

# تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

## دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار

Career Path Planning and its role in achieving job satisfaction – a case study of the Directorate of Housing in wilaya of bechar

بلعيد حياة\*

مخبر الدراسات الإقتصادية والتنمية المحلية للجنوب الغربي، جامعة بشار – الجزائر

[Hayethayet820@yahoo.fr](mailto:Hayethayet820@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول للنشر: 2021/12/21

تاريخ الاستلام: 2021/11/15

### ملخص:

تناولت هذه الدراسة تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية السكن لولاية بشار، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في هذه المؤسسة نحو أهمية تخطيط المسار الوظيفي ويبين أثر تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده (المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، مشاركة الموظفين في صناعة القرار، مستوى الدافعية لدى الموظفين) كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية السكن لولاية بشار كمتغير تابع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية السكن لولاية بشار. الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، الدافعية لدى الموظفين، الرضا الوظيفي، مديرية السكن. تصنيف JEL: M11، M15.

### Abstract:

This study dealt with career path planning and its role in achieving job satisfaction in the Directorate of Housing in the Wilaya of Bechar, and aimed to know the trends of respondents in this institution towards the importance of career path planning and shows the impact of career path planning in its dimensions (career path, career path management, employee participation in decision-making, level of Motivation among employees (as an independent variable in achieving job satisfaction among workers in the Directorate of Housing in the Wilaya of Bechar as a dependent variable, , and one of the most important findings of the study It is the effect of career planning in achieving job satisfaction among employees in the Housing Directorate of the Wilaya of Bechar.

**Keywords:** Career path planning; career path management; employee motivation; job satisfaction; housing directorate.

**Jel Classification Codes:** M11 ،M15.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة:

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، حيث تسود المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية، أين يندرج كل هذا تحت نطاق الاقتصاد المؤسسي والذي يتسم بدقة تحليل المعطيات الأولية واستثمارها في خلق بيئة اقتصادية تتسم بنظم متعددة تصب في النهاية في مصلحة المؤسسات بصفة عامة (تحقيق الربح) والفرد بصفة خاصة (تلبية رغباته ومتطلباته) أين برزت هذه النزعة في الماضي البعيد، من خلال النظرة الاستشرافية لإدارة الموارد البشرية، فمنذ قرنين من الزمن تقريبا إلى عصر النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العضو البشري، كون هذا الأخير يكتسي أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، فهو أدواتها الفعالة وقواها المحركة لذلك كان لابد من إعادة النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة متخصصة، هي إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتحديد الطرق والوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تعظيم استفادتها من مواردها البشرية التي تعد أحد المحاور الأساسية لرفع كفاءة المنظمة وضمان استمراريتهما، لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى توجيه مسار عمالها وإحداث نوع من التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها عن طريق تخطيط المسارات الوظيفية للعمال. 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 مستوى أقصى من الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو "المورد البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

### 2.1. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية السكن لولاية بشار.
- الفرضيات الفرعية: وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن لولاية بشار.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لإدارة المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمشاركة الموظفين في صناعة القرار في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمستوى الدافعية لدى الموظفين في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار.

### 3.1. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله يمكن حيث يمكن حصها في النقاط التالية:
- يعد هذا الموضوع من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي؛
- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- إن توفر هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى أو في مجالات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

### 4.1. أهداف 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؛
- التعرف على مستوى تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 5.1. منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة؛ ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية؛ ولتحقيق أهداف هذا البحث تم الاستعانة ببعض مصادر البيانات أو لمعلومات كالمسح المكتبي بالاطلاع على المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع في الجانب النظري، والاستعانة بالوثائق الخاصة بالمتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بإجابات أفراد المؤسسة من خلال الاستبيان الموجه لهم.

### 2. الإطار المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي:

تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تضمن لهم البقاء والاستمرار والممارسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية من أجل تطوير وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها، لتحقيق الرضا لديهم حيث يعتبر الرضا الوظيفي أمر نسبي، ونجد البعض يكون راضيا عن العمل، في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والحيوية التي يصعب قياسها، نظرا لأنها تتضمن عوامل متعددة.

### 1.2. تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسار الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة.

#### ❖ تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي ، وقد عرف بأنه: " مفهوم يعبر عن التصور المستقبل المتعلق بكيفية تقديم وترقية العاملين في المنظمة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى (أرزقي، أثر المسار الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، 2012-2013، صفحة 39)."

أما ديسلر يشير للمسار الوظيفي بأنه "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية." (محمد، 2010، صفحة 132)، كما يعرف التخطيط للمسار الوظيفي بأنه "عبارة عن عملية نظامية أو الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص يتم تحقيقها من جهة أخرى (فاروق و السيد، 2005، صفحة 264) ، بالإضافة إلى ذلك يعرف بأنه " نشاط منظم و رسم، تضعه المنظمة لأفراد لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها، و صقلها وتعميمها (محمد، 2010، صفحة 133)."

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد رأسيا خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصائح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.

#### ❖ أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي:

لعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الأفراد والمنظمات، كما له عدة أهداف سنتناولها كما يلي:

● أهمية تخطيط المسار الوظيفي: يكتسب موضوع تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة إذ أصبح مهم وبصورة كبيرة لكل من الأفراد والمنظمة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، حيث أن الأفراد يشعرون بالضغط والسرعة حتى يحددوا مسارهم الوظيفي وذلك بسبب كثرة المنافسة في البيئة الخارجية المحيطة بهم، بالإضافة إلى ذلك معنى النجاح الحقيقي قد يتعدى الراتب أو المكانة ليشمل انجاز الأهداف والقدرة على تحديد الاحتياجات، حيث يشعر الفرد بأنه مطالب بتأديته مهامه ومسؤولياته تلك تكون جزءا من تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم النواحي الإيجابية ما يلي (محمد حسين، 2013، صفحة 80):

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: إن عملية تخطيط المسارات الوظيفية تمثل الامتداد الطبيعي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة والمتسارعة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديد عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، وإن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأدوارهم الشخصية يزيد من احتمالات توفر الكفاءات المناسبة لمجابهة الاحتياجات المتغيرة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون منهم الصغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

- تشجيع تنوع الثقافات: يحتوي برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال على إتاحة الفرص، وعليه فإن مواجهة هذه الفرص في ظل ظاهرة العولة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.
- تجنب التقادم المهاري: إن برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال والأمثل تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق المستهلكين، ومن تم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب معها.
- تحسين سمعة المؤسسة: إذا أيقن الأفراد أن منظماتهم تولي إهتماما كبير بمستقبلهم الوظيفي فبالتالي سوف يتحولون هؤلاء الأفراد إلى أداة جيدة في الترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي يترددون عليها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك و إذا ما يؤدي إلى التقليل من حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن وجود خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي منظمة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يحفزهم على الالتحاق بها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تتسابق جادة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لموظفيها ره تساعد م على تنمية الولاء والانتماء وإستمرار العمل بها (غواش، 2008، صفحة 19).
- تخفيف القيود على حركة العمالة: يساعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من تقرير إمكانات الأفراد من خلال حركات النقل والترقية.
- تقليل تكلفة العمالة: إن تواجد أفراد ذوي كفاءة ومهارة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة.
- أهداف تخطيط المسار الوظيفي: لعملية تخطيط المسار الوظيفي عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية (جرجيس و يونس، 2010، صفحة 236): الفصل الأول الأدبيات الدراسات
- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم مما أوجب على المنظمة أن تغير من اتجاهاتها ومن تم تعدل استراتيجيتها لتحقيق التوافق مع التغيرات، وعليه ومن أجل تحقيق الفعالية والنجاح في المنظمة وجب إظهار قدر من المرونة في وجود الأهداف التي تسعى لمواكبتها، وتحقق هذه العملية من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية، وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين وكذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في نفس الوقت.
- تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- تحسين وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى تعديلات تواكب التطورات السريعة أو وضع سياسات جديدة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح هذه البرامج (أرزقي، 2012-2013، صفحة 55).
- يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية ورق مدخل النظم إلى تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة.

- يطمح الفرد أساسا من تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- إن سياسة تخطيط المسار الوظيفي تساهم على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.
- وبصفة عامة يحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافها التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه، ومن جهة أخرى تجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق أهدافها.

#### ❖ أبعاد تخطيط المسار الوظيفي:

##### • المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

وانطلاقا من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، ويمكن تحديد بدائل المسار الوظيفي فيما يلي:

- المسار الوظيفي التقليدي: ويقصد بذلك أن أساس تقدم الموظفين وظيفيا ضمن المنظمة وفق هذه النظرة التقليدية، يكون على أساس ترقيتهم ضمن سلم الوظائف المكونة لمسار وظيفي معين فقط.
- المسار الوظيفي المزدوج: وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث ان هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى.
- تحديد شبكة مسارات وظيفية: عند اعتماد شبكة مسارات وظيفية، فإن الفرد يستطيع ان يتحرك أفقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة، حتى يصبح مرجعا في مجال تخصصه وهو يحقق ذلك بأن يتقدم عموديا في مجال تخصصه، ولكن أفقيا في مواقع مختلفة.

##### • إدارة المسار الوظيفي:

ويمكن تعريف إدارة المسار المهني على أنها عملية تمكين الموظفين من الإدراك والفهم الأفضل لمسارهم المهني والعمل على تطوير مهارات ذلك المسار، وكذلك اهتماماتهم، واستخدام هذه المهارات والاهتمامات بشكل أكثر فعالية داخل الشركة وبعد تركهم لها.

وعرفت إدارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية برسم الاطر العامة التي على ضوئها يتحدد مستقبل الافراد الوظيفي العاملين في المنظمة وخط سير الحياة الوظيفية فيها منذ تعيينهم وحتى بلوغهم سن التقاعد، ويتمثل الغرض من ادارة المسار الوظيفي فيما يلي:

- مساعدة الموظفين لتحسين أدائهم: إن برامج ادارة المسار الوظيفي تعمل على اشتراك الموظفين في وضع اهدافهم الخاص وتمييز نقاط القوة والضعف لديهم، كما أنها تساعدهم في التعرف والتحقق من الحاجة للتدريب والوقت المناسب له هذا يتحقق بشكل رئيسي من خلال بناء نظام المعلومات المرتدة ومناقشة نظم ادارة الأداء في المنظمات.
- توضيح خيارات المسار الوظيفي المتوفرة: خلال برامج ادارة المسار الوظيفي فإنه يتم اعلام الموظفين حول خيارات المسار الوظيفي المتوفرة داخل المنظمة ، يتم مساعدة الموظفين من خلال التعرف على المهارات والقدرات الأخرى المطلوبة للوظائف الحالية والمستقبلية.
- الموازنة بين طموح الموظفين والأهداف المنظمة: تحاول الكثير من المنظمات مساعدة موظفيها في تخطيط مسارهم الوظيفي من خلال برامج ادارة المسار الوظيفي وقد اشارت البحوث الى اهمية هذه البرامج لكي يستطيع الموظفين الموازنة بين خطط مسارهم الوظيفي مع الخطط المقدمة من قبل المنظمة التي يعملون فيها ويمكن أن يشكل المسار الوظيفي حيزا كبيرا من الكفاءة الادارية إذ تمكنت المنظمة من مقابلة أهدافها الاستراتيجية مع ما يشعر به الأفراد أنه من أجل تحفيزهم والاهتمام بهم.

• مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات (مجرة):

إشراك الموظفين (Employee Involvement) هو فلسفة إدارية تمارسها المؤسسة بواسطة منح موظفيها فرصة للمشاركة في القرارات التي تؤثر مباشرة على وظائفهم. لهذه الفلسفة منافعها الجمة في تحفيز الموظفين، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، والشعور بالمسؤولية، وتكوين علاقات أفضل مع زملاء العمل ومجموعات التنفيذ، وتنمية مستوى الاستعانة بالإبداع، وتساهم أيضا في الاستفادة من قدرات وخبرات وجهود الموظفين في حل المشكلات وإتخاذ القرارات والمؤسسات التي تحرص على إشراك الموظفين تجني فوائد عديدة منها: تحسين القدرة التنظيمية لصنع القرار، وتحسين ممارسات العمل من قبل الموظفين، وتحسين جودة.

• مستوى الدافعية لدى الموظفين:

تعرف الدافعية بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين هي تشمل التعرف على حاجات (Needs) ورغبات (Desires) واهتمامات (Interests) المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لأستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه، وتكمن أهمية دافعية لدى العاملين فيما يلي:

- الدافع يساعد على تغيير الموقف السلبي تجاه الموقف الإيجابي: دون تحفيز الموظفين يحاولون تنفيذ الحد الأدنى من الأنشطة في المنظمة. لكن الدافع يملأ الرغبة في الأداء إلى أقصى مستوى لها. جميع موارد المنظمة ليست لها فائدة ما لم وإلى أن يستخدم الموظفون هذه الموارد. يقوم الموظفون المتحمسين بأفضل استخدام للموارد.
- الدافع يحسن مستوى أداء الموظفين: يعمل الدافع على تحسين مستوى كفاءة الموظفين مما يعني أن يبدأ الموظفون في أداء المهمة بأفضل ما لديهم من قدرات مع الحد الأدنى من هدر الوقت والموارد لأن الموظفين المتحمسين دائما ما يستخدمون أفضل الموارد. الدافع يسد الفجوة بين القدرة على العمل والاستعداد للعمل والاستعداد دائما يحسن الكفاءة.
- يساعد في تحقيق الهدف التنظيمي: يحاول الموظفون المتحمسين دائما تحقيق الهدف التنظيمي والمساهمة بأفضل الجهود لتحقيق الهدف التنظيمي كما يعرفون مع تحقيق الهدف التنظيمي فقط يمكنهم تحقيق هدفهم الشخصي. يساهم جميع الموظفين بجهودهم في اتجاه واحد لتحقيق الهدف.

- الدافع يخلق بيئة عمل داعمة: في التحفيز يتم تحسين العلاقات بين المتفوقين والمرؤوسين دائما. عندما يحصل الموظفون على حاجتهم بالرضا أو الحصول على التقدير والاحترام في المنظمة، فإنهم يقدمون دائما يد داعمة للرؤساء هناك المزيد من التعاون والتنسيق في المنظمة وجميع الموظفين يعملون بروح الفريق.
- الدافع يساعد المديرين على إدخال التغييرات: يظهر الموظفون المتحمسين مقاومة أقل في قبول التغييرات وفقا للتغييرات في بيئة الأعمال لأنهم يعرفون ما إذا لم يتم تنفيذ التغييرات في المؤسسة، فلن تخسر المنظمة فقط من قبل هذا ولكن الموظفين سيجدون صعوبة في الحصول على احتياجاتهم استيفاء، دائما ما يكون الموظفون المتحمسون داعمين ومتعاونين في قبول التغييرات في المؤسسة.
- انخفاض دوران الموظفين: الدافع يخلق الثقة في الموظفين للحصول على احتياجاتهم بالارتياح في المنظمة نفسها. وهم دائما ما يختارون الخيار للبقاء في المؤسسة وزيادة أرباحهم بدلا من ترك المؤسسة وزيادة أرباحهم. مع التحفيز تكون التحويلات أقل لأن الموظفين الراضين لا يغادرون الوظيفة.

## 2.2. عموميات حول الرضا الوظيفي:

إن تحقيق أهداف المؤسسات المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، من نا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وتسمى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد توفير الجو الملائم للعمل وغير أمن العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية ورقا لما يدركه ويتوقعه الفرد و المؤسسة.

### ❖ مفهوم الرضا الوظيفي:

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم، خبرتهم... نجد ما يرضي فرد لا يرضي الآخر، فهذا يشير إلى عدم الاتفاق حول تقديم تعريف موحد ومتفق عليه للرضا الوظيفي، وفي ذلك نجد تعدد الكتابات في ذا المفهوم من جهات مختلفة كل في مجال اختصاصها تهدف بالأساس إلى استحداث ووضع تعريف معين للرضا الوظيفي كفيل بتحقيق أهداف البحث الذي نقوم به، وقد يعرف على أنه "موقف الموظف اتجاه وظيفته" (الخطاب، 2003، صفحة 98)، وقد عرف كذلك على أنه: مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد (الدوسري، 2010، صفحة 44). كما تم تعريفه على أنه "حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لمنصبه أو خبرته في ذلك المنصب (الخطاب، 2003، صفحة 100).

إذن فإن الرضا الوظيفي يتحدد ورقا بما يلي:

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به؛
- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات. وبتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، وبسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض وقد يسلك سلوك غير مرغوب فيه (عبد الباقي، 2002، الصفحات 211-212).



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

#### ❖ أهمية الرضا الوظيفي:

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

- تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة؛
- السعي إلى تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين؛
- السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة؛
- مساعدة الإدارة والمديرين المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة تساعد على حفظ الأفراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم، وأداءهم الوظيفي كون أن الأفراد يعتبرون أنهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال؛
- ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي به إلى: (عبد اللطيف و ماضي، 2007، الصفحات 779-800)
  - لقدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما تحيط به؛
  - للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرا واضحا على الناحية العضوية، هذه الأخيرة التي لها آثارا كذلك على الصحة النفسية، فالراحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس أن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلا؛
  - الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب وسكن.... الخ، وغير مادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي.... الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛
  - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها وظيفة الموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على تحقيق متطلبات الحياة (سالي، 2000، صفحة 48).

#### ❖ أثر تخطيط المسار الوظيفي على رضا العاملين:

يمر الأفراد العاملون خلال مسارهم الوظيفي بمراحل مختلفة تختلف فيما احتياجاتهم وطموحاتهم إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تخطيط المسار الوظيفي، ويعمل تخطيط المسار الوظيفي على توافق توقعات الفرد وتوقعات المنظمة معا ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسي Psychological contract، والذي قدمه Chris Argyris and Harry Levinson، ويختلف هذا العقد كثيرا عن عقد العمل أو العقد القانوني بين المنظمة والفرد حيث يعرف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين الأفراد والمنظمة يحدد ما يتوقع أن يتلقاه كل طرف من الطرف الآخر في هذه العلاقة (محمد، إدارة الموارد البشرية، 2010، صفحة 150).

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:

- القدرة على أداء مهام المنصب؛
- القدرة على حل المشاكل بأساليب جديدة؛
- القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقنعة؛
- وقد تكون هذه التوقعات متماثلة أو مختلفة ولذلك فإن مناقشة هذه التوقعات بصراحة ووضع مع العاملين أدوات تنمية الذات في رسم المسار تعتبر عناصر أساسية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

لذلك فإن الأطراف التي تتوصل إلى عقد يقوم على أكبر قدر من توافق التوقعات هم الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي، ويستمررون لفترة طويلة في المنظمة. حيث يحدد تخطيط المسار الوظيفي للفرد علامات بارزة محددة على الطريق وعندما يتعرف الشخص على هذه العلامات ويصل إليها يتزايد شعوره بالإنجاز وتؤدي هذه المشاعر إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد (أبو تابة، 2001، صفحة 150)، 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.

### 3. عرض النتائج ومناقشتها:

#### 1.3. تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة؛

تتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم 1: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
76.8%	63	ذكر	الجنس
23.2%	19	أنثى	
100%	100	المجموع	
42.7%	35	أقل من 30 سنة	العمر
35.4%	29	من 31 إلى 40 سنة	
8.5%	7	من 41 إلى 50 سنة	
13.4%	11	أكبر من 50 سنة	
100%	100	المجموع	
79.31%	79.31	تكوين مهني متخصص	المستوى التعليمي
17.24%	17.24	DEUA / ليسانس	
3.45%	3.45	ماستر	
0%	0	ما بعد التدرج (ماجستير-دكتوراه)	
100%	100	المجموع	
46.5%	38	ما بين 01-05 سنوات	الأقدمية
28%	24	ما بين 06-10 سنوات	
24.5%	20	أكثر من 10 سنوات	
100%	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

أغلب المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (76.8%) بمقابل (23.2%) من الإناث، كما تتميز العينة بأن أغلب أفرادها من الفئة الشابة حيث أن نسبة المستجوبين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة استحوذت على النسبة الأكبر وهي (42.7%).

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن مستوى التكوين المهني المتخصص استحوذ على النسبة الأكبر حيث بلغت نسبته (79.31) %، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي متوسطة، وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.5%) منهم تتراوح خبرتهم من 01 إلى 05 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدمجين في عقود ما قبل التشغيل، و(28%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 06 إلى 10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 50 سنة) فقد حددت نسبتهم (24.5%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

### 2.3. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

❖ صدق وثبات أداة الدراسة:

#### الجدول رقم 2: معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق = الجذر التربيعي للثبات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد أسئلة الاستبيان	محاور الاستبيان
0,899	0,808	26	المحور الأول
0,958	0,917	10	المحور الثاني
<b>0.946</b>	<b>0.895</b>	36	الاستبيان كاملا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

وقد بلغت قيمة  $\alpha$  للاستمارة الكلية (معامل الثبات) (0.895%)، وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة، في مقابل كانت نسبة (0.946) كمعامل صدق، وبالتالي فثبات الأداة محقق مما يجعلنا على ثقة بصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

❖ تخطيط المسار الوظيفي في مديرية السكن لولاية بشار:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	امتلك أهدافا واضحة متعلقة بمساري المهني	4.07	0.991	محايد
2	لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي	4.18	0.957	أعارض بشدة
3	اسعي لبلوغ مناصب متعددة ومتنوعة لكسب خبرة أكبر	4.02	1.077	موافق
4	يساعدني تقييم الرؤساء في رفع كفاءتي	1.55	0.664	أعارض
5	لدي الاستعداد للتطوير	4.07	1.077	موافق
6	أبتادل الخبرات مع العمال	2.64	0.643	موافق
7	تصميم نظام أسئلة يكشف مدى تطابق أهداف الوحدة مع أهداف العمال	2.05	0.882	محايد
8	دعم الترقيات والحوافز	2.56	0.656	موافق
9	أسعى للانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى	2.54	0.745	موافق
10	استغلال الأفراد بطريقة مثلى	2.50	0.888	أعارض
	<b>المسار الوظيفي</b>	<b>3.717</b>	<b>0.520</b>	<b>موافق</b>
11	وجود ارتباط فعلي بين الأهداف المسطرة والمدركة	2.45	0.738	موافق
12	تهتم المؤسسة بتطوير وتدعيم مناصب الموظفين	2.19	0.788	أعارض
13	وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل	2.36	0.740	موافق
14	تهتم المؤسسة باختيار الأفراد بطريقة علمية	2.45	0.725	موافق
15	تهتم الوحدة بحل المشاكل الخاصة بالعاملين	2.18	0.675	محايد
16	تحفيز العاملين وتشجيع رغباتهم	2.15	0.780	موافق
	<b>إدارة المسار الوظيفي</b>	<b>2.992</b>	<b>1.127</b>	<b>موافق بشدة</b>
17	توجد درجة من المشاركة في التخطيط والمشاركة في المؤسسة	2.67	0.686	موافق
18	تؤخذ أفكار وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار	2.39	0.864	موافق
19	لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار	2.34	0.804	محايد
20	يتعاون رئيسي المباشر في تحديد مساري المهني	2.39	0.725	موافق
21	كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرارات قلت المشاكل	2.20	0.844	موافق
22	السياسات العامة في المؤسسة مبنية على مشاركة الموظفين في صنع القرارات	1.87	0.775	محايد
	<b>مشاركة الموظفين في صناعة القرار</b>	<b>2.35</b>	<b>0.706</b>	<b>موافق</b>
23	احصل على حوافز مادية أو معنوية عند الأداء المميز	2.67	0.686	موافق
24	يقنعني الرئيس المباشر بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعي للعمل	2.39	0.864	محايد
25	تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدي	2.34	0.804	موافق
26	تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل	2.39	0.725	محايد
	<b>مستوى الدافعية لدى الموظفين</b>	<b>2.35</b>	<b>0.706</b>	<b>موافق</b>
	<b>تخطيط المسار الوظيفي ككل</b>	<b>3.717</b>	<b>0.704</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

باستعراض نتائج متغير "تخطيط المسار الوظيفي"، نلاحظ أن إجابات العينة المدروسة تتوجه إلى "الموافقة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن تخطيط المسار الوظيفي ككل (3.717) وبانحراف معياري (0.704). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تخطيط المسار الوظيفي حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على أن

تخطيط المسار الوظيفي مطبق في المنظمة، وذلك من خلال قيام الموظفين بتحديد أهدافهم المهنية بمساعدة المنظمة وإدارة الموارد البشرية في ذلك من حيث توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع خططهم وتوفير النصح والإرشاد والتوجيه وقيامهم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها، وهذا ما يسمح للموظفين للوصول إلى طموحاتهم وأهدافهم ومستقبلهم الوظيفي. وهذا راجع إلى أن هناك تخطيط للمسار الوظيفي بالمنظمة أي أن المسار الوظيفي في المنظمة نشأ نتيجة تفاعل كل من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي.

❖ الرضا الوظيفي في مديرية السكن لولاية بشار:

#### الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرضا عن الأجر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي ومسؤولياتي	2.01	1.257	أعارض
02	الراتب الحالي الذي أتقاضاه في المؤسسة مرضي لي	2.34	1.354	أعارض بشدة
03	نظام المكافآت والحوافز مصمم بطريقة عادلة	2.15	0.298	محايد
	الرضا عن الأجر	2.45	1.131	أعارض

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (2.45) بانحراف معياري (1.131) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما يتبين أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الرضا عن نمط الأجر بالمنظمة حسب مخرجات أنها اتجاهات آراء غير موافقة وهذا راجع لعدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع طبيعة العمل الذي يقومون به، كذلك عدم تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة من وجهة نظرهم، كما أنهم غير راضين عن طريقة منح المكافآت والسياسة المتبعة في ذلك، وعدم شعورهم بالعدالة في منح المكافآت والترقيات.

#### الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الزملاء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
04	أتبادل مصادر المعرفة والمعلومات مع زملائي	3.77	1.136	أعارض بشدة
05	أتلقي المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في تأدية المهام	3.73	1.238	محايد
06	نطبق في المؤسسة فكرة العمل كفريق	3.48	1.269	موافق
07	تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع زملائنا	3.52	1.298	موافق
08	هناك منافسة شريفة بين الزملاء في المؤسسة	3.17	1.386	موافق بشدة
	الرضا عن الزملاء	3.67	0.975	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن هذا البعد جاء مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.67) بانحراف معياري (0.975)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن الزملاء بالمنظمة حسب مخرجات spss أنها اتجاهات أغلبها موافقة. ومن هنا نلاحظ أن أفراد المنظمة موافقون حول ما توفره المنظمة لهم من تعاون بين أفراد الجماعة من أجل توفير المعلومات وتبادلها بينهم ومحاولة تفهمهم لمواقف بعضهم البعض، ورغم علاقات التعاون وتبادل المعارف بين الزملاء إلا أن

الأفراد راضون نسبيا عن قنوات الاتصال بالمؤسسة وخاصة مع المستويات الإدارية العليا كما أن بعضهم يشتكي من سوء نقل المعلومات ومدى توفرها في الوقت المناسب.

**الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن العمل –الظروف المادية-**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
09	التهوية المتوفرة في مكان العمل تتناسب مع نشاطي	3.50	1.885	موافق
10	الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تتناسب مع نشاطي	1.76	1.302	محايد
11	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل	2.15	0.729	موافق
	الرضا عن العمل –الظروف المادية-	3.66	0.940	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن هذا البعد جاء مرتفعا، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.66) بانحراف معياري (0.940). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الرضا عن الظروف المادية بالمنظمة حسب مخرجات SPSS أنها اتجاهات آراء موافقة، وهذا ما يبين أن المنظمة توفر للموظفين الظروف والإمكانيات اللازمة لأداء أعمالهم من تهوية وإضاءة وتوفير الوسائل الكافية لعملهم، ومن خلال النتائج السابقة يتبين أن الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة يشعرون بالرضا والدليل على ذلك رضاهم عن علاقاتهم مع الزملاء وأيضا رضاهم عن الظروف المادية في حين أنهم غير راضين فقط عن الأجر الممنوح لهم داخل المؤسسة.

**4. تحليل النتائج:**

التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

**الجدول 7: تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	35.391	1	35.391	87.494	0,000
الخطأ	32.360	80	0.404		
المجموع الكلي	67.751	81			

مستوى الدلالة (0.05) معامل التحديد (0.522) معامل الارتباط (0.723)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (87.494) لقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تخطيط المسار الوظيفي، في هذا النموذج يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين في المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي. وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك أثر معنوي لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي الرضا الوظيفي.

2.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تخطيط المسار الوظيفي الرضا الوظيفي بمدينة السكن

لولاية بشار

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
تخطيط المسار الوظيفي	0,801	0.092	0.110	9.354	0.000	0.522	0.745

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22 (مستوى الدلالة 0.05)

ومن خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 9.354 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن قيمة (T) دالة عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 74.5% حيث أن متغير تخطيط المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 52.2% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي الآتية (المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، مشاركة الموظفين في صناعة القرار، مستوى الدفاعية لدى الموظفين) في الرضا الوظيفي بمدينة السكن لولاية بشار عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمدينة السكن لولاية بشار لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
المسار الوظيفي	0,493	0.092	0.110	5.066	0.000	0.243	0.493

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 5.066 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 49.3%، حيث أن بعد المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 24.3% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمدينة السكن بشار عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا راجع إلى أن المسار الوظيفي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي وبناء التوقعات التي يشكلها العاملان تجاه مساهمهم وما يأملون فيه من تلبية احتياجاتهم، وهذا مرتبط بالوظيفة التي يشغلونها وينتسبون إليها في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى رضاهم الوظيفي.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار" لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
إدارة المسار الوظيفي	0,678	0,092	0,110	8,342	0,000	0,422	0,755

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 8.342 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 75.5% حيث أن بعد إدارة المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 42.2% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا راجع إلى أنه يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد، وأن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار الوظيفي للأفراد.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمشاركة الموظفين في صناعة القرار في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار" لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مشاركة الموظفين في صناعة القرار في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
مشاركة الموظفين في صناعة القرار	0,488	0,092	0,123	5,078	0,000	0,414	0,514

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

ومن خلال الجدول 11 يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمشاركة الموظفين في صناعة القرار في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 5.078 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 51.4%، حيث أن بعد مشاركة الموظفين في صناعة القرار يفسر ما نسبته 41.4% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في صناعة القرار في الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في خلالها الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل والمناقشة



الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تفيد جميع الأطراف بناء على سعة الصدر وقبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى الدافعية لدى الموظفين في مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار" لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مستوى الدافعية لدى الموظفين على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
مستوى الدافعية لدى الموظفين	0,488	0,081	0,123	5,153	0,000	0,452	0,523

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول 12 يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمستوى الدافعية لدى الموظفين في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 5.153 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 52.3% حيث أن بعد مستوى الدافعية لدى الموظفين يفسر ما نسبته 45.2% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الدافعية لدى الموظفين في الرضا الوظيفي بمديرية السكن بشار عند مستوى الدلالة 0.05". وهذا راجع إلى أن معظم الباحثين يعتقدون أن الحصول على وظيفة أفضل دافعا قويا بمفهوم الترقية وسعي الموظفين لتحسين أوضاعهم الوظيفية مما يسلمهم في تحسين مكانتهم الاجتماعية والمادية وبخصوص سعي المؤسسة لزيادة الدافعية لدى الموظفين بحاجة للتطوير ودعم الإدارة في هذا الجانب.

5. خاتمة:

إن تخطيط المسار الوظيفي لديه أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظم، و الذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتفاني أي أنه وسيلة تسمح برفع الرضا لدى الأفراد بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديهم من مهارات وقدرات لمساعدتهم على تخطيط حياتهم الوظيفية والمحافظة عليها في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد.

فقد حاولت الدراسة بإعطاء نظرة عامة حول تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة الموظفين بمديرية السكن بشار وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات،

1.5. النتائج الدراسة:

- ✓ أظهرت الدراسة أن مديرية السكن لولاية بشار تلتزم بأبعاد تخطيط المسار الوظيفي التي تمت دراستها والمتمثلة في (المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، مشاركة الموظفين في صناعة القرار، مستوى الدافعية لدى الموظفين).
- ✓ أظهرت الدراسة أن الموظفين بمديرية السكن لولاية بشار يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة إلا فيما يخص الرضا عن الأجر، لأنهم يرون أنه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة؛
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر معنوي لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، فقد توصلت النتائج إلى أن تطوير المسار الوظيفي يفسر نسبة كبيرة من الرضا الوظيفي.

## 2.6. الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فيمكن وضع مجموعة من الإقتراحات على النحو التالي:
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات وإتاحة فرص أكبر لتطويرهم داخل العمل وخارجه.
  - ✓ توفير احتياجات المديرية من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل، مما يكون له تأثير ايجابي على رضا العاملين وانتماءهم وولائهم للمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية أصر المحبة والألفة بينهم.
  - ✓ العمل على رفع مستوى رضا الموظفين على أجورهم بمديرية السكن لكي يستمروا في عطائهم مما يزيد من فاعليتهم وشعورهم بنوع من العدالة.
  - ✓ ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في مختلف القضايا.

## 6. قائمة المراجع:

1. أحمد عبد النبي محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار زمزم لنشر والتوزيع، صفحة 133.
2. رشدي عبد اللطيف، وكامل ماضي. (2007). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15 (العدد 2)، صفحات 779-800.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، صفحات 211-212.
4. عايدة السيد الخطاب. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار شركة الحريري للطباعة والنشر، 98.
5. عبد المحسن سنينة محمد حسين. (2013). أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا -دراسة لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة-. مذكرة ماجستير، عمان، كلية تجارة، تخصص إدارة أعمال، الأردن: جامعة الشارقة الأوسط، صفحة 80.
6. عبده فيلة فاروق، وحمد عبد المجيد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار الميسرة لنشر والتوزيع، صفحة 264.
7. عمير عباس جرجيس، ومثنى وعد الله يونس. (2010). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي - دراسة إستطلاعية لعينة من الأطباء في المستشفيات مدينة الموصل-. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32 (العدد 97)، صفحة 236.
8. فتحي أرزقي. (2012-2013). أثر المسار الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة. أطروحة دكتوراه، تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد، صفحة 55.
9. مبارك بن فالح الدوسري. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير، الرياض، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، صفحة 44.
10. محمد علي محمد سالي. (2000). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، القاهرة، كلية تجارة، مصر: جامعة عين شمس، صفحة 48.
11. هبة سلامة سالم غواش. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر -دراسة حالة على البنوك العامة في قطاع غزة-. رسالة ماجستير، غزة، كلية تجارة، تخصص إدارة أعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية، صفحة 19.