



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا

الموظفين بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بالمركب الجوّاري عبدالقادر زلوف بلدية بوسعادة

إشراف الأستاذ:

- عمارة نور الدين

إعداد الطالبين:

- طيبي عبد النور

- ملكي وليد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



قال تعالى : ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ الإسراء 24
إلى الذين لو جاز السجود لهما لسجدت
إلى الذي يتقد عزما ويتقد قوة ويتدفق حلما ويفيض كرما
وينساب سماحة ويلفظ حكما إلى "أبي" العزيز ...
إلى التي أشعلت أصابعها
العشرة لتنير دربي، إلى سر الحياة وترياق الشفاء إلى لمسة
الحنان " أمي " سائلة المولى عز وجل أن يحفظهما
إلى اخوتي وأخواتي
إلى كل من ساعدني ولو بالقليل في مسيرتي الدراسية
من معلمين وأساتذة وزملاء
إلى كل أصدقائي وأحبابي
أهدي عملي إلى كل من نكرهم قلبي ولم يذكرهم قلمي.

عبد النور



إهداء

قال تعالى : ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ الإسراء 24
إلى الذين لو جاز السجود لهما لسجدت
إلى الذي يتقد عزما ويتقد قوة ويتدفق حلما ويفيض كرما
وينساب سماحة ويلفظ حكما إلى "أبي" العزيز ...
إلى التي أشعلت أصابعها
العشرة لتنير دربي، إلى سر الحياة وترياق الشفاء إلى لمسة
الحنان " أمي" سائلة المولى عز وجل أن يحفظها
إلى اخوتي وأخواتي
إلى كل من ساعدني ولو بالقليل في مسيرتي الدراسية
من معلمين وأساتذة وزملاء
إلى كل أصدقائي وأحبابي
أهدي عملي إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

حيدر

كلمة شكر

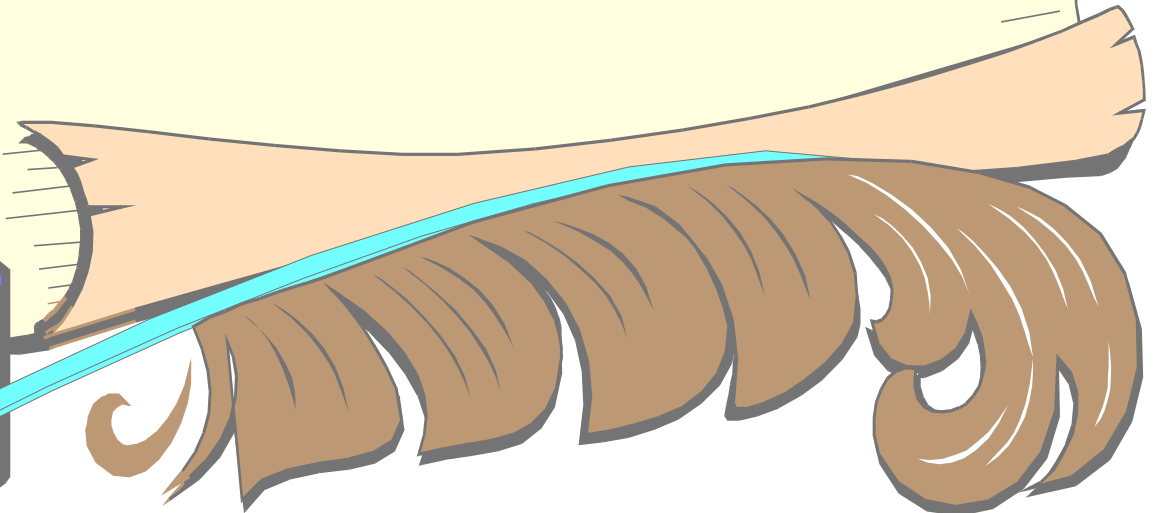
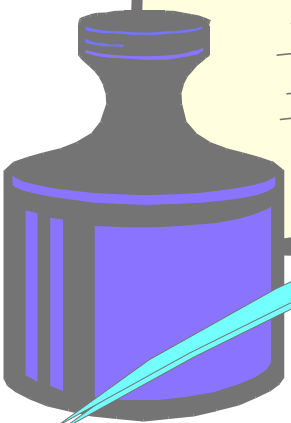
قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾ ۞

سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف الدكتور *عمار نور الدين* الذي لم يخل علينا بنصائح القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة .

عبد النور - وليد



قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
03	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
04	1.1. اشكالية الدراسة
05	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
06	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	6.1. الدراسات السابقة
12	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: المسار الوظيفي
15	تمهيد
16	1.2. مفهوم المسار الوظيفي
17	2.2. أهمية المسار الوظيفي
18	3.2. خصائص المسار الوظيفي
19	4.2. مراحل المسار الوظيفي
21	5.2. أنواع المسارات الوظيفية
24	6.2. أبعاد المسار الوظيفي
25	خلاصة

	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
27	تمهيد
28	1.3. مفهوم الرضا الوظيفي
28	2.3. أهمية الرضا الوظيفي
29	3.3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
32	4.3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
36	5.3. قياس الرضا الوظيفي
38	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
41	تمهيد
42	1.4. الدراسة الاستطلاعية
43	2.4. المنهج المستخدم
43	3.4. متغيرات الدراسة
43	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
44	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
44	6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة
48	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
48	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
49	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
51	تمهيد
52	1.5. عرض النتائج
75	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
79	خلاصة
	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
81	1.6. الاستنتاج العام

81	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
83	- قائمة المصادر والمراجع
86	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
21	.1	المراحل المكونة للمسار الوظيفي
45	.2	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
45	.3	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
46	.4	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
46	.5	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
47	.6	يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
52	.7	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
53	.8	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
54	.9	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
55	.10	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
56	.11	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
57	.12	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
58	.13	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
59	.14	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
60	.15	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
61	.16	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
62	.17	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
63	.18	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
64	.19	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
65	.20	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
66	.21	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

67	.22	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
68	.23	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
69	.24	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
70	.25	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
71	.26	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)
72	.27	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)
73	.28	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)
74	.29	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
22	.1	نموذج المسار التقليدي
23	.2	نموذج المسار الوظيفي الشبكي
24	.3	أبعاد تطوير المسار الوظيفي
33	.4	سلم الحاجات لماسلو

أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة

تناولت هاته الدراسة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في هذه المؤسسة نحو أهمية تطوير المسار الوظيفي وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تتكون من 30 موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

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

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

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

The importance of career path planning in achieving employee satisfaction in the organization

This study dealt with the effect of career path development on job satisfaction at the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of Messila, and aimed to know the attitudes of the respondents in this institution towards the importance of career development and its impact on achieving their job satisfaction.

To achieve the research objectives, we used a data collection form, which was distributed to a sample of 30 employees. SPSS program was also used in the statistical analysis of the data.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of the level of career path planning in the institution under study, and the existence of a statistically significant influence relationship of the career path with its various dimensions in the level of job satisfaction, which was generally high in the institution under study.

The study also reached many recommendations, the most important of which is the need to increase interest in planning the career path of employees, and to transfer them from one job position to another in order to provide them with more knowledge and skills, and to provide the institution's needs of human resources through promotion from within, which has a positive impact on employee satisfaction. And their affiliation and loyalty to the institution.

مقدمة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير المسار فهو يحقق فوائد تعود بالنفع إلى الفرد والمؤسسة معاً، مثال ذلك الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصيص الموارد البشرية واستخدامها ، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية ومهنية، وقد أصبحت المنظمات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عاملها، مما يساعد في تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه، بما يخدم أهدافها، حيث يسعى الفرد في تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

لقد كان وما زال موضوع المسار الوظيفي مجالاً لاهتمام العديد من علماء الإدارة وكتابها ومن أبرزهم بيتر Peter Drucker وادجار شاين Edger Schein ، وغيرهم، كما بلغ الاهتمام لدى بعض الكتاب ومراكز البحوث والدراسات*، أن تحدثوا عن صناعة المسار الوظيفي واستخدموا مفاهيم أخرى ولقد تزايد في الآونة الأخيرة استخدام مفهوم خدمات تطوير المسار الذي يتعدى حدود المؤسسة إلى نطاق أوسع بكثير، إذ اهتمت به منظمات وجهات حتى على المستوى الدولي، فعقدت ندوة دولية عن تطوير المسار والسياسة العامة في مدينة الكندية في العام 1999 وبدأ يهتم بها صانعو السياسة العامة الذين يحتاجون إلى تطوير فهم اعمق لطبيعة عمل المسار وتطويره ، كما تشكلت جمعيات شاركت الجامعات في تأسيسها مثل مؤسسة تدريب المسار وتطويره في جامعة اوكلاند.

تسود في معظم المؤسسات برامج متنوعة لتطوير العاملين، إلا أن هذه البرامج تبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين المسار الفردي والتنظيمي، وبما يؤدي إلى مواءمة حقيقية بين الفرد والوظيفة والمنظمة وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية مما جعل تلك المؤسسات تفتقد إلى أطر محددة من شأنها تطوير مسار العاملين ووضعها ضمن اهتمام الإدارة العليا تخطيطاً وتوجيهاً ومتابعة.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. اشكالية الدراسة

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

لذلك حرصت إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتصنيفها، وتوسعت في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛ وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين. حيث يعتبر هذا الأخير من المواضيع الإدارية الحديثة، أين تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظى بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية.(حليمة، 2016، ص12)

وقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات، و ذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفا؛ أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تتفق مع مناصبهم، مما يترتب على ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب.

والحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية ؛ ذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي . (حليمة، 2016، ص12)

ولما كان عدم تخطيط المسار الوظيفي يؤدي الى خفض معدلات الأداء وجودة العمل وبالتالي الخفض من الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الرياضية ، كان لابد من منح الموظف حرية الاختيار بتخطيط مساره الوظيفي واختيار ما يناسبه من المسارات الوظيفية التي تشبع رغباته وتتفق مع ميوله واهتماماته لتوفير البيئة المناسبة لتحسين ادائه وانجاز العمل بشكل افضل وبالتالي الرفع من رضاه الوظيفي، ويجب التخلص من النظرة القديمة للعمل باعتباره وسيلة لتلبية الاحتياجات الاقتصادية ، حيث

لا يرتبط بنجاح المنظمات الرياضية بجودة الخدمات التي يقدمها بقدر ما يرتبط بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على النهوض بمستويات الأداء وتحسين المستمر للخدمات الرياضية . (زكرياء، 2015، ص49) ومما يشير الى أهمية تخطيط مسار الوظيفي للموظفين منذ تعيينهم في الوظائف المختلفة لتحقيق أهداف الموظفين والمنظمات على حد سواء ، بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف زيادة رضا الأفراد عن العمل وفي الوقت نفسه زيادة فعالية المؤسسة الرياضية وتخفيف القيود على حركة الموظفين ومساعدتهم على اطلاق امكانياتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع .

ومن منطلق اهمية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية ، وضمان قيامهم بالعمل على افضل وجه وزيادة قدرتهم على مواجهه المشكلات وانجاز العمل في اقصر وقت وبأقل وقت وجهد ، ومن منطلق تعقد مهام الوظائف في العصر الحالي وحاجتها الى موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات مرتفعة للوفاء بمهام العمل في ضوء قلة فرص المسار الوظيفي التي تفرض تحديد المسار الوظيفي مبكرا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

التساؤل العام :

- هل للتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة الرياضية؟

التساؤلات الثانوية :

1. هل التخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية؟
2. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية؟
3. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية؟
4. هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية ؟

2.1. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- للتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

1. لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
2. لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
3. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
4. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية.

3.1. أهمية الدراسة

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

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

4.1. أهداف الدراسة

- التعرف على دور التخطيط المسار الوظيفي في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
- التعرف على دور التخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
- التعرف على دور التخطيط المسار الوظيفي في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
- التعرف على دور التخطيط المسار الوظيفي في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. التخطيط :

أ- لغة:

"الخط الطريقة المستطيلة في الشئ ، يقال خط الخطة أي: اخطها واخطها ، خططا وتخطيطا، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها". (الفيروزي آبادي، 2003، ص612)

ب- اصطلاحا :

"عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة" (النمر وآخرون، 2006، ص 95)

☒ اجرائيا :

هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة او الفرد وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الأهداف بالنسبة للمنظمة والفرد وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الأهداف والوسائل اللازمة .

1.2.5.1. المسار الوظيفي :

أ- اصطلاحا:

يعرف بأنه التوافق الفعال بين امكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي يهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية. (ابوبكر، 2008، ص 546).

☒ إجرائيا:

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

1.3.5.1. الرضا الوظيفي:

أ- الرضا:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (محمد، 2004، ص194)

ويرى أمبل (Hample) أن الرضا "يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. (عائشة، 1998، ص122)

ب- الرضا الوظيفي:

يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة. (سامي، 2007، ص243)

يرى سترونج أن الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة. (حنان، 2006، ص308)

☒ إجرائيا:

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

4.5.1. المؤسسات الرياضية:

أ- اصطلاحا: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي، 2001، ص 379)

☒ إجرائيا:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة حسان يمينة ، دفرون اسماء ، رسالة ماجستير ، (2012) دراسة بعنوان أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود) وتبلورت أهداف الدراسة في دراسة تسيير المسار الوظيفي وعلاقة أثره في رفع الكفاءات بمؤسسة سوناطراك وكانت تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى أهمية الكفاءات البشرية وما مصادرها؟
2. كيف يمكن أن يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة؟ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . بحيث استخدمت كل من المقابلة والاستبيان على عينة بلغت 50 % من عاملي المديرية الجهوية لسوناطراك .

أهم النتائج

1. تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى رفع الكفاءات وتحسين الأداء .
2. وجود التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لهاته الموارد.
3. أساس نمو وتطور المؤسسة وهو التحسين المستمر للأداء ، ولذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر

بالكفاءات من خلال تدريبها وتكوينها وتحفيزها من خلال التوافق الفردي والتنظيمي حتى لانتقادم ونموت.
التوصيات:

1. على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتنمية كفاءات افرادها العاملين. 2. زيادة البرامج التدريبية للعمال من اجل تغطية حاجاتهم للتدريب.

الدراسة الثانية: دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، رسالة ماجستير ،(2011) دراسة بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم) انحصرت اهداف الدراسة في التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها؟

2. ما معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

3. ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين العاملين بوزارة التربية والتعليم بالرياض على عينة بلغت 4905 تنوعت بين موظفين بلغ عددهم 2954 وموظفات عددهم 1951.

اهم النتائج :

1. أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي : تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على اتقان القيام بمهام وظائفهم وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة ، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من امكانهم في العمل.

2. من متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم هي: تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم المختلفة والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين، وتطوير سياسات ادارة شؤون الموظفين في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب.

3. من معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقق الأمن الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي: قلة الوظائف التي يمكن أن يترقى لها الموظف، وقلة البرامج

التدريبية اللازمة التحسين مستويات أداء العاملين ، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

الدراسة الثالثة: دراسة فائزة بوراس (2008) : بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي ، وأيضاً اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات ، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الإسمنت بعين التوتة في باتنة والذين بلغ عددهم في ديسمبر 2006 (493) عاملاً وعاملة . وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال ، إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية و نقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب للماء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

الدراسة الرابعة: دراسة عزيزون زهية (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على رضا الموظفين . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي اشتملت فئة الإطارات وأعوان التحكم و التنفيذ، وتم تمييز حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسب المعارضة كانت مرتفعة، فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبياً، فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت (ظروف العمل، الاتصال، الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل). التي كان لها الأثر إيجابي وإن كان منخفضاً ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

الدراسة الخامسة: 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 ، بحيث فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته 7.1% 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).

مناقشة وتحليل الدراسات السابقة والمشابهة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنواعها المحلية والعربية ، لاحظ الباحث ما يلي : أن حمل الدراسات السابقة في مجملها حديثه ، وتناولت الدراسات السابقة مفهوما واسعا عن المسار الوظيفي وأهميته للفرد والمنظمة معا لتشمل الدراسات عملية تخطيط المسار الوظيفي وتنميته ، والدراسات المحلية والعربية ركزت على أثر تخطيط المسار الوظيفي في تطوير الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، والدور الفعال في فهم واستيعاب أهمية المسار الوظيفي لتطوير الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، وتطوير قدرات وكفاءة الموظفين ، وبعض الدراسات تناولت اثر الرضا الوظيفي الناتج من تطوير المسار الوظيفي بالإضافة إلى أن بعض الدراسات تناولت كيفية ربط المسار الوظيفي الفردي بإدارة المسار الوظيفي للمنظمة ، وعلاقة ادارة المسار الوظيفي بتطوير اداء الموظفين، وتنوعت النماذج المختلفة التي تبحث عنها ، والتي تساعد كل من الأفراد والمنظمات في بناء نظام معين لتطوير المسار الوظيفي الحالي.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

- من حيث المنهج فأغلب الدراسات استعانت بالمنهج الوصفي لدراسة الموضوع فكانت خاصة مشتركة بين البحوث السابقة والبحث الحالي تبني نفس المنهج مسترشداً بالدراسات السابقة وإضافة إلى ذلك ملائمة الحقيقة الطبيعة الدراسة.

- الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات في أنها تناولت العناصر الايجابية التي تساهم وتدعم الأفراد في تطوير مسارهم الوظيفي الحالي من خلال دراسة مفهوم المسار الوظيفي بشكل عام وتخطيط المسار وتنميته والموائمة بين الأدوار المختلفة لتخطيط المسار لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ، ويختلف مع هذه الدراسات كونها لم تتطرق إلى علاقة تخطيط المسار في تحسين فاعلية الأفراد والمنظمات على تعدد أوجه العلاقة .

- علماً بأن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في الإطار النظري وإثراء البحث بالمفاهيم اللازمة ، وكذلك في مقارنة النتائج التي توصل لها الباحث بنتائج الدراسات السابقة ، والبحث الحالي حاول سد بعض الفجوات البحثية وهو إضافة للاتي: تأتي هذه الدراسة لتوضح الدور الذي يلعبه تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق بعض عناصر الرضا الوظيفي بالمؤسسة الرياضية، كما أن موضوع تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ولا يزال البحث حولها مستمرا، من حيث تبني المدخل الفردي أو المدخل التنظيمي في التخطيط للمسار الوظيفي، او تحقيق التوافق بين المدخلين .

الجانب النظري

الفصل الثاني :

المسار الوظيفي

تمهيد:

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

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

1.2. مفهوم المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد الغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ويعرف المسار الوظيفي على أنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر". (يوسف، 2006، ص485)

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

ويرى DouglasHall أن المسار الوظيفي "هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية" (موسى، 2010، ص106) يمكن النظر إلى المسار الوظيفي من خلال هذا التعريف على أنه الطريق الذي يكشف عن الخبرات المتراكمة عبر حياة الفرد الوظيفية.

كما أنه "عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه. (سامح، 2010، ص165) حيث أن المسار الوظيفي هنا هو مجموعة من الخطوات والأنشطة الوصول إلى مناصب عليا من خلال التعاقب في المناصب.

إضافة إلى ذلك فهو: "الخيارات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد" (جمال، 2003، ص375) حيث أن الخبرات الوظيفية تشمل كل من المراكز الوظيفية، خيارات العمل، نوعية المهام، وتتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد.

إذن يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص مدد النجاح أو الفشل الذي يحققه. (رشدي، 2017، ص10)

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

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المسيرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. (جمال، 2003، ص376)

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

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

2.2. أهمية المسار الوظيفي

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

1.2.2. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- إشباع القيم الوظيفية لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجيهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم. (إلهام، 2019، ص16)

2- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ فيما ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد يحاول أن يسعى إلى تحقيق التعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج إلى المقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر. (حسن، 2004، ص339)

3- محاولة ضمان الانسان والتوافق بين التوقعات والخبرات، فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت برات العمل مع القيم والأهداف. (حسن، 2004، ص337)

2.2.2. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:

1- اختيار الموارد البشرية:

تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها. (إلهام، 2019، ص168)

2- تنمية واستخدام الموارد البشرية:

عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عيشا والتزاما على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية. (فائزة، 2008، ص62)

3- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:

يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي. (محمد، 2013، ص11)

حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم، ومثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة.

ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية". (حسن، 2004، ص62)

3.2. خصائص المسار الوظيفي

يمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. يقع على عائق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي، على أن يكون ذلك مقترنا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
2. يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها. (مصطفى، 2007، ص212)

3. لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في حالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية، والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته. (فائزة، 2008، ص59)

4. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطا بمخطط المنظمة في التشغيل.

5. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل بين الفرد والمنظمة.

6. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. (مصطفى، 2007، ص214)

7. العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها. (رغدة، 2014، ص151)

4.2. مراحل المسار الوظيفي

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

1- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا متأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد. (زاهد، 2011، ص151)

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

2- مرحلة بداية المسار

تبدأ فترة بداية المسار الاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين

أدائه. وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمنظمة التي انضم إليها. (أحمد، 2014، ص297)

3-مرحلة منتصف المسار:

لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس. (أحمد، 2014، ص361)

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

4-مرحلة نهاية المسار (الانحدار) :

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي. (مصطفى، 2007، ص213)

وقد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار. (أحمد، 2014، ص362)

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

الجدول رقم (1): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

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

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

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

5.2. أنواع المسارات الوظيفية

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات وهي:

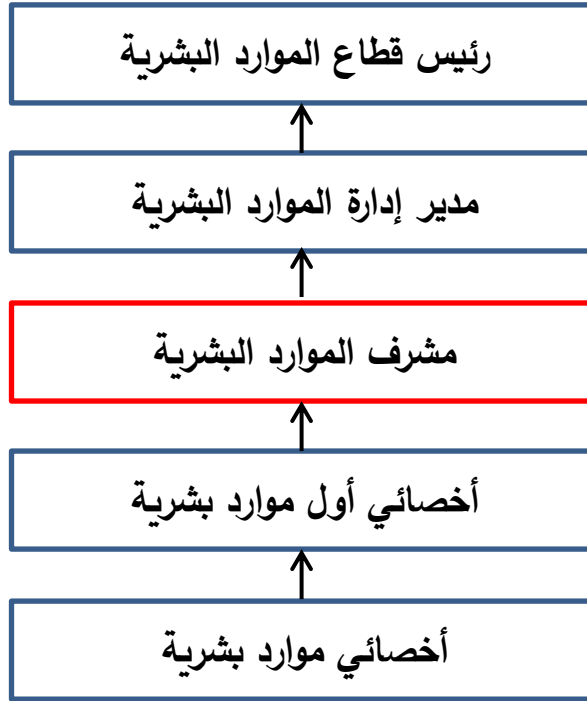
1- المسار التقليدي

وهو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يرقى تدريجياً حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله. (محمد، 2013، ص215)

فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد. (عبد العزيز، 2011، ص30)

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم (1): نموذج المسار التقليدي



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

2- المسار الشبكي:

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

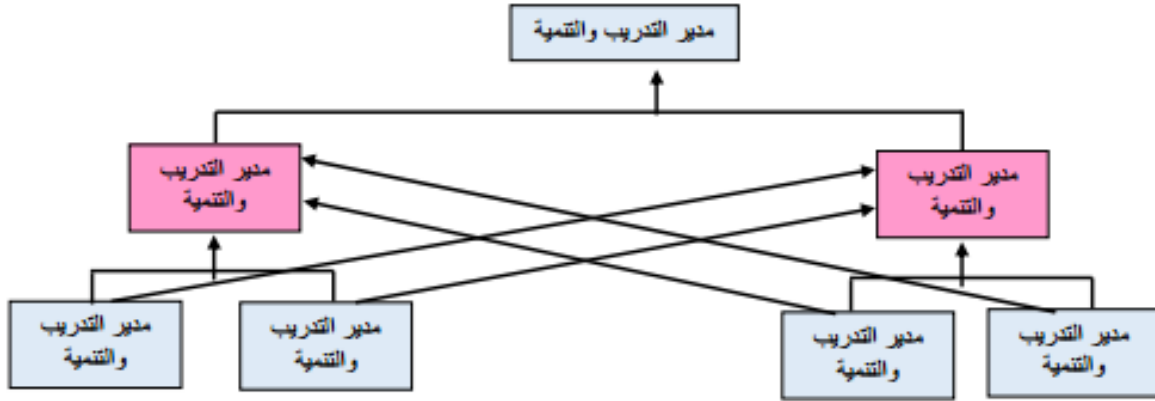
من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي. (فيروز، 2009، ص61)

فمسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل. (سعاد،

2018، ص430)

ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج.

الشكل رقم (2): نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز القائل، مرجع سابق، ص32.

3- مسار الإنجاز:

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

حيث أن مسار الإيجاز لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة حتى يتم ترقينه لمنصب أعلى، حيث أنه يتم الترقية الوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفتها. (عبد العزيز، 2011، ص32)

4- المسار المزدوج: Dual career path

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

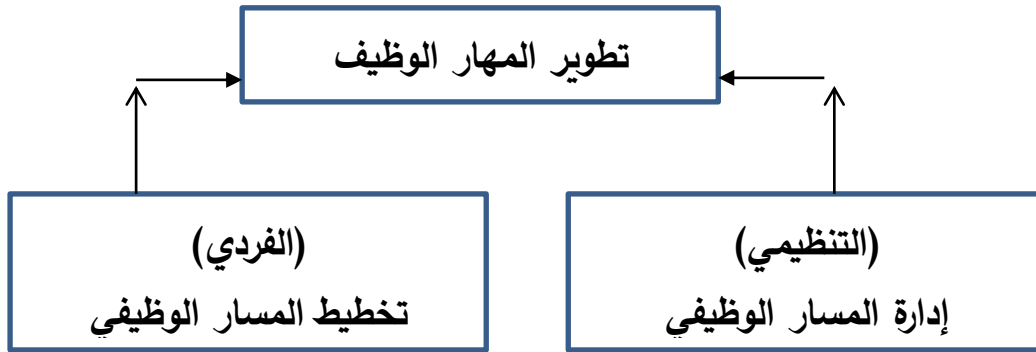
وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تقسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه .

و تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية. (<http://www.herdiscussion.com/hr646htm>)

6.2. أبعاد المسار الوظيفي

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

الشكل رقم (3): أبعاد تطوير المسار الوظيفي



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

1- تخطيط المسار الوظيفي:

تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تكون مستمرة، ويتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد المناصب التي يمكن أن يرتقي أو ينتقل إليها الفرد. (فائزة، 2015، ص19)

فتخطيط المسار الوظيفي عملية شخصية خاصة بالفرد وتتضمن العديد من الأنشطة منها: تقييم قدرات الفرد، البحث عن الفرص الوظيفية، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة. (Miloshitka, 2012, p97)

2- إدارة المسار الوظيفي:

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المنظمة، وتتمثل في الخطط والأنشطة التي تصنعها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة ساره الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وتقوم أيضا بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد، وتنشر المعلومات عن كل من المسار الوظيفي والوظائف الشاغرة لنقل الأفراد إليها أو عن طريق الترقية. (عبد العزيز، 2009، ص233)

خلاصة:

لقد كان وما زال موضوع المسار الوظيفي مجالاً لاهتمام العديد من علماء الإدارة وكتابه ما ومن أبرزهم بيتر دركر Peter Drucker ، وادجار شاين Edger Schein وغيرهم، كما بلغ الاهتمام لدى بعض الكتاب ومراكز البحوث والدراسات، أن تحدثوا عن صناعة المسار الوظيفي واستخدموا مفاهيم أخرى مثل Career Progression و Career Pathing ولقد تزايد في الآونة الأخيرة استخدام مفهوم خدمات تطوير المسار Career Development Services ، الذي يتعدى حدود المؤسسة إلى نطاق أوسع بكثير، إذ اهتمت به منظمات وجهات حتى على المستوى الدولي، فعقدت ندوة دولية عن تطوير المسار والسياسة العامة في مدينة Ottawa الكندية في العام 1999 وبدأ يهتم به ما صانعو السياسة العامة الذين يحتاجون إلى تطوير فهم اعمق لطبيعة عمل المسار وتطويره ، كه با تش كلت جمعيات شاركت الجامعات في تأسيسها مثل مؤسسة تدريب المسار وتطويره في جامعة"Oakland .

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي

تمهيد:

حضي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة، من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية لما له من أثر مهم على المنظمة باعتباره من المواضيع الحيوية والمهمة التي تتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة إلى جانب الموارد الاقتصادية الأخرى.

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد تكمن في كون العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد ضمن مجموعته المهنية، من خلال التفاعل الذي يقع ما بين الفرد الذي يمكنه من إشباع حاجاته عن طريق استخدام مهاراته وقدراته، والتعبير عن ذاته وميوله واستعداداته وطموحاته، ورضاه الوظيفي ولا يمكننا تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان هناك اهتمام بالعنصر الإنساني من خلال توفير الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديه لكون الرضا في حد ذاته وسيلة تساعد على حل مشكلات الأفراد العاملين (ماهر، 2002، ص 53)

1.3. مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام العديد من الكتاب والباحثين بدراسته باستمرار ولازال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بآراء والاتجاهات والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الأشراف أو التدريب أو غيرها(حريم،2004، ص97)

وأورد الباحثون تعريفات عديدة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي،2004، ص171)

وهناك من يرى أن الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل، بينما الشخص الغير راضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل وفي الواقع أن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف (ماهر،2002، ص211)

كما وصف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل ومؤثرات البيئية الداخلية والخارجية(العديلي،1993، ص90)

كما ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه حالة التكامل التي تحدث ما بين الفرد ووظيفته والتي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة في بيئة العمل والمتمثلة في الأجر والإشراف والقيادة والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل المادية والسياسة التنظيمية للمؤسسة التي يحدث فيها العمل والتي من شأنها أن تجعله راضياً عن العمل (عويضه،2008، ص97)

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه درجة إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، كما ويشير إلى الحالة النفسية التي يشعر فيها الفرد نحو عمله واثار هذا الشعور النفسي على أدائه وولائه وانتمائه للعمل الذي يعمل فيه.

2.3. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الفرد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات، لكونه القوة المحركة والقاطرة الحقيقية في أي تنظيم ومصدر كل الطاقات، فهو الذي يحدد ويرسم الأهداف والسياسات ويضع الخطط والبرامج ويتحمل تدبير الإمكانات اللازمة وتوجيه وترشيد استخداماتها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة(غربي وآخرون،2002، ص4)

لذا فالاهتمام بالأفراد يتوجب توفير جميع العوامل و الأسباب التي تساعدهم على تحقيق وإشباع رغباتهم في العمل فإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية، فإنه يصعب عليها الحصول والحفاظ على الموارد البشرية الراضية في العمل والإنتاج، فإلى جانب هذه العوامل نذكر بعض الأسباب الأخرى التي تجعل الرضا الوظيفي ذو أهمية:

- تنمية الموارد البشرية وتعزيز ولائها للمنظمة وشعورها بالمسؤولية عن طريق زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.

- دراسة الرضا الوظيفي يمكن الإدارة من معرفة نفسها من خلال آراء العاملين والتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم نحوها والتعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يصادفونها في أعمالهم فيما يساعدها على وضع حلول مناسبة لمثل هذه المشاكل.

- تساهم دراسة الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في عمله.

- فهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل تساعد على الاستغلال الأمثل للطاقة العمالية والتغلب على مشاعر السخط والاستياء لديهم.
- يساهم الرضا في الحفاظ على جدية ومثابرة العامل، وسلامة صحته العضوية والعقلية.

3.3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يرى معظم الباحثين أن تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي يؤدي حتماً إلى تعدد في العوامل المؤثرة فيه، التي ترجع في الأساس إلى التباين الموجود في اتجاهات وميول الأفراد، بحيث أن هنالك من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، فيما يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيط بها.

حيث حدد كيث Keith ست عوامل للرضا الوظيفي تتصل الثلاثة الأولى بالعمل مباشرة وتتمثل في كفاية الإشراف، والرضا عن العمل نفسه، والاندماج مع الزملاء في العمل، والثلاث الأخرى تتصل بالعمل بصفه غير مباشره وتتمثل في توفير الهادفية للمنظمة وعدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها و الحالة الصحية البدنية و الذهنية (شلال، 1996، ص118)

إما العديلي فيرى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتكون من عوامل هامة هي، النمو النفسي وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، الراتب والضمانات والمسؤولية وإشراف الشخصي

والتقدير والعلاقات مع الزملاء والمرؤوسين، فرص الترقى والنمو الوظيفي، ظروف العمل ومتطلباته وأنظمتها وإجراءات الإدارة (العديلي، 1995، ص 200، 201)

أما دراسة عويضة فقد صنفت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى سبعة مجموعات وهي: مجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالإنفراد وتشمل (عوامل تتعلق بقدرات الأفراد ومهاراتهم، وعوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد) ومجموعة العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل وهذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات العاملين وميولهم، ومجموعة العوامل المرتبطة بنمط الإشراف والإدارة وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة و مدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، ومجموعة العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة و تتعلق هذه العوامل باللوائح والنظم التي تتبعها المنظمة، ومجموعة العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي و الأجر وفرص الترقى وتتمثل هذه العوامل بالعناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف و الاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه. ومجموعة العوامل البيئية وجماعة العمل وتتعلق هذه العوامل بالبيئة التي ينشئ فيها الفرد (عويضة، 2008، ص 23، 25)

إما نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال التي أجريت في بعض الدول العربية فقد أوضحت دراسة يوسف القبلات وصلاح عون الله حول الرضا لدى العاملين بالمؤسسات السعودية هو أن الترقيات والمكافآت التشجيعية والتقييم الموضوعي والتدريب وجماعات العمل والعلاقات الاجتماعية من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (العديلي، 1995، ص 211)

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العامل بحسب أهميتها واختلاف التنظيمات الإدارية والبيئة المحيطة بها ونذكر منها ما يلي:

1.3.3. الأجر:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات الخاصة الفيزيولوجية فأن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما كان المنطلق فانه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا ولكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه لاعتراض بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها دراسة ميلر 1941، وطومسن 1939، كندل وسميث 1963 والمؤكدة كلها على وجود علاقة طردية ما بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل (هرزبرغ) يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفزيو لوجيه فحسب، وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة ولافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال منفعة معنوية (عاشور، 1989، ص147)

2.3.3. فرص الترقية:

يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية اكبر من الوظيفة السابقة ودرجه اعلي من درجتها "

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا أذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول الالتزام، كما توفير الترقية أفرصه المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير الدراسات إلى أن هنالك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى (فروم) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا أنخفض رضا كل عامل طموح (عاشور، 1989، ص151)

3.3.3. نمط الإشراف:

بينت الدراسات أن المشرفين الذين يحسنون التعامل مع العاملين ناجحين في أداء منظماتهم فالمشرف الذي يجعل العامل محل الاهتمام، وقيم علاقات طيبة معه على أساس من التفاهم والاحترام يوفر له ولاء هؤلاء العمال وإذا اعتبره حالة ثانوية ولم يوليه العناية و الاهتمام المطلوب فإنه يكون سبب في خلق بيئة عمل متوترة لان كل الظواهر والإحداث التي تقع من حوله، يمكن أن تدخل في تشكيل و تحديد مستوى الرضا لديه (العديلي، 1995، ص211)

4.3.3. محتوى العمل:

يعتبر محتوى العمل بمتغيراته العديدة كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الانجاز وتقدير الآخرين لأداء الفرد من أهم العناصر في خلق الرضا لاعتبار العامل عنصر فيه ويتحرك ضمنه ويتأثر به وهذا ما أكدته العديد من الدراسات وخاصة تلك التي قام بها ولتر وفينست & walter 1953 و كذلك فروم و كورنهومر & corn homer 1964. (العديلي، 1995، ص211).

5.3.3. ظروف العمل:

بدأ الاهتمام بظروف العمل وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال أتون مايو وتجارب هوثورن) فجاء حولها الكثير من الباحثين تجارب و بحوث من شتى أنحاء العالم، وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل و سلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات للتحمل إزاء هذه العوامل، الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة، ووسائل العمل و غيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة و بالتالي عن رضاه عن عمله.(عاشور، 1989، ص151)

4.3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

لقد شغل موضوع تفسير الرضا الوظيفي اهتمام الكثيرين من الباحثين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي ويشير التطور التاريخي للدراسات والأبحاث في هذا الإطار إلى المحاولات الأولى لتفسير الرضا الوظيفي التي ارتبطت بالحوافز المادية كأساس لتحسين الأداء والرضا الوظيفي وهذا المفهوم جاء كإفراز لأفكار المدرسة التaylorية حيث كانت تعتبر العامل وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد و التعقل (محمد، 1991، ص131)

وقد وجهت لهذه المدرسة عدة انتقادات لكونها لا تفسر السلوك الإنساني المعقد، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة و دافعة للعاملين وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية و الانتماء لجماعات العمل و إشراك العمل في جميع العمليات التنظيمية و تحميلهم مسؤولية العمل و أهدافه ومركزة على أن التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الإشباع للرغبات الإنسانية يكون أكثر كفاءة ولم تسلم أفكار هذه المدرسة هي الأخرى من النقد، حيث يعتبرها البعض أنها قدمت صورة مثالية في تعاون الجماعات لا تتفق و معطيات الواقع كما إن هذه النظرية أغفلت الصراع و المنافسة التي تعتبر مصدر للابتكار و التطوير إلى جانب تركيزها على الحوافز الغير مادية و أهملت أهمية الحوافز الأخرى (المغربي، 1995، ص55)

وقد برزت عدة نظريات و نماذج لتفسير الرضا الوظيفي وأهمها ما يلي:

1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow need hierarchy theory)

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية بحيث يمثل موضوعها نقطة البداية في دراسة الدافعية و الحوافز وهي تنظر للدافعية على أنها نابعة من داخل

الفرد، حيث إن هنالك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك لا يمكن فرضها على الفرد (محمود، 2007، ص114)

وتشير هذه النظرية إلى إن الإنسان لديه عدد من الحاجات تتدرج حسب إشباعها في مدرج هرمي حيث تقع الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم التدريجي وكما موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (4): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: مصطفى، احمد السيد، 2000، ادارة السلوك التنظيمي - روية معاصرة، جامعة الزقازيق، ص150.
وتتمثل هذه الحاجات الأساسية في: الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء هي أساسية حسب ماسلو لان الفرد لابد من له من إشباعها لكي يستمر بالحياة و الوجود ويشعر بالراحة، أما المجموعتين من الحاجات في قمة الهرم فهما حاجات النمو لأنهما يركزان على النمو والتطوير الشخصي، وفيما يلي نتعرض لهذه الحاجات بنوع من التفسير .

أ. الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره على قيد الحياة كالغذاء و الهواء و المسكن، و يمكن إشباعها من خلال الأجر و الحوافز المادية وفي حالة عدم الإشباع تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

ب. الحاجة إلى الأمن:

وهي تعبر عن حاجة الفرد في أن يكون في مأمن من الإخطار وان يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكيد في ما يتعلق بالبيئة المحيطة به من ضمانات وظيفية والاستقرار، والوقاية من الخوف، والحاجة إلى تنظيم و القوانين التي تحدد المسؤوليات و الواجبات التي تضمن له الأمن النفسي المادي معاً وهذه الحاجات في نظر ماسلو هي التي تحميه من تظلمات المشرفين (حسن، 2002، ص113)

ت. الحاجات الاجتماعية:

بعد تلبية الحاجات السابقة يصبح الفرد يفكر ويرغب في إقامة علاقات صداقة، وكسب رضا الآخرين وإبداء استعداده لتبادل الصداقة والعطف معهما، باعتباره ذو طبقة اجتماعية، ويمكن إشباع هذه الحاجات في المنظمة من خلال توفير النوادي وإقامة الحفلات والرحلات.

ث. الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير:

هي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي وكسب احترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة بنفسه وحصوله على السلطة والقوة وبأنه يساهم بدور ايجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء بالإضافة إلى التقدير الذاتي لنفسه، ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال نظام الترقيات والمكافآت الاستثنائية أو خطابات الشكر والثناء والمدح في اللحظة المناسبة (حنفي، 1997، ص 464)

ج. الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات:

وهي تشمل قمة الحاجات في هذه النظرية، بحيث تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه و أن يمارس الأعمال النشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانياته و مواهبه، وذلك بمواصلة تطوير شخصيته و القدرة على الإبداع و الابتكار او كما يعبر عنها ماسلو (Maslow) بأنه هو التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، وبعبارة أخرى الكفاح من اجل إدراك أقصى القدرات (بلال، 2005، ص 88)

وانطلاقاً من هذه الحاجات فان ماسلو (Maslow) يرى أن على قدر تلبية هذه الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد وان الحاجة المشبعة ليست دافعة وإنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، اي كل مستوى من الحاجات يتم إشباعه قبل أن تبدأ أهمية الحاجة في المستوى الأعلى في الظهور (حسن، 2003، ص 114)

أما الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية خاصة في المجال التطبيقي ركزت على ما يلي:

- الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، فإمكانهم الذهاب إلى الحاجات العليا دون أن تشبع الحاجات الدنيا.

- الانتقال من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا مباشرة، بحسب الترتيب الهرمي لهذه النظرية ليست حتمية، فقد يشبع الفرد أكثر من حاجة في وقت واحد، والبعض الآخر قد يكتفون بمستوى معين من الحاجات.

- الحاجات متبدلة و نسبية، فان حاجة معينة لا يعني بقاؤها إلى الأبد.

- الحاجات لدى الإنسان مترابطة و متداخلة و لا يمكن فصلها على بعضها البعض بفواصل كما حددتها النظرية.

- افتراضات النظرية على أن ترتيب الدوافع ثابت مع مرور الزمن ليست صادقة لان الواقع والحقائق اثبت أنها تتغير بمرور الزمن نتيجة لتغير العوامل و الظروف التي تؤثر على الفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيب حاجاته لتتلاءم مع المتغيرات و الظروف الجديدة المحيطة به.(عطية، 2000، ص135)

2. نظرية العاملين لهزربرج (Two factor Herzeberg theory)

توصل فردريك هزربرج إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها بمركز المعلمات النفسية لمدينة بتسبرك ببسنلفانيا من خلال مناقشات و مقابلات مكثفة مع حوالي (200) من المهندسين، المحاسبين، العاملين في تلك المنطقة، لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم عن الأعمال التي يمارسونها، وقد بينت نتائج الدراسة ان مشاعر السعادة والرضا عند العاملين مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه (Job context) مثل الانجازات والاعتراف والتقدير مع الزملاء والرؤساء، والنمو الوظيفي وأطلق عليها بالعوامل الدافعة،إما مشاعر عدم الرضا والاستياء فإنها مقترنة بعوامل ذات علاقة ببيئة العمل (job contain) مثل أنظمة و إجراءات العمل و نوعية و تنمط الإشراف، العلاقة داخل العمل، الراتب، ظروف العمل المادية، الحالة الاجتماعية والضمانات في العمل أطلق عليها بالعوامل الصحية (الوقائية) (محمود، 2007، ص117،118)

ووفقاً لهذه النظرية فان العوامل الدافعة تدفع الفرد إلى العمل بينما العوامل الصحية (الوقائية) تحمي وتصون العامل ولا تقوده إلى العمل.

ولقد حظيت هذه النظرية بقبول واسع من قبل الباحثين و الدارسين في المجال التطبيقي فقد اعتبر المديرين و الرؤساء والمهتمين بدافعية عمالهم نتائجها مهمة وتمكنهم من التحكم في العوامل والأسباب التي تؤدي إلى أنواع من السلوكيات الغير مرغوب بها حتى لا تؤدي إلى أعاقه سير العمل، بالإضافة إلى ذلك فقد قدمت أسلوباً جديداً في تفسير دوافع العمل بعدما كان محور اهتمام الإدارة فيما سبق هي العوامل الصحية باعتبارها الوسيلة الأمثل لدفع العمال إلى العمل عن طريق زيادة الأجر وتحسين العلاقات داخل العمل، وظروف العمل المناسبة (ماهر، 2002، ص132)

أما الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كما يلي:

- استخدم هرزبرج عينة صغيرة من المبحوثين حوالي (200) في جميع مراحل الدراسة مما جعل طريقة جمع البيانات تفقد لإحكام الضبط المنهجي مما قد يجعل هذه النتائج المتوصل إليها راجع إلى خبرات و خلفية أفراد العينة أو للظروف و مستوى التكنولوجيا التي يعملون فيها مما يفتح باب من التحيز وبالتالي يكون من الخطأ تعميم نتائج هذه العينة على جميع الاختصاصات.

- الدراسة لم تقيس درجات الرضا وعدم الرضا، وإنما قاست كيفية حالة عدم الرضا والرضا.

- الدراسات التي أجريت بعد دراسته أثبتت إن هنالك بعض العوامل الصحية تسبب الرضا مثل الأجر وان هنالك بعض العوامل التي تسبب الاستياء مثل أنشطة العمل.

وانطلاقاً من ذلك فان الرضا يمكن اعتباره عامل عام ومحصله للعديد من المشاعر المتعلقة بالعمل، مثل الرضا عن الأجر، محتوى العمل و الإشراف و جماعة العمل و الرضا عن فرص النمو والتقدم الوظيفي وعلى هذا الأساس سيبنى الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي (عاشور، 1985، ص157)

5.3. قياس الرضا الوظيفي

ان معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة لان من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة كذلك فان سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة فان الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك وحتى وان كانوا يريدون الإفصاح فان الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه (رفاعي، بسيوني، 2004، ص206) ويرى البعض انه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله الا انه من الصعب تقييمها و قياسها ويرجع هذا الى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله (حسن، 2003، ص169)

ويشير البعض ألا انه بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب على مجرد سماع رأي الرؤساء لمؤوسيتهم (عبد الباقي، 2004، ص177)

ويقسم الأخصائيون مقاييس الرضا الوظيفي إلى مقاييس موضوعية و ذاتية (عاشور، 1985، ص402، ص403) وهذه المقاييس هي على النحو الآتي:

1.5.3. المقاييس الموضوعية للرضا:

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، دوران العمل وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية اذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

أ. معدل الغياب:

ان معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل واشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فان احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

تختلف طريقة استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل شهر - فصل - ستة أشهر - موسم وأيضا بالمقارنة بين المنظمات لنفس النشاط او النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا عدم الرضا (عاشور، 1985، ص405)

ألا انه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب فليست كل العيادات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

ب. دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الرضا الوظيفي وأبعاده، وكذا مدى أهميته من خلال آثاره التي يلحقها بالمنظمات الصناعية وغيرها، فالغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات وغيرها كنتائج سلبية لعدم الرضا وارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا ولعدمه والكامنة في العوامل التنظيمية وأهمها نظام العوائد، السياسة التسييرية للمنظمة وظروف العمل في حد ذاته، بالإضافة إلى عوامل شخصية تابعة من طبيعة الشخص كمدى احترامه لذاته وتحمله للضغوط، مكانته الاجتماعية ورضاه العام عن الحياة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها: " عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة ". (محمد، 1999، ص26-27)

وفي هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المتوسطات المختار للدراسة والاتصال ببعض الأساتذة من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

وعلى هذا الأساس قمت بإجراء الدراسة الاستطلاعية كانت بدايتها إلى المركب الجوّاري زلوف عبد القادر ببلدية بوسعادة ولاية المسيلة حيث دامت أسبوع من 2021/04/11 غلى غاية 2021/04/15، حيث وقفنا على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة.

ومن خلال ما سبق اتضحت لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة، ومن خلاله تم أخذ عينة مكونة من 05 عمال بهدف حساب معامل الثبات للأداة ألفا كرونباخ.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش عمار، 1995، ص43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي.

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل:

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **تخطيط المسار الوظيفي**

2.3.4. المتغير التابع:

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **رضا الموظفين.**

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد، 2006، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل مجموعة

من العمال والموظفين المركب الجوّاري زلوف عبد القادر ببلدية بوسعادة المسيلة المقدر عددهم 30.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه. (محمد، 2006، ص181).

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 28 سؤال موجهة لعينة من أساتذة التعليم المتوسط والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.

- المحور الثاني: لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.

- المحور الثالث: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.

- المحور الرابع: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية. وتم الاستعانة ببعض المراجع والمذكرات في تصميم الاستبيان.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: "إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة (الملحق 01)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (2): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ككل

المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.658	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: المحور الأول يمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة (سيغ) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (3): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني ككل

المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الثاني	0.684	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (سيغ) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (4): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثالث
0.000	0.666	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (سيغ) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

الجدول (5): يوضح متوسط نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثالث
0.000	0.674	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (سيغ) (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الرابع صادقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (6): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ				
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.658		المحور الثاني	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.684		المحور الثالث	
ثابت	05	عدم حذف أي عبارة	0.666		المحور الرابع	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.674			
ثابت	23	عدم حذف أي عبارة	0.670		جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.658 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.684 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.666 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الرابع بلغت 0.674 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.670 ويضم 23 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:
 اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.
 اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.
 اختبار كا²: للدلالة الاحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى المركب الجوّاري زلوف عبد القادر ببلدية بوسعادة ولاية المسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر ديسمبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر مارس، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2021/04/25 على غاية 2021/05/06، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفرغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج (spss).

3.8.4. أهمية مكان الدراسة: إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.
- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1.5. عرض النتائج:

1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: توجد درجة من المشاركة في التخطيط في المؤسسة.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.027	4	9.488	11.000	30	20.00	6	دائما
دال						40.00	12	غالبا
						23.33	7	احيانا
						13.33	4	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت دائما بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، غالبا بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40.00%، احيانا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، نادرا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 11.000 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي توجد درجة من المشاركة في التخطيط في المؤسسة.

العبارة 2: تؤخذ افكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	3	دائما
دال	0.017	4	9.488	12.000	30	40.00	12	غالبا
						23.33	7	احيانا
						23.33	7	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت دائما بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، غالبا بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40.00%، احيانا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، نادرا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 12.000 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.017 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تؤخذ افكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.

العبارة 3: لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار الخاصة بعلمي.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
دائما	3	10.00	30	14.000	9.488	4	0.007	0.05
غالبا	14	46.66						
احيانا	5	16.66						
نادرا	5	16.66						
أبدا	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت دائما بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، غالبا بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 46.66%، احيانا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، نادرا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، أبدا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 14.000 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار. الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار الخاصة بعلمي.

العبارة 4: يتعاون رئيسي المباشر في بناء مساري الوظيفي.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						33.33	10	دائما
دال	0.020	4	9.488	11.667	30	6.66	2	غالبا
						30.00	9	احيانا
						3.33	1	نادرا
						26.66	8	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت نادرا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، غالبا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، احيانا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 30.00%، دائما بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، أبدا بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 11.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار .
الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي يتعاون رئيسي المباشر في بناء مساري الوظيفي.

العبارة 5: تؤدي مشاركتي في اتخاذ القرارات لتنمية حالة الإبداع والابتكار الموجودة لدي.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.046	4	9.488	9.667	30	30.00	9	دائما
						36.66	11	غالبا
						6.66	2	احيانا
						13.33	4	نادرا
						13.33	4	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت دائما بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، غالبا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 36.66%، احيانا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 11.76%، نادرا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، أبدا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 9.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.046 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار .
الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تؤدي مشاركتي في اتخاذ القرارات لتنمية حالة الإبداع والابتكار الموجودة لدي.

العبارة 6: كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي أوجهها.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	4	9.488	27.667	30	46.66	14	دائما
دال						40.00	12	غالبا
						6.66	2	احيانا
						3.33	1	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت دائما بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 46.66%، غالبا بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40.00%، احيانا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، نادرا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 27.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار .
الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي أوجهها.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 7: أشعر بتحقيق الوظيفة الطموحاتي الشخصية.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.020	4	9.488	11.667	30	43.33	13	دائما
دال						20.00	6	غالبا
						16.66	5	احيانا
						13.33	4	نادرا
						6.66	2	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت دائما بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، غالبا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، احيانا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، نادرا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 11.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أشعر بتحقيق الوظيفة الطموحاتي الشخصية.

العبارة 8: أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						46.66	14	دائما
دال	0.001	4	9.488	19.000	30	30.00	9	غالبا
						10.00	3	احيانا
						6.66	2	نادرا
						6.66	2	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت دائما بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 46.66%، غالبا بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، احيانا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، نادرا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19.000 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.

العبارة 9: توفر المؤسسة أدوات وإمكانات كافية لإنجاز المهام.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	4	9.488	20.333	30	50.00	15	دائما
دال						20.00	6	غالبا
						20.00	6	احيانا
						6.66	2	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت دائما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 50.00%، غالبا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، احيانا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، نادرا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 20.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي توفر المؤسسة أدوات وإمكانات كافية لإنجاز المهام.

العبارة 10: لدي درجة عالية من الإستعداد والجاهزية للعمل.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						43.33	13	دائما
دال	0.006	4	9.488	14.333	30	26.66	8	غالبا
						16.66	5	احيانا
						6.66	2	نادرا
						6.66	2	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (10) كانت دائما بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، غالبا بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، احيانا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، نادرا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 14.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار .
الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي لدي درجة عالية من الإستعداد والجاهزية للعمل.

العبارة 11: يراعي الرئيس المباشر النواحي الإجتماعية.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						16.66	5	دائما
دال	0.027	4	9.488	11.000	30	40.00	12	غالبا
						26.66	8	احيانا
						10.00	3	نادرا
						6.66	2	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (11) كانت دائما بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، غالبا بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40.00%، احيانا بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، نادرا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 11.000 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي يراعي الرئيس المباشر النواحي الإجتماعية.

العبارة 12: أشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						6.66	2	دائما
دال	0.001	4	9.488	18.333	30	50.00	15	غالبا
						13.66	4	احيانا
						20.00	6	نادرا
						10.00	3	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت دائما بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، غالبا بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 50.00%، احيانا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.66%، نادرا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، أبدا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.10%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 18.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة 13: أحصل على حوافز (معنوية مادية) في حال الأداء المتميز.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.031	4	9.488	10.667	30	16.66	5	دائما
						36.66	11	غالبا
						30.00	9	احيانا
						13.66	4	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (13) كانت دائما بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، غالبا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 36.66%، احيانا بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، نادرا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.66%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 10.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.031 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي أحصل على حوافز (معنوية مادية) في حال الأداء المتميز.

العبارة 14: يعمل الرئيس المباشر على إقناعي بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعتي للعمل.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	4	9.488	22.667	30	3.33	1	دائما
دال						16.66	5	غالبا
						16.66	5	احيانا
						10.00	3	نادرا
						53.33	16	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت دائما بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، غالبا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، احيانا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، نادرا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، أبدا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 53.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي يعمل الرئيس المباشر على إقناعي بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعتي للعمل.

العبارة 15: تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						6.66	2	دائما
دال	0.013	4	9.488	12.667	30	43.33	13	غالبا
						23.33	7	احيانا
						16.66	5	نادرا
						10.00	3	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (15) كانت دائما بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، غالبا بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، احيانا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، نادرا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، أبدا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 12.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.013 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.

العبارة 16: يعتبر السعي للحصول على وظيفة أفضل دافعا قويا للعمل.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						3.33	1	دائما
دال	0.001	4	9.488	19.333	30	33.33	10	غالبا
						43.33	13	احيانا
						16.66	5	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (16) كانت دائما بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، غالبا بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، احيانا بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، نادرا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي يعتبر السعي للحصول على وظيفة أفضل دافعا قويا للعمل.

العبارة 17: تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدي للموظفين.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						26.66	8	دائما
دال	0.004	4	9.488	15.667	30	43.33	13	غالبا
						30.00	6	احيانا
						6.66	2	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (17) كانت دائما بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، غالبا بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، احيانا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 30.00%، نادرا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدي للموظفين.

4.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع:

العبارة 18: تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدني في تطوير قدراتي.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						3.33	1	دائما
دال	0.004	4	9.488	15.333	30	43.33	13	غالبا
						23.33	7	احيانا
						23.33	7	نادرا
						6.66	2	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (18) كانت دائما بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، غالبا بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، احيانا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 11.76%، نادرا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، أبدا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدني في تطوير قدراتي.

العبارة 19: يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	3	دائما
دال	0.000	4	9.488	20.667	30	43.33	13	غالبا
						36.66	11	احيانا
						6.66	2	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (19) كانت دائما بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، غالبا بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، احيانا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 36.66%، نادرا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 20.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار. الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية.

العبارة 20: تحرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	4	9.488	23.333	30	3.33	1	دائما
دال						30.00	9	غالبا
						50.00	15	احيانا
						10.00	3	نادرا
						6.66	2	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (20) كانت دائما بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، غالبا بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، احيانا بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 50.00%، نادرا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 23.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تحرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

العبارة 21: توحد الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						6.66	2	دائما
دال	0.006	4	9.488	14.333	30	30.00	9	غالبا
						40.00	12	احيانا
						20.00	6	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (21) كانت دائما بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، غالبا بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، احيانا بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40.00%، نادرا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 14.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي توحد الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.

العبارة 22: تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.

جدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	3	دائما
دال	0.033	4	9.488	10.333	30	36.66	11	غالبا
						30.00	9	احيانا
						10.00	3	نادرا
						13.33	4	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (22) كانت دائما بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، غالبا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 36.66%، احيانا بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، نادرا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، أبدا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 10.333 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.033 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.

العبارة 23: يتم تصميم برامج تدريبية تتسجم مع مساري الوظيفي.

جدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.020	4	9.488	11.667	30	16.66	5	دائما
دال						40.00	12	غالبا
						26.66	8	احيانا
						13.33	4	نادرا
						3.33	1	أبدا
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (23) كانت دائما بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، غالبا بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40.00%، احيانا بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، نادرا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 11.667 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 9.488 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي يتم تصميم برامج تدريبية تتسجم مع مساري الوظيفي.

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

والتي تنص على: لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة **لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية** وهذا حسب آراء والاتجاهات عمال وموظفي المركب الرياضي بوسعادة.

هذا ويتفق مع دراسة فايزة بوراس (2008) : بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي ، وأيضاً اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات ، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الإسمنت بعين التوتة في باتنة والذين بلغ عددهم في ديسمبر 2006 (493) عاملاً وعاملة . وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال ، إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية و نقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب للملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة **لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية** وهذا حسب آراء والاتجاهات عمال وموظفي المركب الرياضي بوسعادة.

هذا ويتفق مع دراسة عزيون زهية (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على رضا الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي اشتملت فئة الإطارات وأعاون التحكم و التنفيذ، وتم تمييز حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسب المعارضة كانت مرتفعة، فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبياً، فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت (ظروف العمل، الاتصال، الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل). التي كان لها الأثر إيجابي وإن كان منخفضاً ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

3.2.5. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 03 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة **لتخطيط المسار الوظيفي دور**

في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات عمال وموظفي المركب الرياضي ببوسعادة.

هذا ويتفق مع دراسة حسان يمينة ، دفرون اسماء ، رسالة ماجستير ، (2012) دراسة بعنوان أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود) وتبلورت أهداف الدراسة في دراسة تسيير المسار الوظيفي وعلاقة أثره في رفع الكفاءات بمؤسسة سوناطراك وكانت تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى أهمية الكفاءات البشرية وما مصادرها؟
2. كيف يمكن أن يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة؟ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . بحيث استخدمت كل من المقابلة والاستبيان على عينة بلغت 50 % من عمالي المديرية الجهوية لسوناطراك .

أهم النتائج

1. تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى رفع الكفاءات وتحسين الأداء .
2. وجود التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لهاته الموارد.
3. أساس نمو وتطور المؤسسة وهو التحسين المستمر للأداء ، ولذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالكفاءات من خلال تدريبها وتكوينها وتحفيزها من خلال التوافق الفردي والتنظيمي حتى لا نقتادم ونموت.

5.2.4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية. من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 03 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ (سيغ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة **لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية** وهذا حسب آراء واتجاهات عمال وموظفي المركب الرياضي ببوسعادة.

هذا ويتفق مع دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، رسالة ماجستير، (2011) دراسة بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم) انحصرت اهداف الدراسة في التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها؟

2. ما معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

3. ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين العاملين بوزارة التربية والتعليم بالرياض على عينة بلغت 4905 تنوعت بين موظفين بلغ عددهم 2954 وموظفات عددهم 1951.

اهم النتائج :

1. أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي : تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على اتقان القيام بمهام وظائفهم وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة ، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من امكانهم في العمل.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

للتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة الرياضية. تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من معالجة الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة والرابعة أين نصت على وجود دور كبير للتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا الموظفين وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور .

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل الإدارة الرياضية.

الفصل السادس:

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: النتائج النظرية

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

ثانياً: النتائج التطبيقية (الدراسة الميدانية):

- تحققت الفرضية الأولى التي نصت على لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
- تحققت الفرضية الثانية التي نصت على لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
- تحققت الفرضية الثالثة التي نصت على لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
- تحققت الفرضية الرابعة التي نصت على لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الاقتراحات:

من خلال ما قدمه الباحث في الفصول السابقة، وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية والدراسات السابقة المعروضة حول موضوع أس لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية، يقترح الباحث بعض الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها لاحقاً والتي قد تمثل حلقة ضمن حلقات البحث العلمي .

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

2.2.6. الفرضيات المستقبلية

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

قائمة المصادر والمراجع

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم

2. قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. ابوبكر مصطفى محمود(2008): الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
2. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
3. جمال الدين محمد الرسي(2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون الدير الجامعية الإسكندرية.
4. راوية حسن(2004): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. النار الجامعية، الإسكندرية.
5. رغدة الحريري(2014): اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
6. زاهد محمد دري(2011): إدارة الموارد البشرية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
7. سامح عبد المطلب عامر(2010): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
8. صفوت فرج (2007): القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
9. عائشة مصطفى المناوي(1998): سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة.
10. عصام بدوي، (2006): ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة، ط 2،عمان.
11. الفيروزي آبادي(2003): المرام في المعاني والكلام، دار المشرق، بيروت، ط 23.
12. محمد الكردي(2013): إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي. إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
13. محمد سعيد سلطان(2004): السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
14. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

15. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
16. مصطفى محمود أبو بكر (2007): الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية الدار الجامعية.
17. موسى اللوزي (2010): السظيم الإداري، الأساليب والاستشارات. زمزم ناشرون وموزعون، عمان.
18. النمر وآخرون (2006): الكفاءة الادارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
19. يوسف حجيم الذاتي وآخرون (2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: رسائل التخرج والمجلات

20. حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
21. دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة وتنظيم رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2014.
22. حسان يمينة ، دفرون اسماء، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للانتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2012.
23. حنان عبد الرحيم الأحمدى ،الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 03 ، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006.
24. سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14 ، عدد 02 ، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007.
25. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ،رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011.

26. وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، ج2، غرة، 2017.
27. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 - 2019.
28. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت مذكرة ماجستير، خصم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم النبي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
29. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي. من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011.
30. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم النير، جامعية سطيف، 2009.
31. سعاد نائف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد). شار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
32. فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم النير، خصم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الجامعة الحاج خضر، باتنة، 2014-2015.

3. قائمة المراجع الأجنبية:

33. Miloshitka, and all, Career management model for selected Slovak enterprise, human Resource management an ergonomics, 2012.

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

"استمارة تحكيم"

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص
: إدارة وتنظيم رياضي.

تحت عنوان:

أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة الرياضية

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان وذلك لاستعمال المعلومات المطلوبة لغرض البحث
العلمي.

ملاحظة: ضع علامة " X " أمام الإجابة المختارة .

شكرا مسبقا على صدق مساهمتك ومساعدتك.

المحور الأول: من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06.

المحور الثاني: من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 12.

المحور الثالث: من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 17.

المحور الرابع: من العبارة رقم 18 إلى العبارة رقم 23.

الفرضية العامة:

- للتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

1. لتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية.
2. لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
3. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية.
4. لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات
المحور الأول: للتخطيط المسار الوظيفي دور في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسة الرياضية					
					1. توجد درجة من المشاركة في التخطيط في المؤسسة .
					2. تؤخذ افكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.
					3. لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار الخاصة بعلمي.
					4. يتعاون رئيسي المباشر في بناء مساري الوظيفي.
					5. تؤدي مشاركتي في اتخاذ القرارات لتنمية حالة الإبداع والابتكار الموجودة لدي.
					6. كلما زادت مشاركتي في اتخاذ القرار قلت المشاكل التي أوجهها.
المحور الثاني: لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الرياضية					
					7. أشعر بتحقيق الوظيفة الطموحاتي الشخصية.
					8. أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي.
					9. توفر المؤسسة أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام .
					10. لدي درجة عالية من الإستعداد والجاهزية للعمل.
					11. يراعي الرئيس المباشر النواحي الإجتماعية.
					12. أشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل.
المحور الثالث: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الرياضية					
					13. أحصل على حوافز (معنوية مادية) في حال الأداء المتميز .
					14. يعمل الرئيس المباشر على إقناعي بوجود علاقة بين تحسين وضعي الوظيفي ودافعتي للعمل
					15. تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.
					16. يعتبر السعي للحصول على وظيفة أفضل دافعا قويا للعمل.
					17. تعمل الإدارة العليا على زيادة الدافعية لدي للموظفين.
المحور الرابع: لتخطيط المسار الوظيفي دور في زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين بالمؤسسة الرياضية					
					18. تتوفر برامج تدريبية خاصة تساعدني في تطوير قدراتي.
					19. يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية.
					20. تحرص المؤسسة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.
					21. توحد الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.
					22. تقوم الوحدة المختصة بالتدريب بدورها بفاعلية.
					23. يتم تصميم برامج تدريبية تتسجم مع مساري الوظيفي.

