



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي  
دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أحلام خان

إعداد الطالب:

حليمة بن طري

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

سورة التوبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وقل اعملوا فسيرى الله عملكم  
ورسوله والمؤمنون وستردون  
إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم  
بما كنتم تعملون



سورة التوبة الآية (104)

صدق الله العظيم

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

النمل-19-

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: خان أحلام التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكرتي، أشكرها على جهودها القيمة وصبرها في تعليمي وتوجيهي وحسن متابعتها لي في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لي بعد عون الله تعالى فجازاك الله خيرا، وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك، وبارك الله في عمرك وعلمك وامتلكك بالصححة والعافية ثم شكري العميق لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم

الفضل في تكويني

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل بصورة مرضية يرضي الله ويستفيد منه الآخرون.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

# اهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان جل وجهه:  
((ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما،

فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل  
من الرحمة و قل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا))

إلى التي كان صدرها وسادة، وطاعتها عبادة، وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة،  
إلى التي صبرت فنالت، وأرادت فطالت، إلى من بنصحتها اهتديت وبدعائها وفقنت.  
وبرضوانها سأبلغ ما أردت وما طمحت، إلى أمي الغالية

إلى الذي أفنى حياته حيا وكذا في تربيته وتعليمي، إلى من كان سندي  
الروحي ورافقني في مشواري، إلى الشجرة التي تظللني والقمر الذي يرسم لي  
طريقا لأهتدي إليه، إلى النجم الذي بنوره أبصرت، وبه مشيت  
و به كنت وما زلت، إلى أبي العزيز

إلى صانعات مرحي ومسعدات فرحي أخواتي (مريم، مفيدة)  
إلى أخواي العزيزين بهجة نفسي وضياء عيني عبد الرحمان، محمد لمين  
إلى ابنة أختي أمينة

إلى أعمامي وعماتي، أخوالي وخالتي.

إلى ورود الريحان إلى أقرب الناس إلى قلبي صديقاتي ورفيقات دربي اللواتي عشت معهن أجمل أيامي رشيدة  
أمال وصفاء

إلى زميلاتي كل باسمه، إلى كل أساتذتي.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

## الملخص:

تناولت هاته الدراسة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين في هذه المؤسسة نحو أهمية تطوير المسار الوظيفي وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب 100 موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط لتطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين، ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل، مما يكون له تأثيرا إيجابيا على رضا العاملين و انتماءهم وولائهم للمؤسسة.

ويجب العمل كذلك على رفع مستوى رضا الموظفين عن أجورهم في المؤسسة محل الدراسة لكي يستمروا في عطائهم، مما يزيد من فاعليتهم ويشعرهم بنوع من العدالة.

الكلمات المفتاحية: تطوير المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

### Résumé:

Cette étude l'effets le développement de carrière à la satisfaction au travail de la municipalité de Biskra l'organisation tissage finissage. vise à connaitre les tendances des répondants dans l'entreprise de l'industrie à propos de l'importance de le développement de carrière et de leur rôle dans la réalisation de la satisfaction au travail .

Pour atteindre les objectifs , la recherche a utilisé un questionnaire pour collecte des données , ont été distribués à un échantillon , a été 100 employés . Etait aussi utilisé le programme SPSS analyse statistique des données.

L'étude a révélé un ensemble de résultats les plus importants est que l'existence d'un niveau moyen pour le développement de carrière dans l'organisation à l'étude et l'existence d'une corrélation d'effets des différences statistiquement significatives entre le développement de carrière des dimensions des différents niveau de satisfaction au travail qui a eu un niveau de l'organisation fort à l'étude.

L'étude révélé également à plusieurs recommandations la plus importante est de nécessité d'une plus grande attention au développement de carrière pour les employés , transféré du chantier à un autre ,afin de leur donner plus de connaissances et de compétences et de fournir les besoins d'entreprise des ressources humaines par la mise à niveau d'intérieur ,qui ont un impact positif sur la satisfaction des employés et de leur appartenance et de leur loyauté envers l'organisation.

Donc il faut travailler d'augmenter du niveau de satisfaction des employés de leur salaires dans l'organisation d'étude afin de continuer dans leur dons, accroître leur efficacité et leur fait sentir un sens de la justice.

Les mots clé: le développement de carrière , la satisfaction au travail, entreprise de tissage finissage Biskra

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	بسملة
	أية قرآنية
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	نموذج الدراسة
ت	فرضيات الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ح	التعريفات الإجرائية
ح	هيكله الدراسة
د	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: تطوير المسار الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسار الوظيفي
3	أولاً: مفهوم المسار الوظيفي
4	ثانياً: أهمية المسار الوظيفي
6	المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي ومراحلها
6	أولاً: خصائص المسار الوظيفي
7	ثانياً: مراحل المسار الوظيفي
9	المطلب الثالث: أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها
9	أولاً: أنواع المسارات الوظيفية

12	ثانيا: أبعاد المسار الوظيفي
14	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
14	المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي وأهميته
14	أولا: تعريف تخطيط المسار الوظيفي
15	ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي
16	المطلب الثاني: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي
19	المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
19	أولا: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي
20	ثانيا: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي
22	المطلب الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي
24	المطلب الخامس: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي
26	المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي
26	المطلب الأول: ماهية إدارة المسار الوظيفي
28	المطلب الثاني: آليات إدارة المسار الوظيفي
28	أولا: الترقية
30	ثانيا: النقل
32	ثالثا: التقاعد
33	المطلب الثالث: ماهية تطوير المسار الوظيفي
35	المطلب الرابع: مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي
36	المطلب الخامس: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي
37	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - تأطير نظري -
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
43	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه
43	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي
45	ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي
46	المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي



47	المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي وأهميته
47	أولا: محددات الرضا الوظيفي
49	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
50	المبحث الثاني: نظريات وقياس الرضا الوظيفي
50	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
50	أولا: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow"
52	ثانيا: نظرية العاملين "الدوافع" Herzberg (two factor theory)
53	ثالثا: نظرية العدالة (المساواة) Equitable theory
55	رابعا: نظرية القيمة (Value Theory)
56	خامسا: نظرية التوقع
59	المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي وأبعاده
59	أولا: أساليب قياس الرضا الوظيفي
61	ثانيا: أبعاد الرضا الوظيفي
64	المبحث الثالث: تطوير المسار الوظيفي - الرضا الوظيفي
64	المطلب الأول: أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي
65	المطلب الثاني: أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي
67	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-
69	تمهيد
70	المبحث الأول: . تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .
70	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB .
70	أولا: نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB .
71	ثانيا: تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB .
72	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي و مديريات مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB .
72	أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB .
74	ثانيا: مديريات مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB .
75	المطلب الثالث: آليات تطوير المسار الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

77	المطلب الأول: منهج البحث.
78	المطلب الثاني: المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية .
78	أولا : مجتمع وعينة البحث.
80	ثانيا : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية.
81	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
81	أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
82	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
83	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):
83	أولا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
84	ثانيا: ثبات الأداة (Fiability)
85	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
87	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
87	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث.
88	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات.
94	أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى.
94	I. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.
95	II. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.
99	ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية.
99	I. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01).
99	II. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02).
100	III. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03).
101	IV. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04).
102	V. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05).
103	ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة.
103	VI. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01).
104	VII. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02).
105	VIII. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03).
105	IX. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04).

106	X. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05).
108	خلاصة الفصل الثالث
112	خاتمة
119	قائمة المراجع.
121	قائمة الجداول.
122	قائمة الأشكال.
123	قائمة المحكمين.
	قائمة الملاحق.

### تمهيد :

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية. وفي ظل هذه الظروف اقتضت الحاجة إلى استحداث برامج تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية والتي تتحكم في باقي الموارد الأخرى.

لذلك حرصت إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتصنيفها، وتوسعت في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛ وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين. حيث يعتبر هذا الأخير من المواضيع الإدارية الحديثة، أين تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظى بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية.

وقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً؛ أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة 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.

والحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية؛ 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.

وعلى ضوء ما تقدم، تبلور معالم إشكالية البحث، التي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل التالي:

"ما مدى مساهمة تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

TIFIB"؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هو مستوى تطوير المسار الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB ؟

- ✓ ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB ؟
- ✓ ما هو أثر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB ؟
- ✓ هل هناك فروق في إجابات المبحوثين حول تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

### أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

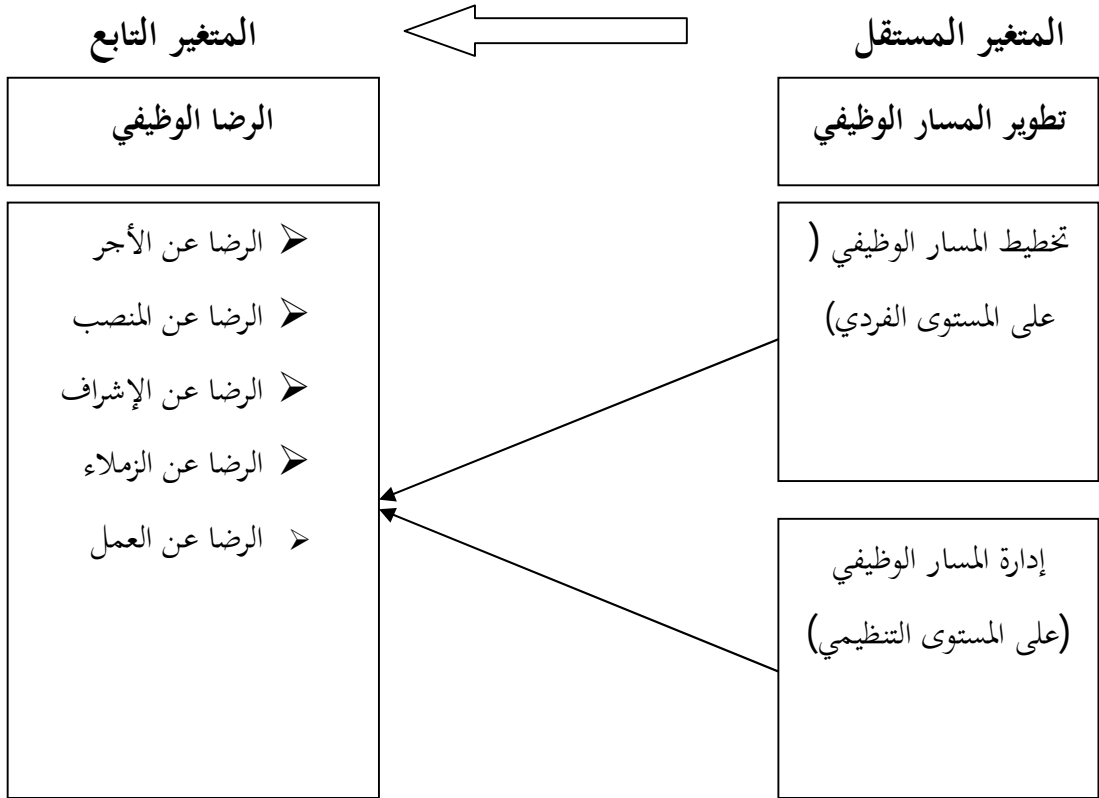
1. يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.
2. قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
3. إن توفر هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى أو في مجالات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

### أهداف البحث:

1. إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق رضا الأفراد بالمؤسسة.
2. محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تطوير المسار الوظيفي.
3. التعرف على مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
4. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
5. التعرف على تأثير تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
6. التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي؛ مجال الوظيفة الحالية؛ سنوات الخبرة) وبين مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
7. التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية؛ سنوات الخبرة) وبين مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة X.

نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث وذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

## فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي ، إدارة المسار الوظيفي) في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB عند مستوى دلالة 0.05" ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

1. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB عند مستوى دلالة 0.05".

2. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB عند مستوى دلالة 0.05".

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة النسيج والتجهيز حول مستوى تطوير المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر)، وذلك عند مستوى دلالة 0.05". ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

1. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

2. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

3. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة X محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

5. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر".

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر)، عند مستوى دلالة 0.05".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

1. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

2. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

3. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

5. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر".

### التعريفات الإجرائية

#### المتغير المستقل:

- **المسار الوظيفي:** عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** نشاط لتوظيف قدرات الفرد واستغلال مهاراته وخبراته، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا قادرا على تحديد المسار الوظيفي المناسب للمنصب الذي يشغله، لكي يطور ويحسن من أدائه ومن ذاته ومن كيانه، ويكرس كل جهوده وطاقاته ليصل إلى هدفه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- **إدارة المسار الوظيفي:** هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لدى الفرد.



- **تطوير المسار الوظيفي:** 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 اتجاه الفرد نحو عمله أي ما يشعر به اتجاهه من قبول نتيجة لمختلف الظروف داخل العمل و خارجه .

### هيكلية الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، نقسم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث نقوم بتقسيم الفصل الأول الخاص بتطوير المسار الوظيفي إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية المسار الوظيفي والذي نتطرق فيه إلى مفهوم المسار الوظيفي ، أهميته ، خصائصه ، مراحل ، أنواعه ، أبعاده. أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى تخطيط المسار الوظيفي، وسنتناول فيه تعريف تخطيط المسار الوظيفي ،أهميته ، مسؤوليته ، مداخله ، مراحل استخدامه . ثم يليه المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى إدارة وتطوير المسار الوظيفي، و نتناول في هذا المبحث ماهية إدارة المسار الوظيفي ،آلياتها ، ماهية تطوير المسار الوظيفي، مكونات برامجه ، دور إدارة الموارد البشرية فيه. أما الفصل الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي، سيقسم إلى ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي ، حيث نتطرق إلى مفهومه، نظرة تاريخية حوله، محدداته ، خصائصه ، أهميته. أما المبحث الثاني فقد نتناول فيه نظريات وقياس الرضا الوظيفي ، حيث نتطرق إلى نظرية الحاجات لأبراهام ما سلو ، نظرية العاملين، نظرية العدالة(المساواة)، نظرية القيمة ، نظرية التوقع ، بالإضافة إلى إسهامات نظريات أخرى، أساليب قياس الرضا الوظيفي وأبعاده. أما المبحث الثالث فقد يتم تخصيصه لدراسة تطوير المسار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي. وبالنسبة للفصل الثالث فقد يخصص للدراسة الميدانية، والذي نتناول فيه أثر تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

### الدراسات السابقة:

#### ❖ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:

- **دراسة محمد بشير حسن مهدي (2011)؛** بعنوان: **معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في مؤسسات غزة، قياس مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على المسار الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مجالات ( الأنظمة و القوانين؛ الحوافز؛ وضوح مفهوم المسار الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ تقييم الأداء؛ برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- سلطان نايف أبو تايه (2001): مقال بعنوان: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 28، العدد 1. **ملخص الدراسة:** توظف هذه الدراسة نموذج العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، إذ تتضمن هذه العوامل المؤثرة التي تم اعتمادها في الدراسة عوامل هيكلية وأخرى سلوكية، ويتكون كلا النوعين من الأبعاد التالية: مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز المرتبطة بالإنتاج، نوعية العلاقة بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، ومقدار التحدي الوظيفي، وتأثيرها في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. وقد بينت النتائج أنه توجد علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، بحيث فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته 1.7% من التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي وإلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من (0.01).
- دراسة عبد الرحيم محمد عائض الزهراني (2003): بعنوان "فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية. جامعة عين شمس، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، وتحليل واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، وقد قام الباحث بصياغة سؤال رئيسي في الدراسة يتمثل بكيفية تطوير منظومة المسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية بما يحقق فعالية هذه الإدارة، وتمثلت عينة الدراسة في المجتمع الكلي الذي يشمل (42) مديرية تعليم، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد المسار الوظيفي لمديري الإدارات التعليمية وأبعاد فعالية الإدارة التعليمية، إضافة إلى أنه توجد فروق بين درجات استبيان المسار الوظيفي بين المرتفع والمنخفض، وذلك بناء على استبيان الفعالية الإدارية للدرجة الكلية للفعالية وأبعاد الأهداف والأسس والخصائص على الترتيب مما يشير إلى أن الأفراد

الذين يرون الوضوح الأكثر في مساهمهم الوظيفي تكون إدارتهم التعليمية أكثر فعالية من منخفضي وضوح الرؤية لمساهمهم الوظيفي.

- دراسة فايزة بوراس (2008): بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، وأيضاً 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، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الإسمنت بعين التوتة في باتنة والذين بلغ عددهم في ديسمبر 2006 (493) عاملاً وعاملة. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى نقص الترتيبات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

### ❖ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

- دراسة عزيزون زهية (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على رضا الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي اشتملت فحة الإطارات وأعوان التحكم و التنفيذ، و تم تمييز حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسب المعارضة كانت مرتفعة، فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبياً، فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت (ظروف العمل، الاتصال، الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل). التي كان لها الأثر إيجابي وإن كان منخفضاً ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

• دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

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. وتوصلت 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 دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

• طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل Enicab بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك ارتباط سلبي بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حتى في المستويات المنخفضة من الضغوط، إضافة إلى أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ❖ الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

دراسة صلاح الدين الهيتي (2004): أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م20، ع21، جامعة مؤتة، الأردن.

تناولت الدراسة أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، وقد 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.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، والبالغ عددها ثمانية دراسات (8) أجريت بين الأعوام (2001 إلى 2011) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي و الرضا الوظيفي معا. والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

- 1- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني تطوير المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي تطوير المسار الوظيفي و أبعاده بشكل عام .
- 3- لوحظ أن الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- 1- أنها ربطت بين أبعاد متغير تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي) مع الرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-.
- 2- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.

3- تختلف عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث.

الفصل الأول

تطوير المسار الوظيفي

تأثير نظري-

## تمهيد:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة والغير متوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وذلك من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

إن إدارة المسار الوظيفي وتطويره في المنظمات أصبح أمرا ضروريا نظرا للتغيرات في بيئة العمل، فذلك يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات بما يؤكد التوازن بين احتياجات المنظمة وحاجات الأفراد.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على ماهية تطوير المسار الوظيفي وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتعرف من خلال المبحث الأول على المسار الوظيفي من حيث مفهومه، أهميته، خصائصه، مراحلها، أنواعه وأبعاده ونتطرق في المبحث الثاني إلى تخطيط المسار الوظيفي وسيخصص المبحث الثالث إلى إدارة وتطوير المسار الوظيفي.



## المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي.

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية، والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسار الوظيفي.

## أولاً: 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 المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ويعرف المسار الوظيفي على أنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر".<sup>1</sup>

يعبر هذا التعريف عن التغيرات الوظيفية التي يعرفها الفرد في عمله والمتمثلة في الترقية من منصب إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في المناصب التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته العملية.

ويرى DouglasHall أن المسار الوظيفي "هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية".<sup>2</sup>

يمكن النظر إلى المسار الوظيفي من خلال هذا التعريف على أنه الطريق الذي يكشف عن الخبرات المتراكمة عبر حياة الفرد الوظيفية.

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 485.

2- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 106.

كما أنه "عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه".<sup>1</sup>

حيث أن المسار الوظيفي هنا هو مجموعة من الخطوات والأنشطة للوصول إلى مناصب عليا من خلال التعاقب في المناصب.

إضافة إلى ذلك فهو: "الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد".<sup>2</sup>

حيث أن الخبرات الوظيفية تشمل كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعية المهام، وتتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد.

إذن يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدي النجاح أو الفشل الذي يحققه.<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن المراكز الوظيفية تتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية أو الخاصة أو العامة على حد سواء.

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المسيرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.<sup>4</sup>

كما سبق يمكن القول أن المسار الوظيفي عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي.

أي أن الفرد ينتقل خلال حياته العملية عبر عدة مناصب من الأدنى إلى الأعلى أو عبر هيكل المنظمة.

1- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 165.

2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 375.

3- وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، ع2، غزة، 2007، ص 10.

4- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 276.

## ثانياً: أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة على النحو التالي:

### I- أهمية لمسار الوظيفي بالنسبة للفرد: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

**1-** إشباع القيم الوظيفية لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤديه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.<sup>1</sup>

**2-** تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدم والتحملي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ قيمة ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد يحاول أن يسعى إلى تحقيق التعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج إلى المقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.<sup>2</sup>

**3-** محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.<sup>3</sup>

### II- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة :

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:

#### 1- اختيار الموارد البشرية:<sup>4</sup>

تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر

1- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 166.

2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية.الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 339.

3- راوية حسن، مرجع سابق، ص 337.

4- قشي إلهام، مرجع سابق، ص 168.

لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

## 2- تنمية واستخدام الموارد البشرية:<sup>1</sup>

عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.

## 3- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:

يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي.<sup>2</sup> حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة.

ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي ومراحله

### أولاً: خصائص المسار الوظيفي

يمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- I. يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي، على أن يكون ذلك مقترنا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- II. يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.<sup>4</sup>

1- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت مذكرة ماجستير، خصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 62.

2- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي. إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 211.

3- راوية حسن، مرجع سابق، ص 62.

4- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية. الدار الجامعية، 2007، ص-ص 212-214.

- III. لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية، والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.<sup>1</sup>
- IV. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطاً بخطط المنظمة في التشغيل.
- V. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل بين الفرد والمنظمة.
- VI. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.<sup>2</sup>
- VII. العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.<sup>3</sup>

### ثانياً: مراحل المسار الوظيفي

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي مذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية إلى غاية سن التقاعد، ويمكن تحديد أربع مراحل محددة يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية.

#### I - مرحلة الاستكشاف:<sup>4</sup>

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه واحد.

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

1- فائزة بوراس، مرجع سابق، ص 59.

2- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 214.

3- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 222.

4- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 151.

## II- مرحلة بداية المسار<sup>1</sup>:

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمنظمة التي انضم إليها.

## III- مرحلة منتصف المسار<sup>2</sup>:

لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا للمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسین أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعشرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير المنصب أو العمل.

## IV - مرحلة نهاية المسار (الانحدار) :

هذه المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي.<sup>3</sup>

وقد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، أما بالنسبة لمن كان أداءهم فقيرا أو متواضعا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.<sup>4</sup>

ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها في الجدول الموالي.

1- أحمد سيد، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. دون دار نشر، القاهرة، 2004، ص 297.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة، 2006، ص 361.

3- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مرجع سابق، ص 213.

4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مرجع سابق، ص 362.

الجدول رقم (1): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

مرحلة الاستيعاب السن 55	مرحلة حفظ المكاسب السن 40-45	مرحلة التقدم السن 25-39	مرحلة التأسيس السن 22-24	المراحل الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه وخبراته	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين عن طريق التدريب	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج العمل	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس والذات	الإنجاز والاستقلالية	يعتمد على الأمن الوظيفي والاستقرار	أهم الاحتياجات

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 215.

يتضح من الجدول السابق 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 المنظمات.

المطلب الثالث: أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها.

أولاً: أنواع المسارات الوظيفية

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات وهي:

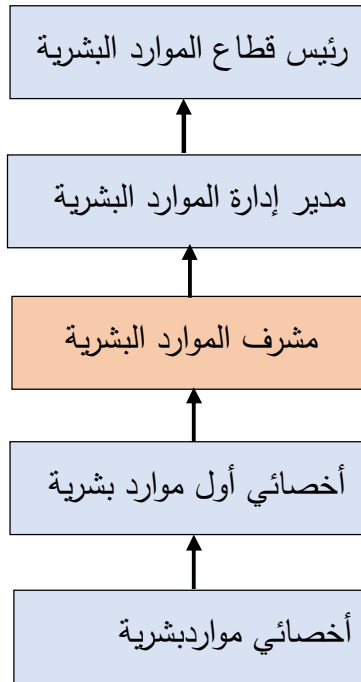
### I- المسار التقليدي:

وهو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجياً حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله.<sup>1</sup>

فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم (1): نموذج المسار التقليدي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 21.

1- محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، دار النهضة العربية، مصر، 2013، ص 215.

2- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي، من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص 30.



## II- المسار الشبكي:

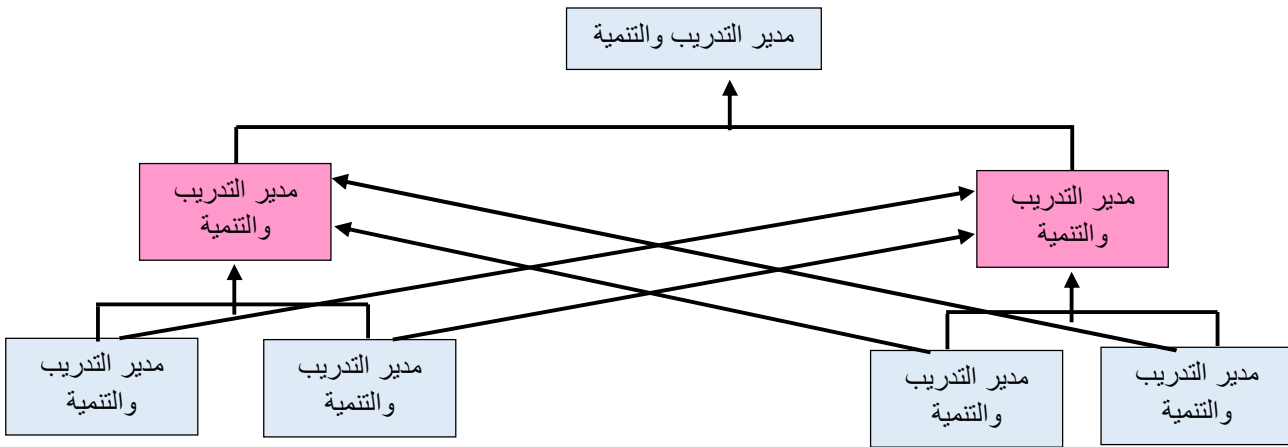
يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى آخر أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية كتسابه مهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.<sup>1</sup>

فمسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج.

الشكل رقم (2): نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 32.

1- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص 61.

2- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 430.

### III- مسار الإنجاز:

يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

حيث أن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أعلى، حيث أنه يتم الترقية لوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفته.<sup>1</sup>

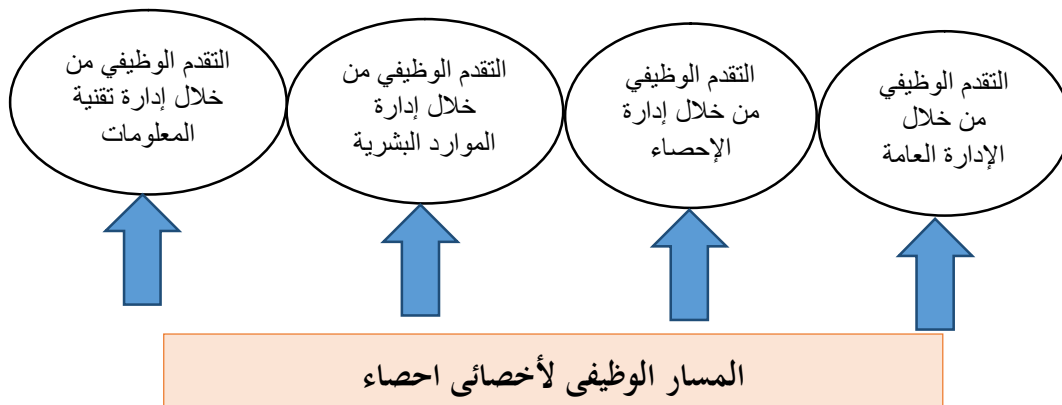
### IV- المسار المزدوج: Dual career path

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هاته الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه.

والشكل التالي يوضح كيفية عمل المسار المزدوج.<sup>2</sup>

الشكل رقم(03): كيفية عمل المسار المزدوج



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 213

1- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 32.

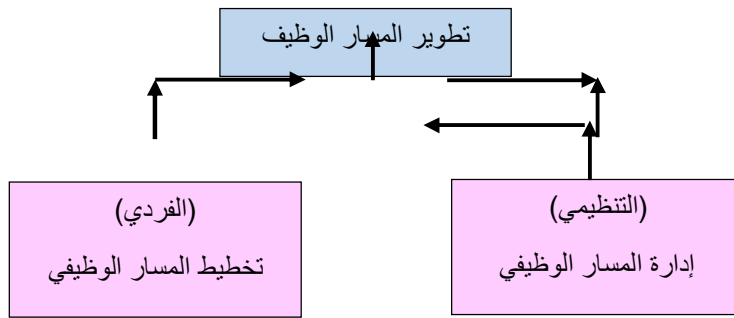
2- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص-ص 213-214.

وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أبعاد المسار الوظيفي

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (4): أبعاد تطوير المسار الوظيفي



**Source :** Johannes stephanusharzenberg, The implementation of career management practices in the South african public, Marjisterhuman Resource management, University of petoria,2002,P 13.

### I- 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

1 - خلود اليافعي، إدارة الموارد البشرية، <http://www.herdixussion.com/hr6460hml>

2- فائزة 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، ص 149.

3- Miloshitka, and all, Career management model for selectedSlovakenterprise, human Resource management an ergonomics, 2012, P 97.

**II- إدارة المسار الوظيفي:**

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المنظمة، وتتمثل في الخطط والأنشطة التي تصنعها المنظمة 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.<sup>1</sup>

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

---

**1-** عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص-ص 233-234.

## المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي.

تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تضمن لهم البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، من أجل تطوير وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها، أين يعتبر مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي وأهميته

#### أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات الجديدة لبيئة العمل، إذ يعرف على أنه "تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها"<sup>1</sup>. يمكن القول من خلال هذا التعريف أن تخطيط المسار الوظيفي عملية يضع الفرد من خلالها أهدافه ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

كما يعرف على أنه "العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية"<sup>2</sup>. ويمكن القول أنه بالإضافة إلى دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي تقوم المنظمة أيضا بدورها في تحديد المسارات والأنشطة لموظفيها.

ولكي يتمكن الفرد من التخطيط لمساره الوظيفي بشكل جيد لا بد من أن يستوعب أن هذه العملية تتكون من عنصرين:<sup>3</sup>

الأول: تفهم الفرد لنفسه، حيث يتصل هذا الشق بتصورات الفرد لذاته مثل قدراته واهتماماته وميوله وقيمه العليا، ويتسم هذا البعد بالعمومية ويأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل مثل: ضرورة توافر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المنصب الذي يطلع لشغله، والتأكد من وجود خبرات تمكنه من المزاوجة بين الخصائص وبين متطلبات المنصب ثم التأكد من قدرة الفرد على معرفة اهتماماته واحتياجاته ورغباته وغيرها.

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 5.

2- المرجع نفسه، ص 18.

3- أحمد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة بنها، 2010، ص 5. سجل في 2012/5/29

الثاني: يتمثل في مناخ العمل الذي يعمل الفرد داخله، ويتعامل فيه مع الزملاء والرؤساء وتقديم وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها الفرد ليتعرف على المنصب الذي سوف يشغله.

مما سبق يمكن القول أن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة.

كما يعرف تخطيط المسار الوظيفي أيضا على أنه: " الارتباط بين الاحتياجات والتطلعات الفردية مع الاحتياجات والفرص التنظيمية.<sup>1</sup>

أي التوافق بين الفرد والمنصب الذي يشغله، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة لتحسين الأداء وأهداف الفرد لتحقيق الرضا عن العمل.

وهو أيضا: "عملية منهجية تستهدف تغيير الذات وتحليل الفرص وتقييم النتائج وتطوير المسار الوظيفي".<sup>2</sup> فتخطيط المسار الوظيفي يشمل كل من الفرد والمنظمة، وبالتالي يجب على الأفراد التعرف على تطلعاتهم وقدراتهم من خلال التقييم وذلك لفهم احتياجاتهم.

ويعرف أيضا بأنه: " الطريق الذي يسلكه الفرد بين المناصب في المنظمة، وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي عملية أو نشاط لتوظيف قدرات الفرد واستغلال مهاراته وخبراته، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا قادرا على تحديد مساره الوظيفي المناسب للمنصب الذي يشغله، لكي يطور ويحسن من أدائه ومن ذاته ومن كيانه، ويكرس كل جهوده وطاقاته ليصل إلى هدفه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

1 - Eliza antoniou, careerplanningprocess and itsrole in humanresourcedevelopmentannals of the university of pertrosani, Economics, 2010, P 15.

2 - Philip S, Jarvis, créer management parading, shift: prosperity for citizens, windfalls for governments, canada, 2003, P 3.

3- محمد أحمد عبد الله طليل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، 2013، ص 12.

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:<sup>1</sup>

**I- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

**II- تخفيض 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 من أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

**III- تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد أن متطلباتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.<sup>2</sup>

**IV- تحسين استفادة الإدارة من مواردها البشرية:** إن تخطيط المسار الوظيفي يضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف المناصب سيتم تهيئتها وأن الأفراد على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر وزيادة فرص الاستفادة بقدراتهم ومواهبهم، والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.<sup>3</sup>

**V- تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة المتمثلة في الأجور والحوافز الأخرى، العائد والربح، ويحقق بذلك خسارة فادحة.<sup>4</sup>

**VI- اكتشاف القيادات الإدارية:** تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.<sup>5</sup>

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 525.

2- قشي الهام، مرجع سابق، ص 181.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سابق، ص 349.

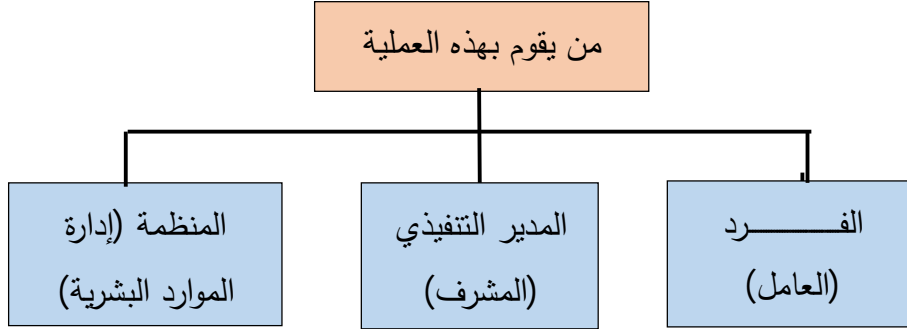
4- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 18.

5- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 212.

المطلب الثاني: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.

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

الشكل رقم (5): الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: مسؤولية الفرد العامل (الفرد نفسه): لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من المنصب الذي يشغله، من خلال قدراته وإمكانياته<sup>1</sup>.

ثانياً: مسؤولية المدير (المشرف)<sup>2</sup>: للمشرف دور رئيسي في مساعدة الموظفين في تخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم أو أنهم لم يكلفوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات.

وفيما يلي نذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة الموظفين في تخطيط مسار حياتهم العملية:

### I- الإرشاد:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف.
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار البديل الأفضل.

1- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184.

2- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 253.



➤ المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي.

## II- التقييم:

➤ تحديد العناصر الحرجة في العمل.

➤ مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.

➤ تقييم أداء العاملين.

➤ مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات المسار.

➤ مراجعة دورية لدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

## III- التوجيه:

➤ تدريب العاملين.

➤ دعم العاملين ودعم الأداء الفاعل.

➤ اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.

➤ توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.

## IV- التنسيق:

➤ المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تنفيذ مسارات وظائفهم.

➤ المساعدة في توفير مراكز تدريبية مناسبة للعاملين.

➤ المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض سير الموظف.

## V- تمثيل مصالح الموظف:

➤ العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم الوظيفية.

➤ وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة.

➤ تمثيل مصالح واهتمامات العاملين، والدفاع عنهم أمام الإدارة.

## ثالثاً: مسؤولية المنظمة<sup>1</sup>

تتركز مسؤولية المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها، وشرحها للعاملين، وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، حيث تعتبر من مهام إدارة الموارد

1- محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 32.

البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمسؤوليات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة، وأيضا تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنظمة.

ومما سبق نستنتج أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعتمد على ثلاثة عوامل أساسية وهي: (الفرد، المشرف، المنظمة) مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية، ولا يمكن الاستغناء عن أي منهم في تخطيط المسار الوظيفي.

### المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تعد لهم المسارات الوظيفية وتطور قدراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

ومنه يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا في تخطيط المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

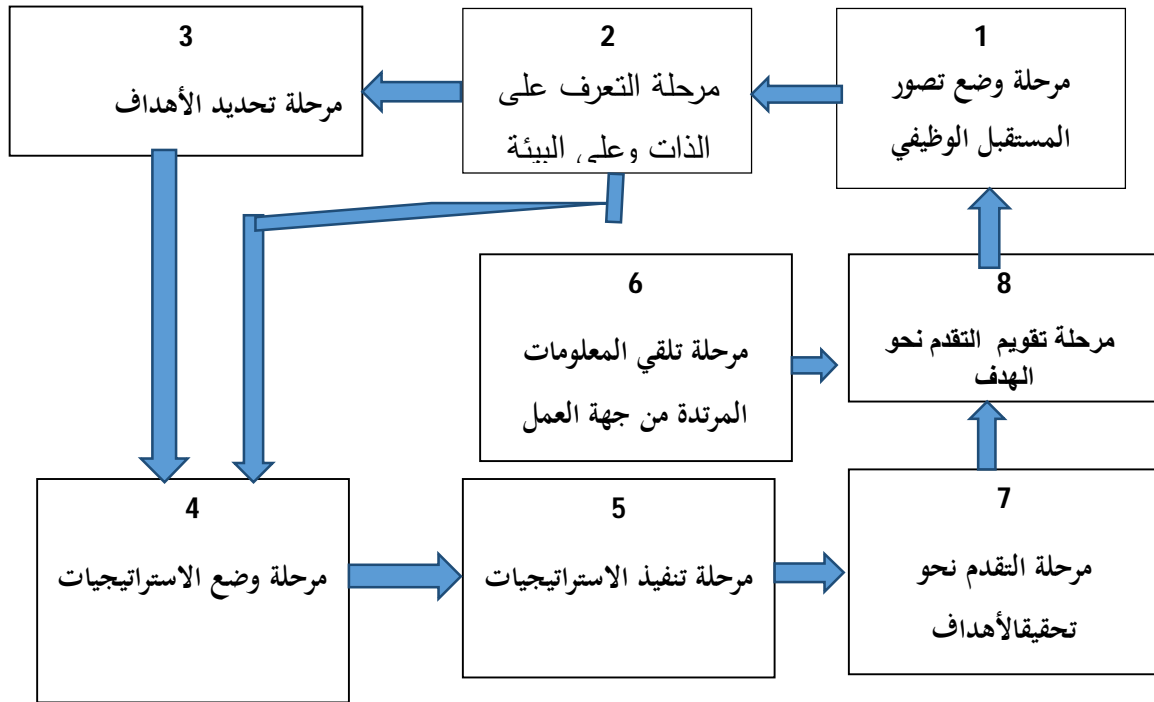
### أولاً: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية.<sup>1</sup> يرتكز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الفرد ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي ويركز أيضا على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزداد أهمية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي من مراحل معينة من أهمها مرحلة أول منصب للفرد، وفي مرحلة الاستقرار، ويساعده في تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.<sup>2</sup> ويؤكد (Hreitner and kiniki) على أن 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 تحقيق الهدف وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف. ويقترح الباحثان هذا النموذج الموضح في الشكل التالي:

1- محمد أحمد عبد الله طيبيل، مرجع سابق، ص 18.

2- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص53.

الشكل رقم (6): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 266.

### ثانياً: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

يشير هذا المدخل إلى دور المنظمة في تطوير مستقبلها الوظيفي لمواردها البشرية.<sup>1</sup> ويركز هذا المدخل على إتباع أساليب إدارية عديدة كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالمنصب وبالأخص في المناصب التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في مناصبهم وتدريبهم لشغل المناصب الجديدة والاستغناء عن الأفراد غير المناسبين والإقلال من نسبة البطالة المقنعة وتأهيل الأفراد المقبلين على ترك الخدمة نفسياً.<sup>2</sup>

1- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 78.

2 - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 49.

ورغم أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن (Aplin) فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ توفير مناصب ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لمناصب أعلى في السلم الوظيفي.
- ✓ تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.
- كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:
  - ✓ المهارات والخبرة المختلفة.
  - ✓ الإدراك الذاتي.
  - ✓ النمط السلوكي.

وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل:

- ✓ خصائص ومتطلبات العمل.
- ✓ طبيعة الإشراف.
- ✓ نظام الأجور والمكافآت.

ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم حدوث التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن منصب آخر في منظمة أخرى، وحدث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين، الفرد والمنظمة على احتياجات كل منهما.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (2): دور الفرد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي**

دور الفرد	دور المنظمة
-----------	-------------

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص-ص 243-244.

- تحديد القدرات والاهتمامات الشخصية.	- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية للمناصب.
- تحديد الطموحات والغايات الفردية.	- تخطيط المسار الوظيفي للأعمال.
- تقييم الفرص داخل وخارج المنظمة.	- تقييم قدرات الأفراد والاحتياجات التدريبية.
- ملاحظة التغييرات في الاهتمامات	- إيجاد التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد.
والغايات حسب تتابع مراحل الحياة الوظيفية.	- تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الأعمال في المنظمة.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 252.

### المطلب الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات فيما يلي:

#### I- تصميم المسارات الوظيفية:

يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمنظمة 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<sup>1</sup>. بالإضافة إلى تقييم أداء وقدرات الموظفين لغايات الترقى عبر المسار الوظيفي<sup>2</sup>.

#### II- توصيف وتحديد أهداف كل مسار:

سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

#### III- إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد:

1- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 233.

2- رولا نايف المعاينة، صالح سليم العموري، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 36.

يهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة...) والشخصية (القيادية، العمل الجماعي، الابتكار)، بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.<sup>1</sup>

#### IV- تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية:

حيث أن المنظمة تقوم بذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، أي أن المنظمة تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد.<sup>2</sup>

#### V- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:

بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

#### VI- وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:

يوضح فيها الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار، ويتم في هذه المرحلة إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي ويشمل ذلك على سبيل المثال:

- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل.
- تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الشخص من خارج العمل.

وفي جميع الأحوال يجب على الموظف أن يستشير المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية.<sup>3</sup>

ويمكن تنفيذ الخطة وبرنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

- مساعدة المديرين لمؤوسيتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- التنقلات الوظيفية المؤقتة.

1- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 234.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص-ص 249-250.

3- بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 32.

- شغل مكان المدير أثناء الإجازة.

- برامج التدريب أثناء العمل.

### VII- إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:

الذي تم 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.

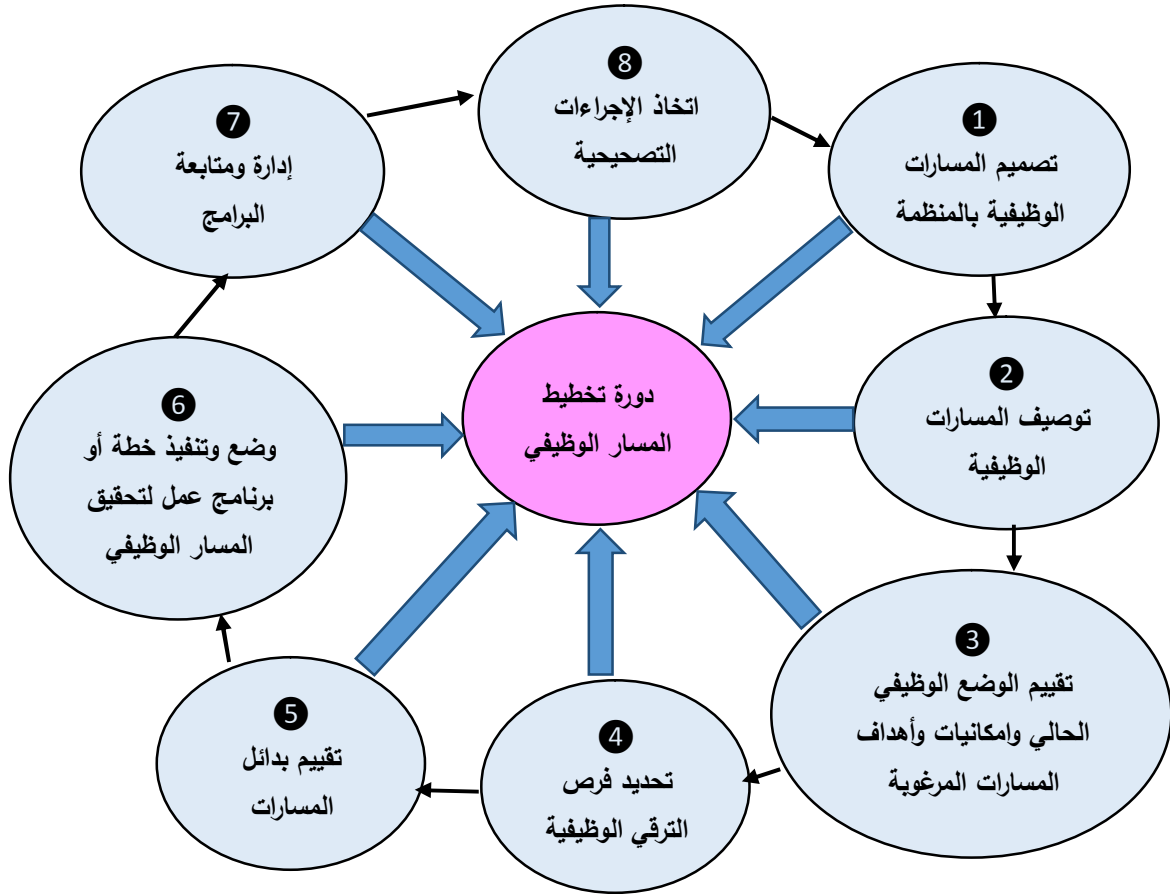
### VIII- اتخاذ القرارات التصحيحية:

وهذا من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.<sup>1</sup>

وسنوضح المراحل السابقة بصورة مختصرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي

1- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 236.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 237.

يتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المنظمة من ناحية أخرى، حيث أن هذه الأخيرة تمكن من إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهدافها وأهداف الأفراد معا.

المطلب الخامس: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.



نعرض فيما يلي بعض الأمثلة عن الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

**I- في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات الإدارية.

**II- في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للإطارات الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها للأطر الواعدة التي سوف تحل محل الأطر غير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة.

**III- في مجال الترقية والنقل:** ففي ظل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس عملي وعلى احتياجات واضحة مسبقاً، وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

**IV- 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 للمنصب الذي يشغله.<sup>2</sup>

**V- توفر المعلومات لإدارة الموارد البشرية:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي.

**1-** أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، م 29، ع 2، 2013، ص 133.

**2-** فائزة بوراس، مرجع سابق، ص 83.

**3-** جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 187.

تعد إدارة المسار الوظيفي من الأنشطة الهامة في مجال تسيير الموارد البشرية، وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة والمنصب من جهة أخرى، 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، يتعلق الأول بالفرد نفسه وهو تخطيط المسار الوظيفي الذي تناولناه في المبحث الثاني، أما العنصر الثاني يدخل ضمن مسؤولية المنظمة وهو إدارة المسار الوظيفي.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المسار الوظيفي

أصبح موضوع إدارة المسار الوظيفي مهم بالنسبة للمنظمة، وعملية ضرورية لتحسين أداء الفرد من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى وسيتم التعرض في هذا المطلب إلى ماهية إدارة المسار الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية.

#### أولاً: مفهوم إدارة المسار الوظيفي

تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري، حيث تعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها: "العملية التي تخطط وترسم تطور الأفراد داخل المنظمة وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية وإمكانيات أداء الأفراد وتفضيلاتهم".<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على دمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، لأن هذا الأخير من متطلبات إدارة المسار الوظيفي الأساسية.

وتعرف أيضاً على أنها: "عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورصد الخطط الوظيفية التي يقوم بها الفرد وحدها أو بالتنسيق مع المنظمة".<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على العلاقة بين الأفراد والمنظمات حيث تسعى الإدارة إلى تطابق الخطط الوظيفية مع الفرص التنظيمية من خلال برنامج مخطط، وتعرف كذلك على أنها: عملية تحديد الأهداف المهنية ووضع خطة لسلك تلك الأهداف وتحمل المسؤولية الشخصية لتحويل تلك الأهداف إلى واقع.<sup>1</sup>

1 - Johannes Stephanusharzenberg; op cit; p 15.

2-bola adekola; career planning and career management as correlates for careerdevelopment and job satisfaction. A cas study of Nigerian Bank employees;journal of business and management research. Vol 1, No: 2, university Nigeria, 2011, p102.

أي أن إدارة المسار الوظيفي هي عملية لمساعدة الأفراد في تخطيط حياتهم الوظيفية بالتنسيق مع المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه.

وتكمن أهمية إدارة المسار الوظيفي في تزويد الأفراد بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم، ومنحهم فرصة التقرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل منصب جديد يزيد من خبرات ومهارات الفرد.<sup>2</sup>

وأيضاً إعلامهم عن خيارات المسار الوظيفي، وأن قدامى الأفراد هم بحاجة إلى معرفة ذلك وليس الأفراد الجدد فقط.<sup>3</sup>

أما أهداف إدارة المسار الوظيفي فهي تكمن في ما يلي:<sup>4</sup>

- تحسين فعالية الأفراد والمنظمة.
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- رفع حماس الأفراد ورضاهم عن المنظمة.
- توجه الأفراد إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية.
- تخفيض تكاليف اليد العاملة.
- توفير عمال أكفاء.

### المطلب الثاني: آليات إدارة المسار الوظيفي

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل وجهة نظر تنظيمية في عملية تطوير المسار الوظيفي، وتشمل أنشطة محددة للموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، التدريب، التعليم، التناوب... إلخ.

1- rickBaron;yourcareer 101; aguide to managingyourcareer, version 1; 2010; p8 compliments of [www.rmbaron.net](http://www.rmbaron.net)

2- خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 46.

3- صلاح الدين الهبتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م20، ع21، دمشق، 2004، ص 40.

4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالملة، 2004، ص 114.

وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم وسائل إدارة المسار الوظيفي:<sup>1</sup>

## أولاً: الترقية: Promotion

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أكبر أجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي.<sup>2</sup>

### I- مفهوم الترقية:

تعرف الترقية على أنها: "شغل منصب أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توفر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المنظمة، كما قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات."<sup>3</sup>

### II- أنواع الترقية:

هناك عدة أنواع للترقية منها:<sup>4</sup>

- الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية.
- الترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور.
- الترقية المكافئة: وهي تهدف إلى مكافئة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة.

### III- أشكال الترقية:<sup>5</sup>

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين فهي إما داخلية أو خارجية:

1- Bola Adolkola; op cit; p103.

2- بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 46.

3- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 150.

4- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 291.

5- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 128.

**1- الترقية الداخلية:** هي التي تتم داخليا حيث تحدد المنظمة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي، وتلك التي تملك من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل أنها وسيلة داخلية في المنظمة تساعد على تأقلم الأفراد وانسجامهم من حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع المنظمة. إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الأفراد إلى زيادة إنتاجهم، ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا عملوا فإن ذلك سيؤدي إلى ترقيتهم.

كما تساهم في تحقيق الرضا على العمل والمنصب، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في المناصب والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يتردد في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن الأفراد يترقون دائما بالصعود والتدرج للمناصب العليا في نفس منظماتهم أين يوجد زملائهم.

**2- الترقية من الخارج:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك تجنباً للجمود كما أن شغل المناصب من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.

#### IV- أهداف الترقية:

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف منها:<sup>1</sup>

- 1- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع الأفراد على الإبداع والاهتمام بالوحدات المنوطة بهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل.
- 2- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
- 3- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل مناصب أعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثاً عن فرص للترقية في منظمات أخرى.
- 4- تهيئة الحافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.

#### ثانياً: النقل

يعتبر النقل جزءاً مهماً في معظم المسارات الوظيفية إلى جانب الترقية، فهو يمثل إعادة التعيين في مراكز وظيفية مماثلة في أجزاء أخرى للمنظمة.

1- بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 47.

## I- تعريف النقل:

إن مفهوم النقل يختلف عن مفهوم الترقية، إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من منصب إلى منصب آخر بنفس المستوى الوظيفي وبنفس مستوى الأجر.

ويعرف النقل على أنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من منصب لآخر، لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "انتقال الفرد من منصب لآخر، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية".<sup>2</sup>

## II- أسباب النقل:

عموما يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة.
- 2- 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.
- 3- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته، وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع.<sup>4</sup>
- 4- قد 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 دائما أو مؤقتا ريثما تتحسن الحالة الصحية للفرد.<sup>5</sup>

## III- متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات

لكي تنجح سياسة النقل في المنظمات لا بد من توافر الشروط والمتطلبات التالية:<sup>1</sup>

- 1- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011، ص 85. <http://www.infpe.edu.dz//>
- 2- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، جامعة المنصورة، دون سنة نشر، ص 499.
- 3- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. دار زهران للنشر، عمان، 2012، ص 257.
- 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 412.
- 5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 264.

- 1- ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك.
- 2- ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة.
- 3- ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعى الأسباب والشروط التالية:
  - تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة.
  - الاعتبارات أو الأسباب الموجهة للنقل.
  - إجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية.
- 4- ينبغي تبني الإدارة لمبدأ استمرارية عملية إجراء التنقلات، فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار عطائها ونموها وازدهارها.

## VI- أنواع النقل:

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:<sup>2</sup>

### 1- 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.

1- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص-ص 163-164.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص-ص 318-319.

## 2- النقل الإنتاجي 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 الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.

## 3- 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 تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

## 4- 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.

## 5- 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 وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعاً واحداً، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائماً، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

### ثالثاً: التقاعد

يعبر التقاعد عن "توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقات الجماعية للمنظمة"<sup>1</sup>.

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 388.



وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها:<sup>1</sup>

### I- عامل العمر:

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

### II- عامل المرض:

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

### III- عامل المدة القانونية:

في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات 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 المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.

### المطلب الثالث: ماهية تطوير المسار الوظيفي.

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المستقبل الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من منصب إلى آخر أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مكانة أفضل.

أين يعرف تطوير المسار الوظيفي على أنه: "عملية مصممة لتساعد الأفراد في إدارة مساهم الوظيفي".<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن تطوير المسار الوظيفي يركز على المدى الطويل للمسار الوظيفي.

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 507.

2- محمد بشير حسن مهدي، مرجع سابق، ص 16.

ويعرف أيضا على أنه: "النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى".<sup>1</sup>

وقد ربط هذا التعريف تطوير المسار الوظيفي بالنتائج الناجمة عن تفاعل كل من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي.

ويعرف كذلك على أنه: "كل ما يقوم به الفرد من تحسينات شخصية من حيث تطوير مهاراته وقدراته، وبما يمكنه من تحقيق خطة المسار الوظيفي الخاصة به".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن عملية تطوير المسار الوظيفي لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط، بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضا المساعدة والدعم من جانب المسيرين المباشرين إلى جانب دعم إدارة الموارد البشرية.

ويشير بعض الباحثين إلى وجوب زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي، وبشكل خاص عمليات التطوير التي يتم الإعداد المسبق لها أن هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي من بينها<sup>3</sup>.

I- يستعمل التطوير كجزء من إستراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد لبشرية لتعزيز المهارات والمعرفة، وقدرات التعلم.

II- يؤدي برنامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية.

III- يساعد برنامج التطوير الوظيفي في توفير فرص العمل الواسعة والتطوير في الأعمال المختلفة.

IV- تساعد برامج التطوير الوظيفي على تقوية المهارات والكفاءات للأفراد الذين يرغبون بالتطور الوظيفي في المناصب عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات والكفاءات.

V- مساعدة الأفراد العاملين في تقليل مشاعر الإحباط والملل إزاء العمل الذي يزاولونه.<sup>4</sup>

VI- **المطلب الرابع: مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي.**

1- صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 34.

2- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 209.

3- يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 486.

4- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 154.

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

### أولاً: 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.

فالمنظمة تركز على تحقيق هدف من بين هذه لأهداف حسب مجال عملها، ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطوير خاصة به.

### ثانياً: 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 والفسل.

### ثالثاً: مدة البرنامج

لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد منصب محدد فهو له منصب يؤدي بنفس 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 غريباً أن تمتد 10 سنوات أو أكثر.

### رابعاً: النشاطات التطويرية الرئيسية

تشمل الأساليب الرئيسية التي ستستخدم للتطوير، ويجب أن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم. وغالبا ما يتضمن البرنامج عددا كبيرا من الأساليب التي نشرطها لاحقا بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعا.

### خامساً: مسؤوليات المشاركون وحقوقهم

توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤولياتالمشاركون وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصوره منه وغير ذلك.

### سادسا: 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.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

إن نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضا المساعدة والدعم من جانب إدارة الموارد البشرية، فبدون توجيه وإرشاد وتعليم من جانب إدارة الموارد البشرية أو المسيرين المباشرين فقد يقوم الفرد بالقيام بتصرفات تتعلق بالقرارات المرتبطة بمساره الوظيفي دون أن تكون نتائج تلك القرارات في صالحه.<sup>2</sup>

لذا تقوم إدارة الموارد البشرية في إطار تطوير المسار الوظيفي بالمهام التالية:

- تدريب المسيرين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين وتحديد أية اختلالات في التوافق بينهم وبين مناصبهم.
- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.
- ممارسة بعض أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مثل: النقل، الترقية والتدريب.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن جميع الأدوار والأنشطة التي يمكن القيام بها لتطوير المسار الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو من خلال دعم ومساندة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى توافر عاملين من العوامل المحددة لكفاءة ذلك التطوير وهما:

- 1- دعم ومساندة الإدارة العليا وقناعتها بأهمية ومنافع عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- 2- وجود نظام تدفق معلومات مرتدة للأفراد حول نتائج مجهوداتهم الخاصة بتطوير المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 486-488.

2- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 233.

3- أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 261.

وتجدر الإشارة إلى أن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية إنما يتعدى مجرد تقديم معلومات بل يمتد إلى أن يشمل ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (3): دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي**

<p>تشخيص الفرص الوظيفية ومتطلباتها الفرص والمتطلبات</p> <p>1- تشخيص احتياجات الميزة التنافسية.</p> <p>2- تكوين التابع الوظيفي (المسارات الوظيفية).</p> <p>3- موازنة الترقية.</p> <p>4- تأسيس مثنى المسار الوظيفي.</p>	<p>توافق الاحتياجات الفردية والتنظيمية الهدف: التوافق:</p> <p>1- تشجيع الأفراد لملكية التخطيط الوظيفي.</p> <p>2- ابتكار الخصائص المساندة.</p> <p>3- الخطاب اتجاه المنظمة.</p> <p>4- تأسيس الأهداف المتبادلة ووضع التخطيط.</p>
<p>معهد مبادرات التطوير الوظيفي</p> <p>1- تجهيز المكتبة والمصنع.</p> <p>2- تجهيز مستشار وظيفي.</p> <p>3- تجهيز إدارة التخطيط الوظيفي والتدريب.</p> <p>4- تجهيز المراقب</p>	<p>المقياس المحتمل للأفراد: (المتوقع)</p> <p>1- قياس المنافسة وتقويمها.</p> <p>2- ابتكار مواهب الاختراعات.</p> <p>3- تأسيس تتابع الخطط.</p> <p>4- استخدام مراكز التقويم والشمين.</p>

المصدر: يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 490.

**خلاصة الفصل:**

تعد إدارة المسار الوظيفي من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنصب من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد معا، وهذا من خلال تحديد الأهداف للأفراد بناء على قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم للتطور الوظيفي أين يمكن لمنظمة أن تحقق عن طريق عمليات النقل والترقية، مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معا، ويسمح لهما بالاستمرار في حياتهما الوظيفية.

كما تستطيع عملية تطوير وتخطيط المسار الوظيفي أن تلعب دورا محوريا في مساعدة الأفراد على بلورة أهدافهم، وبذلك يزداد التزامهم نحو المنظمة ويتحقق رضاهم عنها، وهذا ما سنحاول التعرف عنه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني  
الرضا الوظيفي  
تأثير نظري

## تمهيد:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه المنظمات لزيادة الإنتاج.

ويتكون الرضا الوظيفي من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو منصب الفرد الذي يعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه 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، حيث يتناول المبحث الأول بعض العموميات حول الرضا الوظيفي من خلال مفهومه ونظرة تاريخية حوله، محدداته، خصائصه وأساليب قياسه. وسيخصص المبحث الثاني لنظريات وقياس الرضا الوظيفي وأهميته.

كما سيخصص المبحث الثالث لدراسة أثر تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي من حيث علاقة كل من تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي بالرضا الوظيفي.



## 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 وخصائصه.

## أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي.

هناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الناس، أين اختلفت هذه الأبحاث في تحديد العوامل المسببة للرضا والعديد من التعاريف للرضا الوظيفي حيث يعرف بأنه:

"موقف الموظف تجاه وظيفته." <sup>1</sup>

كما عرفه هوبوك (hoppock) على أنه: " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد." <sup>2</sup>

وعرفه لوك (locke) على أنه " حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لمنصبه أو خبراته في ذلك المنصب." <sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يلاحظ أن الرضا يمثل الاشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالمنصب الذي يشغله، وبالتالي فبقدر ما يشكل هذا المنصب مصدر اشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذا المنصب، ويزداد بالتالي ارتباطه به.

1- Gamage Dinoka Nimali Perera and all, **Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector**, ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES & EDUCATION, Vol 3, No1, January, 2014, P197 .

2- Brikend Aziri , **Job Satisfaction: A literature Review**, Management Research And Practice, Vol. 3 Issue 4, 2011, P 77 .

3- محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.197.

فيما يرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه " محتوى المنصب " وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة".<sup>1</sup>

وعرف أيضا بأنه: "شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية متداخلة فيما بين قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، ويتحقق الرضا الوظيفي بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وبين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل، فكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا".<sup>2</sup>

أي أن الرضا الوظيفي يمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانياته وقدراته وطاقاته الكامنة في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية.

ويرى باحثون آخرون أنه: "الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل وخلو محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها".<sup>3</sup>

وعرفه (vroom) بأنه: "شعور الشخص نحو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".<sup>4</sup>

أي أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجابا على أدائه وانتمائه للمؤسسة، وذلك لإشباع حاجاته ورغباته من خلال العمل الذي يقوم به، أي شعور الفرد بالسعادة والارتياح.

والرضا الوظيفي هو: "نتيجة لإدراك الموظف مدى توفر وظيفته على تلك الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة".<sup>5</sup>

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص-ص 211-212.

2- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي. دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 135.

3- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 87.

4- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 64.

5- Adeyinka Tella, & all, "Work Motivation Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria." library Philosophy and Practice (e-journal), University of Nebraska- Lincon, 2007, p 4.

وبنظرة فاحصة للتعريف السابقة، نجد أنها تفسر الرضا الوظيفي من زاوية مختلفة حيث أن هناك من يعرفه في ضوء إشباع الحاجات الفردية، في حين أن البعض الآخر يعرفه على أساس مبدأ تقبل الفرد لمنصبه، وهناك من يعرف الرضا الوظيفي في ضوء اتجاهات الفرد نحو عمله ومكوناته، ويبقى البعض الآخر يعرفه بأنه حالة انفعالية لدى الفرد.

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

### ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص، فيما يلي:

**I. تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم.

**II. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

**III. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

**IV. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.<sup>1</sup>

**V. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير 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.

1- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص39.

**VI.** رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً 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. وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم تقدم لهم فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتحلوا عنها بسهولة".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تشير معظم الدراسات إلى أن هذا المصطلح يعد نتيجة لأبحاث وجهود مدرسة العلاقات الإنسانية حيث بدأ الاهتمام به منذ سنوات 1930.<sup>2</sup>

وقد كانت محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية من أول المحاولات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد والتي تعود إلى بدايات القرن العشرين.

فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل تحسين أدائه. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وتوفير حريته الفردية وإنما كان هدفهم الرئيسي كيفية رفع إنتاجيته بأي طريقة كانت.

وقد قام تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1856-1917) كطريقة لجعل أنشطة العمل أكثر كفاءة، وافترض أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، ولكن لم تحقق هاته الإدارة الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجانب الإنساني في حياتهم، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدرته وتأهيله وتحفيزه عليه.<sup>3</sup>

1- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص77.

2 - عبد الرحمان عزويو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص - دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادام ومركب حليب الحضنة بالمسيلة - مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص35.

3 - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، (منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص40.

وتعتبر دراسة هوبوك 1953 التي تناولت الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية "بنسلفانيا" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي قام الباحث فيها باستخدام أسلوب الاستقصاء أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي وأهميته.

أولاً: محددات الرضا الوظيفي.

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات:

#### أ. 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.

إذا الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله، وتلك التي يحصل عليها فعلا.<sup>2</sup>

1- عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص36.

2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي. نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.295.

## II. العدالة

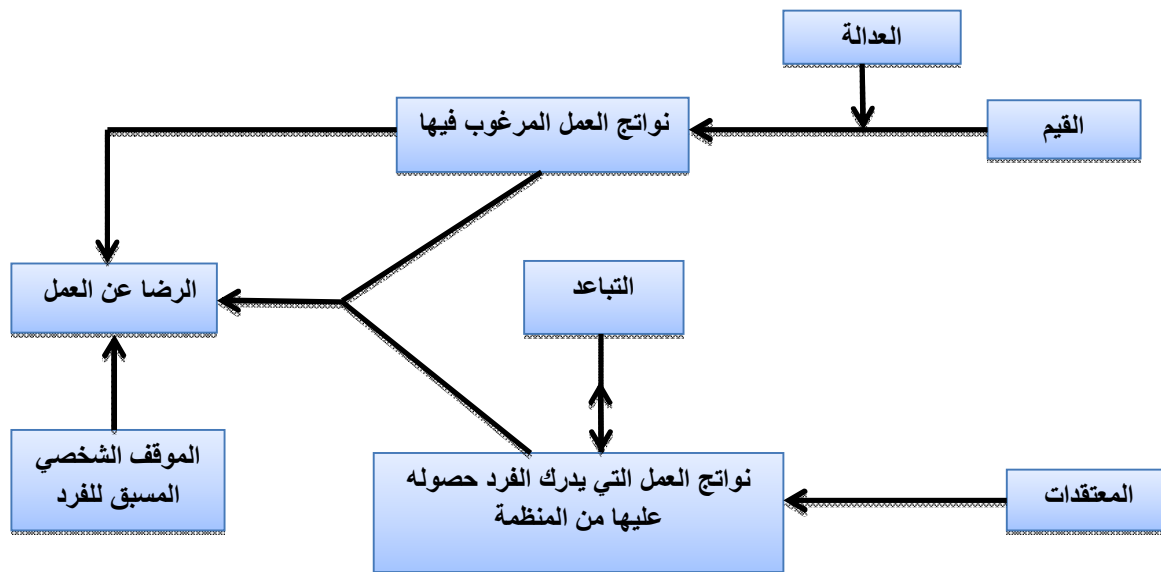
إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.<sup>1</sup>

### III. الوضع الشخصي المسبق للفرد:

فقد 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 التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح تأثير هذه المحددات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص.174.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 147.

2- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص-ص 172-173.

من خلال الشكل السابق نستخلص النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي، فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها والنواتج التي يحصل عليها فعلا، وبصفة أكثر تحديدا. فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:

1. يحقق نواتج العمل التي يريدتها أو يحقق مستوى أعلى من الرضا.
2. يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.
3. يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرون.

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

لقد سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله من أهمية أساسية في:

- تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

- السعي الحثيث نحو تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين

-السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.<sup>1</sup>

-مساعدة الإدارة والمدبرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الأفراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي كون الأفراد أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

1-خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص 117-118.

2-عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 89.

## المبحث الثاني: نظريات وقياس الرضا الوظيفي.

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 جهوداً لإنشاء وتنمية بعض المقاييس التي تمكننا من تحديد درجة الرضا الوظيفي، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

توجد نظريات كثيرة تعرضت للرضا الوظيفي، لعل أهمها وأكثرها تأثيراً: نظرية الحاجات لـ "Maslow"، ونظرية العاملين لـ "Herzberg"، ونظرية العدالة لـ "Adams"، ونظرية القيمة لـ "Look"، ونظرية التوقع لـ "Vroom".

## أولاً: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow"

لقد قدم أبراهام ماسلو عام 1954 نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد<sup>1</sup>، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات. وقد صنف "Maslow" هذه الحاجة إلى خمسة مستويات حسب أهميتها النسبية وهي:<sup>2</sup>

- I. الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للحياة (الجسمانية) مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر ولذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.
- II. الحاجة للأمان: وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.

1- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة. 2004، ص 413.

2- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 80.

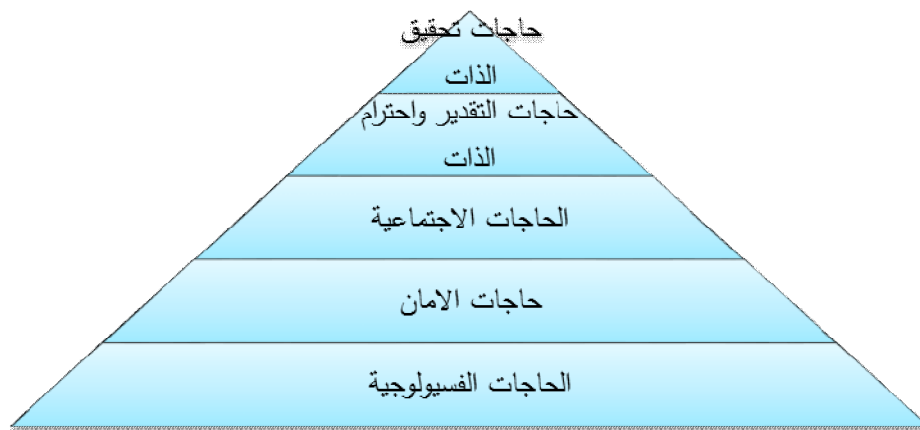


III. الحاجات الاجتماعية: وهي احتياج العلاقات الإنسانية، فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

IV. حاجات التقدير: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا، أما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغونها على الفرد والاحترام الذي يعطونه إياه، فان التقدير يكون خارجيا.

V. حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته من أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته. ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source: Cantal Bussenault, Martine Peter, Organisation et Gestion de L'entreprise, Tome2, Librairie Vuibert, Paris, France, 1999.p18.

وتؤكد دراسات "ماسلو" أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجات الأفراد، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها، فتحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فاعلية أداء الأفراد والمنظمات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجتهم.

ويلاحظ من التدرج الهرمي السابق ما يلي:<sup>1</sup>

1- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص140.

- ✓ أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين، أو ما توفره لهم من نظم تأمين صحي ورعاية طبية (الحاجة للأمان).
- ✓ أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

### ثانيا: نظرية العاملين "الدوافع" Herzberg (two factor theory)

قام هيرزبيرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية العاملين، حيث يرى هيرزبيرغ أن هناك مجموعتين من العوامل تزيد من رضا العامل عن عمله، وهما: العوامل الدافعة التي ترتبط بالمنصب، أو العمل نفسه، مثل: تحمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوافر فرص للترقية، أما المجموعة الثانية فتؤدي إلى عدم الرضا عن العمل إذا لم يتم توفيرها، وهي العوامل الوقائية.<sup>1</sup>

وسنحاول فيما يلي شرح العاملين بالتفصيل:<sup>2</sup>

**I. العوامل الدافعة:** تشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا لدى العاملين ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، ويمكن حصر عوامل الدافعية في ستة: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، الترقية، احتمالية التطور. فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل.

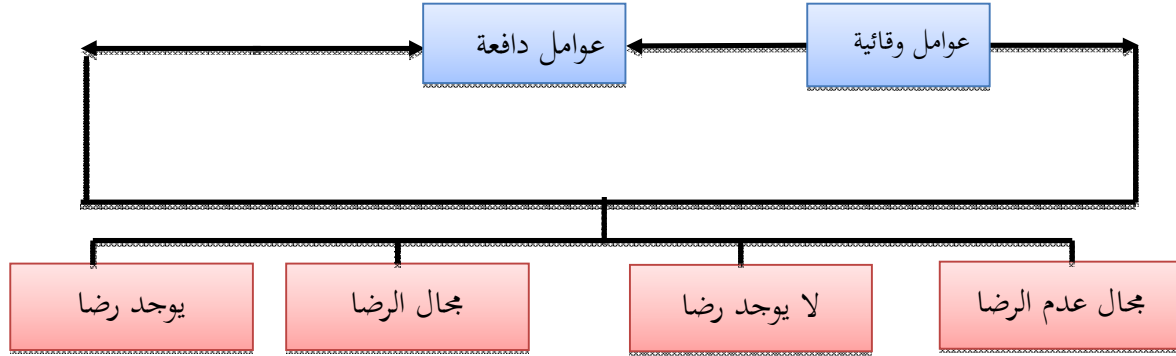
**II. العوامل الوقائية (الصحية):** وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه العوامل يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

وتتمثل العوامل الوقائية في: ظروف العمل المادية، العلاقات بين المرؤوسين، نمط الإشراف، سياسات الشركة، الضمان الوظيفي.

1- زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص 333.

2- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 85-86.

الشكل رقم (9): العوامل الوقائية والعوامل الدافعة



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 111.

### ثالثاً: نظرية العدالة (المساواة) Equitable theory:

وضع ستاسي آدمز (Stacy Adams) هذه النظرية في الفترة 1963م-1965م حيث اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المنظمة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة ، فإذا ما تساوى المعدلان ، شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم ، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل ، وإذا وجد عمل آخر سيشترك عمله الحالي.<sup>1</sup>

فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين.

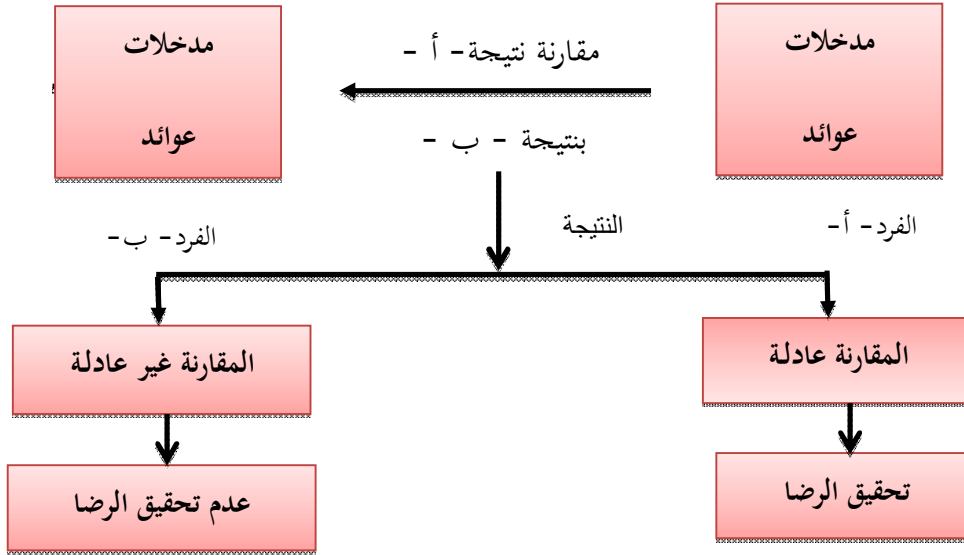
والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متفقاً عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهده، وتفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا ما يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد، ويتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا. وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي:<sup>2</sup>

1- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 13.

2- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 89.

- I. التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: العمر، مستوى التعليم والمهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل، وقياس المكافآت التي يحصل عليها مثل الراتب، الترقية والتقدير.
  - II. المقارنة: تشمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنته بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.
  - III. السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.
- ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة،

1995، ص165

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن هناك أفراد غير راضون لعدم شعورهم بالعدالة وبالتالي يمكنهم اللجوء إلى

ما يلي:

- ✓ تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإجهاز.
- ✓ يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.
- ✓ يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل مشابهة.
- ✓ يحاولون البحث عن أعمال أخرى.

✓ يتكون العمل.

ولذلك فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً في الأعمال.<sup>1</sup>

#### رابعاً: نظرية القيمة (Value Theory):

حيث قدمها لوك (Locke)، وهي من أهم نظريات الرضا الوظيفي. حيث يرى أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسات القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرار حياة الفرد من الناحية البيولوجية، كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.<sup>2</sup>

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب. ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير، لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد.<sup>3</sup>

#### خامساً: نظرية التوقع

لقد طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964، وتفسر 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.<sup>4</sup> والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء. بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه. وتتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد السواء. وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يصدر عن أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة

1- خضير كاظم محمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 114.

2- رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية دون سنة، ص 209.

3- راوية حسن مرجع سابق، ص 170.

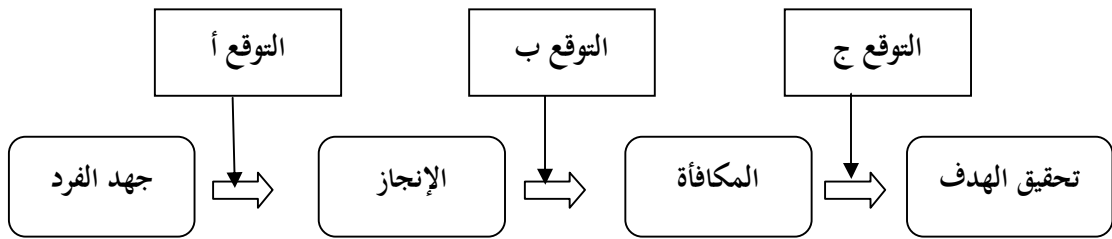
4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 154.

والعائد فان كانت متساوية فان الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويكونون راضيين. وتعتمد هذه النظرية على توقعات الفرد حيث:<sup>1</sup>

- 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.

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم(11): نموذج فروم في التوقع.



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 112.

بمعنى أن نظرية التوقع ترى أن دافعية الفرد في العمل تتحد بسلوك مرتبط بأداء عمل محدد للوصول لهدف معين، وهذه الدافعية ترتبط بقوة الرغبة في العمل أي الرضا، بمعنى أن الفرد يتجه بسلوكه لتحقيق السعادة وتجنب ما دونها، وكذلك ترتبط الدافعية بالتوقع الذي ينشده الفرد بأن سلوكه سيعطي ناتج معين، ويكون للموظف إدراك وتصور عن ناتج سلوكه.

إضافة إلى ما سبق يمكن أن نضيف النظريات التالية والتي نعتبرها كذلك من أهم نظريات الرضا الوظيفي:

### أولاً: نظرية بوتر ولولر (porter et lowler)

إن بوتر ولولر في هذا النموذج يتفقان مع فروم (Vroom1964) في نموذجهم بأن الدوافع عملية توقع تعتمد

أساساً على أربعة متغيرات وهي الجهد، الأداء، المكافآت، الرضا، ويمكن توضيح هذا النموذج بدراسة أبعاده الأربعة:

1. **الجهد:** يعني الجهد في هذا النموذج كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله وهذا الجهد كما يرى بوتر ولولر يختلف عن أداء العمل نفسه، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقويم المكافآت (جزء مادياً أو معنوياً) وإدراك احتمالية مكافآت الجهد، وهذا التقويم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها (الراتب، الترقية، التقدير،

1- ثابت إحسان احمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011، ص 67.

(والاعتراف) ويختلف في تقديمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية المكافآت للجهد يعتبر مدخلا رئيسيا في الجهد. وعند توحيد هذه المتغيرات (تقويم المكافآت، إدراك احتمالية الفرد) تتحد كمية الجهد المبذول فان كان الموظفون يعطون تقويما عاليا للجهد ويدركون باحتمالية كبيرة أن جهدهم سيقود إلى هذه المكافآت فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد.

II. الأداء: هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات في قياسها بموضوعية، والجهد في مفهوم بورتر ولولر عادة يسبق الأداء، أما التعارض ما بين الجهد والأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراك دورهم، فالأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص (كالمعرفة والمهارة) وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به، فالموظفون الذين لديهم كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير صحيح فأداؤهم يكون غير فعال.

III. المكافآت: بالرغم من أن بورتر ولولر يؤمنان بقيمة المكافآت أو الجزاء المادي والمعنوي والذي ضمناه نموذجهما في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي بصفته عائدا مرغوبا فيه من قبل الموظفين إلا أنهما يشعران بأن المكافآت الداخلية (الجزء المعنوي) لها علاقة مع الرضا الوظيفي أكثر من علاقته مع الأداء، وكذلك إدراك أن عدالة المكافآت له تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي، وأدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء.

IV. الرضا: يعتقد بورتر ولولر بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته، ويكون هذا الموظف غير راضي عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة.<sup>1</sup>

ثانيا: نظرية ميكلياند للحاجات

اقترح ماكلياند (Mecllland) سنة 1867 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي:<sup>2</sup>

- الحاجة إلى القوة.

- الحاجة إلى الإنجاز.

- الحاجة إلى الانتماء.

1- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص -ص 144-146.

2- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص 52.

I- الحاجة إلى القوة: أن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجاتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

II- الحاجة إلى الإنجاز: إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي، والتفوق. وحسب ميكلياند فإن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون ببعض الخصائص والميزات التي تؤهلهم إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف نذكر منها:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي للفرد في حد ذاته.

- يحبون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط السابقة فيتحقق لديهم الرضا الوظيفي.

III- الحاجة إلى الانتماء: الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثم يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

ثالثا: نظرية لدر فر (الوجود، الارتباط، النمو)

نظرية كلينتون لدر فر (Alderfer) هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، حيث تدور هذه النظرية حول حاجات العمل بحيث تنظم هذه الحاجات في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما جاءت في نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي:<sup>1</sup>

I. حاجات الوجود: أساسها الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.

II. حاجات الانتماء (الارتباط): والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.

III. حاجات النمو: والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

1- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة). الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص435.



ويوضح الجدول التالي هذه الحاجات بالتفصيل:

الجدول رقم (4): حاجات نظرية الدر فر و الأهداف والعمليات

العملية	الهدف	
- الحصول على ما فيه الكفاية.	- أمور عادية	الوجود
- المشاركة المتبادلة في الأفكار	- دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى.	الانتماء
- المشاعر	- الأماكن البيئية التي يناضل الأفراد من أجلها والتي تمكنهم من حل المشاكل	النمو

المصدر: سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 84.

وتبدو هذه النظرية متشابهة مع نظرية تدرج الحاجات. فغم أن الدر فر لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة وهذا يعني أن مجموعة هذه الحاجات قد تظل قوية بغض النظر عن تحقيق المجموعات الأخرى أم لا.

#### المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي وأبعاده.

##### أولاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات فهي توفر للإدارة معلومات حول توجهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته، ومن أهم الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم الرضا الوظيفي المقاييس الموضوعية ومقاييس التقرير الذاتي.

#### 1. المقاييس الموضوعية: يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة:<sup>1</sup>

1. الغياب: يعد الغياب سلوكاً مكلفاً بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية وفقد الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين.<sup>2</sup>

1- مبارك بن فالخ بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010، ص 44.

2- راوية حسن، مرجع سابق، ص 176.

2. **ترك الخدمة:** يمكن استخدام معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة، والتي تعبر عن الترك الاختياري للعمل سواء بالاستقالة أو عن طريق اللجوء إلى التقاعد المسبق كمؤشر يعبر عن الرضا أو عدم الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

هاته الأنواع من المقاييس تغلب عليها الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لقياس الرضا والتعبير عنه بصفة عامة، إلا إنها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون أن تحدد سببها وبالتالي وسائل علاجها.<sup>2</sup>

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.

II. **مقاييس التقرير الذاتي:** وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: الاستقصاءات، حيث تعتمد هذه الطريقة على قائمة تحتوي مجموعة من الأسئلة تتضمن عوامل الرضا، كطبيعة العمل ونوعه وساعات العمل وظروفه والترقية واتجاهات الإدارة وحرية التعبير والأجر والإشراف وزملاء العمل.<sup>3</sup>

وتعد قوائم الاستقصاء المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم. ومن الطرق المعروفة والمشهورة نذكر **طريقة التدرج التجميعي لليكرت (lickert)**، حيث نشر رنيسيس و ليكرت (Rensis et Lickert) في سنة 1932 موضوعاً تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، أين تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات، بحيث يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته عليها، وهاته العبارات تصف الاتجاه نحو موضوع يراد دراسته، ويطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة موافقته أو تأييده لها، وذلك بأن يختار من بين خمسة بدائل، حيث يعطي كل بديل درجة تتراوح من واحد إلى خمسة، وبحساب الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل عبارة، يمكن حساب القيمة التجميعية الكلية للرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

بمعنى أن كل عبارة تتبع بخمسة آراء وهي: أوافق جداً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق أبداً.

ومن أشهر المقاييس المقننة لقياس الرضا الوظيفي:

1- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص98.

2- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 19.

3- جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي. دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرفادين، العدد 97، المجلد 32، 2010 العراق، ص236.

4- مبارك بن فالخ بن مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص46.

✓ مقياس وصف المهنة (JDI): (job descriptive Index)

وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزملاء.<sup>1</sup> ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أو لا.<sup>2</sup>

✓ استبيان مينيسوتا للرضا المهني (MSQ) (Minnesota) وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة المشرف، ظروف العمل، فرص التقدم، التعويضات، تنوع الواجبات، ومستوى المسؤولية، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا إلى غير راض جدا.<sup>3</sup>

علما أن استبانة وصف المهنة هي صيغة مختصرة لاستبانة مينيسوتا للرضا المهني، وهي تقيس معدلات الرضا لخمس أبعاد للمهنة، وهي: المهنة ذاتها، والإشراف، والراتب، والترقية، والزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة. وعلى الفرد أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات، أو عدم المعرفة. 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.<sup>4</sup>

ثانياً: أبعاد قياس الرضا الوظيفي

تتمثل هذه العناصر في:

1. الأجر (wage): 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 عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

1- رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص.206.

2- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة غزة، 2008، ص.56.

3- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا، الأردن، 2013، ص.80.

4- رونالدي ريجيو المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 271 .

II. محتوى العمل (job content): 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.

فالمغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا. ومن هذه المتغيرات نذكر:

1. درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، كلما قل تكرارها وزاد الرضا عن العمل والعكس.
2. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فالسيطرة الذاتية للفرد على أداء عمله تزيد من حرية الاختيار وطرق الأداء لديه وسرعة الاختيار تزيد من رضاه الوظيفي وتكيف الأداء مع قدراته يمثل إشباع لحاجاته.
3. استغلال الفرد لقدراته: إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم سلم ماسلو للحاجات.
4. 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.<sup>1</sup>

### III. فرص الترقية (Promotion opportunitie)

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حريصا على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للمنصب وعلى نموها وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي.

V. نمط الإشراف (style of supervision): 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 للمرؤوسين يفضلون الاستغلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم الوظيفي، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل

1- فاروق عبدو فليبه، السيد حمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص264.

**VI. جماعة العمل (work group):** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة كمصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم. أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوي في زيادة درجة الرضا.<sup>1</sup>

**VII. ساعات العمل (hours of work):** بالقدر الذي توفر ساعات العمل استخدام وقت الراحة وتزيد منه بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي. وتجدد الإشارة إلى التأثير الكبير لساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل. وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

**VIII. ظروف العمل المادية (physical working conditions):** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثلا (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء والنظافة) ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.<sup>2</sup>

1- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي. مرجع سابق، ص15.

2- فاروق عبدو فليبه، السيد حمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص264.

## المبحث الثالث: تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

في ظل تناولنا للجوانب الأساسية لمفهوم 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 على الرضا الوظيفي

يمر الأفراد العاملون خلال مسارهم الوظيفي بمراحل مختلفة تختلف فيها احتياجاتهم وطموحاتهم إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ ذلك في عين الاعتبار عند تخطيط المسار الوظيفي.

إذ يعمل تخطيط المسار الوظيفي على توافق توقعات الفرد وتوقعات المنظمة معا ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسي *psychological contract* ، والذي قدمه *Chris Argyros and Harry Levenson*، ويختلف هذا العقد كثيرا عن عقد العمل أو العقد القانوني بين المنظمة والفرد، حيث يعرف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين الأفراد والمنظمة يحدد ما يتوقع أن يتلقاه كل طرف من الطرف الآخر في هذه العلاقة. فالفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المنظمة 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 المنظمة لما يمكن أن يقدمه الفرد مثل:

- القدرة على أداء مهام المنصب.

- القدرة على حل المشاكل بأساليب جديدة.

- القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقنعة.<sup>1</sup>

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، ويستمررون لفترة طويلة في المنظمة. 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.<sup>2</sup>

1- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص132.

2- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص150.

أي أن تخطيط المسار الوظيفي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعليه يتضمن ذلك التخطيط للمستقبل الوظيفي للأفراد وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهاتهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم الوظيفي.<sup>1</sup>

بتعبير آخر يمكن القول أنه إذا كانت التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مساهمهم وما يأملون من تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم، مرتبطة بالوظيفة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المؤسسة سوف يؤدي هذا حتما إلى رضاهم الوظيفي، وتكون درجة رضا العاملين في مساهمهم أكبر عندما ينفذ الفرد أو المؤسسة أدوار تخطيط و تطوير المسار الوظيفي، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لابد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم وتزويدهم بالفرص الملائمة.<sup>2</sup>

إن المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن ذلك تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يحقق أهدافهم المنشودة ورضاهم الوظيفي.<sup>3</sup>

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

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

إن تنفيذ المنظمة 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 المنظمة 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.<sup>4</sup>

1- أرزقي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته -سعيدة-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، 2012، ص39.

2-فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. مرجع سابق، ص179.

3-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص374.

4- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي. مرجع سابق، ص-ص69-70.

فالترقية هي شغل الموظف 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 المنظمة 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 إحساسهم بالرضا الوظيفي.

فالمنظمات التي تستثمر في إدارة المسار الوظيفي هي أكثر عرضة لزيادة رضا الفرد عن منصبه من خلال برامج تطوير المسار الوظيفي لأنها تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

إن تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات الفرد والمنصب الذي يشغله من خلال إدارة المسار الوظيفي. يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والشعور بالراحة النفسية في بيئة العمل، وفي العلاقة مع الرؤساء والزملاء، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

## خلاصة الفصل

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل لها الفرد في المنظمة عند درجة إشباع معينة، إذ يعتبر الرضا الوظيفي مثل غيره من المفاهيم الإدارية والنفسية التي تتأثر بجملة من العوامل كالأجر والترقية وظروف العمل.



ونظرا لاهتمام الباحثين بهذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات والنماذج التي طرحها الباحثين في مجال تفسير الرضا الوظيفي، و التي تشترك مع نظريات الحوافز في العديد من الجوانب، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرغ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات.

كما قمنا بإبراز أثر كل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تحقيق رضا الأفراد، وهذا من منظوره النظري فحسب، لذا يأتي الفصل الموالي والمتمثل في دراسة ميدانية ليقدم تفسيراً عن كيفية تأثير تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة التجهيز والنسيج بسكرة (TIFIB).

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة النسيج

والأجهزة بسكرة

**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من تطوير المسار الوظيفي وكذا الرضا الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

حيث سنحاول تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتناول نشأة وتعريف مؤسسة النسيج والتجهيز ، والمطلب الثاني سنتناول فيه المديرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المطلب الثالث سنتناول فيه آليات تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للمبحث من خلال خمسة مطالب، نتطرق من خلالها إلى منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)، اختبار التوزيع الطبيعي.

وستتطرق في المبحث الثالث إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها اختبار و تفسير الفرضيات الرئيسية الثلاثة على التوالي، لتتوصل في الأخير لخلاصة الفصل.

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من حالة التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج، قررت السلطات الوطنية إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما افرز ميدانيا ظهور شركة الخياطة وشركة الصناعات النسيجية اللذان أدمجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بتبسة.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB .

### أولا: نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB .

ظهرت هذه الشركة للوجود بموجب مرسوم رقم 66218 الصادر بتاريخ 1966/07/21 وكانت الأهداف الأساسية المرجوة من إنشائها هي تحقيق اكتفاء في مجال النسيج، وذلك باستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال، وقد تطورت هذه الشركة واتسعت وأصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مزودة بتجهيزات حديثة تستعمل مواد أولية متنوعة كالقطن و الصوف ،ومن بين هاته الوحدات وحدة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB وهي الوحدة محل الدراسة.

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أبريل 1982، وذلك بعد مدة إنجاز قدرها 40 شهرا وتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم. وقد تكفلت بإنجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي:

- شركة فماتكس "FA MATEX"؛ وتكفلت بالخياطة.

- شركة أندريتير "indritre" وانقرا "ingra"؛ وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع.

- الشركة الإيطالية مارزوتو "marezoto"؛ وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات؛ وقد مرت عملية الإنجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:

1. أبريل 1976 أنجزت الدراسة من قبل "sneri" .

2. ديسمبر 1976 إمضاء عقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية "famatax" .

3. ديسمبر 1977 انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات .

4. ديسمبر 1978 بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب .

5. ديسمبر 1980 وضع مخطط إنتاج بمعدل تنظيمي منظم .

11.6 أبريل 1982 التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية السيد "الشاذلي بن جديد"، وحتى تتمكن من تحقيق مردودية جيدة تم تزويد الوحدة بمجموعة من الآلات المختصة من بينها؛ آلة emu.

### ثانيا: تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

لقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

### الجدول رقم (05): بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB.

تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة 99 سنة، ص، ب رقم 130 المنطقة الصناعية بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة.
نشاط المؤسسة	نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.
منتجات المؤسسة	صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من 309 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.
الطاقة الإنتاجية	6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومديريات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

### أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

تضم المؤسسة محل الدراسة المديرات والأقسام التالية:

#### المديرية العامة:تضم:

I. **مديرية الموارد البشرية:** تضم سكرتيرة ومصليحتين ؛ ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ؛ ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصليحتين:

أ. **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل. وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

ب. **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتسيير وسائل النقل، الشؤون الاجتماعية والتنظيف.

#### II. **المديرية التقنية:** وهي تضم سكرتيرة وأربع مصالح وهي:

أ. **مصلحة الإبداع.**

ب. **مصلحة البرمجة.**

ت. **مصلحة المخبر.**

ث. **مصلحة مراقبة النوعية وتضم:**

-مراقبة نوعية أولى.

- مراقبة نوعية ثانية.

#### III. **مديرية المحاسبة والمالية:** وهي تضم سكرتيرة ومصلحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة والمالية التي يشرف عليها

مكلف بالمحاسبة والمالية والذي يقوم بتسجيل كل العمليات في دفتر المحاسبة لتحليلها.

#### IV. **مديرية الصيانة:** وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

أ. **مصلحة الصيانة العامة:** يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وتصلح كل الأعطاب الميكانيكية.

ب. **مصلحة الملحقات:** تقوم بترميم المباني ودهنها؛ حيث يشرف عليها رئيس مصلحة.

ت. **مصلحة الكهرباء:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

ث. مصلحة الدراسات.

ج. مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية.

V. مديرية التموين والتجارة: وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح :

أ. مصلحة التجارة : ودورها هو بيع القماش محليا وخارجيا.

ب. مصلحة تسيير المخزون : يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وتنقسم إلى: فرع تسيير المنتجات، فرع تسيير المواد

الأولية، فرع تسيير المواد الكيميائية

ت. مصلحة الشراء

VI.. مديرية الاستغلال: و تحتوي على مصلحة البرمجة التي تقوم ببرمجة كل أنواع القماش تنقسم إلى خمسة فروع:

- فرع التحضير : دوره تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.
- فرع النسيج : دوره القيام بعملية نسج القماش.
- فرع التصليح : دوره تصليح الأخطاء التي تقع بالقماش بعد نسجه .
- فرع التجهيز الرطب : دوره غسل وتخفيف القماش.
- فرع التجهيز الجاف : دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه.

ويمكن توضيحه ما سبق في الشكل التالي:

## ثانيا: مديريات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

بعد مرور سنوات من ظهور المؤسسة؛ انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المنفصلة كما يلي:

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX

2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX

3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX

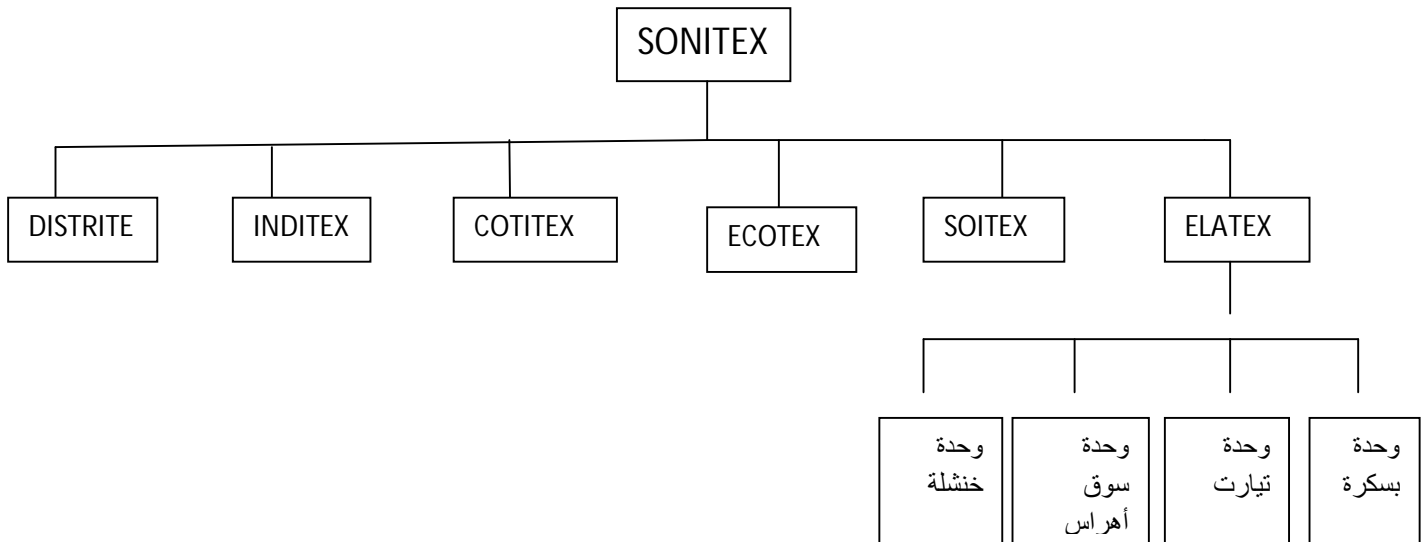
4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX

5. المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية ELATEX

6. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX

ويمكن تلخيص هذه المديريات في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (14): المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX





### المطلب الثالث: آليات تطوير المسار الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

من خلال مقابلتنا لنائب مدير مصلحة الموارد البشرية، تبين لنا وجود إدارة خاصة مكلفة بمتابعة المسارات الوظيفية للأفراد، حيث أن هناك فرد مكلف بمتابعة ملفاتهم وذلك وفق الآليات التالية:

- عندما تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، يقوم الفرد بإيداع ملف إداري (dossier administrative)، وذلك بطلب ممضي من طرف مدير الوحدة في مصلحة المستخدمين، أين يعلن القرار بالتوظيف

من طرف مصلحة المستخدمين، ثم يتعين الفرد في منصبه وذلك وفقا للشروط المطلوبة وأثناء أدائه سوف يمر ب:

- الترقية: تكون حسب مؤهلات ومردودية العامل وكفاءته وهناك نوعان:

✓ الترقية الأفقية: تكون في الدرجة.

✓ الترقية العمودية: من قسم إلى قسم أعلى.

-النقل: وهناك نوعان:

✓ النقل الإيجابي: ينتقل حسب ضرورة كفاءته.

✓ النقل السلبي: إذ لم ينجح الفرد في منصبه.

حيث أن هناك لجنة خاصة هي الوقاية والأمن التي تفصل في موضوع النقل.

-التقاعد: مدة التقاعد في المنظمة 32 سنة، إلا أن هناك نوع جديد من التقاعد بدأ تطبيقه في المنظمة منذ عام 2014

، و يسمى هذا النوع بنصف التقاعد ويكون بدون شرط مدة العمل، حيث أنه إذا وصل الفرد 60 سنة يتقاعد بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في المنظمة.

وتعمل المؤسسة على تطوير وتنمية خبرات ومهارات موظفيها من خلال ما يلي:

أ. **التدريب:** تكوين الفرد يكون في الميدان، حيث تدوم مدة التجربة 3 أشهر وذلك حسب الاختصاص (الاختصاصات تكون جد خاصة).

II - **نظام المكافآت والتحفيز:** تقوم المنظمة بتقديم المكافآت للرقوية.

II - **طرق تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء الأفراد باستخدام:

✓ طرق تقنية: التقييم التقني يكون حسب المردود (عمال الورشة).

✓ طرق أدائية: التقييم الأدائي يكون في الإدارة (عمال الإدارة).

وعندما تقوم المنظمة بتقييم الأداء تعلن نتائج التقييم بالوثائق وخاصة للأفراد العاملين في الورشة. وتجدر الإشارة

إلى أن أغلب نتائج تقييم الأداء في المنظمة مكافآت أي (70% مكافآت و30% عقوبات).

ومثلما تم التطرق له في الجانب النظري فإن مسؤولية تطوير المسار الوظيفي تتقاسمها الأطراف التالية:

- ✓ الفرد: يقوم الفرد بتحديد أهدافه المهنية.
- ✓ المنظمة: توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع الخطط.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: توفير النصح والإرشاد والتوجيه.

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB ، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في أثر العناصر المكونة لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة.

### المطلب الأول : منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف " بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد تطوير المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

### أولا: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### ثانيا: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.<sup>1</sup> والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

1- احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الاردن، 2007، ص181.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.

أولاً : مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 309 عاملاً، حسب بيانات سنة 2016م.

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (100) عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها ( 87 ) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (82) استبانة بواقع 82% من عينة البحث.

ثانياً : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	63	76.8%
	أنثى	19	23.2%
	المجموع	82	100%
العمر	أقل من 30 سنة	35	42,7%
	من 30 إلى 39 سنة	29	35,4%
	من 40 إلى 49 سنة	7	8,5%
	50 سنة فأكثر	11	13,4%
	المجموع	82	100%
	ثانوي فأقل	35	42,7%

شهادة تقني سامي	18	22,0%	المؤهل العلمي
الليسانس	16	19,5%	
دراسات عليا متخصصة	0	0%	
ماستر	7	8,5%	
مهندس	6	7,3%	
<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	
أقل من خمس سنوات	38	46,3%	سنوات الخبرة
من 5 إلى عشرة	24	28,0%	
من 11 إلى 15	8	9,8%	
من 16 إلى 19	3	3,7%	
20 فأكثر	9	11,0%	
<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	
أقل من 3	63	76,9%	الأجر (بالمليون)
من 4 إلى 7	19	23,2%	
من 8 إلى 11	0	0%	
12 فأكثر	0	0%	
<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يظهر من الجدول (06) إن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (76.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (23.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمنظمة والذي يتطلب الذكور أكثر من الإناث رغم ضرورة تواجدهن في المنظمة للعمل داخل ورشة التصليح.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (اقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (42.7%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بلغت (35.4%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (13.4%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 39 إلى 49 سنة) بلغت (8.5%).

وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وهم الفئة العمرية الأصغر التي تحتل مكانة كبيرة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد إن (42.7%) من الباحثين الحاملين للثانوي فأقل، مقابل (22.0%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة الليسانس (19.5%)، وكانت نسبة حملة شهادة الماستر (8.5%) وكانت نسبة حملة شهادة المهندس (7.3%) أما الدراسات العليا المتخصصة وحاملي شهادة الماجستير فكانت منعدمة في المؤسسة وهي (0%).

و بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين الباحثين هي متوسطة . نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة فنيا أكثر منها المؤهلة علميا.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد إن (46.3%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدجين في عقود ما قبل التشغيل، و (28.0%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (9.8%) من الباحثين. تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 11 إلى 15 سنة)، في حين نجد أن (3.7%) من الباحثين. تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 16 إلى 19 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (20 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (11.0%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

بالنسبة لمتغير الأجر للمبحوثين فقد وجد إن (76.9%) من المبحوثين يحصلون على اقل من 30000 دج، مقابل (23.2%) يحصلون على متوسط اجر ما بين 40000 دج و70000 دج. وقد حاولنا التعرف على متوسط الأجر في المؤسسة محل الدراسة نظرا لأهميته في قياس مستوى الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها

الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بتطوير المسار الوظيفي وأبعاده المختلفة ويتضمن (20) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير الرضا الوظيفي ويتضمن (23) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

## ثانياً: 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.V20):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): 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.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.

3- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتي: (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي) على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة الناتجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

7- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.



**المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):****أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):**

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

**❖ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:**

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ،الذين يعملون في جامعة بسكرة، و طلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها ،و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقاً لأهداف البحث.

و قد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له

**❖ صدق المحك :**

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول الموالي أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث . بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثانياً: ثبات الأداة (Fiability) :**

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات "الفا كرونباخ"  $\alpha$  Coefficient Alpha 'Cronbach'، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تطوير المسار الوظيفي	20	0.798	0.893
تخطيط المسار الوظيفي	10	0.644	0.802
إدارة المسار الوظيفي	10	0.791	0.889
الرضا الوظيفي	23	0.877	0.936
الرضا عن المنصب	6	0.507	0.712
الرضا عن الأجر	4	0.871	0.933
الرضا عن الزملاء	5	0.827	0.909
الرضا عن الإشراف	3	0.513	0.716
الرضا عن العمل (الظروف المادية)	5	0.802	0.895
كل عبارات الإستمارة	43	0.910	0.953

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.910) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.798) بالنسبة لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي كذلك، في المقابل ما قيمته (0.877) بالنسبة لعبارات محور الرضا الوظيفي. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.953) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي حيث بلغت قيمتها (0.893) في مقابل (0.936) كمعامل صدق لعبارات محور الرضا الوظيفي.

#### المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل التطرق لمستوى تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي "بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB" لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (08): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

#### Statistiques descriptives

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Kurtosis		Asymétrie	
			الخطأ المعياري	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الإحصائيات
الأبعاد	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
تخطيط المسار الوظيفي	2,60	5,00	- ,227	,526	,302	,266
إدارة المسار الوظيفي	1,00	7,20	0,942	0,526	0,451	0,266
تطوير المسار الوظيفي	1,90	5,15	-0,316	,526	0,367	0,266
الرضا عن المنصب	1,83	5,00	- ,568	,526	- ,259	,266
الرضا عن الأجر	1,00	5,00	- ,821	,526	,401	,266
الرضا عن الزملاء	1,00	5,00	,305	,526	- ,795	,266

الرضا عن الإشراف	1,00	21,33	1,778	,526	5,408	,266
الرضا عن العمل	1,00	5,00	,301	,526	-,839	,266
الرضا الوظيفي	1,49	4,77	-,835	,485	,377	,266

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (08) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين -0.839 و 5.408 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين -0.835 و 1.778 حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10،10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3،3).

## المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

تتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، وتتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التحديد.

## المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث.

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 ليكرت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "تطوير المسار الوظيفي" و"الرضا الوظيفي".

## جدول رقم (09): سلم ليكرت للحكم على إجابات المبحوثين.

الفئات	مستويات الموافقة
1 - أقل من 2.33	منخفض
2.33 - أقل من 3.66	متوسط
3.66 - 5	مرتفع

من إعداد الطالبة

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

## 1- السؤال الأول : ما هو مستوى ممارسة تطوير المسار الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -؟.

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

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تطوير المسار الوظيفي:.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تخطيط المسار الوظيفي	3,717	0,520	1	مرتفع
		1	40		
1	أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	4,07	,991	3	مرتفع
2	أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها.	4,09	,804	2	مرتفع
3	لدي إدراك صحيح لإمكانياتي و قدراتي.	4,18	,957	1	مرتفع
4	يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي رفع قدراتي.	3,91	1,080	5	مرتفع
5	تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي.	3,01	1,252	8	متوسط
6	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.	4,02	1,077	4	مرتفع
7	لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.	4,07	,858	3	مرتفع
8	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة.	2,84	1,232	9	متوسط
9	أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكبر.	3,80	1,105	6	مرتفع
10	أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض.	3,16	1,212	7	متوسط
	إدارة المسار الوظيفي	2.992	1.127	2	متوسط
		7	30		
11	يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني	3.17	1.075	4	متوسط

				للأفراد.	
متوسط	6	1.347	2.71	تتمتع المؤسسة بإثراء مناصب الموظفين.	12
متوسط	5	1.286	3.11	تتمتع المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر.	13
متوسط	1	1.152	3.13	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار الوظيفي.	14
متوسط	8	4.630	3.33	يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل (Mobilité) في المؤسسة.	15
مرتفع	6	1.309	3.06	تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مستوى أدائهم.	16
متوسط	3	1.436	2.99	تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية (العليا).	17
متوسط	7	1.432	2.73	تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.	18
متوسط	2	1.341	2.83	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	19
متوسط	5	1.255	2.87	تطبق المؤسسة سياسة النقل بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها.	20
متوسط		0.704	3.354	تطوير المسار الوظيفي ككل	
		55	9		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

أ-تخطيط المسار الوظيفي: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "تخطيط المسار الوظيفي" جاء مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.717) بانحراف معياري (0.5204). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تخطيط المسار الوظيفي حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة.

وهذا ما يدل على أن تخطيط المسار الوظيفي مطبق في المنظمة، وهذا من خلال قيام الموظفين بتحديد أهدافهم المهنية بمساعدة المنظمة وإدارة الموارد البشرية في ذلك من حيث توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع خططهم و

توفير النصح والإرشاد والتوجيه. وقيامهم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها، وهذا ما يسمح للموظفين للوصول إلى طموحاتهم و أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي. وهذا راجع إلى أن هناك تخطيط للمسار الوظيفي بالمنظمة.

**ب-إدارة المسار الوظيفي:** من خلال الجدول (10) أيضا نلاحظ أن بعد "إدارة المسار الوظيفي" جاء متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9927) بانحراف معياري (1.12730). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تخطيط المسار الوظيفي حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات آراء محايدة.

وهذا ما يدل على أن إدارة المسار الوظيفي مطبقة في المنظمة ولكن بشكل متوسط، وذلك لكون أن هناك تشتت في الآراء، لأن البعض يرى أنه يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد والبعض يرى العكس، وأيضا نظرا لأن المؤسسة تطبق سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات الوظيفية بشكل ضعيف، رغم محاولتها تطبيق آليات إدارة المسار الوظيفي التي تسمح بتحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة بمساره الوظيفي وحاجات المنظمة، إلا أن قراراتها تبقى محدودة نظرا للمركزية الشديدة المتبعة في المنظمة.

❖ من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق عملية تطوير المسار الوظيفي بشكل متوسط من خلال متوسطها الحسابي البالغ (3.3549)، وهذا راجع إلى تطبيقها لإدارة المسار الوظيفي بشكل متوسط مما أثر في تطوير المسار الوظيفي ككل بالرغم من أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي جاء مرتفعا في المنظمة، وذلك انطلاقا من مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظفين والمنظمة من أجل إعدادهم لمناصب معينة وتحديد ما يحتاجونه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة والموظفين بنفس الوقت، أي أن تطوير المسار الوظيفي في المنظمة نشأ نتيجة تفاعل كل من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي.

## 2- السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟.

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



الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا عن المنصب	3,6911	,75954	1	مرتفع
1	أنا مرتاح في وظيفتي.	3,26	1,456	5	متوسط
2	أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها.	2,79	1,403	6	متوسط
3	لا أجد صعوبة في تأدية عملي.	3,50	1,220	4	متوسط
4	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به.	4,39	,828	1	مرتفع
5	لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.	4,16	1,048	2	مرتفع
6	أعمل على مراقبة عملي بنفسني دون انتظار رقابة المسؤولين.	4,05	1,099	3	مرتفع
	الرضا عن الأجر	2,4329	1,13110	5	متوسط
7	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهماتي ومسؤولياتي .	2,22	1,257	4	متوسط
8	الراتب الحالي الذي أتقاضاه في الشركة مرضيا لي.	2,34	1,354	3	متوسط
9	نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة.	2,50	1,298	2	متوسط
10	يتناسب الأجر مع الجهد الذي أبذله في العمل.	2,67	1,415	1	متوسط
	الرضا عن الزملاء	3.6741	,9752	3	مرتفع
11	أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي.	3,77	1,136	1	مرتفع
12	أتلقي المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في تأدية المهام.	3,73	1,238	2	مرتفع

مرتفع	4	1,269	3,48	نطبق في مؤسستنا فكرة العمل كفريق.	13
مرتفع	3	1,298	3,52	تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع الزملاء في العمل.	14
متوسط	5	1,386	3,17	هناك منافسة شريفة بين الزملاء في المؤسسة.	15
مرتفع	2	2,33403	3.7050	الرضا عن الإشراف	
مرتفع	1	5,864	3,99	أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب.	17
متوسط	3	1,540	3,22	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	18
مرتفع	2	1,425	3,49	يوفر لي رئيسي الظروف والإمكانيات اللازمة لأداء عملي.	19
مرتفع	4	,97982	3.6659	الرضا عن العمل.(الظروف المادية).	
متوسط	3	1,278	3,45	التهوية المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي.	20
مرتفع	1	1,281	3,71	الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي.	21
متوسط	5	1,379	3,33	أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي.	22
متوسط	2	1,240	3,50	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل.	23
متوسط	4	1,372	3,34	توفر المؤسسة وسائل كافية لنقل الموظفين لمكان عملهم.	24
مرتفع		,91456	3.6727	الرضا الوظيفي ككل	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

#### أ- مدى رضا الموظفين عن مناصبهم بالمنظمة:

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6911) بانحراف معياري (0.75). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس رضا الأفراد عن مناصبهم حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء موافقة.

وهذا ما يبين أن موظفي المنظمة محل الدراسة يتحلون بالرضا عن مناصبهم، نتيجة لشعورهم بالعدالة الإدارية وكذلك رضاهم عن الطريقة التي ينظم بها العمل بالمنظمة بالإضافة إلى وجود رضا حول طبيعة العمل وعدد ساعاته.

**ب- الرضا عن الأجر:**

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن هذا البعد جاء متوسطاً، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4329) بانحراف معياري (1.13). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الرضا عن نمط الأجر بالمنظمة حسب مخرجات spss أنها اتجاهات آراء غير موافقة.

وهذا راجع لعدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع طبيعة العمل الذي يقومون به، كذلك عدم تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة من وجهة نظرهم، كما أنهم غير راضين عن طريقة منح المكافآت والسياسة المتبعة في ذلك، وعدم شعورهم بالعدالة في منح المكافآت والترقيات.

**ج- الرضا عن الزملاء:**

من جدول (11) نجد أن هذا البعد جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.6741) بانحراف معياري (0.97)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن الزملاء بالمنظمة حسب مخرجات spss أنها اتجاهات أغلبها موافقة.

ومن هنا نلاحظ أن أفراد المنظمة موافقون حول ما توفره المنظمة لهم من تعاون بين أفراد الجماعة من أجل توفير المعلومات وتبادلها بينهم ومحاولة تفهمهم لمواقف بعضهم البعض، ورغم علاقات التعاون وتبادل المعارف بين الزملاء إلا أن الأفراد راضون نسبياً عن قنوات الاتصال بالمؤسسة وخاصة مع المستويات الإدارية العليا كما أن بعضهم يشتكي من سوء نقل المعلومات ومدى توفرها في الوقت المناسب .

**د- الرضا عن نمط الإشراف:**

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعاً، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7050) بانحراف معياري (2.33). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الرضا عن نمط الإشراف بالمنظمة حسب مخرجات spss أنها اتجاهات آراء موافقة.

وهذا ما يبين أن المنظمة تمتلك أساليب وطرق فعالة للإشراف، حيث أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر جيدة وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين، كما أكد بعض الباحثين على مراعاة الرؤساء للجوانب الإنسانية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وأن أساليب الإشراف المتبعة مناسبة حسب وجهة نظر الموظفين.

#### هـ- الرضا عن الظروف المادية:

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6659) بانحراف معياري (0.97). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الرضا عن الظروف المادية بالمنظمة حسب مخرجات SPSS أنها اتجاهات آراء موافقة.

وهذا ما يبين أن المنظمة توفر للموظفين الظروف والإمكانات اللازمة لأداء أعمالهم من تهوية وإضاءة ونظافة المكان وتوفير الوسائل الكافية لنقلهم لمكان عملهم.

❖ من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة يشعرون بالرضا والدليل على ذلك رضاهم عن مناصبهم وعن علاقاتهم مع الزملاء وأيضا رضاهم عن نمط الإشراف والظروف المادية في حين أنهم غير راضين فقط عن الأجر الممنوح لهم داخل المؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات.

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

#### أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الطالبة بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). والجدول رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات.

## الجدول رقم (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
تخطيط المسار الوظيفي	1.167	0.857
إدارة المسار الوظيفي	1.167	0.857

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وهي 1.167، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) هي 0.857، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

كما تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي الآتية ( تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي ) ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 5% ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	35.391	1	35.391	87.494	0.000
الخطأ	32.360	80	0.404		
المجموع	67.751	81			

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

معامل الارتباط (R) = 0.723

معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0.522

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (87.494)، وبقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تطوير المسار الوظيفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، بعبارة أخرى تطوير المسار الوظيفي يساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة أي وجود أثر لأبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط	R2	معامل التحديد
تطوير المسار الوظيفي	0.723	9.354	0.000	87.494	0.723	0.522	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

مستوى الدلالة (0.05)

برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 87.494 وكذلك قيمة (T) البالغة 9.354 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 قوية بين المتغيرين بنسبة 72.3% حيث أن متغير تطوير المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 52.2% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطوير المسار الوظيفي الآتية (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي) في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05. وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، وذلك فيما يلي:

## 1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتخطيط المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تخطيط المسار الوظيفي	0.493	5.066	0.000	25.667	0.493	0.243

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا 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 25.667 وكذلك قيمة (T) البالغة 5.066 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 49.3% ، حيث أن بعد تخطيط المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 24.3% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا راجع إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي وبناء التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مساهمهم وما يأملون فيه من تلبية احتياجاتهم، وهذا مرتبط بالوظيفة التي يشغلونها

وينتسبون إليها في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى وجود التوافق بين التخطيط الشخصي للمسار الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة واستعدادهم للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي .

## II. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) : اختبار أثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة المسار الوظيفي	0.676	8.203	0.000	67.290	0.676	0.457

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول (16) 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 67.290 وكذلك قيمة (T) البالغة 8.203 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 67.6% حيث ان بعد إدارة المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 45.7% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا راجع إلى أنه يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد، وأن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار الوظيفي للأفراد وان الإدارة تختار الأفراد المؤهلين لتولي المناصب



القيادية والإدارية وذلك لكون المؤسسة تعمل باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة وذلك بغرض حرصها على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه، وكذا تطبيق المؤسسة لسياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها.

### ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.108	0.914	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة T (0.108) ومستوى الدلالة المحسوب (0.914) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى تطوير المسار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

**II. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)**

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.430	3	0.810	1.672	1.180
داخل المجموعات	37.778	78	0.484		
المجموع	40.208	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.672) والدلالة الإحصائية (1.180)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

**III. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)**

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.360	4	0.590	1.200	0.318
داخل المجموعات	37.848	77	0.492		
المجموع	40.208	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.200) والدلالة الإحصائية (0.318)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### IV. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة" يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.783	5	0.757	1.578	1.176
داخل المجموعات	36.425	76	0.479		
المجموع	40.208	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.578) والدلالة الإحصائية (1.176)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### V. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير الأجر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.185	2	0.093	0.183	0.833
داخل المجموعات	40.023	79	0.507		
المجموع	40.208	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.183) والدلالة الإحصائية (0.833)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الأجر في مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر.

### ثالثاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

#### أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.519	0.605	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نجد أن قيمة T (0.519) ومستوى الدلالة المحسوب (0.605) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

## II. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر " يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.094	3	1.365	1.672	0.180
داخل المجموعات	63.657	78	0.816		
المجموع	67.751	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.672) والدلالة الإحصائية (0.180)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

### III. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي " يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.357	4	1.089	1.323	0.269
داخل المجموعات	63.393	77	0.823		
المجموع	67.751	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.323) والدلالة الإحصائية (0.269)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### IV. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة" يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.357	4	1.089	1.323	0.269
داخل المجموعات	63.393	77	0.823		
المجموع	67.751	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.323) والدلالة الإحصائية (0.269)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### V. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:



الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الأجر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.493	2	0.247	0.290	0.749
داخل المجموعات	67.257	79	0.851		
المجموع	67.751	81			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.290) والدلالة الإحصائية (0.749)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الأجر في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر.

## خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما مدى مساهمة تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة" ؟

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB .

و عند بحث اثر كل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي على نحو مستقل في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، و جدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للمتغيرات التالية : تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.

وفي الأخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي للمتغيرات تعزى لمتغيرات الجنس،العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،الأجر ونفس الأمر بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة:

يمثل المسار الوظيفي للأفراد الإعداد الجيد و السليم لمجموعة المهام و الوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم و واجباتهم، والذي يؤدي إلى إحساسهم بأن المنظمة حريصة على تخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي، لتلبية طموحاتهم الوظيفية و جعلهم أكثر ارتباطا بها و تحفيزهم عن طريق تحقيق الأمان و الاستقرار والرضا الوظيفي لهم، و التخفيض من معدل دوران العمل، و من جهة أخرى ينعكس هذا على سمعة المؤسسة خارجيا، ويزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية.

و من خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB ، 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 43 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 يمكن تقسيمها إلى:

### أولاً: النتائج النظرية

- إن تطوير المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا.
- تطوير المسار الوظيفي وظيفة هامة داخل المنظمة مكونة من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، والتي يؤدي كل منهما إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل به.
- من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه عن طريق المقاييس الذاتية والموضوعية.

### ثانياً: النتائج التطبيقية (الدراسة الميدانية):

لقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج وفق سياق معرني ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة ، تلك النتائج نقدمها بعدما تم اختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقا والمتمثلة في:

1. أظهرت الدراسة أن مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB تلتزم بأبعاد تطوير المسار الوظيفي التي تمت دراستها ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها إلى تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي.

2. أظهرت الدراسة أن الموظفين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة إلا فيما يخص الرضا عن الأجر، لأنهم يرون أنه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة.

3. أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، فقد توصلت النتائج إلى أن تطوير المسار الوظيفي يفسر ما مقداره (52.2%) من الرضا الوظيفي.

4. أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB عند مستوى دلالة  $a=0.05$  وهذا راجع إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي وبناء التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مسارهم وما يأملون فيه من تلبية احتياجاتهم.

5. أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB عند مستوى دلالة  $a=0.05$  وهذا راجع إلى وجود ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد، وأن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار الوظيفي للأفراد.

6. أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر).

7. أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر).

أما فيما يخص التوصيات فتأسيسا على ما سبق التوصل إليه من خلال هذه الدراسة وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة، نضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور ، وذلك كما يلي:

- ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، فضلا عن مساعدتهم وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية وإتاحة فرص أكبر لتطويرهم داخل العمل وخارجه.
- توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل، مما يكون له تأثير إيجابي على رضا العاملين و انتماءهم وولائهم للمؤسسة محل الدراسة.
- الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية أصر المحبة والألفة بينهم.
- العمل على رفع مستوى رضا الموظفين عن أجورهم في مؤسسة النسيج والتجهيز لكي يستمروا في عطائهم مما يزيد من فاعليتهم وشعورهم بنوع من العدالة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على علاقة تطوير المسار الوظيفي بالرضا الوظيفي.
- إجراء دراسات مشابهة تبحث في أثر تطوير المسار الوظيفي على متغيرات أخرى غير الرضا الوظيفي.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.
- أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي.
- أثر تطوير المسار الوظيفي على تمكين العاملين.

ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسعا يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال لها للباحثين المهتمين.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة، 2006.
2. أحمد سيد، مصطفى، إدارة الموارد البشرية. الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دون دار نشر، القاهرة، 2004.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية نشر وطباعة وتوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
6. البرنوطي سعاد نايف إدارة الأعمال. الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، جامعة المنصورة، دون سنة نشر.
9. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي. نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
12. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
13. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013.
14. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

15. خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون, السلوك التنظيمي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
17. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. الدارالجامعية، الإسكندرية، 2003.
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
19. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة). الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
20. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ.
21. رولا نايف المعايطه، صالح سليم العموري، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. رونالدي ريجيو ، ترجمة فارس حلمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار الشروق، القاهرة ، مصر، 1999.
23. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. سامع عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
26. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. مطبعة العشري، مصر، 2009.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الدارالجامعية، الإسكندرية، 2002.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
32. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
33. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

34. عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
35. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
36. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2002.
37. فاروق عبدو فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
38. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي. إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
40. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
41. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
42. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
43. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني.
44. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية. الدار الجامعية، 2007.
45. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ 2015.
46. موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
47. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة، 1995.
48. نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
49. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً الرسائل والمذكرات:



1. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، (منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
2. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة، 2008.
3. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009.
4. عبد الرحمان عزيزو؛ الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص-دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادام ومركب حليب الحضنة بالمسيلة-مذكرة ماجستير؛ تخصص علم النفس العمل والتنظيم؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ 2014-2015.
5. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي، من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011.
6. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
7. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
8. فائزة 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.
9. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
10. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

11. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010.
12. محمد أحمد عبد الله طويل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، 2013.
13. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمؤسسات الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
14. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
15. محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط دراسات عليا، 2013.
16. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتير ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008 .

### ثالثا: المجالات:

1. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، م 29، ع 2، 2013.
2. ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 17، العدد 57، 2011.
3. جرجيس عمير عباس مثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي. دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تنمية الرافدين، العدد 97، المجلد 32، 2010، ص 236.

4. زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009.
5. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
6. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 20، ع 21، دمشق، 2004.
7. وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، ع 2، غزة، 2007.

#### رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. أحمد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة بنها، 2010، ص 5. سجل في Kenanaonline.com. 2012/5/29
2. أحمد كردي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، سجل في kenanaonline.com. 2012-5-29
3. خلود اليافعي، إدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdixussion.com/hr6460hml>
4. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011. <http://www.infpe.edu.dz//>

#### خامساً: المراجع الأجنبية:

1. Adeyinka Tella, & all, "Work Motivation Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", **library Philosophy and Practice (e-journal)**, University of Nebraska- Lincon, 2007.
2. Bola Adekola; career planning and career management as correlates for careerdevelopment and job satisfaction. A cas study of Nioerian Bank employees;jornal of business and management research. Vol 1, No: 2, university Nigeria, 2011.
3. Brikend Aziri , **Job Saticfaction: A literature Review**, Management Research And Practice Vol. 3 Issue 4 (2011) .
4. Cantal Bussenault ET Martine Preter, Organisation et Gestion de L'entreprise, Tome2, Librairie Vuibert, Paris, France, 1999.

5. Eliza antoniou, career planning process and its role in human resource development, Annals of the University of Plovdiv, Economics, 2010.
6. Gamage Dinoka Nimali Perera and all, **Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector**, ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES & EDUCATION, Vol 3, No1, January, 2014 .
7. Johannes stephanusharzenberg, The implementation of career management practices in the South african public, Master's thesis in Human Resource management, University of Pretoria, 2002.
8. Milos hitka, and all, Career management model for selected slovak enterprises, Human Resource management and ergonomics, 2012.
9. Philip S, Jarvis, career management paradigms, shift : prosperity for citizens, windfalls for governments, Canada, 2003.
10. Rick Baron; your career 101; a guide to managing your career, version 1; 2010; p8 compliments of [www.rmbaron.net](http://www.rmbaron.net)

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	المراحل المكونة للمسار الوظيفي	1
23	دور الفرد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي	2
39	دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي	3
59	حاجات نظرية الدر فر والأهداف والعمليات	4
71	بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB	5
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	6
84	نتائج معاملات الثبات والصدق	7
85	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	8
87	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	9
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المسار الوظيفي	10
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	11
95	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	12
95	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	13
96	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة	14
97	اختبار أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	15
98	اختبار أثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	16
99	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير الجنس	17
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب	18

	متغير العمر	
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	19
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	20
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تطوير المسار الوظيفي حسب متغير الأجر	21
104	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	22
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	23
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	24
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	25
107	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الأجر	26

# قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج المسار التقليدي	10
2	نموذج المسار الشبكي	11
3	كيفية عمل المسار المزدوج	12
4	أبعاد تطوير المسار الوظيفي	13
5	الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي	18
6	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	21
7	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي	26
8	تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي	48
9	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	51
10	العوامل الوقائية والعوامل الدافعة	53
11	مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد	54
12	نموذج فروم في التوقع	56
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB	74
14	المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX	75

## قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذ مساعد أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	دوباخ سعيدة	1
أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	صولح سماح	2
أستاذ مساعد أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	ترغيني صباح	3
أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	بن عيسى ليلي	4
أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	برني لطيفة	5
أستاذ مساعد أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	خان أحلام	6



الملاحق



تحية طيبة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي " - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

أحلام خان

من إعداد الطالبة:

- حليلة بن طري

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الاختيار المناسب.

أنثى

ذكر

- الجنس:

فأكثر

49 - 4

39 - 30

- العمر: أقل من 30

- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  شهادة تقني سا مي  الليسانس

دراسات عليا متخصصة  ماستر

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 - 10  11 - 15  16 - 19  20 فأكثر

- الأجر (بالمليون سنتيم): أقل من 3  4-7  8-11  12 فأكثر

### القسم الثاني: تطوير المسار الوظيفي: (Développement de carrière)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى اهتمام المؤسسة بتطوير المسار الوظيفي، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تخطيط المسار الوظيفي.					
01 أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري المهني.					
02 أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها.					
03 لدي إدراك صحيح لإمكانياتي و قدراتي.					
04 يساعدني تقييمي لمساري المهني رفع قدراتي.					
05 تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري المهني.					
06 أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.					
07 لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري المهني.					
08 يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة.					
09 أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكبر.					
10 أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض.					
إدارة المسار الوظيفي.					
11 يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد.					

					تحتّم المؤسسة بإثراء مناصب الموظفين.	12
					تحتّم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر.	13
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار المهني.	14
					يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل (Mobilité) في المؤسسة.	15
					تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مهاراتهم.	16
					تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية (العليا).	17
					تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.	18
					تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	19
					تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها.	20

القسم الثالث: الرضا الوظيفي: الرجاء وضع الإشارة x أمام العبارة التي تنطبق مع مدى رضاكم عن العمل

					الرضا عن المنصب.	
					أنا مرتاح في وظيفتي.	21
					أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها.	22
					لا أجد صعوبة في تأدية عملي.	23
					أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به.	24
					لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.	25
					أعمل على مراقبة عملي بنفسني دون انتظار رقابة المسؤولين .	26
					الرضا عن الأجر.	
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي ومسؤولياتي .	27
					الراتب الحالي الذي أتقاضاه في الشركة مرضيا لي.	28
					نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة.	29
					يتناسب الأجر مع الجهد الذي أبذله في العمل.	30
					الرضا عن الزملاء .	
					أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي.	31
					أتلقي المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في تأدية المهام.	32
					نطبق في مؤسستنا فكرة العمل كفريق.	33

					34	تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع الزملاء في العمل.
					35	هناك منافسة شريفة بين الزملاء في المؤسسة.
						الرضا عن الإشراف.
					36	أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب.
					37	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.
					38	يوفر لي رئيسي الظروف والإمكانات اللازمة لأداء عملي.
						الرضا عن العمل.(الظروف المادية).
					39	التهوية المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي.
					40	الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي.
					41	أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي.
					42	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل.
					43	توفر المؤسسة وسائل كافية لنقل الموظفين لمكان عملهم.

شكرا على حسن تعاونكم