



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق

الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة SKTM غرداية

مذكرة مُقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

اعداد الطالب (ة) : بن سالم سمية

نوقشت هذا أمام اللجنة المكونة من :

- الأستاذ / ...خنوس محمد الهادي..... (أستاذ جامعي - جامعة غرداية) رئيسا
الدكتور/ زوزي محمد(أستاذ محاضر أ - جامعة غرداية) مشرفا
الدكتور / بن ساحة علي (أستاذ جامعي - جامعة غرداية) ممتحنا
الأستاذ / رحمان يوسف (أستاذ جامعي - جامعة غرداية) ممتحنا

السنة الجامعية : 2018/2017

الإهداء

إلى من ربباني صغيرا ،،،،،والذي أطال الله في عمرهما و أمدهما بالصحة و العافية

إلى إخواني و أخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي و زملائي في الدراسة و العمل

إلى كل من قام بتدعيمي في هذا المشوار

إلى أساتذتي في الجامعة و كل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

شكر و تقدير

أولاً أشكر الله و أحمده على أن أمدني بالقوة و التوفيق لإكمال هذا العمل

و بعد أن أنعم الله علي إذ أتممت هذه الدراسة ، لا اجد من العبارات ما يفي أهل العطاء إلا الدعاء في ظهر

الغيب و كلمات من الشكر و التقدير ، فكل الشكر للأستاذ الدكتور **زوزي محمد** الذي تفضل علي بالإشراف و

التوجيه في رحلة البحث

كما أتوجه بجزيل الشكر كذلك إلى أستاذي المحترم **أستاذ حنيش فتحي** كما لا أنسى الأستاذ المحترم الدكتور

حنيش يوسف دون أن أنسى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

كما أتقدم بالشكر لكل من سعى إلى إثراء هذه المذكرة بالنصح و الارشاد و على رأسهم أعضاء لجنة المناقشة

المحترمين.

تناولت في هذه الدراسة دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات تسيير المسارات المهنية بأبعاده الخمسة (الترقية و التكوين و الاثراء الوظيفي و التحفيز و تقييم الأداء) لدى المؤسسة ، و دراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل فيما إذا كانت هناك تفاوت في أثر تسيير المسارات المهنية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

و بغرض معالجة الاشكالية قمنا بتوزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على عينة الدراسة و البالغ عددهم 50 ، و قد تم استرجاع 46 فقط .

فتطرق هذه الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول تناولت فيه الأدبيات النظرية و التطبيقية بداء من ماهية كل من المسارات المهنية و الرضا الوظيفي حيث لخصنا حل الجوانب المرتبطة بهما و كذا اعتمدنا على الدراسات السابقة كمرجع تدعيمي نستدل به من أجل تدعيم الدراسة الحالية من خلال استنتاج بعض أوجه الاختلاف و التشابه .

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسة الميدانية لمؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة ، كنموذج تطبيقي للتعرف على مدى تأثير و العلاقة بين (الترقية ، التكوين ، الاثراء الوظيفي ، التحفيز و أخيرا تقييم الأداء) و الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

ترقية ، تكوين ، إثراء الوظيفي ، تحفيز ، تقييم الأداء و رضا الوظيفي .

ABSTRACT :

In This study, the role of running professional tracks in achieving job satisfaction among employees was examined by identifying the availability of the requirements of running the professional tracks in its five dimensions (promotion, training, career enrichment, motivation and performance evaluation) at the institution. The study aims to answer the question of whether there is a discrepancy in the impact of professional tracks on the job satisfaction of the employees of the institution.

In order to address the problem, we distributed a questionnaire prepared for this purpose to the sample of the study of 50, and only 46 were retrieved.

This chapter was divided into two chapters. The first chapter dealt with the theoretical and applied literature with a view to the nature of both career paths and job

satisfaction. We summarized the solution of the related aspects. We also relied on previous studies as a reference to support the current study. Difference and similarity.

The second chapter deals with the field study of the Electricity and Renewable Energy Foundation as an applied model to identify the effect of the relationship between (promotion, training, career enrichment, motivation and final evaluation of performance) and job satisfaction of the employees in the institution in question.

key words: Promotion, configuration, career enrichment, motivation, performance assessment and job satisfaction.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الاهداء
IV	الشكر و التقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتوى
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول :مراجعة الأدبيات للمسار المهني و الرضا الوظيفي
3	المبحث الأول : أساسيات حول تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي
33	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
39	الفصل الثاني : الدراسة ميدانية
41	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
45	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
77	الخاتمة
81	قائمة المصادر و المراجع
84	الملاحق
92	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة	10
(2-1)	مقارنة بين نظريات المسار المهني	12
(3-1)	نوع الشكاوي و عدد العمال	28
(1-2)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية له	45
(2-2)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية له	46
(3-2)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية له	46
(4-2)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و الدرجة الكلية له	47
(5-2)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس و الدرجة الكلية له	47
(6-2)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور السادس و الدرجة الكلية له	48
(7-2)	الصدق البنائي لمحاوور الاستبيان	49
(8-2)	معاملات الثبات حسب معادلة (ألفا كرونباخ)	50
(9-2)	مقياس ليكارت الخماسي	51
(10-2)	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	51
(11-2)	نتائج تحليل فقرات المحور الأول (الترقية)	58
(12-2)	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني (التكوين)	59
(13-2)	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث (الإثراء الوظيفي)	60
(14-2)	: نتائج تحليل فقرات المحور الرابع (التحفيز)	61
(15-2)	نتائج تحليل فقرات المحور الخامس (تقييم الأداء)	63
(16-2)	نتائج تحليل فقرات المحور السادس (الرضا الوظيفي)	64
(17-2)	معامل الارتباط سيرمان بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي	66
(18-2)	معامل الارتباط سيرمان بين الترقية و الرضا الوظيفي	67
(19-2)	معامل الارتباط سيرمان بين التكوين و الرضا الوظيفي	67
(20-2)	معامل الارتباط سيرمان بين الإثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي	68
(21-2)	معامل الارتباط سيرمان بين التحفيز و الرضا الوظيفي	69
(22-2)	معامل الارتباط سيرمان بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي	69
(23-2)	اختبار الانحدار المتعدد	70
(24-2)	الإحصاءات و المعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار	70
(25-2)	نتائج تحليل التباين الاحادي بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزى إلى المستوى الدراسي	72
(26-2)	نتائج تحليل التباين الاحادي بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزى إلى المستوى المهني	73

75	نتائج تحليل التباين الاحادي بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزى إلى الأقدمية العملية	(27-2)
----	---	--------

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	المسار المهني التقليدي	(1-1)
9	مراحل المسار المهني	(2-1)
24	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	(3-1)
27	تأثير التباعد و العدالة و الموقف الشخصي المسبق على الرضا الوظيفي	(4-1)
53	توزيع المستجوبين حسب الجنس	(1-2)
54	توزيع حسب العمر	(2-2)
55	توزيع حسب المؤهل العلمي	(3-2)
56	توزيع حسب المستوى المهني	(4-2)
57	توزيع حسب الأقدمية	(5-1)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
73	قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين	الملحق رقم(1)
74	الاستبيان في صورته النهائية	الملحق رقم(2)
77	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	الملحق رقم(3)
77	معامل الارتباط سيرمان بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي	الملحق رقم(4)
77	اختبار الانحدار المتعدد	الملحق رقم(5)
78	الإحصاءات و المعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار	الملحق رقم(6)

أ - توطئة :

لقد ازداد اهتمام في الآونة الاخيرة بالعنصر البشري ، و الذي أصبح محل اهتمام الكثير من المفكرين و الباحثين نظرا لأهمية الدور الذي أصبح يحتله في تطوير المؤسسات و زيادة انتاجها ، و في هذا السياق نسلط الضوء كيفية تسيير المسارات المهنية ، الذي أصبح مجال اهتمام في كثير من الدراسات العلمية .

يعتبر مصطلح المسار المهني أو الوظيفي من المصطلحات الحديثة الاستعمال في وقتنا الراهن في إدارة الموارد البشرية ، و يطلق عليه كذلك تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، و هي أحد الوظائف التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري و كيفية تسييره انطلاق من التوظيفه و إحداث نوعا من الملائمة و التوافق بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها في آن واحد .

كما يعد الرضا الوظيفي من بين أهم العوامل التي تبنى عليها تنمية المسار الوظيفي، و زيادة إنتاجية المنظمات و بذلك أصبحت هذه الاخيرة تعمل على كسب رضا العاملين بها و تنمية السلوك الانتماء لديهم و دفعهم لبذل جهد أكبر في الأداء باعتبار الترقية و الرضا الوظيفي متغيرين من المتغيرات المتسببة في تنمية و رفع أداء المؤسسات.

ب - إشكالية الدراسة :

و بناء على كل ما سبق كانت الإشكالية العامة لهذا الموضوع كالتالي :

كيف تساهم المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة طردية بين مدى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة SKTM ؟

- هل هناك تفاوت بين مكونات المسار المهني في التأثير على الرضا الوظيفي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزي السمات الشخصية للباحثين (المستوى الدراسي ، الأقدمية العملية و الخبرة المهنية) ؟

ت - فرضيات الدراسة

▪ لا توجد علاقة طردية بين مدى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي

لدى العاملين في مؤسسة SKTM .

▪ هناك تفاوت بين مكونات المسار المهني في التأثير على الرضا الوظيفي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزي السمات الشخصية للمبجوثين (المستوى الدراسي ، الأقدمية العملية و الخبرة المهنية).

ث - مبررات اختيار الدراسة :

- ترجع أهمية اختيارنا لموضوع البحث مجموعة من الدوافع و هي :
- إبراز أهمية و دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي ؛
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تسيير مسارهم المهني ؛
- الرغبة في معرفة مدى الاهتمام بالعامل لدى المؤسسات .

ج - أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية هذا الموضوع من خلال الاعتبارات التالية :
- توعية المسؤولين بأهمية تسيير المسارات المهنية ؛
- يساهم في لفت انتباه مسؤولي المؤسسة إلى أهمية الرضا الوظيفي ؛
- إثراء المكتبة بالمعلومات العلمية .

ح - أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الموضوع إلى :

- التعرف على كيفية تسيير المسارات المهنية ؛
- قياس مدى ارتباط تسيير المسارات المهنية بالرضا الوظيفي ؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

هـ - حدود الدراسة :

- * - الحدود البشرية : تتمثل في العاملين للشركة الكهرباء و طاقات المتجددة (ذكور - إناث) ؛
- * - الحدود المكانية :شركة الكهرباء و طاقات المتجددة - بنورة - غرداية ؛
- * - الحدود الزمنية :استغرقت مدة الدراسة ابتداء من 2018/02/01 إلى 2018/03/31 .

د - منهج البحث :

من أجل الوصول إلى هدف البحث ، و للإجابة على التساؤلات المطروحة ضمن الإشكالية سيتم اعتماد على أسلوب الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث ، وبعتماد على المراجع المتاحة ، المتمثلة في الكتب و مذكرات التخرج بغية إثراء الموضوع و إضفاء المصداقية .

*- الوسائل المستعملة التي أمكننا استخدامها هي :

- الاستبيان ؛

- البرنامج للعلوم الاجتماعية SPSS ؛

- أدوات البحث المعمول بها لاسيما المقابلة و الملاحظة .

ه- صعوبات الدراسة :

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها :

- قلة المراجع في مكتبة الجامعة المتخصصة في موضوع المسار المهني .

و- هيكل الدراسة :

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين حسب منهجية IMRAD و هما كالآتي :

الفصل الأول : تناولنا في هذا الفصل إلى تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين ، بإضافة إلى دراسات سابقة و أهم النتائج المستخلصة منها .

الفصل الثاني : كان عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء و طاقات المتجددة في بنورة - غرداية ، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة الدراسة و البالغ عددهم 50 عامل من إجمالي عدد العمال 163 عامل .

حي تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الأول يتعلق بأدوات الدراسة و تحديد حجم العينة المدروسة ، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها .

و أخيرا ختمنا هذا البحث ككل بالبحوث بخاتمة عامة لخصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع و بغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية .

التمهيد:

تميزت حياة الوظيفية للفرد في السابق بسهولة و البساطة ، حيث أنها لم تتعد سوى اختياره لمجال وظيفي معين ، يعد نفسه من أجله للحصول على التعليم المناسب ، ثم يعمل في المنظمة معينة يرتقى في السلم الإداري من خلالها ، ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن التقاعد .

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بداية لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد كتلة العمال نوعا و عددا و الاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد خلال حياته المهنية في المؤسسة ، و الذي يعبر عن مجموعة الترقيات التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون أو ينتقلوا إليها . و من خلال ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع مهارات و القدرات الخاصة به ، كما على المؤسسة أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي ، و هذا ما يحقق لهم الرضا الوظيفي ، نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل .

و لهذا قمنا بتقديم لمحة عامة عن المسارات المهنية ، أهميته ، أهدافه ، و خصائص و أنواع و دورة حياتها ، و أسباب فشل الفرد فيها، كما تطرقنا إلى الرضا الوظيفي ، أهميته ، خصائصه ، أنواعه ، نظرياته و مؤشرات ، كما تم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغية معرفة أهدافها و طريقة معالجة المعطيات و أهم النتائج المتوصل إليها إذ قسمت هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: أساسيات حول المسار المهني والرضا الوظيفي لدى العاملين.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة و أهم النتائج المستخلصة

المبحث الأول: أساسيات حول المسار المهني و الرضا الوظيفي لدى العاملين

يعتبر المسار المهني من أهم الاهتمامات التي أصبحت في الوقت الراهن محل اهتمام كل فرد للوصول لأعلى المناصب التي بواسطتها يستطيع تحقيق ذاته أمام المؤسسة التي يعمل فيها، و التي هي التي تقوم بمساعدتهم لتنمية مسارهم المهني ، وتحقيق الرضا الوظيفي من بداية حياتهم المهنية في سلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

المطلب الأول: ماهية المسار المهنية

التنصيب ، التدرج ،الترقية ، نمو المهني ، التطور الوظيفي ، الحياة المهنية ، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من مستوى الى مستوى أعلى وأفضل ، وحصوله على امتيازات تجعل منه شخص ذو أهمية ، وتحقيق الرضا العملي و النفسي في آن واحد .

الفرع الأول : مفهوم المسار المهني

1. هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يوافق الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل و تحمل أعباء و مسؤوليات اكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلي وظيفية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.¹
2. و هناك من يرى أنه سلسلة متعاقبة من التغيرات التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الاقفي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد ، و تجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.²
3. المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية و تنظيمية و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.³
4. و ينظر الى المسار الوظيفي على أن " أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعة فريدة و مميزة من المراكز و الخبرات خلال شغله لوظائف معينة⁴.

¹- برحاب عثمان ، معيوش فتحي ، " تخطيط المسار الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة سيتاف ، مغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي ، 2015- 2016 ، ص 45

²- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، "ادارة الموارد البشرية -مدخل الاستراتيجي " دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2003، ص 34

³- قشي إلهام ، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية " رسالة ماجستير في علم النفس ، 2008-2009 ، ص 13

⁴- حمداوي وسيلة ، "ادارة الموارد البشرية " ديوان المطبوعات الجزائرية قسنطينة ، ط 2004 ص 113.

5. كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف ، حيث يتكون مسار

كل موظف من عدة وظائف و مراكز ادارية وخبرات متنوعة¹.

و من خلال التعاريف السابقة نقول أن المسار المهني هو عبارة سلسلة متعاقبة من الحركات الوظيفية يخضع إليها الشخص خلال مزاولته لمهنة معينة ، بحيث تحقق المنفعة و الرضا لكلا الطرفين (الموظف ، المنظمة)، منذ بدايته في الوظيفة إلى سن التقاعد .

الفرع الثاني:أهمية وأهداف المسار المهني

أولاً: أهمية المسار المهني:

وتشمل كل من الفرد و المؤسسة:

1) أهمية المسار المهني للفرد:

أ) احداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الاداء و الرضا عن عملهم و بين تحقيق المستوى

المطلوب من الانتاجية وهذا يقضي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفية المناسبة.

ب) تنظيم وتخطيط حركة الوظائف : إن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين و

مهارتهم من خلال النقل و التدريب و الاستغناء، حيث أن بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة

طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرار ويضعف العطاء لديهم و يؤدي إلى انكماش في

دافعهم للعمل.²

ت) المساواة:أصبحت الاعمال و الوظائف تتماثل بين الرجل و المرأة و من ثم لم تعد هناك

مجالات تخص الرجل أو المرأة و بالتالي هناك زيادة عرض العمالة .

ث) التنوع : يختلف الافراد في توجهاتهم ، فيما يجد البعض إشاعاته ، و قيمته و أهميته في العمل

الذي يؤديه ، يجد البعض الاخر اشباعهم في النمو و الترقى و الصعود.³

2- أهمية المسار المهني للمؤسسة:

عندما يستقر الافراد في وظائفهم ، وعندما يتضح لكل منهم مساراتهم الوظيفية ، ويتحقق الاشباع للفرد بسبب

قيمة العمل، و بسبب اتفائه مع رغباته أو كافة المشبعات المادية كالأجر و الترقى ، يتحقق الافراد الثقة و

الاستقرار و الامان و الطمأنينة .

¹ - تلجي آمال و بن علال نبية ، " أثر ادارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في منظمات الجزائرية "،مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماستر في علوم الاقتصادية ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ص 17

² - مجيد الكوخي ، "مدخل إلى الموارد البشرية " دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1، 2014،ص 213

³ - محمد حافظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ط 2005، 359

- تحسين سمعة المنظمة : حيث يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة إلى كافة الأروقة كلقاء العمال و سوق العمل و طالبي الوظيفة و التجمعات أخرى ذات علاقة فتؤدي إلى الارتقاء هذه السمعة و من ثم جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة.
- تحقيق عائد للمنظمة : إن ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو أقل من العائد التي تحققه هذه المنظمات ، لأنها في ذلك تتجاوب مع متطلبات الادارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف و زيادة إنتاجية.¹

ثانياً: أهداف المسار المهني:

يمكن إجمال أهداف المسار الوظيفي فيما يلي:

1. مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية و مهاراتهم .
2. مساعدة المنظمة على ملئ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات و بالسرعة المطلوبة.
3. زيادة احتمالات تحقيق العامل بطموحاته في النمو الوظيفي.
4. إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو و التطوير.
5. الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة.
6. رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم و خططهم.
7. توفير عمال أكفاء و متطورين نتيجة للرفع من حماسهم ومستوى رضاهم من المؤسسة.²

الفرع الثالث: خصائص و أنواع المسارات المهنية

أولاً: خصائص المسار المهنية

من خلال مفهوم المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي تؤهله لذلك.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وتهيئة مناخ العمل لاستثمارها لدى الفرد من مهارات.

¹ - مجيد الكوخي ، " مرجع سابق ، ص 214

² - منير زكريا، " واقع سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي"، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2011 ، ص 32.

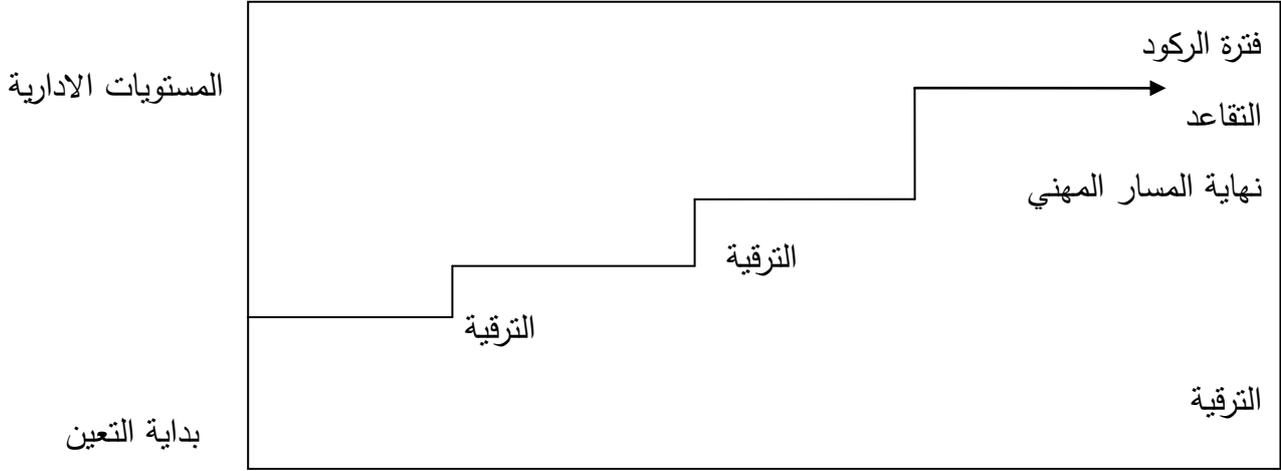
- يستلزم على المؤسسة أن تمارس الممارسات الإدارية في مجالات الاختيار والتعيين، التوظيف، التدريب، النقل، وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الأشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته.
 - وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد و خطط المؤسسة في تشغيل العمالة.
 - تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
 - العمل من خلال النظم و تكامل جهود كل من الفرد و المؤسسة لتحقيق التوافق اتجاهات و صفات و قدرات الفرد و توقعاته و احتياجات المؤسسة وأهدافها.
 - تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع و النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفية من الفرد و المؤسسة.¹
- ثانيا: أنواع المسار المهني:**

تميز ثلاثة أنواع من المسارات المهنية ، وهي:

- 1 **المسار التقليدي:** انتقال الموظف عموديا من وظيفة ادنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها . نفهم من خلال ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار المهني التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحد وبالتالي ستكون جميع فرص التكوين التي سيقوم بها مستقبلا لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل ، كما بين لنا الشكل الموالي :

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية ، 2007 ، ص 213.

الشكل (1-1) : المسار المهني التقليدي



المصدر: عمر وصفي عقيلي " ادارة الموارد البشرية المعاصرة " ص 553.

- 2 **المسار الشبكي** : انتقال الموظف عموديا و أفقيا خلال مساره المهني ، بل يتم نقله في عدة وظائف في المستوى الواحد الذي يرقى إليه مما يكسبه مهارات و خبرات متعددة في نفس المستوى تجعل فرص و بدائل الترقية إلى وظائف أعلى أكثر تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار المهني التقليدي وفرص تكوين أكثر كذلك
- 4 **المسار المهني الإنجازي** : لا يشترط بقاء الموظف في وظيفة معينة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته بل تكون الانجازات و النجاحات التي يحققها في عمله هي المحددة لترقيته من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ، قد يصل الموظف إلى نهاية المسار المهني في فترة قصيرة لذا قد يحتاج إلى تدريب و تكوين أكثر حتى يحافظ على هذه الانجازات و النجاحات التي حققه.¹

الفرع الرابع:دورة حياة المسارات المهنية و نظرياتها:

أولا : دورة حياة المسارات المهنية :

تمر دورة حياة المسار المهني الموظفين في المؤسسة بأربعة مراحل تبدأ مع بداية عملهم فيها وتنتهي عند بلوغهم سن التقاعد على افتراض بقائهم في نفس المؤسسة طوال فترة عملهم، ومرحلة دورة حياة الموظف المهنية وهي :

- 1 **مرحلة الاستكشاف**:تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد التعيين في المؤسسة يخضع خلاله الموظف إلى فترة تجربة ويتعلم في هذه المرحلة أعمال و مهارات جديدة، الاندماج في الفريق ، يستطيع أن يفهم نفسه بل يحتاج إلى مساعدة و توجيه لتصحيح أخطاءه في بدايتها .

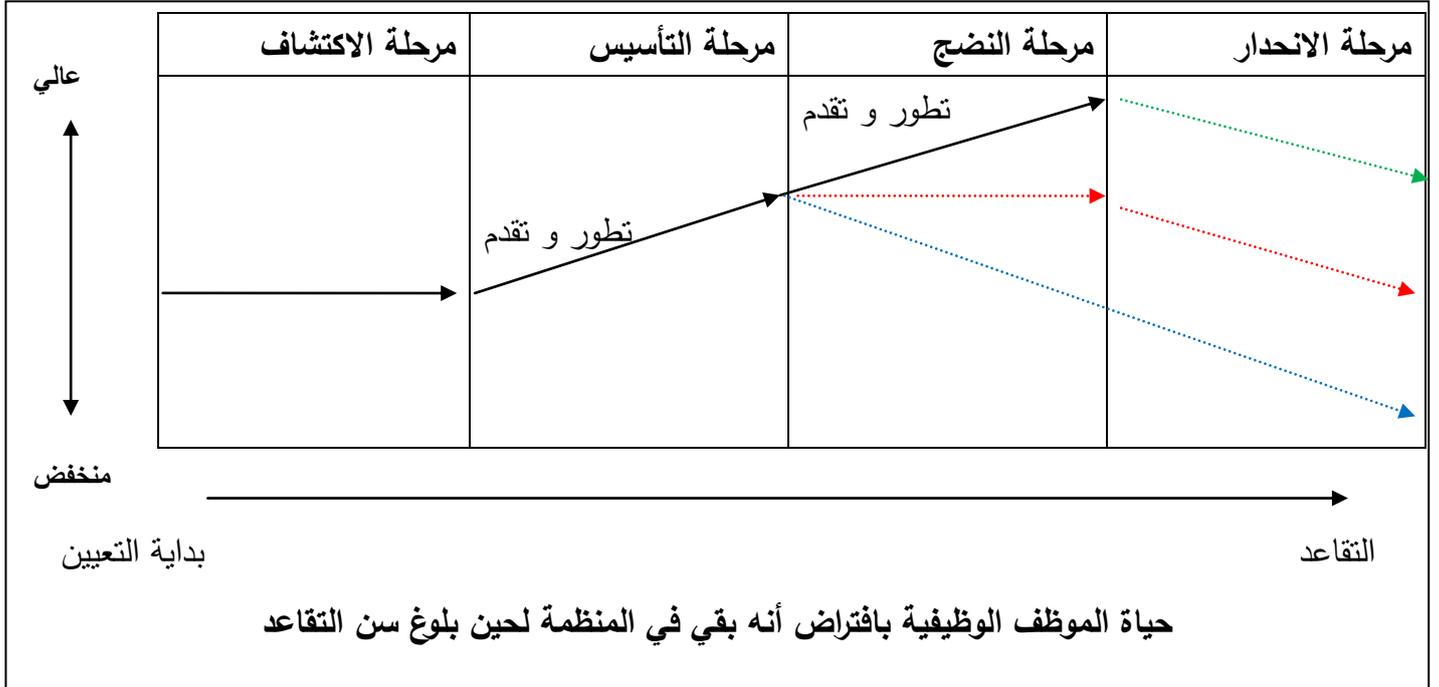
¹ - عمر وصفي عقيلي " ادارة الموارد البشرية المعاصرة " ، دار وائل للنشر ط 1 ، 2005 ، ص 553

- 2** مرحلة التأسيس : بعد إن اكتسب الموظف مهارات جديدة و تعرف على ما يحسن القيام به يبدأ في رسم مسار مستقبلي المهني فيعرف الوظائف التي سيرقى إليها عبر حياته المهنية و في هذه المرحلة أي التأسيس يكون الموظف اتصف بصفتين هما الاستقلالية و الاعتماد على النفس ، و القدرة على المساهمة الفعالة في العمل.
- 3** مرحلة النضج : يصل الموظف إلى حصيلة تراكمية من المهارات و الخبرات نتيجة لممارسته لعدة وظائف و حضوره عدة دورات تدريبية و تكوينية مما يؤهله لأن يكون مدربا أو مطورا أو موجهها يسهم في رسم سياسة المؤسسة ، قادرا على تفويض سلطته لآخرين.
- مرحلة الانحدار :** و هي المرحلة التي تلي مباشرة مرحلة النضج ومن المفترض أن في هذه المرحلة يمضي الموظف بقية حياته المهنية و يتوجب تخفيض حجم عمل هذا الموظف و مسؤولياته في حين يركز على الاستفادة منه في مجال الاستشاري و تقديم النصح.¹
- و سنوضح في الشكل التالي دورة المسار المهني :

¹ - بعداش مسيكة .و مروان عبد الرزاق ، "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية" - دراسة ميدانية ، مجلة

علوم التسيير والتجارة ، العدد 31- 2015، ص 60-61

الشكل (1-2): مراحل المسار المهني



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 561.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين ويسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مساهمهم في مستويات إدارية أو دنيا وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.¹

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 562

جدول رقم: (1-1) ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة¹

المرحلة أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	انحدار الانفصال
المهام	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد والوظيفة	-فرص التقدم و النمو -فرصاً لأمان -تنمية نمط الحياة	-الحفاظ على الانجازات -تحديد المهارات	-مخطط التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية و الغير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعليم -إتباعاً لإرشادات	-الاستقالة -المساهمة	-التدريب -وضع سياسات -الدعم والتشجيع	-ترك العمل
علاقة الآخرين	-صبي	-زعيم	-مراقب	-موجه/مدعم
السن	اقل من 30 سنة	30-45	45-60	اكبر من 60
سنوات الوظيفة	اقل من عامين	2-10سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون ، دار الجامعية ، الاسكندرية 2003 ، ص 381. و نلاحظ أن عمر الفرد و مدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد .

*- تخطيط المسار المهني :

تخطيط مسار مهني أو مستقبل الموظف المهني عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته العملية في المؤسسة، وذلك منذ بداية عمله فيها إلى غاية إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، فمسار الموظف في هذه الحالة يمثل عمليات ترقية ونقل وظيفة محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى وأفقياً، عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتختلف عدد الوظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه، ومؤهلاته العلمية، وإمكاناته المتنوعة، ومعارفه...الخ التي يمتلكها ويكتسبها خلال مسيرة حياته العملية في

¹ - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون ، دار الجامعية ، الاسكندرية 2003 ، ص 381

المؤسسة.

ويتم تخطيط أو رسم مسار الموظف ومستقبله المهني مع بداية التعيين في المؤسسة ليعرف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها عبر حياته العملية، وما هي نهاية مساره الذي عليه أن يكافح لبلوغه عن طريق العمل الجاد والدعوب، و يشار في هذا المجال إلى نقطتين هامتين هما: الأولى أن رسم المسار المهني للموظف يتم في ضوء المسارات المهنية التنظيمية المحددة قبل المؤسسة، والثانية أن مسار الموظف غير ثابت بل مرن أي قابل للتغيير، بسبب إعادة هيكلة المؤسسة لأعمالها التي هي استجابة لتغيرات البيئة، التي قد تستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة. كذلك بسبب مدى جهد الموظف واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته المهنية، قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة على أعمالها في المستقبل.¹

*- أسباب فشل الفرد في مساره المهني : تحكم نجاح أو فشل الفرد في مراحل المختلفة من مساره المهني العديد من العناصر ، و سوف نتعرض لبعض منها و ذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال مساره المهني للفرد.²

1) العناصر مرتبطة ببداية بمسار المهني : منها

- الطموح العالي و عدم مطابقته مع الواقع.
- الوظيفة الاولى بدون أهمية بحث لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف و أعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الامكانيات و السلطات التي تطلق إمكانياتهم.
- عدم النضج الشخصي أي عدم الخبرة الكافية التي يتميز بها الافراد في بداية مسارهم المهني.
- انخفاض الجانب العملي و أن مالا تعلمونه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه .
- عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه .³

2) العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار المهني :و تتميز هذه المرحلة بالتغيرات في محيط العمل .

بعض الافراد يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم و بالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

- الخوف من الهزيمة مع تزايد الضغوط ،تصبح الحاجة ملحة جدا .

¹ - بعداش مسيكة .و مروان عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص 63،62

² - أحمد ماهر ،" دليل إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي" ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 1995، ص 37

³ - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 38

- تزايد الاعتمادية ، فنظرا لتعدد الاعمال يظهر المدير للاعتمادية على فريق من المستشارين الفنيين و المساعدين.
- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو مدافعة عن هذه القمة ، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الاعصاب .
- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فإن النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم في العمر.
- (3) العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد) : تتميز هذه المرحلة بتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد ، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء ، وخاصة من ذوي الوظائف العليا فإن التقاعد يؤدي إلى شعوره بأن جزءا منه قد ضاع ، و لكن كم ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة و من العمل الشاق ، و الحرية لعمل أشياء لم يكن لديه الوقت للقيام بها ¹.
- ثانيا : نظريات المسار المهني :
- يوضح الجدول التالي شرح تفصيلي من خلال المقارنة مابين مبادئ و أسس كل نظرية ثم الانتقادات الموجهة لها ².

جدول رقم (1-2) مقارنة بين نظريات المسار المهني

النظرية بنود المقارنة	آن Anne Roe	هولاند Holland	سوير Super	جينزبيرغ Ginsberg
نوع النظرية	احدى نظريات التحليل النفسي	الميول المهنية	تؤكد نظرية جينزبيرغ	تعبير من المحاولات الاولى لوضع نظرية للنمو المهني
الاسس / العوامل	-الحاجات و تنظيمها الهرمي) هرم ماسلو للحاجات (. آن رون ترى بأن حاجات الفرد و درجة اشباعها أو	-الاختيار المهني يعكس الفرد و شخصيته (خصائص الفرد و خصائصه البيئية ينتج عنها التحكم في الاختيارات المهنية) .	أكثر النظريات التي ركزت على مفهوم النضج المهني. -مفهوم الذات المهنية : تتغير عن الفرد تبعا لتطوره العقلي و الجسمي و النفسي من جهة و تفاعله مع الاخرين من جهة أخرى .	اربع متغيرات تتحكم في عملية الاختيار المهني : -عامل الواقعية : استجابة الفرد لظروف البيئة الاجتماعية و الاقتصادية .

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 42

² - المرجع : موقع الالكتروني : <https://fr.slideshare.net/licencemrh/ss-70231534> بتاريخ 2018/06/20 ساعة : 19:00

<p>-النمو ومستوى التعليم :يكسبه المرونة في الاختيار المهني -العوامل الانفعالية : العاطفة لها دور في الاختيار . -القيم : القيم الذاتية للفرد.</p>	<p>-علم النفس الفارقي :سيكولوجية الفروق الفردية . -علم نفس النمو :الفرد يمر بعدة مراحل و طريقة تكيف الفرد تساعد في التنبؤ بالمراحل اللاحقة .</p>	<p>- المهن تشبع حاجات الفرد النفسية . -السلوك = (التفاعل بين الفرد و البيئة) -معرفة نمط الشخصية و نمط البيئية = فهم مخرجات و التنبؤ بهذه المخرجات و اختيار المهنة و الانجاز الوظيفي و الكفاءة الشخصية</p>	<p>عدمه لها دور في عملية اتخاذ القرار المناسب . -نمط التنشئة الاسرية الذي يتعرض له الفرد في طفولته .</p>	
<p>عملية الاختيار المهني: عملية تنمو خلال فترة زمنية معينة ، و قائمة على الخبرة و التجربة و تنتهي بالتوفيق بين الميول الفرد و قدراته من جهة و بين الفرص المتاحة من جهة أخرى.</p>	<p>عملية الاختيار المهني: عملية مستمرة طيلة حياة الانسان ، الفرد في حالة اختياره للمهنة فإنه يختار المهنة التي أكثر ملائمة له فهو يكافح لي تحقيق الذات من خلال المهنة.</p>	<p>-معرفة الميول والاتجاهات و الكفاءات (معرفة و ادراك الذات) + التعرف على بيئات العمل -التداخل بين السمات الشخصية و الانماط البيئية التي تماثلها يؤدي إلى الاستقرار المهني و النفسي - عوامل تؤثر على اختيار الفرد للمهنة : 1- التطور الشخصي 2- الاوضاع الاجتماعية 3-التطور المهني 4-الخواص البيئية</p>	<p>خبرات الطفولة المبكرة واسلوب التنشئة +اشباع حاجات الفرد</p>	<p>الاختبار المهني</p>

<p>القرارات المهنية لتلبية واقع معين في الحياة الإنسان و للبيئة الاجتماعية و الاقتصادية دور فيها.</p> <p>*مرحلة التخيل (الخيال) (4-10) :</p> <p>الارتباط العاطفي بالأسرة - الحاجات و النزوات خيالية - تنمية شخصية الطفل (اللعب) - التمثيل و الاقتداء بالآخرين .</p> <p>*المرحلة التجريبية (المبدئية) (11-18) :</p> <p>المرحلة التي تسبق الاختيار المهني - تتحدد اتجاهات الفرد - تعرف على متطلبات العمل و الميول و القدرات .</p> <p>* الميول (11-12) :</p> <p>اختيار المهنة بالنسبة للميول .</p> <p>*القدرات (12-14) :</p> <p>اكتشاف دور القدرات في عملية الاختيار .</p> <p>*القيم (15-16) :</p> <p>ربط بين القدرات و الرضى النفسى و ظهور دور القيم في الاختيار .</p> <p>*الانتقال (17-18) :</p> <p>اتخاذ القرار الواقعي لتحديد هوية المهنة .</p> <p>*المرحلة الواقعية (19-20) :</p> <p>الاختيار المهني</p>	<p>*النمو (الولادة - 14)</p> <p>نمو مفهوم الذات - الأسرة و المدرسة - تطور نمو الحاجات - الخيالات - المشاركة الاجتماعية - اختبار الواقع .</p> <p>*الاكتشاف (15 - 24)</p> <p>(تحديد الاختيارات المهنية و الاولويات - اختبار الذات الاكتشاف المهني في المدرسة</p> <p>- مرحلة البلورة للخيارات المهنية.</p> <p>* التأسيس (25 - 44)</p> <p>(الحصول على العمل المناسب - الاستقرار و التميز.</p> <p>* الاحتفاظ (45-64)</p> <p>:المحافظة على ما حققه - عدم تغيير المهنة لأنه حقق مكانه في العمل - عملية تكيف مستمر لتحسين مركز العمل و اوضاعه</p> <p>* الانحدار (64 و ما فوق) :</p> <p>تضعف القدرات العقلية و الجسمية و بالنهاية توقف النشاط و التقاعد .</p>	<p>صنف الانماط الشخصية الى ستة</p> <p>بيئات مهنية :</p> <p>*الواقعية :الاعمال</p> <p>المادية العملية ، المحسوسات.</p> <p>*المستكشفة : العمل</p> <p>الذهني ، التفكير المجرد، قدرات عقلية .</p> <p>*الاجتماعية :</p> <p>التواصل ومساعدة الآخرين .</p> <p>*التقليدية : اتباع</p> <p>الانظمة و القوانين ، عمل مع بيانات و روتين .</p> <p>* المغامرة : المهارات</p> <p>الاجتماعية و اللفظية للقيادة و السيطرة .</p> <p>* الفنية : التعبير عن</p> <p>الشاعر و الاحاسيس الشخصية .</p>	<p>-أسلوب ا</p> <p>لتركيز العاطفي (الدافئ و البارد) -</p> <p>العمل في مهن موجهة للناس مثل الخدمات و الثقافة .</p> <p>دافئ:طلب زائد للقيام بالمهام عالية.</p> <p>بارد:حماية زائد للطفل .</p> <p>-أسلوب تقبل</p> <p>الابناء (الدافئ) :</p> <p>*التقبل العرضي</p> <p>:عدم التدخل - ابن متفوق دون تدخل والديه- مهن بعيدة عن الناس .</p> <p>*التقبل عن محبة وتشجيع :ابن متفوق بتشجيع من والديه - مهن الاهتمام بالآخرين و الجوانب المادية .</p> <p>* أسلوب تجنب</p> <p>الابناء (البارد) :-</p> <p>مهن بعيدة عن الناس و يهتمون بالآنية .</p> <p>* الاب الرفض:</p> <p>يمتاز بالعدوانية و الفتور .</p> <p>* الاب المهمل : لا</p> <p>يقدم حنان و الحب</p>	<p>المراحل</p>
--	---	--	--	----------------

<p>المطلوب - التنسيق بين العوامل الواقعية و العوامل الشخصية .</p> <p>*الاستكشاف (21-22) : الاختيار مبني على اللذة في الحياة و مصلحة المجتمع و القيم الشخصية - اكتشاف فرص العمل المتاحة و الملائمة .</p> <p>* التبلور (23-24): تحديد التخصص الرئيسي و قرارات الثابتة و الراسخة - اختيار المهنة المناسبة .</p> <p>* التخصص (25-26): الالتزام بعمل محدد و اتخاذ الخطوات المناسبة لتنفيذه.</p>			<p>لابنه و يهتم به جسميا فقط .</p>	
--	--	--	--	--

<p>* يبدأ المرشد منذ طفولة المبكرة من المرحلة الخيالية مروراً بالتجربة حتى الواقعية .</p> <p>* معرفة المرشد إذا كان المرشد متأخر خياراته و بالتالي مساعدته على تجاوز المرحلة للانتقال إلى مرحلة الأخرى.</p> <p>* يساعد الطالب على التعرف على ميوله و استعداداته.</p> <p>* يساعد الطالب على التعرف على المهن المطلوبة بسوق العمل .</p> <p>* يساعد الطالب للوصول إلى الاختيار المهني المناسب.</p> <p>* يمكن للمرشد استخدام التالي : (مصادر و معلومات عن المهن و المؤسسات و الجامعات ، زيارات مهنية ، ندوات ، أنشطة و اعمال داخل المدرسية و خارجها ،</p>	<p>* سوبر و ضع برنامج ارشادي متكامل يتنقل فيه الفرد من مرحلة إلى أخرى.</p> <p>* المرشد الغير ناضج : ارشاده إلى مرحلة الاستكشاف و التوجه ليتعرف على الخيارات المتعددة .</p> <p>* المرشد الغير واثق بنفسه : يستخدم المرشد المقابلة الجيدة ليساعده على التحدث عن مشكلته .</p> <p>* المرشد الموهوب : الاهتمام بتعليمه مهارات صنع القرار و اظهار مواهبه في المهن التي يختارها و تعريفه بأنه لديه خيارات وبدائل كثيرة .</p> <p>* النمو المهني له مراحل : اختيار المهنة - الاعداد المهني - الالتحاق بالمهنة - التقدم و التكيف بالمهنة - التقاعد .</p>	<p>* يمكن استخدام المقابلة ، التقارير ، الاختبارات لتحديد خصائص المرشد .</p> <p>* وضع هولاند نموذج للإرشاد للشباب و الكبار بالنسبة للقرارات المهنية.</p> <p>* تصنيف المهن لتحديد توجه المرشد نحو عالم المهن .</p> <p>* دليل توجيهي نحو عالم المهن.</p> <p>* التعرف على خصائص و سمات لدى المرشد.</p> <p>* ربط خصائص المرشد مع البيانات المهنية بما يتناسب معه .</p>	<p>* معرفة توجه الطفل الرئيس في نمط حياته .</p> <p>* معرفة أنماط علاقات الطفل التفاعلية و الاجتماعية في الاسرة .</p> <p>* يعرف الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية للطفل .</p> <p>* يعرف النظام القيمي للأسرة و طموحات الطفل .</p> <p>* اهتمام رئيسي للتعرف على حاجات المرشد الشخصية و مساعدة المرشد على فهم تلك الحاجيات.</p> <p>* ربط حاجات المرشدة بالمهن عن طريق التعرف على المهن التي توفر اشباع لحاجاته .</p> <p>* التركيز على أهمية التغلب على الظروف التي تعيق بناء الحاجات (اشباع الحاجات) .</p> <p>* المقابلة : لتحديد و تقييم حاجات المرشد</p>	<p>دور المرشد و استخدامات النظرية</p>
--	--	--	---	---------------------------------------

<p>نشرات ، مكتبة مهنية ، أفلام مهنية ، متابعة الطالب ، مشاركة أولياء الامور في العملية المهنية .</p>			<p>*الاطلاع على المواقف الاسرية الابوية و ربطها بالاتجاه ميل الفرد نحو الآخرين . *تصنيف المهنة مرتبط بأساليب الرعاية الوالديه) مهن تخدم الناس و مهن تخدم الاشياء . *تصنيف المهنة على أساس مستوى العاملين (مهني و اداري عالي ،مهني و اداري تنظيمي ، شبه مهني و اداري ، مهن ذات مهارة عالية ، مهارة متوسطة ، مهنة بدون مهارة) .</p>
--	--	--	--

<p>* طبقت فقط على عينة بسيطة مكونة من الذكور الميسوري الحال .</p> <p>* النظرية ركزت على كيف و متى يختار المهنة ؟ اكثر من تركيزها لماذا يختار الفرد تلك المهنة .</p> <p>* جميع الافراد ليسوا سواء في مرورهم في هذه المراحل .</p> <p>* الدراسة التي قام بها تحمل عينات متجانسة عمريا و اقتصاديا و ثقافيا مما حدد معطيات الدراسة و نتائجها .</p> <p>مسبقا .</p> <p>* لم توضح النظرية دور العوامل العاطفية و الثقافية في عملية الاختيار المهني بالرغم من تأكيدهم ان لها دور في هذه العملية .</p>	<p>* و جدت قبول واسع لسهولة استخدامها .</p> <p>* اعطت اعتبار ضئيل جدا للعوامل النفسية و البيولوجية لشخصية المسترشد .</p>	<p>* اعتبرت أن عدم اشباع الفرد لحاجاته العليا في هرم ماسلو سيؤدي الى اختفاء هذه الحاجات و سيكون عنده تثبيت للحاجات المشبعة و التي ستصبح مسيطرة ، و الحقيقة ان هذه الحاجات تبقى مكبوتة في اللاشعور حتى يتم اشباعها .</p> <p>* وضع نظرياتها على أساس دراسة حياة العلماء .</p> <p>* لم تقدم أن رو توصيات محددة في نظرياتها يمكن استخدامها في الارشاد .</p> <p>* لا يوجد تصور لتطبيق النظرية بواسطة الارشاد المهني .</p> <p>* حصرت اتخاذ القرار المهني في اشباع حاجات الفرد أو عدمه دون ذكر اسباب اخرى .</p> <p>* انحصرت النظرية في مرحلة الطفولة المبكرة .</p>	<p>النقد و عيوب النظرية</p>
--	--	---	------------------------------------

			<p>* اعتمدت النظرية على اسلوب تنشئة الثابت . * اهملت جانب المبول و القدرات عند الافراد في الاختيار المهني .</p>	
--	--	--	---	--

المطلب الثاني : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به .

الفرع الأول : مفهوم وأهمية وأسبابه الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الابحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر¹.

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي

هناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الأفراد. أين اختلفت هذه الأبحاث في تحديد العوامل المسببة للرضا، والعديد من التعاريف للرضا الوظيفي حيث يعرف انه: "موقف الموظف اتجاه وظيفته"²

و ان اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ، وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.³ و يعرف " لوسك " الرضا عن العمل بأنه : " حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعملية من حيث ما يبذله من جهد في الاداء الفوائد التي تعود عليه من العمل"⁴

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر ، 2004 ص ص 194 ، 195.

² - Gange dinokaninalipeora and all jobsatisfaction and job performance amongfactoryemployeesinapparesector. Asianjournal. of management sciences educaton.vol.3n1.january.2014p197

³ - عزيون زهية ، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة ماجستير ، (غير منشورة) ، علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 45

⁴ - حبيب سميح خوام ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الاداء الوظيفي " ، شهادة ماجستير (غير منشورة) ، ادارة الاعمال ن الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2001، ص 9

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

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفا شاملا للرضا الوظيفي : " هو عبارة مجموعة من الاحاسيس و مشاعر يشعر بها الفرد وردود و افعال تصدر منه اتجاه محيط العمل الذي يعمل فيه و مهنته."
ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية أولا كون الرضا الوظيفي هدف كل فرد بحد ذاته ، فأيا كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا و ينعكس ذلك على جديته في العمل ، ثانيا إسهام الرضا في التأثير على كل سلوك الفرد.

و من بين جملة النقاط التي تبرز الرضا الوظيفي نذكر منها :

1. للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية.
2. تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا و مشاكل الصحة العقلية.
3. العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد.²
4. تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
5. السعي إلى تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين.
6. السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.³

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2002 ص 211 212

² - محمد الحسن التيجاني يوسف ، " التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة اعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ص 59

³ - خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، "السلوك التنظيمي إثراء" ، للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن، 2008، ص 117-118.

ثالثا : سباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي :

- 1- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- 3- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.¹

الفرع الثاني :عوامل و أنواع الرضا الوظيفي

أولا : عوامل و عناصر الرضا الوظيفي :أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل ، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى .و هذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي :

- الرضا عن الأجر : وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل و بين الرضا الوظيفي للفرد.

- الرضا عن محتوى العمل :توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين . ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل :

أ - درجة تنوع مهام العمل : اذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في مدى القصير أي ملل من العمل ، و سيشعره أكثر برضا أكبر .

ب -درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : كلما أعطى للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر انها الأفضل و الأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه .

ت -استخدام الفرد لقدراته :كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته و خبراته و قدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل .

¹ - المرجع : الموقع الالكتروني : <https://infotechaccountants.com> . بتاريخ :2018/06/22 الساعة : 00:22

- الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير و أنه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله ، و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.
- الرضا عن الاشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم ، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم¹.
- الرضا عن جماعة العمل : اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ، و مع موظفين يستطيع التفاهم معهم ، فإنه لابد و سيرضى عن عمله ، و ربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضا عن العمل .
- الرضا عن ساعات العمل : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحت الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله ، والعكس صحيح .
- الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية ، الرطوبة، و النظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل . وتشير الدراسات إلى أن درجة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله².
- ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي
- أ - الرضا الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل ، و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، وليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه ، لأنه هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه ، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .
- ب - الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل . و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله³.

¹ - سالم عواد شمري ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي ، المشتركة) ، ملتقى البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية - جدة 2009 ، ص14

² - سالم عواد الشمري ، مرجع سابق ، ص 15

³ - سالم عواد شمري ، مرجع سابق ، ص 16

الفرع الثالث : نظريات و محددات و مؤشرات الرضا الوظيفي

أولا : نظريات الرضا الوظيفي :

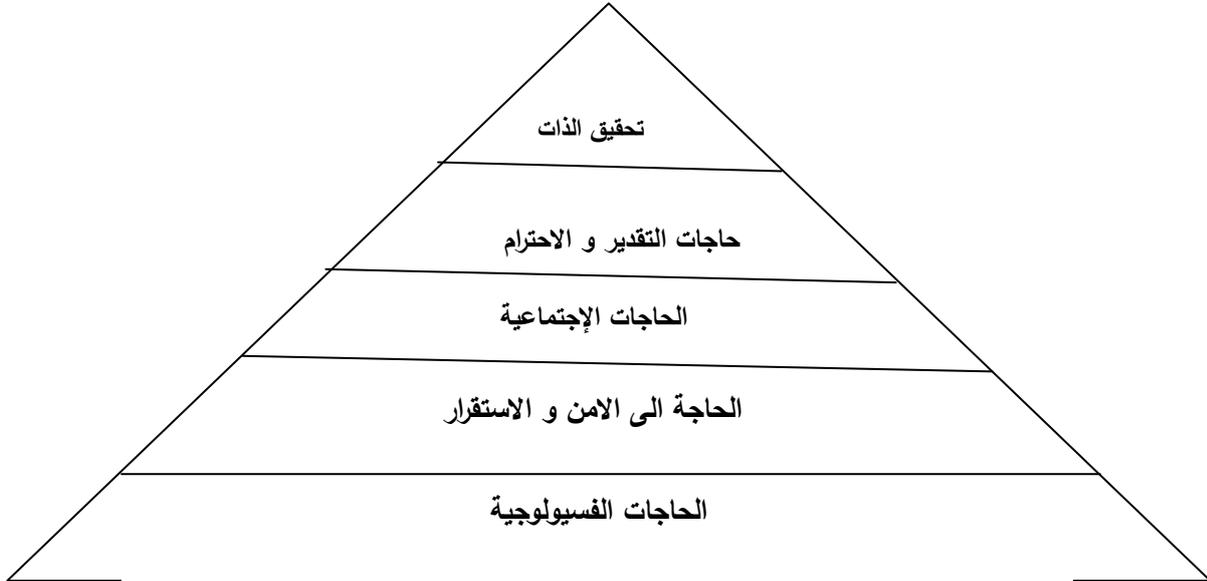
قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره ، إلا انه يبقى هذا الموضوع متعلق فقط بالشخص العامل في حد ذاته في تقرير في الحالة التي يشعر بها في عمله . إلا أنه قام الباحثين بدراسة حالتهم و تعرفوا على أهم ما يجعل الشخص يجعله يتمتع بنوع من الرضا الوظيفي ومن أهم هذه النظرات نذكر منها :

أ - نظرية تدرج الحاجات (ماسلو MASLOW): يعد أبراهام ماسلو أحد رواد المدرسة السلوكية نظرية

حول تدرج حاجات الأفراد الاساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فكانت الانطلاقة مرتكز على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا ، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة ، إذ يرى ماسلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها و درجة

إلحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مرورا بالحاجة إلى الأمن و الصداقة ، احترام النفس وأخيرا تحقيق الذات.¹

شكل رقم (1-3) : تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر : صلاح عبد الباقي النعيمي ، دار البازوري العلمية للنشر ، عمان ، 2008 ص 70 .

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف ، مرجع سابق ، ص 59

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرام ماسلو كالآتي :¹

1. الحاجات الأساسية (الفسيولوجية) : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد ، و تتضمن الحاجة إلى الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، و الكساء . و ما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد إلى الاجور و الحوافز المادية بأنواعها ، و الوجبات الغذائية ، و اوقات الاستراحة .
2. حاجات الأمن و السلامة : و تتمثل حاجات الامن و السلامة في الحاجة الفرد إلى الامن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته او تهدد مستقبله او مستقبل أسرته ، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات : الحاجة الى الامان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) او في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) ، الحماية من الاصابات و الحوادث في العمل .
3. الحاجات الاجتماعية : و تعرف ايضا بالحاجة الى الانتماء ، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة او الوطن ، و الحاجة الى الصداقة و الحب ، و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد الى الانتماء الى الجماعات العمل الرسمية او الجماعات الغير الرسمية ، الانتماء الى المنظمة ، و زيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل .
4. الحاجة الى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ، الاستقلالية ، القوة ، الثقة بالنفس و التقدير ، و الاعتراف من قبل الآخرين . و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية .
5. الحاجة إلى تحقيق الذات : و هي من اصعب أنواع الحاجات ، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها ، و التعبير إلى أقصى حد من المهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي ، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا

¹ - إحسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص ص 218 ، 219

النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الابداع و النمو للأفراد ، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي .

ب نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ : لاقت هذه النظرية اهتمام و روجا كبيرا من قبل الباحثين و التطبيقيين إذ قام هرزبرغ وزملاءه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالآتي : المسؤولية و الاستقلالية و تقدير و تحقيق الذات النمو و التطور ، سميت هذه الخصائص بالعوامل الدافعية ، و يملي إشباعه من خلال منح الصلاحيات و المهام و الاستقلالية¹ .
ولقد تم تحديد العوامل الصحية و الحاجة الفيزيولوجية و حاجات الأمان و حاجات الاجتماعية في سلم ماسلو التي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية بتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور و سياسات المنظمة و المكافأة التقاعدية و ضمانات العمل ... الخ ، لقد أوضحت نظرية هرزبرغ بان إشباع الحاجات المرتبطة بالمحتوى التي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين إن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضا و إنما تمنع عدم الرضا² .

ت نظرية عدالة العائد ل (أدامز ADAMS) : هي الفكرة الأساسية في قيامه ، فالأفراد يرغبون في الحصول معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد و أدائه و رضاه الوظيفي .

ث نظرية القيمة : يرى أدوين لوك (EDWIN LOCK) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده، و أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل ، و أن العوائد التي يرغب فيها الفرد ليست تماما هي موجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، و إنما تعامد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد بما يؤديه من عوائد و يرى بأنها تتناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي ، و تتناسب رغباته و أسلوبه في الحياة ، فأخذ كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو ، و يجب أن يسعى إلى التقدير و تحقيق الذات³ .

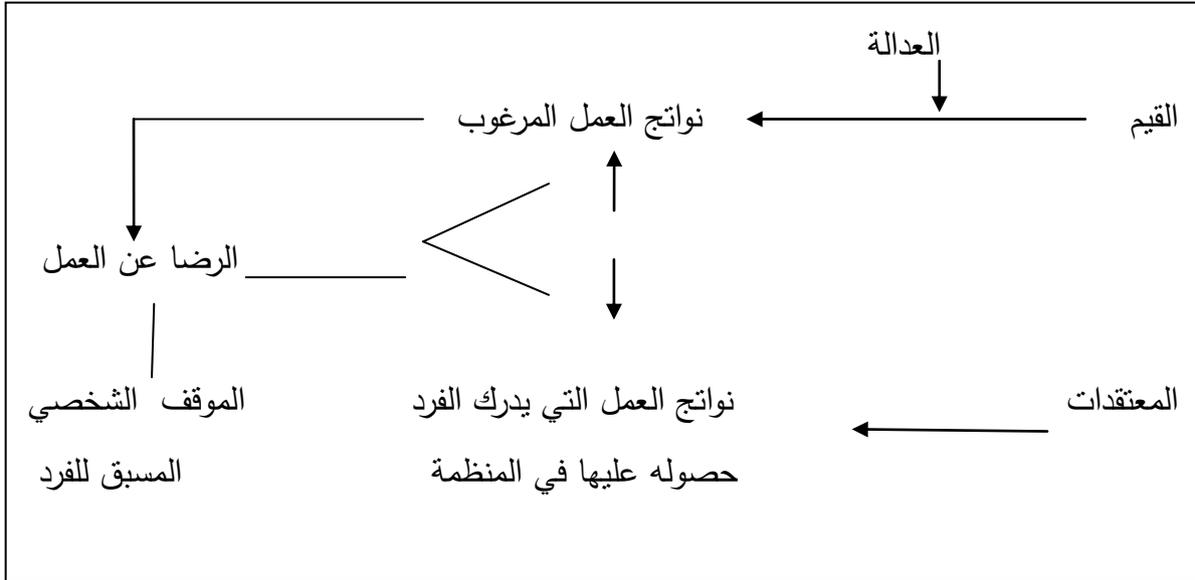
¹ - عزين زهية ، مرجع سابق ، ص 56

² - حبيب سميح خوام ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

³ - عزين زهية ، مرجع سابق ، ص 64

ثانيا: محددات الرضا الوظيفي :

- 1) التباعد: يتحقق الرضا عن العمل من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها و تلك التي يحصل عليها فعليا في مجال العمل.
 - 2) العدالة: يشعر الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد انه يستحقه من العمل إذ تقوم هذه النظرية على نقطة أساسية و بسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة. وتعرف نظرية العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين أما عدم العدالة فاعتقاد الفرد انه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين.
 - 3) الوضع الشخصي المسبق للفرد: تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي بالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تفسير بيئة العمل. إلا انه الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل.¹
 - 4) درجة الإشباع: ترتفع مشاعر الرضا الوظيفي عند العمال يعلو درجة الإشباع الذي يحصل عليه من الحوافز العمل. فكلما كان مستوى عوائد العمل كبير و كانت قوة حاجة الفرد إليها كبيرة كلما كانت درجة الإشباع محققة كبيرة فهذا يؤدي إلي تحقيق الرضا الوظيفي.
- الشكل (1-4) : تأثير التباعد و العدالة و الموقف الشخصي المسبق على الرضا الوظيفي.



المصدر : أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ط2، مصر ، الاسكندرية ، دار الجامعة 1995 ، ص 233

¹ - رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، ط1، الدار الجامعية، مصر - الاسكندرية ، 2003 ، ص 172-173

ثالثاً: مؤشرات الرضا الوظيفي : إن دليل حكم بان العامل راض أو غير راض عن عمله يتجلى من خلال سلوكياته و تصرفاته الظاهرة اتجاه عمله. و هذه الأخيرة تساعد على تحديد مؤشرات الرضا المرتفع و مؤشرات الرضا المنخفضين.

1. التمارض :إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص منعمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به ¹.
2. كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفها لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة .

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم ،فكانت كما هو مبين في الجدول التالي ²:

جدول رقم : (1-3) نوع الشكاوي وعدد العمال.

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الاجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ، 1999ص ص .

493-494

¹- بلخيري سهام ، "عشيط حنان" ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسات الجامعة "، دراسة حالة جامعة بويرة

، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، البويرة ، 2011/2012 ، ص 54

²- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 ، ص 493-494

- فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم ، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة .
- 3- الإضراب :مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ،فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لايعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات¹.
- 4-اللامبالاة والتخريب :إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة،يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة².
- 5-الرضا عن العمل والإصابات : تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فوجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس ، فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله ،وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل³.

¹- بلخيري سهام ،عشيط حنان ،" أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسات الجامعة" ، دراسة حالة جامعة بوييرة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، البوييرة ، 2012/2011 ، ص 55

²- بلخيري سهام ،عشيط حنان مرجع سابق ، ص56

³- محمد سعيد أنور سلطان ، "السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص50

المطلب الثالث: علاقة المسارات المهنية بالرضا الوظيفي لدى العاملين

الفرع الأول : أثر الترقية و التكوين على الرضا الوظيفي

❖ أثر الترقية على الرضا الوظيفي : تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية توفر فرص

الترقية و الرضا الوظيفي ، فيشير فروم (1964) يرى أن العامل المحدد لأثر الترقية على

الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية ،فرضا العامل يقل كلما كانت

الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته ، بمعنى كلما لم تحقق له المؤسسته كل

طموحاته و توقعاته للترقية كلما قل رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل

عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

وخلاصة القول أن الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها ، ويلاحظ أن طموح الفرد

غالبا ما¹ يكون كبيرا ، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية ، و ان تسعى لجعل

طموح العمالواقعا ، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم .

❖ أثر التكوين على الرضا الوظيفي: يعرف التكوين على أنه " جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة

بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغييرمهامي و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل

الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و ان يطر أداءه العلمي و

السلوكي بشكل أفضل "².

و تبرز أهمية التكوين في المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي و الرقي الاجتماعي للعاملين، وذلك

من خلال :

وإتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات و صقل المهارات.

تزويد الفرد بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل .

رفع مستوى الكفاءة و فعالية الافراد.

التكوين بغرض الترقية و النقل .

¹ - بوونذ نبيلة ، مرجع سابق ، ص48

² - خالد عبد الرحمن الهيثي ، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ، دار حامد ، عمان ، 1999، ص 202

الفرع الثاني : أثر الاثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي

يقصد بإثراء الوظيفي : هو إضافة مسؤوليات جديدة ، و أعباء متنوعة في عمل الموظف و ذلك لتحقيق رضا الوظيفي للعامل و ذلك من خلال :

إذابة الملل و إثارة الاهتمام بالأعباء المتجددة .

تعميق الخبرات وصقل المهارات .¹

تنمية الشعور بالمسؤولية.

إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه.

تمتع الفرد بالحرية و الاستقلالية و سيطر على وظيفته .

الفرع الثالث : أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

يعرف التحفيز أو الحوافز : بأنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم الحاجة و تدفعهم إلى سلوك معين .²

يمكن القول بأنه توجد علاقة و تأثير بين الحوافز الرضا الوظيفي و هذا من خلال :

هناك علاقة ارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة

التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة ، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز

مناسبة وملائمة و متنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، فكلما كان مستوى

الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي .³

¹ - علي عبد الوهاب ، "اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة " ، بيروت 1-3 تموز / يوليو 2003 ، ادارة

الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس،ص 15

² - صلاح الدين الشواني ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر 1987 ، ص 420.

³ - علاء خليل محمد العكش ، " نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ، 2007 ، ص 43 .

الفرع الرابع : أثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي

يقصد بتقييم الأداء " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية ، و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم في المستقبل ".¹ و يبرز أثر بين التقييم الاداء على الرضا الوظيفي من خلال :

مدى نجاح الموظف في أداء عمله .

على أساسها يتم اتخاذ القرارات بزيادة الأجور، المكافآت ، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين .

على أساسها يتم وضع معايير محددة مسبقا للأداء ، الذي يعتمد عليه المسؤول المباشر في تقييم الأداء الموظفين ، و بالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم و يحقق رضاه الوظيفي.

تساعد على تطوير كفاءة و سياسات الموظفين ، ويعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياستها المختلفة.²

¹ - عبد البقي صلاح الدين محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 285.

² - بلخيري سهام ، عشيط حنان ، مرجع سابق ، ص 125

المبحث الثاني : الدراسات السابقة و أهم النتائج المستخلصة

المطلب الأول : الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة و الحديثة التي تناولت موضوع المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث سنقوم بإسقاط النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات على الدراسة التي سنقوم بها.

الفرع الأول : الدراسات العربية

1- دراسة بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي " ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنتين توتة - باتنة -

و التي قامت بها الطالبة فائزة بوراس ، جاءت في اطار رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة باتنة ، 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها :

إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة و كذا محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي .

و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة و الإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة ، حيث تم توزيع استبيان على كل العاملين في مختلف المصالح والدوائر .

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي :

نقص الترقيات في الوحدة و تثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال حياتهم الوظيفية فيها ؛ لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة و صفات الفرد الذي يتم اختياره لها لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم و رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و دفعهم للعمل بإخلاص .

2- دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية

على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قام بها الطالب سالم الشمري ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية ، قسم ادارة الاعمال، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نذكر من أهمها :

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي ؛

التعرف على اسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين ؛

قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين .

و من أجل الوصول إلى هدف البحث و للإجابة على التساؤلات المطروحة ضمن الإشكالية سيتم

اعتماد على أسلوب الوصفي التحليلي،بالإضافة إلى منهج دراسة حالة ، حيث تم توزيع استبيان

على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف.

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي :

إن ما نسبته 90 % من العاملين راضون بشكل جيد جدا و ممتاز عن أدائهم الوظيفي ، بالتالي

يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما يقدرون عليه ؛ حيث أن 80 %

من العاملين لا يشعرون بأنهم حققوا طموحاتهم أو أنهم لم يقتربوا من الطموح بالتالي يمكن أن نعتبر

أنه لا يوجد رضا وظيفي لدى العاملين حول الطموح الذي تحققه الوظيفة لهم .

3-دراسة (الشيخ خليل و شرير ، 2008) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

(الديموغرافية) لدى الموظفين"هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات

(الديموغرافية) لدى الموظفين(الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية)،وقد

تكونت عينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من

(18)مدرسة (بنون وبنات)وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة،وقد

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة

الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة

لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا،

وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم

المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

5 دراسة بعنوان : " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية " ، غزة ، قام بها من كل

رشدي عبد اللطيف وادي و كامل ماضي، وجهة نظر ذاتية، 2003

. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

- تحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف والوظائف التي يقوم بها؛

- التعرف على الدوافع الشخصية وعلاقتها باختيار الموظف للوظيفة التي يقوم بها؛
 - التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في اختيار المدير للموقع الذي يشغله .
- واستخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيان على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم 26 مدير .

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- لا تلعب الدوافع المادية مثل الرواتب و المزايا المادية بأنواعها دورا هاما في اختيار المدير لوظيفته ؛
- لا تلعب الحوافز المادية كنظام مكافأة نهائية الخدمة ونظام التأمين دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية؛
- للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية والشهادات التقدير والامتيازات الأفضل دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية .

الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1 دراسة (Hutchinson , 2008)

بعنوان : " تطوير المسار الوظيفي المبكر في صناعة الرياضة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في توظيف في صناعة الرياضة ، و قام الباحث بأخذ عينة من الطلاب في الجامعات و المعاهد المختلفة في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية ، و تم إجراء مقابلة هاتفية معهم ، و تم تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة و وضع التوصيات التي تزود الطلبة الحاليين بالإرشادات لتحقيق طموحاتهم و تطوير مسارهم الوظيفي.

و نتج عن هذه الدراسة أن التخصص الأكاديمي ليس له دور في الحصول على وظيفة في صناعة الرياضة ، حيث أن الخلفية الأكاديمية كانت مفيدة للمشاركين و ليس بقدر التدريب ، و في المستقبل سوف يكون للعلاقات الواسعة دورا مهما في تحديد المسار الوظيفي للطلبة ، و أن العديد من المشاركين انتفعوا من الإرشاد و التوجيه ، وأوصت الدراسة بعمل قوانين و أنظمة و إرشادات تساعد الطلبة الحاليين على تحقيق طموحاتهم و رسم مساراتهم الوظيفية بعد التخرج .

2 دراسة (Rammaswami ;2010)

بعنوان : "لآثار التفاعلية للجنس و النصح على تحقيق المسار الوظيفي " .

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين وجود النصح و الإرشاد من قبل الذكور المتقدمين ذو كفاءة و تحقيق المسار الوظيفي للمحاميات الإناث ، و ركزت مشكلة الدراسة على أثر الاستشارات و النصائح على المحاميات الإناث ، و تم إجراء هذه الدراسة على المحاميات ذو مراكز وظيفية المتوسطة في المسارات الوظيفية ، وتوصلت الدراسة إلى أن المحاميات الآتي لهن معلمين من الذكور و الكفاءة العالية قد حصلوا على تقدم في المسار الوظيفي أكثر من اللاتي ليس لهن نفس المعلمين ، و أيضا كانت لهن فرص أكبر ليصبحوا شركاء أو يتقلدن مناصب عالية في الوظيفة أكثر من المحاميات الأخريات ، و على أهمية التخصص المهني للمرشد أو المعلم عند دراسة الآثار على الجنس من خلال تفاعلات النصح و الإرشاد مع تحقيق المسار الوظيفي ، و أوصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء علاقات نصح و استشارات واسعة للنساء الساعيات إلى مهنة المحاماة ، كما أوصت الدراسة تطبيقها على الوظائف الأخرى التي يهيمن عليها الذكور .

المطلب الثاني : ما تتميز به الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

- 1- من حيث البيئة أجريت الدراسات السابقة على منظمات الأمريكية و الآسيوية و العربية بالإضافة إلى بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر .
- 2- من حيث القطاع التطبيق : فيما تعتبر الدراسة الحالية هي الوحيدة التي تطبق في قطاع ذات طابع اقتصادي ، شركة الكهرباء و طاقات المتجددة .
- 3 - من حيث الهدف : ركزت معظم الدراسات السابقة على أهمية العنصر البشري ، و سعي وراء إعداد خطط تجعل من الموظف راضي عن المساره الوظيفي ،وكيف تجعل تخطيط الفردي لمساره يتلاءم مع تخطيط المنظمة لمساره المهني .

أما بالنسبة لدراستنا الحالية تناولت مفهوم المسار المهني و دراسة العلاقة بينه و بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الوطنية للكهرباء و طاقات المتجددة في غرداية .وهي الدراسة الوحيد التي تناولت هذا الموضوع في غرداية.

المطلب الثالث : التعقيب عل الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها في النقاط التالية :

- لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى دراسة تسيير المسارات المهنية.
- كما لم تتطرق الدراسات إلى بحث العلاقة بين المسار المهني و الرضا الوظيفي.
- ليس هناك استعمال أكثر لمصطلح المسار المهني بل استعمل المسار الوظيفي .
- من حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات كانت ما بين 2007 و 2010 ، بينما دراسة الحالية في 2018.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بحوثيات النظرية للموضوع عموما و تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بتسيير المسارات المهنية ، مفهوم ، أهمية ، أهدافه ، خصائصه ، أنواعه، ودورة حياته و أسباب الفشل ، كما تطرقنا إلى الرضا الوظيفي ، مفهومه ،أهميته ، خصائصه و أهم أنواعه ، ونظرياته و مؤشرات بالإضافة إلى تحديد الأثر و العلاقة بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين ،كما تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع و قمنا بعرض أهم ما يميز هذه الدراسات مع دراستنا الحالية ، و التعقيب عليها ، فمنها من لم تتم في نفس العينة و منها التي تختلف في طريقة المعالجة للمعلومات ، و في الأخير تم انتهاء هذه الدراسات بالجملة من النتائج فمعظمها تلح بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري (العاملين) ورضاهم ، وهذا نظرا لأهميته الكبير بالنسبة للمؤسسة والعاملين ، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراستنا لحالة الشركة الوطنية للكهرباء و الطاقات المتجددة في غاردية .

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى عرض و مناقشة لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير المسارات المهنية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ،سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم و القواعد النظرية مع الواقع التطبيقي ، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية للشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية SKTM.

أما بالنسبة للسبب الذي دفعنا لاختيار هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات هو انها تعتبر من أهم المؤسسات الموجودة في الجزائر حيث تمتاز بعدد العمال الكبير ، و الذي يوافق الدراسات التي أجريت من قبل الباحثين والمفكرين القدماء نظرا لأهمية العنصر البشري و رضاه .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

المطلب الأول : طريقة جمع البيانات

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

*- تعريف الشركة الكهرباء و طاقات المتجددة (SKTM) :

- هي شركة لتوليد الطاقة ، والتي تشترك فيها بالكامل شركة Sonelgaz القابضة. أنشئت في 07 أبريل 2013 ، من خلال تقسيم الشركة SPE.Spa ، ومقرها في غرداية.

ولدت الشركة في سياق الوعي العام لأوجه عدم اليقين في مجال الطاقة والحاجة إلى مكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري ، واستخدام الطاقة الشمسية بكثرة في جميع أشكاله ، مباشرة (الضوئية ، الحرارية) أو غير المباشرة (الرياح ، الكتلة الحيوية) يجب أن تصبح أولوية ، بطبيعة الحال.

بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالاحترار العالمي ، لم يعد استنفاد موارد الطاقة التقليدية ، والنفط ، والغاز الطبيعي من بين أمور أخرى ، واستخدام الطاقة النظيفة ، مسألة اختيار ، بل مسألة أكثر أهمية لتصبح دولاً. خاصة وأن الجزائر تتمتع بإمكانيات الطاقة الشمسية من أكبرها في العالم ، كما أن إمكانات الرياح كبيرة ، تضاف إلى مساحة أراضيها ، مما يسمح لها بتنفيذ مرافق الإنتاج. الكهرباء بواسطة عمليات متجددة بدون عوائق.

* - تم إنشاء SKTM للرد على القضايا الاستراتيجية لهذا اليوم يتعلق :

- الخصائص التي تميز إدارة أسطول إنتاج الديزل من RIS (الشبكات المعزولة الجنوبية).

- تلبية أفضل شروط الاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة لسكان المناطق الجنوبية من البلاد.

- الرغبة في تنفيذ البرنامج الوطني الطموح لتطوير الطاقة المتجددة ، وإبراز الإمكانيات الهائلة لبلدنا ، بما في ذلك مدى أراضيها ومدة سطوع الشمس.

مقرها الاجتماعي : تقع في سدي اعباز - بلدية بنورة - ولاية غرداية

أما بنسبة للعينة فقد تم توزيع 50 استبيان من إجمالي 163 عامل الذي يمثلون مجتمع الدراسة و قد تم استرجاع 44 استبيان و 6 لم يقوم باسترجاعها.

- وتتمثل مهمات SKTM الرئيسية :

- تشغيل شبكات الكهرباء المعزولة من الجنوب (توليد الكهرباء التقليدي) و طاقات المتجددة للأراضي الوطنية بأكملها .
- تطوير البنية التحتية الكهربائية لشبكة إنتاج الشبكات المعزولة الجنوبية ، والهندسية ، وصيانة و إدارة محطات الطاقة في مجال اختصاصها .
- تسويق الطاقة المنتجة لشركات التوزيع ، خاصة بعد نشر الطاقات المتجددة على الشبكات المترابطة .

*- انجازاتها :

منذ إنشائها ، شاركت SKTM ، جنبا إلى جنب مع الشركات التابعة الأساسية الأخرى ، مع برنامج طوارئ لضمان مرور صيف 2013 دون وقوع حوادث كبيرة ، وبالتالي ضمان جودة واستمرارية الخدمة التي لا يمكن تعويضها لصالح السكان في المناطق الجنوبية من البلاد .

تميزت عملية انتقال صيف عام 2013 بإمدادات طاقة إضافية تبلغ 121.3 ميجاوات ، أي 101 ميجاوات من التوربينات الغازية المتنقلة ، و 20.3 ميجاوات من وحدات الديزل و 22 ميجاوات من الطاقة المستردة بفضل خطة الصيانة .

وقد أدى هذا البرنامج إلى خفض السعة الإجمالية لأنظمة الجنوب المعزولة إلى 336 ميجاوات ، في حين لم يتجاوز الحد الأقصى للطلب على الطاقة 208 ميجاوات ، وهو ما سمح لفترة صيفية دون تحميل العبوات في المناطق الجنوبية من البلاد .

✓ انجازات 2017 :

- انجاز محطة توليد الكهرباء (الديزل) طارات - اليزي .
- انجاز محطة توليد الكهرباء (الديزل) حاسي مسعود .
- انجاز محطة توليد الكهرباء (الديزل) تابلبالة .

✓ انجازات 2018 :

- ✓ محطة توليد الكهرباء (الديزل) أمقيد (تمنراست) .
- ✓ انجاز محطة توليد الكهرباء (الديزل) أراك .
- ✓ انجاز محطة توليد الكهرباء (الديزل) مولاي لحسن .

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

- أ - المتغير المستقل: و هو المسارات المهنية.
 ب - المتغير التابع: و هو الرضا الوظيفي .

الفرع الثالث : طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات :
 أولاً - البيانات الأولية :

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث ، و من تم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج **SpSS** و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة يهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ثانيا - البيانات الثانوية :

حسب مراجع الدوريات و المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، و التي تتعلق بالتعرف على تسيير المسارات المهنية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و اية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع

أولاً - المقابلة الشخصية : حيث تم إجراء المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

ثانيا - إعداد الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان على نحو التالي :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات ؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات ؛
- تم عرض الاستبيان على محكمين (الدكتور خنيش يوسف ، و الاستاذ خنيش فتحي) و اللذان بدورهم قدموا لي النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم ؛
- توزيع الاستبيان على 50 عامل من إجمالي عدد العمال البالغ 163 لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة من 2018/02/01 إلى 2018/03/21.

1 - بناء الاستبيان :

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة ، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهج الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج ، و احتوى الاستبيان على ما يلي :

1 1 - مقدمة الدراسة :

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورية في الاستبيان ، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة و ذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم ، و قد تم تحديد الهدف من الدراسة و المتمثل في معرفة مدى تأثير تسيير المسارات المهنية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة .

1 2 - محتوى الدراسة :

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كما يلي :

أ - الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من 5 فقرات .

ب - الجزء الثاني : يتناول دور تسيير المسارات المهنية و تم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي :

المحور الأول : أسئلة تتعلق بالترقية و يتكون من 5 فقرات ؛

المحور الثاني : أسئلة تتعلق بالتكوين و يتكون من 5 فقرات ؛

المحور الثالث : أسئلة تتعلق بالإثراء الوظيفي و يتكون من 5 فقرات ؛

المحور الرابع : أسئلة تتعلق بالتحفيز بنوعيه المادي و المعنوي و يتكون من 5 فقرات ؛

المحور الخامس : أسئلة تتعلق بتقييم الأداء و يتكون من 5 فقرات .

ج- الجزء الثالث : يتناول أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي و يتكون من 16 فقرة .

1 3 - صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبيان على اثنان من أساتذة بالإضافة إلى الأستاذ المشرف من جامعة غرداية ، وقد تمت الاستجابة لآرائهم و بعدها تسجيل نموذج تم إعداده لهذا الغرض .

الفرع الثاني : المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج **SpSS** الإحصائي و تم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية و التكرارات ؛
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان ؛
- معامل الارتباط (سبيرمان) ؛
- اختبار تحليل الانحدار المتعددة، بالإضافة إلى اختبار أنوفا .

البحث الثاني : النتائج و المناقشة

المطلب الأول : نتائج الدراسة

الفرع الأول : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (44) مفردة ، و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابع له ، كما هو موضح في الجداول التالية :

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : الترقيات

الجدول رقم (1-2)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية له

المحور	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
الترقيات	1	هل لترقية دور في تحقق الانتماء للمؤسسة ؟	0.482**	0.001
	2	هل تلاحظ أن للترقيات المهنية أثر ايجابا على الاداء الوظيفي ؟	0.609**	0.000
	3	هل باكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك في الترقية ؟	0.729**	0.000
	4	هل لتعامل و اسلوب الحوار دور في ترفيتك ؟	0.765**	0.000
	5	هل ترى ان لا بد من ترفيتك على الأقدمية وكفاءة معا ؟	0.526**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات 22 spss

جدول رقم (1-2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الترقية) و المعدل الكلي لفقراته ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.482 ، 0.729) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرة رقم (01) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.482).

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التكوين

الجدول رقم (2-2)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية له

المحور	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
التكوين	1	هل للدورات التكوينية دور فعال في التحسين من مستواك مهني ؟	0.753**	0.00
	2	هل ترى لابد من اجراء دورات تكوينية للموظف الجديد ؟	0.702**	0.000
	3	هل للموظف حق في طلب إجراء دورات تكوينية ؟	0.608**	0.000
	4	هل المناهج والوسائل المعتمدة في تكوين كانت ملائمة ؟	0.684**	0.000
	5	هل تبدل المؤسسة جهد كافي في مجال تنمية و تطوير موظفيها ؟	0.681**	0.000

دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات 22 spss

جدول رقم (2-2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التكوين) و المعدل الكلي لفقراته ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.608 ، 0.753) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : الإثراء الوظيفي

الجدول رقم (1-3)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية له

المحور	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
الإثراء الوظيفي	1	هل يوجد رقابة ذاتية من قبل الفرد و الجماعة ؟	0.688**	0.00
	2	هل تأمل بان تكتسب العديد من مهارات لإنجاز مهام متنوعة ؟	0.556*	0.000
	3	هل تمنح لك مسؤوليات وصلاحيات في بعض الاعمال ؟	0.806**	0.000
	4	هل يوجد مناخ تنظيمي يتسم بتعاون و تنسيق ؟	0.740**	0.000
	5	هل تتم تشجيع الافكار و المبادرات و الابداع ؟	0.821**	0.000

دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات 22 spss

جدول رقم (2-3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (التكوين) و المعدل الكلي لفقراته ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.556 ، 0.821) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : التحفيز

الجدول رقم (2-4)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و الدرجة الكلية له

المحور	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
التحفيز	1	هل يشجع الرئيس مرؤوسيه لأداء العمل بأحسن ما يكون ؟	0.715**	0.00
	2	هل يقوم الرئيس بتقديم عطلة بعد جهد طويل من عمل ؟	0.630*	0.000
	3	هل تمنح مكافآت على الاعمال الإضافية ؟	0.837**	0.000
	4	هل ترى لابد من وجود تحفيز مادي و معنوي معا؟	0.742**	0.000
	5	هل تشعر باهتمام و تقدير رئيسك في العمل ؟	0.738**	0.000

دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

جدول رقم (2-4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التحفيز) و المعدل الكلي لفقراته ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.630 ، 0.837) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : تقييم الأداء

الجدول رقم (2-5)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس و الدرجة الكلية له

المحور	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
تقييم الأداء	1	هل تفضل ان يتم تقييمك من طرف رئيسك؟	0.621**	0.000
	2	هل تساهم في الحصول على أفضل تقييم؟	0.490*	0.001
	3	هل للمدير دورا في تقييمك ؟	0.798**	0.000
	4	هل تم تقييمك جيدا نظرا لقيامك بعمل في وقت قياسي ؟	0.742**	0.000

0.001	0.495**	هل للتفويض السلطة دورا في تقييمك ؟	5
-------	---------	------------------------------------	---

دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

جدول رقم (2-5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تقييم الأداء) و المعدل الكلي لفقراته ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.490 ، 0.798) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرة رقم (02) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.490) و الفقرة (05) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.495).

• الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : الرضا الوظيفي

الجدول رقم (2-6)

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور السادس و الدرجة الكلية له

المحور	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
الرضا الوظيفي	1	هل انت راضي عن فترة العمل ؟	0.496**	0.001
	2	هل انت راضي عن الاعمال التي تقوم بها ؟	0.468*	0.001
	3	هل انت راضي(ة) عن توزيع العمل بينك وبين زملائك ؟	0.216**	0.160
	4	هل انت راضي (ة) عن المنصب انت فيه حاليا ؟	0.526**	0.000
	5	هل انت راضي (ة) عن الاجر الذي تحصل عليه ؟	0.677**	0.000
	6	هل انت راضي (ة) عن اساليب المهنية في قياس الاداء؟	0.562	0.000
	7	هل انت (ة) راضي (ة) عن اسلوب التعامل مع رؤساء ؟	0.597	0.000
	8	هل انت راضي (ة) عن الاعمال الاضافية ؟	0.610	0.000
	9	هل تمتلك جميع حقوقك وفق القانون المؤسسة ؟	0.637	0.000
	10	هل انت (ة) راضي (ة) عن التفويض الذي وكل اليك ؟	0.609	0.000
	11	هل انت راضي (ة) عن البيئة التي تعمل فيها؟	0.688	0.000
	12	هل انت راضي (ة) عن السياسات و التعليمات المتبعة في المؤسسة ؟	0.598	0.000
	13	هل انت راضي (ة) عن الامتيازات الاضافية التي تقدمها كالتأمين؟	0.625	0.000
	14	هل انت راضي(ة) عن المكافئة التي حصلت عليها لأداء عمل ما ؟	0.701	0.000
	15	هل انت راضي عن التقييم لأدائك ؟	0.691	0.000
	16	هل انت راضي(ة) عن اسلوب التعامل مع زملائك في العمل ؟	0.430	0.004

دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

جدول رقم (2-6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (الرضا الوظيفي) و المعدل الكلي لفقراته ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.216 ، 0.701) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرة رقم (01) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.496) و الفقرة (02) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.468) و الفقرة (03) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.216) و الفقرة (16) ذات مستوى دلالة ضعيف حيث بلغ (0.430).

• الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

للتحقق من الصدق البنائي للمحاور ثم حساب معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الرئيسية و الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان . كما هو موضح في جدول التالي :

جدول رقم (2-7) :الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الترقيات	0.620	0.000
الثاني	التكوين	0.720	0.000
الثالث	الإثراء الوظيفي	0.774	0.000
الرابع	التحفيز	0.787	0.000
الخامس	تقييم الأداء	0.632	0.000
السادس	الرضا الوظيفي	0.858	0.000

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ، إذ تراوحت ما بين (0.620 ، 0.858) ، و بناء على ذلك إن محتوى كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

الفرع الثاني : حساب ثبات الأداة

يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة و في نفس الظروف ، و هناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية ، و تقنية الأشكال البديلة ، و في هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي و يعبر عنه بالصيغة

$$n = \text{عدد فقرات الاستبيان} ;$$

$$Vt = \text{التباين الكلي للاستبيان} ;$$

$$Vi = \text{تباين نتيجة الفقرات} .$$

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح ، فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي واحد الصحيح ، و كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا .

و قد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) و الجدولين المواليين تبين ذلك :

جدول رقم (2-8) : معاملات الثبات حسب معادلة (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
تسيير المسارات المهنية	25	0.890

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

يشير الجدول رقم (2-8) إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.890) ، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ، و نسبة مقبولة لأغراض التحليل .

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	16	0.861

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

يشير الجدول السابق إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.861) ، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ، و نسبة مقبولة لأغراض التحليل .

ثم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو موضح في الجدول رقم

جدول رقم (2- 9) :مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر : إعداد الطالب

الفرع الثالث : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق و ثبات الاستبيان في صورته النهائية و كونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية ، يتم عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة ، حيث نبدأ بعرض الخصائص الشخصية ، ثم يتم تحليل تفصيلي للبيانات و عرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة و من ثم تحليل و مناقشة النتائج .

• تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة :

و تشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين ، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة اتجاه هذه الدراسة ، و الجدول التالي رقم (10-1) يبين خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (2-10): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	23	52.3%
	أنثى	21	47.7%
العمر	أقل من 30 سنة	14	31.8%
	من 30 إلى 40 سنة	25	56.8%
	من 41 إلى 50	5	11.4%
	أكثر من 50 سنة	0	0%

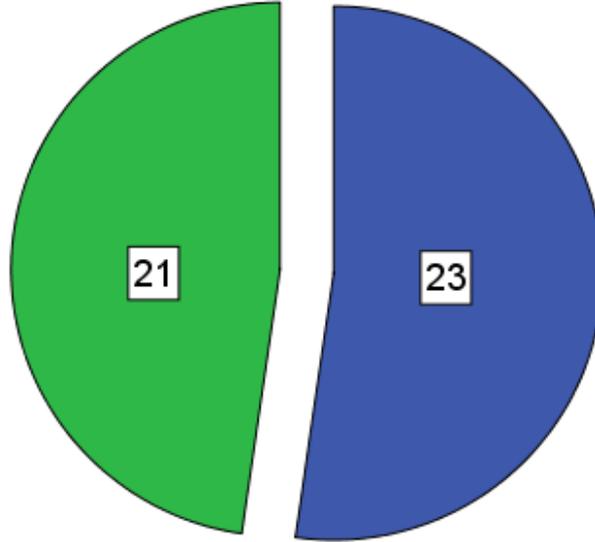
13.6 %	6	تكوين مهني	المؤهل العلمي
22.7 %	10	ثانوي	
54.5 %	24	جامعي (ليسانس ، ماستر)	
9.1 %	4	دراسات عليا (دكتورا ، ماجستير)	
15.9 %	7	مهندس	المستوى المهني
20.5 %	9	مشرف	
50.0 %	22	ادري	
13.6 %	6	عامل تقني	
56.8 %	25	أقل من 5 سنوات	الأقدمية العملية
34.1 %	15	من 5 سنوات و أقل من 10 سنوات	
9.1 %	4	أكثر من عشر سنوات	

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول رقم (2-10) أن (52.3 %) من عينة الدراسة من الذكور ، في حين بلغت نسبة الإناث (47.7 %) و هي نسبة متقاربة بالمقارنة بنسبة الذكور ، كما هو مبين في الشكل رقم (1-1)

الشكل رقم (2-1) : توزيع المستجوبين حسب الجنس

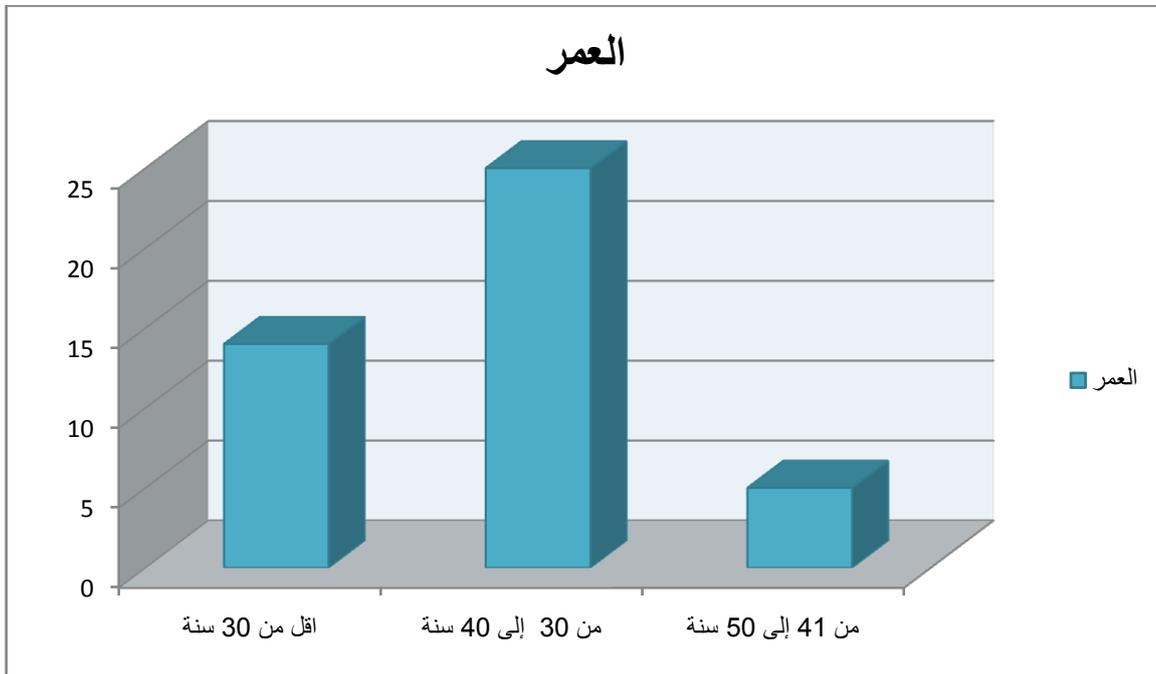
الجنس



المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

أما عن توزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية ، يشير الجدول رقم (2-10) إلى أن 25 فرد كانت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة أي بنسبة 56.8 % من أفراد عينة الدراسة ، و الذي يشير إلى أن أغلب أعمار العاملين في المؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة ذوي خبرة في حين وجدت نسبة 31.8 % ضمن الفئة اقل من 30 سنة و هذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الفئة حديثي التخرج من الجامعات و المعاهد ، كما أن الفئة التي أعمارهم تتراوح ما بين 41 و 50 سنة هي فئة ضئيلة و منخفضة جدا مما يدل على المؤسسة تعتمد في تقدمها على الفئة الشبابية و في مقتدى العمر ، اما بالنسبة الى الفئة الأخير فنرى ليس لها و جود فئة أكثر من 50 سنة و هذا حسب أفراد عينة الدراسة .

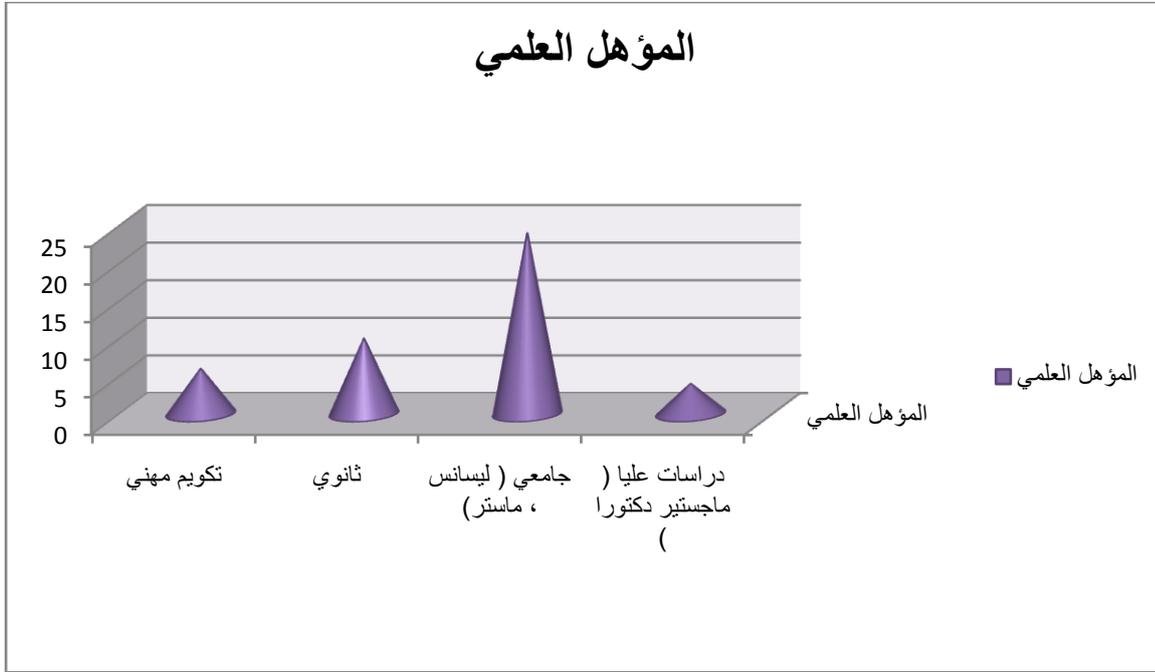
الشكل رقم (2-2): توزيع حسب العمر



المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي ، فيبين الجدول أن نسبة (54.5%) من خريجي الجامعات (ليسانس و ماستر) في حين شكلت نسبة (22.7%) من مستوى الثانوي و نسبة (13.6%) من خريجي التكوين المهني ، أما بالنسبة الدراسات العليا (ماجستير و دكتورا) فقد شكلت نسبة ضئيلة بالنسبة (9.1%) ، و هذا يدل على أن المؤسسة لديها مزيج و تنوع في مختلف المؤهلات العلمية إلا أنها سيطرة أغلبية فئة خريجي الجامعات على مستوى الثانوي و التكوين المهني و اخر مرتب هي الدراسات العليا .

الشكل رقم (1-3) : توزيع حسب المؤهل العلمي

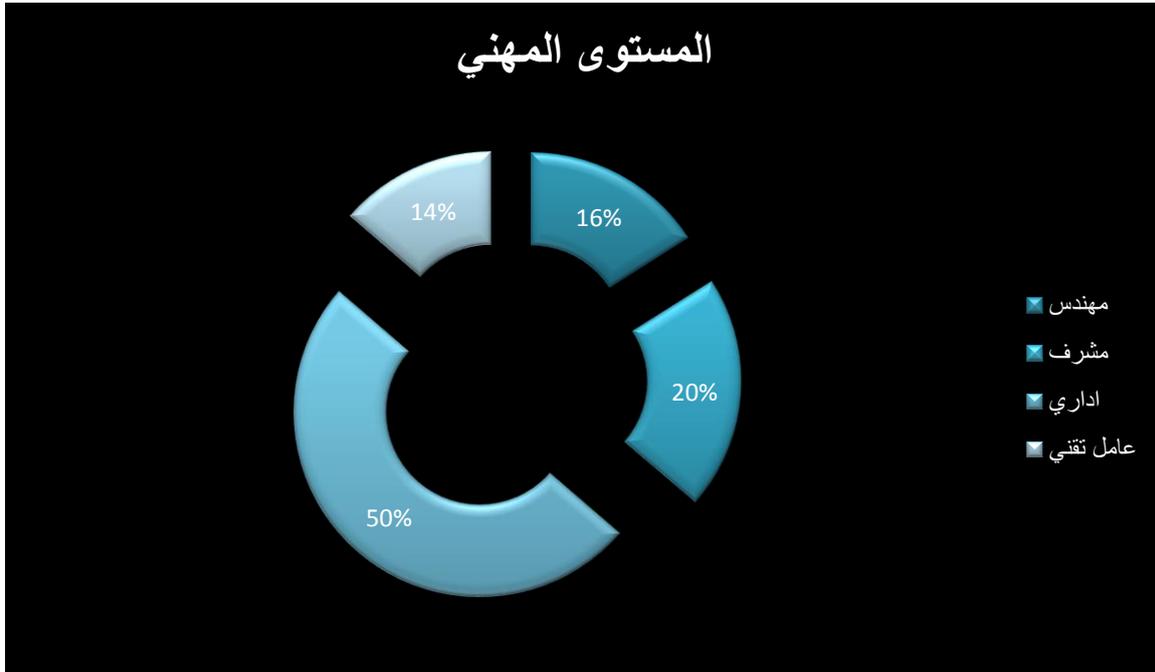


المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

و في ما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني ، نلاحظ من خلال الجدول رقم

(2-10) أن أعلى نسبة كانت المستوى الإداري حيث قدرت بـ (50.0%) ، وتليها نسبة المشرف بـ(20.5%) ، أما بالنسبة لمستوى للمهندس بنسبة (15.9%) ، وفي المرتبة الرابع المستوى عامل تقني بنسبة (13.6%) .

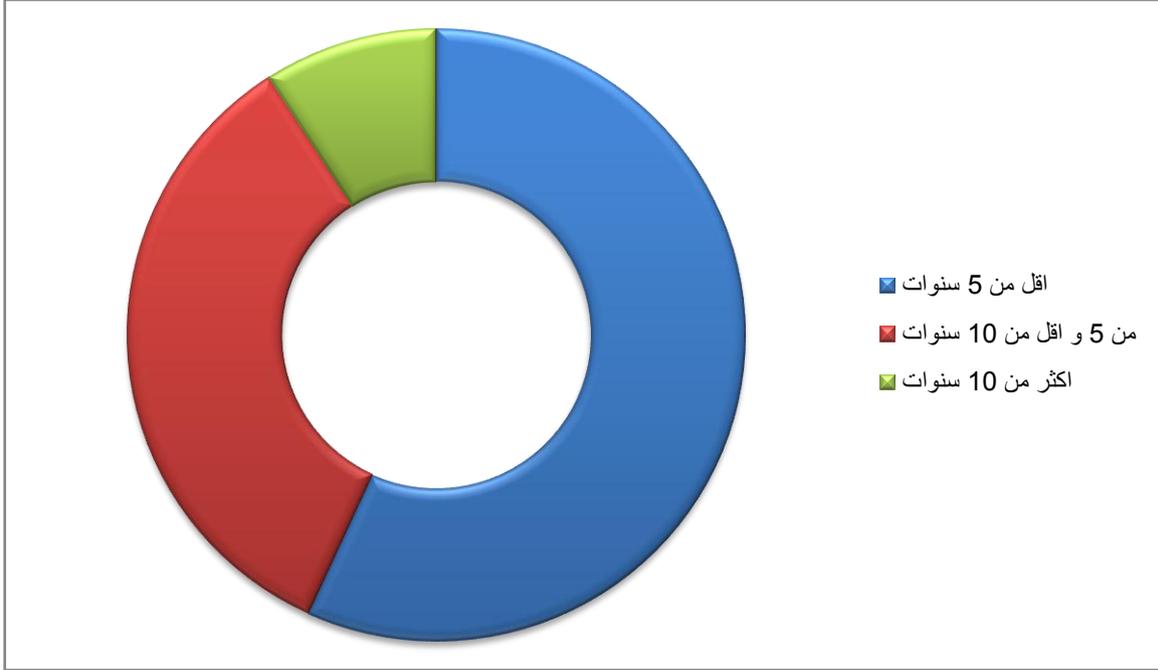
الشكل رقم (2-4) : توزيع حسب المستوى المهني



المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية العملية في المؤسسة ، فقد بين الجدول رقم (2-10) أن غالبية أفراد العينة من مستوى أقل من 5 سنوات و هذا بنسبة (56.8%) ، و هذا مما دل أن أفراد العينة غالبية من حدثي التوظيف بإضافة إلى أنهم ذو خبرة منخفضة، تليها من بعد ذلك نسبة من 5 و أقل من 10 سنوات بنسبة (34.1%) و هذا دليل آخر على أن هناك استقطاب كبير للأفراد في السنوات الأخيرة على هذه المؤسسة، ثم أفراد أكثر من 10 سنوات بنسبة (9.1%) وهي نسبة منخفضة للأفراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية العملية و الخبرة المهنية.

الشكل رقم (2-5) : توزيع حسب الأقدمية



المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

الفرع الرابع : تحليل محاور الدراسة

من خلال دراسة و تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان بالاعتماد على يمكن معرفة مدى التزام المؤسسة الكهرياء و الطاقات المتجددة بتسيير المسارات المهنية و مدى تحقيقها الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المحور الأول : الترقية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توافر الترقية في المؤسسة و على أي أساس تمنح وهل تعتبر من اهتمامات الفرد و المؤسسة معا . وذلك من خلال عرض نتائج عينة الدراسة .

الجدول (2- 11) : نتائج تحليل فقرات المحور الأول (الترقية)

المحور	الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التربويات	1	هل لترقية دور في تحقق الانتماء للمؤسسة ؟	25.5	56.8	13.6	4.5	/	4.02	0.76	وافق
	2	هل تلاحظ أن للترقيات المهنية أثر ايجابا على الاداء الوظيفي ؟	34.1	47.7	6.8	11.4	/	4.05	0.94	وافق
	3	هل باكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك في الترقية ؟	29.5	43.2	15.9	6.8	4.5	3.86	1.07	وافق
	4	هل لتعامل و اسلوب الحوار دور في ترفيتك ؟	20.5	40.9	15.9	15.9	6.8	3.52	1.19	وافق
	5	هل ترى ان لا بد من ترفيتك على الأقدمية وكفاءة معا ؟	31.8	40.9	15.9	11.4	/	3.93	0.97	وافق
			جميع فقرات المحور							
			0.628	3.87						

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

في ما يتعلق بالفقرة " هل لترقية دور في تحقيق الانتماء للمؤسسة ؟" فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد العينة كانت موافق و بنسبة (56.8%) و بمتوسط حسابي بـ (4.02) ، مما يدل أن آراء المبحوثين في دور الترقية في تحقيق الانتماء للمؤسسة أنهم يرونها أمر ضروري لهم .

كما وافق أيضا بـ (47.7%) أفراد العينة على الفقرة " هل تلاحظ أن للترقيات المهنية أثر ايجابا على الاداء الوظيفي ؟" و بمتوسط حسابي بـ(4.05) ، تشير هذه النتيجة على أن الترفقيات تحسن من أداء العاملين وتحفزهم للعمل أكثر.

أما فيما يتعلق بالفقرة " هل باكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك في الترقية ؟" فقد كانت آراء أفراد العينة اتجاه هذا السؤال موافق بالنسبة (43.2%) و المتوسط الحسابي بلغت قيمته بـ (3.86) ، و يدل ذلك على للمهارات و الخبرة دور كبير في ترقية الفرد.

و بشكل عام بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الأول و البالغة (3.87) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي التي تشير إلى موافق ، وانحراف معياري قيمته (0.63) ، و هذا دليل على أن المؤسسة تمنح فرص عادلة للترقية و تكون هذه الترفقيات على أساس كفاءة و المثابرة في أداء العمل .

المحور الثاني : التكوين

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفير برامج التكوين في المؤسسة و هل تساهم في تحسين أدائهم و ما هي ظروف التي تعتمد في توفيرها للفرد لتطوير مسارهم المهني. وذلك من خلال عرض نتائج عينة الدراسة .

الجدول (2- 12) : نتائج تحليل فقرات المحور الثاني (التكوين)

المحور	الرقم	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرحح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1	هل للدورات التكوينية دور فعال في التحسين من مستواك مهني ؟	22.7	45.5	15.9	13.6	2.3	3.73	1.04	موافق
	2	هل ترى لابد من اجراء دورات تكوينية للموظف الجديد ؟	40.9	34.1	9.1	15.9	/	4.00	1.07	موافق
	3	هل للموظف حق في طلب إجراء دورات تكوينية ؟	25.0	52.3	15.9	4.5	2.3	3.93	0.90	موافق
	4	هل المناهج والوسائل المعتمدة في تكوين كانت ملائمة ؟	6.8	40.9	25.0	20.5	6.8	3.20	1.07	محايد
	5	هل تبدل المؤسسة جهد كافي في مجال تنمية و تطوير موظفيها ؟	15.9	45.5	18.2	20.5	/	3.57	0.99	موافق
			جميع فقرات المحور						3.68	0.70

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

و في ما يلي عرض و تحليل هذه النتائج :

تشير نتائج فقرة " هل للدورات التكوينية دور فعال في التحسين من مستواك مهني ؟" الوارد في الجدول أعلاه إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت موافق و بنسبة (45.5%) على أن للدورات التكوينية دور فعال في تحسين مستوى المهني للفرد بمتوسط (3.73) ، تبين هذه النتيجة على أهمية الدورات التكوينية داخل المؤسسة .

كما تشير النتائج الخاصة بالفقرة " هل ترى لابد من اجراء دورات تكوينية للموظف الجديد ؟" على أن آراء عينة الدراسة كانت على توافق تام (بشدة) على محتوى الفقرة بنسبة (40.9%) و بمتوسط حسابي (4.00) ، حيث تدل هذه النتيجة على توافق تام في الرأي اتجاه هذا السؤال .

كما وافق المستجوبين بنسبة (52.3 %) على الفقرة " هل للموظف حق في طلب إجراء دورات تكوينية؟" و بمتوسط حسابي بلغ (3.9)، و هذا يدل على أن هناك توافق و تماثل في الآراء حول طلب الموظف في إجراء دورات تكوينية التي بدورها تساهم في رفع كفاءته و تطوير مساره المهني .

و بشكل عام بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثاني و البالغة (3.68) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي التي تشير إلى موافق ، وانحراف معياري قيمته (0.70) ، و هذا دليل على أن المؤسسة تبدل جهد في تلبية رغبات موظفيها و تطوير مهاراتهم من خلال إجرائها الدورات التكوينية و مساهم في تحسين مساهم المهني .

المحور الثالث : الإثراء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توافر الإثراء الوظيفي داخل المؤسسة و على أي أساس تمنح و دورها في تحسين المستوى المهني لدى الفرد . وذلك من خلال عرض نتائج عينة الدراسة .

الجدول (2- 13) : نتائج تحليل فقرات المحور الثالث (الإثراء الوظيفي)

المحور	الرقم	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الإثراء الوظيفي	1	هل يوجد رقابة ذاتية من قبل الفرد و الجماعة ؟	9.1	34.1	25.0	27.3	4.5	3.16	1.07	موافق
	2	هل تأمل بان تكتسب العديد من مهارات لإنجاز مهام متنوعة ؟	9.1	56.8	15.9	15.9	2.3	3.55	0.95	موافق
	3	هل تمنح لك مسؤوليات وصلاحيات في بعض الاعمال ؟	11.4	36.4	36.4	11.4	4.5	3.39	0.99	محايد
	4	هل يوجد مناخ تنظيمي يتسم بتعاون و تنسيق ؟	2.3	34.1	27.3	29.5	6.8	2.95	1.01	محايد
	5	هل يتم تشجيع الافكار و المبادرات و الابداع ؟	11.4	36.4	22.7	18.2	11.4	3.18	1.20	موافق
			جميع فقرات المحور						3.24	0.76

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

نستج من الجدول أعلاه أن فقرة " هل يوجد رقابة ذاتية من قبل الفرد و الجماعة؟" نرى أن أفراد عينة الدراسة كانت موافق و بنسبة (34.1%) حيث هناك رقابة ذاتية من قبل الفرد و الجماعة مما يعزز

روح التعاون و الانسجام فيما بينهم ، بمتوسط بلغ (3.16) ، و تظهر هذه النتيجة على أهمية الرقابة داخل المؤسسة .

كما تشير النتائج الخاصة بالفقرة " هل تأمل بان تكتسب العديد من مهارات لإنجاز مهام متنوعة ؟ " على أن آراء عينة الدراسة كانت على توافق على محتوى الفقرة بنسبة (56.8 %) و بمتوسط حسابي (3.55) ، إلا أن هناك في نفس الوقت من المحايدين وغير الموافقين على نفس الفقرة أي بنسبة (15.9 %) وهذا يدل على أن هناك تعرض و عدم التوافق في آراء عينة الدراسة.

و في الفقرة الموالية "هل تتم تشجيع الافكار و المبادرات و الابداع ؟ حيث يوجد توافق في عينة الدراسة و ذلك بنسبة(36.4 %) و بمتوسط حسابي (3.18) ، و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الرقي و التقدم من خلال اتخاذ بعين اعتبار آراء موظفيها.

و بشكل عام بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثالث و البالغة (3.24) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي التي تشير إلى محايد ، وانحراف معياري قيمته (0.76) ، حيث تظهر هذه النتائج على أن المؤسسة و تهتم بالعنصر البشري حتى يقدم أفضل ما عنده ويسعى الى تقدم المؤسسة و نفسه في آن واحد .

المحور الرابع : التحفيز

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى التزام المؤسسة و تطبيقها سياسة التحفيز بين مختلف أفراد المؤسسة. وذلك من خلال عرض نتائج عينة الدراسة .

الجدول (2- 14) : نتائج تحليل فقرات المحور الرابع (التحفيز)

المحور	الرقم	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرحح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1	هل يشجع الرئيس مرؤوسيه لأداء العمل بأحسن ما يكون ؟	9.1	59.1	15.9	4.5	11.4	3.50	1.11	موافق
	2	هل يقوم الرئيس بتقديم عطلة بعد جهد طويل من عمل ؟	2.3	40.9	20.5	22.7	13.6	2.95	1.14	محايد
	3	هل تمنح مكافآت على الاعمال الإضافية ؟	11.4	22.7	27.3	15.9	22.7	2.84	1.32	محايد
	4	هل ترى لأبد من وجود	22.7	29.5	29.5	11.4	6.8	3.50	1.17	موافق

								تحفيز مادي و معنوي معا؟	
محايد	1.15	2.91	18.2	13.6	29.5	36.4	2.3	هل تشعر باهتمام و تقدير رئيسك في العمل ؟	5
محايد	0.87	3.14	جميع فقرات المحور						

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

من خلال الجدول أعلاه و في فقرة " هل يشجع الرئيس مرؤوسيه لأداء العمل بأحسن ما يكون ؟" تظهر نتائج أفراد عينة الدراسة كانت موافق و بنسبة (59.1%) حيث يوجد نوع من الانسجام و توافق بين الرئيس و مرؤوسيه في أداء العمل ، بمتوسط بلغ (3.16) ، و تظهر هذه النتيجة على أهمية الرقابة داخل المؤسسة .

كما تشير النتائج الخاصة بالفقرة " هل تمنح مكافآت على الاعمال الإضافية ؟" من خلال تحليل لعينة الدراسة نرى في هذه الفقرة أن هناك محايد وتعارض على محتوى الفقرة بنسبة (27.3%) و بمتوسط حسابي (2.84) ، و هذا يدل على عدم وجود مثل هذا النوع من المكافآت أو يبدو وجوده و لكن بنسبة ضعيفة وهذا باختلاف الآراء أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لفقرة " هل ترى لأبد من وجود تحفيز مادي و معنوي معا؟" نرى هنا هناك اختلاف في الآراء أو نوع عدم التأييد للمحفزين معا و هذا يظهر من خلال وجود فئتين مختلفتين واحد محايد و الاخرى مؤيدة أي موافق و هذا بنسبة مشتركة بـ (29.5%) و بمتوسط حسابي (3.50) ، و هذا يدل على أن المؤسسة لا تقدم مثل هذا النوع من المحفزات .

و بشكل عام بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الرابع و البالغة (3.14) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي التي تشير إلى محايد، وانحراف معياري قيمته (0.87) ، حيث تظهر هذه النتائج على أن المؤسسة و تهتم بالعنصر البشري إلا أن هناك نقص من حيث الحوافز التي تقدمها لهم المؤسسة .

المحور الخامس : تقييم الأداء

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى رضا العامل عن تقييمه في أداء عمله داخل المؤسسة و من يقوم بتقييمه ، و يظهر ذلك من خلال عرض نتائج عينة الدراسة .

الجدول (2- 15) : نتائج تحليل فقرات المحور الخامس (تقييم الأداء)

المحور	الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقييم الأداء	1	هل تفضل ان يتم تقييمك من طرف رئيسك؟	50.0	40.9	2.3	2.3	2.3	4.30	0.97	موافق بشدة
	2	هل تساهم في الحصول على أفضل تقييم؟	45.5	36.4	13.6	2.3	2.3	4.20	0.93	موافق بشدة
	3	هل للمدير دورا في تقييمك ؟	25.0	25.0	20.5	18.2	11.4	3.34	1.34	موافق بشدة
	4	هل تم تقييمك جيدا نظرا لقيامك بعمل في وقت قياسي ؟	13.6	34.1	18.2	18.2	15.9	3.11	1.31	محايد
	5	هل للتفويض السلطة دورا في تقييمك ؟	9.1	27.3	31.8	18.2	13.6	3.00	1.18	محايد
	جميع فقرات المحور								3.59	0.73

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss 22

من خلال الجدول أعلاه و في فقرة " هل تفضل ان يتم تقييمك من طرف رئيسك؟" تظهر نتائج أفراد عينة الدراسة كانت موافق بشدة على أن يتم تقييمهم من طرف رئيسهم و ذلك بنسبة (50.0%) ، بمتوسط بلغ (4.30) ، و تظهر هذه النتيجة على أهمية تقييم الرئيس لمروؤسيه داخل المؤسسة .

كما تشير النتائج الخاصة بالفقرة " هل للمدير دورا في تقييمك؟" من خلال تحليل لعينة الدراسة نرى في هذه الفقرة أن هناك توافق بشدة على محتوى الفقرة بنسبة (25.0%) و بمتوسط حسابي (3.34) ، و هذا يدل على دور و أهمية المدير داخل المؤسسة.

و بشكل عام بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الخامس و البالغة (3.59) حيث يقع ضمن الفئة الخامس من فئات مقياس لكارث الخماسي التي تشير إلى موافق ، وانحراف معياري قيمته (0.73) ، حيث تظهر هذه النتائج على أهمية التقييم بالنسبة للفرد و خاصة إذا كان التقييم من طرف المدير المؤسسة.

المحور السادس : الرضا الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة و خاصة رضاه الوظيفي و ذلك من خلال تلبية حاجياته و رغباته لتحقيق نجاحه و نجاح المؤسسة ، حيث يتم تحقق من هذا من خلال عرض نتائج عينة الدراسة .

الجدول (2- 16) : نتائج تحليل فقرات المحور السادس (الرضا الوظيفي)

المحور	الرقم	الفقرة	غير راضي بناتا	غير راضي إلى حد ما	راضي جدا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الرضا الوظيفي	1	هل انت راضي عن فترة العمل ؟	11.4	15.9	25.0	40.9	6.8	مرضي إلى حد ما
	2	هل انت راضي عن الاعمال التي تقوم بها ؟	2.3	22.7	20.5	43.2	11.4	مرضي إلى حد ما
	3	هل انت راضي(ة) عن توزيع العمل بينك وبين زملائك ؟	11.4	29.5	27.3	27.3	4.5	مرضي إلى حد ما
	4	هل انت راضي (ة) عن المنصب انت فيه حاليا ؟	4.5	15.9	34.1	25.0	20.5	غير راضي
	5	هل انت راضي (ة) عن الاجر الذي تحصل عليه ؟	20.5	18.2	18.2	29.5	13.6	مرضي إلى حد ما
	6	هل انت راضي (ة) عن اساليب المهنة في قياس الاداء؟	9.1	40.9	31.8	18.2	/	راضي
	7	هل انت (ة) راضي (ة) عن اسلوب التعامل مع رؤساء ؟	6.8	20.5	36.4	29.5	6.8	راضي الى حد ما
	8	هل انت راضي (ة) عن الاعمال الاضافية ؟	22.7	20.5	38.6	18.2	/	راضي
	9	هل تمتلك جميع حقوقك وفق القانون المؤسسة ؟	18.2	15.9	36.4	25.0	4.5	راضي الى حد ما
	10	هل انت (ة) راضي (ة) عن التفويض الذي وكل اليك ؟	15.9	18.2	43.2	20.5	2.3	راضي الى حد ما
	11	هل انت راضي (ة) عن البيئة التي تعمل فيها؟	11.4	15.9	43.2	22.7	6.8	راضي الى حد ما
	12	هل انت راضي (ة) عن	13.6	22.7	40.9	20.5	2.3	راضي

الى حد ما								السياسات و التعليمات المتبعة في المؤسسة ؟		
راضي الى حد ما	1.24	3.25	6.8	22.7	31.8	15.9	22.7	هل انت راضي (ة) عن الامتيازات الاضافية التي تقدمها كالتأمين؟	13	
مرضي إلى حد ما	1.14	3.18	2.3	34.1	22.7	25.0	15.9	هل انت راضي(ة) عن المكافئة التي حصلت عليها لأداء عمل ما ؟	14	
راضي الى حد ما	1.23	2.91	15.9	18.2	38.6	13.6	13.6	هل انت راضي عن التقييم لأدائك ؟	15	
غير راضي	1.08	2.59	18.2	27.3	36.4	13.6	4.5	هل انت راضي(ة) عن اسلوب التعامل مع زملائك في العمل ؟	16	
راضي	0.63	3.59	جميع فقرات المحور							

المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات 22 spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين ما مدى رضا العاملين عن مساهمهم الوظيفي و التي تظهر في ما يلي :

كان اتجاه أفراد العينة بالرضى و بنسبة (43.2 %) على الفقرة " هل انت راضي عن الاعمال التي تقوم بها ؟ " . و بمتوسط حسابي (2.61) ، تدل هذه النتيجة على أنه يوجد رضا أفراد على الأعمال التي يقدمونها للمؤسسة و تدل أيضا على مدى قدرتهم على تحقيق الأفضل من خلال رضاهم و تقبلهم مساهمهم الوظيفي .

وفي فقرة " هل انت راضي(ة) عن توزيع العمل بينك وبين زملائك ؟" كان هناك عدم رضا لدى بعض عينة الدراسة بنسبة (29.5 %) و بمتوسط حسابي (3.16) ، تدل هذه النتيجة هناك أفراد يشعرون بعدم العدل و الانصاف من مرؤوسيههم ، و كذلك بتحيز اتجاههم .مما يؤدي إلى عدم رضا عن وظيفتهم.

و حصلت الفقرة " هل انت راضي (ة) عن السياسات و التعليمات المتبعة في المؤسسة ؟ " على راضي إلى حد ما بنسبة (40.9 %) و بمتوسط حسابي (3.25) ، تشير هذه النتيجة إلى أن هناك عدم حصول الموظفين على جميع حقوقهم ، و أنهم محرومين من بعض حقوقهم أو عدم حصول عليها بشكل كامل.

و بشكل عام و بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس و البالغ (3.59 %) ، حيث تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي التي تشير إلى أنهم راضون بوضعهم ، و بانحراف معياري قيمته (0.63) ، يدل ذلك على أن هناك عدم رضا تام لدى العاملين اتجاه رغباتهم و حاجاتهم ، وهو ما يحقق نوعا من الرضا عن العمل.

و بشكل عام و بالنظر إلى جميع متوسطات فقرات المحاور و التي تشير في معظمها إلى الموافقة على الفقرات الاستبيان الخاصة بالمسار المهني أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فهناك عدم الرضا التام على وضعهم في المؤسسة وهذا ما يتبين أنه هناك علاقة ارتباط عكسي بين المسار المهني و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة عينة الدراسة و هو ما تؤكده نتائج الجدول رقم(2-13) و الذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 ، و أن معامل الارتباط يساوي (-0.506) مما يدل على عدم وجود ارتباط عكسي بين تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

جدول رقم (2-17) : معامل الارتباط سبيرمان بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي

	M1: المسارات المهنية	M2: الرضا الوظيفي
Rho Sperman Coefficient de corrélation	1.000	-.506**
M1 Sig. (bilatéral)		.000
N	44	44
Rho Sperman Coefficient de corrélation	-.506**	
M2 Sig. (bilatéral)	.000	
N	44	

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : مستخرجة من Spss 22

المطلب الثاني :مناقشة فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى : لا توجد علاقة طردية بين مدى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.01

و يتفرع منها الفرضيات التالية :

• الفرضية الجزئية الأولى : " لا توجد علاقة طردية بين الترقية و الرضا الوظيفي لدى العاملين " و التي تنقسم بدورها إلى فرضيتين جزئيتين :

- (H0): "لا توجد علاقة طردية بين الترقية و الرضا الوظيفي لدى العاملين "

- (H1): توجد علاقة طردية بين الترقية و الرضا الوظيفي لدى العاملين "

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين محور الترقية و الرضا الوظيفي عند مستوى

دلالة 0.01 ، و النتائج مبنية في الجدول رقم (2-16) و الذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي

0.189 و أن معامل الارتباط يساوي (-0.202-) مما يدل على أنه يوجد ارتباط خطي عكسي بين محور الترقية و الرضا الوظيفي ، و هي ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي فرضية الجزئية الثانية.

جدول رقم (2-18) : معامل الارتباط سبيرمان بين الترقية و الرضا الوظيفي

	M1: الترقية	M2: الرضا الوظيفي
Rho Sperman Coefficient de corrélation	1.000	-.202-
M1 Sig.(bilatéral)		.189
N	44	44
Rho Sperman Coefficient de corrélation	-202.-	
M2 Sig.(bilatéral)	.189	
N	44	

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : مستخرجة من Spss22

- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة طردية بين التكوين و الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 0.05 ، و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :
 - (H0): لا توجد علاقة طردية بين التكوين و الرضا الوظيفي .
 - (H1): توجد علاقة طردية بين التكوين و الرضا الوظيفي .
- تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين محور التكوين و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 ، و النتائج مبنية في الجدول رقم (2-18) و الذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.049 و أن معامل الارتباط يساوي (-0.298*) مما يدل على أنه يوجد ارتباط خطي عكسي (ضعيف) بين محور التكوين و الرضا الوظيفي ، و هي ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي فرضية الجزئية الثانية.

- جدول رقم (2-19) : معامل الارتباط سبيرمان بين التكوين و الرضا الوظيفي

	M1: التكوين	M2: الرضا الوظيفي
Rho Sperman Coefficient de corrélation	1.000	-.298*
M1 Sig.(bilatéral)		.049
N	44	44
Rho Sperman Coefficient de corrélation	-.298*	
M2 Sig.(bilatéral)	.049	
N	44	

*.La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- المصدر : مستخرجة من Spss22

- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة طردية بين الاثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 0.01، و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :
 - (H0): لا توجد علاقة طردية بين الاثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي .
 - (H1): توجد علاقة طردية بين الاثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي .
- تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين محور الاثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.01 ، و النتائج مبنية في الجدول رقم (2- 19) و الذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و أن معامل الارتباط يساوي (-0.532**) مما يدل على أنه يوجد ارتباط خطي عكسي (ضعيف) بين محور الاثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي ، و هي ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي فرضية الجزئية الثانية.
- جدول رقم (2- 20) : معامل الارتباط سبرمان بين الاثراء الوظيفي و الرضا الوظيفي

	M1: الاثراء الوظيفي	M2: الرضا الوظيفي
Rho Sperman Coefficient de corrélation	1.000	-.532**
M1 Sig. (bilatéral)		.000
N	44	44
Rho Sperman Coefficient de corrélation	-.532**	
M2 Sig. (bilatéral)	.000	
N	44	

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

- المصدر : مستخرجة من Spss22

- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة طردية بين التحفيز و الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 0.01، و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :
 - (H0): لا توجد علاقة طردية بين التحفيز و الرضا الوظيفي .
 - (H1): توجد علاقة طردية بين التحفيز و الرضا الوظيفي .
- تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين محور التحفيز و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.01 ، و النتائج مبنية في الجدول رقم (2- 20) و الذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و أن معامل الارتباط يساوي (-0.578**) مما يدل على أنه يوجد ارتباط خطي عكسي (ضعيف) بين محور التحفيز و الرضا الوظيفي ، و هي ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي فرضية الجزئية الثانية.

- جدول رقم (2-21) : معامل الارتباط سبيرمان بين التحفيز و الرضا الوظيفي

	M1: التحفيز	M2: الرضا الوظيفي
Rho Sperman Coefficient de corrélation	1.000	-.578 ^{**}
M1 Sig.(bilatéral)		.000
N	44	44
Rho Sperman Coefficient de corrélation	-.578 ^{**}	
M2 Sig.(bilatéral)	.000	
N	44	

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- المصدر : مستخرجة من Spss22

- الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة طردية بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 0.05، و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :
 - (H0): لا توجد علاقة طردية بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي .
 - (H1): توجد علاقة طردية بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي .
- تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين محور تقييم الأداء و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 ، و النتائج مبنية في الجدول رقم (2-21) و الذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.014 و أن معامل الارتباط يساوي (-0.366^{*}) مما يدل على أنه يوجد ارتباط خطي عكسي (ضعيف) بين محور تقييم الأداء و الرضا الوظيفي ، و هي ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي فرضية الجزئية الثانية.

- جدول رقم (2-22) : معامل الارتباط سبيرمان بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي

	M1: تقييم الأداء	M2: الرضا الوظيفي
Rho Sperman Coefficient de corrélation	1.000	-.366 [*]
M1 Sig.(bilatéral)		.014
N	44	44
Rho Sperman Coefficient de corrélation	-.366 [*]	
M2 Sig.(bilatéral)	.014	
N	44	

*.La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : مستخرجة من Spss22

الفرضية الثانية: لا يوجد هناك تفاوت بين مكونات المسار المهني و تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05 ، و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :

-(H0) : "لا يوجد هناك تفاوت بين مكونات المسار المهني و تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين ".
 -(H1): "يوجد هناك تفاوت بين مكونات المسار المهني و تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين ".
 تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لانحدار الرضا الوظيفي كمتغير تابع على كل المتغيرات المستقلة (الترقية ، التكوين ، الاثراء الوظيفي ، التحفيز ، تقييم الاداء) ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) و التي تبين أن معادلة الانحدار أقل حيث بلغت القيمة الاحتمالية للنموذج 0.002 وهي أقل من 0.05 ، كما بلغت قيمة معامل التفسير 0.37% ، و هذه القيمة أقل بالنسبة لتفسير التغير الحادث في الرضا الوظيفي نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (1-23) : اختبار الانحدار المتعدد

الاحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	R ²
الانحدار	6.542	5	1.308	4.620	0.002	0.378
البواقي	10.762	38	0.283			
المجموع	17.304	43				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPss22

كذلك يبين الجدول رقم (2-23) معاملات نموذج الانحدار و أن القيمة الاحتمالية لمعامل المتغيرات الترقية ، التكوين ، الاثراء الوظيفي ، التحفيز ، تقييم الاداء بلغت 0.642 ، 0.881 ، 0.98 ، 0.064 ، 0.992 على التوالي ، ولهذا لا يرى الباحث بأنهم يؤثران على معنوية دورهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وحيث أن قيمة الاحتمالية لنموذج الانحدار ككل بلغت 0.002 و هي أقل من 0.05 كما بلغت قيمة معامل التفسير 0.37% و هذه قيمة أقل لتفسير التغير الحادث في الرضا الوظيفي نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (2-24) : الإحصاءات و المعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	المعاملات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الترقية	0.071	0.469	0.642
التكوين	0.023	0.151	0.881
الاثراء الوظيفي	-0.275-	-1.694 -	0.98
التحفيز	- 0.278 -	-1.911 -	0.064
تقييم الاداء	0.001	0.010	0.992

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPss22

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نموذج الانحدار الذي تم التوصل إليه أن معامل الترقية بلغ 0.071 و هو أكبر معامل ضمن نموذج الانحدار ، و هو يفسر أن الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل أكبر من المكونات الأخرى ، يليه في التأثير التكوين ثم تقييم الأداء ثم الاثراء الوظيفي و أخيرا التحفيز مما يعني أن هناك تفاوت بين أبعاد المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وهو ما ينفي صحة الفرضية الجزئية الثانية و يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى .

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للسمات الشخصية للمبحوثين (المستوى الدراسي ، المستوى المهني ، الأقدمية العملية) .

و يثبت من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية :

• **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المستوى الدراسي . و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :

- (H0) " لا توجد فروق دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المستوى الدراسي "

- (H1): توجد فروق دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المستوى الدراسي "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات

المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمستوى الدراسي و النتائج مبنية في جدول رقم (2 - 24) ، و يبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور تساوي 0.616 ، 1.275 و 0.549 و 1.306 وعلى التوالي ، وهي أقل من قيمة F الجدولية للمحاور تساوي 2.84 كما أن القيمة الاحتمالية للمحاور تساوي 0.125 و 0.609 و 0.296 و 0.652 و 0.286 و 0.106 على التوالي و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمستوى الدراسي عند مستوى دلالة 0.05 . بينما المحورين الأول و السادس المتعلق بالترقية و الرضا الوظيفي فنرى أن مستوى الدلالة يساوي 0.125 و 0.106 و هي أكبر من 0.05 و أن قيمة F المحسوبة تساوي 2.030 و 2.176 و هي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.84 ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي صحة الفرضية الجزئية الثانية .

جدول رقم (2-25) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزى إلى المستوى الدراسي

عنوان المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الترقية	بين المجموعات	2.243	3	0.748	2.030	0.125
	داخل المجموعات	14.734	40	0.368		
	المجموع	16.977	43			
التكوين	بين المجموعات	0.930	3	0.310	0.616	0.609
	داخل المجموعات	20.142	40	0.504		
	المجموع	21.072	43			
الإثراء الوظيفي	بين المجموعات	2.177	3	0.726	1.275	0.296
	داخل المجموعات	22.772	40	0.569		
	المجموع	24.949	43			
التحفيز	بين المجموعات	1.286	3	0.429	0.549	0.652
	داخل المجموعات	31.241	40	0.781		
	المجموع	32.526	43			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.098	3	0.699	1.306	0.286
	داخل المجموعات	21.418	40	0.535		
	المجموع	23.516	43			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2.427	3	0.809	2.176	0.106
	داخل المجموعات	14.877	40	0.372		
	المجموع	17.304	43			

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 22

- الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المستوى المهني. و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :
 - (H0) " لا توجد فروق دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المستوى المهني "
 - (H1): توجد فروق دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المستوى المهني "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى المستوى المهني و النتائج مبنية في جدول رقم (2- 25) ، و يبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور تساوي 2.160 و 1.579 و 2.214 و 2.478 و 2.282 و على التوالي ، و هي أكبر من قيمة F الجدولية للمحاور تساوي 2.84 ، كما أن القيمة الاحتمالية للمحاور تساوي 0.108 و 0.209 و 0.101 و 0.075 و 0.094 و على التوالي و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى المستوى المهني عند مستوى دلالة 0.05 بينما القيمة الاحتمالية المتعلقة بالرضا الوظيفي فنرى أن مستوى الدلالة 0.036 و هي أقل من 0.05 و أن قيمة F المحسوبة تساوي 3.121 و هي أكبر من قيمة F التي تساوي 2.84، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 . وذلك يعني أن إجابات الأفراد العينة ممن يشغلون منصب اداري يرون توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا للعاملين بشكل يفوق أفراد العينة ممن يشغلون مشرف ، مهندس و تقني بسيط ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي صحة الفرضية الجزئية الثانية .

جدول رقم (2-26) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين إجابات الباحثين حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزى إلى المستوى المهني

عنوان المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الترقية	بين المجموعات	2.367	3	0.789	2.160	0.108
	داخل المجموعات	14.610	40	0.365		
	المجموع	16.977	43			
التكوين	بين المجموعات	2.231	3	0.744	1.579	0.209
	داخل المجموعات	18.841	40	0.471		
	المجموع	21.072	43			
الإثراء الوظيفي	بين المجموعات	3.553	3	1.184	2.214	0.101
	داخل المجموعات	21.396	40	0.535		
	المجموع	24.949	43			
التحفيز	بين المجموعات	5.097	3	1.699	2.478	0.075
	داخل المجموعات	27.429	40	0.686		
	المجموع	32.526	43			

0.094	2.282	1.145	3	3.436	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.502	40	20.080	داخل المجموعات	
			43	23.516	المجموع	
0.036	3.121	1.094	3	3.282	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.351	40	14.022	داخل المجموعات	
			43	17.304	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 22

- الفرضية الجزئية الثالثة : لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الأقدمية العملية. و التي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين :
 - (H0) " لا توجد فروق دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الأقدمية العملية "
 - (H1): توجد فروق دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الأقدمية العملية "
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى الأقدمية العملية و النتائج مبنية في جدول رقم (2 - 26) ، و يبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور تساوي 0.998 و 1.724 و 0.149 و 0.669 و 0.078 و 0.929 على التوالي و هي أقل من قيمة F الجدولية للمحاور تساوي 2.84 ، كما أن القيمة الاحتمالية للمحاور تساوي 0.377 و 0.19 و 0.862 و 0.517 و 0.925 و 0.403 على التوالي و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي للعاملين تعزى الأقدمية العملية عند مستوى دلالة 0.05 . وذلك يعني أن إجابات الباحثين جاءت في نفس الاتجاه حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا للعاملين ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى و ينفي صحة الفرضية الجزئية الثانية .

جدول رقم (2-27) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفير متطلبات تسير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزى إلى الأهمية العملية

عنوان المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الترقية	بين المجموعات	0.788	2	0.394	0.998	0.377
	داخل المجموعات	16.189	41	0.395		
	المجموع	16.89	43			
التكوين	بين المجموعات	1.634	2	0.817	1.724	0.19
	داخل المجموعات	19.437	41	0.474		
	المجموع	21.072	43			
الإثراء الوظيفي	بين المجموعات	0.179	2	0.090	0.149	0.862
	داخل المجموعات	24.770	41	0.604		
	المجموع	24.949	43			
التحفيز	بين المجموعات	1.029	2	0.514	0.669	0.517
	داخل المجموعات	31.498	41	0.768		
	المجموع	32.526	43			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.089	2	0.045	0.078	0.925
	داخل المجموعات	23.427	41	0.571		
	المجموع	23.516	43			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.750	2	0.375	0.929	0.403
	داخل المجموعات	16.554	41	0.404		
	المجموع	17.0304	43			

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 22

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي ، و هذا من خلال الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في مؤسسة محل الدراسة ، حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS 22 كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات و الوصول إلى النتائج المطلوبة .

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية ، أن هناك تفاوت بين أبعاد تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي و أن الترقية هي المكون الأكثر تم يليه التكوين ثم تقييم الاداء ثم الاثراء الوظيفي و أخيرا التحفيز ، كما أنه لا توجد علاقة إحصائية بين أبعاد تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزي المستوى الدراسي ، و أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزي المستوى المهني ، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفير متطلبات تسيير المسارات المهنية و الرضا الوظيفي تعزي الخبرة المهنية .

الخاتمة العامة

ناقشنا في فصلي دراستنا " دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " مختلف القضايا النظرية و التطبيقية التي عالجت مسألة تسيير المسارات المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، علاقة التي تربط بين متغير الرضا الوظيفي بمتغيرات المسار المهني (الترقية ، التكوين ، الاثراء الوظيفي ، التحفيز ، تقييم أداء) ، و لتحقيق هذا المسعى تناولنا في الفصل الأول المشكلة البحثية بمختلف جزئيتها من مبررات ، و أهداف ، إشكالية ، إطار مفاهيمي ، و فروض دراسات ، ومختلف الأطر النظرية التي أثارت العديد من القضايا حول أهم مرتكزات المسارات المهنية من معايير و امتيازات ، و مما قادنا إلى التعمق أكثر هو تعرضنا للدراسات السابقة التي من خلالها حاولنا إيجاد ارتباطات بين المسارات المهنية و أبعاد الرضا الوظيفي مع تبني استراتيجية منهجية تدرجت من بناء الإشكالية و ربطها بفروض و أهداف الدراسة إلى النتائج بالاعتماد على أسلوب الاحصائي الوصفي وفقا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة الذي كان مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة - بنورة - غرداية .

من هذه التصورات و المنطلقات النظرية الهادفة إلى رصد دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء و طاقات المتجددة في غرداية ، و من خلال تبويب البيانات و تحليلها مع حساب بعض معاملات الارتباط توصلنا إلى جملة من النتائج العمة أهمها : % 43.2 أقرؤ على أنهم راضون الاعمال التي يقومون بها ، % 40 راضون إلى حد ما عن السياسات و التعليمات المتبعة في المؤسسة .

إن الترابط الوثيق بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي و الذي كان محل دراستنا تبين أن مفهوم الرضا الوظيفي يشمل أبعاد و عوامل مختلفة ، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية و الاجتماعية المرتبط بالحالة الشخصية للعاملين أثناء ممارسة مهامهم ، حيث كان الاستنتاج هو التأكد هذا الترابط بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي ، فقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك أسس و المجالات التي تجعل العاملين يكونون راضين عن كيفية تسييرهم مساراتهم المهنية التي تخدم حاجاتهم الشخصية و التي تخدم المؤسسة في نفس الوقت .

النتائج المتوصل إليها:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع تسيير المسارات المهنية و ما مدى رضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة فوجدنا هناك :

- تمنح المؤسسة فرص عادلة للترقية و تكون هذه الترقيات على أساس كفاءة و المثابرة في أداء العمل ؛

- أن المؤسسة تبدل جهد في تلبية رغبات موظفيها و تطوير مهاراتهم من خلال إجرائها الدورات التكوينية و مساهم في تحسين مساهم المهني ؛

- وجود نقص من حيث الحوافز التي تقدمها لهم المؤسسة ؛

- عدم وجود رضا تام لدى العاملين اتجاه رغباتهم و حاجاتهم في العمل ؛

- عدم رضا بعض العاملين في توزيع المهام بينهم و بين زملائهم ؛

- نقص في عمليات التحفيز خاصة على الأعمال الإضافية ؛

- هناك تشجيع للأفكار الجديدة و المبادرات و الابداع .

الاقتراحات و التوصيات :

1 شفافية و وضوح في طريق تسيير المسارات المهنية و اعلام الموظف بالقوانين التي تصدر

اتجاه عملهم ، و ما هي حقوقه المجهولة من أجل زيادة رضاهم الوظيفي ؛

2 - القيام بإجراء دورات تكوينية للموظف حديث التنصيب لمعرفة كيفية سير عمله و ما هي

الأدوات المستعملة في عمله؛

3 -الحرص على رضا العاملين خاصة في طريقة توزيع العمل بين الموظفين في العمل مما يشجعه

على أن يقدم أفضل ما عنده و يقلل نسب التحيز ؛

4 -العدل و الانصاف في عملية تقييم الأداء بين العاملين حتى يكون هناك رضا بين العاملين ؛

5 -من خلال تحسين نظام الترقية و إحاطته من كل الجوانب المادية و المعنوية من أجل تحسين

الرضا الوظيفي للعاملين و قبولهم و زيادة دافعيتهم نحو العمل ؛

6 -العمل على كسب و ارضا أكبر قدر من العاملين من خلال اشباع حاجيات الضرورية .

آفاق الدراسة :

إن موضوع دور تسيير المسارات المهنية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه ،
و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

- 1 -دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الاتراء الوظيفي ؛
- 2 -دور تسيير المسارات المهنية في تقييم الأداء ؛
- 3 -دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي ؛
- 4 -دور تسيير المسارات المهنية في الشركات الكبرى و الأجنبية ؛
- 5 -دور تسيير المسارات المهنية في تحسين مستوى العامل (التكوين) .

قائمة الملاحق

المقدمة

الملحق الأول رقم (1) : قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	الاستاذ خنيش يوسف	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية
02	الاستاذ خنيش فتحي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية

الملاحق رقم (02) : الاستبيان في صورته النهائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : ادارة الاعمال

يشرفنا في اطار التحضير لبحث التخرج لنيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال

عنوان الاستبيان

"دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

حالة تطبيقية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية"

تحية واحترام.....

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ، ويهدف إلى دراسة دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين , نرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة .

مع العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

القسم الأول : معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1-الجنس :

مؤنث ذكر

2-العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50, أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

تكوين مهني

ثانوي

جامعي (ليسانس ، ماستر)

دراسات عليا (دكتورا ، ماجستير)

4-المستوى المهني:

مهندس

مشرف

اداري

عامل تقني

5-الاقدمية العملية :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات وأقل من 10

اكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة دور تسيير المسارات المهنية في شركتكم ، ارجو منكم اختيار أحد الاجابات بوضع علامة (X) في اقتراحات التالية:

رقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

للترقية

01	هل لترقية دور في تحقق الانتماء للمؤسسة ؟					
02	هل تلاحظ أن للترقيات المهنية أثر ايجابا على الاداء الوظيفي ؟					
03	هل باكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك في الترقية ؟					
04	هل لتعامل و اسلوب الحوار دور في ترقيتك ؟					
05	هل ترى ان لا بد من ترقيتك على الأقدمية وكفاءة معا ؟					

التكوين :

06	هل للدورات التكوينية دور فعال في التحسين من مستواك مهني ؟					
07	هل ترى لابد من اجراء دورات تكوينية للموظف الجديد ؟					
08	هل للموظف حق في طلب إجراء دورات تكوينية ؟					
09	هل المناهج والوسائل المعتمدة في تكوين كانت ملائمة ؟					
10	هل تبدل المؤسسة جهد كافيا في مجال تنمية و تطوير موظفيها ؟					

الاثراء الوظيفي :

11	هل يوجد رقابة ذاتية من قبل الفرد و الجماعة ؟					
12	هل تأمل بان تكتسب العديد من مهارات لإنجاز مهام متنوعة ؟					
13	هل تمنح لك مسؤوليات وصلاحيات في بعض الاعمال ؟					
14	هل يوجد مناخ تنظيمي يتسم بتعاون و تنسيق ؟					
15	هل تتم تشجيع الافكار و المبادرات و الابداع ؟					

التحفيز :

16	هل يشجع الرئيس مروضيه لأداء العمل بأحسن ما يكون ؟					
17	هل يقوم الرئيس بتقديم عظة بعد جهد طويل من عمل ؟					
18	هل تمنح مكافآت على الاعمال الإضافية ؟					
19	هل ترى لابد من وجود تحفيز مادي و معنوي معا؟					
20	هل تشعر باهتمام و تقدير رئيسك في العمل ؟					

قائمة الملاحق

تقييم الأداء :

21	هل تفضل ان يتم تقييمك من طرف رئيسك؟				
22	هل تساهم في الحصول على أفضل تقييم؟				
23	هل للمدير دورا في تقييمك ؟				
24	هل تم تقييمك جيدا نظرا لقيامك بعمل في وقت قياسي ؟				
25	هل للتفويض السلطة دورا في تقييمك ؟				

القسم الثالث: استبيان الرضا الوظيفي

يهدف هذا الاستبيان إلى تقصي مدى رضاك الوظيفي عن عملك الحالي . فضلا حدد إجابتك على كل عبارة بناءا على مستويات الإجابة الخمسة : (راضي جدا ، راضي ، راضي إلى حد ما ، غير راضي ، غير راضي بتاتا)

رقم	العبارات	غير راضي بتاتا	غير راضي	راضي إلى حد ما	راضي	راضي جدا
1	هل انت راضي عن فترة العمل ؟					
2	هل انت راضي عن الاعمال التي تقوم بها ؟					
3	هل انت راضي(ة) عن توزيع العمل بينك وبين زملائك ؟					
4	هل انت راضي (ة) عن المنصب انت فيه حاليا ؟					
5	هل انت راضي (ة) عن الاجر الذي تحصل عليه ؟					
6	هل انت راضي (ة) عن اساليب المهنية في قياس الاداء؟					
7	هل انت (ة) راضي (ة) عن اسلوب التعامل مع رؤساء ؟					
8	هل انت راضي (ة) عن الاعمال الاضافية ؟					
9	هل تمتلك جميع حقوقك وفق القانون المؤسسة ؟					
10	هل انت (ة) راضي (ة) عن التفويض الذي وكل اليك ؟					
11	هل انت راضي (ة) عن البيئة التي تعمل فيها؟					
12	هل انت راضي (ة) عن السياسات و التعليمات المتبعة في المؤسسة ؟					
13	هل انت راضي (ة) عن الامتيازات الاضافية التي تقدمها كالتأمين؟					
14	هل انت راضي(ة) عن المكافئة التي حصلت عليها لأداء عمل ما ؟					
15	هل انت راضي عن التقييم لأدائك ؟					
16	هل انت راضي(ة) عن اسلوب التعامل مع زملائك في العمل ؟					

الملحق (3) : نتائج اختبار ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.890	25

المصدر : من مخرجات SPSS 22

الملحق (4) : معامل الارتباط سبيرمان بين المسارات المهنية و الرضا الوظيفي

Corrélations

			Mhwar	المحور6
Rho de Spearman	Mhwar	Coefficient de corrélation	1.000	-.506**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	44	44
	المحور6	Coefficient de corrélation	-.506**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	44	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من مخرجات SPSS 22

الملحق (5) : اختبار الانحدار المتعدد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.542	5	1.308	4.620	.002 ^b
Résidus	10.762	38	.283		
Total	17.304	43			

a. Variable dépendante : المحور6

b. Prédicteurs : (Constante), المحور5, المحور1, المحور2, المحور3, المحور4

المصدر : من مخرجات SPSS 22

الملحق (6) : الاحصاءات و المعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار

		Coefficients ^a					
		Modèle					
		1					
		(Constante)	المحور1	المحور2	المحور3	المحور4	المحور5
Coefficients non standardisés	B	4.444	.071	.023	-.275-	-.278-	.001
	Ecart standard	.595	.152	.151	.162	.146	.128
Coefficients standardisés	Bêta		.070	.025	-.330-	-.382-	.002
T		7.472	.469	.151	-1.694-	-1.911-	.010
Sig.		.000	.642	.881	.098	.064	.992
Corrélations	Corrélation simple		-.234-	-.343-	-.557-	-.575-	-.286-
	Partielle		.076	.024	-.265-	-.296-	.002
	Partielle		.060	.019	-.217-	-.244-	.001

a. Variable dépendante : المحور6

المصدر : من مخرجات SPSS 22

قائمة المراجع

أولا الكتب :

- 1 أحمد ماهر ، " دليل إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي " ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 1995
- 2 الدين الشواني ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر 1987.
- 3 الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية -مدخل الاستراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن،2003.
- 4 جمال الدين محمد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون ، دار الجامعية ، الاسكندرية 2003
- 5 حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية " ديوان المطبوعات الجزائرية قسنطينة ، ط 2004.
- 6 خضير كاظم حمود الفريحات و اخرون ، "السلوك التنظيمي إثراء " ، للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن، 2008.
- 7 خالد عبد الرحمن الهيثي ، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ، دار حامد ، عمان ، 1999.
- 8 محمد حافظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ط 2005 .
- 9 محمد سعيد أنور سلطان ، "السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة، مصر،2004.
- 10 - مجيد الكوخي ، "مدخل إلى الموارد البشرية " دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1، 2014.
- 11 - مصطفى محمود أبو بكر،" الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية" ، الدار الجامعية ، 2007 .
- 12 - رواية حسن، "السلوك في المنظمات " ، ط1، الدار الجامعية، مصر - الاسكندرية ، 2003.
- 13 - عبد البقي صلاح الدين محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000.
- 14 - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
- 15 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات" ، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2002

ثانيا : البحوث الجامعية :

- 16 - برحاب عثمان ، معيوش فتحي ،" تخطيط المسار الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة سيتاف ، مغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي ،2015- 2016.
- 17 - بلخيري سهام ،عشيط حنان ،" أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسات الجامعة" ، دراسة حالة جامعة بويرة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، البويرة ، 2011/2012
- 18 - تلجي آمال و بن علال نبية ، "أثر ادارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في منظمات الجزائرية "،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2016 .
- 19 - قشي إلهام ، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية "، رسالة ماجستير في علم النفس ، 2008-2009 .

- 20 - حبيب سميح خوام ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الاداء الوظيفي " ، شهادة ماجستير (غير منشورة) ، ادارة الاعمال ن الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2001.
- 21 - علاء خليل محمد العكش ، " نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007
- 22 - عزيزون زهية ، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة ماجستير ، (غير منشورة) ، علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2007.
- 23 - محمد الحسن التيجاني يوسف ، " التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة " ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، إدارة أعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 24 - منير زكريا ، " واقع سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي " ، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2011 .

ثالثا :المجلات :

- 25 - بعداش م.و عبد الرزاق م. ، "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية" - دراسة ميدانية ، مجلة علوم التسيير والتجارة ، العدد 31- 2015

رابعا : التظاهرات العلمية و المحاضرات:

- 26 - علي عبد الوهاب ، "اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة" ، بيروت 1-3 تموز / يوليو 2003 ، ادارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- 27 - عواد شمري ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي ، المشتركة) ، ملتقى البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية - جدة ، 2009.

خامسا : قائمة المراجع الأجنبية :

- 28- Gange dinoka ninali peora and all jobsatisfaction and job performance among factory employeesin apparel sector. Asian jaourn of management sciences educaton.vol.3n1.january.2014
- 29- Chow ,Irene Hau Siu , Chua, Bee – Leng , Career Plannng and Developent for Hong Kong Manager , Journal of Management Development ; 1993.
- 30- Oren , Christopher , The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success , International Journal of Manpower, 1994.

سادسا : مواقع الالكترونية:

<https://fr.slideshare.net/licencemrh/ss-70231534> - 31

<https://infotechaccountants.com> - 32

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
IV	الشكر و التقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : المراجعة الادبيات للمسار المهني و الرضا الوظيفي لدى العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول : أساسيات حول المسار المهني و الرضا الوظيفي لدى العاملين
03	المطلب الأول: ماهية المسار المهنية
03	الفرع الأول : مفهوم المسار المهني
04	الفرع الثاني: أهمية وأهداف المسار المهني
04	أولا: أهمية المسار المهني
05	ثانيا: أهداف المسار المهني
05	الفرع الثالث: خصائص و أنواع المسارات المهنية
05	أولا: خصائص المسار المهنية
06	ثانيا: أنواع المسار المهني:
07	الفرع الرابع: دورة حياة المسارات المهنية و نظرياتها
07	أولا : دورة حياة المسارات المهنية
12	ثانيا : نظريات المسار المهني
20	المطلب الثاني : ماهية الرضا الوظيفي
20	الفرع الأول : مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي
20	أولا : مفهوم الرضا الوظيفي
21	ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي
22	الفرع الثاني :عوامل و أنواع الرضا الوظيفي

22	أولا : عوامل و عناصر الرضا الوظيفي
23	ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي
24	الفرع الثالث : نظريات و محددات و مؤشرات الرضا الوظيفي
24	أولا : نظريات الرضا الوظيفي
27	ثانيا : محددات الرضا الوظيفي
28	ثالثا : مؤشرات الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: علاقة المسارات المهنية بالرضا الوظيفي لدى العاملين
30	الفرع الأول : أثر الترقية و التكوين على الرضا الوظيفي
31	الفرع الثاني : أثر الاثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي
31	الفرع الثالث : أثر التحفيز على الرضا الوظيفي
32	الفرع الرابع : أثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي
33	المبحث الثاني : الدراسات السابقة و أهم النتائج المستخلصة
33	المطلب الأول : الدراسات السابقة
33	الفرع الأول : الدراسات العربية
35	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية
36	المطلب الثاني : ما تتميز به الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية
37	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل الأول:
39	الفصل الثاني : دراسة ميدانية
40	تمهيد
41	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
41	المطلب الأول : طريقة جمع البيانات
41	الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة
43	الفرع الثاني :متغيرات الدراسة
43	الفرع الثالث : طرق جمع البيانات
43	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
43	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع
44	الفرع الثاني : المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

45	البحث الثاني : النتائج و المناقشة
45	المطلب الأول : نتائج الدراسة
45	الفرع الأول : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
50	الفرع الثاني : حساب ثبات الأداة
51	الفرع الثالث : عرض و مناقشة نتائج الدراسة
57	الفرع الرابع : تحليل محاور الدراسة
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
81	قائمة المراجع
84	الملاحق
92	الفهرس

الفهرس