

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

## الموضوع

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين  
دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات  
الغازية El Goléa - المنبوعة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

سليمان عواطف

إعداد الطالب:

شويرف محمد حبيب الجبار

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حجازي اسماعيل	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	سليمان عواطف	مساعد أ	مقرر	جامعة بسكرة
3	يحياوي مفيدة	أستاذ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

سورة التوبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

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: سليمان عواطف التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكري، 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 وعملك وامتلك بالصحة والعافية ثم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم الفضل في

تكويتي

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 وقل ري 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 وفقّت.  
وبرضوانها سأبلغ ما أردت وما طمحت، إلى أمي الغالية

إلى الذي أفنى حياته جدا وكدا في تربيتي 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،  
وبه كنت وما زلت، إلى أبي العزيز

إلى أخواتي علي، عثمان، عمر، خديجة حفظهم الله  
إلى جميع الأهل والأقارب وجميع الأصدقاء وإلى زميلاتي وزملائي في الدفعة إلى كل أساتذتي  
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع وإلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم.

محمد

## الملخص:

تناولت هاته الدراسة دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa بالمنية، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين في هذه المؤسسة نحو أهمية تخطيط المسار الوظيفي وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب 50 موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى جيد لتخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل وضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، العمل على رفع مستوى رضا الموظفين عن أجورهم والمكافآت، مما يشعركم بنوع من العدالة ويكون له تأثيرا إيجابيا على رضا العاملين وانتماءهم وولائهم للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa بالمنية.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	بسملة
	أية قرآنية
	شكر وعرهان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	التعريفات الإجرائية
ج	نموذج الدراسة
د	الدراسات السابقة
ز	هيكلة الدراسة
	الفصل الأول: تخطيط المسار الوظيفي ورضا العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي
3	المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي
3	الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي
3	الفرع الثاني: أنواع المسار الوظيفي
4	الفرع الثالث: أهمية المسار الوظيفي المطلب الثاني:
6	الفرع الرابع: مراحل المسار الوظيفي
8	المطلب الثاني: الأسس النظرية لتخطيط المسار الوظيفي
8	الفرع الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي
8	الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي
9	الفرع الثالث: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

10	الفرع الرابع: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
13	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
13	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
13	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
14	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
15	الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
17	الفرع الرابع: نظريات الرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي للعاملين وأساليب قياسه
21	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين
23	الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي
24	الفرع الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
26	الفرع الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
29	المبحث الثالث: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا للعاملين
29	المطلب الأول: أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي
30	المطلب الثاني: أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة El Goléa -المنبعة-
33	تمهيد
34	المبحث الأول: . تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .
34	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة
34	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
34	الفرع الثاني: وظائف المؤسسة
35	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة El Goléa
39	المطلب الثالث: آليات تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة El Goléa
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
40	المطلب الأول: منهج للدراسة.
40	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية .
40	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

40	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية.
42	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
42	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
43	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
43	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):
43	الفرع الأول: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
44	الفرع الثاني: ثبات الأداة (Fiability)
45	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
45	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
51	المطلب الثاني: الإختبارات القبليّة لنموذج الإنحدار
51	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
52	الفرع الثاني: اختبار الارتباط الخطي
53	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
53	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
53	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
54	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
56	خلاصة الفصل الثاني
57	خاتمة
59	قائمة المراجع.
62	قائمة الجداول.
63	قائمة الأشكال.
64	قائمة الملاحق.

### المقدمة

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 خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب وتقييم ومراجعة الأداء وبرامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظراً لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك إن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأدائها، ولتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة، حيث يساعد على تحسين مستوى أداء الأفراد من جهة وتحقيق طموحاتهم وتطويرهم من جهة أخرى وكل هذا لا يأتي إلا بتحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي للأفراد باعتباره مورداً يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات واستمرارها من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين؟

وتنبثق عن الإشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تخطيط المسار الوظيفي داخل مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa؟

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa؟

- ما هو دور تخطيط المسار الوظيفي الفردي في تحقيق الرضا بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa؟

- ما هو دور تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في تحقيق رضا بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa؟

❖ فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد دور معنوي لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

2-الفرضيات الفرعية:

-لا يوجد دور معنوي لتخطيط المسار الوظيفي الفردي في تحقيق رضا العاملين بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

-لا يوجد دور معنوي لتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي تحقيق رضا العاملين بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

❖ أهمية البحث:

يمثل كل من تخطيط المسار الوظيفي ورضا العاملين موضوع يهم كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء وعليه فان لهذه الدراسة أهمية يمكن حصرها في النقاط التالية:

- يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما تطوير المسار الوظيفي ورضا العاملين.  
- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ورضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- إن توفر هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائجها وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى أو في مجالات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

- الرغبة والميول في البحث وزيادة التعرف أكثر على تخطيط المسار الوظيفي ورضا العاملين بالمؤسسات.  
اهداف الدراسة:

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق رضا الأفراد بالمؤسسة.

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

- معرفة مستوى تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على معرفة دور تخطيط المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط المسار على مستوى

الفرد، تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة) في تحقيق رضا العاملين بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من العمال بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

### ❖ التعريفات الإجرائية

#### 1- 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 المؤسسة.

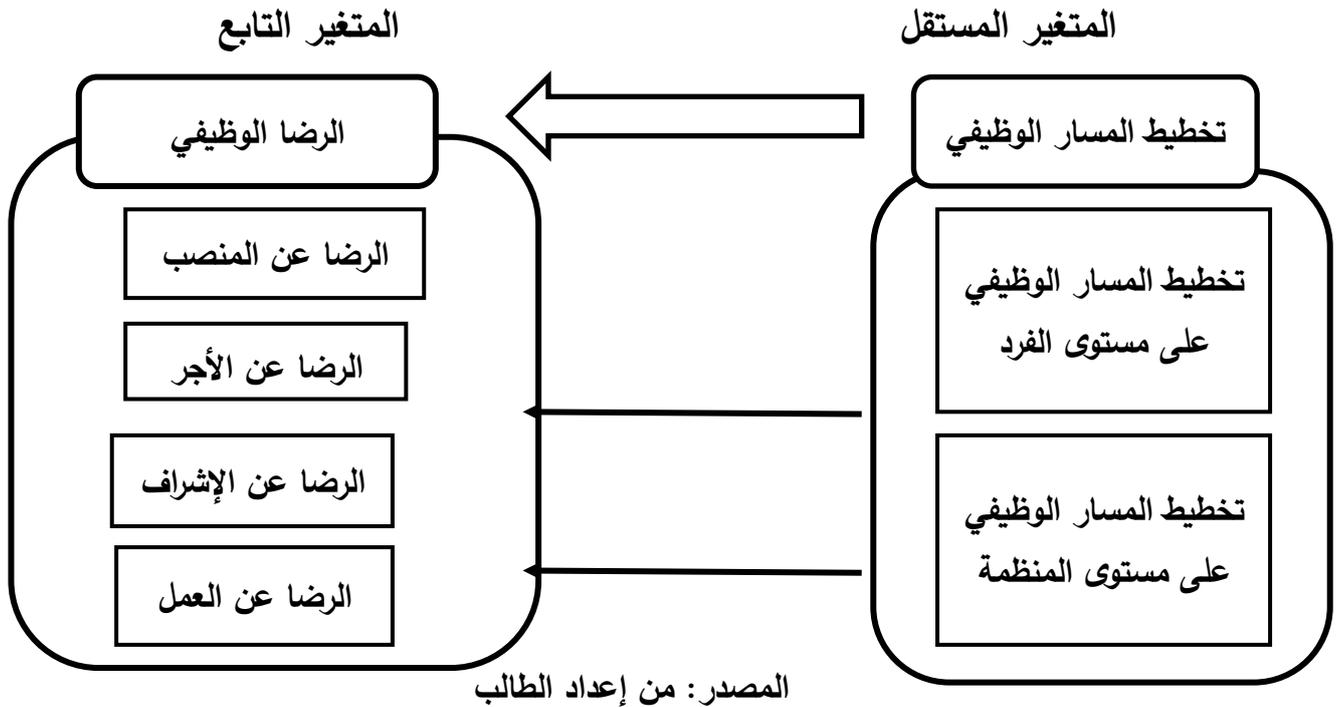
- إدارة المسار الوظيفي: هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الرضا لدى الفرد.

#### 2- المتغير التابع:

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

### ❖ نموذج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم تصميم النموذج التالي:



**1-الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:**

-دراسة فاييزة 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 و محاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، و أيضا اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة و تحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع المتغيرات ، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين ( رؤساء و مرؤوسين ) في مختلف المصالح و الدوائر الوحدة الاسمنت بعين التوتة - باتنة و الذي بلغ عددهم في ديسمبر 2006 ( 493 ) عاملا و عاملة . وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختبار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

**-دراسة عبد الرحيم محمد عائض الزهراني (2013): 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 الشمس، 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 مساهم الوظيفي تكون إدارتهم التعليمية أكثر فعالية من منخفضي وضوح الرؤية لمساهم الوظيفي.

**-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 وقياس مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على المسار الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مجالات (الأنظمة والقوانين الحوافر، وضوح مفهوم المسار الوظيفي والرضا 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 بالإنجاز، 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، حيث 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)

### 2-الدراسات المتعلقة بالتغير التابع:

**-دراسة كنان علم الدين مداح (2015) بعنوان: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، سورية.**  
تهدف هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير كما تهدف أيضا للتعرف على مستوى هذا الرضا ومعرفة الفروق المعنوي ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، القسم، الجنسية، درجة التعليم، الدخل الوضع الاجتماعي، عدد سنوات الخدمة في الشركة) على كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي المدروسة (الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيات، الرضا عن الإشراف، الرضا عن العوائد، الرضا عن اجراءات العمل، الرضا عن العالقة مع الزملاء، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الاتصالات داخل الشركة)

وقد وجدت الدراسة أن الموظفين في شركة الجابر لخدمات التأجير غير راضون عن (اجراءات العمل العوائد، الترقيات، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل، الاتصالات داخل الشركة) وأن رضاهم متوسط عن (الإشراف، الرضا عن العمل نفسه) كما وجدت أيضا " أن مستوى الرضا الوظيفي العام هو متوسط وأنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن (الأجر، الاتصالات، العوائد العالقة مع الزملاء، العمل نفسه) يعزى للمتغيرات الشخصية.

**-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 والتخطيط، 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 (2008) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل Enicab بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،** 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 أن هناك ارتباط سلبى 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.

### ❖ التعليق على الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بعد استعراض لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراسة دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين والبالغ عددها 7 دراسات أجريت في الفترة الممتدة بين الأعوام (2001 إلى 2015) والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي. والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات إلا أنها تشير إلى اعتماد مختلف المؤسسات والهيئات على تخطيط المسار الوظيفي في تعاملاتها وممارساتها الإدارية مع الأفراد.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الموضوعي لأبعاد الرضا الوظيفي.
  - لوحظ أن الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أنها ربطت بين أبعاد متغير تخطيط المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد، تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة) مع الرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa - المنيعه -
- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكان

- كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث.

### ❖ هيكل الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى ثالث فصلين:  
يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي التي يجب التعرف عليها، حيث يقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وقد قسمت هذه المباحث إلى مطالب يتناول المطلب الأول المسار الوظيفي من خلال مفهومه أنواعه وأهميته ومراحله أما المطلب الثاني فتناول تخطيط المسار الوظيفي من خلال مفهومه وأهدافه وأهم استخداماته، ومدخله. وفي المبحث الثاني تم فيه تناول الرضا الوظيفي حيث قسم هذا المبحث إلى مطلبين، جاء في الأولى دراسة ماهية الرضا الوظيفي أما المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى عوامل ومحددات ومؤشرات الرضا وأساليب قياسه. أما المبحث الثالث سيلخص لنا دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي.  
وبالنسبة للفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، والذي نتناول فيه دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa - المنبعة -

# الفصل الأول:

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، بحيث ان لكل من المنظمة والأفراد دور في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات الموظفين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين.

ووفقا لما سبق سيتم تخصيص هذا الفصل وتقسيمه إلى ثلاثة مباحث جوهرية، حيث يتناول المبحث الأول تخطيط المسار الوظيفي من خلال مفهومه وأهدافه وأهم استخداماته، ومداخله. وسيخصص المبحث الثاني حول الرضا الوظيفي من خلال مفهومه وأهميته، خصائصه، محدداته وعوامله وأساليب قياسه. أما المبحث الثالث سيلخص لنا أثر تخطيط المسار الوظيفي على رضا العاملين.

### المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي

#### المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي شملت تغيرات في نمط الحياة وهياكل المؤسسات لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المسار الوظيفي وأهميته وإلى أنواع ومراحل المسار الوظيفي.

#### الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي

**التعريف الأول:** هو مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد من لحظة دخوله الخدمة وحتى تقاعده. حيث أن المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، سواء كان ذلك عمودياً من خلال الترقي في المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، أو أفقياً بالنقل على نفس المستوى التنظيمي بالتنقل عبر الوظائف المختلفة، مما يكسبه خبرات. (رشوان، 2019، صفحة 119)

**التعريف الثاني:** بأنه مختلف الخبرات المهنية والسلوكيات العلمية المتراكمة لدى الفرد التي يتحصل عليها من خلال تقلد وتغيير المناصب والأدوار داخل نفس المستوى الإداري أو من إلى آخر فتغير الوظائف من خلال الترقية والنقل يكسب مهارات وخبرات جديدة وتنعكس إيجاباً على تصرفاته وسلوكياته داخل التنظيم. (عقيلي ع.، 2005، صفحة 546)

**التعريف الثالث:** هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية. (أبو بكر، 2008، صفحة 198)

**التعريف الرابع:** هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحات وأهدافه ومشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية. (إبراهيم، 2009، صفحة 348)

ومن خلال التعاريف يمكن استنتاج تعريف للمسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.

#### الفرع الثاني: أنواع المسارات الوظيفية

**1- المسار التقليدي:** ويمثل هذا المسار حركة انطلاق الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي لها ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها، فكان الوظيفة السابقة تعد إعداداً وتهيئة للموظف كي يترقى للوظيفة الجديدة. وعليه يمكن القول إن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعد حتى إحالته على التقاعد.

ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق، لتحديده سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة بعضها ببعض، وبالتالي يظل الموظف أسير نوع واحد من الوظائف، مما يجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي في أنواع أخرى من الوظائف معدومة. وفي المقابل، يتميز المسار التقليدي بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة.

والمثال الواضح لهذا المسار هو الوظائف العسكرية، حيث يعين الضابط في رتبة ملازم، ويظل يرتقي في الرتب الأعلى حتى يصل للتقاعد. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المسار يفترض بأن الموظف سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار، لأن المسار صمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة فترة محددة من الزمن.

**2- المسار الشبكي:** ويمثل احتمال حركه انتقال الموظف العمودية والأفقية في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وذلك لغرض إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى المستوى الإداري الأعلى.

والمثال على ذلك الوظائف في البنوك أو شركات الاتصال وتقنية المعلومات، حيث لا يرقى الموظف إلى المرتبة الأعلى إلا إذا مر بعدة وظائف أفقياً، واكتسب فيها خبرة. من هنا تتضح مرونة المسار الشبكي لعدم اعتماده على التخصص الضيق، حيث يعتمد على توسيع نطاق تخصص وخبرات ومهارات الموظفين قبل الترقى مستوى الأعلى، كم أن هذا المسار يتميز بتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعد الموظفين على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي. (حمزاوي، 2013، الصفحات 98-99)

**3- مسار الانجاز:** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي حققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذا كلما زادت نجاحاته وانجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار وذلك لان بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإهالة على التقاعد (عقيلي ع.، 2005، صفحة 551)

**الفرع الثالث: أهمية المسار الوظيفي.**

**1- أهمية المسار الوظيفي:**

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد من جهة، ومن منظور المؤسسة من جهة أخرى.

**1-1 أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:**

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

اشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدمي أو الحرية، فإن الآخريين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرّون 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.

تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدمي والتحمدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات أن كما وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين (قشي، 2009، الصفحات 166-167)

## 1- 2 أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها:

### - اختيار الموارد البشرية:

تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية

### - تنمية واستخدام الموارد البشرية:

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية. (حسن ر.، 2002، صفحة 340)

### - توافر المهارات والمواهب:

ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملاتها.

-الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

-تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

-إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:

في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي

-الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم (قشي، 2009، صفحة 168)

الفرع الرابع: مراحل المسار الوظيفي.

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي

1- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقرابه وأصدقائه وأساتذته، وما في يراه الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد (عقيلي ع، 2005، صفحة 558).

وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء

حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة، وأخيرا فانه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته

## 2- مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى. وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

## 3- مرحلة الحفاظ الوظيفي :

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في (3) مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

## 4- مرحلة الانفصال الوظيفي :

وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين فان هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فانه

بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق. (لوي ، 2019)

### المطلب الثاني: الأسس النظرية لتخطيط المسار الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المسار الوظيفي وأهدافه وإلى استخدامات تخطيط المسار الوظيفي ومدخله.

#### الفرع الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي من وجهة نظر الباحثين وسنتطرق إلى هذه التعاريف

**التعريف الأول:** هو عملية مشتركة بين إدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى ( أحمد، 2014، صفحة 201)، وتخطيط المسار الوظيفي عبارة عن نشاط يؤديه الفرد لفهم حياته المهنية والتحكم بها، ويحتاج الفرد إلى المساعدة في ذلك من المستشارين والمشرفين وآخرين من داخل المنظمة وخارجها (وارنر و دي سايمون، 2012، صفحة 509)

**التعريف الثاني:** تخطيط المسار الوظيفي فهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فان الهدف الأساسي من تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة. (رضوان م.، 2013، صفحة 39)

**التعريف الثالث:** ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة ( عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، 2002، صفحة 286)

**التعريف الرابع:** تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وأفقياً وما يمكن تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقى الوظيفي المتاحة (عقيلي و.، 2005، صفحة 547)

#### الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

الهدف الرئيس من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ، بمعنى العمل على إكساب العاملين المهارات التي تتفق مع التطور التقني المعاصر ، وفي الوقت نفسه تواكب التغيرات في طرق وأساليب الإنتاج ، وكذلك فرص الترقى الوظيفي المتاحة مستقبلاً بما يتفق مع سياسات النقل والترقية والتعيين والاستقطاب والاختيار وغيرها من سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا يمكن تنفيذها إلا في ظل وجود الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على منح المنظمة ميزة المرونة والقدرة على التكيف مع مقتضيات المواقف الآتية والمستقبلية.

- مواكبة التغير التدريجي في احتياجات العاملين واهتماماتهم وميولهم بتغير الزمن للتوافق مع هذه المتغيرات التي تستدعي تغير استراتيجيات المنظمة وإظهار قدر من المرونة لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال الاستفادة من مميزات تخطيط المسار الوظيفي كوسيلة فعالة يمكن أن تساعد على التوفيق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لتحقيق رضا العاملين وأمنهم الوظيفي وزيادة درجات انتمائهم وولائهم الوظيفي، وفي الوقت نفسه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
  - تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم باستخدام أساليب التقييم المناسبة كمقاييس تقويم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي التي تحدد مدى الالتزام به، ومراكز التقويم، وبحوث الرضا كوسائل فعالة يمكن أن تسهم في اكتشاف وتحليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
  - تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل والترفيه والتحفيز والتدريب والتقييم.
  - تحقيق التنسيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها، ووسع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية
  - تحقيق التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة ومنح الموظف الفرصة لتحقيق وضع اجتماعي ومكانة اجتماعية مرموقة من خلال أعمال قد تخرج عن نطاق وظيفته.
  - المساهمة في تحقيق التميز من خلال تكوين دوافع قوية لتحديث وتطوير قدرات العاملين وإمكاناتهم واكسابهم كل جديد في مجال وظائفهم لتقديم أفكار غير تقليدية في مجال العمل (عبد العزيز بن محمد ، 2011، الصفحات 20-21)
- الفرع الثالث: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي**
- تمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في المجالات التالية:
- **إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة التسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.
  - **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا وراسيا مبنية على اساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على اساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
  - **في مجال الاحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ اي برنامج الاحلال الوظيفي لفئة الكوادر الى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك انه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الاحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها

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

لتحقيق مسار وظيفي ناجح في المؤسسات لابد من تكوين نموذج وظيفي متكامل يدمج المسميات الوظيفية مع متطلبات البيئة الخارجية ، و استخدام اسلوب التدريب الشامل ، ونشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطويرها ، والتعليم والتدريب المستمر من خلال برامج التدريب والتعلم الرسمي ، و إتاحة الفرص للموارد البشرية لتعلم المهارات والخبرات والمعارف الجديدة ، والقيام بالنشاطات التنموية وإتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته وتقديم البرامج التدريبية له ، وتهيئة لجان استشارية حول الوظيفة المهنية لتوضيح أهداف الوظائف وتقديم النصح والإرشاد في حل المشكلات الناجمة بين حاجة الأفراد وحاجة المؤسسة و إتاحة الفرصة نحو التنمية العملية ( تناوب وظيفي ). (بوراس، 2015، الصفحات 250-251)

- تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والخوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مستقبلاً.

- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. وغيرها، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف أو المتطلبات الأداء، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

- رفع مستوى الرضى وتحقيق طموحات الموظفين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباع في حاجيات كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك (بوحديد و يحيوي، صفحة 257).

### الفرع الرابع: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا في تخطيط المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين:

#### 1- المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي:

ويركز هذا المدخل على الخطوات التي يجب أن يمر بها الفرد لكي يخطط لنفسه مسارا وظيفيا مثاليا، وعادة ما يمر هذا المدخل في تخطيط المسار الوظيفي الفردي بأربعة خطوات وهي:

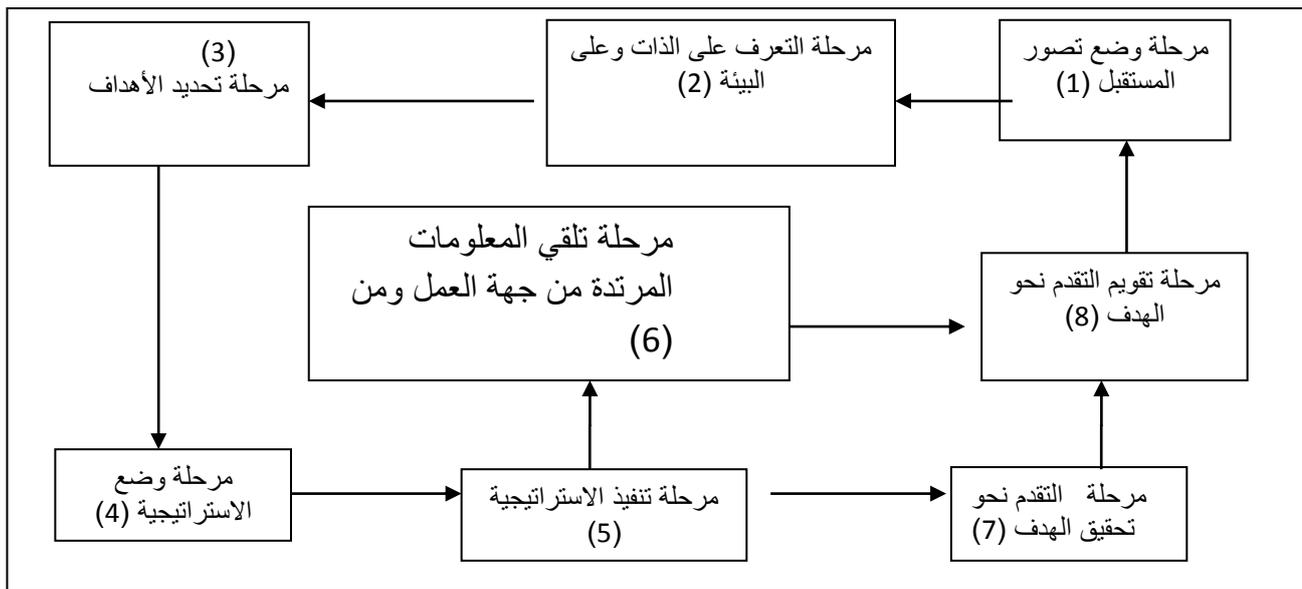
- تبصر الفرد بنفسه، التعرف على متطلبات الوظيفة، تحديد الفجوة أو الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفروق أو تخطيط المسار الوظيفي.

- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشاورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها لفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل
- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، أن كما الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وإمكانيات الفرد
- إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
- تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خططه المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.

وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتنز و كنى النموذج التالي (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 266)

الشكل رقم 01: نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



المصدر: (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 267)

## 2- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي

المدخل التنظيمي يركز على إتباع أساليب إدارية ( كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر ، التدوير ) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية ، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة ، وجنبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية ، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين ، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة ، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة ولكن من يقوم بتلك المهمة ؟

حيث في مرحلة الدخول للعمل فهناك أسلوب توفير علاقات جيدة مع مصادر توفير العمالة واسلوب استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ومنها طلب التوظيف ، الاختبارات ، المقابلات ، أما مرحلة توفير وظيفة ومناخ مناسب فهناك اسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل ، وتأهيل الموظف الجديد ، توفير مهام بها تحد ، اشتراك المديرين في ممارسات المسار الوظيفي ، أما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل ، الترقية ، التدريب ، أما مرحلة البحث عن الخروج من المنظمة فهناك وسيلة التقاعد المبكر ، والمساعدة في وظيفة أخرى خارج المنظمة. (رضوان م.، 2013، الصفحات 49-50)

إن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وهناك مسؤوليات خاصة بالمنظمة لتحديد وتطوير المسار الوظيفي وتوفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات مختلفة، متعددة، ومتغيرة.

-توفير البرامج التدريبية المتنوعة التي من شأنها أن تثري مهارات ومعارف العاملين لإعدادهم لتولي مناصب ذات مسؤوليات أكبر أو نطاق إشرافي أوسع.

-التقويم المستمر وبشكل دوري لأداء العاملين لمعرفة ما يمتلكونه من مهارات ومعارف ومدى قدرتهم على التطور والنمو. - إحداث التغيير السلوكي الإيجابي في الافراد من خلال التحفيز المعنوي، وذلك من خلال التأييد والدعم المستمر، مما يولد بداخل الافراد الدافعية للتنمية الذاتية والتخطيط الشخصي لتطوير الوظيفي. ( عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، 2002، صفحة 272)

- لإتاحة الفرصة للعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط مساهم الوظيفي، مثل خطوط المسار الواضحة وتوصيف الوظائف والمهارات اللازمة لبعض الأعمال، وهذا يتيح الفرصة للعامل لتطوير أهداف مساره، وإدارته بفعالية؛ (Paula , Kerry , & Lisa , 2005, pp. 90-91)

وتجدر الإشارة هنا إلى مسؤولية المنظمة عن توفير التجهيزات، وإمداد العاملين بمختلف الموارد المطلوبة لتنمية مساهم الوظيفي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- عند اللقاءات وورش العمل لمناقشة موضوع تخطيط المسار الوظيفي، وبحث كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الذاتي والأمثل، وغيرها.

- إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان وقواعد البيانات والتي توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة، والبرامج التدريبية التنموية المناسبة
- إعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر الأدلة التي تحتوي على سلسلة من التمارين، والاختبارات، والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار، يعمل بها مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل، وتقديم المشورة للعاملين.
- الاهتمام بدراسات تغيير المسار؛ إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضي الظروف ذلك، أو يرغب أحد العاملين في إجراء عملية التغيير، ويحتاج الأمر هنا إلى دراسة المهارات المطلوبة لإتمام عملية التغيير، كالانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية، أو العكس. (حسنين، 2017، الصفحات 90-91)

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

### تمهيد

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين باهتمام كبير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي وما يزال يلاقي الاهتمام المتزايد وتعتبر الموارد البشرية من أهم مدخلات التي تؤثر على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها ووسائلها من أجل تعزيز رضا العاملين، فالعنصر البشري هو المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال وأساس نجاحها أو فشلها.

لهذا نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، نظريات وعوامل الرضا الوظيفي، محددات وأساليب قياس الرضا الوظيفي،

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم التي تم التطرق إليها بشكل كبير في مجال السلوك التنظيمي، ولذا لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد بل هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

**التعريف الأول:** 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". (سلطان م.، 2003، صفحة 197)

**التعريف الثاني:** كما عرفه hoppock " على انه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية. التي

تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (Brikend , 2011, p. 77)

**التعريف الثالث:** أما (Herzberg ; 1973) قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بحيط العمل والبيئة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا.

يعرف (stone ;1976) الرضا الوظيفي: "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (سلطان م.، 2004، الصفحات 195-196)

**التعريف الخامس:** ويعرفه لوك ( Loke ) بأنه: "حالة عاطفية إيجابية سارة، ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة". (حسن ح.، 2004، صفحة 105)

**التعريف السادس:** يرى سترونج ( Strong) أن الرضا الوظيفي هو "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون أي خصاصة". (سلطان م.، 2004، صفحة 196)

ويمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجابا على أدائه وانتمائه للمنظمة، وذلك لإشباع حاجاته (المادية المعنوية) ورغباته وتوقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعمال عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوكاً إيجابياً تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راضٍ في عمله يعطي سلوكاً سلبياً تجاهه، وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي بناءً على ذلك يمكن تقسيم أهمية الرضا الوظيفي إلى نوعين، بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة.

### 1 - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

- سيادة روح الثقة، المودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين الأفراد أنفسهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.

- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين. (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 119)

- يساعد المنظمة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت الموارد البشرية بحيث يمكن لها التوفيق بين أهدافها وأهدافهم، مما ينمي شعورهم بالرضا، ويساعد في التغلب على شعور السخط والاستياء. (أبان ، 2005، صفحة 22)

- إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فعن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، وبذلك يتم التعرف على جوانب القصور، ومحاولة علاجها، وأيضاً معرفة

المشكلات التي تؤرقهم، لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية. (الأغبري، 2002، الصفحات 169-197)

- يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والاستقرار للمنظمة، ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الأفراد فيها بالرضا تكون غير ناجحة مقارنة بالتي يشعر أفرادها بالرضا، مع ملاحظة أن الفرد الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل. (الشهري، 2002، الصفحات 24-25)

## 2 - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

- إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى: (عزيزو ع.، 2015، صفحة 56)
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به
  - الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن. الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي
  - لرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة
  - إن الأفراد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
  - إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل. (فؤاد نواوي فلمبان، 2008، صفحة 64)

## الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص فيما يلي:

### - تعدد مفاهيم:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار " لوك 1976 " إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة

ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية. (عزيزو ع.، 2015، صفحة 64)

#### - طرق القياس:

نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عنه كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها إن العديد من قياسات الرضا الوظيفي تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق، ولكن المقاييس المتراكمة عبر سنوات قد تكون دليلا على قبول مقاييس الرضا الوظيفي. (ثابت ع.، 2005، الصفحات 489-490)

#### - النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على انه موضوع فردي لدى فان ما يمكن أن يكون رضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم. (البارودي، 2015، صفحة 39)

#### - 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. (البارودي، 2015، صفحة 39)

#### - 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 وغاياته. (بن كبحول و طيباوي، 2019، صفحة 214)

#### - الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف من نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (عبد اللطيف، 2015، صفحة 15)

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:  
أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى 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 يتخلوا عنها بسهولة. (رضوان م.، 2013، صفحة 77)

### الفرع الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

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

#### 1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، وتفسر هذه النظرية سلوك الإنسان على أساس الحاجات، فالحاجات الغير المشبعة تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي حين إشباعها، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً لتسلسل الهرمي

وقد صنف ماسلو هذه الحاجة إلى خمسة مستويات حسب أهميتها النسبية وهي: (عزیزو ع.، 2015، صفحة 39)

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء، وهي حاجات أساسية يشترك فيها الأفراد، ولذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.

- **حاجات الأمان:** 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. (سليمان و عبد الفتاح وهب، 2011، الصفحات 138-139)

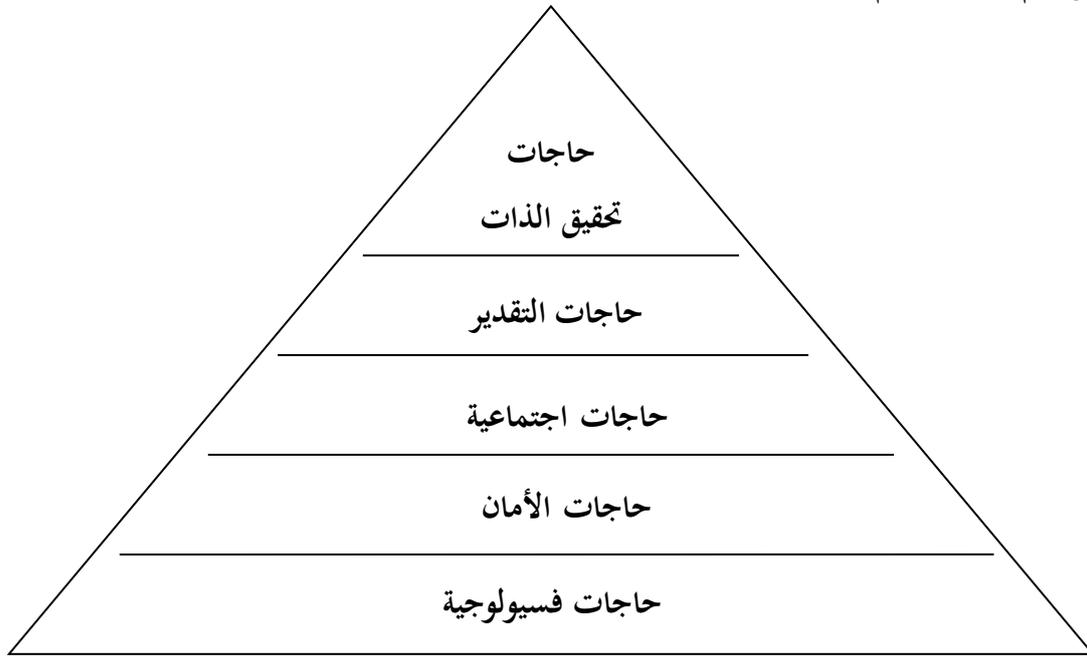
وقد أشار الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه الكريم إلى أهمية هذين الحاجتين بقوله: " فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ، الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ. سورة قريش الآية 3-4

- **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضاً بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل

- الحاجة الى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال او مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية. ( طه عبد الرحيم، 2009، صفحة 9)

- حاجات تحقيق الذات: وهي حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون، ويمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته. ( العزاوي و جواد، 2010، صفحة 373)

الشكل رقم (02): سلم Maslow للحاجات



المصدر: ( دهش جلاب، 2011، صفحة 219)

ويلاحظ من التدرج الهرمي السابق ما يلي:  
 -إن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الфизиولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة للأفراد، أو ما توفره لهم من نظم تأمين صحي ورعاية طبية.  
 -أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة. (سليمان و عبد الفتاح وهب، 2011، الصفحات 139-140)

## 2. نظرية العاملين لهيرزبرغ Herzberg

وضع أسسها عالم النفس الأمريكي فردريك هيرزبرج Herzberg وزميله سندرمان Synderman و فصلا فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وهي تركز على العوامل المسببة للرضا الوظيفي، وفحواها أن عوامل الرضا الوظيفي تقسم إلى قسمين دافعة ووقائية (الحناوي و سلطان، 1997، صفحة 255)

#### -العوامل الدافعية حسب هيرزبرج:

تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة.... الخ، وهي عوامل تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة التي توجد عادة في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة وقد لخصها "هيرزبرج في:

- الإنجاز وأداء العمل.

- المسؤولية عن العمل الفردي وعمل الآخرين.

- الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

- فرض التقدم والنمو في العمل.

#### -العوامل الوقائية حسب هيرزبرج

وتسمى العوامل الصحية أو الخارجية، وهي تتعلق ببيئة العمل ومحيطه هذه العوامل هي التي تحدد بدرجة كبيرة مستوى مشاعر الاستياء أو الرضا لدى العامل وتمثل إجمالاً في بيئة العمل وتفصيلاً فيما يلي: (عزيزو ع، 2015، الصفحات

44-45)

-ظروف العمل المادية.

-العلاقات مع الرؤساء.

-العلاقة مع المرؤوسين.

-الإشراف.

-قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

### 3 نظرية العدالة (المساواة) Equitable theory

قام ادمز (Stacy Adams) بالبحث في هذه النظرية في الفترة 1963م-1965م حيث اعتبر إن هناك علاقة متبادلة بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده و خبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، و التأمينات الصحية وغيرها من هذه المنظمة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما

يقدمه للمؤسسة وبين معدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوى المعدلان، شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، و إذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فانه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه الوظيفي و يزداد تغيبه عن العمل، و إذا وجد عمل آخر سيترك عمله الحالي. (الشمري، 2009، صفحة 13)

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

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافئات 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 فانه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، إما إذا لم يحدث التوازن فانه يحدث شعور بعدم الرضا، وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي:

– **التقييم:** يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: العمر، مستوى التعليم والمهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل، وقياس المكافأة التي يحصل عليها مثل الراتب، الترقية والتقدير.

– **المقارنة:** تشمل على مقارنة مكافئات الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.

– **السلوك:** هو عملية إدراك العلاقة بين القيم والمقارنة فعندما يدرك الفرد بان الوضع ينصف بالعدالة فانه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي ويقلل من إنتاجيته وجهده. (الشرايدة ، 2006، صفحة 89)

إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن المورد البشري سيسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية: (غربي، قيرة، و سلاطينية، 2007، صفحة 216)

– تقليص مجهوداته في العمل.

– تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد) رفع العلاوات والأجور....

– تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

– تغيير إدراكه للآخرين؛ وهذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح المورد البشري أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة

– تغيير محور المقارنة، وهنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة ومهارة منه أو أنهم مفضلين لدى المدير... الخ.

– ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل.

**المطلب الثاني: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي للعاملين وأساليب قياسه**

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين ومحدداته ومؤثراته وإلى أساليب قياسه.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين

تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الأفراد، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد ولمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، ومهما اختلفت العوامل وتعددت يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي، ويتوقف ذلك على الدور التي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الهدف المنشود هدف البقاء والاستمرار. وتتمثل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فيما يلي:

#### 1- الأجر:

هناك علاقة طردية إيجابية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا. ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير عمل إضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أن يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل. (ثابت ع.، 2005، صفحة 492)

#### 2- محتوى العمل (الوظيفة):

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في وظيفته تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن وظيفته، إلا أن الاهتمام بأثر محتوى الوظيفة على الرضا يعتبر حديثا نسبيا. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى الوظيفة مثل المسؤولية التي تحتويها الوظيفة، وطبيعة أنشطة الوظيفة، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

ويظم محتوى الوظيفة ما يلي:

- درجة تنوع مهام الوظيفة: ونعني بها أنه كلما كانت درجة تنوع مهام الوظيفة عالية كلما زاد الرضا الوظيفي، أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا الوظيفي، والعكس.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن القول بأنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة يؤدي بها العمل زاد الرضا عن العمل.

- استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات.

- خبرات النجاح والفشل في الوظيفة: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل على مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه مستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويخلق لديه مشاعر إيجابية، وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

#### 3- فرص الترقية:

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه الوظيفي والعكس. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة كون هذا الترقية متوقعة والعكس.

#### 4- نمط الإشراف:

إن تأثير المدير على رضا الأفراد عن وظيفتهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز والتي تحت سيطرته، تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن وظيفتهم، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في الوظيفة ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن وظائفهم، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه العمل.

#### 5- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم إذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد / العامل عن عمله. أما إذا كان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبرت جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد كزيادة هذه الحاجة لها أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل. وبالتالي زيادة درجة الرضا. فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر المنافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

#### 6- ساعات العمل:

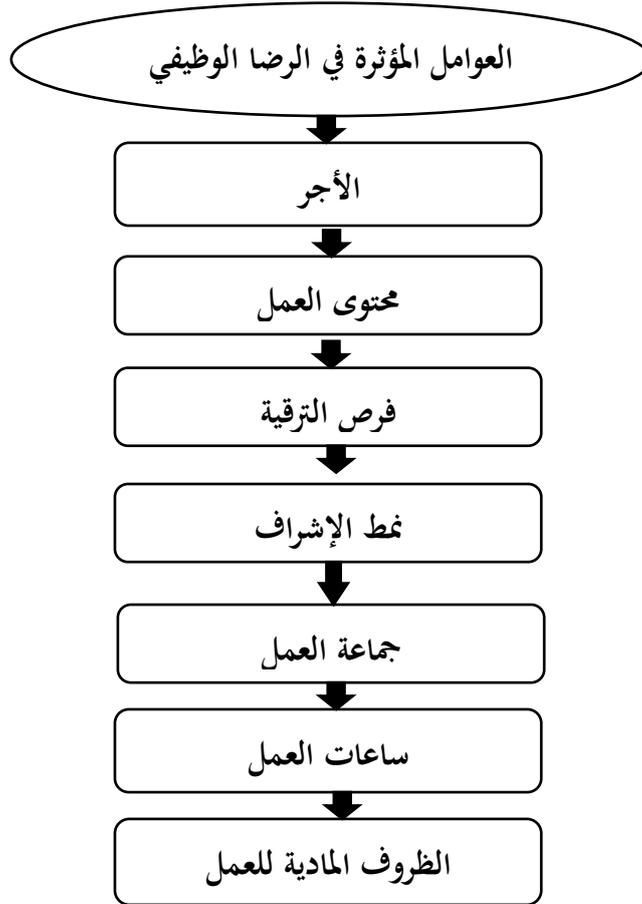
إن توفر ساعات العمل على حرية استخدام وقت الراحة وزيادة هذا الوقت يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. وعندما تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، يؤدي إلى اختصار انخفاض الرضا الوظيفي. (فليه و السيد، 2005، الصفحات 262-264)

#### 7- الظروف المادية للعمل

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. (سهيلة، 2006، صفحة 178)

- حيث يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في الشكل التالي

الشكل رقم (03) - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: (فليه و السيد، 2005، صفحة 264)

### الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي

في كثير من الحالات نجد أن الاختلاف في الرضا الوظيفي بين الموظفين الذين يشغلون نفس الوظائف يرجع إلى المحددات التالية:

#### -التناقض:

تتعلق الاتجاهات بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فيختلف تقييم كل موظف لوظيفته حسب رؤيته و خلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس الوظيفة، أما التفسير الثاني فيتمثل في أن الموظفين إذا أدركوا أن وظائفهم متماثلة فإنهم ربما يختلفون من تحديد ما يريدونه كل منهم من الوظيفة ؛ إن ما يريدونه الموظف من الوظيفة يمثل الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة الوظيفة له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً من الوظيفة

-العدالة:

العدالة هي أساس محددات الرضا الوظيفي التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من عملهم يحصلون عليه كما يدركونها، وعندما يثقون في العملية المستخدمة في تحديد نتائج العمل وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات، فعندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب للمجهود الذي يبذله في العمل هو يستحقه بالفعل ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا

-الميل أو النزاعات:

أشارت الدراسات المختصة في الرضا عن العمل، أن شخصية الموظف تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل، وهناك بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل، وركزت البحوث التي اهتمت بالميل أو النزاعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية؛ الأولى تتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، أما الخاصية الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث إلى أن الميل السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل. ( المرسي و ثابت، 2000، الصفحات 296-297-298)

الفرع الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا.

1- لغياب:

الغياب: يعرف الغياب عموما على أنه: نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، حسب Hailbronz وأسبابه عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة (ثنيان، 2011)

يلتحق الفرد بعمله يوميا بناء على قرار يتخذه بضرورة العمل لأجل الحصول على العوائد، وكما أشرنا سابقا فإن العائد يؤدي للرضا، لذا فإن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه ومع وجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب. لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب، ففي سنة 1955 في شركة إنترناشيونال هارفرستر وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعا ومؤكدا على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب.

2- ترك العمل:

عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه عن العمل ، فلا يمكن الفرد أن يستمر في أداء عمله وهو غير راض عن عمله ، خصوصا إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عملا في منظمة أخرى تلمي احتياجاته وتحقق له الرضا ، وقد أثبتت الدراسات ( بدرجات متفاوتة ) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا الوظيفي ، يميل معدل ترك العمل الى الأحشاد و هذا ما

بحفله في الدول النامية و التي تعاني من هجره العلماء والباحثين الذين هاجروا خثا عن عمل حقق فم الرضا والاحترام في الدول المتقدمة

### 3- التوقف عن العمل: ويتمثل ف ما يلي:

-الإضراب: يعبر الاضراب عن حالة من الفوضى والتذمر والاهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها، أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، ويلجأ العمال إل هذا الشكل (الاضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف الترقية..). عاكسا وتطلعهم إلى زيادة الأجر، وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

-الإصابات : إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي ، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة ، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ، وهناك العديد من البحوث اكدت على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات و درجة الشعور بالرضا الوظيفي .

-التمارض: التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عادم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن المحيط العمل لواقع المعيشي فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

### 4 - السلوكات العدائية: وتتمثل فيما يلي:

- الشكاوى: أظهرت دراسات Fleisheman ; Harris سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كأخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

- اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغباب حتما سيقبل من إنتاجية العامل رجوعا إلى الحفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون

المستقلين، وهذا يجزها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين وتكلفة التدريب، وأيضاً الإضراب فإنه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة واضطرابها. (عسلي، 2009، الصفحات 43-44)

#### الفرع الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء السلوك والمديرين، فكثيراً من القرارات الإدارية بفحص ويدرر حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة (effectiveness) التنظيمية. وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات لتطوير استراتيجية التغيير فيها. وقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس طول خط أو عرض مبني مثلاً ذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان ولا يمكن قياسه مباشرة، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة، هي: الملاحظة، والمقابلة وقائمة الاستقصاء (الاستبانة) لأن طريقتي الملاحظة، والمقابلة تستنزفان وقتاً كبيراً، فإن الاستبانة هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض الاستبانة لا يعتمد عليها، لكن البعض الآخر قد طور واعتني بتصميمه بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلّي. (الخضراء، أبو هنطش، أحمد، و الظاهر، 2016، صفحة 339)

وتحصر المقاييس المستخدمة حالياً إلى قسمين

**القسم الأول: المقاييس الموضوعية**، بالإمكان قياس رضى الموظفين وتوجهاتهم عبر تطوير أدوات محددة للقياس كنسبة الغياب، ومستوى ترك العمل، نسبة الحوادث في العمل، ومعدل الشكاوى ودرجة الإنتاج للموظف.

**القسم الثاني: المقاييس الكمية**، هي المقاييس المعتمدة على حصر المعلومات للموظفين عبر أدوات معينة كصحيفة الاستقصاء أو الاستبانة المعتمدة على عدة أسئلة متعلقة بالرضا الوظيفي، أو من خلال المقابلات الشخصية التي تجرى مع موظفي المؤسسة. (الغريز، 2018، صفحة 54)

#### طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

**طريقة ثيرستون:** يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام أو (المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام. غير أنه وعند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة مثل (الأجر، محتوى العمل، الإشراف. إلخ) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى كل مجموعة عبارات تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات.  $A=1...K=11$  (مداح، 2015، صفحة 52)

الشكل رقم (04): رسم توضيحي يوضح طريقة ثيرستون لقياس الرضا الوظيفي

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
مؤيد				محايد				معارض			

المصدر: (مداح، 2015، صفحة 53)

طريقة ليكرت: تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون) إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية: (مداح، 2015، صفحة 53)

- 1- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة، صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة
  - 2- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
  - 3- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
  - 4- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
  - 5- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
- وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنهما لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة) كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل فرد يخضع للاستبيان وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. وتسمى هذه الطريقة بطريقة التدرج التجميعي (مداح، 2015، صفحة 53)

**طريقة أسكود:** تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي وتيني" يوم "سنة 1619 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولا استخراج المتوسط الحسابي، ثم تتم قسمة

مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة ببطريقة الفروق ذات الدلالة. (ستي، 2017، الصفحات 38-39).

الشكل رقم (05): رسم توضيحي طريقة أسكود لقياس الرضا الوظيفي

مناسب	1	2	3	4	5	6	7	▪ فرص الترقية:
غير عادلة								
عادلة	1	2	3	4	5	6	7	▪ ساعات العمل:
غير مناسبة								
مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	▪ الظروف المادية للعمل:
سيئة								
	1	2	3	4	5	6	7	جيدة

المصدر: (مداح، 2015، صفحة 54)

طريقة هرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي: (مداح، 2015، الصفحات 54-55)

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي شعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله في الفترة الماضية شهر، شهرين، سنة. إلخ) ثم إعطاء وصف مفصل لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور الأسباب.
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية شهر، شهرين، سنة.. إلخ) ثم إعطاء وصف تفصيلي لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور الأسباب لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدل به الفرد وتسمى هذه الطريقة بطريقة الوقائع الحرجة

سلم بوجاردوس: وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات، وتدرجها يكون من السلب إلى الإيجاب وهي طريقة غير شائعة. (مداح، 2015، صفحة 55)

سلم غوثمان: الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع نعم ولا مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب. نوع نعم ولا مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب. وهي أيضا طريقة غير شائعة كسابقتها. (مداح، 2015، صفحة 55)

### المبحث الثالث: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين

في ظل تناولنا للجوانب الأساسية لمفهومي الدراسة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين

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

يمر الأفراد العاملون خلال مسارهم الوظيفي بمراحل مختلفة تختلف فيها احتياجاتهم وطموحاتهم آذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن نأخذ ذلك بعين 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 argyrolsqnd harrylevenson ويختلف هذا العقد كثيرا عن عقد العمل أو عقد 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. (عبد النبي، 2010، صفحة 131) 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 مثلا: (عبد النبي، 2010، صفحة 131)

- القدرة على أداء مهام المنصب.

- القدرة على حل المشاكل بأساليب جديدة.

- القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقنعة.

وقد تكون هذه التوقعات متماثلة أو مختلفة ولذلك فان مناقشة هذه التوقعات بصراحة ووضع مع العاملين بجانب أدوات تنمية الذات في رسم المسار تعتبر عناصر أساسية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

لذلك فان الأطراف التي تتوصل إلى عقد يقوم على أكبر قدر من توافق التوقعات هم الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي، ويستمررون لفترة طويلة في المنظمة. حيث يحدد تخطيط المسار الوظيفي للفرد علامات بارزة محددة على طريق، وعندما يتعرف الشخص على هذه العلامات ويصل إليها. يتزايد شعوره بالإنجاز وتؤدي هذه المشاعر إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد. (عبد النبي، 2010، صفحة 132)

أي إن 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 للمستقبل الوظيفي للأفراد وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهاتهم بالشكل الذي يتضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم الوظيفي. (ارزقي، 2013، صفحة 39)

بتعبير آخر يمكن القول أنه إذا كانت التوقعات التي يشكلها العاملين تجاه مسارهم وما يأملون من تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم، مرتبطا بالوظيفة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المؤسسة سوف يؤدي هذا حتما إلى رضاهم الوظيفي،

وتكون درجة رضا العاملين في مساهم أكبر عندما ينفذ الفرد أو المؤسسة أدوار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لابد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم وتزويدهم بالفرص الملائمة. (بوراس، 2015، صفحة 179)

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. (ماهر، 2009، صفحة 374)

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

ويركز المدخل التنظيمي (إدارة المسار الوظيفي) على إتباع أساليب إدارية كالترقية والنقل والتدريب وغيرها، لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب إن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي تمتد بين كل من الفرد والمنظمة، وإن دعم ما يريده العاملون من مساهم، 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، فهذا كله يؤدي إلى رضا العاملين. (رضوان م.، 2013، صفحة 69)

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. (Adekola, 2011, p. 103)

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 تخطيط المسار الوظيفي ركيزة فعالة وذات أهمية قصوى سواء للفرد العامل من خلال تحقيق أهدافه المشروعة فالتطلع إلى مستقبل وظيفي ناجح بجميع الأبعاد هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة وضمانها استقرار طويل المدى في إنتاجيتها، وبعد 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 الباحثون في مجال تفسير الرضا الوظيفي من بينها الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو، نظرية العاملين "الدوافع" لهرزبرغ وغيرها من النظريات. كما قمنا بإبراز أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين، وهذا من منظوره النظري فحسب، لذا يأتي الفصل الثاني المتمثل في دراسة ميدانية ليقدم تفسيراً عن كيفية تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة القولية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة

El Goléa - المنيعَة -

## تمهيد

بعدها تم التطرق في الفصل التطبيقي السابق لكل من تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي من جانبها النظري، ويهدف تكامل خطوات الدراسة وتناسقها تنتقل إلى الجانب الميداني لها، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من الواقع، حيث سنقوم بدراسة دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة **El Goléa** - بالمنبعة -، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة وسنحاول في هذا الجزء إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سوف نتعرف في هذا المبحث إلى مؤسسة القولية للمشروبات الغازية والمياه المعدنية على الهيكل التنظيمي العام لها ومهامها ووظائفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل البيئة التنافسية المحيطة بها.

#### المطلب الأولى: لمحة عن المؤسسة

##### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة القولية مؤسسة لإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية تقع في المنطقة الصناعية بالمنيعَة ولاية غرداية على بعد 870 كلم من العاصمة وهي مؤسسة ذات مسؤوليه محدودة .

أنشأت المؤسسة في 5 / مارس / 1996 برأس مال قدره 5000000 دينار جزائري وهي مسجلة في السجل التجاري تحت رقم 97B0862367، تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب 22500 كلم أما المساحة المستغلة فهي: 9000 كلم

في سنة 1997 باشرت المؤسسة عملها في مجال إنتاج وبيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية وهو مجال النشاط الذي تشتهر به وهي تقوم بتوزيع منتجاتها إلى الأسواق الجزائرية ككل ولكنها تركز بشكل خاص على المناطق الجنوبية نظرا لارتفاع درجة الحرارة فيها من جهة، ومن جهة اخرى قصر المسافة بينها وبث المؤسسات البترولية الكبيرة والمتمركزة في الجنوب والتي تعد أكبر مستهلك للمياه المعدنية خاصة والمشروبات الغازية.

تتكون تشكيلة الإنتاج بالنسبة للمياه المعدنية من المياه المعدنية والمياه الغازية اما بالنسبة للمشروبات فتتكون من المشروبات الغازية بمختلف الأذواق، والعصائر المختلفة الأذواق والأحجام.

##### الفرع الثاني: وظائف المؤسسة.

تختص مؤسسة "القولية" في القيام بمجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

1. إنتاج المشروبات الغازية بمختلف الأصناف.
2. إنتاج المياه المعدنية بمختلف التشكيلات والأصناف.
3. توزيع الإنتاج في مختلف المناطق خاصة الجنوبية.

الجدول رقم (01) بطاقة تعريفية لمؤسسة El Goléa

1996/03/05			تاريخ التأسيس
بالمدينة ولاية غرداية			المقر الاجتماعي
مؤسسة ذات مسؤوليه محدودة			الشكل القانوني
إنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية			نشاط المؤسسة
150 عاملا			الموارد البشرية
الوحدة الثالثة 21000 قارورة	الوحدة الثانية 24000 قارورة	الوحدة الأولى 36000 قارورة	الطاقة الإنتاجية / ساعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

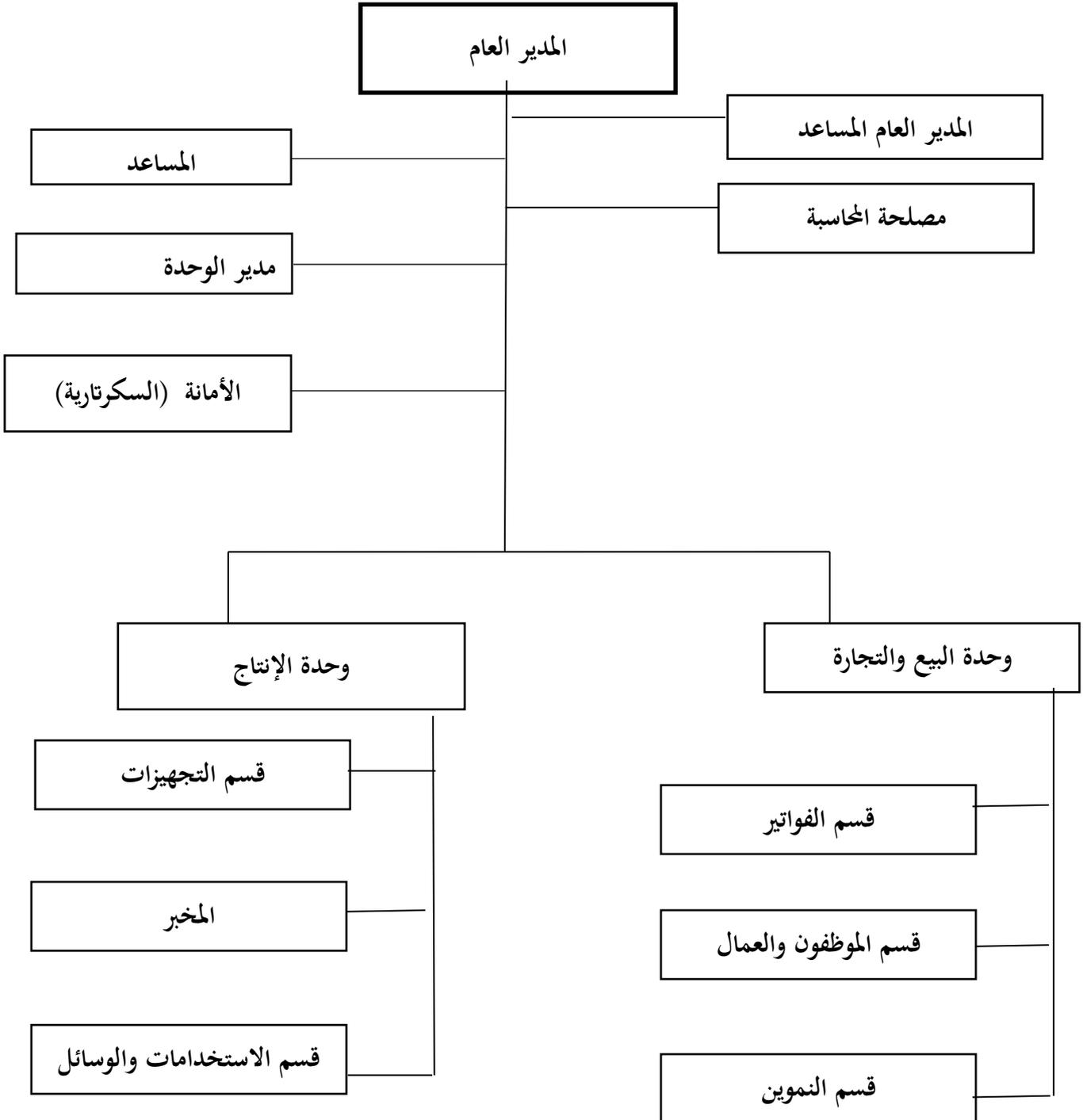
الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

للمؤسسة جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها منها:

1. زيادة الحصة السوقية وإيصال المنتج إلى كل المناطق الجزائرية.
2. استعمال الآلات العالية التقنية في عملية الإنتاج.
3. إيصال المنتج للمستهلك بأعلى جودة وأقل تكلفة.
4. توفير مناصب الشغل.
5. رفع القدرة الإنتاجية للاستجابة إلى حجم الطلب المتزايد.
6. كسب رضا وولاء العملاء.
7. الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق البيع
8. تنويع الإنتاج بالإضافة إلى المنتج الرئيسي
9. التحسين المستمر لجودة المنتجات.

10. تنظيم دورات تكوينية للعمال من اجل تحسين اداءهم داخل المؤسسة.
11. المساهمة في تنمية القطاع الإنتاجي للبلاد في مجال إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية.
12. اختراق السوق المياه المعدنية والمشروبات من اجل ضمان حصة سوقية مناسبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة El Goléa  
الشكل رقم (06): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة El Goléa



### تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة إعلام وتوجيه لمختلف المصالح والفروع، من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة حيث يتم فيه توزيع وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات، الأقسام قصد تنظيم وتسهيل العمل والاتصال داخل المؤسسة.

وفيما يلي شرح لبعض مصالح وفروع الهيكل التنظيمي:

#### 1. المدير العام:

هو مالك المؤسسة ومن بين المهام التي يقوم بها تلخص في مايلي:

- إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ.
- إقامة اجتماعات وندوات بشكل دوري
- إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والمالين البنوك، الضرائب الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.

#### 2. المدير المساعد:

وظيفته الأشرف على المصالح وهو يعتبر المستشار الرئيسي الأول للمدير العام ويقوم بالإشراف على كل المصالح والوحدات.

#### 3. مدير الوحدة:

هو المكلف بالإشراف على وحدات المؤسسة، الوحدات التجارية، الوحدات الإنتاجية.

#### 4. الأمانة (السكرتارية):

- استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المصالح المعنية.
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- الاتصال بالمؤسسات المتعاملة مع المؤسسة والوحدات.

#### 5. قسم المحاسبة:

لهذه المصلحة ارتباط وثيق بمختلف دوائر المؤسسة وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي:

- القيام بمختلف العمليات المحاسبية والمالية.
- إعداد الميزانيات العامة للوحدات.
- توفير الوثائق اللازمة للموزعين مع ضمان المعلومات.
- ضمان التواصل بين وحدة المبيعات ووحدة الإنتاج.

#### 6. وحدة البيع والتجارة:

من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة التي تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن الظروف، وبالتنظيم المحكم، كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع.

وهي تتكون من ثلاثة فروع:

- قسم الفواتير : يقوم باستلام الطلبات من الزبائن وتحرير الفواتير.

- قسم الموظفون والعمال :

وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهم المهني، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى ومتطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات المهنية من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال.

- قسم التموين : وهو المسؤول عن الإمدادات بالمواد الأولية، والآلات اللازمة للإنتاج.

### 7. وحدة الإنتاج:

تصنف كأهم مصلحة على مستوى المؤسسة فهي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة ومواجهة المنافسة، وتضم ثلاثة فروع وهي:

- فرع الإنتاج : المسؤول عن العمليات الإنتاجية (تحويل المدخلات إلى مخرجات).

- فرع الصيانة : هو المسؤول عن صيانة وإصلاح آلات الإنتاج والمراقبة عليها.

- المخبر : حيث يتم فيه الكشف إذ ما كانت المنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات الموضوعية.

ومن المهام التي تسهر عليها وحدة الإنتاج ما يلي:

- السهر على تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة.

- تحديد كل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية.

- ضمان السير الحسن للإنتاج.

- السهر على أن يكون المنتج في أحسن نوعية وموافقة للنظم المطلوبة منه.

- احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها.

- صيانة وسائل الإنتاج وذلك بإنجاز برامج سنوية، واحترام معايير الأمن داخل الوحدات الإنتاجية .

### الجدول رقم (02) منتجات مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa

المنتجات	الاحجام
المياه المعدنية	5 لتر 1.5 لتر 0.5 لتر 0.33 لتر

المشروبات الغازية	1.5 لتر 0.33 لتر
العصائر المختلفة الأذواق	1.5 لتر 0.33 لتر

### المطلب الثالث: آليات تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة EL GOLE'A

يقوم قسم الموظفين والعمال: بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى مع متطلبات العمل، وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهم المهني، ويمر الفرد في منصبه بمجموعة من العمليات.

- **الترقية:** تكون الترقية في المؤسسة عندما يكون العامل في وظيفة ما ويتقل على وظيفة أخرى وتكون المؤهلات حسب الأقدمية للعامل والإدارة تساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة داخل الوظيفة التي انتقل لها

الداخلية: تكون حسب الأقدمية ومردودية العامل

وتكون الترقية الأفقية من درجة إلى درجة أخرى أما الترقية العمودية من قسم إلى قسم آخر.

- **النقل:** النقل الوظيفي في المؤسسة غالبا ما يكون في انتقال من وظيفة إلى وظيفة موازية بطريقة أفقية مما يمنح العامل كفاءة مهنية.

- **التقاعد:** سن الحصول على التقاعد عندما يصل العامل ل 60 سنة بغض النظر على السنوات التي قضاها في المؤسسة غير انه توجد حالات خاصة للاستفادة من التقاعد قبل هذا السن تشمل المرأة العاملة وبناء على طلبها تستطيع أن تستفيد من التقاعد عند 55 سنة.

- **التكوين:** يوجد نوعين من التكوين

1- داخلي: تكون مدته أسبوع

2- خارجي: يوجد مؤسسات اخر للتكوين

ومدة التكوين قبل التوظيف في المؤسسة من شهر إلى شهرين حسب طبيعة العمل.

- **نظام الحوافز:** يوجد نوعين من الحوافز

1- المادية: زيادة في الراتب والعلاوات السنوية والمشاركة في الارباح

2- المعنوية: المدح والثناء ومكافئات رمزية ومكافئات نهاية الخدمة

**- طريقة تقييم الأداء:**

تعتمد المؤسسة على طريقة النتائج في تقييم الأداء كلما كان المردود الإنتاجي اعلى كان الأداء أحسن. ان مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تبدأ من الفرد الذي يقوم بتحديد أهدافه المهنية تم المؤسسة التي توضع خطط وتهيئ ظروف العمل وتنتهي بقسم الموظفون والعمال الذي يقدم النصح والتوجيه.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**المطلب الأول: منهج الدراسة:**

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.

وقد اعتمد هذا البحث على البيانات الأولية تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها وباستخدام الإحصائي (Statistical package for Social Science) spss.v20 برنامج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa بالمنبعة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 150 عاملا.

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (50) عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وقد تم استرجاع ما مجمله (45) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (05) استبيانات وذلك نظر لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (40) استبانة بواقع 37.5% من عينة البحث.

**الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية.**

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

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
75%	30	ذكر	الجنس
25%	10	أنثى	
100%	40	المجموع	
60%	24	أقل من 30 سنة	العمر
20%	8	من 30 إلى أقل من 45 سنة	
20%	8	من 45 سنة فأكثر	
100%	40	المجموع	
65%	26	متوسط	المستوى التعليمي
10%	4	ثانوي	
22.5%	9	جامعي	
0%	0	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	
2.5%	1	دراسة في معاهد متخصصة	
100%	40	المجموع	
72.5%	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
10%	4	من 5 - 10 سنوات	
17.5%	7	من 10 إلى 15 سنة	
0%	0	15 سنة فأكثر	
100%	40	المجموع	
25%	10	إطار	المستوى الوظيفي
22.5%	9	عون تحكم	
52.5%	21	عون تنفيذ	
100%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss. v22

يظهر من الجدول (03) إن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (75%) في حين بلغت نسبة

الإناث (25%) من مجموع أفراد عينة الدراسة

وهذا راجع لسياسة المؤسسة في توظيف الذكور نظرا للمهام الصعبة والشاقة ونوعية العمل.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (60%) أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 سنة) بلغت (20%) وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) بلغت (20%).

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب أي أقل من 30 سنة بالنسبة لمتغير المستوى العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (65%) من المبحوثين الحاملين للمتوسط، مقابل (10%) من المبحوثين الحاملين ثانوي، في حين كانت نسبة حملة شهادة جامعية (22.5%) وكانت نسبة دراسة في معاهد متخصصة (2.5%) أما دراسات عليا (ماستر - دكتوراه) فكانت منعدمة في المؤسسة (0%).

ومنه نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي متوسطة. نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة فنيا أكثر منها المؤهلة علميا، وهي نسب تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (72.5%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدجين في عقود ما قبل التشغيل، و (10%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (17.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر) فكانت منعدمة في المؤسسة (0%).

بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي للمبحوثين يتضح أن فئة أعوان التنفيذ تمثل أغلبية عينة الدراسة وذلك بنسبة (52.5%)، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة (25%) في حين كانت نسبة عون تحكم (22.5%).

نفس الشيء بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي حيث ترجع النسبة الكبيرة لأعوان التنفيذ لطبيعة ونشاط المؤسسة.

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

**الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.**

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع 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 حسب ما يراه المشرف الذي قام بدوره بتقديم ملاحظات وتم تعديل 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 بتخطيط المسار الوظيفي وأبعاده المختلفة وتتضمن (18) عبارة، قسمت هذه الأخيرة على بعدين؛ البعد الأول تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد، أما البعد الثاني تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، أما المحور الثاني خاص بمتغير الرضا الوظيفي وتتضمن (19) عبارة قسمت على أربعة أبعاد الرضا عن المنصب، عن الاجر والمكافآت، عن نمط الإشراف، عن ظروف العمل المادية.

وقد تم اعتماد بسلم ليكارت الحماسي (1 إلى 5) ي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

### الفرع الثاني: 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 (V22.Spss) :

- 1 - مقاييس الإحصاء الوصفي (Measures Statistic Descriptive) 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 على مستوى الفرد، تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة) على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.
- 4- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

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

6- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

7- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: كذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

الفرع الاول: 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:

#### 1- صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على الأستاذة وقام الطالب بدراسة ملاحظات واقتراحات وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وأراء لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث . وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق محتوى الأداة وبذلك تأكيد أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

#### 2- 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 ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول

الموالي أن جميع معاملات الصدق لمحاو البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. بهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجدر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.948) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي حيث بلغت قيمتها (0.927) في مقابل (0.921) كمعامل صدق لعبارات محور الرضا الوظيفي.

### الفرع الثاني: 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 "الفاكرونباخ Cronbach's Coefficient s" Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (04) نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.911	0.831	9	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	تخطيط المسار الوظيفي
0.896	0.803	9	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	
0.927	0.860	18	المجموع	
0.902	0.815	6	الرضا عن المنصب	الرضا الوظيفي
0.914	0.837	5	الرضا عن الاجر والمكافئات	
0.827	0.684	5	الرضا عن نمط الإشراف	
0.866	0.750	4	الرضا عن العمل (الظروف المادية)	
0.921	0.850	20	المجموع	
0.948	0.900	38	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.900) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.860) بالنسبة لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي كذلك، في المقابل ما قيمته (0.850) بالنسبة لعبارات محور الرضا الوظيفي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعدادها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

تناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة ونتطرق 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 ليكارت الثلاثي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي".  
جدول رقم (05) سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.

الفئات	مستويات الموافقة
(1 – 2.33)	منخفض
(2.34 – 3.66)	متوسطة
(3.67 – 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

**السؤال الأول:** ما هو مستوى تخطيط المسار الوظيفي داخل مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa؟  
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.  
الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تخطيط المسار الوظيفي:

الرقم	البعد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1-	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.	3.7917	0.4983	2	مرتفع

مرتفع	1	0.549	4.82	مؤهلاتي العلمية تتوافق مع متطلبات منصي	1
مرتفع	2	0.450	3.95	مؤهلاتي العلمية تتوافق مع متطلبات منصي	2
متوسطة	7	0.716	3.50	أن على علم ودراية كافية بمختلف متطلبات مساري الوظيفي	3
متوسطة	6	0.750	3.52	عادة ما أكون مطلع على اهداف المنصب الذي أزاوله	4
متوسطة	8	0.715	3.47	أشعر ان اندماجي في هذا المسار الوظيفي يحقق لي أهدافي الوظيفية المستقبلية	5
متوسطة	9	1.060	3.45	امكانياتي تشجعني على الاستمرار في اداء مهامي	6
مرتفع	5	0.898	3.75	أسعى الى تحقيق أهدافي الوظيفية انطلاقا من مهارتي الشخصية	7
مرتفع	4	0.946	3.77	لدي الرغبة في تطوير خبراتي وزيادة رصيدي المعرفي والعملية	8
مرتفع	3	0.965	3.87	أشارك بالأنشطة والبرامج التكوينية التي تحسن أدائي	9
مرتفع	1	0.4673	3.883	<b>2- تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.</b>	
مرتفع	2	0.831	3.97	تحيطني الادارة علما بالمناصب الشاغرة والتي تكون ضمن مساري الوظيفي	10
مرتفع	3	0.662	3.85	تقوم الادارة بإشراكي في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بمساري الوظيفي	11
مرتفع	4	0.733	3.77	تعلمي الادارة بالفرص الوظيفية المتاحة لي	12
مرتفع	5	0.808	3.75	يقدم لي مسؤولي الموارد البشرية المساعدة في ايضاح مستقبلي الوظيفي	13

مرتفع	3	0.769	3.85	تقوم المؤسسة على رأسها الادارة العليا بالاهتمام بتطوير موظفيها على جميع الأصعدة	14
مرتفع	5	0.776	3.75	توفر لي المؤسسة برامج تكوينية من أجل المساهمة في نجاح مساري الوظيفي	15
متوسطة	6	0.837	3.62	أرى بان متابعة عملي وتقييمه تساهم في تقدمي في الاتجاه الصحيح	16
متوسطة	7	0.816	3.47	تعمل ادارتي على التغلب على المعوقات التي تقف في سبيل مساري الوظيفي	17
مرتفع	1	0.632	4.90	أقبل أي تعديل او تغيير قد يطرأ في توجه مساري الوظيفي من قبل الإدارة	18
مرتفع		0.4096	3.837	تخطيط المسار الوظيفي ككل.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

### 1- تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7917) بانحراف معياري (0.4983). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (3.67 - 5) ويشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد حسب مخرجات spss. V22 هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على أن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد مطبق في المؤسسة، وهذا من خلال قيام الموظفين بتحديد أهدافهم المهنية بمساعدة المؤسسة ولإدارة في ذلك من حيث توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع خططهم وتوفير النصح والإرشاد والتوجيه وقيامهم بالتقييم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها، وهذا ما يسمح للموظفين للوصول إلى طموحاتهم وأهدافهم ومستقبلهم الوظيفي. وهذا راجع إلى أن هناك تخطيط للمسار الوظيفي بعلى مستوى الفرد.

## 2- تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.

من خلال الجدول نلاحظ أيضا أن بعد تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة جاء بالترتيب الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.883) بانحراف معياري (0.4673). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (3.67 - 5) ويشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد حسب آراء عينة الدراسة، حيث أن المؤسسة تقوم على إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته، وهذا ما يؤكد على تحقيق المؤسسة للتوافق بين متطلبات وظيفة الأفراد وقدراتهم ومعارفهم.

❖ من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق عملية تخطيط المسار الوظيفي بشكل جيد من خلال متوسطها الحسابي البالغ (3.837) بانحراف معياري (0.4096) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (3.67 - 5) والذي يشير إلى أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات هذا المتغير وان المؤسسة تقوم بمساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف الوظيفية القصيرة، والمتوسطة وطويلة الأجل. وعليه فإن مستوى تخطيط المسار الوظيفي مرتفع بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa بالمنيعية.

### السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa؟

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

الجدول (07) رقم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي:

الرقم	البعد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1- الرضا عن المنصب.	3.8875	0.4955	1	مرتفع
1	أنا مرتاح في وظيفتي	3.65	0.66	5	متوسطة
2	أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها	4.20	0.767	1	مرتفع
3	لا أجد صعوبة في تأدية عملي	3.97	0.831	2	مرتفع
4	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به	3.90	0.708	3	مرتفع

مرتفع	3	0.632	3.90	لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	5
مرتفع	4	0.515	3.87	أعمل على مراقبة عملي بنفسني دون انتظار رقابة المسؤولين	6
متوسطة	4	0.4047	3.2542	<b>2- الرضا عن الأجر والمكافآت</b>	
متوسطة	2	0.808	3.25	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	7
مرتفع	1	0.715	3.72	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به	8
متوسطة	3	0.882	2.87	أنا راضي على عدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى تشبه وظيفتي في مؤسسات أخرى	9
متوسطة	3	0.882	2.87	نظام المكافأة في مؤسستي عادل	10
متوسطة	4	0.858	2.67	نظام الترقيات في مؤسستي واضح وعادل	11
مرتفع	2	0.4616	3.885	<b>3- الرضا عن نمط الإشراف</b>	
مرتفع	1	0.647	4.12	علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة	12
مرتفع	3	0.579	3.85	لا يمانع رئيسي المباشر إذا أخذت المبادرة	13
مرتفع	4	0.757	3.80	رئيسي المباشر يمنحني الرغبة في العمل	14
مرتفع	5	0.659	3.77	يتفهم رئيسي المباشر ظروف الشخصية وحالاتي النفسية	15
مرتفع	2	0.790	3.87	أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب	16
مرتفع	3	0.6393	3.672	<b>4- الرضا عن ظروف العمل المادية</b>	
مرتفع	1	0.671	4.10	تهتم مؤسستي بظروف البيئة الجيدة (إضاءة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء) الأداء مهامي	17

مرتفع	2	0.655	3.67	أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي	18
مرتفع	3	0.932	3.45	أنا راضي على ظروف الأمن والسلامة في مؤسستي	19
مرتفع	4	1.08	3.42	توفر مؤسستي الوسائل التقنية والتكنولوجيا اللازمة الأداء مهامي	20
مرتفع		0.3378	3.680	الرضا الوظيفي ككل.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

### 1- الرضا عن المنصب.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا وكان الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8875) بانحراف معياري (0.4955) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان 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 المؤسسة محل الدراسة يتحلون بالرضا عن مناصبهم، نتيجة لشعورهم بالعدالة الإدارية وكذلك رضاهم عن الطريقة التي ينظمها العمل بالمنظمة بالإضافة إلى وجود رضا حول طبيعة العمل وعدد ساعاته.

### 2- الرضا عن نمط الإشراف

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا وجاء بالترتيب الثاني، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.885) بانحراف معياري (0.4616) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، وهذا ما يبين أن المؤسسة تمتلك أساليب وطرق فعالة للإشراف، حيث أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر جيدة وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين، كما أكد بعض المبحوثين على مراعاة الرؤساء للجوانب الإنسانية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وأن أساليب الإشراف المتبعة مناسبة حسب وجهة نظر الموظفين.

### 3- الرضا عن ظروف العمل المادية

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا وجاء بالترتيب الثالث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.672) بانحراف معياري (0.6393). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، وهذا ما يبين أن المؤسسة توفر للموظفين الظروف والإمكانات اللازمة لأداء مهامهم من تهوية وإضاءة ونظافة المكان وتوفير الوسائل الكافية لنقلهم لمكان عملهم

### 4- الرضا عن الأجر لمكافآت

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد الرضا عن الأجر كان بالترتيب الأخير، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2542) بانحراف معياري (0.4047) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، 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.

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

المطلب الثاني: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل التطرق لمستوى تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي "بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية - El Goléa - لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (kurtosis و skewness) 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 الأولى. وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (08) معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Kurtosis		Skewness	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	1.305	0.733	-0.573	0.374
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	2.463	0.733	-0.836	0.374

تخطيط المسار الوظيفي	3.604	0.733	1.211	0.374
الرضا عن المنصب	-0.303	0.733	-0.277	0.374
الرضا عن الاجر والمكافئات	-0.205	0.733	0.307	0.374
الرضا عن نمط الإشراف	1.545	0.733	-0.709	0.374
الرضا عن العمل (الظروف المادية)	1.107	0.733	-0.527	0.374
الرضا الوظيفي	-0.489	0.733	0.213	0.374

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $[-0.836, 1.211]$  وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين  $[-0.489, 3.604]$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين  $[-10, 10]$  في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين  $[-3, 3]$ .

الفرع الثاني: اختبار الارتباط الخطي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Factory Inflation Variance) 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 (09) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	1.239	0.807
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	1.239	0.807

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وهي 1.239، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) هي 0.807، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الفرع الأولى: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور معنوي لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تخطيط المسار الوظيفي في رضا العاملين بمؤسسة El Goléa

البيان	(B)	(R2)	BETA	قيمة T	مستوى الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي	0.445	0.305	0.552	4.399	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يوضح الجدول رقم (10) دور لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (BETA) 0.542 عند مستوى الدلالة 0.000 أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.294) أي ان 29% من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن تخطيط المسار الوظيفي كما بلغت درجة التأثير معامل الانحدار (B) 0.502 هذا يعني ان زيادة في تطبيق تخطيط المسار بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي ويؤكد صحة التأثير قيمة T المحسوبة 3.973 وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على رضا العاملين في مؤسسة القولية عند مستوى الدلالة 0.05.

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعدد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين وذلك فيما يلي

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور معنوي لتخطيط المسار الوظيفي الفردي في تحقيق رضا العاملين في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

الجدول رقم (11) اختبار دور تخطيط المسار الوظيفي الفردي في رضا العاملين من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(R2)	BETA	قيمة T	مستوى الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي الفردي	0.285	0.177	0.421	2.858	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يوضح الجدول رقم (11) دور تخطيط المسار الوظيفي الفردي في الرضا حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (BETA) 0.421 عند مستوى الدلالة 0.000. أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.177) أي ان 17% من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن تخطيط المسار الوظيفي الفردي كما بلغت درجة التأثير معامل الانحدار (B) 0.285 هذا يعني ان زيادة في تطبيق تخطيط المسار الفردي بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي بـ 0.285 ويؤكد صحة التأثير قيمة T المحسوبة 2.858 وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي الفردي على رضا العاملين في مؤسسة القولية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور معنوي لتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في تحقيق رضا العاملين في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية El Goléa

الجدول رقم (12) اختبار دور تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في رضا العاملين من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(R2)	BETA	قيمة T	مستوى الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي	0.375	0.270	0.519	3.726	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يوضح الجدول رقم (12) دور تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في الرضا حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (BETA) 0.519 عند مستوى الدلالة 0.000.

أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.270) أي ان 27% من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي كما بلغت درجة التأثير معامل الانحدار (B) 0.375 هذا يعني ان زيادة في تطبيق تخطيط المسار التنظيمي بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي ب0.375 ويؤكد صحة التأثير قيمة T المحسوبة 3.726 وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي على رضا العاملين في مؤسسة القولية عند مستوى الدلالة 0.05.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي ومهامها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: ما دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تخطيط المسار الوظيفي على الرضا العاملين بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa

وفي الأخير وجدنا دور كل بعد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي على نحو مستقل في مستوى الرضا العاملين لدى أفراد عينة البحث، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية: تخطيط المسار الوظيفي الفردي، تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في الرضا العاملين.

## خاتمة:

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى المحافظة على الموارد البشرية، هذا الأمر أصبح لازم عليها تحقيقه لأنه مفروض عليها من قبل التغيرات و التطورات السريعة و المتزايدة التي يشهدها المحيط الخارجي، إن من أهم الوسائل والطرق التي تنبغي مراعاتها لتحقيق المحافظة على الموارد البشرية الاهتمام بالعمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف، واختيار المنظمات لهم لشغل تلك الوظائف، وهذا من خلال تخطيط المسار الوظيفي للأفراد الذي يحكم سلوك الأفراد في المؤسسة و يؤثر عليهم و على شعورهم بالاستقرار والالتزام اتجاه المؤسسة، إن القيام بعملية تخطيط المسار الوظيفي للموظف وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم ستؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.ومن خلال الدراسة النظرية حول دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين وكدراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa قد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

### 1- النتائج النظرية

- عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على تخطيط مساراتهم الوظيفية
- الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والمنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا.
- الموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل والرغبة في الإبداع والابتكار.

### 2- النتائج الميدانية

- لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج سواء تعلق الأمر بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وأراء مختلفة للمبحوثين، أو عن مستوى تخطيط مساهم الوظيفي ومدى التزامهم في مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa حيث كانت النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية كالآتي:
- أظهرت الدراسة أن الموظفين بمؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة إلا فيما يخص الرضا عن الأجر والمكافآت الممنوح لهم داخل المؤسسة لأنهم يرون أنه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة.
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة لمشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa تلتزم بأبعاد تخطيط المسار الوظيفي التي تمت دراستها
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في الرضا العاملين، فقد توصلت النتائج إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يفسر ما مقداره (30%) من الرضا الوظيفي.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في مستوى رضا العاملين بمؤسسة لمشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa عند مستوى دلالة 0.05
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي في مستوى رضا العاملين بمؤسسة لمشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa عند مستوى دلالة 0.05

### 3- التوصيات:

- ضرورة تصحيح الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة El Goléa وخاصة مع عدم وجود قسم خاص بالموارد البشرية والذي من بين وظائفه إدارة المسار الوظيفي .
- ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين خاصة أن المؤسسة تتبع استراتيجيات توسعية.
- يجب على المؤسسة El Goléa الاهتمام بالمكافآت المادية و المعنوية والذي يرى الموظفون أنها غير مناسبة مع ما يبذلونه من جهد.

### الآفاق المستقبلية:

- إن موضوع تخطيط المسار الوظيفي يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي.
  - أثر تطوير المسار الوظيفي على تمكين العاملين.
  - أثر تخطيط المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي.
  - أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي.

### قائمة المراجع العربية

- أمل عثمان رشوان. (2019). *اتجاهات حديثة في القيادة الاستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل* (المجلد 1). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- جابر عاطف طه عبد الرحيم. (2009). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الرحمن إدريس ثابت. (2005). *إدارة الأعمال النظريات ونماذج وتطبيقات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- إحسان دهب جلاب. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد ماهر. (2009). *المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد محمد سليمان، و سوسن عبد الفتاح وهب. (2011). *الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل*. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- إلهام قشي. (2009). *محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية (شهادة ماجستير)*. قسنطينة، علم النفس، الجزائر: جامعة منتوري.
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان. (2008). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة* مذكرة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية، السعودية: جامعة أم القرى بمكة.
- بشير الخضراء، احمد أبو هنطش، مروة أحمد، و حنان الظاهر. (2016). *السلوك التنظيمي* (المجلد 2). القاهرة: لشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ثنيان. (2011, 1 21). *أكاديمية علم النفس*. تاريخ الاسترداد 7 28, 2020، من <https://acofps.com/vb/d/6652>
- جمال الدين محمد المرسي، و عبد الرحمان إدريس ثابت. (2000). *السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية*.
- حريم حسن. (2004). *السلوك التنظيمي*. ل عمان، الأردن: دار زهران.
- حسن لؤي . (2019, 6 24). *التعليم ونشر المعرفة والدورات التدريبية*. تاريخ الاسترداد 7 26, 2020، من Louai Hassan: [http://louaihassan.blogspot.com/2019/06/blog-post\\_56.html](http://louaihassan.blogspot.com/2019/06/blog-post_56.html)
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و أنعام الشهابي. (2009). *السلوك التنظيمي*. الاردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- رؤية حسن. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- سالم تسليم الشرايدة . (2006). *الرضا الوظيفي* . عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سيد أحمد سني. (2017). *دراسة محدثات الرضا الوظيفي في الجزائر*. عمان: دار من المحيط إلى الخليج.
- عبد الرحمان عزيزو. (2015). *الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص*. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عبد الرحمان عزيزو. (2015, 2 26). *الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص*. العلوم الانسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عبد الرحمن إدريس ثابت. (2005). *إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الصمد الأغبري. (2002). *الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية*. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية (109)، الصفحات 169-197.
- عبد الفتاح محمود رضوان. (2013). *تخطيط المسار الوظيفي* (المجلد 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عثمان عبد الرزاق أبان . (2005). *الرضا الوظيفي*. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصفحات 21-36.

- عز الدين محمد الغريز. (2, 2018). الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني استكمالاً الماجستير في الصحافة. غزة، كلية الآداب، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل (المجلد 1). القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.
- على غربي، إسماعيل قبيرة، و بلقاسم سلاطنية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- علي بن يحيى الشهري. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر.
- فاروق عبده فليح، و محمد عبد المجيد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- فايزة بوراس. (9, 2015). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية، 41، الصفحات 251-250.
- فتحي ارزقي. (2013). أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة (رسالة دكتوراه). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
- كنان علم الدين مداح. (2015). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير (مذكرة ماجستير). إدارة الأعمال، سورية: جامعة الافتراضية السورية.
- محمد إبراهيم. (2009). إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد احمد عبد النبي. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم ناشرون و موزعون.
- محمد سعيد أنور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، علوم التسيير، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- محمد صالح الحناوي، و محمد سعيد سلطان. (1997). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة.
- محمد بن كيحول، و السعدية طيباوي. (2019). الأمن الصناعي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة. مجلة دراسات اقتصادية، 13(3).
- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد سيد حمزاوي. (2013). الإدارة الحديثة للموارد البشرية في منظمات الأعمال. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- محمد عباس سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي (المجلد 2). عمان: دار وائل للنشر.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تخطيط المسار الوظيفي. القاهرة: خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- موسى محمد أحمد. (2014). إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق (المجلد 1). الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية للنشر.
- نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسن جواد. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نور الدين عسلي. (2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- وصفي عمر عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد جابر حسنين. (2017). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية (المجلد 1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

بن عبد العزيز الفاضل عبد العزيز بن محمد . (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير). الرياض، العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

جون وارنر، و راندي دي سايمون. (2012). تنمية الموارد البشرية (المجلد 2). المملكة العربية السعودية: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.

سالم عواد الشمري. (2009). ، الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. *ملتقى البحث العلمي* (الصفحات 1-59). جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

صلاح عبد الباقي. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية.

صلاح عبد الباقي. (2002). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

بوحديد، ل & ، يحيوي، ا . (s.d.). دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، ، العدد 31، ص 257. مجلة الحقيقة. 249-286, pp. 31,

سلطان، م. س. (2004). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

### قائمة المراجع الأجنبية

- Adekola, B. (2011, 5). career planning and career management as correlates for careerdevelopment and job satisfaction. A cas study of Nioerian Bank employees. *journal of business and management research*, 1(2), 100-112.
- Brikend , a. (2011, 12). Job Satisfaction: aliterature revien. *Management research and practice*, 3(4), pp. 77-86.
- Paula , M., Kerry , B., & Lisa , B. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Career development international. *ePublications@SCU*, 10(2), pp. 1-43.

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	بطاقة تعريفية لمؤسسة El Goléa	01
39	منتجات مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa	02
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
44	نتائج معاملات الثبات والصدق	04
45	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.	05
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تخطيط المسار الوظيفي	06
48	رقم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	07
51	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	08
52	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	09
53	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تخطيط المسار الوظيفي في رضا العاملين بمؤسسة El Goléa	10
54	اختبار دور تخطيط المسار الوظيفي الفردي في رضا العاملين من خلال الانحدار الخطي البسيط	11
54	اختبار دور تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في رضا العاملين من خلال الانحدار الخطي البسيط	12

# قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	01
18	سلم Maslow للحاجات	02
23	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	03
27	طريقة ثيرستون لقياس الرضا الوظيفي	04
28	طريقة أسكود لقياس الرضا الوظيفي	05
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة القولية	06

# الملاحق



## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"، بعنوان " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين " ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، آمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي في نجاحها.

وأحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

الأستاذة:

- سليمان عواطف

الطالب:

- شويرف محمد حبيب الجبار

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

أرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 45 سنة

من 45 سنة فأكثر

3- المستوى العلمي:

ثانوي  متوسط  
 جامعي  دراسات عليا (ماستر - دكتوراه)  
 دراسة في معاهد متخصصة

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  
 من 10 إلى 15 سنة  15 سنة فأكثر

5 - المستوى الوظيفي:

إطار  عون تحكم  
 عون تنفيذ

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى تخطيط المسار الوظيفي ورضا الوظيفي للأفراد في مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية El Goléa بالمنية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق

بشدة					
<b>أبعاد تخطيط المسار الوظيفي</b>					
<b>1 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد</b>					
					01 مؤهلاتي العلمية تتوافق مع متطلبات مناصبي
					02 شغلي لمنصبي الحالي يتماشى مع توجهاتي المستقبلية
					03 أن على علم ودراية كافية بمختلف متطلبات مساري الوظيفي
					04 عادة ما أكون مطلع على اهداف المنصب الذي أزاوله
					05 أشعر ان اندماجي في هذا المسار الوظيفي يحقق لي أهدافي الوظيفية المستقبلية
					06 امكانياتي تشجعني على الاستمرار في اداء مهامتي
					07 أسعى الى تحقيق أهدافي الوظيفية انطلاقا من مهارتي الشخصية.
					08 لدي الرغبة في تطوير خبراتي وزيادة رصيدي المعرفي والعملية
					09 أشارك بالأنشطة والبرامج التكوينية التي تحسن أدائي
<b>2 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة</b>					
					10 تحيطني الادارة علما بالمناصب الشاغرة والتي تكون ضمن مساري الوظيفي
					11 تقوم الادارة بإشراكي في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بمساري الوظيفي
					12 تعلمني الادارة بالفرص الوظيفية المتاحة لي
					13 يقدم لي مسؤولي الموارد البشرية المساعدة في ايضاح مستقبلي الوظيفي
					14 تقوم المؤسسة على رأسها الادارة العليا بالاهتمام بتطوير موظفيها على جميع الأصعدة
					15 توفر لي المؤسسة برامج تكوينية من أجل المساهمة في انجاح مساري الوظيفي
					16 أرى بان متابعة عملي وتقييمه تساهم في تقدمي في الاتجاه الصحيح
					17 تعمل ادارتي على التغلب على المعوقات التي تقف في سبيل مساري الوظيفي
					18 أتقبل أي تعديل او تغيير قد يطرأ في توجه مساري الوظيفي من قبل الإدارة
<b>الأبعاد المتعلقة بالرضا الوظيفي</b>					
<b>1- الرضا عن المنصب.</b>					
					19 أنا مرتاح في وظيفتي.
					20 أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها.

					21	لا أجد صعوبة في تأدية عملي.
					22	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به.
					23	لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.
					24	أعمل على مراقبة عملي بنفسني دون انتظار رقابة المسؤولين
<b>2- الرضا عن الأجر والمكافآت</b>						
					25	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة
					26	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به
					27	أنا راضي على عدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى تشبه وظيفتي في مؤسسات أخرى
					28	نظام المكافأة في مؤسستي عادل
					29	نظام الترقيات في مؤسستي واضح وعادل
<b>3- الرضا عن نمط الإشراف</b>						
					30	علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة
					31	لا يمانع رئيسي المباشر إذا أخذت المبادرة
					32	رئيسي المباشر يمنحني الرغبة في العمل
					33	يتفهم رئيسي المباشر ظروف الشخصية وحالاتي النفسية
					34	أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب
<b>4- الرضا عن ظروف العمل المادية</b>						
					35	تهتم مؤسستي بظروف البيئية الجيدة (إضاءة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء) الأداء مهامي
					36	أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي
					37	أنا راضي على ظروف الأمن والسلامة في مؤسستي.
					38	توفر مؤسستي الوسائل التقنية والتكنولوجيا اللازمة للأداء مهامي