803	0.515	0.265

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (23.803) وكذلك قيمة (T) البالغة (13.298) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (51.5%)، حيث أن متغير إدارة المسار الوظيفي يفسر ما نسبته (26.5%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار ( $\beta$ ) بلغت قيمته (0.515)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن لإدارة المسار الوظيفي أثر في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-.

## II. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-"

♦ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  "

الجدول رقم (14): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
- 1.331	0.026	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 14 نجد أن قيمة T (-1.331) ومستوى الدلالة المحسوب (0.026) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، أي أنه لا يوجد تجانس بين الإناث والذكور داخل المؤسسة.

#### ♦ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني

لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ "

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.225	3	0.075	0.374	0.772
داخل المجموعات	12.822	64	0.200		
المجموع الكلي	13.047	67			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.374) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.772). وهذا يدل على عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير العمر.

♦ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني

لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ "

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل

العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.208	4	0.552	3.208	0.018
داخل المجموعات	10.839	63	0.172		
المجموع الكلي	13.047	67			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.208) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.018). وهذا يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

♦ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني

لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ "



الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير

سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.017	3.646	0.635	3	1.904	بين المجموعات
		0.174	64	11.142	داخل المجموعات
			67	13.047	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.646) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.017). وهذا يدل على وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة- تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي، وكذا دراسة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بهذه المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تقدر ب(70) عامل استرجعنا منها (68) استبانة صالحة للمعالجة، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمكنا من التوصل إلى نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة-.

وعند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي على نحو مستقل في الرضا الوظيفي ، توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، بينما لا يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.

وكذلك قمنا باختبار وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، توصلنا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

الخالفة

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف وتأدية مهامها على أحسن وجه، وفي سبيل إنجاز ذلك يحق لها تسخير كافة الامكانيات والموارد المتاحة والآليات والوسائل التي تراها مناسبة من أجل تطوير أداء موظفيها للوصول إلى النتائج المرغوبة. ومن بين هذه الوسائل نجد تطوير المسار الوظيفي الذي هو إحدى الوظائف التي تهتم بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الفرد من الرضا الوظيفي، تحقيق الأمان، تطوير مستقبله الوظيفي... ويتم هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من تحفيز وتخفيض معدل دوران العمل...، وهنا ما ينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات الفعالة.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، كما تم التعرف على واقعه في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث.

واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقا من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد 42 عبارة وزعت على محورين، وقد تم التأكد من صدقها عن طريق صدق المحكمين أما ثباتها عن طريق معاملات الثبات، وقد أثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من نسب مئوية ومتوسط حسابي، الانحراف المعياري معاملات الانحدار،...

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وتم تقديم بعض الاقتراحات، نلخصها فيما يلي:

### أولا- النتائج النظرية:

♦ الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.

♦ يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة الغير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل...)، والثانية هي الطريقة المباشرة

التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان)، هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها

♦ تطوير المسار الوظيفي يعود بنتائج جد هامة على الفرد والمؤسسة معا، بحيث يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة في

الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

♦ وجود تكامل بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، وانسجام الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.

## الختامة

♦ إن تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي يشكلان عمليتين واستراتيجيتين هامتين داخل المؤسسة بحيث يحقق كل منهما الرضا الوظيفي.

### ثانيا- النتائج التطبيقية:

♦ تصورات المبحوثين لمستوى تطوير المسار الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تطوير المسار الوظيفي مجتمعة (3.5743) بانحراف معياري قدره (0.51122)، وهذا راجع للمستوى المتوسط في تطبيق إدارة المسار الوظيفي مما أثر في تطوير المسار الوظيفي ككل بالرغم من ارتفاع مستوى تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.

♦ تصورات المبحوثين لمستوى الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة (3.3732) بانحراف معياري قدره (0.44128)، هذه النتيجة تفسر على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين جاء متوسطا.

♦ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة " تطوير المسار الوظيفي " و " الرضا الوظيفي " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (41.5%)، فيما فسر متغير تطوير المسار الوظيفي (17.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R2.

♦ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي حيث بلغت قوة هذه العلاقة (51.5%)، فيما فسر متغير إدارة المسار الوظيفي (26.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R2.

♦ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-، حيث أنه لا يوجد ارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

♦ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.026).

♦ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.374) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.772).

## الختامة

- ♦ وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.208) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.018).
- ♦ وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.646) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.017).

### ثالثاً-الاقتراحات :

- وفقاً للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم تقديم الاقتراحات التالية :
- ♦ الاهتمام بمستوى الأجور بما يناسب الجهود المبذولة في المؤسسة محل الدراسة وكذا بما يتناسب مع المستوى المعيشي مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي للأفراد مما يجعلهم أكثر نشاطاً وعطاءً وشعورهم كذلك بالعدالة.
- ♦ العمل على توافق وتجانس السياسات المتبعة في الترقية مع الطموحات والأهداف التي يسعى إليها الأفراد وذلك ما يعزز ثقتهم بالمؤسسة وبأنفسهم للعمل أكثر.
- ♦ وضع نظام واضح ومحدد للترقيات في الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي وهذا يؤدي للولاء والانتماء للأفراد.
- ♦ تطبيق سياسة الدوران بين المناصب في إدارة المسارات الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة من أجل إكسابهم مهارات ومعارف جديدة.
- ♦ الحرص على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته.
- ♦ العمل على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم وآرائهم.

# قائمة الجملاء

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل المكونة للمسار الوظيفي	39
02	دور الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي	52
03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	76
04	نتائج معاملات الصدق والثبات	77
05	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	79
06	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)	81
07	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	82
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المسار الوظيفي	84-83
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	87-85
10	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	90
11	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-	90
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-	91
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-	92
14	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	93
15	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	93
16	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	94
17	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	95



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
14	تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي	02
21	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	03
24	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	04
25	نموذج فروم في التوقع	05
40	نموذج المسار التقليدي	06
41	كيفية عمل المسار المزدوج	07
42	نموذج المسار الوظيفي الشبكي	08
46	الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي	09
51	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	10
54	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	11
74	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
14	تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي	02
21	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	03
24	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	04
25	نموذج فروم في التوقع	05
40	نموذج المسار التقليدي	06
41	كيفية عمل المسار المزدوج	07
42	نموذج المسار الوظيفي الشبكي	08
46	الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي	09
51	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	10
54	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	11
74	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي -بسكرة-	12

قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

المراجع العربية:

### الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، (2008).
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الادارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، (2004).
3. أحمد عبد النبي محمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، (2010).
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2007).
6. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، (1995).
7. أمل عثمان رشوان، اتجاهات حديثة في القيادة الاستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل، دار الجامعية الاسكندرية، مصر، (2019).
8. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، (2010).
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003).
10. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبدالرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
11. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، القاهرة، (2012).
12. خضير كاظم محمود الفرجات، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، (2008).
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، (2001).
14. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2003).
15. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2001).
16. رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، (2013).
17. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، القاهرة، (1999).
18. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، (2011).

19. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، (2010).
20. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2008).
21. سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة جامعة عين شمس، (1986).
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2000).
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2011).
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2002).
25. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الاردن، (2006).
26. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي أساس سلوك المواطنة التنظيمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، (2017).
27. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، (2009).
28. عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية الجزء الاول ، النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، (2011).
29. علي السلمي، التدريب الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، (1970).
30. علي غربي، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، (2002).
31. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ، دار زهران للنشر، عمان، (2012).
32. فاروق عبدو فليه وعبد المجيد حمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، (2005).
33. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، (2008).
34. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق، مصر، (2006).
35. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، (2014).
36. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار القنديل للنشر والتوزيع، الأردن، (2003).
37. محمد بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بوهران، (2011).

38. محمد رفاعي رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، (2004).
39. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، (2003).
40. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، (2003).
41. محمد سيد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، بدون سنة النشر.
42. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الامني، دار النهضة العربية، مصر، (2013).
43. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، حوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، (2007).
44. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، (2007).
45. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، (2000).
46. منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، (2015).
47. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2010).
48. نجم عبدالله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، (2010).
49. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، (2002).
50. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (2004).
51. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (2006).

#### الرسائل الجامعية:

1. الطيب إ. م، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غزة، غزة، (2008).
2. إلهام قشي، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، (2008-2009).

3. إيمان محمد علي الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الاردن، (2000).
4. ايناس نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، شهادة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، (2007-2008).
5. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2008).
6. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، (2009).
7. شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، شهادة ماجستير في علوم التسيير، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، (2009-2010).
8. عائشة سليمان، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم. رسالة دكتورا علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، (2010\_2011).
9. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب حليب الحضنة بمسيلة، شهادة ماجستير بعلم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2015).
10. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، (2011).
11. فاتح جبلي، الترقية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، (2006).
12. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2014-2015).
13. فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة، شهادة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2007-2008).

14. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، (2011).
15. مداح ك. ع، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، (2015).
16. مسعود علي تايه، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية دراسة حالة شركة عامة للصناعات الكهربائية بغداد، قسم علوم التسيير، ST Clements University، العراق، (2012\_2013).
17. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، (2014).
18. ميلود سفاري، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، سطيف، (2007).
19. نبيلة بوزون، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطريك - وحدة فرجوة -، شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، (2007).
20. ندى ابراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، (2018).
21. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة، شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، (2009).
22. يحيى موساوي ومحمد برباح، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، شهادة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، (2015-2016).
23. يسرى بوعكاز، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، (2015).



## المجلات:

1. إحسان أحمد ثابت، الرضا الوظيفي وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 17 العدد 57، (2011).
2. حنان عبدالرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 13 العدد 03، (سبتمبر 2006).
3. خالدية مصطفى عطا وباسل محمد العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير العدد 05، (بدون سنة النشر).
4. دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية - حمص -، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، حمص، (08 جويلية 2014).
5. رباح يجاوي والفضيل رتيمي، تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، الجزائر، (بدون سنة النشر)..
6. زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، الجزائر، (2008).
7. صلاح الدين الهيبي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20 العدد 02، (2004).
8. عبد القادر طلحة و قادة يزيد، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5 العدد 1، الجزائر، (2019).
9. عمير عباس جرجيس، و وعد الله يونس مثنى، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32 العدد 97، (2010).
10. مثنى زاحم فيصل، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي بحث ميداني في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 العدد 92، (2016).
11. محمد إسعاف فياض شتيا، الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 41، (2018).
12. مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19 العدد 71، بغداد، (بدون سنة النشر).
13. منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، الدراسات التربوية، العدد 15، (2011).

14. مهدي علي عباس، الاقتصاد المعرفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، (2015).
15. ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، (بدون سنة النشر).
16. ناقيه سالم حسين الهتاني، تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6 العدد 9، المملكة العربية السعودية، (2017).

#### المواقع الإلكترونية:

1. أميرة إسماعيل، (03 أكتوبر 2011)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الاسترداد 12 أبريل 2020،  
من <https://hrdiscussion.com/hr36802.html> hr discussion:
2. محمد العامري، (2010)، موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، تاريخ الاسترداد 12 أبريل 2020،  
من <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1356> SecID=50&read article

#### المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, m, A hand book of Human resource management Practice, Kogane page, London, (2009).
2. bola, a, career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of nigerian bank employees, australian journal of business and management reserch , volume1 numéro2, (2011).
3. borgeron, J, le climat organisationnel et la satsfaction au travail les aspects humains de l'organisation, montréal, goeten morni ,(1982).
4. gamage, d. n , job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector, asian journal of management sciences and education, volume 03 numéro01, (2014).
5. Haase, s, Applying Career Competencies in Career Management, Doctor of philosophy in management, Coventry university, (2007).

6. Maria, r, **The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment**, Master of commerce, stellen bosch university, (2010).
7. Milos, h, **CAREER MANAGEMENT MODEL FOR SELECTED SLOVAK ENTERPRISE, Human Resources Management & Ergonomics**, Volum 2 , (2012).
8. peretti, m. J, **gestion des ressources humaines**, 5ème edition, paris,(1999)

الملاحظ

## قائمة محكمي الاستبانة

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	خان أحلام	1
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	بنوناس صباح	2
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	دالي علي لامية	3