



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Public Management

Title:

Assessment of Career Path Management and it's Impact on Job Satisfaction of Employees in the Public Sector
(field study)

Prepared by:
DJEGHAM Souad

Discussed and publicly approved on 21/02/2024 By the committee composed of:

BADRAOUI Yahya	Full professor	University of Djelfa	President
KHALDI Mohamed	Full professor	University of Djelfa	Supervisor
ASSALI Belkacem	Associate Professor	University of Djelfa	Invited
BARKATI Hocine	Full professor	University of M'Sila	Examiner
ATTIGUI Aicha	Associate Professor	University of Mostaganem	Examiner
BEN ALLIA Lakhdar	Associate Professor	University of Djelfa	Examiner
BOUZIANE Oum Kaltoum	Associate Professor	University of Djelfa	Examiner

University Year: 2023 / 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

العنوان

تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع
العمومي (دراسة ميدانية)

من إعداد

جغام سعاد

المناقشة بتاريخ: 2024/02/21 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	بدر اوي يحي
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	خالدي محمد
مدعوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	عسالي بلقاسم
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ	بركاتي حسين
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر - أ-	عتيقي عائشة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	بن علي لخضر
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	بوزيان أم كلثوم

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي

العنوان

تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع
العمومي (دراسة ميدانية)

الأستاذ المشرف
أ.د. خالد محمد

من إعداد الطالبة
جغام سعاد

السنة الجامعية: 2024/2023

سُبْحَانَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُتُوا الْعِلْمَ

وَرَحْمَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية 11

إهداء أحمد

إلى من حواني ولثم جراحي وأحاطني بحب وعطف مثاليين إلى
من أسميه نبع الحنان ورمز الوفاء وشعاع أنار دربي وقادني لهاته
اللحظة إليك أنت أولاً: عمي وأبي الثاني **جغام محمد كمال**.
إلى رمزي في الحياة، هو دمي وشرياني وكل فخري وامتتاني، إلى من تحن له المدامع
وترجف له المشاعر وترق له المسامح إلى من احتل كل معاني الحب
والصداقة في حياتي: إليك أبي وصديقي **جغام أحمد**.
إليك: لو عبرت لما وفيت حقك، إلى من ضحت من أجلنا وعانت الكثير أتمنى
لكي طول الحياة، أُمي الحنون وكنزي الأبدي: **جغام فاطمة**.
واشوقاه إلى لقياك وواااشوقاه
إلى من تعاهدنا وترعرعنا وحلمنا في هاته الحياة أن نرسم دربنا مع بعضنا
بكل حب ووفاء، إلى من تمنى العودة للحياة كي يقف بجانبني في
لحظات نجاحي فعاهدته أمام الله أن أكمل وأواصل رغم كل شيء،
إليك أخي وقرّة عيني وتوأم روحي **جغام عبد الحليم**، كم تمنيت أن
تكون حيا لتفرح لفرحي رحمك الله وطيب ثراك وجمعنا وإياك في
جنة الفردوس الأعلى.
إلى أخوتي وأخواتي: فواز وعصام وسماح ونور الهدى ورشا.

جغام سعاد

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي خلق الأرض والسموات، الحمد لله الذي علم العثرات، فسرها على أهلها وأنزل الرحمات، ثم غفرها لهم ومحا السيئات، فله الحمد ملئ خزائن البركات، وله الحمد ما تتابعت بالقلب النبضات، وله الحمد ما تعاقبت الخطوات، وله الحمد عدد حبات الرمال في الفلوات، وعدد ذرات الهواء في الأرض والسموات، وعدد الحركات والسكنات، الحمد لله على إحسانه وله الشكر على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على عبده ورسوله وخليته من خلقه نبينا وإمامنا وشفيعنا **محمد بن عبد الله**، وعلى آله وصحبه ومن سلك سبيله واهتدى بهداه.

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل وإتمامه، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الفاضل على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة "**الأستاذ الدكتور خالد محمد**"، وجعل عمله أجرا وثوبا في ميزان حسناته، كما يطيب لي أن أشكر الأساتذة محكمي الاستبانة؛

الشكر لكل أساتذة لجنة المناقشة على جهدهم وصبرهم في قراءة الأطروحة وجزاهم الله كل الخير وأدامهم في خدمة العلم، فلهم مني الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي سنقتدي بها مستقبلا؛

كما أشكر أستاذنا القدير "**الأستاذ الدكتور بدر اوي يحي**" على كل ما قدمه لي من دعم وتوجيهات ولم يبخل علي بشيء شكرا جزيلا وأضافها الله في ميزان حسناته؛

حينما ترتقي المشاعر وتُسفر الخواطر وتجول بنا فنلتقي بأناس في فضاءات العلم الرحب فنشده بخصالهم ورقيمهم وأفعالهم التي لا تُضاهى ولا تُقدّر بثمن، فشكرا لك أستاذنا الكبير والقدير "**الأستاذ الدكتور الدريدي فضل إبراهيم فضل**" فلو عبّرت ما وفيته حقه ولا سدّدت له دينه فقد رافقني ووجهني دون بخل وبعك عطاء شكرا جزيلا أستاذنا القدير وأدامك الله ذخرا للأمة العربية جمعاء؛

كما أشكر الدكتور "**عبد الله سعد**" من العراق على كل ما قدمه لي من مساعدة شكرا جزيلا؛

كما لا يفوتني أن أشكر فضائل أستاذتنا القديرة والمحترمة جدّا والأخت المثالية "**الأستاذة الدكتورة بوجلال سهيلة**" على كل ما قدمته لي من دعم ومساندة حتى نهاية هذا العمل فشكرا جزيلا؛

الشكر الجزيل لكل عمال وإطارات مديرية الصحة بولاية المسيلة على حسن الاستقبال والمعاملة الحسنة؛ الشكر الكبير لكافة أساتذة قسم علوم التسيير بالجلفة وحسن ضيافتهم لنا طوال مدة التكوين، وكل أساتذتي بجامعة المسيلة دون استثناء، ولكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو من بعيد؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل دفعة **2019** وتمنيتي لهم جميعا بالموفقية والسداد في حياتهم العملية والعلمية، ونأمل أن نلتقي مجدداً في رحاب العلم والمعرفة.

وختاماً نسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم تعالى جلاله وقدره، وأن يجعله ثمرة يُقتدى بها وعلماً نافعا.

المستخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة، مع إدخال متغير العدالة التنظيمية كمعدّل بين المتغيرين، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، والإستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية، حيث وزّعنا (714) استبانة واسترجعنا منها (697) استبانة، وتحصّلنا على (650) استبانة صالحة للتحليل، فأجرينا عليها التحليل العاملي التوكيدي (CFA) مع معالجة البيانات ببرنامج R 4.2.2 من خلال القيام بالاختبارات الإحصائية التي تتناسب وفرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ:

- مستوى إدراك إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة جاء مرتفعاً؛
 - مستوى إدراك الرضا الوظيفي ببعديه (زملاء العمل والإشراف) جاء بمستوى مرتفع، أمّا البعدين (الأجور وظروف العمل وطبيعته) فجاء بمستوى متوسط؛
 - مستوى إدراك العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) في ظل الوساطة التفاعلية بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي جاء مرتفعاً؛
 - وجود أثر لأبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) بصفة مستقلة على تحقيق الرضا الوظيفي، كما يوجد أثر للبعدين بصفة مُجمعة على تحقيق الرضا الوظيفي.
 - وجود أثر للعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) على إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؛
 - عدم وجود فروق في إجابات موظفي مستشفيات ولاية المسيلة حول بعد التدريب تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق في بُعدي (ظروف العمل وطبيعته والإشراف) تُعزى لمتغير الجنس.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مستشفيات ولاية المسيلة حول أبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) تُعزى للعمر والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي والخبرة الوظيفية؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مستشفيات ولاية المسيلة حول متغير الرضا الوظيفي تُعزى للعمر والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي والخبرة الوظيفية؛
- وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحسين المسار الوظيفي للموظفين مع إمكانية ازدواجيته مع المسار الحديث، زيادة الاهتمام بـ العمليات التدريبية لتحسين مستواهم ورفع جودة الخدمة، استقطاب كفاءات وخبرات علمية ولاسيما الخبرات الأجنبية للاستفادة منها وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ضرورة فتح مجال المنافسة بين القطاع الصحي العمومي والقطاع الخاص، مع تخصيص ميزانيات من طرف الدولة لاقتناء العتاد الطبي والأدوات المتطورة والأدوية للنهوض بهذا القطاع.
- الكلمات المفتاحية: مسار وظيفي، إدارة المسار الوظيفي، رضا الوظيفي، عدالة تنظيمية، مستشفيات ولاية المسيلة.

This study aimed to evaluate **Career Path Management** and its impact on achieving **Job Satisfaction** for **M'sila** state hospital employees, with the introduction of the **Organizational Justice** as a **moderator** between the two variables, following the **descriptive analytical** approach, and using the **questionnaire** as a tool for collecting data from a stratified random sample, where **714 questionnaires** were distributed, and **697** were retrieved, and we obtained **650 questionnaires** suitable for analysis, so we conducted **Confirmatory Factor Analysis (CFA)** on them, and the data were processing using **R 4.2.2** software, along with conducting statistical tests that align with the study's hypotheses.

The study found that:

- The level of perception of **Career Path Management** in its two dimensions (**training** and **promotion**) among **M'sila** state hospital employees was **high**;
- The level of perception of **Job Satisfaction** in its two dimensions (**coworkers** and **supervision**) was **high**, while the two dimensions (**wages, working conditions and nature**) were at a **medium** level;
- The level of perception of **Organizational Justice** in its dimensions (**procedural justice** and **distributive justice**) in the light of the **interactive mediation** between **Career Path Management** and **Job Satisfaction** was **high**;
- There is an effect of the dimensions of **Career Path Management (training and promotion)** independently on achieving **Job Satisfaction**, and there is an effect of the two dimensions combined on achieving **Job Satisfaction**;
- There is an impact of **Organizational Justice** in its two dimensions (**procedural justice** and **distributive justice**) on **Career Path Management** in two dimensions (**training** and **promotion**) to achieve **Job Satisfaction** among **M'sila** state hospital employees;
- There are no differences in the answers of **M'sila** state hospital employees regarding the **training** dimension attributed to **gender**, and there are no differences in the two dimensions (**work conditions and nature, and supervision**) attributed to the **gender**;
- There are statistically significant differences in the answers of **M'sila** state hospital employees regarding the dimensions of **Career Path Management (training and promotion)** attributed to age, educational level, job position, and job experience;
- There are statistically significant differences in the answers of **M'sila** state hospital employees regarding the **Job Satisfaction** variable attributed to age, educational level, job position, and job experience.

Finally, the study recommended the need to develop and improve the **Career Path** of employees with the possibility of duplicating it with the **modern Path**, it suggests increasing the focus on **training** processes to improve their skills and elevate the service quality, attracting competencies and scientific expertise, especially foreign expertise, to benefit from them and enhance **Job Performance**. Furthermore, it underscores the importance of opening up competition between the **Public Healthcare Sector** and the **Private Sector**, along with allocating budgets by the government for the procurement of medical equipment, advanced tools, and pharmaceuticals to uplift this sector.

Keywords: Career Path; Career Path Management; Job Satisfaction; Organizational Justice; **M'sila** state hospitals.

فهرس المحتويات

II	إهداء
III	الشكر و العرفان
IV	المستخلص باللغة العربية:
V	المستخلص باللغة الإنجليزية:
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال:
XVIII	فهرس الملاحق:
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للمسار الوظيفي
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسار الوظيفي
6	المطلب الثاني: مفهوم المسار الوظيفي
12	المطلب الثالث: أهمية المسار الوظيفي
15	المبحث الثاني: جوانب المسار الوظيفي
15	المطلب الأول: أنواع المسار الوظيفي
19	المطلب الثاني: مداخل المسار الوظيفي
25	المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي
33	المبحث الثالث: المقاربات العلمية التي بُني عليها المسار الوظيفي
33	المطلب الأول: نظريات المسار الوظيفي
40	المطلب الثاني: معيقات المسار الوظيفي
46	خلاصة:
47	الفصل الثاني: إجراءات إدارة المسار الوظيفي
48	تمهيد:
49	المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي
49	المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
54	المطلب الثاني: مراحل تخطيط المسار الوظيفي
57	المطلب الثالث: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي
60	المبحث الثاني: تنفيذ إدارة المسار الوظيفي

60	المطلب الأول: أنظمة إدارة المسار الوظيفي في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة
73	المطلب الثاني: أنظمة إدارة المسار الوظيفي وتطويره في مرحلة العلاج
82	المبحث الثالث: تقييم عملية تنفيذ المسار الوظيفي
82	المطلب الأول: مفهوم التقييم
83	المطلب الثاني: طرق التقييم
92	المطلب الثالث: عمليات التقييم
99	خلاصة:
100	الفصل الثالث: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
101	تمهيد:
102	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
102	المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي
109	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
111	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
113	المبحث الثاني: أنواع ونظريات الرضا الوظيفي
113	المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي
114	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ودور العدالة التنظيمية في التفاعلات بين إدارة المسار الوظيفي
127	والرضا الوظيفي
127	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
131	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
137	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
142	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية
147	خلاصة:
148	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
149	تمهيد:
150	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
150	المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة
154	المطلب الثاني: خطوات بناء الاستبانة
160	المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية
	المبحث الثاني: تكييف النموذج النظري حسب البيانات المجمعّة من ميدان الدراسة (التحليل العاملي التوكيدي)
165	

165	المطلب الأول: الأسلوب المنهجي لإجراء التحليل العاملي التوكيدي
176	المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس Measurement Model
195	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)
210	خلاصة:
211	الفصل الخامس: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
212	تمهيد:
213	المبحث الأول: وصف عينة الدراسة وتحديد اتجاهات متغيرات الدراسة
213	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
224	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة
236	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر والتفاعل لمتغيرات الدراسة
236	المطلب الأول: اختبار فرضية الأثر بين متغير إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي
242	المطلب الثاني: اختبار فرضية التفاعل للمعدل العدالة التنظيمية والمتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي والمتغير التابع الرضا الوظيفي
258	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة
258	المطلب الأول: فرضيات الفروق للمتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي
273	المطلب الثاني: فرضيات الفروق للمتغير التابع الرضا الوظيفي
290	خلاصة:
291	الخاتمة
296	قائمة المراجع
326	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال:

1 - قائمة الجداول

- جدول رقم (1-1): تعريف أجنبية للمهنة حسب التسلسل الزمني..... 4
- جدول رقم (2-1): تعريف المسار الوظيفي التقليدي بالأجنبية..... 7
- جدول رقم (3-1): مقارنة بين المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي المتقلب..... 9
- جدول رقم (4-1): يبين تعريف ومواصفات المسار الوظيفي بلا حدود (BOUNDARYLESS CAREER) ... 10
- جدول رقم (5-1): مقارنة النماذج الوظيفية..... 11
- جدول رقم (6-1): يُمثل أهمية المسار الوظيفي..... 14
- جدول رقم (7-1): يبين المميزات والسلبيات لبعض المسارات الوظيفي..... 18
- جدول رقم (8-1): يبين الربط بين مراحل المسار الوظيفي والأبعاد التي تتضمنها..... 28
- جدول رقم (9-1): بعض نماذج المسار الوظيفي..... 31
- جدول رقم (10-1): مراحل المسار الوظيفي للفرد الجزائري حسب نور الدين حاروش..... 32
- جدول رقم (1-2): تعريف التخطيط باللغة العربية..... 51
- جدول رقم (2-2): تعريف تخطيط المسار الوظيفي باللغة العربية..... 52
- جدول رقم (3-2): تعريف أجنبية لتخطيط المسار الوظيفي..... 53
- جدول رقم (4-2): تعريف أجنبية للتوظيف..... 60
- جدول رقم (5-2): تعريف أجنبية للتدريب..... 63
- جدول رقم (6-2): طرق التدريب الأساسية 13..... 64
- جدول رقم (7-2): تعريف التدوير الوظيفي..... 66
- جدول رقم (8-2): إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي..... 69
- جدول رقم (9-2): تعريف أجنبية للحوافز..... 70
- جدول رقم (10-2): تعريف النقل الوظيفي الأجنبية..... 73
- جدول رقم (11-2): تعريف الترقية باللغة الأجنبية..... 75
- جدول رقم (12-2): الترقية على أساس الدرجات..... 77
- جدول رقم (13-2): تعريف التكوين باللغة الأجنبية..... 78
- جدول رقم (14-2): أنواع التكوين..... 81
- جدول رقم (15-2): تعريف أجنبية متعلقة بالتقييم..... 82
- جدول رقم (16-2): تعريف باللغة العربية متعلقة بالتقييم..... 83
- جدول رقم (17-2): نموذج للتقييم طبقاً لطريقة التدرج البياني..... 84
- جدول رقم (18-2): مميزات وعيوب الإدارة بالأهداف..... 92
- جدول رقم (1-3): تعريف أجنبية للرضا الوظيفي..... 105
- جدول رقم (2-3): تطوّر مفهوم الرضا الوظيفي في الأدبيات الغربية وفقاً للتسلسل الزمني..... 107
- جدول رقم (3-3): تعريف عربية للرضا الوظيفي..... 108

- جدول رقم (4-1): توزيع أفراد المجتمع حسب دوائر الولاية 152.
- جدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة تبعًا لدوائر الولاية 153.
- جدول رقم (4-3): سلالم القياس 155.
- جدول رقم (4-4): سلالم القياس المستخدمة في اعداد استبيان إدارة المسار الوظيفي 155.
- جدول رقم (4-5): سلالم القياس المستخدمة في اعداد استبيان الرضا الوظيفي 155.
- جدول رقم (4-6): سلالم القياس المستخدمة في اعداد استبيان العدالة التنظيمية 156.
- جدول رقم (4-7): المتوسط المرجح لتفسير نتائج الاستبيان 158.
- جدول رقم (4-8): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ وجاتمان 6 (G6) 158.
- جدول رقم (4-9): عدد الاستبانات في الدراسة 159.
- جدول رقم (4-10): يبين معاملات كل من الالتواء والتفطح والتفطح المععم 168.
- جدول رقم (4-11): نتائج اختبار اعتدالية البيانات 169.
- جدول رقم (4-12): مؤشرات جودة المطابقة ومستويات القبول 175.
- جدول رقم (4-13): يبين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى 176.
- جدول رقم (4-14): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة 177.
- جدول رقم (4-15): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) 177.
- جدول رقم (4-16): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهرمي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) 179.
- جدول رقم (4-17): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة للنموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) 180.
- جدول رقم (4-18): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) 180.
- جدول رقم (4-19): بين قيم المحك أيكك للنماذج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) 181.
- جدول رقم (4-20): يبين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى 181.
- جدول رقم (4-21): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة 183.
- جدول رقم (4-22): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) 183.
- جدول رقم (4-23): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) 185.
- جدول رقم (4-24): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة للنموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) 186.
- جدول رقم (4-25): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) 186.
- جدول رقم (4-26): بين قيم المحك أيكك للنماذج المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) 187.
- جدول رقم (4-27): يبين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى 187.
- جدول رقم (4-28): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة 188.
- جدول رقم (4-29): مؤشرات جودة التطابق لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) بعد التعديل 188.
- جدول رقم (4-30): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهرمي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) 190.

جدول رقم (4-31): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة للنموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية).....	191
جدول رقم (4-32): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية).....	191
جدول رقم (4-33): بين قيم المحك أيكس للنماذج المتعلقة بالمتغير المعدل (العدالة التنظيمية).....	192
جدول رقم (4-34): دمج نماذج القياس الثلاث مع بعضها التدريب والترقية ونموذج الرضا الوظيفي مع نموذج العدالة التنظيمية.....	192
جدول رقم (4-35): معامل الثبات المركب لأبعاد إدارة المسار الوظيفي.....	195
جدول رقم (4-36): معاملات الثبات لأبعاد إدارة المسار الوظيفي.....	196
جدول رقم (4-37): معامل الثبات المركب لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي).....	196
جدول رقم (4-38): معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي).....	197
جدول رقم (4-39): معامل الثبات المركب للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي).....	198
جدول رقم (4-40): معاملات الثبات للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي).....	198
جدول رقم (4-41): معامل الثبات المركب للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية).....	198
جدول رقم (4-42): معاملات الثبات لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية).....	199
جدول رقم (4-43): يبين تشبعات المؤشرات على أبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي).....	200
جدول رقم (4-44): متوسط التباين المستخلص لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي).....	201
جدول رقم (4-45): يبين تشبعات المؤشرات على أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي).....	201
جدول رقم (4-46): متوسط التباين المستخلص لأبعاد الرضا الوظيفي.....	202
جدول رقم (4-47): يبين تشبعات المؤشرات على أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية).....	202
جدول رقم (4-48): متوسط التباين المستخلص لأبعاد العدالة التنظيمية.....	203
جدول رقم (4-49): الصدق التمايزي للنموذج القياسي.....	204
جدول رقم (4-50): الصدق التمايزي لنموذج إدارة المسار الوظيفي.....	205
جدول رقم (4-51): تقييم الصدق التمايزي لأبعاد إدارة المسار الوظيفي باختبار HTMT.....	205
جدول رقم (4-52): الصدق التمايزي لنموذج الرضا الوظيفي.....	206
جدول رقم (4-53): تقييم الصدق التمايزي لأبعاد الرضا الوظيفي باختبار HTMT.....	207
جدول رقم (4-54): الصدق التمايزي لنموذج العدالة التنظيمية.....	208
جدول رقم (4-55): تقييم الصدق التمايزي لأبعاد العدالة التنظيمية باختبار HTMT.....	209
جدول رقم (5-1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	213
جدول رقم (5-2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والعمر.....	214
جدول رقم (5-3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى التعليمي.....	215
جدول رقم (5-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والخبرة الوظيفية.....	216
جدول رقم (5-5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	217
جدول رقم (5-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي العمر والخبرة الوظيفية.....	218
جدول رقم (5-7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	219

- جدول رقم (5-8): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والعمر220
- جدول رقم (5-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية221
- جدول رقم (5-10): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.....222
- جدول رقم (5-11): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.....223
- جدول رقم (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإدارة المسار الوظيفي وأبعاده
224.....
- جدول رقم (5-13): المتوسط المرجح لتفسير نتائج الاستبيان224
- جدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد التدريب225
- جدول رقم (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد الترقية226
- جدول رقم (5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للرضا الوظيفي وأبعاده228
- جدول رقم (5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد الأجور228
- جدول رقم (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد ظروف العمل وطبيعته
230.....
- جدول رقم (5-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد زملاء العمل.....231
- جدول رقم (5-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد الاشراف.....232
- جدول رقم (5-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإدارة المسار الوظيفي وأبعاده
233.....
- جدول رقم (5-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد العدالة الاجرائية.....234
- جدول رقم (5-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد العدالة التوزيعية.....235
- جدول رقم (5-24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب على تحقيق الرضا
الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة236
- جدول رقم (5-25): تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر التدريب على الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة
237.....
- جدول رقم (5-26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الترقية على تحقيق الرضا
الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة238
- جدول رقم (5-27): تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة
238.....
- جدول رقم(5-28): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار
الوظيفي)239
- جدول رقم (5-29): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد إدارة المسار الوظيفي
على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.....240
- جدول رقم (5-30): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي
لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة240

جدول رقم (5-31): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.....	243
جدول رقم (5-32): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.....	243
جدول رقم (5-33): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.....	244
جدول رقم (5-34): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.....	245
جدول رقم (5-35): تحليل المنحدرات البسيطة SIMPLE SLOPE ANALYSIS.....	246
جدول رقم (5-36): قيم تحليل المسار بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي: في ظل العدالة التنظيمية معدل.....	248
جدول رقم (5-37): مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية وتفاعلاتها مع أبعاد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي.....	249
جدول رقم (5-38): تحليل المنحدرات البسيطة SIMPLE SLOPE ANALYSIS لأبعاد العدالة التنظيمية بين الترقية والرضا الوظيفي.....	249
جدول رقم (5-39): تحليل المنحدرات البسيطة SIMPLE SLOPE ANALYSIS لأبعاد العدالة التنظيمية بين التدريب والرضا الوظيفي.....	251
جدول رقم (5-40): تحليل المنحدرات البسيطة SIMPLE SLOPE ANALYSIS للعدالة التنظيمية بين التدريب والرضا الوظيفي.....	252
جدول رقم (5-41): تحليل المنحدرات البسيطة SIMPLE SLOPE ANALYSIS للعدالة التنظيمية بين الترقية والرضا الوظيفي.....	254
جدول رقم (5-42): تحليل المنحدرات البسيطة SIMPLE SLOPE ANALYSIS للعدالة التنظيمية بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.....	255
جدول رقم (5-43): يبين ملخص فرضيات التفاعل للمعدل العدالة التنظيمية وأبعاده وأثرها على إدارة المسار الوظيفي وأبعاده والرضا الوظيفي، حسب (CLEARLY, 1968 ; SIOP, 2003).....	256
جدول رقم (5-44): الاختبارات البعدية وشروط تحققها.....	259
جدول رقم (5-45): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للجنس حسب اختبار مانويتني.....	259
جدول رقم (5-46): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير الجنس.....	260
جدول رقم (5-47): اختبار الفروق لأبعاد متغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للعمر حسب اختبار كروسكال واليس.....	262
جدول رقم (5-48): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يُعزى لمتغير العمر.....	262

جدول رقم (5-49): اختبار الفروق لأبعاد إدارة المسار الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي حسب اختبار كروسكال واليس	265.....
جدول رقم (5-50): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي	266.....
جدول رقم (5-51): اختبار الفروق لأبعاد ادارة المسار الوظيفي تبعا للمنصب الوظيفي حسب اختبار كروسكال واليس	268.....
جدول رقم (5-52): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات لبعدي(التدريب والترقية) بمعزى متغير المنصب الوظيفي	269.....
جدول رقم (5-53): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للخبرة الوظيفية حسب اختبار كروسكال واليس	271.....
جدول رقم (5-54): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات بعدي(التدريب والترقية) بمعزى الخبرة الوظيفية	271.....
جدول رقم (5-55): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للجنس حسب اختبار مانويتني	274.....
جدول رقم (5-56): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) بمعزى متغير الجنس	275.....
جدول رقم (5-57): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للعمر حسب اختبار كروسكال واليس	276.....
جدول رقم (5-58): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) بمعزى متغير العمر	277.....
جدول رقم (5-59): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي حسب اختبار كروسكال واليس	279.....
جدول رقم (5-60): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) بمعزى متغير المستوى التعليمي	280.....
جدول رقم (5-61): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للمنصب الوظيفي حسب اختبار كروسكال واليس	283.....
جدول رقم (5-62): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) بمعزى متغير المنصب الوظيفي	284.....
جدول رقم (5-63): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للخبرة الوظيفية حسب اختبار كروسكال واليس	286.....
جدول رقم (5-64): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) بمعزى متغير الخبرة الوظيفية	287.....

2- قائمة الأشكال

- شكل رقم (1-1): نموذج المسار الوظيفي التقليدي 16
- شكل رقم (2-1): نموذج المسار الوظيفي الشبكي 17
- شكل رقم (3-1): المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي 21
- شكل رقم (4-1): التفاعل بين الأفراد والمنظمة والتوافق بين مخرجاتهم 23
- شكل رقم (5-1): التوافق بين المتطلبات التنظيمية والفرديّة للمسار 24
- شكل رقم (6-1): يبين مراحل المسار الوظيفي للفرد 27
- شكل رقم (7-1): يبين الحاجز الزجاجي (السقف الزجاجي) 43
- شكل رقم (1-2): مراحل تخطيط المسار الوظيفي 57
- شكل رقم (2-2): أنواع التدوير الوظيفي 68
- شكل رقم (3-2): أنواع الحوافز 72
- شكل رقم (4-2): درجات التوزيع الاجباري 87
- شكل رقم (5-2): مخطط تقييم الأداء 360° 90
- شكل رقم (6-2): نموذج كيركباتريك في تقييم البرنامج التدريبي 93
- شكل رقم (7-2): مجالات تقييم البرامج التدريبية 96
- شكل رقم (1-3): هرم الحاجات لأبراهام ماسلو 116
- شكل رقم (2-3): نظرية العامل الثنائي لهيرزبيرغ 118
- شكل رقم (3-3): الصلة بين نظرية ماسلو وهيرزبيرغ 119
- شكل رقم (4-3): نموذج بورتر ولولر 122
- شكل رقم (5-3): نموذج دورين DERRIEN للرضا الوظيفي 125
- شكل رقم (6-3): مؤشرات عدم الرضا الوظيفي 130
- شكل رقم (7-3): مؤشرات الرضا الوظيفي 130
- شكل رقم (8-3): مقياس العينة المستخدم في أسئلة مقياس ليكرت 135
- شكل رقم (9-3): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي 135
- شكل رقم (10-3): عوامل الرضا الوظيفي 139
- شكل رقم (1-4): أنموذج الدراسة 151
- شكل رقم (2-4): نافذة لوحة مراقبة R الاعتيادية 162
- شكل رقم (3-4): واجهة برنامج RSTUDIO 163
- شكل رقم (4-4): العلاقات الخطية للنموذج الشامل 166
- شكل رقم (5-4): نموذج عاملي للمتغير المستقل 166
- شكل رقم (6-4): منحى التوزيع التكراري تبعاً للوسيط والوسط ومعامل الالتواء 169
- شكل رقم (7-4): التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة 170
- شكل رقم (8-4): التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة بالصندوق 171

- شكل رقم (4-9): نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى 177
- شكل رقم (4-10): النموذج المعدل لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى 178
- شكل رقم (4-11): يمثل المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الثانية 179
- شكل رقم (4-12): يمثل النموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) 180
- شكل رقم (4-13): أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى 182
- شكل رقم (4-14): النموذج المعدل لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى 184
- شكل رقم (4-15): يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الثانية 184
- شكل رقم (4-16): يمثل النموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) 185
- شكل رقم (4-17): يبين أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى 188
- شكل رقم (4-18): النموذج المعدل لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى 189
- شكل رقم (4-19): يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الثانية 190
- شكل رقم (4-20): يمثل النموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) 191
- شكل رقم (4-21): دمج نماذج القياس الثلاثة للتدريب والترقية ونموذج الرضا الوظيفي مع نموذج العدالة التنظيمية 194
- شكل رقم (4-22): الارتباطات بين عوامل (إدارة المسار الوظيفي) 205
- شكل رقم (4-23): الارتباطات بين عوامل (الرضا الوظيفي) 207
- شكل رقم (4-24): الارتباطات بين عوامل (العدالة التنظيمية) 208
- شكل رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 214
- شكل رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والفئة العمرية 215
- شكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى التعليمي 216
- شكل رقم (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والخبرة الوظيفية 217
- شكل رقم (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 218
- شكل رقم (5-6): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي العمر والخبرة الوظيفية 219
- شكل رقم (5-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 220
- شكل رقم (5-8): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والعمر 221
- شكل رقم (5-9): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية 222
- شكل رقم (5-10): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي 223
- شكل رقم (5-11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية 224
- شكل رقم (5-12): حجم الأثر بين التدريب والرضا الوظيفي 237
- شكل رقم (5-13): حجم الأثر بين الترقية والرضا الوظيفي 239
- شكل رقم (5-14): معاملات الارتباط وأحجام الأثر بين (التدريب والترقية) والرضا الوظيفي 241
- شكل رقم (5-15): حجم الأثر بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي 244
- شكل رقم (5-16): معاملات الارتباط وأحجام الأثر بين (إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي 246

- شكل رقم (5-17): أثر إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي 247
- شكل رقم (5-18): بعدي العدالة التنظيمية يُعدلان العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي 250
- شكل رقم (5-19): بعدي العدالة التنظيمية يُعدلان العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي 252
- شكل رقم (5-20): العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي 253
- شكل رقم (5-21): العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي 254
- شكل رقم (5-22): العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي 256
- شكل رقم (5-23): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية تُعزى لمتغير الجنس 260
- شكل رقم (5-24): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية بمعزى لمتغير العمر 264
- شكل رقم (5-25): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي إدارة المسار الوظيفي بمعزى لمتغير المستوى التعليمي 267
- شكل رقم (5-26): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي 270
- شكل رقم (5-27): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية 272
- شكل رقم (5-28): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير العمر 278
- شكل رقم (5-29): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي 282
- شكل رقم (5-30): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي 285
- شكل رقم (5-31): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية 288

فهرس الملاحق:

- ملحق رقم (01): وثائق مديرية الصحة بالمسيلة لسنة 2022 327
- ملحق رقم (02): قائمة المحكمين 335
- ملحق رقم (03): الاستبانة باللغة العربية 336
- ملحق رقم (04): الاستبانة باللغة الفرنسية 340
- ملحق رقم (05): الدراسة الاستطلاعية 344
- ملحق رقم (06): التوزيع الطبيعي للأبعاد 347
- ملحق رقم (07): النموذج القياسي 351
- ملحق رقم (08): تقييم النموذج الهيكلي 378
- ملحق رقم (09): الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية 381
- ملحق رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها 384
- ملحق رقم (11): اختبار فرضيات الأثر 386
- ملحق رقم (12): اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة لمعزى المتغيرات الشخصية الوظيفية 398



تعيش البشرية في هذا العصر تحولات هائلة تتمثل في تطورات تكنولوجية مذهلة وانتشار العولمة، هذه التغيرات لها تأثيرات جذرية على جميع جوانب حياتنا على الصعيدين الشخصي والمجتمعي، فمنذ بداية القرن الواحد والعشرين، تسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي بشكل غير مسبوق، مما أدى إلى تغييرات جذرية في كيفية تعاملنا مع العالم ومع بعضنا البعض.

وعبر العقود الماضية، شهد العالم تحولات كبيرة في مجموعة متنوعة من القطاعات نتيجة للتطور التكنولوجي وانتشار العولمة، ومن بين هذه القطاعات، يبرز القطاع الخدمي كأحد المجالات التي تأثرت بشكل كبير بهذين العاملين، وتمتد هذه التأثيرات إلى مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك المستشفيات ومجال الرعاية الصحية، وتأثير التطور التكنولوجي والعولمة على المستشفيات والرعاية الصحية لا يمكن تجاوزه لأنه ساهم في حدوث ثورة طبية، بتوفر أجهزة متطورة تُقدّم تشخيصًا أدقّ وعلاجًا أكثر فعالية، ومن جهة أخرى، أتاحت التقنيات الحديثة في مجال الاتصال عن بعد فرصًا للرعاية الطبية عبر الأنترنت، مما يساهم في تحسين وصول المرضى إلى الخدمات الصحية، كما أصبحت المستشفيات أكثر تواصلًا وتفاعلًا مع المجتمع العالمي، من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين المختصين في الرعاية الصحية من مختلف البلدان، مما يساهم في تحسين مستوى الرعاية وتقديم أفضل الخدمات.

يُعتبر الإنسان ركيزة أساسية في أي منظومة صحية، وخصوصًا في القطاع الصحي الذي يعتبر رعاية الصحة وتقديم الخدمات الطبية واجبًا إنسانيًا، وفي الجزائر كباقي الدول، تأتي أهمية الموظفين في القطاع الصحي كعنصر أساسي لضمان تقديم الرعاية الجيدة وتحقيق أقصى قدر من الصحة والرفاهية للمجتمع، وتحقيق الرضا الوظيفي يُصبح عندئذ ضرورة لتحقيق أهداف القطاع الصحي بشكل فعّال، وتوفير بيئة عمل إيجابية ومُحفزة للموظفين في القطاع الصحي يلعب دورًا أساسيًا في تحسين جودة الرعاية الصحية ورفع مستوى الخدمات المقدمة، وبشعور الموظفين بالرضا والراحة في بيئة عملهم يزيد معدل اهتمامهم بتقديم أفضل الخدمات للمرضى والمجتمع. إن تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين يُعدُّ أمرًا ذا أهمية بالغة في أي منظمة أو قطاع، فالموظفون هم المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، واهتمام المنظمات بإدارة مساراتهم الوظيفية يُشكل عنصرًا أساسيًا في خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق الرضا الوظيفي، وفي سياق القطاع الصحي، تكمن أهمية الرضا الوظيفي للموظفين في تأثيره على جودة الرعاية الصحية المقدمة، فعندما يشعر الموظفون بالرضا والتحفيز في بيئة عملهم، يزيد من ارتياحهم نحو وظائفهم ويتحسن أدائهم بشكل عام. وتحقيق هذا الرضا يبدأ بمجموعة من الإجراءات والتوجيهات أهمها إدارة المسار الوظيفي للموظفين، وهاته الأخيرة تتضمن تطوير خطط تقديمية وتطوير الموظفين داخل المنظمات، وعند شعور الموظف بأن لديه فرصًا للتطور والتقدم داخل الهرم التنظيمي، يُصبح أكثر إلهامًا ورغبة في تقديم الأفضل، ويتحقق ذلك من خلال وضوح معايير الترقية والتطور وفرص النمو الوظيفي، إضافة إلى فرص التعلم والتدريب والتكوين الوظيفي التي تُساعد على تطوير مهارات الموظفين وزيادة فعاليتهم في أداء وظائفهم، مع تقديم خطط واضحة للمسار الوظيفي مع إشراك الموظفين في تخطيط مستقبلهم الوظيفي للسماح بأن يكون له مستقبل وظيفي ناجح وأهدافه بلا حدود، وهذا ما يقلل من احتمالية ترك الوظيفة بحثًا عن فرص

أفضل بأمكان أخرى، ف إدارة المسار الوظيفي تُشجع على التواصل بين الموظفين والإدارة حول أهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية، وهذا ما يُشعر الموظفون ب الرضا الوظيفي مما يزيد من مستوى ارتباطهم بالمنظمة وولائهم لها. إذن، تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من خلال الاهتمام ب إدارة مساراتهم الوظيفية يُعدّ عاملاً أساسياً لنجاح القطاع الصحي في الجزائر، وعندما يشعر الموظفون بأن لديهم فرصاً للنمو والتطور داخل المنظمة، يُصبح لديهم دافع إضافي لتقديم أفضل الخدمات، لذا يجب أن تكون إدارة المسار الوظيفي جزءاً متكاملًا من استراتيجية القطاع الصحي، تهدف إلى تحقيق التفوق وتقديم أعلى مستويات الرعاية الصحية.

تُمثل إدارة المسار الوظيفي أحد الأدوات الفعالة لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث تُعنى بتوجيه وتطوير مساراتهم داخل المنظمة، ولكن هذا التفاعل بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي لا يكتمل إلا عندما يتم دمج مع مبدأ العدالة التنظيمية، والعلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، تتم بتطبيق إدارة المسار الوظيفي بشكل يشمل توفير فرص مناسبة للتطور والترقية، وتقديم توجيه ودعم للموظفين، وتقدير الجهود المبذولة، ما يُعزّز من مهام الموظف في عمله بوجود العدالة التنظيمية، وبذلك يكتمل الدور الإيجابي ل إدارة المسار الوظيفي بتعزيز شعور الموظفين بالتقدير والعدالة، وهذا التفاعل الإيجابي يُحقق الرضا الوظيفي بشكل أعمق وأكثر استدامة لشعور الموظفين بأنهم يتلقون العدالة والاهتمام والفرص المُستحقة، فيُصبحون مُلهمين ومُحفزين لتقديم أفضل أداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ومن خلال ما قدمناه نطرح الإشكالية التالية:

1- الإشكالية: من خلال البحوث الأكاديمية، تمّ توثيق إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، والعديد من الدراسات أظهرت أنّ الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتلقون فرصاً للتطور والنمو في مساهمهم الوظيفي ويتعاملون معهم ب عدالة يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر اندماجاً في العمل، وبذلك إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية يُشكلان إطاراً مهماً لتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز أداء الموظفين، لذلك يجب توضيح هذه العلاقة وفهم كيفية تطبيقها بشكل فعال في مختلف البيئات الوظيفية، ومن خلال ما سبق تتمحور إشكالية دراستنا حول ما يلي:

" ما أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟".

وتتفرّع عن هاته الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل والإشراف) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟
- ما هو مستوى العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟
- هل يوجد أثر ل إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) بصفة مستقلة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟

- هل يوجد أثر لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) بصفة مجتمعة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟
 - هل يوجد أثر لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة؟
 - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية)؟
 - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل والإشراف) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية)؟
- 2- فرضيات الدراسة:

سنقوم بالإجابة على الأسئلة الفرعية التي تناولناها من خلال الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد مستوى إدراك مرتفع لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد مستوى إدراك مرتفع لـ الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل والإشراف) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا يوجد مستوى إدراك مرتفع لـ العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) بصفة مستقلة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الرئيسية الخامسة: "لا يوجد أثر لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) بصفة مجتمعة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الرئيسية السادسة: "لا يوجد أثر لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الرئيسية السابعة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية)".
- الفرضية الرئيسية الثامنة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل والإشراف) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية)".

الخبرة الوظيفية)".

3- أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الموجود بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي بالوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية، ونذكر هذه الأهداف فيما يلي:

▪ الإلمام بالجانب النظري لكل من المسار الوظيفي والرضا الوظيفي؛
▪ إبراز مدى مساهمة إدارة المسار الوظيفي في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفيات ولاية المسيلة؛

▪ إظهار مدى مساهمة العدالة التنظيمية كمتغير يُعدّل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي في مستشفيات ولاية المسيلة؛

▪ محاولة معرفة مستويات إدراك إدارة المسار الوظيفي في مستشفيات ولاية المسيلة؛
▪ محاولة معرفة مستويات إدراك الرضا الوظيفي في مستشفيات ولاية المسيلة؛
▪ محاولة معرفة مستويات إدراك العدالة التنظيمية في مستشفيات ولاية المسيلة؛
▪ محاولة معرفة سبب وجود الفروق بين متغيرات الدراسة؛

▪ تقديم مقترحات وتوصيات بناءً على نتائج الدراسة، تُساعد مستشفيات ولاية المسيلة على التحسين من المسارات الوظيفية لموظفيها في ظل العدالة والمساواة لكسب رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم وتقديمه بجودة عالية.

4- أهمية الدراسة: نستخلص أهمية هذه الدراسة من جانبين علمي وآخر عملي، ما نوجزه فيما يلي:

▪ من الجانب العلمي: تسعى الدراسة إلى تكوين إطار نظري متكامل حول متغيرات الدراسة التي تتعلق ب إدارة المسار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المستشفيات الموظفون بها، وإظهار مدى مساهمة الوساطة التفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية لهذه العلاقة.

استطاعت دراستنا أن تتناول موضوعين مهمين تمّ تناولهما في العديد من الرسائل والأطاريح من خلال الباحثين العرب والأجانب، حيث تمثل إدارة المسار الوظيفي أهمية كبيرة في سياق إدارة الموارد البشرية وتطوير البيئة العملية التي يمكن من خلالها تطوير مهارات وقدرات الموظفين بتوفير التدريب والترقية المناسبة وتوفير فرص النمو الوظيفي وتحقيق تطلعات الموظفين ممّا يجعل المنظمة مكاناً مغرياً للمواهب الواعدة، كما تُعزز من روح التنافسية من خلال تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم ما يزيد من مستوى رضاهم عن وظائفهم وعن البيئة التي يعملون بها.

تُعدّ دراسة الدور التفاعلي (المعدل) لمتغير العدالة التنظيمية ببعديها في العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي اتجاهاً بحثياً حديثاً نسبياً، حيث تسعى الدراسة لتقديم نموذج متكامل متضمن أحد الشروط التي تعزز العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين، وذلك وفقاً لمستوى إدراك العدالة التنظيمية ببعديها، وتبعاً لذلك تُعدّ هذه الدراسة محاولة متواضعة وبسيطة في هذا الصدد.

▪ من الجانب العملي: يمكن التعرف على الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال:

- إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من خلال العينة المدروسة لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة؛

- أهمية النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة في مستشفيات ولاية المسيلة تُساعد في إعادة النظر في تصميم المسارات الوظيفية للموظفين بحيث تُصبح الوظائف مصدرًا للرضا الوظيفي للموظفين.

5- أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة: نتناولها في شقين أحدهما ذاتي والآخر موضوعي:

▪ **الدوافع الذاتية:** كون الموضوع يأتي ضمن تخصصنا وتكويننا ما بعد التدرج، بالإضافة إلى الميل الشخصي دفع الطالبة إلى تناول هذا الموضوع، بالرغم من تناوله من العديد من الباحثين إلا أنه لا يزال يحتل مرتبة مميزة لأنه من الدراسات التي لا تُهتلك مع مرور الزمن، وذلك لصعوبة تحقيق الرضا تبعًا لصعوبة قياسه بالرغم من محاولة الكثيرين لإيجاد طرق لقياسه إلا أنه يبقى من الصعب تفسير المشاعر والأحاسيس وترجمتها في أرض الواقع، وأيضًا أصبحت الإدارة الحديثة تهتم بموظفيها لأنهم أهم مورد بالنسبة لها تستطيع من خلالها تحقيق الاستمرارية والبقاء، من جهة أخرى نجد اهتمام الباحثين بـ إدارة المسار الوظيفي للموظفين وتوجههم إلى البحث في المسارات الحديثة التي تهتم بـ المسارات الناجحة والمسارات بلا حدود وأصبحت تهتم بتحقيق التوافق بين متطلبات الموظفين ومتطلبات المنظمات على حد سواء، فهذا الموضوع في نظري حساس جدا ومهم جدا، وبهذا الطرح نتمنى أن تستفيد المستشفيات الجزائرية وكذا إثراء المكتبة الجامعية بهذا الجهد البسيط والمتواضع، لأن طبيعة البحث العلمي هي بحوث تراكمية حيث بحث يخدم بحث آخر وهكذا دواليك.

▪ **دوافع موضوعية:** ضعف اهتمام المنظمات الجزائرية بـ إدارة المسار الوظيفي لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها مقارنة بمثيلاتها الغربية التي تحاول دائما البحث فيه لتحسين من جودة ورفع إنتاجية الموظف، ولذلك تضمن الاستمرارية والبقاء في بيئة يسودها المنافسة في ظل العولمة والتكنولوجيا المتسارعة.

6- **منهج وأدوات الدراسة:** حسب طبيعة موضوع دراستنا سنحاول الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُساعدنا في الجانب النظري للإلمام بالمعلومات المتوافرة في الكتب والمقالات المنشورة والأطاريح العلمية الأكاديمية، فيما يتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبانة بالإضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة، لمعرفة مستوى أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي بالوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية في مستشفيات ولاية المسيلة، وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج R 4.2.2.

7- **حدود الدراسة:** سنتناول حدود دراستنا من خلال الحدود العلمية والبشرية والمكانية والزمانية كالتالي:

▪ **الحدود العلمية:** من خلال دراستنا نهدف إلى معالجة أثر إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) على تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، طبيعة العمل وظروفه، زملاء العمل والإشراف) من خلال الوساطة التفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية)؛

▪ **الحدود البشرية:** موظفي مستشفيات ولاية المسيلة بمختلف مستوياتهم العلمية؛

▪ **الحدود المكانية:** مستشفيات ولاية المسيلة والمتمثلة في المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية؛

▪ **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من نوفمبر 2019 إلى غاية سبتمبر 2023.

تُساعد الدراسات السابقة على معرفة الموضوع والإلمام بكل جوانبه سواء التي تخص الإطار النظري أو الجانب التطبيقي من خلال تحديد منهج الدراسة واشتقاق الأبعاد التي تُفسّر المتغيرات، والاطلاع على النتائج المتوصل إليها ومحاولة مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية والأخذ في الحسبان بالتوصيات والاقتراحات المقدمة، ونوجز أهم الدراسات فيما يلي:

8-1- الدراسات المتعلقة بـ إدارة المسار الوظيفي

- دراسة (بن كعكع، 2020): "دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر"

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية لدى عاملي وأساتذة جامعة معسكر، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان وزعت على عينة من (316) من عاملين وأساتذة كليات جامعة معسكر.

أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة وتطوير الحركية المهنية، التكوين والتعلم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) بينما المتغير التابع فقد جاء بصفة مجملية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- وجود أثر معنوي لإدارة المسارات الوظيفية ومتغيراتها على تنمية كفاءات الموارد البشرية.

- دراسة (دغيش، 2018): "المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح -دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة"

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة، اعتمدت على المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان وزعت على عينة من (78) إطار.

أبعاد المتغير المستقل (الترقية الوظيفية، التدوير الوظيفي، النقل الوظيفي)، بينما المتغير التابع (فاعلية الذات التعايشية، فاعلية الذات الاجتماعية، فاعلية الذات المعرفية، فاعلية الذات الانفعالية) ومتغير مستوى الطموح (القدرة على وضع الأهداف، التفاؤل، تقبل الجديد، تحمل الإحباط)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات وأيضاً وجود علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى عينة الدراسة.

8-2- الدراسات المتعلقة بـ الرضا الوظيفي

- دراسة (برو، 2019): "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-باتنة"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لوحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-باتنة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وزعت على عينة (132) مرؤوس مباشر.

أبعاد المتغير المستقل أساليب القيادة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي التسببي)، وأبعاد المتغير التابع (ظروف العمل، الرواتب والحوافز، العلاقات مع الزملاء، الترقية في العمل، العدالة في معاملة المرؤوسين، نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

- دراسة (كرامو، 2018): "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة MFG "مديترانين فلوت قلاص" بالأربعاء"

هدفت الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية MFG، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت على (515) عامل. أبعاد الاتصال الداخلي (الاتصال الداخلي الرسمي، والاتصال الداخلي الفعال)، بينما تم تناول متغير الرضا الوظيفي بصفة مجملية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يتبع أغلبية الرؤساء في مؤسسة MFG أسلوب القيادة التسلسلي مما أثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي؛
- يساهم الاتصال الداخلي الفعال في تحسين أداء العمال وفي رفع فرض الترقية لديهم مما يؤثر إيجاباً على مستوى رضاهم؛
- أغلبية عمال مؤسسة MFG غير راضين عن أجورهم والإدارة العليا تتجاهل ذلك مما أثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي.

- دراسة (محمود السالم، 2017): "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية وعلاقته بأداء المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية وعلاقته بأداء المعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (285) معلم ومعلمة

أبعاد المتغير المستقل الرضا الوظيفي (ظروف العمل، علاقة المدير مع المعلمين، الرواتب والحوافز) بينما المتغير التابع فقد جاء بصفة مجتمعة، وتوصلت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظرهم على الدرجة الكلية وفي جميع المجالات ما عدا مجال (الرواتب والحوافز)

- دراسة (حابس بن عيسى، 2016): "درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة لمعرفة درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي،

اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام إستبانة وزعت على عينة مكونة من (696) عامل في الجامعات الأردنية منهم (463) عضو هيئة تدريس و(233) إداري

جاءت أبعاد المتغير المستقل مكونة من (استقطاب الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) بينما المتغير التابع تكون من (ظروف العمل وطبيعته، العلاقة مع الزملاء، الأجور والحوافز)، وتوصلت إلى أهم النتائج التالية:

▪ مستوى درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها ب الرضا الوظيفي جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ودرجة الرضا الوظيفي

8-3- الدراسات المتعلقة ب إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

- دراسة (خزاعلة، 2019): "أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين جامعة آل البيت"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل بيت، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيان تم توزيعه على (197) عامل بجامعة آل بيت.

جاءت أبعاد المتغير المستقل (التدريب، التدوير الوظيفي، الترقية، الحوافز)، والمتغير التابع الرضا الوظيفي جاء بصفة مُجملة، وتوصلت للنتائج التالية:

▪ المتوسطات الحسابية لأبعاد المسار الوظيفي جاءت بمستوى متوسط، وجاء بُعد التدوير الوظيفي بالمرتبة الأولى، وبعد التدريب بالمرتبة الأخيرة؛

▪ وجود أثر إيجابي بين أثر أبعاد المسار الوظيفي ككل والرضا الوظيفي.

- دراسة (علي، 2016): "تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية: مؤسسة باتيسيك (BATICIC) عين الدفلى"

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى العلاقة بين تسيير عمليات المسار المهني والرضا الوظيفي من وجهة نظر إطارات مؤسسة "باتيسيك"، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، حيث استخدمت استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (93) إطار.

جاءت أبعاد المتغير المستقل مكونة من (التوظيف، التكوين، الترقية)، بينما المتغير التابع للرضا الوظيفي تمت دراسته بصورة مجملية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية أهمها:

▪ عملية التوظيف بالمؤسسة تخضع إلى سياسات غير عقلانية لأنها لا تستجيب لمتطلبات المنصب وإنما تستجيب إلى طرق غير رسمية وفي أولها العلاقات الشخصية مما نتج عنها الاستياء وعدم الرضا لفئة الإطارات؛

▪ لاتزال عملية التوظيف تتعامل بالطرق التقليدية التي وضعت معالمها في السنوات الأولى للمؤسسة؛

▪ لا تقوم عملية التكوين على الدراسة الفعلية للاحتياجات التكوينية إنما هي استجابة لمتطلبات الإطارات التقنية أما الإطارات الإدارية فحصلتهم من التكوين منخفضة؛

▪ تكون الترقية في الدرجة للإطارات أما الترقية في الرتبة فهي نادرة بسبب جمود المسار المهني نتيجة عدم إعادة هيكلة المناصب؛

▪ الترقية مرهونة بالأقدمية عوضا عن الكفاءة؛

▪ يعرف تسيير المسار المهني في المؤسسة غموضاً وضبابية لأنه لا يعتمد على أسس علمية موضوعية.

8-3- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

- دراسة (Madadha, 2020): (Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied study on Manaseer Industrial Complex)

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مجمع المناصير الصناعي في الأردن، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، بتوزيع إستبانة إلكترونية على 247 موظف من مختلف المسميات والدرجات الوظيفية في شركة مجمع المناصير الصناعي.

أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة في التعامل)، والرضا الوظيفي جاء بصفة مجملية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة في التعامل) والرضا الوظيفي، بينما لا يوجد أثر بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

- دراسة (العساف، 2019): "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كعامل وسيط في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة لقياس أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كعامل وسيط في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على عينة أفرادها (205)

أبعاد المتغير المستقل (عدالة إجرائية، عدالة توزيعية، عدالة تعاملات) والمتغير التابع (الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والوسيط الرضا الوظيفي جاء بصفة مجملية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ وجود أثر للعدالة بأبعادها على الالتزام التنظيمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن؛

▪ وجود أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أنّ الرضا الوظيفي يعمل كوسيط جزئي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- دراسة (Abuzaid, 2018): (The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: Applied : study on Jordanian Five Stars Hotels)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، بتوزيع إستبانة على عينة مكونة من (348) موظفًا يعملون في الفنادق.

أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) والرضا الوظيفي تمت دراسته بصفة مجملية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والرضا الوظيفي؛

▪ العدالة التنظيمية تؤثر إيجابًا وبشكل كبير على الرضا الوظيفي.

- دراسة (صياح، 2016): "العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل السعودية"

مقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل السعودية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام إستبانة تم توزيعها على (491) عامل. أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) والمتغير التابع (الرضا عن الأجور والمكافآت، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن فرص الترقية والنمو، الرضا عن نمط الإشراف والقيادة)، وتوصلت لمجموعة من النتائج التالية:

- مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل السعودية جاءت بدرجة متوسطة؛
- مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل السعودية جاء بدرجة متوسطة؛
- وجود أثر أبعاد العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي، حيث تقسر ما مقداره (70,5%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي.

– دراسة (The Impact of Organizational Justice on Employee's Job : (Fatt, Khin, & Heng, 2010) Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives)

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي ونية الدوران، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وطبقته على عينة (300) موظف ماليزي يعملون في شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في ماليزيا وادي كلانج.

- أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) والمتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ونية الدوران) جاءت بصفة مُجملة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- كلما ارتفع مستوى تصور الموظف تجاه عدالة الوسائل المستخدمة لتحديد النتائج (العدالة الإجرائية) وعدالة النتائج التي يحصل عليها الموظفون (عدالة توزيعية) تميل إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في حين يقلل من نية الدوران؛
 - المنظمات التي تطبق العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تجني فوائد بما في ذلك تخفيض التكلفة بالاحتفاظ بالموظفين.

8-4- الدراسات المتعلقة بالمسار الوظيفي والعدالة التنظيمية

– دراسة (How Training and Promotion opportunities, Career : (Frenkel & Bednall, 2016) Expectations, and tow dimensions of Organizational Justice explain Discretionary work Effort)

تهدف هذه الدراسة إلى شرح تقدير الجهد العملي (DWE) استجابة للزملاء والعملاء، من خلال اقتراح نظرية تدمج نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التوقع، وهذا النموذج يتوقع عوائد مهنية مستقبلية من الدعم التنظيمي في شكل فرص التدريب والترقية، اعتمدت على نمذجة المعادلة الهيكلية، بالاعتماد على استبيان إلكتروني موجه على موجتين، عن طريق المسح الشامل لـ (201) من موظفي المشرفين عليهم على مستوى الفروع في أحد البنوك الصينية الكبيرة.

أبعاد المتغير المستقل تطوير المسار الوظيفي (التدريب والترقية) وأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) في شكل وسيط، بالإضافة إلى متغيري (التوقعات المهنية والالتزام الوظيفي) في شكل متغيرات وسيطة، أما المتغير التابع تقدير الجهد العملي بصفة مُجملة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ ينشأ تقدير الجهد العملي من خلال التفاضل والتكامل بين فرص التدريب والترقية في ظل ظروف عادلة من ناحية العدالة الإجرائية؛

▪ تتعزز العلاقة بين التوقعات المهنية والالتزام الوظيفي عندما تكون هناك عدالة تفاعلية عالية؛

▪ أهمية استثمار المؤسسات في موظفيهم من خلال تطوير مساهمهم الوظيفي ونجاحه على المدى الطويل.

8-5- الدراسات المتعلقة بالمتغيرات المسار الوظيفي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية

- دراسة (Naway&Haris, 2017) : (The Effect of Career Development, Perception of : Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطوير المسار الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة العليا في منطقة غورونتالو، مقاطعة غورونتالو بإندونيسيا، استخدم هذا البحث المنهج الكمي مع طريقة المسح، من خلال توزيع إستبانه على عينة (178) موظف اختيروا بطريقة عشوائية متناسبة، عن طريق تحليل المسار للبيانات المستخدمة، وقد جاءت كل المتغيرات بشكل مُجمل، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

▪ تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية للأستاذ؛

▪ العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية للأستاذ؛

▪ الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية للأستاذ؛

▪ تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للأستاذ؛

▪ العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية للأستاذ؛

▪ العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للأستاذ؛

▪ لذلك، لتحسين تطوير المسار الوظيفي للأستاذ، يجب تحسين تصوّر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ أنّ معظم الدراسات حديثة أجريت بين سنوات (2010-2020) هذا يدل على أهمية الموضوع مع أنّه تمّ تناوله منذ زمن إلاّ أنّه يبقى محل دراسة ولا يُهتلك، واتفقت معظم الدراسات على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (علي، 2016؛ بن كعكع، 2020؛ برو، 2019؛ كرامو، 2018؛ خزاعلة، 2019؛ العساف، 2019؛ الصياح، 2016؛ Abuzaid, 2018) مع منهج دراستنا الحالية، واختلفت الدراسات المتبقية من حيث المنهج، واتفقت الدراسة الحالية من حيث أبعاد المتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي على بعد الترقية (علي، 2016؛ دغيش، 2018) واتفقت مع دراستي (خزاعلة، 2019؛ Frenkel & Bednall, 2016) على بعد التدريب، أمّا أبعاد المتغير التابع الرضا الوظيفي فقد اتفقت مع دراسة (برو، 2019؛ محمود السالم، 2017؛ حابس، 2016) على بعدي ظروف العمل وطبيعته والأجور، في حين اتفقت مع دراستي (برو، 2019؛ حابس، 2016) على بعد زملاء العمل، واتفقت مع دراسة كل من (برو، 2019؛ محمود السالم، 2017) من حيث بعد الإشراف، وتناولت دراسات (العساف، 2019؛ صياح، 2016؛ Abuzaid, 2018؛ Madadha, 2020) العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة (العدالة

الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في حين تناولت دراسة (Frenkel & Bednal, 2016) العدالة التنظيمية في البعدين (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) بينما اتفقت دراستنا الحالية في تناول البعدين (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) مع دراسة (Fatt, Khim, & Heng, 2010)، واتفقت الدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبيان مع جميع الدراسات، ومعظمها اعتمد على القطاع العمومي مثل دراستنا، واختلفت مع دراسة (برو، 2019؛ كرامو، 2018) حيث اعتمدوا على المؤسسة الصناعية، دراسة (Madadha, 2020) على مجمع المناصير الصناعي بالأردن، في حين دراسة (Fatt, Khim, & Heng, 2010) طبقت دراستها على شركات صغيرة ومتوسطة الحجم بماليزيا.

تناولت دراسة (Naway & Haris, 2017) أثر تطوير المسار الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ، وتوصلت إلى أنّ تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي وأيضاً للعدالة التنظيمية أثر مباشر على الرضا الوظيفي، ولتحسين تطوير المسار الوظيفي يجب تحسين تصور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

واستفادت دراستنا من هاته الدراسات من حيث إتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات واشتقاق أبعاد المتغيرات، كما جاءت دراستنا لترتبط بين المتغيرات إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في القطاع العمومي (المستشفيات) بولاية المسيلة ب الجزائر، كما تمّ استخدام برنامج R 4.2.2 في دراسة الأثر بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية.

9- هيكل الدراسة: بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها واختبار فرضياتها المقترحة، تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول منها تناولت الجانب النظري للدراسة وفصلين للجانب التطبيقي، حيث جاء فحوى الفصول كالتالي:

▪ تناول الفصل الأول بعنوان "التأصيل المفاهيمي للمسار الوظيفي"، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث تطرق فيها المبحث الأول إلى أساسيات حول المسار الوظيفي، في حين تطرق المبحث الثاني إلى جوانب المسار الوظيفي، وتمّ في المبحث الثالث التطرق إلى المقاربات العلمية التي بُني عليها المسار الوظيفي من نظريات ومعوقات المسار الوظيفي.

▪ أمّا الفصل الثاني بعنوان "إجراءات إدارة المسار الوظيفي"، تمّ تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول أولها عمليات تخطيط المسار الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى عمليات تنفيذ المسار الوظيفي، في حين تقييم عملية تنفيذ المسار الوظيفي كان مُدرجاً ضمن المبحث الثالث.

▪ أمّا الفصل الثالث بعنوان "مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي"، تمّ تناوله من خلال ثلاث مباحث أولها تطرق ل ماهية الرضا الوظيفي، أمّا المبحث الثاني فتناول أنواع ونظريات الرضا الوظيفي، وتعددت طرق قياس الرضا الوظيفي وأهمية إدراج العدالة التنظيمية لتعديل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي وتمّ تناوله في المبحث الثالث.

مقدمة

▪ أمّا الفصل الرابع بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، تمّ تقسيمه إلى مبحثين، تناولنا في أولها إجراءات الدراسة الميدانية، أمّا المبحث الثاني تناولنا تكييف النموذج النظري حسب البيانات المُجمعة من ميدان الدراسة (التحليل العاملي التوكيدي).

▪ أمّا الفصل الخامس بعنوان "تحليل واختبار فرضيات الدراسة"، قسمناه إلى ثلاث مباحث تطرقنا في مبحثها الأول إلى وصف عينة الدراسة وتحديد اتجاهات متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضيات الأثر والتفاعل لمتغيرات الدراسة في مبحثها الثاني، انتهاءً باختبار فرضيات الفروق في مبحثها الثالث. وختمناها بعرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات وطرح آفاق للدراسة المستقبلية.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي للمسار الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة بالرغم من قلة الدراسات المتعلقة به، حيث لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا مؤخرًا على الرغم من وجود المسارات الوظيفية منذ أن خلقت البشرية وقام الانسان بالعمل في مختلف المجالات الحياتية للحصول على القوت وضمان العيش لاستمرار حياته.

فتزايد اهتمام المنظمات بـ المسار الوظيفي لأهمية المكانة التي يحتلها الأفراد داخلها، من خلال تحسين ظروف العمل وإعادة هندسة الوظائف بما يتناسب وقدرات ومؤهلات الأفراد، لتحقيق ذاتهم وأهدافهم التي يطمحون إليها، ومساعدتهم على التقدّم في حياتهم الوظيفية والتي تعود بمردودية مُثمرة والنفع لكلا الطرفين.

لهذا سنتناول في هذا الفصل عرضًا موجزًا للمفاهيم ذات العلاقة بـ المسارات الوظيفية من حيث المباحث

التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي؛

المبحث الثاني: جوانب المسار الوظيفي؛

المبحث الثالث: المقاربات العلمية التي بُني عليها المسار الوظيفي.

المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي

المسار الوظيفي يشير إلى سلسلة الخطوات والتجارب التي يتبعها الفرد خلال حياته الوظيفية لتحقيق أهدافه الوظيفية والتقدم في مجال عمله، وسنتناوله خلال تطوره التاريخي ومفهومه وأهميته.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسار الوظيفي

يرى كل من ¹(Siri Terjesen, 2007) و²(Gunz & Heslin, 2005) أنّ أصل كلمة الوظيفة *Career* تعود إلى الكلمة اللاتينية *Carraria* والتي تعني الطريق *Road* أو مركبة الطريق *Carriage-road*، ويرى (Craig Robert, 1996) أنّ كلمة المهنة (*Career*) تعود إلى أصل فرنسي وهي كلمة (*Carrier*) وتعني حلبة السباق³، وتأتي كلمة مهنة من الكلمة اللاتينية "*Carrus*" التي تعني عربة، وشيئاً فشيئاً، تحولت "*Carrus*" إلى "*Carriara*": تعني مهنة أو مسار.⁴

ولقد عرف مفهوم المسار الوظيفي تطوراً عبر عدة مراحل تماشياً مع تطوّر نظريات إدارة الموارد البشرية، وتميّزت كل مرحلة بالتالي:

- المرحلة الأولى (قبل 1960): في الماضي، كان مصطلح "مهنة" يعني الوقت الذي يؤدي فيه الشخص وظيفة ما، ومصطلحات "الخطط الوظيفية"، "الإدارة المهنية"، "التطوير الوظيفي"... إلخ لم تكن معروفة بعد طول هذا الوقت الطويل، حيث كان على كل موظف أن يتولى حياته المهنية والتقدم من خلال توجيه نفسه على أفضل وجه ممكن في البيئة الاجتماعية أو التدريب المهني في سوق العمل.⁵

وكان آنذاك المفهوم السائد لمصطلح المسار الوظيفي هو المدّة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما، في حين كانت عملية تسيير المسار الوظيفي "غير معروفة"، وهذا راجع لسببين:

- السبب الأول يعود إلى العاملين أنفسهم وأصحاب العمل الذين لم يفكروا في تسيير وتطوير المسار الوظيفي؛
- أمّا السبب الثاني فيعود إلى الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحسن، ومع بداية الخمسينات ظهر نقص في اليد العاملة الكفّاءة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المنظمة، ممّا أثر على وضعية العاملين سلبيّاً بالمنظمة، فكان الأوّل أن تقوم المنظمات بالبحث عن حلول من الداخل مثل: الترقّيات التي تُعتبر التّابع المنطقي لتطوّر قدراتهم ووظائفهم، وهذا ما دفع إلى بداية التّفكير في حل لهذه المشكلة بتطوير وتسيير مساراتهم الوظيفية.⁶
- المرحلة الثانية (قبل 1990): خلال هاته المرحلة أصبح مصطلح المسار الوظيفي مرتبطاً بالوقت، أين كان الحديث ورأى روميلر أنّ المسار الوظيفي للعامل هو مرتبط بالزمن الذي أمضاه العامل في مؤسسة معينة،

¹ Siri Terjesen. *A Closer Look at Career Books*, Academy of Management Perspectives, 2007, P. 86.

² Gunz, Hugh P., and Peter A. Heslin. *Reconceptualizing Career Success*, Journal of Organizational Behavior, 2005, Vol.26, N°.2, PP, 105-111, P. 106.

³ Craig, Robert. L. *The ASTD Development Handbook*, McGraw Hill, Boston, 1996, P. 682.

⁴ Mahmoudi, Ramin. *Cycle de Carrière objectif et Cycle de Carrière subjectif: essai de structuration-cas Worldwide express*, Management Avenir, 2014, N° 6, P. 36.

⁵ Silvie et Onge-Mechel-audit-victoire-Andrier petit. *Relever les défis de la GRH*, Edition Litées, Québec, 1998.

⁶ حبيبة علي، تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية: مؤسسة "باتيسيك" BATICIC عين الدفلى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2015-2016، ص 68.

وبالمقابل كان مُصطلح تسيير المسار الوظيفي يعني تسيير الترقّيات، ولأنّ ترقية العامل من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في السُّلم الوظيفي مُرتبطة بترقية مشاغل هذه الوظيفة أو بتمويله أو استقالته أو وفاته، فقد كانت مسؤولية تسيير المسار الوظيفي مُقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة للمؤسسة وعلى الولاء التنظيمي والبقاء فيها بالنسبة للأفراد.¹

▪ المرحلة الثالثة (بعد 1990): جاءت هذه المرحلة مع تغيير مفهوم الولاء التنظيمي ورغبة الأفراد في تغيير مجالات وأماكن العمل لأسباب كثيرة فرضتها ظروف التقدّم التكنولوجي والتنافسية، أدّى ذلك إلى الاعتماد على مفهوم جديد لتسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة يقوم على " المصلحة المُشتركة بينهما ويعتمد على التعاون والعمل على تسييره من قبل الفرد والمؤسسة".²

وهذه بعض التعاريف الأجنبية للمهنة حسب التسلسل الزمني نذكرها في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-1): تعاريف أجنبية للمهنة حسب التسلسل الزمني

اسم الباحث والسنة:	التعريف:
(ENACHE, p. 03) ³	المهنة هي تعاقب المناصب والأدوار التي يكتسبها الشخص أثناء تطوير نشاطه المهني؛ كما أنها تعني المعرفة والكفاءات المرتبطة بها.
(Hall, 1971, p. 50) ⁴	يُعرف المهنة على أنها ذلك التسلسل المحدد للخبرات والتغييرات الشخصية، الفريدة والمُشتركة على حد سواء، والتي يمر بها الشخص خلال مسار حياته بالكامل.
(Super, 1980, p. 282) ⁵	تُعرّف المهنة بأنها مزيج وتسلسل الأدوار التي يلعبها الشخص خلال حياته.
(Baruch and Rosenstein, 1992, p. 478) ⁶	المهنة هي عملية تطوير الموظف على طول مسار الخبرات ووظائف في منظمة واحدة أو أكثر.
(Sztumski, 1997, p. 87) ⁷	مفهوم المهنة يشير إلى التنقل العمودي، ويعني "عملية الصعود في التسلسل الهرمي الاجتماعي، على سبيل المثال، بسبب تحقيق المنصب الأعلى في مجالات متنوعة من الحياة الاجتماعية"
(El-Sabaa, 2001, p. 02) ⁸	المهنة هي تسلسل متطور لأنشطة العمل والمواقف التي يمر بها الأفراد بمرور الوقت بالإضافة إلى المواقف والمعارف والمهارات المرتبطة التي يطورونها طوال حياتهم.

¹ ليلي بن كعكح، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية -دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة اسطمبولي معسكر، 2019-2020، ص 34.

² حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، 2015، ص 12.

³ ENACHE, Ph D. Florin. **Career Management Development**, University of Craiova Faculty of Economics and Business Administration Craiova, Romania, P. 03.

⁴ HALL, Douglas T. **A theoretical model of career subidentity development in organizational settings**, Organizational Behavior and Human Performance, 1971, Vol. 6, N°. 1, PP. 50-76, P. 50.

⁵ Super, Donald E. **A life-span, life-space approach to career development**, Journal of vocational behavior, 1980, Vol. 16, N°. 3, PP. 282-298, P. 282.

⁶ BARUCH, Yehuda et ROSENSTEIN, Eliezer. **Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high technology organizations**, International Journal of Human Resource Management, 1992, Vol. 3, N°. 3, PP. 477-495, P. 478.

⁷ Sztumski Janusz. **Elity**, ich miejsce i rola w społeczeństwie, Katowice, 1997, P. 87.

⁸ EL-SABAA, Salah. **The skills and career path of an effective project manager**, International Journal of Project management, 2001, Vol. 19, N°. 1, PP. 1-7, P. 02.

مهنة الشخص هي سلسلة من المناصب التي يشغلها، بغض النظر عن المهنة أو المستوى، خلال حياته العملية.	(Hall, 2002, pp. 9-10) ¹
المهنة هي سلسلة من الخبرات التي يمتلكها الفرد مع مرور الوقت أثناء العمل.	(Arthur et al, 2005) ²
تُعرّف المهنة بأنها التسلسل المتطور لخبرات عمل الشخص بمرور الوقت.	(Gunz and Peiperl, 2007, p. 473) ³
تشير المهنة إلى سلسلة من الوظائف التي تم ترتيبها بمرور الوقت وتهتم بالتوجيه الشخصي في الحياة المهنية للفرد الحالية والمستقبلية.	(Weber and Ladkin, 2008) ⁴
المهنة عبارة عن سلسلة من السمات بما في ذلك أنشطة العمل والسلوكيات والمواقف والقيم والطموحات التي تحدث في العمر.	(Noh, 2010, p. 329) ⁵
المهنة هي مصطلح يشير إلى مجال معين من الحقائق الاجتماعية الموضوعية المتعلقة بتغيير الوضع الاجتماعي للفرد، عادةً من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.	(Maciejewski, 2014, p. 74) ⁶
يمكن أيضًا النظر إلى المهنة من منظور أخلاقي أو أيديولوجي. يتجلى البعد الأخلاقي في الرأي الشخصي حول الأشخاص الذين يهدفون بوعي إلى تحقيق النجاح، والذين يطلق عليهم اسم المهنيين. في البعد الأيديولوجي، يتم تمثيله في الحياة والنجاح المهني، والذي يتم السعي إليه في الظروف الاجتماعية والسياسية التي تدعم المسار الوظيفي	(Bsoul, 2015, p. 320) ⁷
تُعرّف المهنة على نطاق واسع بأنها عملية تستمر مدى الحياة من الأنشطة المتعلقة بالعمل.	(Simosi et al, 2015) ⁸
المهنة هي مجموع الأعمال المدفوعة وغير المدفوعة، والتعلم، والأدوار الحياتية التي يتولاها المرء طوال حياته، يمكن أيضًا تعريفها على أنها عملية تستمر مدى الحياة تتكون من بعض التجارب ذات الصلة بالعمل.	(Rahman, Rahman, Khan, and Anwar, 2017, p. 165) ⁹
تُعرّف المهنة على أنها تسلسل متطور للخبرات والمواقف في الحياة العملية للفرد والتي تسمح بتطوير القدرات الشخصية والتنظيمية وتشمل التفاعلات المستمرة بين العامل ومنظّمته والشبكات الشخصية والاجتماعية والبيئة.	(Alkhudary and Gardiner, 2021, p. 1) ¹⁰

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ مفهوم المهنة تمّ اعتباره تسلسلاً للخبرات والوظائف في وقت عمل الفرد، حيث أعطت تعاريف كل من (Arthur et al, 2005; Gunz and Peiperl, 2007; Weber and Ladkin, 2008)

¹ Hall, Douglas T. *Careers in and out of organizations*, Sage, 2002, P. 9-10.

² Arthur, Michael B., Khapova, Svetlana N., et Wilderom, Celeste PM. *Career Success in a Boundaryless Career World*, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2005, Vol. 26, N°. 2, PP. 177-202, P. 178.

³ Gunz, Hugh, Maury Peiperl, and Daniel Tzabbar. *Boundaries in the study of career*, Handbook of career studies, 2007, PP.471-494, P. 473.

⁴ Weber, Karin et Ladkin, Adele. *Career Advancement for Tourism and Hospitality Academics: Publish, Network, Study, and Plan*, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2008, Vol. 32, N°. 4, PP. 448-466, P. 450.

⁵ Noh, Younghee. *A study analyzing the career path of librarians*, The Journal of Academic Librarianship, 2010, Vol. 36, N°. 4, PP. 329-346, P. 329.

⁶ MACIEJEWSKI, J. Grupy dyspozycyjne. *Analiza socjologiczna*, Wydanie drugie rozszerzone, 2014, P.74.

⁷ Bsoul, Magdalena, and Anna Karczewska. *Career management in dispositional groups*, 2015, PP. 319-323, P. 320. DOI: 10.17626/dBEM.ICoM.P00.2015.P. 60

⁸ Simosi, Maria, Rousseau, Denise M., et Daskalaki, Maria. *When Career Paths Cease to Exist: A Qualitative Study of Career Behavior in a Crisis Economy*, Journal of Vocational Behavior, 2015, Vol. 91, PP. 134-146, P. 02.

⁹ Rahman, Haji, Rahman, Wali, Khan, Muhammad Azizullah, et al. *The mediating role of career development in its antecedents and outcomes: Empirical evidence from Pakistan*, Sarhad Journal of Management Sciences, 2017, Vol. 2, N°. 02, PP. 164-175, P. 165.

¹⁰ Alkhudary, Rami et Gardiner, Paul. *Stages in project managers' careers: Learning and growth opportunities*, International Journal of Project Management, 2021, P.1 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.006>

الأولوية للجانب الزمني بدلاً من غيرها من ظروف العمل والأجر، وما إلى ذلك. كما تمّ تعريفها على أنّها المنصب الذي يشغله الفرد خلال حياته العملية والكفاءات والخبرات والمعارف والمواقف والمهارات المرتبطة بهذا المنصب، حيث أعطت تعاريف كل من (Enache; Hall, 1971; Baruch and Rosenstein, 1992; El-Sabaa, 2001; Noh, 2010) الاهتمام ببعْد النمو الشَّخصي للفرد داخل منظّمته.

كما قدّم (Bsoul, 2015) تعريفه للمهنة من منظورين أخلاقي وأيديولوجي وقد تجلّى البُعد الأخلاقي في الأشخاص الطامحين للنجاح ويُطلق عليهم اسم المهنيين، والبعد الأيديولوجي تمثّل في الحياة والنجاح المهني في ظل الظروف الاجتماعية والسياسية السائدة والتي تدعّم المسار المهني.

والتعريف الأكثر شمولاً تعريف (Alkhudary and Gardiner, 2021) حيث عرّفا المهنة على أنّها تسلسل مُتطوّر للخبرات والمواقف خلال الحياة العملية للفرد تتضمّن تفاعلات مُستمرة بين العامل ومنظّمته والشبكات الشخصية والاجتماعية والبيئية، وبالتالي استطاعا أن يُشيرا إلى الأبعاد السّابقة الذكر بالإضافة إلى بُعد القدرة الديناميكية.

ومن خلال التعاريف السّابقة نستطيع إيجاز الأبعاد المُتعلّقة بـ المهنة كالآتي:

- بُعد النمو الشخصي؛
- البُعد الزمني؛
- البُعد الأخلاقي؛
- البُعد الأيديولوجي؛
- بُعد القدرة الديناميكية.

ونرى أنّ المهنة تطوّر مستمر للخبرات والمعارف والمكتسبات للأفراد خلال طول حياتهم المهنية لبلوغ النجاح المأمول بديناميكية مُتناعمة بين الفرد ومنظّمته وبيئته الخارجية.

المطلب الثاني: مفهوم المسار الوظيفي

تعددت تعاريف المسار الوظيفي وآراء الباحثين والدارسين، وهناك من يرى أنّ المسار الوظيفي أصبح يُنظر إليه بنظرة حديثة ومتطورة تُساير التغييرات التكنولوجية الهائلة والمُتسارعة، على عكس النظرة التقليدية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال تعريف المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي الحديث.

1- المفهوم التقليدي للمسار الوظيفي Traditional Career Path:

تناوله العديد من الباحثين العرب والأجانب على حد السواء لفترة طويلة وكانت كل التعاريف تصب في تدرج الفرد على المناصب المختلفة خلال مرحلة حياته في المنظمة والتتقل إلى الدرجات العليا بالترقيات فقط، وهذه بعض التعاريف الأجنبية للمسار الوظيفي التقليدي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): تعريف المسار الوظيفي التقليدي بالأجنبية.

التعريف	اسم الباحث والسنة
يمثل المسار الوظيفي مجموعة من الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ويمارسها خلال حياته العملية.	¹ (Carlisle, 1982, p. 624)
ويُعرّفه ردلي على أنه نظام للترقية المنتظمة والمستمرة بناءً على أسس موضوعية محدّدة، ويتضمن فرصاً للتقدم والترقية المتواصلة في ضوء توفر المؤهلات والمهارات والقيم المناسبة.	² (Ridley, 1983, p. 179)
المسار الوظيفي هو اتجاه أو غرض يدمج سلسلة من المناصب الوظيفية خلال فترة زمنية محددة.	³ (Cappellen et Janssens, 2005, p. 349)
المسار الوظيفي هو دليل ينتج عن التخطيط الذي يتضمن أفضل الطرق للفرد للنمو شخصياً ومهنياً من خلال تعاقب المناصب والخبرات الوظيفية.	⁴ (Carden, 2007, p.17)
يُمثل المسار الوظيفي (الوقت حتى القمة) بعدد السنوات التي استغرقتها الفرد ليطمّ تعيينه في منصبه الحالي من السنة التي بدأ فيها حياته المهنية (سنة التعيين مطروحاً منها تاريخ بدء الوظيفة الأولى).	⁵ (Hamori and Kakarika, 2009, p.361)
المسار الوظيفي هو مسار عمل عام يختار الفرد متابعته طوال حياته العملية.	⁶ (Akhtar, 2010, p.646)
"المسار الوظيفي" هي كل الخبرات الموضوعية والذاتية التي يمتّع بها الشخص أثناء مسيرته المهنية.	⁷ (Noh, 2010, p.329)
المسار الوظيفي سلسلة من الأعمال التي يقوم بها الفرد أثناء حياته المهنية.	⁸ (Supanco, 2011, p.02)
المسار الوظيفي هو عملية تستمر مدى الحياة يتم التخطيط لها من مرحلة مبكرة.	⁹ (Yusoff et al, 2011, p.02)
المسارات الوظيفية عبارة عن نماذج أو نماذج أولية تميز التسلسل الوظيفي لمجموعة من الأفراد، التسلسل الوظيفي يصور تعاقب الوظائف المهنية في تاريخ عمل الفرد.	¹⁰ (Joseph et al, 2012, p. 429)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

يرى Ridley أنّ المسار الوظيفي هو اتجاه واضح أحادي البعد أو خطي Linear للتقدم الموصوف: وهذا يعني الترقية (Wilensky, 1964; Rosenbaum, 1979)، ونتيجة لذلك، تمّ تقييم النجاح الوظيفي من خلال معدّل

¹ Carlisle, Howard M. **Management: Concepts, Methods and Applications**, 2nd Ed, Chicago, Palo Alto: Science Research Associations, Inc, 1982, P. 624.

² Ridley, Frederik F. **Career Service: A Comparative Perspective on Civil Service Promotion**, Public Administration, 1983, Vol. 61, N°. 2, P. 179.

³ Cappellen, Tineke et Janssens, Maddy. **Career Paths of Global Managers: Towards Future Research**, Journal of World Business, 2005, Vol. 40, N°. 4, PP. 384-360, P. 349.

⁴ Garden, Lila Lenoria. **Pathways to Success for moderately defined Careers: A Study of Relationships among Prestige/Autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training and Learning, and Performance as Perceived by Project Managers**, Thèse de doctorat, Texas A&M University, 2007, P. 17.

⁵ Hamori, Monika et Kakarika, Maria. **External Labor Market Strategy and Career Success: CEO Careers in Europe and the United States**, Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 2009, Vol. 48, N°. 3, PP. 355-378, P. 361.

⁶ Akhtar, Shazia. **Causal Attributions of Career Success Across Genders: A Perspective of Private Sector Organizations**, World Applied Sciences Journal, 2010, Vol. 11, N°. 6, P. 646-652, P. 646.

⁷ Noh, Younghee. **A Study Analyzing the Career Path of Librarians**, the Journal of Academic Librarianship, 2010, Vol. 36, N°. 4, PP. 329-346, P. 329.

⁸ Supanco, Vivien T. **Organizational and Individual Determinants of Career Success of MBA Students**, Journal of International Business Research, 2011, Vol. 10, N°. 2, P. 02.

⁹ Yusoff, Yusliena, Omar, Zanariah Aziz, Awang, Yunita, et al. **Does knowledge on Professional Accounting Influence Career Choice**, World Applied Sciences Journal, Vol. 12, no Bolstering Economic Sustainability, 2011, PP. 57-60, P. 02.

¹⁰ Joseph, Damien, Boh, Wai Fong, Ang, Soon, et al. **The Career Paths Less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories**, Mobility Patterns, and Career Success, Miss Quarterly, 2012, Vol. 36, N°. 2, PP. 427-452, P. 429.

التثقل التصاعدي (التسلسل نحو الأعلى) ومؤشرات الإنجاز الخارجية (زيادة الدخل والأمان الوظيفي وغالبًا ما يكون في منظمة واحدة).

حاولت تعريفات كل من (Joseph et al, 2012; Supanco, 2011; Cappellen et Janssens, 2005) التركيز على المناصب الوظيفية وتسلسلها الزمني، كما اهتم (Noh, 2010) بالخبرات الموضوعية والذاتية التي يكتسبها الفرد أثناء طول حياته الوظيفية، ولم يحصر هذا المفهوم المسار الوظيفي في منظمة واحدة بل قد تتعدى أكثر من منظمة للحصول على الخبرات والمعارف، وركز كل من (Akhtar, 2010; Hamori and Kakarika, 2009) على السنوات التي يقضيها الفرد في حياته الوظيفية باختباره للطريق الذي رسمته المنظمة دون تدخل منه.

وقد تطرق كل من (Yusoff et al, 2011; Garden, 2007) إلى أهمية التخطيط في الحياة الوظيفية في مراحلها المبكرة، لتساعد الفرد على النمو شخصيا ومهنيًا.

ونرى أنّ المسار الوظيفي هو مجموعة المناصب المتعاقبة والخبرات الوظيفية المكتسبة والتي يُمارسها الفرد ويختار متابعتها طوال حياته العملية، والتي تُتيح له فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

2- المفهوم الحديث للمسار الوظيفي Recent Career Path:

إنّ التغيرات المستمرة الناتجة عن العولمة والتطور التكنولوجي أدّى إلى إعادة هيكلة وتقليص العمليات، وزيادة عمليات الدمج والاستحواذ، وغيرها من التدابير للتعامل مع الضغوط الديناميكية للعولمة (Greenhaus, 2004; Baruch 2004; Ayre & Shapiro 2002; Appelbaum, Callanan & Godshalk 2000)، أدت هذه التغيرات المستمرة على المستوى التنظيمي إلى زيادة أهمية إدارة الأفراد في العمل، وخاصةً تخطيط وإدارة حياتهم المهنية (Baruch 2004)، وأدّى إلى إعادة النظر في الخيارات الوظيفية وتعديل المسارات الوظيفية (Greenhaus, 2000)،¹ حيثُ يُمكن القول أنّ الأفراد هم المورد الأكثر قيمة في المنظمات المعاصرة، وتزويدهم بوظيفة مُستقرة طويلة الأجل هو وضع مُربح للجانبين لكل من المنظمات وموظفيها.

يُشير (Baruch, 2004, p. 59) إلى أنّ المهنة هي ملك للأفراد، ولكن بالنسبة للموظفين، فإنّ المنظمات هي التي تُخطّط وتدير وظائف الموظفين. ومع ذلك، خلال العقود القليلة الماضية، فإنّ الفكرة القائلة بأنّ الأفراد مسؤولون أيضًا عن تلبية وبناء حياتهم المهنية، بدلاً من ترك الأمر بالكامل للمؤسسة لإدارتها، قد تمّ توثيقه جيدًا،² ولقد اختلف مفهوم "المهنة الجديدة" عن المفهوم التقليدي بمعنى أنّ مسؤولية إدارة مهنة الفرد قد تحوّلت من صاحب العمل إلى الموظف (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005; Stickland, 1996; Sullivan, 1999)، نتيجة لذلك، ظهرت مفاهيم مهنية جديدة مثل مهنة بلا حدود (Arthur & Rousseau, 1996) والوظيفة الأولية (Hall, 1996)، تُؤكد هذه المفاهيم المهنية على دور الفرد باعتباره الفاعل الأساسي في إدارة حياته المهنية، وتُعتبر الإدارة الذاتية المهنية شرطًا أساسيًا للنجاح الوظيفي (Lockwood, Butts, Eby, 2003; King, 2004; Seibert,

¹ Adekola, Bola. Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction A case Study of Nigerian Bank Employees, Australian Journal of Business and Management Research, 2011, Vol. 01, N°. 02, P. 100.

² Adekola, Bola. OP-cit, P. 100.

¹. Kraimer & Crant, 2001)

في المقابل، وبحلول نهاية القرن العشرين وبداية عقد الثمانينات، تغيرت طبيعة ومفهوم المهن بشكل كبير، مع منظمة بلا حدود (Ashkenas et al, 1995)، ظهرت وظائف بلا حدود (DeFillippi and Arthur, 1994)، أصبحت المهن انتقالية ومرنة، وأصبحت ديناميكيات إعادة الهيكلة ضبابية على مسارات النجاح السابقة المنظمة والثابتة، وتشتمل النماذج الجديدة للمهن على مجموعة متنوعة من الخيارات والعديد من الاتجاهات الممكنة للتطوير، ومن هنا جاء مُصطلح المسارات الوظيفية "متعددة الاتجاهات". لا يتوقف تعدد الاتجاهات في المسار الوظيفي الفعلي المُتَّبَع، ولكنه يُشير أيضًا إلى تقييم النجاح الوظيفي الذي يعتمد على معايير مُتعددة الخيارات لتقييم النجاح في الحياة المهنية، يُمكن أن تكون هي الرضا الداخلي، وتوازن الحياة، والاستقلالية والحرية، وغيرها من مقاييس الإدراك الذاتي، دخلت كل هذه المعادلة إلى جانب المقاييس الخارجية التقليدية للدخل والرُتبة والمكانة.² أدت التغييرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية إلى تغيير جذري في مفهوم المسار الوظيفي، ونتيجة لذلك ظهرت مفاهيم مهنية جديدة يُمكن إيجازها فيما يلي:

- المسار الوظيفي المتقلب (Protean Career): يُعتبر Hall هو الأوّل الذي كتب عن هذا النوع من المسار الوظيفي في كتابه "الوظائف في المنظمات" نهاية عام 1976، في قسم بعنوان "وجهة نظر ناشئة عن الوظائف: الحياة المهنية"، حيث تمّ تغيير النجاح (النجاح النفسي) والحاجة إلى المرونة الشخصية والتنظيمية،³ وسُمي على اسم Proteus، الإله اليوناني الذي كان قادرًا على تغيير شكله كما يشاء،⁴ وقد عرّفه (هول، 1976) على أنّه عملية يُديرها الشّخص، وليس المنظمة، وهو يتألّف من الخبرة المُتنوّعة للشّخص بأكمله في التّعليم والتّدريب والعمل في العديد من المنظمات والتغييرات في المجال المهني، وما إلى ذلك، وإنّ الخيارات المهنية الشخصية للشخص المحمي والبحث عن تحقيق الذات هي العناصر المُوحّدة أو التكاملية في حياته أو حياتها،⁵ باختصار، يتشكّل الفرد أكثر من المنظمة، وقد يُعاد توجيهه من وقت لآخر لتلبية احتياجات المنظمة.

والجدول التالي يوضح الاختلاف بين المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي المتقلب.

جدول رقم (1-3): مقارنة بين المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي المتقلب.

وجه المقارنة	المسار الوظيفي التقليدي	المسار الوظيفي المتقلب
المسؤولية	المنظمة	الفرد
القيم الجوهرية	التقدم	نمو الحرية
درجة التنقل	منخفض	مرتفع
معيّار النجاح	الراتب، والموقع الوظيفي	النجاح النفسي
التوجهات الأساس	الولاء التنظيمي	الرضا عن العمل، والولاء المهني.

Source: Hall, Douglas T. **The Protean Career: A Quarter-Century Journey**, Journal of Vocational Behavior, Vol. 65, N°. 01, 2004, P. 04.

¹ De Vos, Ans. Dewettinck, Koen. Et Buynes, Dirk. **The Professional Career on the Right Track: A Study on the Interaction between Career Self-Management and Organizational Career Management in Explaining Employee Outcomes**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2009, Vol. 18, N°. 01, P. 56.

² Baruch, Yehuda. **Transforming Career: from Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives**, Career Development International, 2004, Vol. 09, N°. 01, P. 60-61.

³ Hall, Douglas T. **The Protean Career: A Quarter-Century Journey**, Journal of Vocational Behavior, 2004, Vol. 65, N°. 01, P. 04.

⁴ Gubler, Martin, Arnold, John, et Coombs, Crispin. **Reassessing the Protean Career Concept: Empirical findings, Conceptual components, and Measurement**, Journal of Organizational Behavior, 2014, Vol. 35, N°. 01, P. 25.

⁵ Hall, Douglas T. **Career in Organization**, Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976, P. 201.

- المسار الوظيفي غير المحدود (Boundaryless Career): استخدم مصطلح "مسار وظيفي بلا حدود" في اجتماع عام، كانت المناسبة هي اجتماع أكاديمية الإدارة في أتلانتا، جورجيا في أغسطس 1993، كان موضوع المؤتمر هو "إدارة منظمة بلا حدود"، وكانت فكرته العامّة هي كسر الحدود¹، ويُعرّفه كل من (Defillippi and Arthur, 1994) على أنّه: "فُرص عمل تتجاوز حدود إعدادات التوظيف الفردية"²، والجدول الموالي يبين بعض التعاريف الأجنبية للمسار الوظيفي غير المحدود.

جدول رقم (1-4): يبين تعاريف ومواصفات المسار الوظيفي بلا حدود (Boundaryless Career)

المؤلفين	تعريف أو مواصفات المسار الوظيفي غير المحدود
(Arthur and Rousseau, 1996, P. 5)	المهن التي لا حدود لها تُعرّف على أنها غير مقيدة وغير مرتبطة بمنظمة واحدة، ولا يتم تمثيلها بتسلسل منظم، يتميز بتنسيق واستقرار عمودي أقل "ببساطة، المهن بلا حدود هي عكس" الوظائف التنظيمية - الوظائف التي تم تصورها لتتكشف في بيئة عمل واحدة
(Arthur and Rousseau, 1996, P. 3)	"المهنة بلا حدود ليست مهنة واحدة من ولكن مجموعة من الأشكال الممكنة التي تتحدى افتراضات التوظيف التقليدية"، وترتيبات التوظيف المنظمة التي يشيرون إليها هي "التنسيق الرأسي في الشركات الكبيرة والمستقرة بشكل أساسي"
(Backer and Aldridge, 1996, P. 135)	"الموظفون القادرون على بناء حياة عمل تتميز بإمكانية تنقل عالية بين الموظفين، وتراكم عالي للكفاءات، وهوية عالية" يقعون في الخلية التي يصنفونها على أنهم يتابعون مهنة بلا حدود.
(Bird, 1994, P.335)	مهنة بلا حدود هي "استجابة لوجهة نظر أكثر شيوعاً عن المهن باعتبارها مقيدة: مقيدة بالمنظمات، ومقيدة بأدوار أو وظائف أو وظائف محددة جيداً".
(Briscoe, 2006, P. 650)	"... الارتباط الأساسي بها مهنة بلا حدود هو أن المهنة تُلعب عبر حدود تنظيمية متعددة (مائل في الأصل).
(Defillippi and Arthur, 1996, P. 116)	"... قد تتضمن المسارات الوظيفية سلسلة من فرص العمل التي تتجاوز حدود إعدادات التوظيف الفردية. يتم تعريف هذه المسارات الوظيفية هنا على أنها وظائف بلا حدود.
(Eby, 2001, P. 344)	"تتجاوز المهن التي لا حدود لها العضويات التنظيمية المحددة وتشير إلى تسلسل الخبرات عبر المنظمات والوظائف".
(Robinson and Miner, 1996, P. 78)	"... مهنة تتكشف بلا قيود من خلال حدود واضحة حول أنشطة الوظيفة، من خلال تسلسل ثابت لهذه الأنشطة، أو من خلال الارتباط بمنظمة واحدة".
(Van Buren, 2003)	"... مهنة تتكشف بمرور الوقت في أماكن توظيف متعددة.
(Weick, 1996, P. 40)	"... مهنة بلا حدود، والتي أعتبرها خبرات عمل مرتجلة ترتقي مستقبلياً إلى شظايا، وتندرج بأثر رجعي في أنماط - مزيج من الاستمرارية والانقطاع".

Source: Greenhans, Jeffrey H., Callanan, Gerard A., et Direnzo, Marco. A Boundaryless Perspective on Careers, Handbook of Organizational Behavior, 2008, Vol. 01, P. 279.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أساس كل هذه التعريفات هو الافتراض الأساسي بأنّ هذه الوظائف مُستقلة عن المنظمة وليست مُعتمدة عليها. وقد تمّ مؤخراً تصوّر المسار الوظيفي بلا حدود مع التركيز على

¹ Arthur, Michael B. The Boundaryless Career at 20: where do we stand, and where can we go?, Career Development International, 2014, Vol. 19, N°. 06, P. 627.

² Weick, Karl E. Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we work, The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, 1996, P. 43.

نوعين من التَّنقُّل، وهما التَّنقُّل النفسي أو عقلية بلا حدود، والتَّنقُّل الجسدي أو تفضيل التَّنقُّل التَّنظيمي (Guan, Arthur, Khapova, Hall, & Lord, 2018; Arthur & Sullivan, 2006)¹.

وكلاهما من الناحية النظرية يتعارض مع نموذج المسار الوظيفي التقليدي كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (1-5): مقارنة النماذج الوظيفية

أنواع الوظائف	الخلفية النظرية	الاتجاهات
المسار المتقلب Protean Career	هو المسار الذي يُديره الشَّخص أكثر من المنظمة، وينطوي على الاستقلال عن التأثيرات الخارجية، الإدارة الذاتية والنجاح الداخلي (نفسية) متغيرين يتشكلان من قبل الأفراد أكثر من المنظمة، ويُمكن إعادة توجيههما بشكل دوري لتلبية احتياجات الفرد، الذي يجب أن يكون لديه شخصية استباقية.	- يتولَّى الفرد السَّيطرة على حياته المهنية بدلاً من تفويضها إلى المنظمة، وخلق فرصه الخاصة. - يُعطي الشَّخص الأولوية لقيمه عند تحديد الأولويات والأهداف، ويعتمد النُّجاح على معايير شخصية.
المسار الوظيفي بلا حدود Boundaryless Career	الشَّخص هو المسؤول عن حياته المهنية، والتي تحدث مع إنتاج الشَّبكات والبحث المُستمر عن الوصول إلى المعرفة والموارد الخارجية. تنتقل المهن عبر حدود صاحب العمل، يتمُّ كسر حدود الخطاب الهرمي ومبادئ التَّقَدُّم، تستند القرارات المهنية إلى أسباب شخصية، له مُستقبل بلا حدود، يجب أن تكون الشَّخصية استباقية. هناك نوعان من التَّنقُّل: جسدي ونفسي.	- هُناك تفضيل للتفاعل مع الأشخاص والمنظمات خارج حدود المنظمة. - هُناك رغبة في العمل لدى العديد من المنظمات طوال الحياة المهنية. - يحدث الالتزام مُقابل فرص التَّنمية. - يسعى الشَّخص للتعلُّم داخل وخارج المنظمة بموقف استباقي.
المسار الوظيفي التقليدي Traditional Career Path	سائدة حتى الثمانينيات. الشخص يعمل في شركة حتى التقاعد. الأقدمية والنضج موضع تقدير واحترام اجتماعياً. ترتبط الوظائف بالمنظمات الكبيرة؛ يتوقعون بيئة مستقرة؛ هناك ترابط بين الشركة والفرد؛ التعلم يحدث داخل المنظمة؛ يتم نقل المعرفة فقط داخل الشركة.	- يخطط الشخص للبقاء في نفس الشركة مدى الحياة. التغييرات تسبب القلق وعدم الارتياح. - تحدد اهتمامات الشركة التطوير المهني؛ - يتم إجراء التغييرات المهنية فقط لتلبية متطلبات الشركة. - الرغبة في التسلق هرمية لأنها تؤدي إلى تحقيق رموز القوة والمكانة.

Source: Silva, Rodrigo Cunha da, Trevisan, Leonardo Nemli, Veloso, Elza Fatima Rosa, et al. Career Anchors and Values from Different Career Management Perspectives, Review of Business Management, 2016, Vol. 18, N°. 59, P. 148.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ نموذج المسار الوظيفي التقليدي يعتمد على مفهوم التوظيف الموروث، وضمن هذا المنظور، يقوم الموظف بإجراء تبادل مع المنظمة: بينما يُكرِّس الشَّخص نفسه/ نفسها ويكون مُخلصاً للمنظمة، فإنَّه يتلقَّى مُكافأة (الأمن والاستقرار). ومع ذلك، فقد تغيَّر عامل الأمن، في الوقت الحالي أصبح الأمر يرتبط بشكل أكبر بالمؤهلات والمواقف الشخصية للفرد أكثر من ارتباطه وتقانيه بصاحب العمل.

¹ Narelle Laura Deborah Hess. Organizational Career Management in a Protean and Boundaryless World: A Mixed-Methods Study, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD), Department of Management, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, 2019, P. 03.

المطلب الثالث: أهمية المسار الوظيفي

نظرًا للتغيرات الهائلة في مختلف المجالات والتطور التكنولوجي السريع، واندماج الثقافات ما أدى إلى إعادة النظر في المسارات الوظيفية التي أصبحت ذات أهمية كبيرة سواء للفرد أو المنظمة على حدّ السواء، وادخالها في الهياكل التنظيمية وادارتها بشكل سليم يتوافق واحتياجات الأفراد واحتياجات المنظمات أيضًا، ونذكر أهمية المسار الوظيفي للفرد كالتالي:

1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: يطمح الفرد في بداية مساره الوظيفي إلى تحقيق احتياجات ورغبات كثيرة والتي لا تتحقق إلا بالتقدم والتطور الوظيفي وبذل مجهودات وتحسين المعارف والمهارات، لذا فنجاح المسار الوظيفي للفرد ذو أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

- العمل على تغذية القيم الوظيفية للأفراد باختلاف الأمور والمجالات والقناعات التي يتمتعون بها ولكن المسار الوظيفي يعمل على الوصول إلى مرحلة يكون فيها الفرد مؤمن إيمانًا كاملًا بقدراته وميوله ومجال الإبداع لديه يكون له الأثر الكبير في تحفيز الطاقات الكامنة فيه والوصول إلى مرحلة يكون فيها على درجة عالية من التطور.¹

- إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجّاهاتهم الوظيفية، فبينما يُعطي الأفراد قيمة أكبر للتّرقّي أو الحرّيّة، فإنّ الآخرين يُعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المُتحقّقة من العمل وآخرون يُقدرون بدرجة أكبر الشّعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامّة لإشباع هذه التوجّاهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.²

- يُوفّر المسار الوظيفي تطوّر وظيفي عادل للرجال والنساء، حيث أنّ تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم تُوفّر فرص عمل مُتكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تُمكنهم من تحمّل المسؤوليات، كما أنّ وجود مثل هذه البرامج يُساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، ويُنمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

- يُؤدي إلى رفع مستوى رضا الفرد عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تُحقق أهدافه وخططه.

- يُساعد ببناء المهارات: ويعني تعلّم مهارات جديدة تُساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التّمنية المُستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.³

2- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة

المنظمة كالفرد لها أهدافها وطموحات تُهمّها وتُدافع عليها ونجاحها مرهون بإدارة مواردها البشرية بفاعلية وقدرتها على فهم الحاجات الوظيفية لهم ومساعدتهم على إدارة مساهمهم الوظيفي بفاعلية وامتياز حتى يُحقق لهم

¹ سناء عبد القادر حسين أبو صايمة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المسار الوظيفي في المؤسسة العامة للغذاء والدواء في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص 23.

² حسام محمد صديق، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018، ص 26.

³ Bernard Martory, Daniel Crozet. *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, 1998, P. 65.

نوع من الرضا ويُساعدُها هي الأخرى على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال:¹

- مساعدتها على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات...إلخ؛
- يُساعد المنظمة أيضاً على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة؛
- يُساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات.

والمسار الوظيفي يؤدي أهمية كبيرة للمنظمة من خلال:

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب، والاختيار، والاهتمام بتحديد مخزون من الأفراد المؤهلين الموهوبين، واختيار وتعيين أفضلهم للعمل لإسهامه الكبير في تنمية المنظمة، ولكي تُحقق المنظمة هذه المهام لا بُدَّ وأن تُدرك أهمية المسارات الوظيفية التي تُقدِّمها للأفراد العاملين، والتي تتوافق مع أهدافها وخُططها.²
- تقييم الأداء: يُساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل: الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن، ومن توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.³

- يُساعد المسار الوظيفي المنظمة على إدارة الجمود الوظيفي: حيث تبدأ المنظمة بمواجهة التحديات والصعوبات، والسعي للحفاظ على كفاءة وفعالية العاملين الذين يكونون في وضع صعب لنيل الترقية ضمن السلم الوظيفي، وذلك لوجود عدد كبير من المرشحين لعدد محدود من المناصب الوظيفية، وهذا ما يؤدي إلى إبقاء عدد كبير من العاملين في وظائف تُقدم فرص محدودة من الترقية، ويتوقف نجاح المنظمة في مواجهة هذا الموقف على فهمها للمبادئ الديناميكية للمسار الوظيفي.⁴

المنظمة تتحمل المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والموارد المساعدة في إدارة المسار الوظيفي كتتظيم ورش العمل تتضمن حلقات دراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية وتقديم الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي أي الإبقاء على المسارات الوظيفية التقليدية في المنظمة قد يُسهم في إيجاد بيئة تنظيمية من خلال توفير مُستشارين مُدرِّبين ومُتخصصين في العمل مع الموظفين الذين يحتاجون إلى مساعدة في الجوانب الوظيفية، إيجاد الخيارات الوظيفية والاعلان عنها وشرحها للعاملين ويُحذ قيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات الوظيفية للعاملين. وتعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المختلفة والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الاعمال داخل المنظمة.⁵

¹ بن كعكع ليلي وقرورين حسينة، أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين - دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس-، مجلة المعيار، العدد 3، المجلد 9، 2018، ص 34.

² زعل محمود العرينات، أثر مراحل عملية التّدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص 29.

³ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 16.

⁴ راني محمد عيد خزاعلة، أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، 2019، ص 22.

⁵ McDonald, Paula, Brown, Kerry, & Bradley, Lisa. Have Traditional Career Paths given way to Protean ones? Evidence from Senior Managers in the Australian Public Sector, Career Development International, 2005, Vol. 10, N°. 2, PP. 109-129, P. 124.

يؤدي المسار الوظيفي الجيد إلى زيادة في أداء المنظمة ودرابرتها، فالمسار الوظيفي هو حل وسط دائم بين احتياجات المنظمة والإمكانات المتاحة ورغبات الموظفين، ومع تطور التعليم وتنوع الموظفين وانفجار العولمة، أصبح يتطلب من المنظمة:¹

- توفير عمل مُرضٍ وزيادة فرص النمو؛
- إدارة الوظائف مع احترام معايير الإنصاف (عدم التمييز) والشفافية؛
- تسهيل التوازن بين العمل والأسرة وإدارة الوظائف.

يمكننا سرد الاحتياجات الفردية والاحتياجات التنظيمية التي يمكن أن يُلبيها المسار الوظيفي في الجدول التالي:

جدول رقم (1-6): يُمثل أهمية المسار الوظيفي

بالنسبة للأفراد	بالنسبة للمنظمة
تحقيق الأمان الوظيفي إلى أقصى حد ممكن؛ القدرة على تطوير مهاراتهم؛ الاندماج في المنظمة واعتبارهم أعضاء كاملي العضوية فيها؛ اشباع حاجاتهم من التقدير (زيادة مسؤولياتهم، قوتهم، تأثيرهم،... إلخ)؛ زيادة الالتزام التنظيمي، من السماح لهم بتطوير واستخدام إمكاناتهم أثناء أداء عملهم.	استخدام وتطوير الإمكانات البشرية الموجودة تحت تصرفها؛ تحسين تنظيم المرونة؛ تأسيس جودة التعاقب؛ تعزيز الثقافة التنظيمية؛ زيادة تعبئة الموظفين على الأهداف التنظيمية.

Source: Adapté de Guerin et Wils, *La Carrière, point de rencontre des besoins Individuels et Organisationnels*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 5/6, 1993, PP. 13-30.

وبالتالي فإنَّ المسار الوظيفي يشمل عدَّة أبعاد في المنظمة، هذا هو السَّبب في أنَّه من الضروري الاهتمام به ودمجه بشكل مُناسب في الهياكل التنظيمية.

يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها عدَّة عناصر، لأنَّ الأفراد لديهم تطلُّعات يُمكن أن تختلف وفقًا للخصائص الفردية مثل: الشَّخصية التعليم والعمر وأحيانًا الجنس، ولا يتعاملون مع حياتهم الوظيفية بنفس الطريقة،² وتُعاني المنظمات، بدورها، من فترات من عدم الاستقرار والاضطراب الذي يُقلل إلى حد ما من قدرتها على تلبية تطلُّعات الأفراد المشروعة في بعض الأحيان.

وبالتالي، فإنَّ المسار الوظيفي لا يقلُّ أهمية بالنسبة للفرد عن أهميته للمنظمة، لذلك لا بُدَّ أن يحدث تقارب حقيقي لمصالح كل طرف بشأنه (Schein, 1978; Guérin & Charrette, 1983).³ وعليه المسار الوظيفي السليم يسمح للفرد بتحقيق إنجازاته الوظيفية والمسار الوظيفي السليم يسمح أيضًا للمنظمة بالاستفادة القصوى من موظفيها وتلبية احتياجات القوى العاملة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

¹ St-Onge. Sylvie. *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaine*, 2^{ème} édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, P. 285.

² Shimom L. Dolan, Susan –E. Jackson, Randall-S. Schuler, Tania Saba. *La Gestion des Ressources Humaines-Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles*, 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P. 144.

³ Bélisle. Julie. *Implantation d'un Programme de Développement de Carrière chez Berlex Canada Inc*, Mémoire de Magistère en Relations Industrielles, Faculté des Arts de des Sciences, Faculté des études Supérieures, Université de Montréal, 2003, P. 36.

المبحث الثاني: جوانب المسار الوظيفي

إنَّ التَطَوُّرات التكنولوجية العالمية الهائلة إضافة إلى العولمة غيرت الكثير من حدود الدول والبلدان وغيرت الخارطة فأصبح العالم كله قرية صغيرة انصهرت فيها الثقافات وتغيرت المعالم، وفي هذه الظروف تأثرت معظم المنظمات والمجتمعات وأصبحت تعيش في سوق منافسة شرسة جداً أدَّى إلى زيادة اهتمام المنظمات بمواردها البشرية وتحسين مساراتهم الوظيفية لضمان البقاء والاستمرارية في ظل مثل هاته البيئة المتغيرة والخطرة، هذا ما نتج عنه ظهور عدة أنواع للمسار الوظيفي باختلاف مداخله ومراحله.

المطلب الأول: أنواع المسار الوظيفي

توجد أنواع متعددة من المسارات الوظيفية تُساعد على تحقيق التوافق بين الأفراد والمنظمة وتحقيق أهداف كل منهما، للوصول إلى النجاح الوظيفي المنشود، ويُمكن تصنيفها على النحو التالي:

1- المسار التقليدي Traditionnel Career Path: سُمي هذا المسار بالمسار الوظيفي التقليدي لأنه كان مسار التقدُّم الوظيفي الوحيد على مدى القرن العشرين، إلَّا أنَّ التَّغييرات في العمل والمهن والانسان تجعل هذا المسار محفوفًا بالمخاطر وتبين بأنَّ ضمان التقدُّم يستدعي التخطيط بطريقة مُغايرة،¹ يُمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العموديَّة من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيُرقى أو يُنقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أنَّ الوظيفة السَّابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يُرقى للوظيفة الجديدة. وعليه يُمكن القول بأنَّ المسار التقليدي يُمثل عدد ونوعيَّة الوظائف التي يُمكن أن يُرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتَّى إحالته للتقاعد. يُفهم من ذلك أنَّ الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، من هنا نجد أنَّ الموظف ينتقل حُطوة حُطوة عبر المسار التقليدي، حيث لا يُمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلَّا بعد تضيته فترة زمنية في الوظيفة السَّابقة كتهيئة وإعداد له.

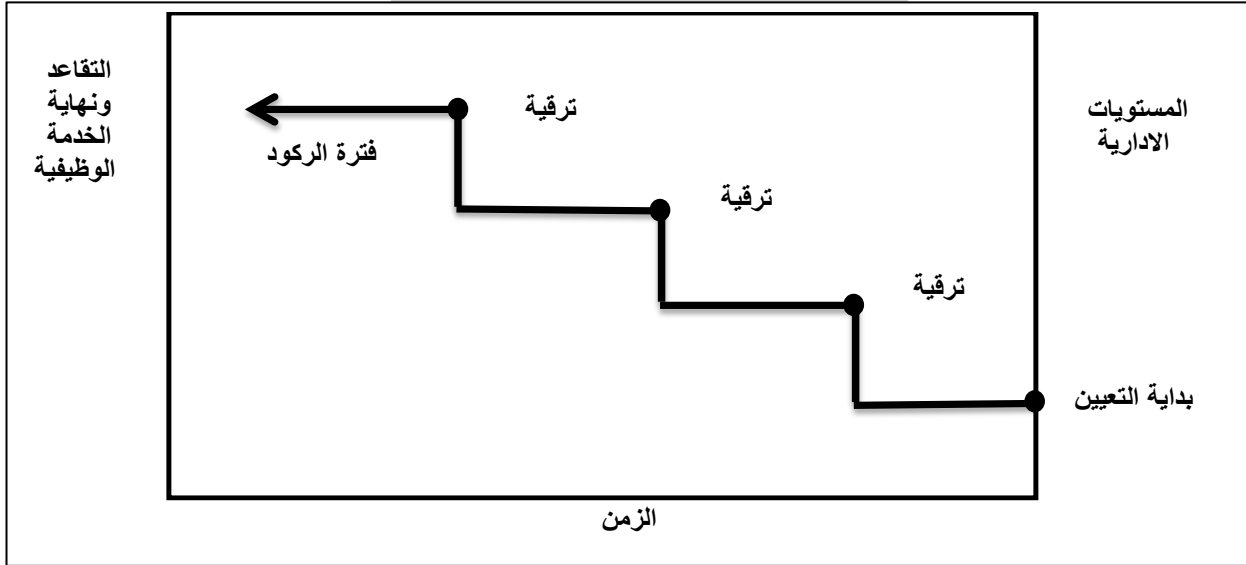
يُوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، لأنَّه يُحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مُرتبط بعضها ببعض، وبالتالي يُفقد هذا الضيق المسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، ممَّا يُصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المُتاحة. في المقابل يتميَّز بأنَّه يُبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية، الوظائف التي يُمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة. كما يتميَّز هذا المسار بأنَّ الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تُدعى فترة الركود STAGNATION التي إذا كانت طويلة سيُشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحياناً لأنَّه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب، وغالباً تُخفف حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.²

وفيما يلي شكل يُوضح المسار التقليدي وفترة الركود الواقعة عليه:

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007، ص 430.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2005، ص 550.

شكل رقم (1-1): نموذج المسار الوظيفي التقليدي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 550.

ونرى أنّ المسار التقليدي يفترض بقاء الموظف في منظمته حتى سن التقاعد، وهو مُصمم حتى يبقى الموظف في كل وظيفة يشغلها مدة زمنية مُحدّدة حتى ينتقل إلى الوظيفة اللاحقة الواقعة عليه، هذا ما جعل المسار التقليدي طويل جداً من حيث الزمن، وقد تتعارض هاته الفترة الزمنية الطويلة مع الوظائف التي سيرقى إليها الموظف فعلاً.

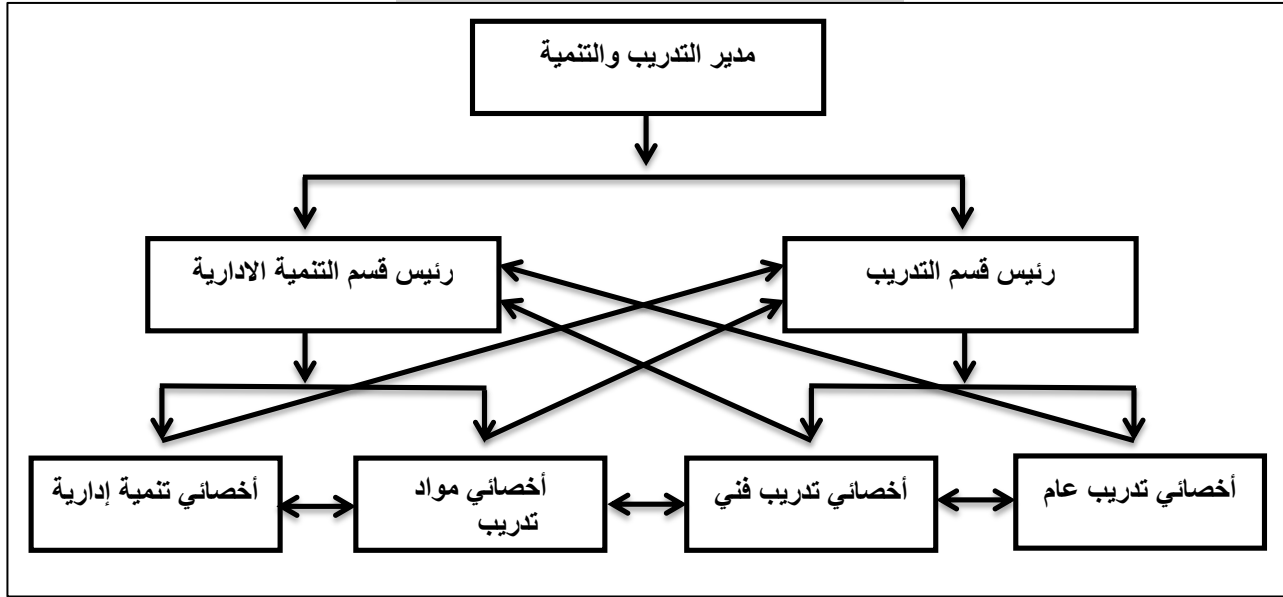
2- المسار الشبكي Network Career Path: يتضمن حركة الفرد أفقياً وعمودياً عبر المسارات الوظيفية، مما يسمح له بالحصول على المهارات والخبرات اللازمة التي تسمح له للارتقاء إلى مناصب أعلى، وفي الغالب يكون هذا النوع من المسارات أفضل من ناحية الفرص المتاحة للتطور والتقدم في المنظمة مقارنة بالمسار التقليدي¹، وهذا المسار لا يُحقق فقط الانتقال إلى المستوى الأعلى بل يُتيح للفرد إمكانية الانتقال أفقياً إلى عدّة وظائف في مستوى إداري واحد وخلال فترة زمنية مُحددة. وهذا الانتقال الأفقي لعدّة مناصب في نفس المستوى الإداري الواحد يُتيح للفرد اكتساب مهارات وخبرات مُتعددة، ممّا يُتيح للفرد إمكانية ترقّيته إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى²، لذلك يُوصف المسار الشبكي بالمرونة، ولا يعتمد على التخصّص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وخيارات ترقية مُتنوعة أكثر تُساعدهم على تحقيق طموحاتهم المُستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي³، والشكل التالي يوضح المسار الوظيفي الشبكي:

¹ R. Wayne and Other. **Human Ressource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 8^{ed}, 2002, P. 262-263.

² علياء جراد وفاطمة الصفي، ادارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، ط 3، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2019، ص 307.

³ أوس رائد محافظة، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016، ص 18.

شكل رقم (1-2): نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 39.

3- مسار الإنجاز Achievements Career Path: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة ومما يُصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التَّظيمية ظهور مفهوم جديد للمسار الوظيفي التَّظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليُرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركَّز التواجد الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار مُعتمدة على النجاحات والإنجازات التي يُحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة.¹

ويتميز هذا النوع من المسارات بالخصائص التالية:²

- يحاول الفرد التَّحكُّم في تطوير مساره الوظيفي، فهو الذي يُقرر ما إذا كان في حاجة لتدريب إضافي أم لا، وهو الذي يسعى للحصول على وظائف معينة وربما يقرر أن يترك المنظمة كلياً؛
- تُعدُّ الحرية والنمو واستقلالية تقرير المصير قيم شخصية هامة؛
- يعرف النجاح من منظور شخصي، وربما يشمل أهداف تقليدية كالحصول على الأموال وتحسين الوضع الاجتماعي، وربما أيضاً تحقيق احترام الذات والصدقة القوية، والسعادة التي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته؛
- الفرد ليس مُطيعاً ولا سلبياً، بل يخطط لمسلكه في مضمار الحياة ويتحرك متحملاً كل المسؤوليات القدرية.

4- المسار المتنقل: يتعلَّق بالأفراد الذين يشغلون نفس الوظائف على مُستوى السُّلم الوظيفي، لكن يقومون بتغيير مكان ممارستهم لوظائفهم، إمَّا في منطقة أخرى، أو منظمة أخرى، أو بلد آخر،... إلخ.³

¹ حسام محمد صديق، الدور المعطل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 31.

² رشيد سعيداني، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة الصفقات التابعة لمؤسسة المضخات والصفقات الجزائرية (بوفال)-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تسيير، تخصص ادارة الاعمال والتسويق، جامعة المدية، 2012، ص 78.

³ Loic Cadan et autre. **Gestion des Ressources Humaines**, Dunod, 3^{ed}, 2007, P. 418.

5- المسار ثنائي الوظيفة (المزدوج) Dual Career Path: البديل الآخر للمسارات الوظيفية هو أن يختار الفرد المسار ثنائي الوظيفة، أي أن يختار الاحتفاظ بمهنتين إحداهما تكمّل الأخرى فقد يختار المهندس أن يعمل مهندساً أو صاحب مكتب خدمات هندسية وقد يختار الطبيب أن يعمل طبيباً أو أستاذ للطب إلى غير ذلك، وأخذت هذه الحالة تشيع خاصة بالنسبة لذوي المهن الخدمية التي هنالك طلب واسع عليها وأصبح احتفاظ الفرد بمهنتين وتمييزهما معاً يُعطيهِ المرونة ويمكنه من أن يحقق شيئاً إضافياً بسبب هذا المزيج أي أنه يجعل التقدّم في وظيفة مُفيداً لأداء الوظيفة الثانية ويتطلب ذلك أن تكون الوظيفة الأولى مكتملة للأخرى وأن يهتم الفرد بالوظيفتين ويضمن عدم تعارض متطلباتهما،¹ إنَّ معظم المنظمات تُحدد المسار الوظيفي للموظفين، وهو التقدّم إلى المواقع الإدارية، حيث أنّ هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى، ولكون هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة (الثنائية)، حيث تُعطي الموظفين فرصة البقاء في مسارهم الوظيفي التقني أو التّحرك نحو المسار الوظيفي الإداري.²

والجدول التالي يبين مميزات وسلبيات هاتاه المسارات:

جدول رقم (1-7): يبين المميزات والسلبيات لبعض المسارات الوظيفي

المشاكل	السلبيات	المميزات	المسار التقليدي
من المشاكل الكبيرة التي تُواجه الفرد في هذا المسار، هي أنه في ظل المنافسة والركود الاقتصادي واتجاه المنظمات إلى تخفيض تكلفة العمل في سبيل تحقيق الجودة والمنافسة السعريّة، قد تلجأ إلى تسريح بعض الموظفين لتخفيض قوة العمل لديها، وفي ظل ذلك، قد يجدد الفرد نفسه خارج أسوار المنظمة وهو في سن مبكرة ودون أن يبلغ نهاية المسار الوظيفي، وهذا يُشكل ضغطاً نفسياً على الموارد البشرية في المنظمة. ⁵	هذا المسار ضيق ومحدود ويفتقد المرونة، إذ لا يوجد فيه بدائل للترقية ممّا يُقلل من فرص الترقية في نهاية المسار، لاعتباره يشتمل على سلسلة محدودة من الوظائف ذات النوعية الواحدة، مما يقلل من فرص الموظف لاكتساب معارف متعددة على نفس المستوى أو مستويات مختلفة ⁴	يتميز هذا النوع من المسارات الوظيفية بأنه واضح وثابت للفرد منذ التحاقه بالمنظمة حتى انتهاء خدمته بها دون وجود بدائل في المسار، كما أنه يحتاج لبرامج تدريبية ومعرفية ومنظومة عمل واضحة ومحددة لكل مرحلة من مساره الوظيفي ³	
من أهم المشاكل التي تُواجه هذا النوع من المسارات، هي صعوبة تحديد المسار الذي سيسلكه الفرد في المنظمة بشكل دقيق. ⁷		يتميز هذا المسار بالمرونة، وعدم اعتماده على التخصص الضيق، مما يؤدي إلى توفير الفرص المتنوعة وتوسيع نطاق التخصصات الوظيفية لتوفير فرص وخيارات ترقية أكثر	المسار الشبكي

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 62.

² Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright Patric M. **Human Resource Management: Gaining a Competitive advantage**, Richard D. Irwin, Inc, U.S.A, 1994, P. 432.

³ محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2007، ص 224.

⁴ علاء جراد وفاطمة الصفي، مرجع سابق، ص 306.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 551.

⁷ R. Wayne and Other, **Op-Cit**, P. 263.

		<p>تنوعاً لضمان تحقيق العامل لأماله ورغباته وأهدافه بسهولة ومرونة أكبر من المسار التقليدي. 1.</p>	
<p>مشكلة هذا المسار تحدث عند بلوغ الافراد نهاية المسارات بسرعة مما يجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يُحدث لدى الفرد مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يُخفف من دافعيته للعمل. 3. المعالجة: تتم المعالجة في قيام المنظمات باستخدام طرق وأساليب متنوعة من أبرزها (سياسة التقاعد المبكر، أو استمرار العوائد المالية، أو التكاليف بمهام استشارية وتدريبية لإثراء العمل، أو تبادل الاعمال مع عاملين بنفس المستوى الوظيفي لضمان القضاء على الروتين والملل). 4.</p>			<p>مسار الإنجاز</p>

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

ونستخلص ما يلي:

- المسار التقليدي يُمثل انتقال الفرد عمودياً من أدنى الوظائف إلى أعلاها عبر الترقّيات المُتاحة، على أن تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد ممّا جعله أقل مرونة؛
- المسار الشبكي يسمح بانتقال الفرد أفقياً وعمودياً ما يجعله أكثر مرونة وتحقيق ترقية متنوعة تتفوق على المسار التقليدي؛
- أمّا مسار الإنجاز يعتمد على الإنجازات المُحققة من طرف الفرد وبناءً عليها تتم الترقية؛
- المسار المتنقل يسمح للفرد بممارسة مهامه من منظمة أخرى أو منطقة أخرى..؛
- بينما المسار المزدوج يعني ممارسة الفرد لمهنتين مع بعض في وقت واحد على أن تكمل إحدهما الأخرى وعدم تعارض متطلباتهما.

المطلب الثاني: مداخل المسار الوظيفي

منذ القديم، والمؤسسات هي التي تقوم برسم المسارات الوظيفية للموظفين دون اشراكهم في ذلك وصب جُل اهتمامها في تلبية احتياجاتها، ونتيجة للتغيرات والتطوّرات التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح للأفراد دوراً بارزاً لقيادة مساراتهم الوظيفية تماشياً مع قدراتهم وامكانياتهم وطموحاتهم التي يُخططون لتطويرها سواء كان في مؤسساتهم حسب المسار المُتقلب Protean أو خارج مؤسساتهم حسب المسار الوظيفي بلا حدود

.Boundaryless

¹ راني محمد عيد الخزاعلة، مرجع سابق، ص 25.

³ خير الدين ابراهيمي، التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسيير المسار الوظيفي، مجلة قضايا معرفية، العدد 1، المجلد 4، 2020، الصفحات 52-70، ص 15.

⁴ راني محمد عيد الخزاعلة، مرجع سابق، ص 26.

وفي الحقيقة تتكامل أدوار كل من الأفراد والمنظمة، فالفرد يُخطط ويُطوّر من حياته الوظيفية، بينما المنظمة تُركّز على اتّباع أساليب إدارية كالتكوين والنقل والترقية والنقاعد المبكر والتدوير وبرامج إدارية أخرى تهدف للاحتفاظ بالمهارات وتنمية القدرات.

1- المدخل الفردي للمسار الوظيفي

إنّ المدخل الفردي يُركّز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتّنبُّر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهميّة تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل مُعيّنة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التّعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث أنّ هذا التّخطيط سوف يُساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي،¹ ووفقاً لهذا المدخل، تقع مسؤولية إدارة المسار الوظيفي على الفرد باعتباره المعني الوحيد بحياته الوظيفية، فالمسار الوظيفي هو العملية التي يسعى من خلالها الأفراد إلى جمع المعلومات عن قيمهم واهتماماتهم ومهاراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات الضرورية التي تُحقق أهداف مساراتهم الوظيفية،² والموظف يختار المسار الذي يُوفر له أفضل ربط بين ما تُريده المنظمة منه، وبين ما يحتاجه، واختيار المسار الجديد ينتج عنه سلسلة من المراكز التي تُعطي الفرصة للأداء الجيد والشّعور بالرضا عن العمل وأيضاً القدرة على تطوير الأفكار الذاتية والقيام بالعمل الذي يُعتقد أنّه مهم حيث يستطيع معرفة أهدافه الرئيسيّة وتحديد ماذا يحتاج من أجل تحقيق تلك الأهداف،³ كما أكّد كل من (Densi & Griffin, 2001) أنّ تخطيط المسار الوظيفي للموظف يتم في ضوء المسارات الوظيفية التنظيمية التي تُحددها المنظمة وأنّ المسار الوظيفي للموظف غير ثابت بل قابل للتغيّر، بسبب إعادة تصميم المنظمة لأعمالها استجابة للتّغيّرات المتعدّدة، لذلك نجد التّرابط بين المنظمة والموظف قابل للتّغيّر حسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة،⁴ وبحسب مبدأ Protean، فإنّ تطوّر المسار الوظيفي للفرد يقوده الموظف بنفسه، ولا يعتمد بشكل كامل على المنظمة، وفي الوقت نفسه، يتطلب هذا النّطوّر معرفة المهارات والمعارف والمقدّرات الذاتية بشكل واقعي، والقدرة على تطويعها وفق الظروف المحيطة.⁵

ويرى (طيبيل، 2013) أنّ المدخل الفردي يُركّز على الخطوات التي يجب أن يمر بها الفرد لكي يخطط لنفسه مساراً وظيفياً مثالياً، وعادةً ما يمر هذا المدخل في تخطيط المسار الوظيفي بأربعة خطوات وهي: تبصّر الفرد بإمكانياته، والتّعرّف على متطلبات الوظيفة، وتحديد الفجوة، ثم معالجة الفروق أو تخطيط المسار الوظيفي،⁶ ويوضح الشكل التالي هاته الخطوات.

¹ محمود أحمد عبد الفتاح، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر القاهرة، ط 1، 2014، ص 53.

² Noe R. A. Is Career Management Related to Employee Development and Promotion?, Journal of Organizational Behavior, 1996, Vol. 17, N. 2, P. 19.

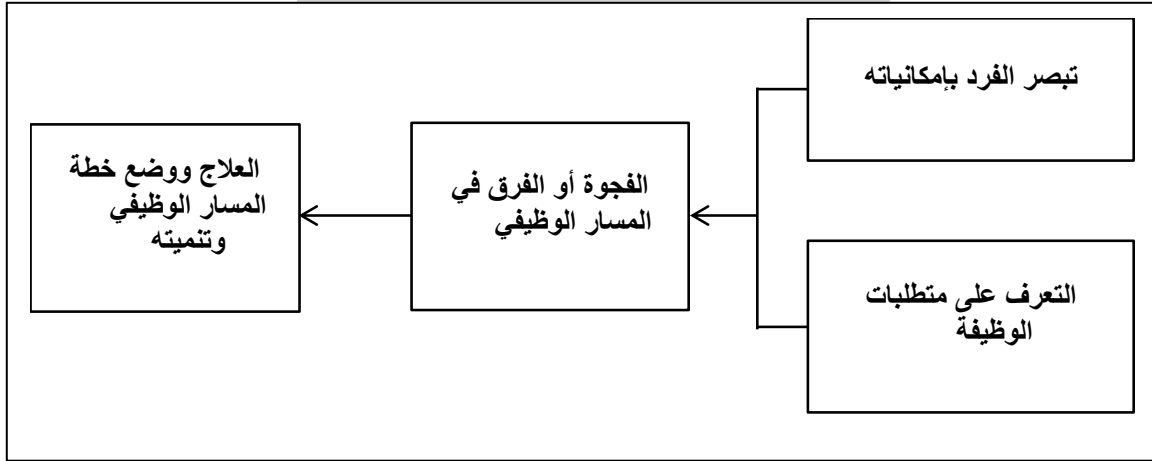
³ Decenzo, David A. & Robbins Staphen P. Human Resource Management, 6thed, John Willey and sons, Inc, 1999, P. 257.

⁴ Denisi, Angelo S. & Griffin, Rickyw. Human Resource Management Houghton, Mifflin company, Boston, New York, 2001, P. 303.

⁵ Yahya, Khulida Kirana, Othman, Siti Zubaidah, & Meruda, Nura. Relationship Between Organizational Career Management and Individual Performance, International Journal of Management Studies, 2004, Vol.11, N°.2, P. 20.

⁶ طيبيل محمد، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2013، ص 18.

شكل رقم (1-3): المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي



المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط 9، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 75.

إنَّ المدخل الفردي يجعل الفرد أكثر مسؤولية وتحرُّر في إدارة مساره الوظيفي، فهو يُخطط في كيفية تطوير حياته الوظيفية توافُّقًا مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، هذا ما يجعله يقوم بأنشطة تجاه نفسه، وهي تتمثل في الآتي:

- **تقويم الفرد لذاته**، حيث يتعرَّف على طموحاته وآماله ثم يتعرَّف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها؛
- **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة** سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليًا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، **المسارات الوظيفية**، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل؛
- **تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية** القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وإمكانيات الفرد؛¹
- **إعداد الخطط المستقبلية**، وهنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير، والأنشطة المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر؛
- **تنفيذ الخطط**، وهنا يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لذلك، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة

¹ فائزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص 14.

التي يمكن اتخاذها لتنفيذ هذه الخطط: التّنقّلات الوظيفية المؤقتة، وبرامج التكوين أثناء العمل وخارج المؤسسة، والتنمية الذاتية وإحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تُساعد على فتح مجالات التّرقية أمام العاملين.¹ نرى أنّ المدخل الفردي جاء ليحرر الفرد في اختيار مساره وكيفية الاستمرار فيه بإظهار طاقات ومهارات إبداعية مكنونة، ليترجم من خلالها عن مواهبه ومقدرته الذاتية بالتحكّم بمساره وتطويره والتحرّر من التحكم المطلق للمنظمة على الأفراد بشكل تام وهذا ما أصبح يُنافي المسار التقليدي ويتعارض معه تبعاً للتغيّرات الكثيرة والمتقلّبة وحسب الظروف المحيطة بالمنظمة.

2- المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي

يُركّز هذا المدخل على الأساليب الإدارية المتعلقة بالتدريب والتكوين والنقل والترقية، التي يُراعى فيها دائماً اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المطروحة بالمنظمة تحقيقاً لأهدافها وأهداف هؤلاء الأفراد، ويشمل هذا المدخل كل الأنشطة المُتعلّقة بتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، بدءاً من التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول عليها ثم جذبهم للالتحاق بالوظيفة، ثم اخضاعهم للاختبارات والمقابلات الوظيفية المناسبة لاختيار أفضل الأفراد، وبعد انضمامهم يتم توجيههم وتدريبهم، ونقلهم وترقيتهم ورسم مساراتهم الوظيفية وإطلاعهم عليها، كما قد يتم الاستغناء عن العناصر غير المناسبة في وظيفة ما عن طريق نقلهم، تحويلهم أو حتى فصلهم،² كما أكّد (Steven, 2003) على تعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي فهي - على ضوء خطتها الاستراتيجية - تُخطّط لمواردها البشرية فتُحدّد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والإعداد، ومهمة التّحليل هذه تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراق الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم اعداده وتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية، في حين تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها وذلك من خلال اعداد معلومات مُحدّثة عن كل موظف،³ وأضاف (A.W, 2007) بأنّ المنظمة تتركّز مسؤوليتها على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والاعلان عنها وشرحها للعاملين، ويُحدّد قيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات الوظيفية للعاملين، وتُعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المُختلفة والمراحل والمستويات للتقدّم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة كما تستطيع المنظمة عوضاً عن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها، القيام بتهيئة البيئة والظروف لتُمكن العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنظمة،⁴ كما بيّن (Torrington, 2008) أنّ الفرد أصبح يبحث عن التعلّم المُستمر من خلال إدارة مساره الوظيفي بنفسه ومحاولة إعطاء إنتاجية عالية بواسطة التزامه بالمسار الذي صاغه عن قناعة ذاتية، إضافة لدور المنظمة في توفير الأدوات والبيئة المناسبة للتطوير بدلاً من التوظيف وتركيزها على تمكين الأفراد من تطوير

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 528.

² رتيمي الفضيل ورايح يحيوي، تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، المجلد 2، 2016، ص 120-121.

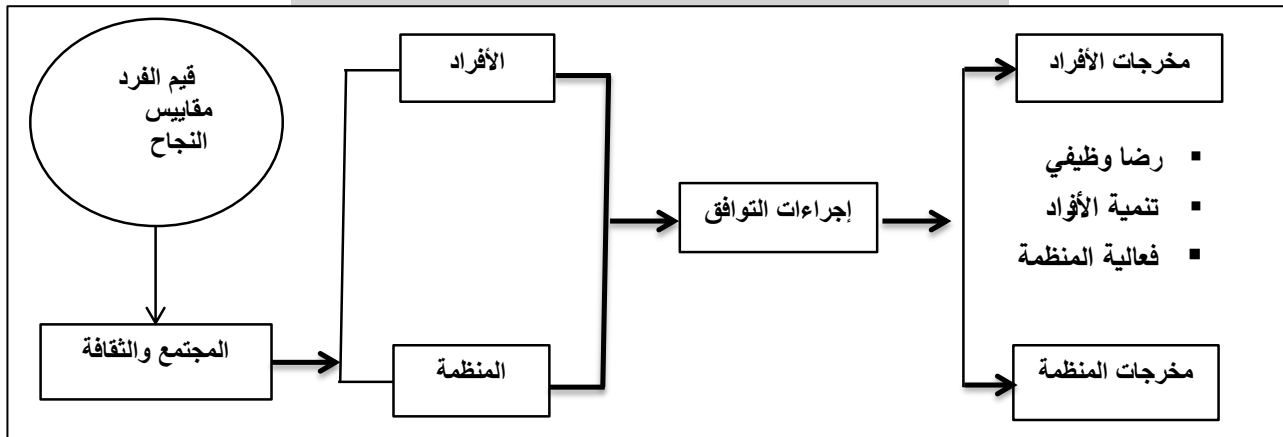
³ Steven L. Mcshane & Mary Ann Von Glinow. **Organizational Behavior Second Eclmc Graw**, Hill Book co, Boston, 2003, P. 563.

⁴ Hill, Alfred W. **Career Development- Who is Responsible**, Training and Development Journal, 2007, P. 255.

مهاراتهم ومنحهم الفرص لممارستها وتحديثها باستمرار، الأمر الذي يُزودهم بالخبرات والمهارات اللازمة للعمل في المنظمة أو حتى في منظمة أخرى، ومنه يُصبح العامل قادراً على تسويق نفسه داخل وخارج المنظمة.¹

لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيثُ تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد الوظيفية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أنّ كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته وإلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً،² ويؤكد شوارتز (Schwartz) على أنّ أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يُشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المنظمة، ويتمُّ التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية للفرد (المهارات والخبرة المختلفة، الإدراك الذاتي، النمط السلوكي) وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة (خصائص ومتطلبات العمل، ترك مجال للمبادأة والتجديد، طبيعة الإشراف، نظام المراتب والمكافآت)، ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم حدوث التوافق المطلوب وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منشأة أخرى و لحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوفر تفاهم مُشترك بين الطرفين - الفرد والمنظمة- على احتياجات كل منهما،³ ويتّضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-4): التفاعل بين الأفراد والمنظمة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 273.

يتبين من الشكل أعلاه أنّ الفرد بثقافته ومعارفه وإدراكاته كلها لا بدُّ لها أن تكون مُتوافقة مع ثقافة المنظمة ومعتقداتها وسياساتها التي تدير بها، وبذلك التناغم يحدث التفاعل الإيجابي بينهما لتحقيق الأهداف المنشودة، التي تتبلور في تحقيق احتياجات الفرد وتشبع احتياجاتها، وهذا التوافق يُؤدي إلى دفع الأفراد لزيادة الولاء والالتزام بالمنظمة فيترجم في التقدم الوظيفي وازدهاره وزيادة رضاهم عن المنظمة التي كانت سبباً في تحقيق هذا الانسجام الإيجابي، ويوضح الشكل الموالي التوافق بين مُتطلبات المنظمة ومتطلبات الأفراد لتنمية المسار الوظيفي وأثره على سياسات الموارد البشرية:

¹ Torrington. Derek, Hall. Laura, & Taylor. Stephen. **Human Resource Management**, London: Prentice Hall, 2008, P. 445.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 299.

³ فتحي أرزي، تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة شركة ستال SITESL، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -، 2006، ص 62-64.

شكل رقم (1-5): التوافق بين المتطلبات التنظيمية والفردية للمسار



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، ج 1، 2007، ص 245.

من الشكل أعلاه يتضح أنّ المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية المرتبطة بتنمية المسار الوظيفي يرتبطان معاً بشكل جوهري ينعكس أثره على سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية. ومن ثمّ لا يجب أن تُعالج إحدى هذه المتطلبات بمعزل عن الأخرى، إذ أنّ عملية التوافق والتكيف المطلوب إحداثها لنجاح المسار الوظيفي

تلتزم جميع الأطراف بالعمل معاً وبشكل متكامل، فالأفراد لا يمكنهم بناء مسارهم الوظيفي وتعظيم طموحهم ورسم آمالهم المستقبلية دون الاهتمام بمراعاة المتطلبات التنظيمية المؤثرة في كافة مراحل المسار الوظيفي لديهم، كذلك التنظيم الناجح لا يمكنه تحقيق أهدافه وغاياته دون الأخذ في الاعتبار المتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفي، وبهذا يمكننا القول أن الضرورة تُصبح ملحة لتحقيق المواءمة بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد للمسار الوظيفي حتى تتجح سياسات الموارد البشرية.¹

نرى أنّ كلا المدخلين مترابطين ويخدمان بعضهما، فالفرد يُساهم بقدراته ومهاراته الفردية في بناء مكانة في المنظمة والاستمرار فيها لتحقيق احتياجاته، والمنظمة بدورها تقوم باحتواء الفرد وتحفيزه (بالتقنيات وتطويره بالتدريب والتكوين.. وغيرها) لتحقيق احتياجاتها هي الأخرى، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تطوير المسار الوظيفي للفرد وزيادة رضاه.

المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي

يمر الفرد بمراحل مختلفة ومتعددة خلال مساره الوظيفي منذ بدايته إلى نهايته بافتراض استمرارية وبقاء الفرد في منظمته طول مساره الوظيفي، وتتميز كل مرحلة من المراحل بخصائصها المختلفة ومتطلباتها وتحدياتها تلبية لطموحات الأفراد، وهناك العديد من الباحثين من أجمعوا على أنّ الفرد يمر بأربعة مراحل والبعض الآخر أجمع على خمس مراحل، ونحن سنختار الرأي الثاني ونسرد المراحل كالتالي:

- **مرحلة الاستكشاف Exploration stage (15-24 سنة):** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل (وتتكون ويتّصف الموظف خلالها) من الجوانب التالية:²

1- **التعلم Learning:** يُعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات مُتنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يُعلمانه ما يلي:

- أن يؤدي عدّة أعمال؛
- العمل ضمن الفريق؛
- كيف يفهم نفسه ويُقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعّال؟؛
- كيف يجمع ويُقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلاً من سؤال رئيسه وزملائه في العمل؟؛
- كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم؟.

2- **مساعدة واعتمادية Helpness and Dependency:** بما أنّ الموظف في هذه المرحلة لا يُمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلّمه، إذاً هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تُعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، ج 1، 2007، ص 246.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص 559-560.

3- متابعة Follow-up: بما أنّ الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلّم ومساعدة، إذاً لا بدّ من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسته ما يتعلّمه أولاً بأول، وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة. في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدّة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، واهتماماته، وتفضيلاته وميوله، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يُمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يُمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدرّجية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرّج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.

- **مرحلة التأسيس Establishment stage (25- 44 سنة):** قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد العمل المناسب له، حيث يُركز جهوده في العمل لكسب ثقة الإدارة للحصول على وظيفة دائمة في المنظمة التي يعمل بها، وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة مراحل جزئية هي:¹

1- التجربة (25- 30 سنة): يتبيّن للفرد في هذه المرحلة فيما إذا كانت وظيفته الحالية مُناسبة له أم لا، فقد يُحاول تغييرها إذا كانت غير مناسبة.

2- الاستقرار (30- 40 سنة): يبدأ الفرد في الاهتمام بتخطيط مساره الوظيفي للسعي نحو التّقدم الوظيفي من خلال التعلّم واكتساب الخبرة من الآخرين.

3- الأزمة (35- 40 سنة): وتُسمّى أزمة منتصف العمر لمسار الفرد الوظيفي، حيث يقوم الفرد بتقييم مستوى تقدمه الوظيفي وفيما إذا حقق طموحاته ورغباته التي وضعها في البداية، فقد يكتشف أنّه لم يُحقق ذلك فيعمل على اتخاذ القرارات الصعبة المُتعلّقة بالإنجاز وكيفية تحقيق هذا الإنجاز ومدى صعوبة ذلك في هذه المرحلة، فيُركز الفرد جهوده في الابقاء على حاجاته الأساسية كالأمن والاستقلالية والحرية وخلافه، يشعر الفرد في هذه المرحلة بالمرض والتوتر الزائد وفقدان دعم رؤسائه.

- **مرحلة منتصف المسار Mid Career (45- 55 سنة):** لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أمّا الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأمّا الذين يتعثرون فإنّ هذه المرحلة تُهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل.²

- **مرحلة المحافظة (الاستقرار الوظيفي) Maintenance:** في هذه المرحلة يحاول الفرد إثبات وجوده في العمل، وذلك بالسعي الدائم نحو إنجاز الفرد في الأعمال التي تتصف بالصعوبة ويتوافر فيها عنصري التحدي والمسؤولية، ويكون العاملون في هذه المرحلة راضون عن وظائفهم التي يؤدونها ومن غير المحتمل إجراء تعديلات على

¹ عادل خميس البلوشي، العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008، ص 19-20.

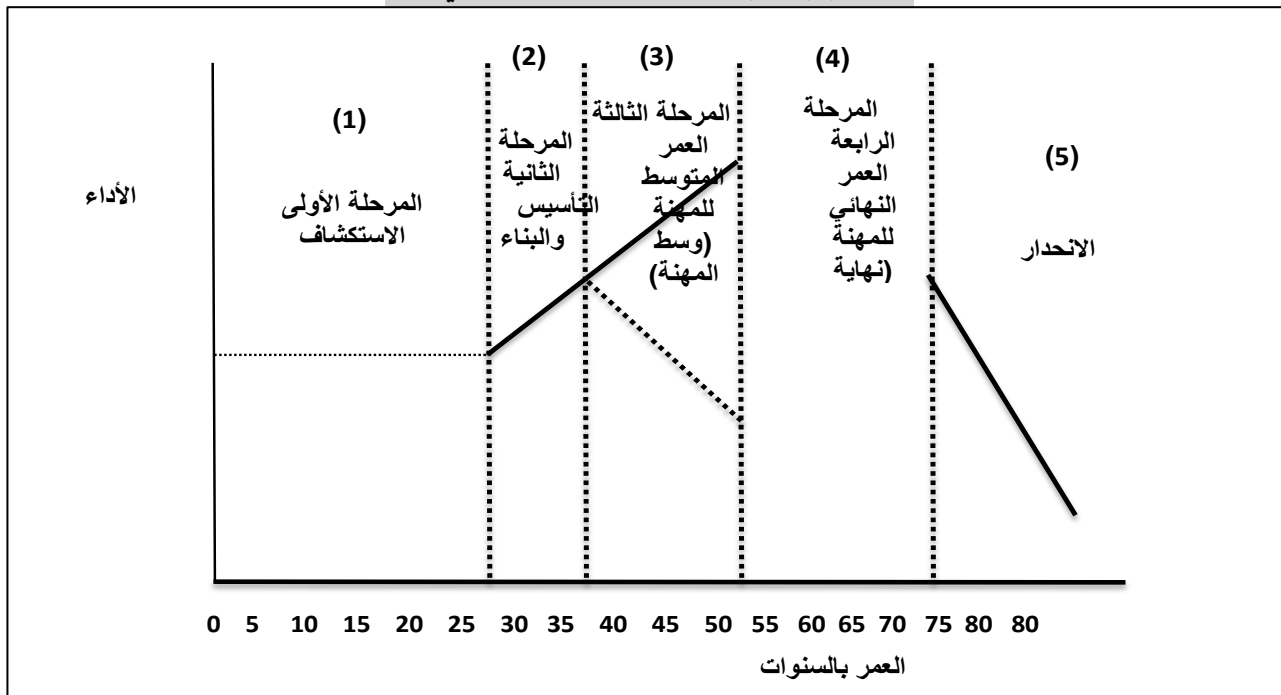
² محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2011، ص 2.

وظائفهم ما لم تواجههم مشكلة ما، حيث أنهم يجتهدون في المحافظة على وظائفهم والاستقرار فيها.¹

- **مرحلة التقاعد/ التقاعد المبكر:** تضع معظم المنظمات خطط وبرامج لمساعدة موظفيها على إنهاء حياتهم الوظيفية حسب خطة مدروسة فبعض تلك تحدد سن 55-60 عاما للتقاعد، أو 50 عاما للتقاعد المبكر وتصمم لهم برامج تركز على النواحي المالية، مثل خطة للتقاعد والتأمين الصحي، وقد تُخصص بعض المنظمات دورات تأهيلية للمتوقع إحالتهم على التقاعد، كما إن هناك توجه من بعض المنظمات في السماح للعاملين من الاستمرار في وظائفهم حتى بعد بلوغ سن التقاعد.²

والشكل الموالي يوضح مراحل المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة:

شكل رقم (1-6): يبين مراحل المسار الوظيفي للفرد



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان الأردن، 2007، ص 156.

تدلّ الخطوط المتقطعة أو النقطية من الشكل أعلاه بأنّ الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطوّرهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوّر أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمر.³

كما تتضمن مراحل المسار الوظيفي أبعاداً داخلية وخارجية تُميز كل مرحلة عن المرحلة الأخرى التي تليها

¹ Anthony, William P., Pamela L. Perrewe, and K. Michele Kacmar. **Human Resource Management: A strategic approach**, Cengage Learning, 1999, P. 671.

² إبراهيم سكران عبد الله الشمري، التخطيط التعاقبي للموارد البشرية وأثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحث تطبيقي في شركة الفرات الأوسط في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، العدد 123، 2020، ص 327.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 562.

وفيما يلي جدول يوضح هذه المراحل والأبعاد الداخلية والخارجية المتضمنة فيها.¹

جدول رقم (1-8): يبين الربط بين مراحل المسار الوظيفي والأبعاد التي تتضمنها

المرحلة	الأبعاد الخارجية للوظيفة	الأبعاد الداخلية للوظيفة
الاستكشاف Exploration	- إرشادات وتوجيهات الأصدقاء والمقربين والمعلمين؛ - النجاح أو الفشل في الدراسة تشكيل الهوايات؛ - بداية الاختبار لأسلوب التعلم.	- بناء وتشكيل التصورات الذاتية عن المستقبل العملي للغرد، نوع العمل الذي يرغب فيه؛ - بناء المواهب والقابليات؛ - بناء الطموح والاهداف.
التأسيس Establishment	- البحث عن عمل والاستقرار فيه؛ - التدريب على العمل؛ - اكتساب العضوية في المنظمة من خلال الهويات أو البطاقات المهنية أو تطبيق القواعد والأحكام الخاصة بالعمل؛ - اللقاء الأول مع المسؤول المباشر ومدير الدائرة والزملاء؛ - فترة العمل أو النقل إلى عمل آخر أو الترقية فيه.	- التغيرات المفاجئة نتيجة الدخول لأول مرة إلى عالم العمل؛ - نقص الوضوح في المتغيرات؛ - صياغة الإستراتيجيات المهنية حول كيفية العمل وإجراءاته، كيفية دعم المنظمة؛ - الشعور بالنجاح أو الفشل؛ - الشعور بالقبول بالمنظمة وتقبل المنظمة للغرد قرار ترك المنظمة إن لم تكن الأمور إيجابية.
وسط المهنة Mid-Career	- إناطة الأعمال المهمة للغرد؛ - الدخول في مرحلة الأداء الأعلى؛ - تعليم خبرات الفرد للآخرين.	- فترة الاستقرار بالطموحات وفقا لتقييم الذات؛ - شعور بالأمن والاستقرار مع عدم التأكد حول موضوع الترقية؛ - تهديد بانتهاء الشباب طاقة أكبر وطموح أعلى.
نهاية المهنة Late-Career	- يتم إناطة المهام للغرد لطاقته وقدراته وبناء على الجوانب الموضوعية في الأداء.	- الاعداد السلوكي والنفسي والاجتماعي للتقاعد؛ - البحث عن مصادر جديدة لتطوير الأفراد خارج العمل.
الانحدار Decline	- التهيئة الرسمية والاعداد للتقاعد.	- تعلم قبول التناقض بين الدور والمسؤوليات في العمل؛ - تعلم الحياة الاجتماعية من دون ضوابط وتنظيمات رسمية؛ - تكييفات جديدة للعائلة والمجتمع.

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان الأردن، 2007، ص 159.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ المسار الوظيفي للأفراد يمضي بوتيرة متصاعدة حتى يصل إلى وسط المهنة وهي تُعتبر المرحلة الحاسمة والمهمة في حياته الوظيفية، فنجد البعض يستمرون في التقدّم والبعض الآخر يُحافظون على نفس مكتسبات وخبرات مرحلة التأسيس والبناء، والبعض الآخر تنتهي حياتهم الوظيفية إمّا بالترك النهائي وتبديل الوظيفة بوظيفة أخرى أو بطلب التقاعد المُبكر، بينما المرحتين الأخيرتين فتُعتبران مرحلتين إعداد نفسي وتوجيهي إلى الحياة ما بعد التقاعد وإرشاد الأفراد لكيفية استثمار وقتهم بعد التقاعد فهناك من يشغلون سائقي سيارات وهناك من يشتغل بائع في صيدليات أو محلات للبيع، وهناك بعض المنظمات التي تسمح للمتقاعدين بالعودة للعمل بشكل جزئي وذلك حسب الحاجة إليهم.

¹ John Van Maan and Edgar H-Schein. Career Development in Improving Life at Work-eds J. Richard Hachman and J. Iloyd suttle, Senta Monicas Calif, Good year, 1977, P. 55-57.

كما تطرّق العديد من الباحثين بطرح نماذج تتعلّق بالمسار الوظيفي للفرد بمراحله المختلفة ونذكر منها ما يلي:

- نموذج أريكسون (Erickson Model): إنّ المسار الوظيفي للفرد وفق هذا النموذج يتكوّن من 3 مراحل وهي: التأسيس، التقدّم، والصيانة.

- مرحلة التأسيس: تُشير إلى الأحداث التي يمرُّ بها الفرد منذ ولادته حتى إعداده للحياة العملية؛
- مرحلة التقدّم: تشمل التدريب الذي تلقاه الفرد وتطويره من جانب المنظمة التي يعمل بها؛
- مرحلة الصيانة: تُشير إلى النشاطات التي تُساعد الفرد في النمو وتحقيق الاستمرارية في العمل والأمان الوظيفي وإشباع الرغبات.¹

- نموذج كارلزل (Carlisle Model): يُشير هذا النموذج إلى 3 عناصر أساسية لمرحل المسار الوظيفي وهي: الاعتمادية، مجال العمل، والسلطة.

بحسب هذا النموذج فإنّ المسار الوظيفي يتطوّر من مرحلة الاعتمادية على الآخرين وتواضع مجال عمله وسلطته القليلة إلى مراحل متقدمة تشمل الاستقلالية وتقدم مجال عمله وسلطة أوسع حيث يُرافق ذلك تغيرات وظيفية تشمل التدريب والخبرة الإدارية والاستشارية، إذ أنّ نجاح الفرد في عبور تلك المراحل يعتمد إلى حد ما على قدرته الفردية والحوافز المُقدّمة له والفرص التي تُوفّرها له بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.²

- نموذج ليفينسون (Levinson Model) 1978: ترتبط مراحل المسار الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالعمر البيولوجي للفرد، وقد حدّد النموذج بأربع فترات وهي: مرحلة الطفولة (0 - 20) (هاته الفترة الزمنية ليست بالأهمية التنظيمية الكبرى، لذا لم يتم التطرّق إليها بتفصيل)، مرحلة البلوغ المبكر (20 - 40)، مرحلة منتصف البلوغ (40 - 60)، مرحلة أواخر البلوغ (أكثر من 60 سنة).

1- مرحلة البلوغ المبكر (20 - 40):

▪ التحوّلات المُبكرة للبالغين (17 - 22):

- يتم فيها بدء التفكير في مكانة الفرد في العالم بعيداً عن مؤسسات الشباب (مثل الآباء والمدرسة)؛
- اختبار الخيارات الأولية للفرد حول التفضيلات للبالغين.

▪ دخول عالم الكبار (23 - 28):

- يتم فيها تنمية الشُّعور بالهوية الشخصية في عالم العمل وغير العمل (مثل الأسرة والمجتمع).

▪ الثلاثينات الانتقالية (29 - 33):

- يتم فيها تقييم إنجازات العشرينات وإجراء تعديلات على هيكل الحياة المُعتمد.

▪ الاستقرار (34 - 39):

- يتم فيها السعي نحو تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية؛
- تقديم التزامات قوية للعمل والأسرة والمجتمع.

¹ Huse F. Edgar. **Management**, 2nd ed, New York: West Publishing Company, 1982.

² Carlisle, Howard M. **Management: Concepts, Methods and Applications**, 2nd ed, Chicago, Palo Alto: Science Research Associations, Inc, 1982.

2- مرحلة منتصف البلوغ (40 - 60):

▪ انتقال منتصف العمر (40 - 45):

- يتم فيها مراجعة هيكل الحياة المعتمد في الثلاثينيات؛

- التَّعَرُّف على الفناء وحدود الإنجازات والإجابة على الأسئلة التي تُثيرها هذه القضايا.

▪ دخول مرحلة البلوغ الأوسط (46 - 50):

- تأتي لتطوير قدر أكبر من الاستقرار بدمج الإجابات على الأسئلة المطروحة في المرحلة السابقة.

▪ الخمسينيات الانتقالية (51 - 55):

- يتم فيها طرح أسئلة حول هيكل الحياة المعتمد سابقًا.

▪ ذروة منتصف البلوغ (56 - 60):

- يتم فيها الإجابة على الأسئلة التي أثرت سابقًا وتعديلها وفقًا لخيارات الحياة.¹

- نموذج سوپر (Super Model) 1980: يختلف مخطط سوپر المفاهيمي اختلافًا جذريًا عن صياغة ليفنسون

والآخرين (1978)، بالرغم من أن مخطط ليفنسون يُشبه مخطط سوپر عندما يتم وضعه في شكل رسومي

مماثل، إلا أنه ينظر إلى المراحل إلى أنها مُحددة بحزم وتتقدّم في تسلسل جيد الترتيب، كما سعت صياغة سوپر

إلى توضيح أن أعمار الانتقال ليست فقط مرنة للغاية، ولكن كل انتقال يتضمن إعادة التدوير عبر المراحل، "دورة

صغيرة".²

يُشير سوپر بوضوح إلى الاختلاف الرئيسي بين صياغته للمراحل الوظيفية وتلك الخاصة بليفنسون

والآخرين، في أن نموذجهُ تحدده الظروف والتصورات الحالية للفرد، في حين أن نموذج ليفنسون يتم تحديده بدقة

حسب العمر، على الرغم من أنه مُشابه له في تحديد "الدورات المصغرة" أو الأنظمة الفرعية لكل مرحلة وظيفية

رئيسية، وركز سوپر على 4 مراحل وظيفية رئيسية، تُعرف هذه المراحل بالتجربة والتأسيس والصيانة والانحدار.

▪ التجربة: يتم فيها تحديد الاهتمامات والقدرات والتوافق بين الذات والعمل والصورة الذاتية المهنية؛

▪ التأسيس: تتميز بالالتزام الوظيفي والتقدم الوظيفي والنمو لتطوير الحياة العملية بشخصية مُستقرة؛

▪ الصيانة: يتم من خلالها التمسك بالإنجازات التي تحققت في وقت سابق للحفاظ على مفهوم الذات؛

▪ الانحدار: يتم فيها تطوير الذات الجديدة بصورة مستقلة عن النجاح الوظيفي.³

- نموذج دالتون وthumbسون وبراييس Dalton, Thompson and Price model: يتألف هذا النموذج من أربع

مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومُستوى التأهيل المهني والعلمي، وهذه المراحل هي: مرحلة التعلّم Apprentic،

مرحلة المساهم المستقل Independent Contributor، ومرحلة الاحتراف Mentor، ومرحلة الراعي Sponsor.

▪ المرحلة الأولى: يعمل فيها الفرد تحت إشراف الآخرين كمتدرب، يُساعد ويتعلّم من رجل أو أكثر؛

▪ المرحلة الثانية: يُوضح كفاءته كمساهم فردي؛

¹ Ornstein, Suzyn, Cron, William L., & Slocum JR, John w. **Life Stage Versus Career Stage: A Comparative Test of the Theories of Levinson and Super**, Journal of Organizational Behavior, 1989, Vol. 10, N°. 2, P. 118.

² Super. Donald E. **Career and Life Development**, Career Choice and Development, 1984, P. 200.

³ Ornstein, Suzyn, Cron, William L., & Slocum JR, John w, **Op-cit**, P. 121.

- المرحلة الثالثة: يتوسّع ويعمل كمُرشد للآخرين؛
- المرحلة الرابعة: يُقدمون التوجيه للمنظمة.

ويُطلق أحياناً على المرحلة الثالثة اسم **مرحلة التوجيه** بسبب زيادة المسؤولية التي يبدأ الفرد في تحملها في هذه المرحلة من أجل توجيه الأوامر والتوجيه وتطوير الآخرين، عادة ما يكون الأشخاص في هذه المرحلة هم الذين يلعبون دوراً حاسماً في مساعدة الآخرين على التحرك خلال المرحلة. وتتميز هذه المراحل بالتدرجية أو التسلسل من حيث المستوى بحيث يبدأ الفرد بالتعلم (أدنى مرحلة) وينتهي بالرعاية (وهي أعلى مرحلة) وفقاً لدرجة الخبرة والكفاءة العلمية.¹

وهذا الجدول يُخص بعض النماذج للمسار الوظيفي كالتالي:

جدول رقم (1-9): بعض نماذج المسار الوظيفي.

العمر	المراحل	الباحث
25 سنة 25-30 سنة 30-45 سنة 45-65 سنة أكثر من 60 سنة.	- ما قبل العمل؛ - التأسيس؛ - التقدم؛ - الصيانة؛ - الانخفاض.	(Hall & Nougaim, 1968) ²
0-25 سنة 18-25 سنة 25-40 سنة 40-55 سنة 55 سنة فأكثر.	- الاختيار المهني/ التحضير للعمل؛ - الدخول التنظيمي؛ - مهنة مبكرة؛ - منتصف المهنة؛ - مهنة متأخرة/ التقاعد.	(Greenhaus et al., 1999) ³
15 سنة 15-18 سنة 18-30 سنة 30-65 سنة من 65 سنة فأكثر.	- الإعداد واكتشاف العمل؛ - البدايات في العمل؛ - محاولة اثبات الذات؛ - الثبات والاستقرار؛ - نهاية المسار الوظيفي والتوجه إلى المعاش (التقاعد).	(Miller & From, 1951) ⁴
0-25 سنة 16-25 سنة 16-25 سنة 17-35 سنة في سن 25 سنة 35-45 سنة في سن 40 سنة من سن 40 سنة بعد سن 40 سنة.	- مرحلة الاحلام والاستكشاف؛ - مرحلة الدخول في مجال العمل؛ - مرحلة التدريب التأهيلي؛ - مرحلة العضوية المنظمية الأولى؛ - مرحلة العضوية المتوسطة؛ - مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة؛ - مرحلة العضوية المنظمية المتأخرة؛ - مرحلة التوجه ناحية الانحدار؛ - مرحلة التوجه نحو المعاش.	(Shein, 1978) ⁵

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

¹ Dalton, Gene W., Thompson, Paul H., & Price, Raymond L. **The four Stages of Professional Careers- A New Look at Performance by Professionals**, Organizational Dynamics, 1977, Vol. 6, N°. 1, P. 22-23.

² Lepojevic, Vinko., Djordjevic, Biljana., & Ivanovic-Djukic, Maja. **Mediating Effects of Career Stage on Job-related Characteristics-job Satisfaction Relationship**, Engineering Economics, 2018, Vol. 29, N°. 2, P. 215.

³ Lepojevic, Vinko., Djordjevic, Biljana., & Ivanovic-Djukic, Maja, **Op-cit**, P. 215.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 423.

⁵ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 423.

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ تعدّد هذه النماذج لتعدد المجتمعات واختلاف عاداتها وثقافتها السائدة، ساهم في تباين واختلاف آراء المفكرين لوضع نماذج تتلاءم مع كل مجتمع على حدا، وقد وجد نور الدين حاروش أنّ نموذج ميلر وفيروم هو الأقرب إلى البيئة الجزائرية، حيث يقول: " .. إذ نجد فعلاً أنّ البدايات الأولى للعمل تكون في سن 18 سنة لمن لا يواصل دراسته الجامعية، وتكون في حدود 24 سنة لمن تابع دراسته الجامعية، ومن 30-34 هي مرحلة إثبات الذات.. التفكير في التقاعد من سن 55 سنة،.. التقاعد في سن 60 سنة".¹

وقد وضع هذا الأخير تصوّراً للمسار الوظيفي للفرد الجزائري سمّاه بالنموذج الجزائري والذي يُمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول رقم (1-10): مراحل المسار الوظيفي للفرد الجزائري حسب نور الدين حاروش

العمر	المحتوى	المراحل
0 - 15 سنة	وهي مرحلة نهاية الدراسة في المتوسط، حيث يبدأ الطفل في التأثر بأفراد الأسرة والأقارب الذين بلغوا مستويات عليا دراسيا ووظيفيا؛	مرحلة الآمال والأحلام
16 - 25 سنة	وهي مرحلة الثانوية وفيها يزداد الحلم في الحصول على شهادة البكالوريا والالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية، أمّا إذا حصل على نتائج عادية فيواصل الدراسة بواقعية وإذا كان الرسوب فالتوجّه إلى الحياة المهنية من خلال مراكز التكوين المهني أو ممارسة التجارة وبعض الأنشطة الحرة أو البطالة؛	مرحلة العذاب والأرق
	يتم فيها البحث عن الوساطة وتزداد حدّتها في حدود 30 سنة عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه بنفسه؛	مرحلة الوساطة
25 - 40 سنة	تُترجم هاته المرحلة اطمئنان الفرد على وظيفته، ويبدأ في تنمية قدراته ويتعرّف على أنظمة العمل وقوانينه والثقافة التنظيمية، ومحاولة إثبات نفسه وإعطاء أهمية لشخصه في محيط العمل؛	مرحلة الضمان والاستقرار
40 - 55 سنة	وفيها يُقيم الفرد نفسه وماذا حقق من أهدافه وما هي مزاياه وعيوبه، وهي في الحقيقة مرحلة النضج والوعي الوظيفي؛	مرحلة التقييم
من 55 سنة فأكثر	تتم بداية من 55 سنة في حالة التقاعد المبكر؛	مرحلة التوجّه نحو التقاعد
من 60 سنة فأكثر	التقاعد هو حد للمسار الوظيفي، لكن في الجزائر من المُحتمل جدّاً توجّه المُتقاعد نحو البحث عن عمل آخر خاصة في وظيفة سائق أو حارس ليلي.	ما بعد التقاعد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع " نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 164".

وفي الأخير نرى أنّ كل المراحل التي يمرُّ بها الفرد في مساره الوظيفي ومختلف النماذج التي تناولته ارتبطت بعامل العمر مع اختلاف في خصائص وأهداف كل مرحلة من المراحل منذ بداية الفرد في مساره الوظيفي إلى نهايته، وذلك راجع إلى مرونة المسار وقابليته للتكيف مع التغيرات البيئية واختلاف المجتمعات والثقافات، فقد نجد نماذج تنطبق على مجتمعات ولا تنطبق على مجتمعاتنا الجزائري، والعكس صحيح.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص 381.

المبحث الثالث: المقاربات العلمية التي بُني عليها المسار الوظيفي

المسار الوظيفي قد بُني على مجموعة من المقاربات العلمية والنظريات التي تهدف إلى فهم وتفسير كيفية تطور وتشكل مسارات الحياة الوظيفية للأفراد، تلك المقاربات تستند إلى الدراسات الاجتماعية والنفسية والتعليمية وتوفر إطاراً لفهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الوظيفية وتطور المسارات الوظيفية.

المطلب الأول: نظريات المسار الوظيفي

هناك العديد من النظريات والمقاربات العلمية التي ساعدت الأفراد العاملين على بناء مساراتهم الوظيفية وحسن اختيارها والتي تمّ تناولها من قبل العديد من الباحثين والعلماء وخبراء علم النفس سنذكرها فيما يلي:

- نظرية التطور الوظيفي لدونالد إي سوبر:

تُعدُّ نظرية التطور الوظيفي مدى الحياة لدونالد سوبر (1953، 1990) واحدة من النظريات المحورية

في علم النفس الوظيفي، وهي جزء لا يتجزأ من إطار العمل التنموي، مبدؤها الرئيسي هو مركزية محور التطوير،¹

وركزت هذه النظرية على كيفية تطوُّر الحياة الوظيفية على مدى عمر الفرد، وتشمل المقترحات التالية:²

- يختلف الناس في قدراتهم وشخصياتهم واحتياجاتهم وقيمهم واهتماماتهم وصفاتهم ومفاهيمهم الذاتية؛

- الناس مؤهلون بحكم هذه الخصائص لعدد من المهن؛

- كل مهنة تتطلب نمط خصائص للقدرات وسمات الشخصية؛

- التقضيلات والكفاءات الوظيفية، والوضع الذي يعيش ويعمل فيه الناس، وبالتالي تتغيّر مفاهيمهم الذاتية مع

الوقت والخبرة؛

- يُمكن تلخيص عملية التغيير هذه في سلسلة من مراحل الحياة التي تتميز بأنها سلسلة من النمو والاستكشاف

والتأسيس والصيانة والانحدار؛

- يتم تحديد طبيعة النمط الوظيفي من خلال المستوى الاجتماعي والاقتصادي للوالدين، والقدرة العقلية، والتعليم،

والمهارات، وخصائص الشخصية (الاحتياجات، والقيم، والاهتمامات، والسمات، ومفهوم الذات)، والنضج الوظيفي،

والفرص المتاحة لذلك التي يتعرض لها الفرد.

قدّمت نظرية سوبر عدّة افتراضات نذكر منها:

- افترض سوبر أنّ التطوير الوظيفي يتضمن التنفيذ المستمر لمفهوم الذات عبر مراحل الحياة، حيث صاغ

مراحل التطور الوظيفي التي تشمل مرحلة النمو تليها مراحل الاستكشاف والتأسيس والصيانة والتراجع، في كل

مرحلة من مراحل النمو هذه توجد محطات فرعية تشمل المهام والتحديات التنموية التي يجب على الأفراد مواجهتها

والتغلب عليها لتحقيق مفهومهم الذاتي؛³

¹ Hom, Peter. W., Leong, Frederick T. L., & Golubovich, Juliya. **Insights from Vocational and Career Developmental Theories: Their Potential Contributions for Advancing the Understanding of Employee Turnover**, Research in Personnel and Human Resources Management, 2010, Vol. 29, PP. 115- 165, P. 117.

² Gyansah, Samuel. Tiekue. & Guantai, Hellen. Kiende. **Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity**, European Journal of Business and Management, 2018, Vol. 10, N°. 14, PP. 40-45, P. 43.

³ Hom, Peter. W., Leong, Frederick T. L., & Golubovich, Juliya, **Op-cit**, P. 118.

- افترض سوبر أن كل فرد يأخذ أدوارًا متعددة أو مساحات حياة غالبًا في وقت واحد وبدرجات متفاوتة (على سبيل المثال، المواطن والعامل والوالد)، ويتم تفعيل كل من هذه الأدوار في مساح مختلفة أو فترات مختلفة من الحياة (على سبيل المثال، المنزل ومكان العمل).¹

على الرغم من أن نظرية سوبر لا تتناول بشكل صريح الرضا عن العمل، إلا أن العديد من محددات مساحة الحياة والوظيفة مرتبطة بالحصول على توازن مرض بين العمل والحياة، وقد طوّر سوبر نظريته لجعلها أكثر مرونة وقابلة للتطبيق على الأفراد عبر مدى الحياة، كما أدرك تأثير المحددات الاجتماعية والاقتصادية على القرارات الوظيفية واقترح مفهوم النضج الوظيفي الذي لا ينطبق على البالغين، وبدلاً من ذلك مفهوم التكيف الوظيفي يكون أكثر ملاءمة لدراسة التطور الوظيفي للبالغين،² وتتكامل هذه النظرية بشكل كبير مع منظور البناء الاجتماعي ويُمكن استخدامها لفهم الاحتياجات الفريدة للأفراد الأكبر سنًا من خلال النظر أيضًا في الفوارق التعليمية والقمع، من بين عوامل ثقافية واجتماعية أخرى (Blustein, 1997).³

كما حظيت النظرية باهتمام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى، وأثبتت سوبر أن التطوير الوظيفي واختيار الوظيفة مرتبطان بمفهوم الذات للشخص، حيث مفهوم الذات هو تعامل معقد بين النمو العقلي والجسدي، والخصائص البيئية، والخبرة الشخصية وما إلى ذلك (سوبر، 1990)، وتُمثل فكرة النضج الوظيفي المقدار الذي يُمكن للفرد أن يُحققه في مهمة التطوير الوظيفي خلال كل مرحلة، ونظرًا للنتائج المختلفة حول النضج الوظيفي، اقترحت العديد من الدراسات استبدال المفهوم بالقابلية للتكيف (Herr, 1997; Savickas, 1997, 2002, 2005). تُشبه المراحل الوظيفية دورات مُصغرة تُظهر التحوّلات الوظيفية مقارنة بالدورات القصوى للنظريات الأخرى.⁴

- نظرية البناء الوظيفي: توسّع (Savickas, 2005) في عمل (Super, 1980) لتطوير نظرية البناء الوظيفي، والتي تُركّز على كيفية بناء الأفراد لأدوار حياتهم، بما في ذلك حياتهم الوظيفية، داخل البيئة ومجالات الحياة الأخرى. وفقًا لـ Savickas، يتم بناء وظيفة الفرد من خلال معنى الموضوع للسلوكيات المتعلقة بحياة العمل، في سياق بيئته وخبراته مع الآخرين، بينما يُركز كل من Super و Savickas على أهمية أدوار الحياة بمرور الوقت ويستخدمان مصطلحات مُماثلة لوصف مراحل الحياة، يختلف Savickas عن Super عن طريق تقليل التركيز على المهام والمراحل المهنية المُتسلسلة، بدلاً من ذلك التركيز على المسارات الوظيفية التي لا يُمكن التنبؤ بها. وبالتالي، قد ينتقل الأفراد من خلال "مسار صغير للنمو، والاستكشاف، والتأسيس، والإدارة، وفك الارتباط" أثناء كل انتقال وظيفي، والذي قد ينتج عن تغييرات وظيفية مُخططة أو من أحداث غير مُخططة لها مثل تسريح العمال أو المرض أو الإصابة، وتُركز نظرية البناء الوظيفي على التغييرات الحاصلة ببيئة العمل، وأهمية التكيف الفردي

¹ Lytle, Megan C., Foley, Pamela F., & Cotter, Elizabeth W. **Career and Retirement Theories: Relevance for Older Workers Across Cultures**, Journal of Career Development, 2015, Vol. 42, N°. 3, PP. 185- 198, P. 186.

² Super, Donald E., & Knasel, Edward G. **Career Development in Adulthood: Some Theoretical Problems and a Possible Solution**, British Journal of Guidance and Counselling, Vol. 9, N°. 2, 1981, PP. 194-201, P. 196.

³ Lytle, Megan C., Foley, Pamela F., & Cotter, Elizabeth W, **Op-cit**, P. 187.

⁴ Jena, Lipsa., & Nayak, Umakanta. **Theories of Career Development: an Analysis**, Indian Journal of Natural Sciences, 2020, Vol. 10, N°. 60, P. 04.

استجابة لهذه التغيرات.¹

وضع Savickas تصورًا لمفهوم التكيف الوظيفي - بناءً أقرب إلى النضج الوظيفي - لمعالجة مرونة الأفراد ونُضجهم للتعامل مع تحديات مكان العمل، ويُعرّف Savickas القدرة على التكيف على أنها: "نوعية القدرة على التغيير، دون صعوبة كبيرة، لثلاث الظروف الجديدة أو المتغيرة"²، فيما يتعلق بمكان العمل، وهذا يشمل الاستعداد للتعامل مع التغييرات في الحياة العملية.

اقترح Savickas أربعة أبعاد للقدرة على التكيف: القلق، التحكم، الفضول، والثقة، ويتم تصور الفرد القابل للتكيف على أنه:³

▪ يصبح مُهتمًا بالمستقبل الوظيفي؛

▪ يتحكم في محاولة الاستعداد للمستقبل الوظيفي؛

▪ إظهار الفضول من خلال استكشاف الذات المحتملة والسيناريوهات المستقبلية؛

▪ تعزيز الثقة لمتابعة تطلعات الفرد، تُعدُّ زيادة موارد التكيف الوظيفي هدفًا رئيسيًا في التعليم والإرشاد الوظيفي.

- نظرية جون هولاند (Holland 1959 - 1997):

تُساعد نظرية هولندا التي قدّمها جون هولاند الأفراد على تحديد شخصيتهم الوظيفية واهتماماتهم الوظيفية والشخصية الوظيفية، اقترحت في عام 1959، حيث تمّ تصوُّرها لأول مرة على أنها نظرية السمات والعوامل، وفيما بعد تمّ تصنيف نظرية هولاند على أنها واحدة من أكثر النظريات الوظيفية التي تمّ بحثها على نطاق واسع، وجاءت نظرية جون هولاند للتقييم الوظيفي والنظام "تدخل أبحاث وممارسات الإرشاد الوظيفي"،⁴ حيث يقوم النظام بتقييم اهتمامات الأفراد وقدراتهم في العمل في ستة مجالات أساسية: الواقعية Realistic، الاستقصائية Investigative، الفنية Artistic، الاجتماعية Social، المغامرة Enterprising، والتقليدية Conventional (RIASEC)، والأساس المنطقي لهذه النظرية هو التطابق بين نوع شخصية العامل ونوع بيئة العمل يُؤثر على العديد من النتائج المهمة بما في ذلك الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالوظيفة والأداء الوظيفي،⁶ وتمّ تشكيل (RIASEC) على أساس نظرية التصنيف حيث تنعكس على اهتمامات وقدرات الفرد والبيئة،⁷ واستخدمت هولاند

¹ Savickas, Mark L. **Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior**, In D. Brown (ED), Career Choice and Development, 4th ed, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, PP. 149-205, P. 156.

² Savickas, Mark L. **Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory**, The Career Development Quarterly, 1997, Vol. 45, N°. 3, PP. 247-259, P. 254.

³ Savickas, Mark L., & Porfeli, Erik J. **Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence Across 13 Countries**, Journal of Vocational Behavior, 2012, Vol. 80, N°. 3, PP. 661-673, P. 663.

⁴ Milsom, Amy., & Coughlin, Julie. **Examining Person-Environment Fit and Academic Major Satisfaction**, Journal of College Counseling, 2017, Vol. 20, N°. 3, P. 250.

⁵ Nauta, Margaret M, **The Development, Evolution, and Status of Holland's Theory of Vocational Personalities: Reflections and Future Directions for Counseling Psychology**, Journal of Counseling Psychology, 2010, Vol. 57, N°. 1, P. 11.

⁶ Sheldon, Kennon M., Holliday, Greyson., Titova, Liudmila., & Benson, Craig. **Comparing Holland and Self-Determination Theory Measures of Career Preference as Predictors of Career Choice**, Journal of Career Assessment, 2020, Vol. 28, N°. 1, P. 28-29.

⁷ Milsom, Amy., & Coughlin, Julie, **Op-cit**, P. 251.

كلمة **التطابق** لإظهار التفاعل بين البيئة والشخصية حيث تؤدي شخصية واهتمام الشخص وبيئة العمل إلى استقرار ورضاء وظيفيين، ويؤدي التطابق المنخفض إلى عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الرضا.¹

يعتمد النظام الهولندي على مفهوم نمطي للشخصية، وفقاً لهولاند (1959، 1997) بمرور الوقت يُطوّر الأفراد " طُرُقًا مُعتادة أو مفضلة للتعامل مع المهام البيئية"،² يعكس كل نوع من أنواع الوظائف الستة مجموعة مُتميّزة من الاهتمامات والمهارات والتصرّفات، على الرغم من أنّ الأنواع الستة يُمكن أن تتعايش وتتداخل مع بعضها البعض.

اقترح هولاند (1997) مؤخرًا أنّ معظم الأشخاص لديهم "نظرية وظيفية شخصية" (PCT) حول الوظائف أو العمل، والتي يُمكن أن تتراوح من ضعيفة وغير صالحة إلى قوية وصحيحة، وهذه النظرية عبارة عن مجموعة من المعتقدات والأفكار والافتراضات والمعرفة التي تُوجه الأفراد عند اختيارهم للوظائف أو مجالات الدراسة، وتشرح سبب استمرارهم فيها ويستخدمها الأفراد أثناء قيامهم باتخاذ قرارات وظيفية.³

- نظرية المهنة الاجتماعية المعرفية (Lent et al, 1994, 2000) تقوم على النظرية الاجتماعية المعرفية العامة لباندورا (1986) طبقاً لانت وزملاؤه نظرية باندورا ووسعت نطاقها لتشمل مجال التطوير الأكاديمي والوظيفي، لقد قاموا بدمج التراكيب ذات الصلة بالمفاهيم ونتائج التطوير الأكاديمي والوظيفي من النظريات المهنية الراسخة والمُستخدمة بشكل كبير في إطار باندورا، وفي جميع النظريات الوظيفية، أنشأ لانت وزملاؤه SCCT،⁴ هي نظرية في علم النفس المهني، تمّ استخدامها على نطاق واسع لشرح سلوك اتخاذ القرار المُتعلق بالقضايا الوظيفية، يرتبط SCCT بفرعين من الاستفسارات الوظيفية التي تطوّرت من الإطار العام لباندورا: نظرية التعلم الاجتماعي لكرومبولتز لاتخاذ القرار الوظيفي وتطبيق بناء الكفاءة الذاتية لتطوير وظيفة المرأة بواسطة Hackett and Betz (1981)، من الناحية المفاهيمية، تتوافق SCCT بشكل وثيق مع موقف Hackett و Betz، على الرغم من أنها تبنى أيضاً على أساس المفاهيمي الرئيسي لنظرية Krumboltz. جزء من هدف SCCT هو تحديث وتوسيع هذه الفروع السابقة من التحقيق من خلال بناء روابط أوثق للتقدم في النظرية المعرفية الاجتماعية وقاعدتها التجريبية في كل من المجالات الوظيفية وغير الوظيفية،⁵ تُؤكد النظرية أنّ التطوّر الوظيفي يتأثر بالعوامل المُرتبطة بالفرد المعرفي (مثل الكفاءة الذاتية وتوقعات النتائج والأهداف/ النية)، يتم تحديد الأهداف من حيث تصميم الفرد على الانخراط في سلوك مُعين،⁶ والكفاءة الذاتية هي " أحكام الناس على قدراتهم على تنظيم وتنفيذ دورات من الإجراءات المطلوبة لتحقيق أنواع مُعينة من الأداء " ⁷، وتوقع النتيجة هو اعتقاد المرء بشأن عواقب أو

¹ Jena, Lipsa., & Nayak, Umakanta, **Op-cit**, P. 04.

² Holland, John L. **A Theory of Vocational Choice**, Journal of Counseling Psychology, 1959, Vol. 6, N°. 1, P. 35.

³ Reardon, Robert C., & Lenz, Janet G. **Holland's Theory and Career Assessment**, Journal of Vocational Behavior, 1999, Vol. 55, N°. 1, P. 103.

⁴ Pajares, Frank & Schunk, Dale H. **Self and Self-belief in Psychology and Education: A historical Perspective**, In: Improving Academic Achievement, Academic Press, 2002, PP. 3-21, P. 12.

⁵ Lent, Robert W., Brown, Steven D., & Hackett, Gail. **Social Cognitive Career Theory, Career Choice and Development**, 2002, Vol. 4, N°. 1, PP. 255- 311, P. 258.

⁶ Tran, Anh T.P., & Korfflesch, Harald Von. **A Conceptual Model of Social Entrepreneurial Intention Based on the Social Cognitive Career Theory**, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2016, Vol. 10, N°. 1, PP. 17-38, P. 21.

⁷ Bandura, A. **Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986, P. 391.

آثار أداء سلوكيات مُعَيَّنة، وتُشير النظرية أيضًا إلى أنَّ عملية صنع القرار المُتعلِّقة بالوظيفة تتأثر بكل من الشَّخص والعناصر البيئية.

يشمل مفهوم المُتغيَّرات البيئية فئتين أساسيتين تُسمَّى البيئة الموضوعية والذاتية، تتمثَّل البيئة الموضوعية في الظروف الاقتصادية، وسلوكيات الوالدين، وتأثيرات الأقران و"كيف يفهم الأفراد، ويستجيبون لما تُوفِّره بيئتهم"، والعامل البيئي الشَّخصي هو شيء يخضع لتفسير الفرد، على سبيل المثال: الفرص أو الموارد أو الحواجز أو المنح.¹

في سياق SCCT، تلعب الحواجز المُتصوِّرة للتطوُّر الوظيفي دورًا مهمًّا في الاختيار الوظيفي، على الرغم من أنَّ الفرد قد يكون لديه درجة عالية من الكفاءة الذاتية في وظيفة معينة، وتوقعات نتائج إيجابية لتلك الوظيفة، ومصالح مُتطابقة، إلاَّ أنَّه لا يزال بإمكان الفرد تجنب هذا المسار الوظيفي إذا كان يرى عوائق كبيرة أمام تحقيقه.²

- نظرية تعديل العمل (Theory of Work Adjustment)

نظرية تعديل العمل (TWA) (Dawis & Lofquist, 1984) هي نتاج أكثر من خمسة عقود من البحث في جامعة مينيسوتا، حيث طوِّرت هذه النظرية Parson سنة 1909، وقد امتدَّت تأثيرها إلى ما هو أبعد من تقديم جلسات الإرشاد والتوجيه الوظيفي، تمَّ تبني تصوُّرات TWA للعمل من قبل الوكالات الحكومية الأمريكية المسؤولة عن الصِّحة العامة ورفاهية العمال، ما جعل لديها القدرة على التأثير في السياسات وعملية صنع القرار على المُستوى الوطني،³ تُقدِّم نظرية تعديل العمل (Dawis, England, Lofquist, 1964; Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968; Dawis & Lofquist, 1969) نموذجًا لتصوُّر التفاعل بين الأفراد وبيئات العمل، المجموعات الرئيسية من المتغيَّرات المُستخدمة في النظرية هي القدرات والاحتياجات لوصف شخصيات العمل ومتطلبات القدرة وأنظمة التَّعزيز لوصف بيئات العمل والرضا والمدة لوصف نتائج التفاعل. يُستخدم التنبؤ بنتائج تعديل العمل مفهوم التوافق بين شخصيات العمل وبيئات العمل، وهكذا تُضفي النظرية الطابع الرسمي على نموذج المُطابقة الذي استخدمه علماء النفس في مجالات المُشكلات التطبيقية مثل التوجيه الوظيفي، والاستشارة الوظيفية، واختيار الموظفين، وتضع النظرية تأكيدًا إضافيًا على الاحتياجات والمعززات ونتائج الرضا.⁴

تركز نظرية تعديل العمل على:⁵

- جانبين من الاحتياجات والمهارات الفردية وجانبين متوازيين لمتطلبات مهمة بيئة العمل (أو كما نفضل أن نسميها متطلبات المهارة) والمعززات، يُؤدي التفاعل بين الفرد والبيئة إلى نتيجتين مهمتين: رضا الفرد ورضا بيئة العمل. في المقابل، تُؤدي هاتان النتيجتان إلى نتيجة ثالثة: وهي المدة أو مدة البقاء في الوظيفة؛

¹Lent, Robert W., Brown, Steven D., & Hackett, Gail. **Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance**, Journal of Vocation Behavior, 1994, Vol. 45, N°. 1, PP. 79-122, P. 37.

² Lindley, Lori D. **Perceived Barriers to Career Development in the Context of Social Cognitive Career Theory**, Journal of Career Assessment, 2005, Vol. 13, N°. 3, PP. 271-287, P. 272.

³ Eggerth, Donald E. **From Theory of Work Adjustment to Person-Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology**, Journal of Career Assessment, 2008, Vol. 16, N°. 1, PP. 60-74, P. 62.

⁴ Dawis, Rene V., & Lofquist, Lloyd H. **Personality Style and the Process of Work Adjustment**, Journal of Counseling Psychology, 1976, Vol. 23, N°. 1, PP. 55-59, P. 55.

⁵ Dawis, Rene V. **Personnel Assessment from the Perspective of the Theory of Work Adjustment**, Public Personnel Management, 1980, Vol. 9, N°. 4, PP. 268-273, P. 272.

- الحياة هي مؤشر أساسي لتعديل العمل، حيث يُشير البقاء في الوظيفة إلى تحقيق الحد الأدنى من مستوى التكيف مع الوظيفة أو معها. يجب أن يكون الفرد الذي يبقى في وظيفة راضيًا للحد الأدنى، يجب أن يكون توازن الرضا وعدم الرضا كافيًا لإبقاء هذا الفرد في تلك الوظيفة، عندما يتجه الميزان نحو عدم الرضا، سيترك الفرد الوظيفة؛

- البيئة أو الجانب التنظيمي للأشياء، يجب أن يكون الشخص الذي يتم الاحتفاظ به في الوظيفة مُرضيًا إلى الحد الأدنى، يجب أن يكون توازن الإيجابيات والسلبيات للفرد كافيًا للمنظمة للحفاظ على الفرد في الوظيفة. خلاف ذلك، ستجد المنظمة طريقة لنقل الفرد من الوظيفة، عن طريق الترقية، أو عن طريق النقل، أو عن طريق إعادة هيكلة الوظيفة بحيث لا تكون الوظيفة القديمة، أو عن طريق الإنهاء.

- نظرية (Schein 1978): تمّ تطوير نظرية الارتكاز الوظيفي من قبل Edgar Schein سنة 1978، في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) في الستينات،¹ نشأت النظرية من دراسة طولية من عام 1961 إلى عام 1978 قام خلالها بتقييم الدوافع الوظيفية والتاريخ التعليمي والوظيفي وقيم العمل ومواقف العمل والخطط المستقبلية والطموحات والقيم والمفاهيم الذاتية لـ 44 من خريجي ماجستير إدارة الأعمال تم اختيارها عشوائيًا،² وتُعرّف المرساة الوظيفية على أنها أداة وصفية وتنبؤية تعمل على إرشاد وتقييد واستقرار ودمج حياة الفرد الوظيفية،³ اقترح Schein أنه من خلال التجارب والتحديات المتتالية التي تمت مواجهتها في السنوات القليلة الأولى من الخروج من المدرسة، يكتسب الشباب مفهوم الذات الوظيفية الأكثر دقة واستقرارًا، وقد أُطلق على هذا المفهوم المُستقر "المرساة الوظيفية" واقترح أن يكون له ثلاث مكونات، هي:⁴

▪ المواهب والقدرات المُدرّكة للذات: بناءً على النجاحات الفعلية في مجموعة مُتنوعة من إعدادات العمل في العالم الحقيقي؛

▪ الدوافع والاحتياجات المُتصورة: بناءً على الخبرات الفعلية مع مجموعة مُتنوعة من المهام الوظيفية؛

▪ المواقف والقيم المُدرّكة للذات: بناءً على ردود الفعل على مجموعة مُتنوعة من المعايير والقيم التي تمت مواجهتها في مجموعات العمل والمنظمات المُختلفة.

ووفقًا لهذه النظرية، يُمكن التعبير عن مفهوم الذات الذي يُطوره الفرد على مدار خبراته الوظيفية حول

ثمانية نقاط ارتكاز والتي كان عددها في بداية دراسات Schein هو خمسة فقط، نذكرها فيما يلي:⁵

¹ Yarnall, Jane. **Career Anchors: Results of an Organizational Study in the UK**, Career Development International, 1998, Vol. 3, N°. 2, PP. 56-61, P. 56.

² Marshall, Verena., & Dede, Bonner. **Career Anchors and the Effects of Downsizing: Implications for Generations and Cultures at Work. A Preliminary Investigation**, Journal of European Industrial Training, 2003, Vol. 27, N°. 6, PP. 281-291, P. 282.

³ Schein, Edgar H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, 1978, Vol. 6834, P. 127.

⁴ Feldman, Daniel C., & Bolino, Mark C. **Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences**, Human Resource Management Review, 1996, Vol. 6, N°. 2, PP. 89-112, P. 89-90.

⁵ Delobbe, Nathalie. **Comment Gérer les Carrières Aujourd'hui?**, In book: **RH, les Apports de la Psychologie du Travail: 2- Management des Organisations**, Chapter: 7, Publisher: Editions d'Organisation, Editors: C. Levy-Leboyer, M. Huteau. C.LOUCHE, J-P. Roland, 2006, PP. 151-174, P. 160-161.

- الأمن والاستقرار: الأفراد الموجهون نحو الاستقرار والأمن يتجنبون المخاطر، والمهم بالنسبة لهم العمل في بيئة تُقدم معايير واضحة ويمكن التنبؤ بها، ويلتزمون بالأمن الوظيفي وهم أكثر راحة في المسار الوظيفي التقليدي؛
 - المهارات الوظيفية والفنية: إنّ الأفراد يسعون إلى تطوير خبراتهم باستمرار من أجل مواجهة التحديات الجديدة وتجاوزها، ويطمحون للتوجه نحو الوظائف كمُتخصصين وظيفياً؛
 - مهارات الإدارة: تتمتع الإدارة بحل المشكلات وإدارة الأفراد، والمدراء يتمتعون بمهارات كبيرة، فهم يُحبون ممارسة القيادة وتحمل المسؤوليات؛
 - الإبداع الريادي: حب الأفراد ابتكار أشياء جديدة وبدء أعمال خاصة، وتختلف عن الملفات الشخصية المستقلة من حيث استعدادها للعمل بشكل تعاوني ومبدأ التفويض، فهم يضعون قيمة عالية للممتلكات ويعتبرون الثروة علامة على النجاح؛
 - الخدمة والتفاني من أجل قضية: القاسم المشترك بين هذه الوظائف هو خدمة الآخرين، فالأفراد يهتمون بمساعدة الآخرين أكثر من اهتمامهم باستخدام مواهبهم؛
 - التحدي الخالص: يسعى الأفراد باستمرار إلى تحفيز جديد ومعالجة المشكلات الصعبة، ويُغير هؤلاء الأفراد وظائفهم بمجرد شعورهم بالملل ويُمكن أن تكون لديهم وظائف مُتنوعة وكثيرة؛
 - أسلوب الحياة: أكثر من النجاح الوظيفي، يسعى الأفراد إلى تحقيق الرضا العام في حياتهم ودمج الحياة الوظيفية والخاصة بشكل مُتناغم؛
 - الحرية والاستقلالية: تعني إشباع حاجة كبيرة للاستقلالية في تنفيذ المهام دون ارتباطها بضرورة حرية الإبداع.¹ هذا النموذج المكوّن من ثماني نقاط ارتكاز يحظى بشعبية خاصة ويظل أداة مفيدة لتحليل التفضيلات الوظيفية، لا سيما أثناء التقييمات وإعادة التوجيه الوظيفي.
- نرى أنّ نظريات المسار الوظيفي لعبت دوراً بارزاً في زيادة الأبحاث العلمية، التي وُجد أنّ معظمها مُرتبط بالسلوك الوظيفي للفرد، فنظرية هولندا (1959) تُحدّد العوامل التي تُؤدي إلى السلوك الوظيفي للفرد بينما تتعامل النظريات الأخرى مع الغرض من السلوكيات الوظيفية وتطويرها.
- وبشكل عام، جميع النظريات لها أصلها في نظريات الشخصية ولكن مداها يختلف من طرف إلى طرف آخر كما هو مُوضح في نظرية هولندا، إلى جانب الشخصية، فإنّ المجال الآخر الذي كان له تأثير على نظريات المسار الوظيفي هو علم النفس التنموي، ويُمكن العثور على تأثير الفكرة التنموية في مفاهيم (Super, 1963) لمهمة التطوير الوظيفي.
- كما تذكر نظرية المهنة المعرفية الاجتماعية الدور الذي تلعبه العوامل الشخصية والبيئية والسلوكية التي تعمل كمحفز للفرد من خلال الأهداف الشخصية والكفاءة الذاتية وتوقعات النتائج مع تأثير التعديل الأمثل.

¹ Moga, Leslie-Anne. Les Ancres de Schein comme facteur Explicatif du Plafonnement de Carrière Volontaire de Personnels Vieillissants au Sein des Marchés Internes Structurés: le Cas d'une Banque du Réseau Mutualiste, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Faculté des Sciences économiques et de Gestion, Aix-Marseille 2, 2010, P. 121.

- تعتمد نظرية تعديل العمل على رضا الفرد ورضا بيئة العمل، وهاته النظرية لا تُظهر ما يتعلمه الفرد خلال حياته العملية مثل نظرية هولندا، يظهر تركيزها على الطبيعة النفسية للفرد الذي يؤثر على اختيار الوظيفة، ووفقاً لنظرية تعديل العمل، تأتي متطلبات القدرة والمُعززات من البيئة، بينما وفقاً لنظرية هولندا، يُحدد الأفراد البيئة.

المطلب الثاني: معيقات المسار الوظيفي

يُواجه المسار الوظيفي الكثير من التحديات التي تفرضها عليه العولمة والتطور التكنولوجي والتدفق المعلوماتي الهائل والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية التي تُحتم على المنظمات إعادة هيكلة مواردها بإلغاء بعض الوظائف في مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى المشاكل التي تُواجه تقدم الموظفين وطرق ترقيتهم وتطوير مهاراتهم وطرق تدريبهم هذا بالموازاة مع المسار الوظيفي للمرأة والظروف التي تحد من تقدمها الوظيفي ونجاحها، فالمسار الوظيفي يصطدم ببعض الصعوبات والتي نذكر منها ما يلي:

- قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتتنوع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فالإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مُستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.¹

- انتظار الموظف خلو الوظيفة (أو الوظائف البديلة): التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها، فالمعروف أنَّ الترقية لا تتم لو وظيفة أعلى إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها لحين ترقية شاغلها، أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر. هذا الانتظار يُسبب مشكلة تواجه المنظمات، فطول هذه الفترة تُهدد طموحات الموظفين فيها وخاصة الأكفاء وتؤثر سلباً في معنوياتهم، وأحياناً تدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.

ولتلافي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية:

- الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير، من أجل توفير بدائل للترقية، مع تدعيمها بدوران وظيفي لإكساب الموظفين عدة مهارات؛
- تقصير سن الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة من الزمن الذي يسببه سن التقاعد المتأخر؛
- زيادة راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له؛
- تنزيل الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم موظفون أكفاء؛

¹ علي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، 2015، ص

▪ تسريح الأفراد الذين كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أداءهم بالمستوى المطلوب ولا أمل في رفع هذا المستوى.¹

- **تخطيط المسارات الوظيفية:** يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهي تسعى لأن تتنبأ بإمكانات الفرد وقدراته، وماذا سيكون عليه في المستقبل، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك لأنَّ الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر في شخصيته، ومهاراته، وميوله وقدراته إما للأسوأ وإما للأفضل، وهذه التغيرات تُؤثر في تخطيط المسارات الوظيفية وتحقيقتها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء.²

- **العاملون أنفسهم:** هناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يُقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية وصحية تُؤدي إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وبالتالي فإنَّ أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة والنقْدُم المُستمر في حياتهم الوظيفية، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثراً كبيراً في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكاً مُغايِراً باعتبار أنَّ لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أنَّ ما مضى من مُستوى العمل أكبر مما تبقى.³

- **المسار الوظيفي للمرأة:** تُواجه النساء حواجز وتحديات أثناء تسلق السُّلم الوظيفي، وتشمل هذه العوائق المعايير المُجتمعية، وأدوار الجنسين القديمة، والأدوار الاقتصادية المُختلفة، وتشمل التحديات في مهن المرأة الافتقار إلى نماذج يُحتذى بها، والاستشارة المُتَحَيِّزة جنسياً، وأدوار المرأة التقليدية، والصراع الوظيفي والأسري،⁴ والتمييز بين الجنسين، والتحرُّش الجنسي، ومسؤولية رعاية الأطفال، وسياسات المكتب، والافتقار إلى النقْدُم الوظيفي.

اقترح (Tharenou, 1999) أنَّ مناصب الإدارة العليا مُقْبولة للرجال، إضافة إلى ذلك، من بين العوائق التي تحول دون نقْدُم المرأة هي أيضاً الافتقار إلى برامج التَّدريب الإداري، ونقص فرص التَّدريب والتَّطوير، وعدم مرونة حلول العمل، والافتقار إلى برامج المُوازنة بين مُتطلبات الحياة والعمل.⁵

يُعتقد أنَّ للمرأة خصائص وصفات مُختلفة يُمكن اعتبارها غير مُناسبة لامتلاك القيادة. ومع ذلك، ووفقاً للدراسة التي أجراها (Miller, Audet & Appelbaum, 2003) فإنَّ أنماط القيادة النسائية فعَّالة مثل الرجال، وهي في الواقع أكثر فاعلية "في سياق الهياكل التنظيمية القائمة على الفريق والمدفوع بالتراضي والتي تكون سائدة أكثر في عالم اليوم".⁶

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 563-564.

² مصطفى سيد، الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، عمان، 2004، ص 130-131.

⁴ Betz, Nancy E. **Basic Issues and Concepts in Career Counseling for Women**, In W. B., & S.H., Oshipow (Eds), *Career Counseling for Women*, Hillsdale, NJ; Erlbaum, 1994, PP. 1-42, P. 23.

⁵ Turunen, Sara., & Mari, Muoniovaara. **Women's Career Development: A Case Study of the Career Paths of Female Middle Managers at Banks in Sweden**, Bachelor Thesis in Business Administration, Jonkoping International Business School, 2015, P. 18.

⁶ Appelbaum, Steven H., Audet, Lynda., & Miller, Joanne C. **Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories**, *Leadership & Organization Development Journal*, 2003, Vol. 24, N°. 1, PP. 43-51, P. 49.

حدّد تقرير منظمة العمل الدولية (2015) وأدرج العوائق التي تحول دون التقدّم الوظيفي للمرأة:¹

- تتحمّل النساء مسؤوليات عائلية أكثر من الرجال؛
- الأدوار التي يُحددها المُجتمع للرجل والمرأة؛
- المنظمات لها ثقافة ذكورية؛
- النساء ذوات الخبرة العامة أو التنفيذية غير كافية؛
- النماذج التي تحتذي بها النساء قليلة؛
- لا يتم تشجيع الرجال على أخذ إجازة للقيام بمسؤوليات عائلية؛
- الافتقار إلى سياسة وبرامج المساواة بين المنظمات؛
- القوالب النمطيّة ضد المرأة؛
- نقص التدريب القيادي للمرأة؛
- عدم وجود حلول عمل مرنة؛
- عدم وجود إستراتيجية للاحتفاظ بالمهارات من النساء؛
- التحيّز المتأصل بين الجنسين في التوظيف والترقية؛
- يُنظر للإدارة بشكل عام على أنّها وظيفة الرجل؛
- سياسات المساواة بين الجنسين موجودة لكنها لم تنفذ؛
- قوانين العمل غير ملائمة وعدم التمييز.

تشرح العديد من الدراسات حصر النساء في مناصب مُتدنية من خلال استحضر ظاهرة "السقف الزجاجي"، وهو مفهوم ابتكره (موريسون ووايت وفان فيلسور) سنة 1987 في دراسة من بين سبع وسبعين سيدة في المناصب التنفيذية وشركائهن الذكور، مازال أحد المظاهر العملية وفقاً للباحثين، يُحدد السقف الزجاجي هذه العوائق والصعوبات، التي بالكاد تكون ملحوظة في بعض الأحيان، والتي تُعيق الحركة التصاعديّة للمرأة في المجالات التنظيميّة العالية،² وهو يُشير إلى " الحاجز غير المرئي، الذي لا يُمكن اختراقه والذي يمنع الأقليات والنساء من الصعود إلى الدرجات العُليا من سُلّم المنظمة، بغض النظر عن مؤهلاتهم أو إنجازاتهم"،³ وبالتالي لا أهمية للمؤهلات والإنجازات بالمقارنة مع مُتطلبات سوق العمل، والمبادئ التي كانت سائدة والتي تتبنى قيادية الذكور.

حدّد (Lyness & Thompson, 2000) ستّة عوائق تُواجهها النساء أثناء تقدمهن الوظيفي كالتالي:

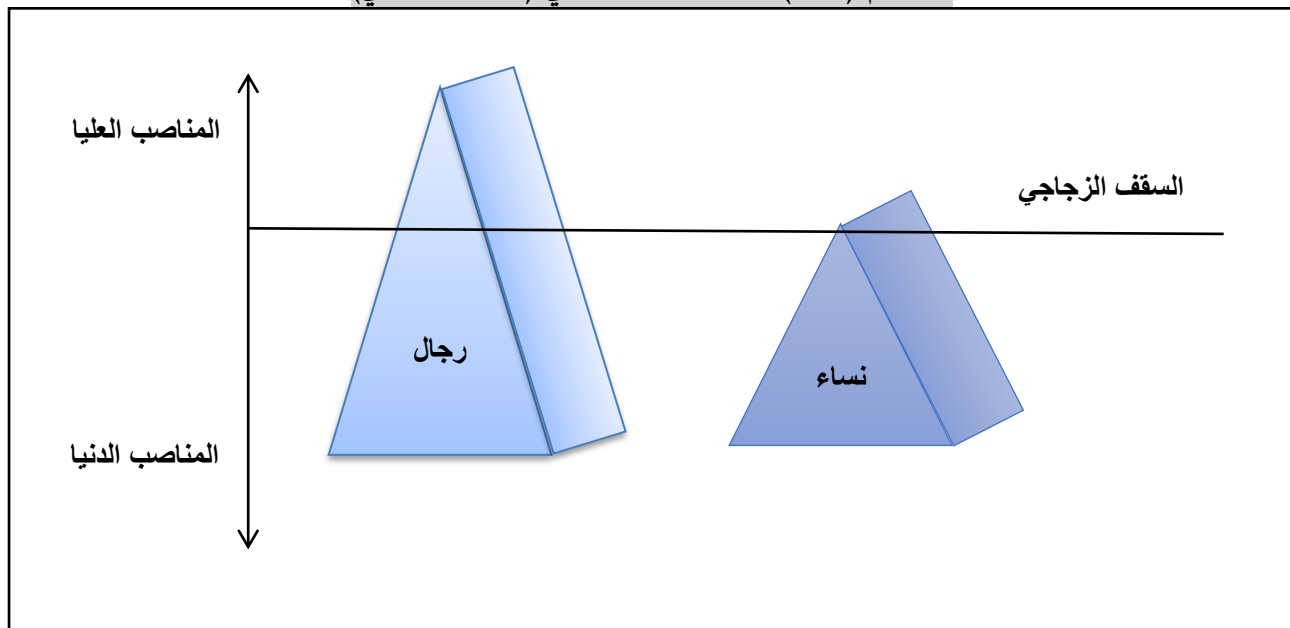
- عدم شعور النساء بالراحة في مكان العمل الذي يُسيطر عليه الذكور بسبب عدم وجود نماذج يُحتذى بها من الإناث؛

¹ International Labor Organization, ILO. **Women in Business and Management: Gaining Momentum**, Geneva, Switzerland: International Labor Organization, 2015, P. 16.

² Marchand, Isabelle. **Comprendre La Pérennité du Plafond de Verre: le cas des Entreprises Privées au Québec**, Mémoire Présenté comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Intervention Sociale, Université du Québec à Montréal, 2008, P. 15-16.

³ Cotter, David A., Hermsen, Joan M., Ovadia, Selth., & Vanneman, Reeve. **The Glass Ceiling Effect**, Social Forces, 2001, Vol. 80, N°. 2, PP. 655-681, P. 656.

- مُبالغة الرجال في الصداقة الحميمة مع الذكور واستبعاد النساء من الشبكات التي يتم فيها تبادل المعلومات المهمة؛
 - تلقي النساء قدرًا أقل من التوجيه من المديرين لعدد من الأسباب بما في ذلك سوء الفهم المُحتمل للتقدم الجنسي بدلاً من التقدم في التوجيه؛
 - اعتماد النساء بشكل أكبر على عمليات الترقية الرسمية للمنظمة مقارنة بالرجال الذين يميلون إلى استخدام الشبكة الرسمية للتقدم الوظيفي؛
 - النظرة النمطية التي تواجه المرأة والتي تجعل من الصعب عليها الحصول على مشاريع التطوير الوظيفي؛
 - صعوبة الحصول على وظائف تتطوي على التثقل الجغرافي التي يُمكن أن تُعزز حياتهن الوظيفية.¹
- والشكل التالي يوضح الحواجز التي تعيق المرأة في مسارها الوظيفي، والتي تكبح تقدمها ونجاحها.
- شكل رقم (1-7): يبين الحاجز الزجاجي (السقف الزجاجي)



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 256.

- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي: من بين الأسباب نذكر منها ما يلي:²
- العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي: ويُقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية له، ويُقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:
 - زيادة الطموح وعدم واقعيته وانعدام أهمية الوظيفة الأولى عدم النضج الشخصي؛
 - انخفاض الجانب العملي؛
 - عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه؛

¹ Blayney, Candace., & Blotnicky, Karen. **The Impact of Gender on Career Paths and Management Capability in the Hotel Industry in Canada**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2010, Vol. 9, N°. 3, PP. 233-255, P. 238.

² جميلة دغيش وعيسى قيقوب، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جوان 2017، ص 624-625.

- الرئيس المباشر سيئ ووجود مشاكل مع الزملاء .
- **العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:** نوجزها فيما يلي:
 - إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمية؛
 - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يُحققها؛
 - حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.
- **العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):** في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص مُتقاعد، وبما أنّ العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمختصين فإنّ فقد العمل يُؤدي إلى شعوره أنّ جزءاً من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإنّ التقاعد يُمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جداً، والتقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبياً على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يُحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:
 - العمل يُعطي للفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يُساهم في المجتمع وأن يرى نفسه على أنّه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها؛
 - يُساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- ولكي يستطيع الفرد أن يتجاوز هذه المشاكل التي تعيق مساره الوظيفي لابد أن يقوم بالتخطيط الجيد لمستقبله من خلال توافقه لإمكاناته وقدراته الفردية وتمييزها بالتدريب والتكوين ليُطور من نفسه ويساعده في التقدم الوظيفي.
- ويُمكن التغلب على الصعوبات التي تُواجه المسار الوظيفي من خلال النصائح التي يُمكن بواسطتها التخفيف من هذه الصعوبات، وقد لُخصت هذه النصائح فيما يلي:¹
 - يجب أن تكون المسارات الوظيفية مرنة؛
 - المرونة في برامج التدريب والتنمية، وجعلها مُستمرة لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها؛
 - إذا لم تتوفر الدرجات الوظيفية، وكذلك المخصصات المالية للترقية لمناصب قيادية عُليا، يُمكن تهيئة مسميات ومراكز وظيفية أعلى دون تخصيص مزايا مالية؛
 - زيادة راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له؛
 - تخفيض سن الإحالة للتقاعد من أجل فتح مسارات باستمرار أمام الأفراد؛
 - تخفيض الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء، ونقلهم لوظيفة أدنى؛
 - الاستغناء عن الأفراد الذين تنخفض كفاءتهم باستمرار، وكذلك الذين لم يعد أداءهم بالمستوى المطلوب، ومن غير المتوقع أن يتم رفع هذا المستوى؛

¹ مصطفى سيد، مرجع سابق، ص 54.

- إعادة النظر في تخطيط المسارات الوظيفية بشكل مستمر وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء .
ونرى أنّ جملة التغيرات الحاصلة ببيئة العمل تؤثر على المنظمة داخلياً وخارجياً يجعلها تلغي وظائف وقد تستغني عنها، إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالترقية الوظيفية وأيضاً ضعف التدريب والتكوين الذي ينعكس على التقدم الوظيفي والنجاح فيه بالنسبة للفرد بالموازاة مع المشاكل التي تواجهها وتُعيق وصولها إلى مناصب عليا لوجود حواجز (السقف الزجاجي) التي تحد من تقدمها ونجاحها كل هاته العوامل تمثل العوائق والصعوبات التي تواجه عملية المسار الوظيفي للأفراد وسبباً في عدم التطوير الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء الذي ينعكس سلباً على المنظمة وتحقيق أهدافها ككل.

خلاصة:

المسار الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال مرحلة حياته في المنظمة بدءاً بالتوظيف إلى غاية مرحلة التقاعد، ويُعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع المعاصرة لاهتمامه بالأفراد وتحقيق أهدافهم وتطوير مساهمهم للوصول إلى أعلى المراتب وكذا تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستمرارية والديمومة.

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع المسار الوظيفي من خلال مفهومه بالتطرق إلى المسار الوظيفي التقليدي ووصولاً إلى المسار الوظيفي الحديث وذكر أهم الاختلافات بينهما.

وذكرت الطالبة أهم المداخل والأنواع المميزة للمسار الوظيفي، مروراً إلى المراحل التي يمر بها الفرد داخل منظمته من بداية مساره إلى نهايته.

كما تمّ تناول أهم النظريات التي بحثت في هذا الموضوع خلال عقود مختلفة، والتعرج إلى المعوقات والصعوبات التي تُواجه المسار الوظيفي للأفراد داخل منظماتهم وكيفية التغلب عليها.

لذلك تسعى المنظمات الحالية للاهتمام بـ المسار الوظيفي لعاملها عن طريق تحقيق التوافق بين المتطلبات الفردية والمتطلبات التنظيمية والمواءمة بينهما، لذا وجب عليها القيام بإدارة وتسيير المسار الوظيفي للعاملين بما يتوافق وأهدافها من خلال التخطيط الجيد له وتنفيذه بأحسن الطرق وتقييمه في مختلف مراحلها في. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: إجراءات إدارة المسار الوظيفي

تمهيد:

تُشير إدارة المسار الوظيفي إلى الأنشطة الحديثة التي تُمارسها إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التوظيف واختيار الموظفين وتدريبهم وتكوينهم وعمليات التدوير الوظيفي وتقييم أدائهم والاستشارة والإرشاد الوظيفي والتي تُساعد المنظمة على كيفية تطوير وتنمية موظفيها في مسارهم الوظيفي، وذلك بتحقيق الرضا الوظيفي خلال طول مسارهم من بداية الحياة الوظيفية إلى مرحلة التقاعد، وإدارة المسار الوظيفي هي عملية يقوم من خلالها الموظفون بتطوير وتنفيذ ومراقبة الأهداف والإستراتيجيات الوظيفية،¹ وهي عملية مُستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ومراقبة الخُطط والإستراتيجيات الوظيفية التي يضطلع بها الموظف بمفرده أو بالتنسيق مع النظام الوظيفي للمنظمة،² ويُشار إلى إدارة المسار الوظيفي عادة بالسياسات والممارسات المصممة بشكل معتمد من قبل المنظمات من أجل تعزيز الفعالية الوظيفية لموظفيها،³ ومن منظور تنظيمي، هي عملية تقوم من خلالها المنظمات باختيار وتقييم وتعيين وتطوير الموظفين للخروج بمجموعة من الموظفين المؤهلين لتلبية التوقعات المستقبلية للمنظمة،⁴ وتُعرّف إدارة المسار الوظيفي بشكل عام على أنّها العملية التي تُخطط وتُشكل تقدّم الموظفين داخل المنظمة وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية وإمكانات أداء الموظفين وتفضيلاتهم،⁵ وبالتالي تهدف إدارة المسار الوظيفي إلى تحقيق وتكامل أهداف الموظف مع أهداف المنظمة.

وإدارة المسار الوظيفي لها دور تقوم من خلاله بـ تخطيط المسارات الوظيفية وتصميمها، وإعداد دليل لكيفية استخدامها، وتحديد أنظمة تنفيذها، وكذا القيام بعمليات تقييم المسارات الوظيفية، ومن خلال ما سبق سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نذكرها كما يلي:

- تخطيط المسار الوظيفي؛
- عمليات تنفيذ المسار الوظيفي؛
- تقييم عملية تنفيذ المسار الوظيفي.

¹ Greenhaus, Jeffrey. H., Callanan, Gerard. A., & Godshalk, Veronica. M. **Career Management**, 3rd Edition, United States of America: The Dryden Press, 2000, P. 12.

² Chetana, Nameirakpam., & Mohapatra, Arka. Kumar Das. **Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study**, Asian Journal of Management, 2017, Vol. 8, N°. 3, P. 615.

³ Pazy, Asya. **Joint Responsibility: the Relationship between Organizational and Individual Career Management and Effectiveness of Careers**, Group & Organizational Studies, 1988, Vol. 13, N°. 3, P. 313.

⁴ Kim, Sang-Man., Um, Ki-Hyun., Kim, Hyeon Young., & Kim, Yong-Hyun. **Hospital Career Management Systems and their Effects on the Psychological State and Career Attitudes of Nurses**, Service Business, 2014, Vol. 10, N°. 1, P. 90.

⁵ Hartzenberg, Johannes Stephanus. **The Implementation of Career Management Practices in the South African Public Service**, Magister Commercii (Human Resources Management), in the Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria, 2002, P. 6.

المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي

يُعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تُحدد الطريقة التي تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السُّلم الوظيفي حتى سن التقاعد،¹ وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد مفهوم تخطيط المسار الوظيفي في المطلب الأول، أمَّا المطلب الثاني فسيتناول مراحل تخطيط المسار الوظيفي وأخيرًا سيتم التعرض لاستخدامات تخطيط المسار الوظيفي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

قبل توضيح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لا بدُّ أن نتطرق إلى عناصره كل على حدة والمُتمثلة في التخطيط والمسار الوظيفي، وهذا الأخير قد تعرفنا عليه سابقًا في الفصل الأول.

يرجع استعمال لفظ "التخطيط" بمفهومه العصري إلى عام 1910م عندما استخدمه الاقتصادي النمساوي "كريستيان سوي ندر" في مقال عن النشاط الاقتصادي إلا أنَّ التطبيق الفعلي للتخطيط والذي أكسبه شهرة واسعة، يرجع إلى وضع الاتحاد السوفياتي (سابقًا) أول خطة خماسية لمختلف القطاعات الاقتصادية من عام 1928 إلى 1933.

وقد انتشر استخدام التخطيط وتطبيقه في الدول الاشتراكية ثمَّ أخذت به الكثير من الدول الرأسمالية، ففي أوائل العشرينيات أخذت شركة جنرال موتورز GMC الأمريكية بالنموذج الاشتراكي للتخطيط بعدما تكبدت معظم مصانعها خسائر مُستمرة.²

وقد تطوّر مفهوم التخطيط عبر عدّة مراحل من الزمن كما يلي:

- المرحلة الأولى: ما قبل القرن العشرين:

استخدم التخطيط في هذه المرحلة من جُل الأفراد والجماعات في معظم جوانب الحياة دون تحديد واضح بمفهومه كسلوك وعملية، وقد استأثرت الجوانب العسكرية والمعمارية، بنشاط تخطيطي كبير في عصور التاريخ المُختلفة، فبناء الأهرامات والمدن القديمة والتُّرع وقنوات الري بمواصفات وخصائص فنية عالية الجودة يتم عن قدرات تخطيطية لا يُستهان بها، كذلك فإن اختيار مواقع المستقرات السكانية في مناطق وفرة المياه والتربة الخصبة والمناخ المعتدل يعكس العلاقة الإلزامية التي اكتشفها الإنسان منذ القدم بين حاجاته ومتطلبات حياته من جهة والموارد المُتاحة والكامنة من جهة أخرى، وأيضًا كانت المواقع العسكرية والقلاع الدفاعية فوق القمم الجبلية شاهدًا آخر على مدى نجاح الإنسان منذ القدم في التعامل مع طبيعة المكان، وتخطيط وبرمجة وتوجيه هذا التعامل لتحقيق أهداف محددة ومنشودة، خلاصة القول أنَّ آثار الأمم والحضارات من مُختلف العُصور والتي ما زالت قائمة حتى وقتنا الحاضر، تعكس قُدرة هائلة على التخطيط الذي مارسه الإنسان في كل الأزمنة، حاول من خلاله أن يرتقي بأساليب ومُستويات معيشته، ويُشبع حاجاته المُختلفة ويُحافظ على إمكانياته وموارده من الهدر والإسراف.

¹ ناصر عايد سليمان الفاضلي، مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في التخطيط للمسار الوظيفي "دراسة تطبيقية - جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة عامة قسم الادارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2016، ص 23.

² يوسف محمد سمير، إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1980، ص 45.

نستطيع القول إنَّ البدايات الأولى للتخطيط، كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية، أو بمعنى آخر بعد اختراع الآلة التجارية، وإدخال المكننة إلى وسائل الإنتاج، ممَّا اضطرت بعض الجهات المعنية بأشكال الإنتاج المختلفة، إلى زيادة التفكير والاهتمام بكيفية تطوير الإنتاج أو العمل على معالجة المشكلات التي تُواجه حُسن سير وأداء العمل في مرافق ومؤسسات الإنتاج والخدمات، فما هو الشيء الذي يُمكن بواسطته أولاً تنظيم أداء العمل وضمان سيره وثانياً المساهمة في زيادة الإنتاج وتطويره كمًّا ونوعًا.¹

- المرحلة الثانية (1900 - 1920):

شهدت هذه المرحلة تطوُّراً كبيراً في مجالات التخطيط وفنونه وتمثَّل ذلك فيما يلي:

▪ ظهور وتبلور فكرة التخطيط الاقتصادي عام 1910 على يد الاقتصادي النرويجي كريستيان شونفيدر Kristian Schonheyder؛

▪ نشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914 عزز من فكرة التخطيط الاقتصادي إلى جانب التخطيط العسكري من أجل تحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية وبشكل يضمن للدول المشاركة في الحرب والاستمرار فيها لأطول فترة مُمكنة؛

▪ نشوب الثورة البلشفية في روسيا وظهور النظام الاقتصادي الاشتراكي ونظام التخطيط المركزي، الذي بدأ يُبرز من نجاح هذه الثورة عام 1919.

- المرحلة الثالثة (1920 - 1945): برزت في هذه المرحلة أحداث عديدة كان لها الدور الكبير في تطوير فكرة التخطيط وزيادة الاهتمام به كفلسفة واستراتيجية وعلم، ومن أهم هذه الأحداث ما يلي:

▪ قيام الاتحاد السوفياتي بوضع خطة تنموية طويلة الأجل في منتصف العشرينيات بهدف تحويل اقتصاده إلى اقتصاد زراعي مُتخلف إلى اقتصاد صناعي مُتقدم؛

▪ ظهور الأزمة الاقتصادية الدولية عام 1929 ما عُرف بـ الكساد العظيم، وقد نجم عن هذه الأزمة مُشكلات اقتصادية، واجتماعية عديدة في كثير من الدول الأوروبية، وقد عجز اقتصاد السوق الحر عن مُواجهة هذه المشاكل مما استدعى تدخُّل الحكومات إلى جانب قوى السوق من أجل السيطرة على هذه المُشكلات والتخفيف من حدتها ووضع الحلول المناسبة لها؛

▪ نشوب الحرب العالمية الثانية وتبني كثير من الدول المشاركة في الحرب لفكرة التخطيط الاقتصادي والعسكري وبصورة أكثر شمولاً مما كان عليه الحال في الحرب العالمية الأولى، الأمر الذي ساهم في انتشار التخطيط كعلم واستراتيجية، وتولَّدت قناعة لدى الشعوب والحكومات على حد سواء بضرورة تطبيق التخطيط كأسلوب لمواجهة المُشكلات وتسريع معدلات النمو الاقتصادي، وتحسين مُستوى معيشة السكان.

- المرحلة الرابعة (من 1945 وحتى وقتنا الحاضر):

في هذه المرحلة تبلور التخطيط كعلم مُستقل وقائم بذاته وأيضاً تم تبنيه كأسلوب حياة عند كثير من الدول والشعوب ويُمكن ملاحظة كل هذا فيما يلي:

¹ موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1999، ص 16.

- أخذت كثير من دول العالم النامية الحديثة الاستقلال باعتماد تطبيق التخطيط الاقتصادي وذلك من خلال تدخل الدولة في سن السياسات الاقتصادية والمالية وتوجيه مختلف النشاطات والفعاليات الاقتصادية وضبط مساراتها بشكل علمي منظم بعيداً عن الارتجال والعشوائية ودون أن تمتلك الدولة وسائل الإنتاج، وذلك من أجل تحقيق نمو اقتصادي سريع يُمكن هذه الدول من التغلب على كثير من مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية الموروثة من عهود الاستعمار الطويلة؛
- ظهرت في هذه الفترة دراسات وأبحاث واستراتيجيات تنموية عديدة وأساليب، وأنواع تخطيط مختلفة تراكمت جميعاً بفعل التطورات الكبيرة التي شهدتها عمليات التنمية في مفهومها، ومحتواها نتيجة الكم الكبير من التجارب الدولية في هذا المجال، وقد نجم عن ذلك زيادة كبيرة في أهمية التخطيط كاستراتيجية، وأسلوب لمواجهة المشكلات بأنواعها المختلفة ووضع الحلول المناسبة، لها والحيلولة دون ظهورها في المستقبل؛
- بروز قوتين عظيمتين في هذه الحقبة بنظامين اقتصاديين مختلفين وما تبع ذلك من صراع وتسابق بينهما في مجالات تطوير العلوم والتكنولوجيات والتسليح، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام ب التخطيط على اعتبار أنه الطريق السليم الذي يؤدي إلى النجاح السريع، هكذا عزز الصراع بين الكتلتين الشرقية والغربية من أهمية التخطيط في جوانب الحياة المختلفة.

مع انهيار الاتحاد السوفياتي وتفتت كتلة الاتحاد الشرقية في نهاية القرن العشرين أصبح بالإمكان القول بأن نظام التخطيط المركزي (الاشتراكي) قد أخذ في الاضمحلال والتراجع لصالح نظم تخطيط جديدة.

- تعريف التخطيط: حظي مفهوم التخطيط باهتمام من قبل الباحثين والدارسين لأهميته باعتباره يُمثل الوظيفة الأولى والجوهرية من وظائف العملية الإدارية، وقد خصَّه الباحثين العرب بهاته التعاريف التي نوجز البعض منها فيما يلي:

جدول رقم (2-1): تعريف التخطيط باللغة العربية

المؤلف والسنة	التعريف
(سعيد، 2003) ¹	يُعرّف التخطيط على أنه: "عملية جمع المعلومات والحقائق التي تُساعد عند بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة"
(القريوتي، 2006) ²	يُعتبر التخطيط " الحلقة الأولى لسلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثمَّ تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف"
(المغربي، 2014) ³	يُعرف التخطيط على أنه تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج والإجراءات والتنبؤ بالظروف المستقبلية، وذلك لحل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار في موقف معين أو لإنجاز عمل ما
(الشميري وآخرون، 2014) ⁴	عرفوا التخطيط على أنه: "التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل"، ومن ثم أضافوا بأن التخطيط هو: "عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، يُبدل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها".

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

¹ عمر إبراهيم سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 168.

³ محمد فاتح المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، 2014، ص 68.

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميري وعبد الرحمن بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير غنام، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، ط 10، 2014، ص 74.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ (سعيد، 2003) يرى بأنّ التّخطيط يُبنى على جمع المعلومات الضرورية والتي تُساعد على تحقيق الأهداف المُسطّرة، بينما (القريوتي، 2006) فقد اعتبره الحلقة الأولى للوظائف الإدارية، يتم من خلالها وضع الأهداف وتحديد مُختلف الطرق العلمية لتحقيقها، وهو يتفق مع (الشميمري وآخرون، 2014) في ذلك ويُضيف الأخير أنّهُ مجموعة من الأفكار المدروسة القائمة على المنطق، وأضاف (المغربي، 2014) أنّ التّخطيط يقوم برسم السياسات ووضع البرامج التي تُساعد في اتخاذ القرارات المهمة للمنظمة وتصويبها. ونرى أنّ التّخطيط هو رؤية مُستقبلية لما سيتمّ انجازه من خلال جمع المعلومات الأساسية وتحديد الأهداف التي تخدم مصلحة المنظمة والفرد معاً، وتنفيذها بآليات وتقنيات علمية حديثة تُؤدي إلى تحقيقها وتُساعد على اتخاذ القرارات المُناسبة والقيادية.

- تعريف تخطيط المسار الوظيفي: يُعدّ تخطيط المسار الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي بدأت تهتم بها المنظمات لمساعدتها في تسيير عاملها، وقد تطرّق العديد من الباحثين في العلوم الإدارية بدراسة هذا المفهوم ومراجعة الآداب العربية والأجنبية للخروج بتعاريف لهذا المُصطلح، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:
من بين التعاريف العربية نذكرها في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-2): تعاريف تخطيط المسار الوظيفي باللغة العربية

المؤلف والسنة	التعريف
(عبد الباقي، 2002) ¹	يُعرّفه على أنّه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يُخطّطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المُتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية"
(ماهر، 2006) ²	"هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل"
(علاقي، 2007) ³	يُعرّف بأنّه: "عملية مُشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي مُتصاعد، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة"
(أبو بكر، 2008) ⁴	عرّف تخطيط المسار الوظيفي على أنّه: "نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تُؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً"
(حسونة، 2008) ⁵	يُعرّفه بأنّه: "تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه الوظيفية والطريقة الملائمة لتحقيقها"

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نرى أنّ الباحث (عبد الباقي، 2002) قد تناول من جانب الفرد وما يُخطّطه لمساره بوضع الأهداف وتحقيقها ثمّ تقييم إنجازاته المُقدّمة طبقاً لمهاراته وقدراته الفعلية، وهو يتفق مع (حسونة، 2008) في أنّ المسؤولية تقع على الفرد، بينما يرى (أبو بكر، 2008) أنّ تخطيط المسار الوظيفي هو من مهمّة المنظمة فهي تقوم بعمليات التدريب والتكوين المُختلفة لتنمية قدرات وزيادة خبرات أفرادها لتقدمهم الوظيفي وترقيتهم لمناصب

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 286.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 374.

³ مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007، ص 571.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 200.

⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 17.

أعلى، بينما يرى كل من (ماهر، 2006؛ العلاقي، 2007) أنّ مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على المنظمة والفرد معاً بما أنّها إدارة تشاركية فلا بُدَّ أن تتوافق وتتطابق متطلبات المنظمة ومتطلبات الفرد معاً، لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها وبقائها، وكسب رضا الفرد عن مساره الوظيفي وتحقيقه نجاحات مُتصاعدة.

وهناك تعريفات أجنبية تناولت تخطيط المسار الوظيفي نوجزها في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-3): تعريفات أجنبية لتخطيط المسار الوظيفي

المؤلف والسنة	التعريف
(Ivancevich, 1986) ¹	يُعرّف تخطيط المسار الوظيفي على أنّه: "مُواءمة التطلّعات الوظيفية للفرد مع ما تُوفّره المنظمات من فرص"
(Armstrong, 1999) ²	" هو التّصوّر المُستقبلي المُتعلّق بكيفية تقدّم العاملين في المُنشأة وترقيتهم في إطار كل من حاجة ومُتطلبات الأداء في المُنشأة من ناحية وتطلّعات الأفراد العاملين من ناحية أُخرى"
(Dessler, 2003) ³	عرّفه بأنّه: " العملية المُمنهجة والتي من خلالها يُصبح الفرد بالصفات الوظيفية التي يمتلكها، ومرآحله حياته الوظيفية التي مرّ بها والتي ساهمت في تحقيق أهدافه الوظيفية"
(Mondy et al, 2005) ⁴	هو عملية مُستمرة يُحدد من خلالها الموظف الأهداف المُحددة ويُحدد الطريقة المُلائمة لتحقيقها
(Kayalar & Ozmutaf, 2009) ⁵	هو " عملية مدروسة يُدرك الفرد ذاته من خلالها، كما يُحدد الفرص والمعوقات والاختيارات المُتاحة والنتائج المُتوقّعة والأهداف المُرتبطة ب مساره للعمل والتعليم واكتساب الخبرات المُرتبطة بهذه الأهداف، لتحديد اتجاه ووقت وتتابع الخطوات التي سيتبعها لتحقيق هدف وظيفي مُحدد"
(Antoniou, 2010) ⁶	يُعرّفه بأنّه: " عملية مُستمرة للاكتشاف، حيث يُطوّر الفرد مفهومه الوظيفي كنتيجة للمهارات والقدرات والاحتياجات والدوافع والطموحات المُرتبطة بنظام القيمة الخاص به"

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

يرى كل من (Ivancevich, 1986; Armstrong, 1999) أنّه رؤية مستقبلية تسعى لتوافق تطلّعات كل من المنظمة بازدهارها وتطوُّرها وتطلّعات أفرادها بالتقدّم الوظيفي والترقية في العمل في ظل الفرص المُتاحة بالمنظمة، ونرى كل التعاريف الأخرى أتت تهتم بالفرد وتضع المسؤولية على عاتقه وهذا تزامناً مع التطور التكنولوجي وظهور مسارات حديثة (المسار بلا حدود Boundaryless Career والمسار المتقلب Protean Career) التي تدعو إلى تحرر الأفراد في تطلّعاتهم والسماح لهم بتحقيق أفكارهم وتجسيدها على الواقع والتقليل من دور المنظمة المُهيمن، فأصبحت عمليات النجاح الوظيفي مُرتبطة بالإنجازات الحقيقية للأفراد والتي تتطابق مع إمكانياتهم وقدراتهم الفعلية والعلمية والابتعاد عن زمن الترقية الآلية التي كانت سائدة في كل المنظمات.

ونرى أنّ تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مُشتركة بين المنظمة وأفرادها والتي تتم من خلالها إعداد الفرد بالتدريب والتكوين وصقل معارفه السابقة لتحقيق إنجازات وظيفية حقيقية تُمكنه من الحصول على نجاحات مُتصاعدة وزيادة رضاه الوظيفي، بالتوافق مع أهداف المنظمة وتطلّعاتها المُستقبلية.

¹ Ivancevich, John. M., Glueck, William. F. **Foundations of Personnel: Human Resource Management**, 3rd Edition, Plano, Business Publication, 1986, PP. 541-544.

² Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 7th Edition, London, Kogan, 1999, P. 190.

³ Dessler, Gary. **Human Resource Management**, 9th Edition, Prentice Hall, 2003, P. 274.

⁴ Mondy, Wayne. R., Noe, Robert. M., Gowan, Mary. **Human Resource Management**, Prentice Hall Upper Saddle River: New Jersey, 9th Edition, 2005, P. 367.

⁵ Kayalar, Murat & Ozmutaf, Metin. N. **The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction: A Comparative Study on Academic and Administrative Sciences**, 2009, Vol. 14, N°. 1, P. 241.

⁶ Antoniu, Eliza. **Career Planning Process and its Role in Human Resource Development**, Annals of the University of Petrosani, Economics, 2010, Vol. 10, N°. 2, P. 14.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

أشار العديد من الباحثين إلى مراحل تخطيط المسار الوظيفي والتي سنوجزها في الآتي:

■ **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال؛¹

ويمر تصميم المسارات الوظيفية للموظفين بالخطوات التالية:²

- الاجتماع مع الإدارة العليا، وكافة المعنيين؛
- دراسة وتحليل الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، ونطاق العمل؛
- دراسة الأوصاف الوظيفية المعتمدة، ونماذج التحليل الوظيفي؛
- إجراء مسح ديمغرافي للموظفين؛
- توزيع استقصاء لاستطلاع آراء الموظفين، ومشاركتهم في العملية، مما يُعدُّ دعامة أساسية لنجاحها؛
- تحليل نتائج الاستقصاء؛
- وضع إطار عام للجدارات الوظيفية الإدارية، والفنية (Competencies Framework) حسب المستويات الوظيفية؛
- دراسة وتعديل عملية تقييم الأداء، بحيث تُشكل مدخلاً أساسياً لعملية تخطيط المسار الوظيفي؛
- وضع معايير (Parameters) لتقييم أداء وقدرات الموظفين لغايات الترقى عبر المسار الوظيفي؛
- ربط خطة الإحلال التعاقبي بعملية تخطيط المسار الوظيفي؛
- ربط المسار التدريبي بـ المسار الوظيفي، الذي يُشكل واحداً من المدخلات الرئيسية لعملية بناء الخطة السنوية للتدريب؛
- وضع آلية لتنفيذ الخطط التطويرية؛
- وضع سياسية عامة، تشمل كافة الخطوات، والإجراءات، والنماذج، واعتمادها من الجهات المعنية؛
- البدء في عملية تخطيط المسار الوظيفي، من خلال اجتماع الموظفين والإدارة العليا، لتوضيح كافة الخطوات والمراحل المتخذة، والهدف من هذه العملية، والفائدة المتوخاة للموظفين والدائرة؛
- المباشرة في عملية التنفيذ.

■ **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** يتم تحديد أهداف كل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل، بما في ذلك تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات

¹ فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة - باتنة -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 92-93.

² رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 40-41.

والتدريب؛¹

▪ **تقييم الذات:** يُعرّفه (كلينوفسكي، 1995) على أنه: "التقييم أو الحكم على "قيمة" أداء الفرد وتحديد نقاط القوة والضعف لديه بهدف تحسين نتائج التعلم"،² ويُعرّف على أنه: "مشاركة المتعلمين في إصدار الأحكام بشأن إنجازاتهم ونتائج تعلمهم".³

يتمُّ تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها؛⁴

▪ **تقديم المشورة في مجال تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:** يُمكن الحصول على هذه الاستشارات من خلال ثلاثة طرق هي:⁵

- **المدير المشرف:** وذلك أثناء المقابلة مع المرؤوسين لمناقشة تقرير الأداء، حيث يُمكن تناول وجهات النظر حول فرص تطوير المسار الوظيفي، مثل فرص التدريب وتحمل مسؤوليات جديدة؛

- **إدارة الأفراد:** حيث يُوفر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية، كما يمكن مساعدة الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية وتعريفهم بالأساليب الممكنة أو المُتاحة للتدريب والتطوير؛

- **الحلقات الدراسية الحرة المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي:** حيث يمر المشاركون بسلسلة مُخططة من التدريبات لتساعدهم في تخطيط مسارهم الوظيفي، وقد تقدم هذه الاستشارات بصفة فردية أو جماعية.

▪ **تحديد الفرص الوظيفية:** تُساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مُختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مُستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمُوصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة؛⁶

▪ **إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المُشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المُفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يُخطط لمشروعات

¹ جمال فهمي عناية، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 72.

² Klenowski, Val. **Student Self-evaluation processes in student-centred teaching and learning contexts of Australia and England**, Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 1995, Vol. 2, N°. 2, P. 146.

³ Wride, Michael. **Guide to Self-assessment**, Academic Practice, University of Dublin Trinity College, 2017, P. 1.

⁴ قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 195.

⁵ سعيداني رشيد، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة وحدة الصفافات التابعة لمؤسسة المضخات والصفافات الجزائرية (بوفال)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012، ص 85.

⁶ فايزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 01، 2014، ص 16.

التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة؛

▪ **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يُمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التثقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها؛¹

▪ **إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:** يرى آل مذهب (2007) أنّ هذه المرحلة تتضمن أربعة خطوات، وهي:²
- **الأهداف:** يتم تحديد فيما إذا حقق البرنامج أهدافه، وهل كان للبرنامج نتائج سلبية أم إيجابية لم تكن في الحسبان عند تطويره؟

- **الممارسات:** يتم تحديد فيما إذا تمّ تنفيذ الأنشطة التي حُطّ لها، وهل كانت هذه الأنشطة مناسبة وتُلبّي حاجة الموظف والمنظمة؟

- **سوق العمل:** يتم تحديد فيما إذا تمّ دراسة سوق العمل من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدّلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل؛

- **المنافسون:** يتم تحديد فيما إذا تمّ دراسة المسارات الوظيفية التي تُطوّرها المنظمات المنافسة، ومدى تسرّب الموظفين إليها، ومستويات الرواتب، والبدلات التي تُقدّمها تلك المنظمات، وكذلك سمعتهم في سوق العمل، ومدى جذبهم للكفاءات، وإمكانية الاستفادة من خططهم وبرامجهم وتجاربهم في مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص.

▪ **اتخاذ القرارات التشخيصية:** من قبل الإدارة اللازمة لحلّ المشكلات والتغلب على المعوّقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذّر الاستمرار في المسار الحالي.³

نرى من خلال استعراض مراحل تخطيط المسار الوظيفي أنّه يعتمد على تقييم المهارات الفردية والاهتمامات والدوافع، وعلى تحليل الفرص التنظيمية، وتحديد أهداف المسار الوظيفي للأفراد، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

ويمر التخطيط الوظيفي الفردي حسب (Zlate, 2004) بخمس خطوات رئيسية وهي:⁴

▪ **التقييم الذاتي** هو جمع المعلومات عنك (القيم والاهتمامات والمهارات) والتقييم المُستمر وتقديم التقارير للآخرين؛
▪ **ينطوي** استكشاف الفرص على جمع المعلومات حول الفرص الموجودة داخل المنظمات وكذلك خارجها (التدريب وطرق التطوير الأخرى)؛

¹ ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، ص 16.

² جمال فهمي عناية، مرجع سابق، ص 74.

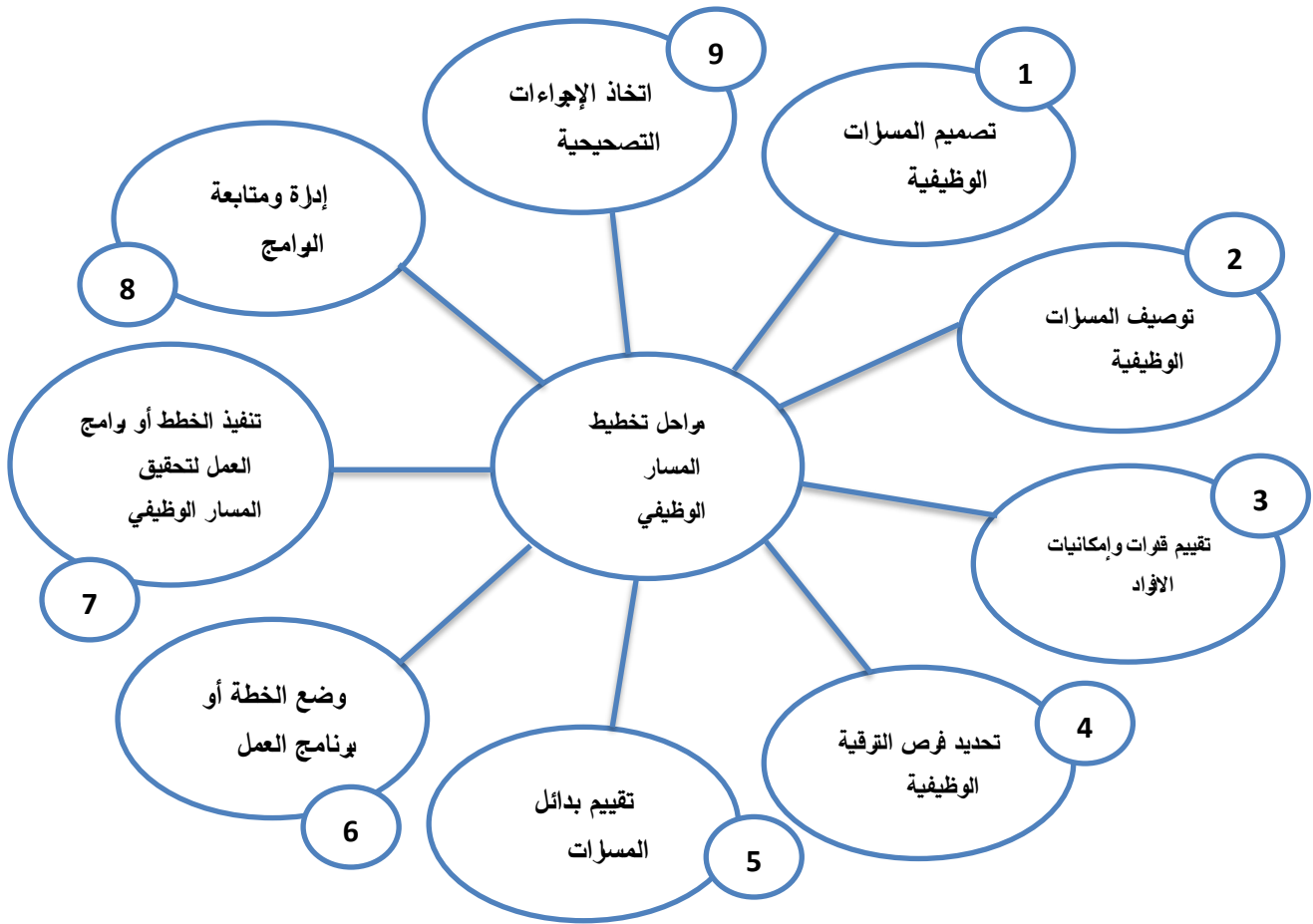
³ فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-، مرجع سابق، ص 93.

⁴ Zlate, M. A Dissertation Regarding the Managerial and Organizational Psychology, Lasi: Polirom Publishing House, 2004, P. 377.

- اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف على المدى القصير والطويل لمتطلبات التدريب وتغيير الوظيفة/ القسم وما إلى ذلك؛
- يتكون التخطيط من تحديد طرق ووسائل تحقيق الأهداف، وترتيب إجراءاتهم لتحقيقها، والنظر في عواقبها، وتحديد المواعيد النهائية ومتطلبات الموارد؛
- السعي لتحقيق أهداف الإنجاز، والعمل من قبل حسابات الأفراد لنجاحاته وإخفاقاته واتخاذ القرارات بـ المسار الوظيفي أو تغييره.

ويوضح الشكل الموالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي كالتالي:

شكل رقم (1-2): مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 237.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ التخطيط الفعّال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المنظمة من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

إنّ عملية تخطيط المسار الوظيفي مهمة للفرد والمنظمة معاً، تهدف لتحقيق المصالح المشتركة بينهما، وهي عملية رسم المجالات والاستخدامات المختلفة نذكر منها أهم النقاط التالية:

- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يُؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورًا رئيسيًا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرًا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة؛
- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لـ تخطيط المسار الوظيفي للأفراد تُصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومُحددة سلفًا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية؛
- في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تُصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المنظمة واستقرارها؛¹
- مجال وظيفة التدريب: تُبين خطة المسار الوظيفي التدرُّج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضًا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبًا للوظيفة التي سيشغلها؛
- مجال تقدير التكاليف: يُساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المُحتملة مُستقبلًا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلًا، واستعداد المؤسسة لها مُسبقًا؛²
- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تُواجه المنظمات تغيُّرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... وغيرها، ومثل هذه التغيُّرات تُؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف أو مُتطلبات الأداء، وهو ما يُمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المُخاطرة؛³
- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تُحقق لهم إشباعات كثيرة وتُقابل طموحاتهم بصدق رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك؛⁴
- يُساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضًا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المنظمة؛⁵
- تُعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مُدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يُساهم في فتح مجالات التطوير أمام

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 - 2005، ص 224.

² أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 221.

³ ليلي بوحديد وإلهام بحيوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة، المجلد 4، العدد 13، 2014، ص 257.

⁴ فايزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 1، 2014، ص 12.

⁵ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 187.

الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المنظمة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.¹

¹ Peretti, Jean Marie. **Gestion des Ressources Humaines**, Paris: Edition d'Organisation, 2003, P. 226.

المبحث الثاني: تنفيذ إدارة المسار الوظيفي

إنّ مرحلة التنفيذ هي مرحلة مهمة يتم فيها إظهار سلامة تخطيط المسار الوظيفي، وينعكس نجاحها وفشلها على نتائج المرحلة المالية والمتعلقة بتقييم المسار الوظيفي والتي سنتكلم عنها لاحقاً، ولذلك فعلى إدارة المسار الوظيفي أن تهتم بأمور وجوانب لضمان حسن تنفيذها، ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث إلى التطرّق إلى أنظمة إدارة المسار الوظيفي في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة في المطلب الأول، أمّا المطلب الثاني فسنعالج فيه أنظمة إدارة المسار الوظيفي وتطويره في مرحلة العلاج.

المطلب الأول: أنظمة إدارة المسار الوظيفي في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة

هناك أساليب وأنظمة تُساعد الموظف على الالتحاق بعمله وتوفير وظيفة مناسبة له، كما تقوم المنظمة بعمليات التدوير الوظيفي حتى يتمكن من التعرف على مكان عمله بشكل جيّد، كما تقوم بعمليات التدريب لجعله أكثر تأهيلاً وكفاءة لمنصبه الذي يشغله، وجراء مجهوداته المبذولة تقدّم له حوافز ومكافآت مختلفة لدعمه وحثه على زيادة المجهودات والسماح له بالإبداع والمثابرة والاجتهاد، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأنظمة كما يلي:

1- التوظيف Recruitment: يُعتبر التوظيف أول مرحلة من مراحل المسار الوظيفي، ونقطة بداية الحياة الوظيفية للفرد في المنظمة، وتعتمد على ثلاث عمليات مهمة أولها استقطاب الأفراد ثم الاختيار والمفاضلة بين أحسنهم تليها عملية تعيينهم وتثبيتهم في المناصب الشاغرة لديها، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المختلفة للتوظيف:

جدول رقم (2-4): تعاريف أجنبية للتوظيف

المؤلف والسنة	التعريف
¹ (Jardillier, 1974)	التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد
² (Céteau, 1987)	يضمن التوظيف أفضل تطابق ممكن بين الإمكانيات الفردية (الكفاءة، والطموح، وإمكانية تقييم الشخص) ومتطلبات الوظيفة
³ (Dolan & al, 2002)	يُعرّف التوظيف بأنّه جميع الأنشطة التي تهدف إلى تزويد المنظمة بعدد كافٍ من المرشحين المؤهلين حتى تتمكن من اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف المتاحة
⁴ (Compton, 2009)	يتعلّق التوظيف بتحديد الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب
⁵ (Carriere, 2014)	التوظيف هو العملية التي تضمن المنظمة من خلالها أن يكون لديها دائماً عدد مناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية
⁶ (Ekwoaba & al, 2015)	التوظيف هو عملية تحديد وجذب المرشحين المحتملين من داخل المؤسسة وخارجها لبدء تقييمهم للتوظيف في المستقبل، فإن الاختيار يبدأ عندما يتم تحديد المستوى المناسب من المرشحين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

¹ Jardillier, Pierre. **la Gestion Prévisionnelle du Personnel**, P.U.F, 2^{ème} Edition, Paris, 1974, P. 34.

² Céteau, Jean Pierre. **Gestion des Ressources Humaines**, Edition VUIBERT Entreprise, Paris, 1987, P. 83.

³ Dolan, Shimon L., Jackson, Susan E., & Saba Tania, Schuler Randall S. **La Gestion des Ressources Humaines, Tendances**, Edition Pearson Education, Paris, 2002, P. 188.

⁴ Compton, Robert L. **Effective Recruitment and Selection Practices**, CCH Australia Limited, 5th Edition, 2009, P. 100.

⁵ Carriere, Diane, BA, CHRP, THRP. **Meeting HR needs in an Aboriginal Organization**, Cahrma 2nd National HR Conference, Building Connections, April 22-24, Inns Polo Park, Canada, 2014, P.13.

⁶ Ekwoaba, Joy O., Ikeije, Ugochukwu U., & Ufoma, Ndubuisi. **The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance**, Global Journal of Human Resource Management, 2015, Vol. 3, N°. 2, P. 22.

من خلال الجدول أعلاه نرى أنّ كل من (Jardillier, 1974) و (Dolan & al, 2002) اعتبرا أنّ التوظيف يقوم على اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين للمناصب المُتاحة بالمنظمة، بينما يرى كل من (Céteau, 1987) و (Carrière, 2014) التوظيف على أنّه توافق بين ما يمتلكه الفرد من مؤهلات وكفاءات علمية وما يتناسب مع الوظائف الشاغرة لدى المنظمة فهي تقوم باختيار الأفراد المناسبين لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف مُسطرة وبذلك تستطيع الاستمرار والبقاء في بيئة شرسة ومُتغيرة، وتطرّق (Ekwoaba & al, 2015) إلى طرق التوظيف الداخلي (يتمثل في إعادة التوجيه) والخارجي (ويتم عن طريق الاستقطاب).

كما أنّ لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها:¹

▪ مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية؛

▪ مصطلح عام: ويشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل...

ونرى أنّ التوظيف هو عملية البحث عن الموظفين المؤهلين وذوو الكفاءات العالية لشغل الوظائف الشاغرة لديها لتحقيق أهدافها المنوطة والتي تتم من خلال ثلاث عمليات أساسية وهي: الاستقطاب، والاختيار وأخيراً التعيين.

وحسب المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية العامة تحت الباب الرابع: حول تنظيم المسار المهني والفصل الأول منه المتعلق بـ التوظيف، فإنه لا يُمكن أن يُوظف أيّا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:²

▪ أن يكون جزائري الجنسية؛

▪ أن يكون مُتمتعاً بحقوقه المدنية؛

▪ ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المُراد الالتحاق بها؛

▪ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية؛

▪ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المُراد الالتحاق بها.

وهناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي أي المصدر من داخل المؤسسة في الاستقطاب، وتوظيف خارجي مصدر الاستقطاب يكون من البيئة أو خارج المؤسسة.³

- مراحل التوظيف: يمر التوظيف بعدة مراحل أولها الاستقطاب تليها الاختيار والتعيين، نذكرهم كما يلي:

▪ الاستقطاب (Recrutement): يُعتبر الاستقطاب أول الأبعاد الفرعية للتوظيف، وتتمثل بوضع خطط منظمة تسعى لإيجاد الأفراد ذوي القدرات والمهارات المطلوبة وجذبهم وتحفيزهم للوظيفة المُعلن عنها والالتحاق بها، وذلك

¹ رحمانى يوسف زكرياء وليرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص 588.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 8-9.

³ رحمانى يوسف زكرياء وليرق محمد رياض، مرجع سابق، ص 588.

من خلال تنفيذ عدة إجراءات وأنشطة مُتخذة من قبل المنظمة وفقاً للخُطط الموضوعية،¹ ويُعرّف الاستقطاب على أنه عملية البحث عن المرشحين للتوظيف وتحفيزهم على التقدّم للوظائف في المنظمة،² وتُعرّف البرنوطي: "على أنه عملية جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة".³

ونرى أنّ الاستقطاب هو عملية جذب الأفراد المؤهلين والأكفاء والقادرين على تنفيذ المهام المنوطة إليهم وتوظيفهم في المناصب المتاحة بالمنظمة.

▪ **الاختيار Selection:** الغرض من الاختيار هو مطابقة الأشخاص للعمل، ويُمثل العنصر الأكثر أهمية في إدارة الأفراد، ببساطة لأنه لا يمكن تحسين فعالية الموارد البشرية بأي طريقة إذا كان هناك تطابق أقل من مناسب،⁴ والاختيار هو العملية التي يتم من خلالها استخدام أدوات محددة للاختيار من بين مجموعة من المتقدمين الأكثر ملاءمة للوظيفة مع مراعاة أهداف الإدارة والمُتطلبات القانونية، لذلك فإنّ الاستقطاب والاختيار هما جزء أساسي من النجاح التنظيمي.⁵

ونرى أنّ عملية الاختيار هي عملية تصفية وانتقاء أفضل المترشحين كفاءة ومؤهلات علمية وعملية على أن تتوافق مع مُتطلبات الوظيفة الشاغرة بالمنظمة.

▪ **التعيين Appointment:** يُمثل الخطوة الأخيرة للتوظيف، ويُعرّف على أنه: "المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المُقدّمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المُختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين،⁶ ويتضمن التعيين النقاط التالية:

- إصدار قرار التعيين: تتولى الجهة المعنية إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مجموعة امتيازاته، كالراتب والمُكافآت التي سيحصل عليها، وعادة يُعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة مُحددة؛⁷

- التهيئة المبدئية: أي تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها؛

- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والمُلاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يُعدّ الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد؛⁸

- تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يُمضي الموظف الفترة التجريبية بنجاح، وتُثبت كفاءته، يتم تعيينه بشكل

¹ أحمد محمد حمدان الحجاج، أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل -دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2020، ص 18.

² Renuka, Devi B & Vijaya, Banu P. **Introduction to Recruitment**, International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), 2014, Vol. 1, N°. 2, P. 05.

³ سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 213.

⁴ Roberts, De Gareth. **Recruitment and Selection**, CIPD Publishing, 1997, P. 03.

⁵ Ofori, Daniel & Aryeetey, Majoreen. **Recruitment and Selection Practices in Small and Meduim Enterprises: Perspectives from Ghana**, International Journal of Business Administration, 2011, Vol. 2, N°. 3, P. 48.

⁶ محمد بشير ومريم فاطمي، إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل، مجلة الروائز، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 61.

⁷ هبه سامي عبد الغني البرزيعية، استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، عمان، 2020، ص 24.

⁸ ايمان لعراجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 3، 2021، ص 220.

نهائي، وفي هذه المرحلة يتم تمكين الفرد من أداء مهامه الوظيفية من خلال منحه الصلاحية الكاملة للاضطلاع بها، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.¹

2- التدريب Training: يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحكومية منها والخاصة على حد سواء، وذلك للقناعة بأنَّ التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تُساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تُساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يُساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، ولقد تعددت تعاريف التدريب باختلاف الباحثين والمؤلفات الصادرة في هذا المجال، وفيما يلي نذكر البعض منها:

جدول رقم (2-5): تعاريف أجنبية للتدريب

التعريف	المؤلف والسنة
التدريب هو "مجموعة الإجراءات والوسائل والتقنيات المُخططة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والقدرات، وتغيير سلوكهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الشخصية"	(Sekiou, 1986) ²
يهدف التدريب إلى نقل المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة، ويهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة	(Truelove, 1992) ³
التدريب هو أي نشاط أو دورة، سواء كانت رسمية أم غير رسمية (على سبيل المثال أثناء العمل)، والتي تُساعد على اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بالعمل	(Mcleod & King, 1996) ⁴
يُعرف التدريب على أنه: "عملية مُخططة ومنظمة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة ومساعدتهم على نقلها إلى حيز التنفيذ بما يُساعد هؤلاء الافراد على تحسين الأداء والإنتاجية التنظيمية والفردية"	(Sriyan, 1997) ⁵
يُعرف التدريب بأنه: "عملية مُخططة لتعديل الموقف أو المعرفة أو المهارة أو السلوك من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعّال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، والغرض منه، في حالة العمل، هو تطوير قدرات الأفراد وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة"	(Milhem & al, 2014) ⁶

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

انققت التعاريف السابقة على أنَّ التدريب يُزود الأفراد بالمعلومات والمهارات لرفع كفاءتهم وقدراتهم للقيام بوظائفهم بأحسن الطرق لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة معاً.

2-1- تصميم البرامج التدريبية: عملية تصميم البرامج التدريبية تُعتبر ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري لتحقيقها وتتضمن هاته العملية الخطوات التالية:⁷

▪ تحديد الهدف من البرنامج التدريبي في إطار الفروق التنظيمية والبيئة المحيطة بالوحدة؛

¹ هبه سامي عبد الغني البزايعة، مرجع سابق، ص 25.

² Sekiou, Lakhdar. *Gestion des Ressources Humaines*, édition d'Organisation, Paris, 1986, P. 396.

³ Truelove, S. *Handbook of Training and Development*, Oxford: Blackwell, 1992, P. 273.

⁴ Mcleod, Catherine E, Hare Julie., & King, Lesley A. *Continuing Professional Development for the Information Discipline of Records Management*, Part 1: Context and Initial Indications of Current Activities, Librarian Career Development, 1996, Vol. 4, N°. 2, P. 25.

⁵ Sriyan, De Silva. *Developing the Training role of Employer's Organization*, International Labour Office, 1997, P. 2.

⁶ Milhem, Wajdi., Abushamsieh, Khalil., & Arostegui, Maria Nives Perez. *Training Strategies, Theories and Types*, Journal of Accounting-Business & Management, 2014, Vol. 21, N°. 1, P. 13.

⁷ عبد الباري زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر، ط 1، 1996، ص 381.

- حصر موضوعات مُحتوى البرنامج التدريبي؛
- تحديد أسلوب التدريب الذي يجب أن يتلاءم مع هدف المادة التدريبية ومستوى المتدربين في البرنامج التدريبي؛
- تحديد مدة البرنامج وعدد الساعات التدريبية؛
- اختيار المدربين لبرنامج التدريبي حيث يمثل اختيار المدرب عنصراً هاماً من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه؛
- تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي وكذا تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

كما تتضمن عملية تصميم برامج التدريب ما يلي:¹

- تحديد محتويات المواضيع التدريبية وكثافتها، بما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المحددة، ومن أجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مُستلزمات تدريبية (إمكانات مالية، مُدربين ومؤطرين، مساحات لإجراء عملية التدريب وكذا المعدات والأجهزة الضرورية)، وهذا إلى جانب اختيار أنجع أساليب التدريب كونها تُشكل أحد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية، وتُصنف الأساليب على تنوعها وتباينها إلى أساليب تُنفذ في مكان العمل وأخرى تُنفذ خارج مكان العمل.

2-2- أساليب نظام التدريب: هناك 13 طريقة أساسية تتمثل في: دراسة الحالة، التدريب القائم على الألعاب، التدريب الداخلي، التناوب الوظيفي، التظليل الوظيفي، المحاضرة، التوجيه والتدريب الوظيفي، التعليم المبرمج، نمذجة الأدوار، لعب الأدوار، المحاكاة، التدريب القائم على التحفيز، وتدريب الفريق،² والتي سوف نُدرجها في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-6): طرق التدريب الأساسية 13.

المؤلف والسنة	طريقة التدريب	التعريف
(Bruner, Gup, Nunnally, & Pettit, 1999; Elam & Spotts, 2004, Menkel Meadow, 2000)	دراسة الحالة Case Study	تُوفر للمتدربين فرصة لتطوير المهارات من خلال تقديم مُشكلة بدون حل، لحلها، أو بحل كنموذج لكيفية حلها.
(Brown, 2004; Gentry, 1990)	تدريب قائم على الألعاب Games-Based Training	يتنافس المُتدربون في سلسلة من مهام صنع القرار التي تُتيح لهم استكشاف مجموعة متنوعة من البدائل الاستراتيجية وتجربة العواقب التي تؤثر على اللاعبين الآخرين، ولكن بدون مخاطر على الأفراد أو المنظمة.
(Ballard & Carroll, 2005; Stedman, 1997)	التدريب الداخلي Internship	يتضمن تدريباً عملياً خاضعاً للإشراف أثناء العمل في الوظيفة، حيث يُسمح للمتدرب بالعمل في الوظيفة التي يتدرب عليها، ولكن مع بعض القيود وبأجر أقل أو بدون أجر.
(Barbian, 2002; Ho, Chang, Shih, & Liang, 2009; Wilson, 2000)	التناوب الوظيفي Job Rotation	يتضمن هذا النوع من التدريب العمل في وظائف مختلفة لفترة محددة، مع الحفاظ على الوظيفة الأصلية.
(Tyler, 2008)	التظليل الوظيفي Job Shadowing	ينطوي هذا الأسلوب على ترُقّب المتدرب عن كُتّب شخصاً ما يؤدي وظيفة معينة في بيئة عمل طبيعية بغرض مشاهدة تفاصيل الوظيفة مباشرة.

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 29.

² Martin, Barbara Ostrowski., Kolomitro, Klodiana., & Lam, Tony C.M. Training Methods: A Review and Analysis, Human Resource Development Review, 2014, Vol. 13, N°. 1, P. 15.

يتم من خلالها نشر المحتوى التدريبي من قبل المدرب للمجموعة التي يقوم بتدريبها، وذلك عن طريق التعليم الشفهي.	المحاضرة Lecture	(Zhang, Zhao, Zhou, & Nunamaker, 2004)
يتضمن شراكة فردية بين موظف مبتدئ وموظف قديم، يهدف الإرشاد إلى توفير الدعم والتوجيه للموظفين الأقل خبرة، في حين أنّ التدريب الوظيفي يهدف إلى تطوير مهارات العمل.	التوجيه والتدريب الوظيفي Mentoring and Apprenticeship	(Andrews & Chilton, 2000)
يتضمن القيام بعملية التدريب من خلال التعليمات التي يتم تسليمها بواسطة برنامج عبر بعض الأجهزة الالكترونية دون وجود مُدرب، يُمكن أن يكون الجهاز الالكتروني عبارة عن كمبيوتر أو مشغل DVD أو مشغل أقراص مضغوطة، وما إلى ذلك.	التعليم المبرمج Programmed Instruction	(Gist, Rosen, & Schwoerer, 2006; Neri, Mich, Gerosa, & Giuliani, 2008; Russ-Eft, 2002)
يتضمن عرضًا حيًا للمهارات (المهارات) لجمهور من المتدربين.	نمذجة الأدوار Role-Modeling	(Kirby, Bennett, Smith, Parker, & Thompson, 2008; Verma, & Singh, 2010, Wang & Hsu, 2008)
يتطلب من المتدربين أن يتولوا شخصية ويُمثلوا الدور في سيناريو تخيلي أو سلسلة من السيناريوهات، كأنهم يقومون بمسرحية مجسدة على أرض الواقع.	لعب الأدوار Role Play	(Sheets, 1998)
تتضمن استخدام جهاز محاكاة، حيث يتم تطوير مهارات معينة من خلال الممارسة المتكررة مع تجربة مُتعددة الحواس لظروف مُقلدة، وبشكل خاص تدريب المحاكاة هو تدريب الواقع الافتراضي الذي يستلزم الانغماس الكامل في الحواس.	المحاكاة Simulation	(Kneebone, 2003)
يستخدم فيه نوع من التحفيز (مثل الموسيقى والأعمال الفنية والسرد وما إلى ذلك) لتحفيز المتدرب على التعلم، يؤدي التدريب إلى حالة من الاسترخاء في المتدربين تُساعدهم على التعلم.	التدريب القائم على التحفيز Stimulus-Based Training	(Lam, Kolomitro, & Alamparambil, 2011; Kumgai, 2008; Zemke, 1995)
هذا النوع من التدريب مخصص لمجموعات الأفراد الذين يتصرفون بشكل تقاعلي، إما لتحسين المعرفة المُتبادلة داخل الفريق أو لتدريب الفريق على مهارة خاصة بالفريق.	تدريب الفريق Team-Training	(Wheelan, 2005; Craig, 1996)

Source: Martin, Barbara Ostrowski., Kolomitro, Klodiana., & Lam, Tony C.M. **Training Methods: A Review and Analysis**, Human Resource Development Review, 2014, Vol. 13, N°. 1, PP. 16-17.

نرى أنّ الاختيار الأمثل لهاته الأساليب المختلفة للتدريب يُساعد على بلوغ نتائج إيجابية تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية، بتقليل التكاليف الباهظة والوقت والجهد، ويُسرّع من الحصول على العوائد المختلفة من التدريب (المالية، المادية، وزيادة الثقة للفرد واحتلاله مراكز متقدمة في مهامه الوظيفية).

3- التدوير الوظيفي Job Rotation: منذ الخمسينيات من القرن الماضي، تمّ اقتراح التناوب الوظيفي كممارسة يتم تطبيقها في البيئة التنظيمية للحد من رتابة الوظيفة والملل والإرهاق الناتج عن تبسيط الوظيفة والتخصص والتكرار،¹ تُقدّم الأدبيات العديد من التعاريف لوصف هذه الممارسة التي تُركّز على مناهج مُتميّزة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، والتي نذكرها كما يلي:

¹ Santos, Ronnie E.S., Da Silva, Fabio Q.B., Baldassarre, Maria Teresa., Magalhaes, Cleyton V.C. **Benefits and Limitations of Project-to-Project Job Rotation in Software Organizations: A Synthesis of Evidence**, Information and Software Technology, 2017, Vol. 89, P. 2.

جدول رقم (2-7): تعريف التدوير الوظيفي

التعريف	المؤلف والسنة
التدوير الوظيفي هو أداة تُعزز أنشطة التدريب، والمنظمة تُوفّر للموظفين إجازة مدفوعة الأجر للمشاركة في التدريب التكميلي، بينما يتم استبدالهم في وظائفهم بالعاطلين عن العمل، والذين يتلقون بدورهم فترة تدريب أثناء العمل.	¹ (Janssens, 2001)
التدوير الوظيفي هو مُجرد واحدة من العديد من أدوات التعلّم في مكان العمل.	² (Malinski, 2002)
يُستخدم مُخطط التدوير الوظيفي مع الموظفين الخريجين الجُدد، خاصة في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم، استعدادًا للتعيين في وظيفة جوهرية.	³ (Bennett, 2003)
يُعرّف التدوير الوظيفي على أنّه أداء الموظف لمهمة جديدة على أساس مؤقت لفترة زمنية مُتفق عليها، عادة ما يمتلك الموظف الذي يتم اختياره للتدوير الوظيفي المهارات المطلوبة ويتم الدفع له إذا كانت المهمة في نطاق رواتب أعلى مقابل التصنيف المُعتاد للموظفين.	⁴ (Waterman & Collard, 2004)
التدوير الوظيفي هو " عملية تحويل شخص من وظيفة إلى أخرى، مما يزيد من قدرة الموظفين وقيمتهم في المنظمة".	⁵ (Edwards, 2005)
يقوم التدوير الوظيفي بتحفيز الموظفين الذين يشعرون بالملل والتعب دائمًا من أداء نفس المهمة.	⁶ (Eriksson & Ortega, 2006)
التدوير الوظيفي يحدث بين الموظفين المُتواجدين على نفس مُستوى المسؤولية داخل المنظمة لفترة زمنية محددة.	⁷ (Earney & Martins, 2009)
يُعرّف التدوير الوظيفي على أنّه: "نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المُختلفة داخل الوظائف حيث يتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مُختلفة، تُسهل مهام التدوير الوظيفي فهم الموظف للخطوات المُختلفة المُتضمنة في كيفية تقديم مُنتج أو خدمة، وكيف تؤثر جهودهم على جودة وكفاءة الإنتاج وخدمة العملاء، وكيف يُساهم كل عضو في الفريق في العملية، لذلك يسمح التدوير الوظيفي للأفراد باكتساب الخبرة في مراحل مُختلفة من العمل، مما يُؤدي إلى منظور أوسع للعمل ككل".	⁸ (Kim & al, 2016)
يُعرف على أنّه: "النقل الدوري للموظفين من مهمة إلى أخرى، عندما يُصبح النشاط لا يُمثل تحديًا، يتم تناوب الموظفين على وظيفة أخرى عادة من نفس المُستوى ولها مُتطلبات مهارات مُماثلة، ويُسمى بـ التناوب الوظيفي وأيضًا التدريب المُتبادل".	⁹ (Van & al, 2018)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ كل من (Janssens, 2001) و (Malinski, 2002) يعتبران التدوير الوظيفي هو أداة من أدوات التدريب داخل المنظمة المدفوعة الأجر، كما خصّ (Bennett, 2003) بأنّ التدوير الوظيفي يكون للموظفين الجُدد لتدريبهم استعدادًا للتعيين والتثبيت النهائي في مناصب عملهم، في حين يرى كل من (Waterman & Collard, 2004) و (Earney & Martins, 2009) أنّ التدوير الوظيفي يتم داخل المنظمة لفترة

¹ Janssens, Jos. **Innovations in Lifelong Learning: Capitalizing on Adapt**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001, P. 15.

² Malinski, Richard M. **Job Rotation in on Academic Library: Damned if you do and Damned if you don't!**, Library Trends, 2002, P. 10.

³ Bennett, Ben. **Job Rotation: its Role in Promoting Learning in Organizations**, Development and Learning in Organizations, 2003, Vol. 17, N°. 4, P. 7.

⁴ Waterman JR, R.H., Waterman, J.A., & Collard, B.A. **Toward a Career-resilient Workplace**, Harvard Business Review, 2004, Vol. 4, P. 50.

⁵ Edwards, Steven T. **Fire Service Personnel Management**, 2nd Ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, P. 74.

⁶ Eriksson, Tor., & Ortega, Jaime. **The Adoption of Job Rotation: Testing the theories**, Industrial and Labor Relations Review, 2006, Vol. 59, N°. 4, P. 2.

⁷ Earney, Sally., & Martins, Ana. **Job Rotation at Cardiff University Library Service: A Pilot Study**, Journal of Librarianship and Information Science, 2009, Vol. 41, N°. 4, P. 9.

⁸ Kim, Sang-Man., Um, Ki-Hyun., Kim, Hyeon Young., Kim, Yong-Hyun. **Hospital Career Management systems and their Effects on the Psychological State and Career Attitudes of Nurses**, Service Business, 2016, Vol. 10, N°. 1, P.5.

⁹ Van, Wyk., Anna, Elizabeth., Ilze, Swarts., & Chipo, Mukonza. **The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees Perceived Job Satisfaction**, International Journal of Business and Management, 2018, Vol. 13, N°. 11, P. 92.

زمنية محدودة قد تكون بالأيام أو بالأسابيع، بينما يرى كل (Edwards, 2005) و (Eriksson & Ortega, 2006) و (Van & al, 2018) أن التدوير الوظيفي هو حركة دورية بين الوظائف داخل المنظمة لتحفيز الموظفين والابتعاد عن الملل والكآبة النفسية الناتجة من تكرار نفس العمل لمدة طويلة، بينما أضاف (Kim & al, 2016) أن التدوير الوظيفي يساهم في عملية إنتاج المنتج وتقديمه بجودة عالية مما يساعد الموظفين من العمل بمجموعة واحدة وتحت ما يُسمّى بفريق العمل.

ونرى من خلال ما سبق أن التدوير الوظيفي هو حركة دورية تتم بين الوظائف المختلفة من نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية ولمدة زمنية محددة ومدفوعة الأجر، تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم وتساعدهم في التعيين في مناصب عليا جديدة أو البقاء في مناصبهم مع تحسين أدائهم وتطوير خبراتهم واكتساب مبادئ العمل الجماعي كفريق عمل واحد.

3-2- أنواع التدوير الوظيفي: هناك العديد من أنواع التدوير الوظيفي، فهناك ما تخص مراحل المسار، وأخرى تتعلق بالهيكل التنظيمي، ونوع يتعلق بـ التدوير في الإدارات، وأخيرا تدوير حسب الوقت والمدة الزمنية، نوجز هاته الأنواع في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-2): أنواع التدوير الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على كل من (المصوّل، 2019)¹ و (إسليم، 2018)² و (Ali, 2017)³.

3-3- مزايا التدوير الوظيفي: تتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي فيما يلي:⁴

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي؛
- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل؛
- زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات؛

¹ ماجد محمود المصوّل، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الاسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2019، ص 19.

² ريم محمد عبد الله إسليم، أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الانتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية - غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص 13.

³ Ali, Nizar Mohammed. Job Rotation and its Role in Human Resources Development: Analytical Study of the Opinions of a sample of Administrative Employees in the University of Zakho, Humanities Journal of University of Zakho, Iraq, 2017, Vol. 5, N°. 4, P. 1173.

⁴ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2015، ص 142- 143.

- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين؛
- التخلص من البيروقراطية والروتين؛
- وسد النقص في بعض المهارات المطلوبة؛
- وحسب (Richardson & al, 2003) حددوا مجموعة من الفوائد التي تمّ الحصول عليها من خلال استخدام التديوير الوظيفي تتمثل في: تحسين المعرفة والمهارات، وتعزيز الفرص وتطويرها، والتواصل، والقدرة على تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحسين العلاقات بين الإدارات، وزيادة الحافز؛¹
- كما يُساهم التديوير الوظيفي في إنشاء اتصالات بين الأفراد وتحسين العلاقات الموجودة في المنظمة، وبالتالي، يسمح التديوير الوظيفي للأفراد ببناء تفاعلات وظيفية واجتماعية مع أشخاص من فرق أو أقسام أو فروع مختلفة للمنظمة، ويُعدُّ التديوير الوظيفي ممارسةً مفيدة لتحسين مرونة الفريق، ومُساعدة الأفراد على أن يكونوا أقل عُرضة للتغيرات وأيضًا إعدادهم للتعامل مع مجموعة متنوعة من المُشكلات في تطوير البرامج.²
- 3-4- إيجابيات وسلبيات التديوير الوظيفي: للتديوير الوظيفي إيجابيات وسلبيات مختلفة نذكرها في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-8): إيجابيات وسلبيات التديوير الوظيفي

الإيجابيات	السلبيات
<p>- يُشارك الموظفون في برنامج التديوير الوظيفي عندما يريدون توسيع كفاءاتهم وتعميقها أو الاستفادة منها، ويُستخدم أيضا عند رغبة المتقدمون في السن في تغيير وظائفهم، كما تدعم إمكانيات التديوير الوظيفي آفاق التطور الوظيفي للموظفين، تعزيز إمكانيات التديوير الوظيفي كلاً من التطوير الوظيفي للموظفين الأفراد وتطوير كفاءة مجتمعات العمل؛³</p> <p>- التديوير الوظيفي يزيد من فهم الموظفين وتنسيقهم وتعاونهم وقدرتهم على التعامل مع الأعمال المتغيرة، كما يُمكن من تحسين مرونة المنظمة بزيادة التعاون والتنسيق والتواصل الفعال بين جميع مستويات الموظفين في المنظمة.⁴</p>	<p>- ينتج عن التديوير الوظيفي زيادة عبء العمل وانخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف مع عملية التعلم وانخفاض الرضا والتحفيز، مما يُؤدي إلى الإرهاق الوظيفي؛⁵</p> <p>- الإرهاق الوظيفي الناتج عن التديوير الوظيفي يؤثر سلبا على الأفراد والمنظمات، ويزيد من الشعور بالاكئاب والفتل، والاستقالة من الوظيفة، ودوران العمل، وتناقص الالتزام التنظيمي، وانخفاض الإنتاجية، والمرض الجسدي، ويؤثر على جودة عمل الموظفين.⁶</p>

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

¹ Richardson, Annette., Douglas, Margaret., Shuttler, Rachel., & Hagland, Martin R. **Critical Care Staff Rotation: Outcomes of a Survey and Pilot Study**, Nursing in Critical Care, 2003, Vol. 8, N°. 2, P. 88.

² Santos, Ronnie E.S., Da Silva, Fabio F.Q., De Magalhaes, Cleyton V.C., Monteiro, C.V. **Building a Theory of Job Rotation in Software Engineering from an Instrumental Case Study**, In: Proceedings of the 38th International Conference on Software Engineering, 2016, P. 972.

³ Siikaniemi, Lena. **Competence and Employment Forum: Linking HRD and HRM**, Journal of European Industrial Training, 2009, Vol. 33, N°. 5, P. 413- 414.

⁴ Dhanraj, Dayanath., & Parumasur, Sanjana Brijball. **Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees Productivity, the Organization and on Job Security**, Corporate Ownership & Control, 2014, Vol. 11, N°. 4, P. 689.

⁵ Campion, Michael A., Cheraskin, Lisa., & Stevens, Michael J. **Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation**, Academy of Management Journal, 1994, Vol. 37, N°. 6, P. 1537.

⁶ Van, Wyk., Anna, Elizabeth., Ilze, Swarts., & Chipso, Mukonza. **The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees Perceived Job Satisfaction**, International Journal of Business and Management, 2018, Vol. 13, N°. 11, P. 93.

نرى أنّ أبرز إيجابيات التدوير الوظيفي تتمثل في توسيع الكفاءات والقدرات الفكرية للموظفين وتطويرهم والتقليل من روتين العمل، كما أنّ زيادة وسائل وطرق التواصل بين الموظفين يعود إيجاباً على المنظمة بتحقيق أهدافها المنشودة، في حين نرى أنّ كثرة الدوران له مساوئ قد تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي فتتمكّن الأفراد حالة من الاكتئاب ناتجة عن عدم الاستقرار الوظيفي فتتخفّض الإنتاجية وتنهار الروح المعنوية لصعوبة التأقلم في البيئة التي انتقل إليها، يُترجم كل هذا بعدم الالتزام الوظيفي وقد يؤدي أحياناً إلى الاستقالة نهائياً من العمل.

4- الحوافز Motivations: إنّ الحوافز هي كل الطرق والوسائل التي تقوم بتحفيز الموظفين لذا فإنّ مفهوم الحوافز واسع لأنّه يشمل الجوانب المادية والمعنوية منها التي تُساعد في زيادة الثقة بالنفس وتنشيط الدوافع وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية بالمنظمة، وتشمل كل المؤثرات الداخلية والخارجية التي تحرك دوافع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وبدون الحوافز لا تستطيع المنظمة الوصول إلى النتائج المرغوبة، وعليه نذكر أهم التعاريف المتعلقة بـ الحوافز كالتالي:

جدول رقم (2-9): تعاريف أجنبية للحوافز

المؤلف والسنة	التعريف
(Legendre, 1988) ¹	الحافز هو مزيج من الرغبة والإرادة التي تدفع الشخص لإنجاز مهمة أو يهدف إلى تحقيق هدف يتوافق مع الحاجة
(De Landsheere, 1992) ²	الحوافز هي مجموعة من الظواهر التي يعتمد عليها التحفيز للعمل من أجل تحقيق هدف محدد
(Vallerand & Thill, 1993) ³	يُمثل مفهوم الحافز البناء الافتراضي المُستخدم لوصف القوى الداخلية و / أو الخارجية التي تنتج ببدء السلوك، وتوجيهه وشدته واستمراره.
(Brien, 1994) ⁴	الحافز هو الجهد الذي يرغب الشخص في استثماره من أجل إنجاز مهمة ما
(Morin & Aube, 2007) ⁵	من وجهة نظر علم النفس، الحافز يتوافق مع القوى التي تؤدي إلى السلوكيات الموجهة نحو الهدف، وهي القوى التي تسمح بالحفاظ على هذه السلوكيات حتى يتم تحقيق الهدف.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

من خلال الجدول أعلاه حدّد كل من (Legendre, 1988) و (De Landsheere, 1992) فكرة أنّ الحوافز هي وسيلة من وسائل التحفيز لدفع الموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة، بينما (Vallerand & Thill, 1993) يرى أنّ الحوافز هي نوعين حوافز داخلية وأخرى خارجية تقوم بتحسين سلوك الموظفين وتوجيهه نحو الهدف، بينما يرى (Brien, 1994) بأنّ الحوافز هي رغبة الموظف في استثمار جهده لإنجاز المهام المنوطة إليه اعتماداً على الحوافز المقدمة له، وتطرق (Morin & Aube, 2007) إلى الحوافز المعنوية وأثرها على توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف، ومنه كل التعاريف جاءت لتصب في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

¹ Legendre, Renald. *Dictionnaire Actuel de l'Education Montréal*, Larousse: Paris, 1988, P. 388.

² De Landsheere, Gilbert. *Dictionnaire de L'Evaluation et de la Recherche en Education*, 2^{ème} édition revue et augmentée, Presses Universitaires de France, Paris, France, 1992, P. 199.

³ Vallerand, Robert J., & Thill, Edgar E. *Introduction à la Psychologie de la Motivation*, Etudes vivantes, 1993, P. 18.

⁴ Brien, Robert. *Science Cognitive et Formation*, 2^{ème} édition, Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec, 1994, P. 209.

⁵ Morin, Estelle M., & Aubé, Caroline. *Psychologie et Management*, 2^{ème} édition, Montréal: Chenelière Education, 2007, P. 106.

ونرى أنّ الحوافز هي وسائل وأساليب تعتمد عليها المنظمة للتأثير على سلوك الموظفين وزيادة دافعتهم، وهذا لإشباع رغبتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

4-2- أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات للحوافز، تتم وفقاً لمعايير معينة، فيمكن تقسيمها من حيث النوع إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وحسب عدد المشمولين بالحوافز إلى حوافز فردية وأخرى جماعية، ومن حيث الهدف إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، وهاته الأنواع الثلاثة تُعتبر من بين أكثر الأنواع انتشاراً، ونذكرها كما يلي:

4-2-1- من حيث النوع: تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية نوجزها فيما يلي:

- الحوافز المادية: تُعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الأفراد، ومن أمثلة هذه الحوافز:¹
- المكافآت والزيادة الدورية؛
- المشاركة في الأرباح؛
- ربط الحوافز بالإنتاج.

- الحوافز المعنوية: يُوجد اتجاه عام كبير يُشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يُعتبر إلاّ عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة الموظف الواحد تأثير ضئيل. لأنّ الموظفون لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يُفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها، وبناءً على ما برهنت عليه التجارب والدراسات، أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المُختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز تُثير قُدرات الموظف وترتبط بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المُجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت.²

وحسب المادة 112 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية تحت الفصل السابع الخاص بالأوسمة الشرفية والمكافآت والتي تقول أنّه: يُمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية.

تُحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم.³

4-2-2- من حيث الهدف: تنقسم إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية نذكرها كما يلي:⁴

- حوافز إيجابية: تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يُشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

- حوافز سلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من

¹ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2013، ص 75.

² يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006، ص 411.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص 11.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، مصر، ص 167 - 168.

خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية، كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي، كأن يُدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنتشر على الموظفين بالمشروع.

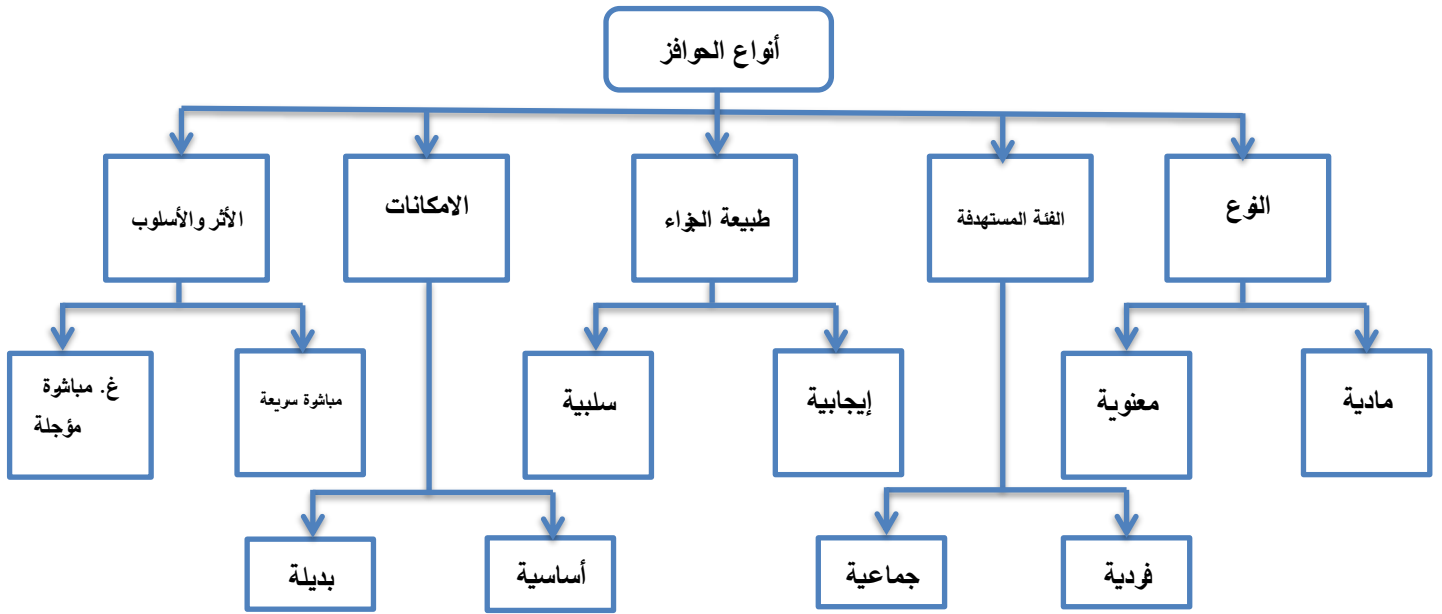
4-2-3- حسب عدد المشمولين بالحافز: وتنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية كالتالي:

- **الحوافز الفردية:** يتم منح الحوافز الفردية تشجيعاً للموظفين على تحسين أدائهم رغبة في الحصول على هذه الحوافز، كما أنّ لها تأثيراً نفسياً طيباً لدى الموظفين، لأنها تشعرهم بالتميز والإنجاز وتحقيق الذات، كما تجعل للموظف هدفاً يسعى لتحقيقه، وهو الحصول على المكافأة أو استمرار الحصول عليها، خاصة المكافآت المادية، ما يجعله دائماً حريصاً على رفع مستوى الأداء، ويجب على المنظمات أن تستخدم نظم الحوافز الفردية بحذر، فـ **الحوافز الفردية** تزكي روح التنافس بين الموظفين غالباً، وهذا قد يؤثر سلباً في نواتج العمل الجماعي، فالعمل الجماعي يحتاج إلى درجة عالية من التعاون والتكامل بين أعضاء فريق العمل، وليس التنافس بين الأفراد، لذلك تتجه الكثير من المنظمات إلى استخدام نظم حوافز جماعية، إضافة إلى نظم الحوافز الفردية.¹

- **الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم للموظفين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء الموظفين كمجموعة. ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة الجماعة مشاركة الموظفين في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجر التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.²

ويمكن ذكر مختلف أنواع الحوافز في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-3): أنواع الحوافز



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية - في القرن الحادي والعشرين منظمي - دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 413.

¹ نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني - دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق - أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، جمهورية سوريا العربية، 2016، ص 72.

² عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية - المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً - رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008، ص 21.

المطلب الثاني: أنظمة إدارة المسار الوظيفي وتطويره في مرحلة العلاج

هناك أساليب وأنظمة مختلفة لمرحلة علاج المسار الوظيفي من خلال إيجاد المنصب الملائم للموظف في المنظمة من خلال النقل والترقية، وعمليات التكوين التي تطور من معارف الموظفين وتحسن من مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع وظائفهم، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأنظمة وأخرى غيرها كما يلي:

1- النقل Transfer: عمليات النقل الوظيفي هي جزء من الدوران الوظيفي كمحاولة للحفاظ على تحفيز الموظفين للعمل،¹ وتتم عملية النقل الوظيفي عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالموظفين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى ثلاثهم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى ثلاثهم مميزاته بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ما يزيد من كفاءته ونتاجيته في العمل،² وسنذكر أهم التعاريف المتعلقة بـ النقل الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (2-10): تعاريف النقل الوظيفي الأجنبية

المؤلف والسنة	التعريف
(Cadin, 2002) ³	النقل الوظيفي هو: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، ويُعرف هذا النوع بـ النقل الأفقي"
(Simamora, 2012) ⁴	النقل الوظيفي هو: "نقل موظف من وظيفة إلى أخرى يكون راتبه ومسؤولياته و/ أو مستواه التنظيمي مُتماثلاً نسبياً"

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

ويُقصد بـ النقل انتقال موظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة إلى أخرى داخل المنظمة، وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي اتخاذ قرار نقل الموظف منها:

- البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية؛
- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية؛
- القرب من محل الإقامة؛
- عدم ملاءمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته.⁵

ونرى أنّ النقل الوظيفي هو تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى من نفس المستوى الإداري دون تغيير في الراتب أو المسؤوليات التي يقوم بها الموظف.

1-1- أنواع النقل الوظيفي: هناك عدة أنواع من النقل الوظيفي تختلف من حيث النوع والمكان، وقد يكون النقل الوظيفي تلقائي أو إجباري، وسنذكر أهم الأنواع كالتالي:

¹ Winoto, Bayu Eko Pandu., Surati., & Wahyulina, Sri. **The Effect of Promotion, Transfer, and Demotion on Work Motivation and Personnel Performance of West Nusa Tenggara Regional Police**, International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, 2021, Vol. 8, N°. 8, P. 252.

² Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. **Management: Building Competitive Advantage**, 3^{ed} edition, Chicago, Ill.: Richard D. Irwin, 1996, P. 350.

³ Cadin, Loic. **Gestion des Ressources Humaines: Pratique et Éléments de Théorie**, Edition Dunod, Paris, 2002, P. 329.

⁴ Simamora, Henry. **Human Resource Management**, Yogyakarta: YKPN College of Economics, 2012, P. 640.

⁵ جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002، ص 360.

▪ النوع الأول نقل وظيفي أو نوعي، ويتضمن نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في الجهة الإدارية نفسها التي يعمل بها، وفي الموقع الجغرافي نفسه. ولا يجوز النقل النوعي، إلا في حالة توفر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة المراد نقل الموظف إليها.

▪ والنوع الآخر هو نقل مكاني أو جغرافي، أي من جهة عمل الموظف الحالية إلى جهة أخرى في الموقع الجغرافي نفسه الذي يعمل به الموظف، أو في موقع جغرافي آخر، سواء أ صاحبه نقل وظيفي أم لم يُصاحبه.¹

عالج المشرع الجزائري حركة نقل الموظفين بموجب الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ضمن الفصل السادس تحت عنوان حركات نقل الموظفين من خلال المواد 156 و 157 و 158 و 159 حيث يتم تصنيف النقل الوظيفي إلى نقل عادي بناءً على طلب الموظف نفسه، ونقل تلقائي ونقل إجباري كعقوبة تأديبية:

▪ نقل عادي: حسب (المادة 157 من الأمر 06-03) يُمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة،² وفي هذه الحالة لا يكون تلقائياً بل متوقف على مصلحة الإدارة فهي المعنية بذلك بما يتناسب مع مصالحها وحسن سيرورة العمل.

▪ نقل إجباري: حسب (المادة 158 من الأمر 06-03) يُمكن نقل الموظف إجبارياً عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، ويُؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل، ويُعتبر رأي اللجنة مُلزماً للسلطة التي أقرت هذا النقل،³ ويتم الاستقادة من هذا النوع من النقل من نفقات التنقل ونفقات تغيير الإقامة حسب (المادة 159 من الأمر 06-03) " حيث يستفيد الموظف الذي تم نقله إجبارياً لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقاً للتنظيم المعمول به".⁴

▪ النقل التأديبي: تُصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المُرتكبة إلى أربع درجات حسب (المادة 163 من الأمر 06-03):⁵

- الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ؛
 - الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم واحد إلى ثلاثة أيام، الشطب من قائمة التأهيل؛
 - الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الإجباري؛
 - الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، التسريح.
- فالنقل الإجباري بمفهوم هذا القانون هو عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة تتخذها السلطة المختصة نتيجة خطأ تأديبي ارتكبه الموظف.⁶

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، ط 1، الرياض، 2001، ص 964.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 157 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 14.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 158 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 14.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 159 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 14.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 163 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 15.

⁶ نبيلة صديقي، النقل بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد 2، 2015، ص 361.

2- الترقية Promotion: تُعتبر الترقية من أهم المواضيع لارتباطها الوثيق بـ المسار الوظيفي للموظفين وتلبية طموحهم، فهي تُعدُّ بمثابة الشعاع الذي يُؤدي إلى نجاح المستقبل الوظيفي للموظفين، وكلما كان هذا المسار ناجحًا زاد رضاهم الوظيفي ومن هنا تأتي أهمية توضيح ماهية الترقيات ومعاييرها وأساليبها ومختلف أنواعها، وفيما يلي نذكر أهم التعاريف المتعلقة بـ الترقية في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-11): تعاريف الترقية باللغة الأجنبية

المؤلف والسنة	التعريف
(Naveed & al, 2011) ¹	تؤدي الترقية إلى زيادة كبيرة في راتب الموظف وكذلك في نطاق السلطة والسيطرة
(Saharuddin & Sulaiman, 2016) ²	الترقية هي انتقال الموظف إلى مجال وظيفي أفضل حيث تكون المسؤولية أكبر مقارنة بالمسؤولية السابقة، والانجاز والتسهيلات والمكانة أعلى، ومُتطلبات الكفاءة أعلى، إضافة لارتفاع الأجور والمُرتبات
(Razak & al, 2018) ³	الترقية هي الانتقال من منصب إلى منصب أعلى في الأجور والمسؤوليات و/ أو المستويات التنظيمية
(Yamin & al, 2019) ⁴	الترقية هي انتقال في منصب الموظف من منصب سابق إلى منصب أعلى، ويُمكن أن تكون الترقية في شكل ترقية من منصب منخفض إلى منصب أعلى
(Otto & al, 2022) ⁵	الترقية عادة ما تتم مع زيادة في الأجر

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ كل التعاريف جاءت لتعرف الترقية على أنَّها انتقال من منصب إلى منصب أعلى منه مع ارتفاع في الأجر وزيادة المسؤولية والسلطة واحتلال مكانة أكبر من سابقتها. وعليه نرى أنَّ الترقية هي تدرُّج تلقائي أو حسب الكفاءة في المناصب العليا يُرافقها زيادة في الأجور والرواتب وتحمل المسؤولية مما يزيد في نطاق السلطة وزيادة المهام المُلقاة على عاتقه.

2-1- معايير عملية الترقية: تتم الترقيات وفقاً لمعيار الأقدمية أو معيار الكفاءة والجدارة أو وفق المعيارين معاً، ونوجزهم كما يلي:

- معيار الأقدمية: ويُقصد به مرور فترة زمنية مُعينة على تولي الموظف مهام وظيفته ليُصبح بعدها مُرشحاً للصعود لوظيفة أخرى أعلى منها، وبمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه بغض النظر عن مُستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء، ويُفترض هذا المعيار أنَّ الزمن والمدة الأطول تُكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر، والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف لهذا المعيار هما:

- إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سوء سلوكه أو تقصيره؛
- وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف وقد تشترط بعض النظم حصول الموظف

¹ Naveed, Asvir., Ahmad, Usman., & Bushra, Fatima. **Promotion: A Predictor of Job Satisfaction a Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)**, International Journal of Business and Social Science, 2011, Vol. 2, N°. 16, P. 301.

² Saharuddin & Sulaiman. **The Effect of Promotion and Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction and Working Motivation of Employees in the Department of Water and Mineral Resources Energy North Aceh District**, International Journal of Business and Management Invention, 2016, Vol. 5, N°. 10, P. 34.

³ Razak, Abdul., Sapran, Sapran., & Ramlan, Ramlan. **Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance**, Journal of Accounting, Business and Finance Research, 2018, Vol. 3, N°. 1, P. 19.

⁴ Yamin, Muhammad Nur., Sakawati, Herlina., & Putri, Nur Qamaria. **Position Promotion and Employee Performance in the Regional Secretariat of Makassar City**, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik, 2019, Vol. 9, N°. 2, P. 329.

⁵ Otto, Siegm., Dekker, Vincent., & Dekker, Hannah. **The Joy of Gratifications: Promotion as a Short-term Boost or Long-term Success-the same for Women and Men?**, Human Resource Management Journal, 2022, Vol. 32, N°. 1, P. 155.

على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كأن لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية.¹

- **الترقية على أساس الكفاءة:** في ضوء الانتقادات التي وُجّهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار الموظفين للترقية فقد قيل أنّ أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والجدارة ويُقصد به أنّ ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.²

- **الجمع بين أسلوب الأقدمية والجدارة:** تعتمد بعض الأنظمة طريق الجمع بين معياري الأقدمية والجدارة وتكون الترقية بالأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا وتكون على أساس الجدارة للوظائف العليا وتُضاف إلى ذلك شروط أخرى وفقا لطبيعة الوظيفة الشاغرة وعدد المرشحين لشغلها وهو ما أخذ به **المشرع الجزائري** في نظام الترقية في المادة 107 من الأمر 06-03.³

2-2- **أساليب الترقية:** تتم عملية الترقية بأسلوبين هما: أسلوب داخلي، أو أسلوب خارجي، ونذكرهما كما يلي:

- **الترقية الداخلية:** هي التي تتم داخل المؤسسة عن طريق تحديد الوظائف الشاغرة داخليا، ومن ثم ترقية المرشحين المُستحقين لشغلها، ومن سماتها أنها وسيلة داخل المؤسسة تُساعد على تأقلم الموظفين وانسجامهم، كما تُشكل حافزا على العمل وتدفع العاملين لزيادة إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية وتُساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم الوظيفي وانسجامهم مع زملائهم، مع إمكانية التدرج في الوظائف وتولي مسؤوليات ومهام أكبر مما كان يتولوها سابقا.⁴

- **الترقية الخارجية:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترفقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.⁵

وعليه وبناءً على الأسلوبين الداخلي والخارجي لا بدُّ على المنظمة أن تعتمد الأسلوبين معاً، فتقوم بتحفيز ورفع روح موظفيها بترقيتهم وتوليفهم مهام ومناصب ذات سلطات أعلى مما يزيد من دافعيتهم وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، كما تستطيع المنظمة استقطاب الكفاءات والموظفين المؤهلين من الخارج وبذلك تكون قد حققت توازنا في موظفيها من حيث تقليل تكاليف التدريب والتكوين الباهظة من جهة، وباستقطاب كفاءات ذات قدرات عالية تقيدها وترفع من إنتاجيتها من جهة أخرى.

2-3- **أنواع الترقية:** هناك أنواع مختلفة سُنِّدتها فيما يلي:

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 144-145.

² ليلي غضبان، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة-، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص 222.

³ عبد الكريم بلعراي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 1، 2013، ص 41.

⁴ أمينة وراس، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 10، 2021، ص 339.

⁵ نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008، ص 11.

■ **الترقية في الدرجة:** قدّم المشرع الجزائري تعريفاً للترقية في الدرجة بموجب المادة 106 من الأمر 03-06 الذي جاء فيها: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم"¹، وحددت المادة 75 من المرسوم 59/85 ثلاث مُد للترقية حسب الدرجة كما عدّل المرسوم 07-307 عدد درجات الترقية إلى 12 درجة بدل 11 درجة حسب المرسوم 59/85، هذه الترقية مُرتبطة بالأقدمية المهنية للموظف في نفس الهيئة²، والجدول الموالي يُوضح درجات هذه الترقية:

جدول رقم (2-12): الترقية على أساس الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و6 أشهر)	(3سنوات)	(3سنوات و6 أشهر)
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، المؤرخة في 30 سبتمبر 2007، ص 12.

■ **الترقية في الرتبة:** يُقصد بـ الترقية في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة لمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدّم الموظف في مسيرته الوظيفية الذي يُوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون برتبة معينة وتتميّز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم المسؤوليات³، وقدّمت المادة 107 من الأمر 03-06 تعريفاً للترقية في الرتب، حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الرتبة في تقدّم الموظف في مساره الوظيفي وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة"⁴، وقد حدّد فيها الطرق التي يتم فيها الترقية وهي: على أساس الشهادة، وعن طريق التكوين المتخصص، أو من خلال إجراء امتحان مهني، أو على أساس الاختيار، سنوجزها فيما يلي:

- **الترقية على أساس الشهادة:** نصّت المادة 107 من الأمر 03-06 أنّ كل موظف حاز خلال مساره الوظيفي على شهادات ومؤهلات مطلوبة يُمكن أن يُرقى في حدود المناصب الشاغرة؛

- **بعد تكوين متخصص:** يتم في إحدى المراكز أو مدارس التكوين المتخصص؛

- **الترقية عن طريق الامتحانات المهنية أو الفحص المهني،** ينبغي التأكيد على أهمية هذه الصيغة من الترقية في تكريس البعد التحفيزي والتكوين الذاتي للموظفين نظراً للمكانة الممنوحة للجهد الشخصي في منصب العمل ومنه فهي تُشكل أداة فاعلة في المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها⁵؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 106 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 10.

² زهرة بن قجة ونورالدين زحوفي، السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية -حالة الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 4، العدد 1، 2010، ص 138.

³ المسعود صليح، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة، العدد 11، 2022، ص 99.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 107 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 10.

⁵ نور الدين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة البحوث السياسية والادارية، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص 179.

- الترقية على أساس الاختيار: كما هو منصوص عليها في المادة 107 من الأمر 06-03 حيث تتم الترقية على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يُثبتون الأقدمية المطلوبة،¹ ولا بُدَّ لها من استيفاء مجموعة من الشروط التالية:²
- وجوب استيفاء شرط الأقدمية المطلوبة المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة والتي قدرت في معظمها بـ 10 سنوات، مع إمكانية تخفيضها في حالات خاصة نص عليها القانون، كما هو الأمر لموظفي الجنوب؛
 - التسجيل في قائمة التأهيل التي تعدها المصلحة المختصة في الإدارة والمؤسسة العمومية؛
 - وجوب مراعاة النسبة المخصصة للترقية على أساس الاختيار وفي الغالب اعتمدت نسبة 10 بالمئة من المناصب الشاغرة.

3- التكوين Formation: يلعب التكوين دورًا مهمًا في المنظمة من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين لديها والتي تُساعدهم على مواكبة التكنولوجيا المتطورة والعولمة، وبذلك أصبح التكوين يُمثل ضرورة حتمية للموظفين، ولأهميته البارزة تعددت تعريف الباحثين والمؤلفين له، وسوف نعرض بعض هاته التعاريف ونوجزها فيما يلي:

جدول رقم (2-13): تعريف التكوين باللغة الأجنبية

المؤلف والسنة	التعريف
(Belanger & al, 1983) ³	التكوين هو: " عبارة عن مجموعة من أنشطة التعلم المُخطط لها الهادفة إلى اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف القادرة على تسهيل تكيف الأفراد والجماعات مع بيئتهم الاجتماعية المهنية وفي نفس الوقت لتحقيق أهداف كفاءة المنظمة"
(Goldstein, 1993) ⁴	التكوين هو: "الاكتساب المنظم للمهارات، القواعد، المفاهيم أو الاتجاهات التي تؤدي إلى تطوير الأداء"
(Casse, 1994) ⁵	"هو العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية أو التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية"
(Alain, 1997) ⁶	التكوين هو: "وسيلة تُساعد الموظفين على النجاح في مشاريعهم المهنية"
(Citeau, 2000) ⁷	"هو عملية نظامية تتضمن مُختلف القواعد والإجراءات المتعلقة بالنشاط التكويني من بدايته إلى نهايته وهذا لجعله مُوجها نحو تحقيق أهداف معينة تتمثل أساسًا في تغطية النقائص الملحوظة في العمال"

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنَّها جميعها جاءت تصبُّ في فكرة تطوير المعارف وتحسين من المهارات الفردية للموظفين لزيادة كفاءاتهم وقدراتهم الوظيفية، وللتقليل أيضًا من النقائص ونقاط الضعف لدى الموظفين ليُصبحوا أكثر قدرة على الاندماج في بيئتهم الوظيفية وأكثر فعالية وإنتاجية، لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معًا.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 107 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 11.

² نبيلة أوجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 03-06، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 1، 2021، ص 417.

³ Belanger, Laurent., Petit, André., & Bergeron, Jean-Louis. *Gestion des Ressources Humaines, Une Approche Globale et Intégrée*, Gaëtan Morin Editeur, 1983, P. 229.

⁴ Goldstein, Irwin L. *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 3rd Edition, Brooks Col Pub Co, Canada, 1993, P. 60.

⁵ Casse, Pierre, *La Formation Performante*, Office des Publications Universitaires, Centrale Ben Aknounge, Alger, 1994, P. 48.

⁶ Alain, Meignant, *Manager la Formation*, 4^{eme} Edition Liaison, Paris, 1997, P. 57.

⁷ Citeau, Jean Pierre, *Gestion des Ressources Humaines: Principes Généraux et cas Pratiques*, Edition d'Organisations, Paris, 2000, P. 101.

وقد تمَّ تعريف التكوين أوَّل مرَّة في القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978، في الباب الخامس بعنوان: الترقية والحماية الاجتماعية الفصل الأول منه للتكوين، حيث عرّفته المادة 171 منه على أنه: "العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد"¹، حيث اعتبر التكوين إجباري لمصلحة العمال والمنظمة وضمان تنمية البلاد، وقد توالى المراسيم والنصوص التشريعية التي تخص الترقيات والتكوين منها (سنة 1982، سنة 1990...)، كما تناول القانون رقم 06-03 المتعلق بالوظيفة العمومية التكوين في الفصل الخامس منه فحسب المادة 104 تنص على أنه: "يتعيَّن على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"²، فقد تطرَّق القانون لضرورة التكوين وأهميته بصفة دورية ومستمرة، لتحسين مستوى الموظفين وترقيتهم لمناصب عُليا.

كما تطرّقت المادة 105 إلى: "تحديد شروط الالتحاق بـ التكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم"³، وحسب هاته المادة من القانون رقم 06-03 المتعلق بـ الوظيفة العمومية فإنّه تطرَّق إلى شروط التكوين وطرق تنظيمه ومدته الزمنية وكل ما يتعلق بواجبات الموظف وحقوقه.

ونرى أنّ التكوين هو نشاط مُخطّط له يُساعد الموظفين في اكتساب المعارف والخبرات العلمية والعملية التي تُساعدهم على التكيّف في مناصب عملهم، بصفة دورية ومستمرة تتماشى مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتغيرة والمتسارعة، لتطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

3-1- أساليب التكوين: هناك العديد من الأساليب نذكر منها ما يلي:

■ أسلوب المحاضرة: تُعدُّ طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تُؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.

■ أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تُواجه مؤسسة من المؤسسات يُراد اتخاذ قرار بشأنها ويُطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.⁴

■ أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة تتمثل في المقابلة الشخصية، يقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور "المقابل

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 171، قانون رقم 78-12 القانون الأساسي العام للعامل، قوانين وأوامر، 1978، ص 737.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد المادة 104 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 10.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد المادة 105 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، مرجع سابق، ص 10.

⁴ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014، ص 42-

الممثل للإدارة" ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص "طالب العمل" الذي تتم مقابله، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس، وتعتمد هذه الطريقة على تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

▪ **أسلوب المحاكاة:** تُعتبر هذه الطريقة أكثر الأساليب تطوراً وهي باهظة التكاليف مبنية على تمثيل للواقع، وتتم بوضع المتكون في بيئة تعكس الواقع الحقيقي للوظيفة ويتولى المكون بعد ذلك تكوين وتعليم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.¹

3-2- **أنواع التكوين:** يُمكننا التمييز بين العديد من أنواع التكوين التي تلبي احتياجات الموظفين والمنظمة، ونذكرها فيما يلي:

▪ **التكوين الأولي Initiation:** هو تكوين يعمل على تحضير الإطارات الجُدد للتكثيف مع مُتطلبات الوضعية الوظيفية التي سوف يُمارسونها، وكذا الاندماج مع القيود العلمية للمحيط واكتساب معرفة دقيقة للأدوات والإجراءات التي سوف يستعملها كما يُعدهم لفهم مشروع وثقافة المنظمة.²

▪ **التكوين التحسيني Perfectionnement Professionnel:** هو إجراء تكويني يهدف إلى التكثيف الدائم للموظف مع مُتطلبات محيط عمله التي يُملئها التطور التكنولوجي وهذا من خلال تحسين معرفة ومهارات الموظفين.

▪ **إعادة التدوير Recyclage:** هو إجراء تكويني يهدف إلى التكثيف الدائم للموظف مع مُتطلبات عمله التي تختلف مهامها عن مهام منصبه الأولي، بمعنى آخر، إعادة التدوير هي جعل الموظف يتكيف مع المهام الجديدة لشغل منصب جديد.

▪ **التكوين أثناء العمل Formation sur le Tas:** يتم تنفيذ هذا النوع من التكوين في مكان عمل الموظف المُراد تكوينه ويتم ذلك من خلال مراقبة مُمارسة الموظفين الآخرين، أو من خلال التعلُّم من موظف تمَّ تكوينه بالفعل، ولا يزال في مكان العمل، ووفقاً لـ (Loic.c) "يتم تشجيع المديرين التنفيذيين أو المُشرفين ليُصبحوا مُدربين ونقل معارفهم ومعرفتهم إلى موظفي المنظمة".³

▪ **التكوين من أجل الترقية:** هو التكوين الذي يلزم لإعداد الموظف لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثال ذلك تكوين الموظف ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع الموظفين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومُتابعة مُستويات الأداء الخاصة بكل منهم.⁴

▪ **التكوين الذاتي Autoformation:** هذا النوع من التكوين مُستقل عن أي تدخل من المنظمة ويستند إلى المُبادرة الشَّخصية للموظفين ودوافعهم.⁵

والجدول التالي يوضح أنواع التكوين كما يلي:

¹ عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري -دراسة حالة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 21، العدد 2، 2018، ص 206.

² Boterf, Guy Le. *L'Ingénierie et L'Evaluation des Compétences*, Edition d'Organisation, Paris, 1993, P. 84-85.

³ Cadin, Loic. *Gestion des Ressources Humaines*, Edition Dunod, Paris, 1991, P. 298.

⁴ بلال جفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب المحركات والجرارات- قسنطينة-، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 44.

⁵ Dumazedier, Joffre. *Aides à l'Autoformation : fait Social d'Aujourd'hui*, Education Permanente, 1995, N°. 122, P.48.

جدول رقم (2-14): أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1) داخل المؤسسة	1) تكوين مهني وفني	1) توجيه الموظف الجديد
2) خارج المؤسسة	2) تكوين تخصصي	2) التكوين أثناء الخدمة
	3) تكوين إداري	3) تكوين لتجديد المعارف والمهارة
		4) تكوين بغرض الترقية والنقل
		5) تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 5، مصر، 2001، ص 323.

4- خرائط الإحلال: هي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتُشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتواجه المنظمة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتُظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتُعيد هذه الخرائط في كثير من النواحي، وهي التخطيط لغرض الترقى في المستقبل بناء على معايير فعالية الأداء الحالي، وفرص الترقى المتاحة، ووضع خريطة كاملة للإحلال داخل قطاع أو إدارة عامة بأكملها يُساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقى المتاحة وأعناق الزجاجات التي قد تُعاني منها الإدارة بصدد ترقية مديرها أو إحلالها.¹

وتكمن أهمية الإحلال الوظيفي في وضع خطط وبرامج لتدبير الاحتياجات البشرية في الإدارات العليا كمقابل للتقاعد، والنقل، والترقية، أو التوسع في أنشطة الإدارات والأقسام سواء بالتعيين، أو النقل أو الترقية (Armstrong, 2006)، كما تكمن أهمية الإحلال الوظيفي في عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية لضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها والرسالة التي قامت من أجلها، ويُركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة، وبيئة الأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية (Ghosh & Prem, 2003).²

¹ فتحي أرزي، تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة شركة ستال Sitel، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006، ص 99-100.

² عبد الحليم اسليم القرالة، أثر خطط الإحلال الوظيفي على دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 11.

المبحث الثالث: تقييم عملية تنفيذ المسار الوظيفي

تعدُّ عملية التقييم نقطة هامة في نجاح عمل المنظمات ونجاح الموظفين بها، فبالنسبة للمنظمة فهي ترى بأنَّ عملية التقييم أداة مهمة تقوم من خلالها بالحكم على أنظمتها وبرامجها الداخلية، بينما ينظر الموظفون لها على أنها عملية ينتج عنها زيادة في الأجور والرواتب من خلال النقل والترقيات إلى مناصب عُليا أو الدخول في عمليات التدريب والتدوير التي تُكسبهم مهارات ومعارف تسمح لهم بالقيام بوظائفهم على أحسن وجه، وستتناول في هذا المبحث العديد من الجوانب، أولها مفهوم التقييم في المطلب الأول، وطرق التقييم المختلفة في المطلب الثاني، وأخيراً عمليات التقييم في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم التقييم

يُشتق مُصطلح التقييم من (ex-valuere) أي استخراج قيمة، إبراز قيمة، تحديد أهمية الشيء وإسناد قيمة لموقف أو منتج.

ظهرت كلمة تقييم في القرن الرابع عشر في روبرت الصغير، وقد نشأت كلمة تقييم سنة 1283 من الفرنسية القديمة وتعني القيمة أو السعر.

في عام 1366، كانت مسألة التقييم والتي تعني (تحديد القيمة، سعر شيء ما)، وتأتي كلمة تقييم من الكلمة اللاتينية (Valère) والتي تعني أن تكون قويًا، وأن تكون جديرًا.¹

وقد تناوله العديد من الباحثين العرب والأجانب، ونذكر بعض التعاريف الأجنبية في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-15): تعاريف أجنبية متعلقة بالتقييم

المؤلف والسنة	التعريف
(Charles, 1992) ²	التقييم: "هو العملية التي يقوم بها المؤطرين بطريقة دورية ومكتوبة لحوصلة العمل المُنجز من طرف المُتعاونين وإمكانياتهم المُستقبلية وهذا بالتشاور والتفاوض معهم"
(Benoit, 2003) ³	التقييم: "هو نشاط يهدف إلى قياس القيمة النسبية لمساهمة الموظف في المنظمة أو الحكم عليها"
(Braun et al, 2006) ⁴	التقييم: "يُشير إلى عملية التوصل إلى أحكام حول الكيانات المجردة مثل: البرامج والمناهج والمنظمات والمؤسسات"
(Geneviève, 2007) ⁵	التقييم: "هو جهاز مكون من الأساليب والتقنيات والأدوات المسؤولة عنه لجعله منطقي"

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نجد أنَّ كل من (Charles, 1992; Benoit, 2003) يعتبران التقييم يهدف إلى قياس ما يتم إنجازه من طرف العاملين بالمنظمة والحكم عليه خلال فترة مُعينة، وركَّز (Braun et al, 2006) على تقييم البرامج والمناهج التي تتبعها المنظمات، بينما ذكر (Geneviève, 2007) الطرق والوسائل والأدوات المعتمد عليها في عملية التقييم.

¹ Jean Pruvost, Paul Robert. **Dictionnaire du Petit Robert**, Robert édition, Paris, 1990, P. 175.

² Charles, Henri Besseyre des horts. **Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise, Concepts et Outils**, Paris, Edition d'Organisation, 1992, P. 102.

³ Benoit Ndi Zambo. **L'Evaluation de la Performance: Aspects conceptuels**, Séminaire sur L'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public, 26-30 Mai 2003, P. 2.

⁴ Braun, Henry., Kanjee, Anil., Bettinger, Eric., et al. **Improving Education Through Assessment, Innovation, and Evaluation**, Cambridge, MA: American Academy of Arts and Sciences, 2006, P. 9.

⁵ Geneviève, Meyer. **Evaluer, pourquoi? Comment?**, Paris, Hachette, 2007, P. 33.

والجدول الموالي نذكر فيه بعض التعاريف العربية كما يلي:

جدول رقم (2-16): تعاريف باللغة العربية متعلقة بالتقييم

المؤلف والسنة	التعريف
(عبد الحي، 2007) ¹	التقييم: " هو إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار والأعمال والحلول والطرق والمواد... إلخ، وأنه يتضمن استخدام المستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها، ويكون التقييم كميًا أو كميًا"
(رضوان، 2012) ²	تُعرف مرحلة التقييم: "بأنها مرحلة مُستمرة وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف"
(الويشي، 2013) ³	التقييم: " هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية مُحددة ودورية وتحديد كفاءتهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المُحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المُباشرة من قبل المدير المُباشر في غالب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"
(حيدر، 2020) ⁴	التقييم يتضمن جمع المعلومات وتقديم الملاحظات للموظفين حول سلوكهم أو أسلوب التواصل أو المهارات، ويمكن للموظفين وزملائهم ومديريهم وعملائهم تقييم المعلومات.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ (عبد الحي، 2007) يرى أنّ التقييم يتعلق بالأحكام المتعلقة بالإنجازات المُقدّمة من طرف الأفراد وأيضًا يتعلق بأشياء كثيرة من أعمال وحلول وطرق... إلخ ويُقاس كميًا أو كميًا، بينما ركّز (رضوان، 2012) على تقييم البرامج المُختلفة وتعزيز نقاط قوتها وتخفيض نقاط ضعفها، بينما خصّ (الويشي، 2013) التقييم لقياس أداء الأفراد العاملين داخل منظماتهم من طرف مُدراهم ما يترتب عليه اتخاذ قرارات حاسمة بخصوص هؤلاء العاملين من حيث عمليات التدريب والترقيات إلى رُتب أعلى وفي الاتجاه الآخر يتم النقل أو التسريح من العمل، في حين يرى (حيدر، 2020) أنّ التقييم يتم بجمع المعلومات حول الموظفين من ناحية سلوكهم ومهاراتهم الإبداعية، وطرحها على الزملاء وأيضًا المُدراء وكذا العملاء لتقييمها، ونحن نجد أنّ تعريف (الويشي، 2013) مُناسب لدراستنا أكثر من التعاريف الأخرى.

نرى أنّ التقييم هو عملية مُستمرة تتعلّق بأداء الأفراد العاملين ومُتابعته دورياً، وهو ما يُساعد المنظمات على اتخاذ القرارات السليمة من حيث عمليات التدريب والترقيات لتطوير الأفراد وتحقيق نجاحهم الوظيفي، أو نقلهم وحتى الاستغناء عنهم في الحالات المُخالفة، وبمنظور أعم ف التقييم يشمل كل البرامج والسياسات والأعمال ضمن المنظمة الواحدة لضمان بقائها واستمراريتها ويتم ذلك بطرق علمية حديثة ومتنوعة كميًا وكميًا.

المطلب الثاني: طرق التقييم

التقييم الوظيفي هو العملية التي يكتسب من خلالها الأشخاص الملاحظات المتعلقة بالوظيفة ويستخدمونها لتحديد ما إذا كانت أهدافهم واستراتيجياتهم مُناسبة،⁵ وهناك أكثر من طريقة للتقييم، وكل طريقة لها مميزات

¹ رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 151.

² محمد عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص 43.

³ السيد فتحي الويشي، مرجع سابق، ص 83.

⁴ عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 201.

⁵ Shaito, Fadel. Career Development: An Overview, Research Gate, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336812981>. Research. October 2019, P. 20.

وعيوبها، وتنقسم هاته الطرق إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

1- طرق التقييم التقليدية Classic Evaluation:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرفين المباشرين أو من طرف الإدارة ومن الطرق التقليدية طريقة الترتيب وطريقة المقاييس المتدرجة البيانية وطريقة المقارنات الثنائية وطريقة التوزيع الإجباري وطريقة الأحداث الهامة الحرجة والطريقة المقالية ويمكن الاستفادة منهم في التقييم، ونذكرهم كما يلي:

1-1- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية Graphic Rating Scale Method:

بحلول عام 1920، تم تقديم هاته الطريقة بواسطة شركة Scott (Freyd, 1923)، تمت بترقية مساهمتين لدعم هاته الطريقة (Hayes & Patterson, 1921)، بما في ذلك التحرر من الحدود الكمية في تصنيف الأفراد والسماح بأي مستوى من التمييز في تلك التصنيفات.¹

تُعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقييم أداء الموظفين شيوعاً وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم مثل: حجم العمل، الدقة في العمل، التعاون، الانتظام في الحضور، المعرفة بطبيعة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء... إلخ، وبعد تحديد هذه المعايير يتم تحديد مدى توافرها في الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، ويجمع الدرجات الخاصة بـ التقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد،² وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

جدول رقم (2-17): نموذج للتقييم طبقاً لطريقة التدرج البياني

درجات التقييم					العناصر
مستوى متميز	مستوى أكثر مما هو مطلوب	مستوى مرضي (3)	مستوى أقل مما هو مطلوب (2)	مستوى غير مرضي (1)	
(5)	(4)				
					- حجم العمل
					- الدقة في العمل
					- المعرفة بطبيعة العمل
					- الانتظام في الحضور
					- العلاقة مع الزملاء
					- العلاقة مع الرؤساء

المصدر: محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش وأمل عبد الرحمن السيد ونفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ص 301.

- مميزات:

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة وانخفاض تكاليف إعدادها وأن أهمية وفائدة هذه الطريقة في التقييم تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعّال، وكذلك تبين مواطن القوة والضعف في كل صفة

¹ Rodriguez, Michael C. *The Origin and Development of Rating Scales*, Educational Psychology, University of Minnesota, 2014, P. 15.

² محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش وأمل عبد الرحمن السيد ونفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2018، ص 301-300.

من صفات الفرد، إلا أنها معرضة للتحيز لاحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية، فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم.¹

▪ من السهل تطوير مقاييس التصنيف البياني وإدارتها وتفسيرها، علاوة على ذلك، تعطي مقاييس التصنيف البياني نتائج تتيح المقارنة بين مجموعات التقييم. إلى جانب ذلك، يتم التعرف عليها عموماً على أنها الطريقة الأكثر استخداماً في التقييم.²

- عيوبها:

عدم قدرة القائمين بـ التقييم على تفسير درجات التقييم بنفس الطريقة، ويرجع هذا إلى اختلاف خلفياتهم وخبراتهم وشخصياتهم، يُضاف إلى ذلك احتمال تميز القائم بـ التقييم تجاه الجانب الإيجابي لدرجات التقييم.³

1-2- طريقة الترتيب (الطاور) Ranking Scale:

تُعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

- مميزات:

▪ سهولة التطبيق؛

▪ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.⁴

- عيوبها: بالرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولتها، إلا أنها تُعاني من عيبين رئيسيين هما:⁵

▪ أنها لا تُظهر حجم الاختلافات في الأداء بين الأفراد بعد ترتيبهم؛

▪ لا تُوفر معلومات مرتدة مفيدة للمرؤوس عن نتائج أدائه الماضي، بغرض تطوير هذا الأداء في المستقبل.

1-3- طريقة المقارنات الثنائية: (Paired Comparison Method)

طبقاً لهاته الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم، حيث أنه لا بد من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معه في نفس القسم أو الإدارة وحتى يتم تطبيق هذا الطريقة لا بد من:

▪ تقسيم العاملين إلى أزواج pairs؛

▪ تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون؛

▪ تجري مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:

$$n(n-1) / 2$$

¹ يوسف حبيب الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 244.

² Chiu, Chi-Kwan & Alliger, George M. A Proposed Method to Combine Ranking and Graphic Rating in Performance Appraisal: the Quantitative Ranking Scale, Educational and Psychological Measurement, 1990, Vol. 50, N°. 3, P. 494.

³ محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش وأمل عبد الرحمن السيد ونفسية محمد باشري، مرجع سابق، ص 301.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 61.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، 2013، ص 138.

حيث (ن): عدد المرؤوسين

- يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم، هذه الطريقة قد تتميز بدرجة من الموضوعية ولكنها تُصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين حيث تستغرق عملية التقييم في حالة زيادة العدد وقتا كثيرا لتعدد الأزواج.¹
- مميزاتهما: الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Reliability)، بمعنى أنه في حالة المقارنة بين المرؤوسين بواسطة أكثر من شخص فإنهم في الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا، الأمر الذي يصعب تحقيقه بنفس الدرجة باستخدام أية طريقة أخرى من طرق التقييم.²
- عيوبها:

- من الصعب تطبيقها عند وجود عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، لأن عدد المقارنات الثنائية يكون كبير؛
- الافتقار إلى الدقة والموضوعية، لأنها تعتمد تماما على الحكم الشخصي.³

1-4- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method

- يتم إدارة طريقة التوزيع الإجباري للتقييم من خلال قياس مساهمات كل موظف، ومقارنتها بمساهمات الموظفين الآخرين، وتزويد كل موظف بتصنيفه بناءً على المقارنة،⁴ وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:
- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)؛
 - تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.⁵
- والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد للنشر، ط 4، الرياض، 2015، ص 170.

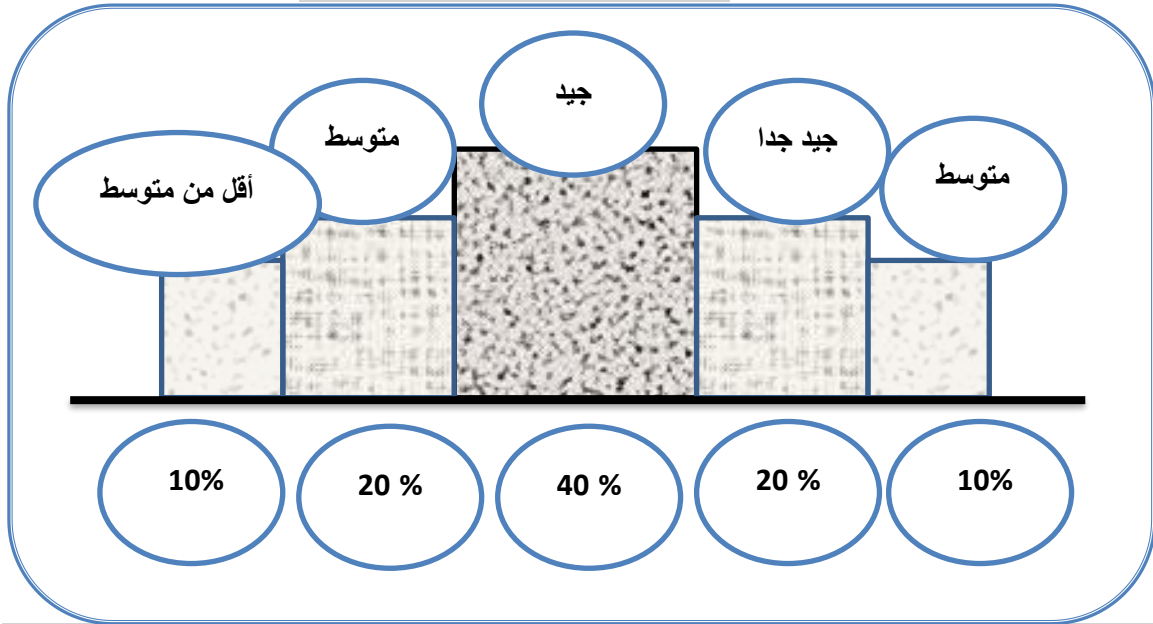
² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 139.

³ علياء جراد وفاطمة الصيفي، ادارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، 2019، ص 271.

⁴ Cook, Nancy. **Effects of Forced Distribution Method of Performance Evaluation on Employee Motivation in a Manufacturing Environment**, These of Doctorat, Walden University, 2012, P. 24.

⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 167.

شكل رقم (2-4): درجات التوزيع الاجباري



المصدر: محمد الهادي عفيفي، برامج التسويق وإدارة الاعمال، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2009، ص 512.

وهذه الطريقة تؤدي إلى توافي عملية التسهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو تقديرات أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها.¹

- عيوبها:

- أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الفرد؛
 - نتائج التقييم عامة وغير تفصيلية، حيث لا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، فهي تقتصر على بيان أنّ فلانا أكفأ من فلان؛
 - لا توضح نقاط القوة أو الضعف في أداء الموظف؛
 - صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم صغير، حيث يكون من الصعب توزيعهم على شكل مجموعات حسب مستويات الكفاءة؛
 - افتقادها الموضوعية نظرًا لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقيّم.²
- والطرق الأربع السابقة كانت مُستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية ونتيجة للقصور في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء العاملين.³

1-5- طريقة الأحداث الهامة الحرجة Critical Incident Method:

تمّ تطوير تقنية الحوادث الحرجة لأول مرة في الخمسينيات من قبل عالم النفس جون فلاناغان، من أجل المساعدة في تحديد السلوك في مكان العمل الذي أحدث فرقًا حاسمًا بين الأداء الفعّال وغير الفعّال في مهمة

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 168.

² علياء جراد وفاطمة الصيفي، مرجع سابق، ص 273.

³ وفاء فؤاد شلبي ومنار عبد الرحمن محمد خضر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003، ص 149.

معينة،¹ وصف فلاناغان الإجراء على النحو التالي:²

بشكل أساسي، كان الإجراء هو الحصول على تقارير مباشرة، أو تقارير من سجلات موضوعية، للتنفيذ المرضي وغير المرضي للمهمة المُسندة، وصف الفرد المُتعاون موقفاً تم فيه تحديد النجاح أو الفشل من خلال أسباب مُحددة تم الإبلاغ عنها.

ترتبط **الحوادث الحرجة** ارتباطاً وثيقاً بأسلوب دراسة الحالة، وتتضمن أمثلة حية لمواجهة الناس مع الثقافات، وتمَّ استخدام **الحوادث الحرجة** على نطاق واسع في التَّعليم والتَّدريب حول العلاقات مُتعددة الثقافات وتم تطبيقها مؤخرًا على البحث حول التحولات بين الثقافات،³ وعلى الرغم من أنَّ عملية **الحوادث الحرجة** تمَّ تطويرها في **الخمسينات** من القرن الماضي، إلا أنَّ عمليتها تتماشى مع مناهج نظرية أكثر معاصرة لتحليل البيانات النوعية،⁴ وتتميز طريقة **الحوادث الحرجة** بستة خطوات هامة هي:⁵

- وضع مبادئ توجيهية لما يميز **الحوادث الحرجة** عن الأحداث العادية؛
- جمع البيانات عن **الحوادث الحرجة**؛
- تحليل وتفسير البيانات من أجل تحديد الأنماط؛
- استخدام الأنماط التي تظهر لتشكيل الفئات والفئات الفرعية؛
- تصنيف **الحوادث** في فئات مُختلفة؛
- وتفسير واستخلاص النتائج.

- مميزاتهما:

تتميز طريقة **الوقائع الحرجة**، والتي تمَّ وضعها أساساً للتغلب على مُشكلات طرق التقييم، سواء تلك التي تعتمد على صفات لا تمت لأداء المرؤوس بصلة مباشرة، أو تلك التي تعتمد على فكرة المُقارنة بين الموظفين على أساس الأداء العام، وبشكل لا يُوفر أي معلومات مُرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء - بقدرتها الفائقة على توفير تغذية مُرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء عن الأداء الفعلي للمرؤوس، ومواطن التميز التي يلزم التركيز عليها، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير، الأمر الذي يجعلها أكثر مُلاءمة عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء تنموياً أكثر منه إدارياً أو رقابياً.⁶

عيوبها:

- تتطلب من المقيم أن يُسجل الأحداث بانتظام، وقد يُسبب عبئاً عليه، وضيقاً للوقت؛
- أنَّ تعريف **الوقائع الحرجة** يتميّز بعدم الوضوح ويُفسر بطرق مُختلفة من خلال المقيمين المُختلفين؛

¹ Spencer-Oatey, Helen, & Claudia Harsch. **The Critical Incident Technique**, Research Methods in Intercultural Communication: A Practical Guide, 2015, P. 223.

² Flanagan, John C. **The Critical Incident Technique**, Psychology Bulletin, 1954, Vol. 51, N°. 4, P. 329.

³ Arthur, Nancy. **Critical Incident Methodology in Research on Cross-Cultural Transitions**, In: Proceedings of the Women in Research Conference, 2003, P. 4.

⁴ Connelly, Brian S., Ones, Deniz S., Davies, Stacy E., et al. **Opening up Openness: A Theoretical sort following Critical Incidents Methodology and a meta-analytic Investigation of the trait Family Measures**, Journal of Personality Assessment, 2014, Vol. 96, N°. 1, P. 18.

⁵ Edvardsson, Bo. **Causes of Customer Dissatisfaction-studies of Public Transport by the Critical-Incident Method**, Managing Service Quality: An International Journal, 1998, P. 190.

⁶ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 145.

- قد تُسبب حاجز نفسي بين المدير والمرؤوس، عندما يشعر المرؤوس بأن المدير يحتفظ بسجل خاص به؛
- تتطلب بذل جهودًا كبيرة من قبل المقيم.¹

1-6- طريقة المقالة Essay Method:

وفقًا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء الموظفين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء. ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريبًا عاليًا لإنجازها. وما يُؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغير من قبل المقيم فأما أن تزداد فيها المعلومات أو تقل، واعتماد المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثره الغموض وعدم الوضوح، لذلك فإن هذه الطريقة لا تمتلك موصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، ولعل هذه الأسباب هي التي تقعد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.²

2- طرق التقييم الحديثة Modern Methods of Evaluation:

تزداد أهمية التقييم بالنسبة للفرد والمنظمة معًا، لذلك فقد تواصلت الجهود لتطوير وتحسين طرق تقييم حديثة لقياس أداء الأفراد للتقليل من العيوب والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هاته الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

1-2- طريقة مقاييس التقييم السلوكية Behavioral Evaluation Scales Method:

تعدُّ هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقًا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أنَّ كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الموظفين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يُساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5- 10) مقاييس، حيث أنَّ كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمّة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يُوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يلي: حسب المعرفة بالعمل، إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس.³

- مميزات:

- تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل؛
- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الموظفين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا؛

¹ علياء جراد وفاطمة الصيفي، مرجع سابق، ص 277.

² يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 248.

³ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 248-249.

المقياس؛

- إنها مُفَنعة لكل الموظفين المقيمين مما يُؤدي إلى تقليل الصراع عند الموظفين حول نتائج التقييم؛
- تُساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.¹

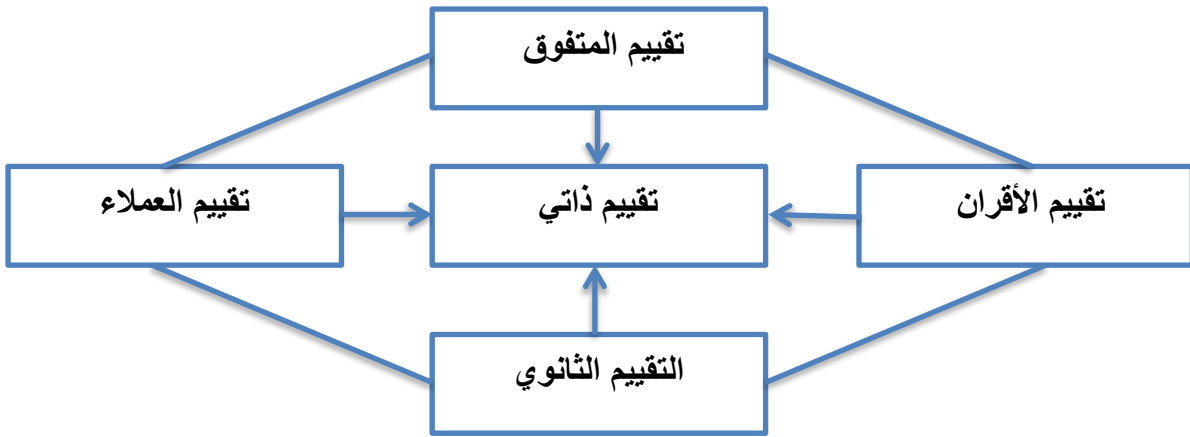
- عيوبها:

- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها؛
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك نستخدم للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية؛
- لا يُمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها.²

2-2- التقييم الدائري 360 درجة Circular Assessment:

يُعرف تقييم الأداء بزواية 360 درجة أيضًا بالردود الراجعة بزواية 360 درجة أو تقييم العرض الكامل، وهو تقييم أداء العمل الفردي من قبل الموظفين أنفسهم ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم وعملائهم، وما إلى ذلك، والحصول على ملاحظات مُتعددة الزوايا، وفهم نقاط قوتك ونقاط الضعف، وتحقيق الهدف المُتمثل في تغيير السلوك وتحسين نفسك، الاختلاف الأكبر بينها وبين طريقة التقييم التقليدية هو أنّ مصدر المعلومات مُتنوع، والتقييم أكثر موضوعية ودقة وشمولية،³ كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-5): مخطط تقييم الأداء 360°.



Source: Yang, Liu, Research on the Application of 360 Degree Performance Evaluation in Enterprise Information Construction, 2019, P. 539.

تُعد التغذية الراجعة والتواصل من جميع النواحي ميزات مهمة للتقييم بنطاق 360 درجة، يُمكن أن يُحسن آلية اتصال التغذية الراجعة لـ تقييم الأداء بزواية 360 درجة من الجانبين التاليين، من صياغة خطة الأداء إلى نهاية تقييم الأداء لما بعد الإنتاج، من ناحية أخرى هي التغذية الراجعة لمعرفة مشاكل عملية التقييم نفسها، هناك حتما بعض المشاكل، من خلال زيارات العودة والمقابلات لفهم الروابط التي بها مشاكل وأي الروابط تحتاج إلى

¹ شحادة نظمي، ادرة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000، ص 84-85.

² محمد علي ربايعه، ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003، ص 96.

³ Yang, Liu, Research on the Application of 360 Degree Performance Evaluation in Enterprise Information Construction, 2019, P. 539.

تحسين. بهذه الطريقة، يُمكن أن يُؤدي تجنب الأخطاء في الجولة التالية من التقييم إلى تحسين فعالية تقييم الأداء.¹

- عيوبها:

▪ عندما يكون للتغذية الراجعة بزاوية 360 درجة عواقب إدارية مثل زيادة الرواتب أو الترقيات أو المكافآت أو التسريح المحتمل للعمال، فقد يكون الموظف أكثر عدوانية تجاهها بدلاً من قبولها كماهي، من ناحية أخرى، يميل مقدمو التعليقات إلى أن يكونوا أقل احتمالية لتقديم تعليقات صادقة ومحايدة وعادلة إذا علموا أنّها قد تؤثر على أجر شخص ما أو ترقبته التي يقترب منها.²

▪ تشمل العيوب تكاليف الأجهزة والبرامج، ونقص التحقق من الصحة في التعليم الطبي، واحتمالية الحمل الزائد للمعلومات، والتحيز في الاختيار، وقابلية الاكتشاف، وإمكانية الحصول على ردود فعل أقل من الصدق.³

2-3- طريقة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives Method (MBO):

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمُسطرة من قبل المنظمة للموظف من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً،⁴ ويتم تقييم إدارة الأهداف كطريقة حديثة لتقييم أداء الموظف والمنظمة من قبل الكثير من الباحثين، وتم تسميتها لأول مرة "الإدارة بالأهداف" بواسطة دراكر (1954) كمُبدع إدارة معاصرة في كتابه "ممارسة الإدارة"،⁵ وكانت فكرة مفهوم دراكر هي الأهمية الواضحة لإنتاجية الربحية وزيادة حصة السوق والسمعة المُتوافقة، ووفقاً لـ دراكر فإنّ إجراءات مُراقبة "تحديد الأهداف والتقدم" هي عوامل مُحددة تجاه وظيفة المنظمات، وبالتالي يجب أن تتغلغل هذه العوامل في المنظمة بأكملها، من الأعلى إلى الأسفل.⁶

وتتم الإدارة بالأهداف بأربع خطوات: تحديد الأهداف، وتخطيط العمل، وضبط النفس، والمراجعات الدورية (Ingham, 1995)، بما في ذلك ثلاث عمليات: صياغة الكائن، وعملية التنفيذ، وردود الفعل على الأداء (Wu, 2005)، ومزيج هذه العمليات يُثبت أنّ تحديد الأهداف والمشاركة في صنع القرار وردود الفعل الموضوعية تزيد من الإنتاجية، كما يجب أن تزيد (MBO) من الإنتاجية (Rogers & Hunter, 1991).⁷

ويرى (عبد الفتاح، 2012) أنّ الإدارة بالأهداف تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء؛
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس؛

¹ Yang, Liu, **Op-Cit**, P. 542.

² Hosain, Sajjad. **360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?**, Asian Business Review, 2016, Vol. 6, N°. 1, P. 22.

³ Rodgers, Kevin G., & Manifold, Craig. **360-degree Feedback: Possibilities for Assessment of the ACGME Core Competencies for Emergency Medicine Residents**, Academic Emergency Medicine, 2002, Vol. 9, N°. 11, P. 1303.

⁴ Laurant Belanger., André Petit., Jean-Louis Bergeron. **Gestion des Ressources Humaines: une Approche Globale et Intégrée**, Gaétan Morin, Editeur, 1983, P. 108.

⁵ Islami, Xhavit., Mulolli, Enis., & Mustafa, Naim. **Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction**, Future Business Journal, 2018, Vol. 4, N°.1, P. 95.

⁶ Kyriakopoulos, Grigorios. **Half a Century of Management by Objectives (MBO): A Review**, African Journal of Business Management, 2012, Vol. 5, N°. 6, P. 1773.

⁷ Islami, Xhavit., Mulolli, Enis., & Mustafa, Naim, **Op-cit**, P. 96.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.¹ ونذكر المميزات والعيوب في الجدول التالي:

جدول رقم (2-18): مميزات وعيوب الإدارة بالأهداف

المؤلف والسنة	المميزات	العيوب
(Aggarwal & Thakur, 2013) ²	<ul style="list-style-type: none"> - سهل التنفيذ والقياس؛ - تحفيز الموظف لأنه على دراية بالأدوار المتوقعة والمساءلة؛ - نظام التشخيص الموجه للأداء؛ - يسهل تقديم المشورة للموظفين وتوجيههم. 	<ul style="list-style-type: none"> - من الصعب أن يتفق الموظفون على الأهداف؛ - يفتقد الأشياء غير الملموسة مثل الصدق والنزاهة والجودة... إلخ؛ - قد يختلف تفسير الأهداف من مدير إلى مدير ومن موظف إلى آخر؛ - تستغرق وقتاً طويلاً ومعقدة وطويلة ومكلفة.
(Shaout & Yousif, 2014) ³	<ul style="list-style-type: none"> - سهل التنفيذ والقياس؛ - لدى الموظفين فهم واضح للأدوار والمسؤوليات المتوقعة منهم؛ - يساعد الموظف في تقديم المشورة و الاتجاه. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختلاف في تفسير الهدف؛ - احتمال فقدان النزاهة والجودة وما إلى ذلك؛ - يصعب التقييم للاتفاق على الأهداف؛ - لا ينطبق على جميع الوظائف.
(Dagar, 2014) ⁴	<ul style="list-style-type: none"> - هو أكثر فائدة للمناصب الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا ينطبق على جميع الوظائف، قد يؤدي تخصيص أجر الاستحقاق إلى تحديد أهداف قصيرة الأجل بدلاً من أهداف مهمة وطويلة الأجل وما إلى ذلك.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

المطلب الثالث: عمليات التقييم

إنّ عمليات التقييم تسمح بمعرفة مدى نجاعة البرامج المعتمدة من طرف المنظمة لتطوير موظفيها، كما تقوم باكتشاف مواطن الخلل ونقاط الضعف في هاته البرامج للقيام بمعالجتها واستدراكها، وسنقوم بتناول أهم البرامج وتقييمها كما يلي:

1- تقييم نظام التوظيف: يسمح تقييم نظام التوظيف بما يلي:⁵

- تقييم التوظيف: تحليل نظام التوظيف لتحديد أدائه وفعاليتيه؛
- يسمح تقييم نظام التوظيف بتحديد أنشطة التوظيف المرتبطة بتنفيذ استراتيجية العمل وأداء المنظمة بشكل موضوعي، وتقييم مدى نجاح مبادرات التوظيف المختلفة، وتحسين نظام التوظيف بناءً على ما تمّ تعلّمه؛
- يُمكن إنشاء ميزة تنافسية من خلال التوظيف عن طريق تحديد أنشطة التوظيف التي تدفع نجاح الأعمال وتنفيذ

الاستراتيجية وتقييمها وتحسينها؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص 65-66.

² Aggarwal, Ashima & Gour Sundar Mitra Thakur. **Techniques of Performance Appraisal-a review**, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2013, Vol. 2, N°. 3, P. 619.

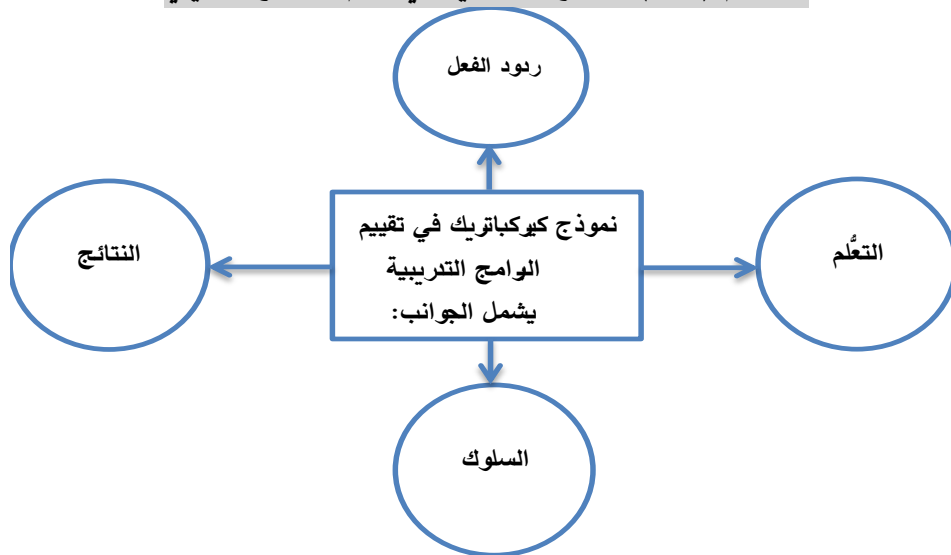
³ Shaout, Adnan & Mohamed, K. Yousif. **Performance Evaluation-Methods and Techniques Survey**, International Journal of Computer and Information Technology, 2014, Vol. 3, N°. 5, P. 968.

⁴ Dagar, Anju. **Review of Performance Appraisal Techniques**, International Research Journal of Commerce Arts and Science, 2014, Vol. 5, N°. 10, P. 21-22.

⁵ Sultan, Afsana. **Human Resource Planning and Staffing Strategy of Intertek Bangladesh**, Letter of Internship Project Report, School of Business, BRAC University, Dhaka, Bangladesh, 2015, P. 32.

- يحدث القياس في نقطة زمنية واحدة، ولا يكون مُفيداً مثل التتبع وإجراء المقارنات بمرور الوقت.
- 2- **تقييم العملية التدريبية:** يحتلّ التدريب أهمية كبرى لعلاقته بتطوير أداء الموظفين في المنظمة، مما يؤدي إلى النجاح في مسارهم الوظيفي، ولضمان بلوغ البرامج التدريبية أهدافها المسطرة لا بدّ من القيام بعملية التقييم لهذه البرامج للتعرف على مدى فعاليتها وتحسين نقاط الضعف فيها، والتخلص من البرامج الغير فعّالة والمنتدنية الكفاءة، ويعرّف (Kirk Patrick) التقييم للبرنامج التدريبي على أنّه: " العملية التي تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"،¹ وهناك مجموعة من الأسباب التي تدفع بإدارة الموارد البشرية إلى إجراء تقييم لبرامجها التدريبية، أهمها ما يلي:²
 - التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له، وعلى ضوء الأهداف المحددة له؛
 - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه؛
 - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل؛
 - الوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة؛
 - تحديد درجة كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.
- وهناك نماذج فكرية حاولت أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم، وأشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيركباتريك (Donald L, Kirk Patrick, 1959) أستاذ بجامعة ويسكنسون منهج قياس العائد على التدريب عام 1959، وما زال هذا المنهج الوحيد الصالح إلى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله، والشكل الموالي يبين هذا النموذج:

شكل رقم (2-6): نموذج كيركباتريك في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 331.

¹ قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقحة، عمان، الأردن، 2015، ص 236.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 61-62.

تتكون عملية التقييم في نموذج كيركباتريك من أربعة مستويات وهي: رد الفعل والتعلم والسلوكيات والنتائج نذكرها على التوالي:¹

▪ **رد الفعل (Reaction):** تُفهم فيه ردود أفعال المتدربين على أنها الطريقة التي يُدركون بها ويُقيّمون بشكل شخصي مدى ملاءمة وجودة التدريب، ووفقاً لـ كيركباتريك، يجب تقييم كل برنامج على الأقل في هذا المستوى لتوفير تحسين برنامج التدريب. وفي هذا المستوى، يقيس رضا الموظفين الذين تابعوا التدريب؛

▪ **التعلم (Learning):** يوصف التعلم بأنه مدى التغيير في مواقف المتدربين، أو زيادة معرفتهم أو توسيع مهاراتهم كنتيجة للتدريب؛

▪ **السلوك (Behavior):** يُمثل مستوى التغييرات في السلوك الوظيفي أو الأداء، يتضمن دراسة التغيير في السلوك الوظيفي الذي يحدث نتيجة للتدريب؛

▪ **النتائج (Results):** يُحاول المستوى الرابع تقييم التدريب من حيث النتائج التنظيمية.

إنّ معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تُركز على المستوى الأول، وهو مستوى رد الفعل أي أنّ التقييم الذي يجري ينصب على معرفة رضا المشاركين في البرنامج التدريبي إمّا أثناء عقد البرنامج نفسه أو بعد انتهائه مباشرة. والواقع أنّ هذا التقييم لا يكون تقييماً علمياً سليماً في غالب الأوقات، لأنّ المشاركين يكونون على وشك الرحيل إمّا إلى منظماتهم أو أقطارهم ويكونون في حالة ابتهاج نتيجة لاشتراكهم في البرنامج والتقاءهم بمشاركة في بيئات وأقطار مختلفة. كما أنّ عنصر المجاملة والبعد عن ذكر الحقيقة يغلبان على المشاركين عندما يعطون آرائهم في البرنامج التدريبي شفويّاً أو كتابةً.²

2-2- مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية: هناك ثلاث مجالات لـ تقييم البرامج التدريبية وتشمل ما يلي:

2-2-1- المجال الأول: تقييم البرنامج التدريبي: نحددها في أربع مراحل لتقييم التدريب كما يلي:

▪ **تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:** وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف، أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملائمة الأساليب، والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف، ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد؛³

▪ **تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ:** وتهدف للتأكد من أنّه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة؛⁴

▪ **تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:** تُعدّ هذه المرحلة من أهم مراحل تقييم العملية التدريبية، ويتمّ فيها نوعين

¹ Farjad, Shahrooz. *The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpatrick Model (Case Study: Islamshahr University)*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2012, Vol. 46, P. 2839.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 332.

³ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، بغزة، 2010، ص 40.

⁴ عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 175.

من التقييم هما:¹

- **تقييم العملية التدريبية:** تتم هذه العملية عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات البرنامج التدريبي ومراحله، ويشمل هذا أهداف البرنامج، ومواضيع التدريب، ووسائل التدريب، والطرق المستخدمة في التدريب، ووقت البرنامج ومدته وقاعات التدريب، وقدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي؛

- **تقييم أثر التدريب:** يُعدُّ هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق بسيط وهو أنَّ هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء الموظفين وبالتالي زيادة مخرجات المنظمة وتطويرها.

▪ **تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة:** في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة معينة، ولتكن مثلاً شهر أو أكثر، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

ويُمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه: استقصاء آراء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج، استقصاء رأي المدرب، عقد مجموعة من الاختبارات للمتدربين لمعرفة مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين بعد البرنامج التدريبي.²

2-2-2- المجال الثاني: تقييم المتدربين: تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المُستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب والذي يُعطي مؤشراً لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.³

2-2-3- المجال الثالث: تقييم المدربين: وتهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية وتزويدهم بالكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لأنَّ أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره على فاعلية وكفاءة التدريب. لذا يعتبر الإعداد الجيد والمنتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يُعدُّ وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.⁴

والشكل الموالي يوضح مجالات تقييم البرامج التدريبية

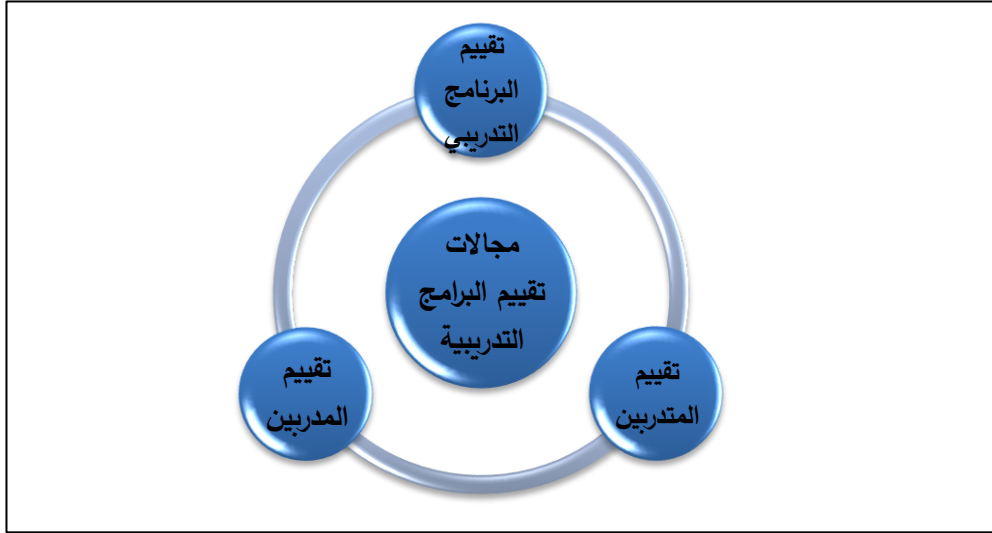
¹ أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 62.

² مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 2، القاهرة، مصر، 2009، ص 182.

³ عصام حيدر، مرجع سابق، ص 176.

⁴ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، مرجع سابق، ص 41.

شكل رقم (2-7): مجالات تقييم البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة.

وهناك فوائد عديدة يُمكن أن تتحقق من خلال عملية التقييم منها:¹

- مدى سلامة الأهداف التي تم تحديدها في البرنامج التدريبي؛
- مدى الدقة في اختبار مكان التدريب وتأثير المكان على الأداء المُتوقع للمدربين فيما بعد؛
- مدى دقة الأساليب التي تم اعتمادها عند تنفيذ البرنامج التدريبي وعملاً بها؛
- الدقة في توقيت البرنامج التدريبي.

3- تقييم نظام الحوافز: يقوم تقييم نظام الحوافز على معايير ومؤشرات مختلفة يتم من خلالها اختيار أفضل نظام ومقارنته مع النظم الأخرى، ونذكر أهم المعايير والمؤشرات التي يُعتمد عليها في عملية تقييم الحوافز كما يلي:²

- **الأداء:** يُستخدم معيار الأداء لـ تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الموظفين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على دافعية الموظفين ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه؛
- **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقاً ومطبّقاً بشكل فعال، فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبّق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإنّ النظام فعّال وكفء؛
- **رضا الموظفين:** تمثل درجة رضا الموظفين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي إلاّ أنّه غير مرغوب من جانب

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2014، ص 255.

² ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2010، ص 42.

الموظفين لذلك لا بد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول والقناعة ب نظام الحوافز من قبل الموظفين في المنظمة.
4- تقييم عملية التكوين: هي المرحلة الأخيرة في عملية التكوين والهدف منها هو قياس نجاعة العملية التكوينية ومدى تطابقها مع الأهداف المسطرة لها، من أجل تحسين خططها وتطويرها، وللارتقاء بأداء الموظفين وتحقيق متطلبات المنظمة، وتقوم عملية التقييم على عدة مستويات ومراحل مختلفة، نسردها فيما يلي:

4-1- مستويات عملية التكوين: تتم على ثلاث مستويات كما يلي:

▪ **التقييم على المستوى القريب:** يكمن في ملاحظة المترشحين العائدين من التكوين، لمعرفة ما إذا اكتسبوا معارف وسلوكات جديدة ومقارنتها بالأهداف المسطرة والمنتظرة من التكوين، وفي التحقيق من أن مستوى النجاعة المتوصل إليه يعكس حقيقة آثاره في التغيير والسلوك في العمل؛

▪ **التقييم على المستوى المتوسط:** يتمثل في ملاحظة مدى نجاح مشروع المؤسسة الاستثماري في المواد أي رفع الكفاءات والتي تنعكس على المردودية، ومدى مساهمة التكوين في تقليل بعض التغيرات كعدم التحكم في الآجال أو التكاليف، بالإضافة إلى تقليل الإخفاقات الممكنة عند الترقية بعد التكوين؛

▪ **التقييم على المستوى البعيد:** ويتم من أجل:

- ملاحظة مدى انسجام استراتيجيات التكوين مع استراتيجيات المنظمة؛

- ملاحظة أثر التكوين في نشر قيم مشروع المنظمة؛

- التنبؤ بعدم تلاؤم متطلبات المنصب والكفاءات؛

- يسمح بعدم تهميش شريحة من الأجزاء جراء التطور التكنولوجي؛

- تركيز الاهتمام على بعض الفئات كالإطارات.¹

4-2- مراحل عملية تقييم التكوين: وتتم من خلال المراحل التالية:

▪ **تقييم عملية التكوين قبل التنفيذ:** تتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني، إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة، والوظيفة والمتكون، وهنا أخصائي التكوين أو مدير التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التكوين على المنظمة والوظيفة والموظف، وتتم في هذه المرحلة تقييم: الاحتياجات التكوينية، إعداد الخطة التكوينية، الترتيبات الإدارية، واختيار المرشحين.

▪ **تقييم عملية التكوين أثناء التنفيذ:** يُطلق أحيانا على مرحلة التقييم أثناء التنفيذ ب التقييم المستمر للبرنامج، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة، وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ، ويتم التقييم أثناء التنفيذ من خلال الوسائل التالية:

- الاجتماعات الدورية بالمكونين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم؛

- المقابلات الشخصية مع المتكونين للاستماع إلى ملاحظاتهم وآرائهم؛

¹ Besnard, Pierre., Liétard, Bernard. **La Formation Continue**, Edition Puf, 2001, P. 103.

- تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتكويين واستجابتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية؛
- استفتاء المتكويين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكواهم ومقترحاتهم؛
- المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسؤولي التكوين؛
- الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التكويني للحكم على مستوى التكوين والقدر الذي حصله المتكويين.
- **تقييم عملية التكوين بعد التنفيذ:** تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت، وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد تكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين (شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة)، وهذا للتعرف على درجة استمرار تأثير التكوين مع مرور الزمن.
- كما يُشارك في هذه العملية المشرفون على تنفيذ البرنامج المكونون والمتكويون بأسلوب هادف بناء، وعلى أساس ما تمّ تجميعه من معلومات وبيانات، وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة: الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان، السجلات والتقارير.¹

¹ بلال جفري، مرجع سابق، ص 137-140.

خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل كل ما يتعلق ب إدارة المسار الوظيفي لأهميته الكبرى المتعلقة بتحقيق أهداف الموظف أولاً باعتباره أهم مورد من موارد المنظمة وكذا أهداف المنظمة. بداية بعمليات التخطيط الجيدة للمسارات الوظيفية للموظفين، حيث تُعدُّ هذه العملية أهم مرحلة في إدارة المسار الوظيفي، تليها عملية تنفيذ المسارات الوظيفية وهذه العملية تتطلب أنظمة تُساعد الموظف على الالتحاق بعمله بداية بالتوظيف وكذا عمليات التدوير الوظيفي والتدريب لفهم المنظمة جيداً وبناء علاقة جيدة تسمح للموظف لاحقاً بأخذ مناصب عُليا، كما تتطلب أيضاً أنظمة لتطوير المسار الوظيفي في مرحلة العلاج بداية بالنقل ووضع خرائط للإحلال والقيام بعمليات التكوين المختلفة، للحفاظ على الموظف وتحسين مستواه وأيضاً للتقليل من التكاليف الإضافية من خلال البحث عن يد عاملة جديدة، ثم تأتي مرحلة تقييم المسار الوظيفي من خلال البرامج والأنظمة السابقة التي اعتمدها المنظمة في مرحلة التنفيذ ومحاولة استدراك الأخطاء والتقليل من نقاط الضعف ودعم نقاط القوة. وتسعى كل منظمة إلى تطبيق إدارة المسار الوظيفي بطريقة حديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، من أجل الوصول إلى الرضا الوظيفي، الذي يُعتبر الدافع الأساسي والمهم لتحسين الأداء ورفع مستوى الموظفين، كما سيتم التطرُّق في الفصل الموالي إلى الأطر النظرية التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

تمهيد:

الرضا الوظيفي هو مفهوم مهم في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، يُمثل مقياساً لمدى رضا الموظفين عن وظائفهم وبيئات العمل التي يعملون فيها، وفهم الرضا الوظيفي يُعدُّ أمراً بالغ الأهمية للمنظمات، حيث يُؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وكفاءتهم في العمل.

تتيح دراسة الرضا الوظيفي للمنظمات فهم كيفية تحسين بيئة العمل وكيفية تحسين استعادة الموظفين ورفاهيتهم، والرضا الوظيفي يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويُعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة. ولأهميته الكبيرة تم تناوله من خلال عدة نظريات مازالت قائمة لحد اليوم، وطرق متعددة لقياسه تُسهم في فهمه وتحقيق نتائج مرجوة تتوافق مع أهداف الموظفين ومنظماتهم، ونجد تأثره الكبير بالمتغيرات الداخلية والخارجية يجعله موضوعاً متغيراً وحساساً في دراسته، لذلك توجب على الباحثين الاستمرار في دراسته لاكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، ولا يتحقق تطوير المسار الوظيفي إلا من خلال رضاهم الوظيفي تسوده عدالة تنظيمية، وهذا ما جعلنا نتناوله في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي؛

المبحث الثاني: أنواع ونظريات الرضا الوظيفي؛

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ودور العدالة التنظيمية في التفاعلات بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعدُّ مفهومًا ضروريًا لأرباب العمل والمديرين، حيث يُمكن أن يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وانخراطهم في العمل، وبالتالي يؤثر على أداء المنظمة بأكملها، ولأهميته البالغة سنتناوله في هذا المبحث من خلال تطوره التاريخي، أهميته وخصائصه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي

سنتطرق إلى الدراسات التي ساهمت في تحديد مُصطلح الرضا الوظيفي كما يلي:

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة مرده الثورة الصناعية (1750-1825) بمحاولات الإدارة لضمان ولاء العاملين وتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، في خضم زيادة حجم التّنظيمات وتحول الملكية من العامة إلى الخاصة، إضافة إلى زيادة قوة النقابات العمالية وتأثيرها على القرارات الإدارية الأمر الذي أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وكل هاته العوامل كانت سبباً في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل الذي يُحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة وبهذا أصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرّضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وبدأت الدراسات مع مطلع القرن الحالي تهتم بشكل أكثر للتعرف على وجهات نظر الأفراد، وذلك نتيجة الدراسات التي أُجريت في مجال السلوك الإنساني في الإدارة ما جعلها تهتم بوضع برامج لمعرفة رغبات الأفراد وتنميتها لأن رضا الفرد يرتبط بنجاحه في العمل.¹

- محاولة فريدريك تايلور (1856-1917): صاحب نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory) (1911)، من أول المحاولات لتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي من خلال دراسة بيئة العمل وتجدر الإشارة أن كل محاولة من هذه المحاولات مُرتبطة بالأوضاع والظروف التي ميّزت العمل في تلك الفترة، وقد حاول فريدريك تايلور أن يُوضح مفهوم الرضا الوظيفي من خلال اعتماد أساليب علمية لتحقيقه والطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يُهمهم الحصول على أجور مُرتفعة، وهي العوامل الوحيدة التي تُؤدي إلى الرضا الوظيفي. اهتمت هاته الدّراسة بالبُعد المادي فقط لاعتقادها أن الزيادة في الأجر تؤدي حتماً إلى زيادة الرضا وتجاهلت المردودية المتناقصة للعمال باعتبارهم آلات تعمل لزيادة إنتاجية الوحدات، وهذا يُعتبر أهم انتقاد وُجّه لدراسات تايلور.

- نظرية ماكس فيبر (1864-1920): قدّم من خلالها النموذج البيروقراطي القائم على عناصر أساسية تُكمل بعضها البعض، وأساسها هو تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الهرمي للسلطة... إلخ، ممّا يخلق ولاء الموظف لوظيفته من خلال التزام الجميع بهذه العناصر داخل هذا التنظيم.

أشار ماكس فيبر أنّ هذه العناصر المُنظمة لعمل التنظيم تخلق جوّاً من الثقة يُحقق عامل الرضا الوظيفي لأنّ الكل مُنضبط بأسس سليمة فالتعاليم البيروقراطية التي وضعها ماكس فيبر تُساهم بشكل فعّال وأكيد في تحقيق

¹ برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصور والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2019، ص 135، بتصرّف.

الرضا الوظيفي، وأن مفهوم هذا الأخير لن يتحقق إذا لم نلتزم بتطبيق أسس البيروقراطية كما يجب.¹

- في أوائل عشرينات القرن العشرين (1920): أنشأ مصنع هوثورن قسم للأبحاث الصناعية، وطور مدراء شؤون الموظفين تجارب لاستكشاف التأثيرات المختلفة لظروف العمل على المعنويات والإنتاجية.

أشار تأثير هوثورن الأولي إلى ملاحظة أن إنتاجية العمال ازدادت مع مرور الوقت مع اختلاف في ظروف العمل التي أدخلتها التجارب، وهاته الدراسات أشارت إلى ولادة البحث عن الرضا الوظيفي المتعلق ببيئة العمل والتصميم والإنتاجية.²

- تجارب إلتون مايو عام 1927: ساعدت هاته التجارب في ظهور أبحاث الرضا ونموها، فقد كشفت هاته الأبحاث أثناء قياس النواحي المادية كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العمل، أن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة انخفاض العوامل المادية المحيطة، وقد أرجع مايو ورفاقه هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية والدافعية خاصة شعور العاملين تجاه بعضهم ونوع الرعاية والاهتمام الذي يُلاقونه من جانب المشرفين والرؤساء.³

ونستطيع القول أن هاته الدراسات جاءت ردًا على دراسات تايلور التي اهتمت فقط بالجانب المادي وأهملت الجانب النفسي للعامل، فكلمًا زاد رضا العامل عن العمل وعن الجماعة يزيد من إنتاجيته، وبالتالي الرضا الوظيفي يتأثر بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الواحد.

وهذا ما جعل مايو يُقدم مفهوم الرضا بالاعتماد على المؤشرات التي تُساعد في تحقيقه كالمؤشرات الفيزيائية والاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم.⁴

- تلتها بعد ذلك العديد من الدراسات مثل أبحاث بروك R. Suhrbrock (1934)، والتي هدفت إلى تحديد الرضا الوظيفي من خلال النسبة المئوية للراضين وغير الراضين عن عملهم.⁵

- دراسات Hoppock (1935): قام Hoppock بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة،⁶ هي إحدى الدراسات البارزة المبكرة للرضا الوظيفي، مع تركيزه على طرق الاستقصاء وعلاقات الرضا وعدم الرضا. كان Hoppock مُهتماً بالآثار المجتمعية لعدم الرضا أكثر من اهتمامه بالآثار التجارية، وكانت رغبته هي توفير شعور عام بمستوى الرضا لدى العاملين. وقد استخدم مجموعة من الأساليب

¹ مريم الزهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 423-424.

² حساني المسعود، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية - بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الادارة والتسيير الرياضي، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر- بسكرة -، 2019، ص 63.

³ برو هشام، مرجع سابق، ص 136.

⁴ مريم زهراوي، مرجع سابق، ص 424.

⁵ عسلي نورالدين، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية - ولاية المسيلة-، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، العدد 02، 2017، ص 117.

⁶ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 80.

كالاستطلاعات والمقابلات والمذكرات اليومية.¹

وبالرغم من أن دراسة Hoppock تُعدُّ أوَّل دراسة ركّزت على الرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد والحرب العالمية الثانية أجلت أي تقدُّم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعدّة سنوات، وما أن انتهت الحرب حتى عادت أبحاث الرضا الوظيفي تتطوّر مرة أخرى، وتركيزها على حل المشاكل وإيجاد الحلول.

- مساهمات أبراهام ماسلو 1954: من خلال نظريته الشهيرة للحاجات، لتقدّم مفهوماً مُغيّرا للرضا الوظيفي مُرتبط بالحاجات غير المُشبعة وكيف تكون مُحركا لسلوك الأفراد، وهي التي تخلق توازنا في حياة الأفراد النفسية والنفس اجتماعية،² ومن الناحية التاريخية أستخدمت نظرية ماسلو للحاجات كمرجع للعديد من دراسات الرضا الوظيفي.³

- مساهمات هيرزبيرغ 1957: قدّم بحثاً انتقد فيه النظرية التقليدية، واقترح بدلاً من ذلك نموذجاً مبني على أن الرضا الوظيفي هو متغيّر مستقل، كما اقترح أيضا النظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي على أنها مُتميزة عن العوامل المؤدية إلى عدم الرضا، وقد اعتمد على نظرية ماسلو للحاجات،⁴ وقام بتطويرها ووضع نظرية العاملين المعروفة لهيرزبيرغ، والتي سيطرت لأكثر من قرن على أبحاث الرضا الوظيفي.

1- تعريف الرضا الوظيفي:

- الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلا، ورضى عنه، أحبه وأقبل عنه.⁵

كما عرّف الرضا في "معجم منجد الطلاب": رضي، رضى ورَضَى، رضوانا ورضوانا، ورضاة عنه وعليه فهو ضد سَخَطَ أي رضي بالشيء وقَنَع به.⁶ وورد في لسان العرب (لابن منظور): هو يُرضي، رضاءً، رضواناً، مَرْضَاءً بالشيء أي اختاره وقبله والرضا ضد السَخَط، وهو الاختيار والقَبُول، وارتضاه رآه له أهلاً، ورضى عنه أحبه وأقبل عليه.⁷

وبالتالي الرضا يُعبّر عن الإقتناع والقبول بالشيء فيزيد الإقبال عليه وحُبّه.

- الوظيفي لغة: من فعل وظّف، يُوظّف، توظيفا، والمفعول مُوظّف، توظّف الرجل: حصل على منصب أو عمل أو مهنة، والوظيفي هو اسم منسوب إلى الوظيفة.⁸

¹ Judge, Timothy A., Weiss, Howard M., Kammeyer-Mueller, John D., & Hulin, Charles L. **Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change**, Journal of Applied Psychology, 2017, Vol. 102, N°. 3, P. 356. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>

² مريم زهراوي، مرجع سابق، ص 424.

³ برو هشام، مرجع سابق، ص 137.

⁴ سالم محمّد سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى (23)، الرياض، 1997، ص 55.

⁵ أنطوان نعمة، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000، ص 848.

⁶ فؤاد البستاني، معجم منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 1997، ص 249.

⁷ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار احياء التراث العربي، ط 3، بيروت، 1995، ص 323.

⁸ المنجد، قاموس في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط 42، بيروت، 2007، ص 907.

- أما اصطلاحاً: يصف الإمام الغزالي الرضا بأنه: "ثمرة من ثمار الحب، وأنَّ الحب ثمرة الرضا"، ويذكر المشعان أنَّ الرضا ثمرة الجُهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المُقربين، ومُنتهى الإحسان في العمل والمُكافآت.¹ والرضا هو أنَّ الفرد يُحب عدَّة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يُحبُّها.²

حتَّى يرضى الفرد بعمله لأبَد أن يُحبَّه ويتقانى فيه، ويتمُّ ذلك بالتعامل بإحسان وتطبيق سياسة التَّغريب في العمل، وتقديم الحوافز ومشاركة الفرد في اتخاذ القرارات والاهتمام به، فيتولَّد لديه الحُب وزيادة الرضا.

- الرضا الوظيفي اصطلاحاً: يُعرَّف بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيُصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدُّم وتحقيق أهدافه الاجتماعية، من خلالها يُمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل.³

رضا الفرد بوظيفته يُؤدي حتماً لزيادة الشعور بالانتماء والالتزام بالمهام المنوطة إليه، وزيادة الولاء والارتباط بالمنظمة فيُصبح الفرد مُستغرقاً في وظيفته ويطمح في النمو والارتقاء لتحقيق طموحات أكبر.

ومن أقدم التعريفات الأجنبية التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي، جاءت في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-1): تعريف أجنبية للرضا الوظيفي

التعريف	الباحث والسنة
الرضا الوظيفي هو مجموعة من الظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تجعلُ الشخص يُقول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي	(Hoppock, 1935) ⁴
" الرضا الوظيفي هو توجُّهات عاطفية من جانب الأفراد تجاه أدوار العمل التي يشغلونها حالياً"	(Vroom, 1964) ⁵
يُؤكدان أنَّ " الرضا الوظيفي الجوهري يتأثر بشكل مباشر بعوامل تصميم الوظيفة وكذلك الأداء الوظيفي"	(Porter & Lawler, 1968) ⁶
حدَّد لوك الرضا الوظيفي على أنه: " الحالة العاطفية المُمتعة الناتجة عن تقييم الوظيفة على أنها تحقيق أو تسهيل تحقيق القيم الوظيفية للفرد"	(Locke, 1969) ⁷
وعرّفه لاحقاً (Locke, 1976): "بأنَّه الشعور الإيجابي أو المُمتع الذي يشعُر به الموظفُ بسبب تقييم وظيفته أو خبرته الوظيفية"	(Locke, 1976) ⁸
" الرضا الوظيفي هو تقييم شخصي للظروف الموجودة في الوظيفة (العمل، الإشراف) أو النتائج التي تنشأ عن إعادة تشكيل الوظيفة (الراتب، الأمن)، الرضا هو تصوُّر الاستجابات الداخلية (أي المشاعر)؛ يتكون الرضا الوظيفي من تصوُّرات تمَّت تصفيئها ومعالجتها، وتصورات تمَّت تصفيئها من خلال نظام الفرد للمعايير والقيم والتوقُّعات وما إلى ذلك"	(Schneider & Snyder, 1975) ⁹

¹ فاطمة عوض الكثيري، الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص 27.

² محمّد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 121.

³ بن درف سماعين، مستوى الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى الممرضين، مجلة الرواق، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 129-130.

⁴ Hoppock, R. **Job Satisfaction**, Harper and Brothers, New York, 1935, P.47.

⁵ Vroom, Victor. H. **Work and Motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964, P. 99.

⁶ Porter, Lyman. W & Lawler, Edward. E. **III Managerial Attitudes and Performance**, Homewood, III Irwin- Dorsey, 1968.

⁷ Locke, Edwin. A. **What is Job Satisfaction?**, Organizational Behavior and Human Performance, 1969, Vol. 4, N°. 4, P. 309- 336.

⁸ Locke, Edwin. A. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Dunnette, M. D., ed), Rand McNally, Chicago, 1976.

⁹ Schneider, Benjamin & Snyder, Robert A. **Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate**, Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, No. 3, PP. 318- 328, P. 319.

في حين قال كل من لوك وهين " أن الإنجازات التي تحققت أثناء العمل أدت إلى حالة مُمتعة وعاطفية تُعرف بالرضا الوظيفي"	(Locke & Henne, 1986) ¹
" يُمثل الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الايجابية أو السلبية التي يشعُر بها العمال تجاه عملهم، في هذه الأثناء، عندما يعمل عامل في مؤسسة تجارية، يجلب معها الاحتياجات والرغبات والخبرات التي تُحدّد التوقّعات التي رفضها، يُمثل الرضا الوظيفي المدى الذي وصلت إليه التوقّعات ومطابقتها للجوائز الحقيقية، يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بسلوك هذا الفرد في مكان العمل"	(Davis et al, 1985) ²
كما يُعرّف " بأنّه مدى التوجّه العاطفي الإيجابي نحو الوظيفة"	(Blegen & Mueller, 1987) ³
" أنّه مدى إعجاب الناس (الرضا) أو عدم الإعجاب (عدم الرضا) بوظائفهم"	(Spector, 1997) ⁴
يُعرّف المُعجم المُختصر لإدارة الأعمال (1999): "الرضا الوظيفي هو مدى رضا العامل عن المكافآت التي يحصل عليها من وظيفته، لا سيما فيما يتعلق بالدوافع الذاتية"	(Statt, D. A, 1999) ⁵
" يُشير الرضا الوظيفي إلى المواقف والمشاعر التي يشعُر بها الناس تجاه عملهم، المواقف الايجابية والايجابية تجاه الوظيفة تُشير إلى الرضا الوظيفي، تُشير المواقف السلبية وغير المُواتية تجاه الوظيفة إلى عدم الرضا الوظيفي"	(Armstrong, 2006) ⁶
" الرضا الوظيفي يُمثل شعوراً يظهر نتيجة التصوّر بأنّ الوظيفة تُوفّر الاحتياجات المادية والنفسية"	(Aziri, 2008) ⁷

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ (Hoppock, 1935) يرى الرضا هو تكامل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تُسبب الشعور العام بالرضا عن العمل، في حين (Vroom, 1964) ركّز على دور الموظف في مكان العمل، يُؤكد كل من (Porter & Lawler, 1968) ارتباط الرضا الوظيفي بمكوّنات الوظيفة وأيضاً بطريقة تأديتها والقيام بها، واعتبر (Locke, 1969; 1976) الرضا الوظيفي حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن الوظائف، يتولّد عنها تحقيق قيمة للأفراد تجاه وظائفهم، كما أشار إلى مكونات الرضا: مكون عاطفي (وهي المشاعر العاطفية التي يشعُر بها الأفراد حول وظائفهم بشكل عام)، ومكوّن معرفي (تقييم) يرتبط بتوقّعات ومعايير المقارنة من حيث الظروف الحالية التي يتم تقييمها، وبالتالي نستطيع أن نتوصّل إلى مدى رضا الأفراد عن جانب أو جوانب معينة من وظائفهم، في حين يرى (Schneider & Snyder, 1975) أنّ الرضا الوظيفي يُترجم الانفعالات الداخلية والمشاعر التي يُحسّها الفرد تجاه وظيفته وكل ما يُكوّنُها من مُشرفين وأجور وأمن داخلي و طبيعة البيئة التي يعمل بها، بينما يرى (Locke and Henne, 1986) أنّ الرضا الوظيفي يُعتبر شعور إيجابي للموظّف عند تحقيقه هدف كان يصبو إليه، بينما يرى كل من (Davis et al, 1985; Blegen & Mueller, 1987; Spector, 1997) أنّ الرضا الوظيفي هو تعبير عن شعور يُحسّه الأفراد تجاه وظائفهم، ويُضيف (Statt, 1999) أنّ المكافآت

¹ Locke, Edwin. A & Henne, Douglas. *Work Motivation Theories*, International Review of Industrial and Organizational Psychological, 1986, Vol. 1, PP. 1- 35.

² Davis, Keith and Nestrom, J.W. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 7^{ed}, McGraw Hill, New York, 1985, P. 109.

³ Blegen, Mary & Mueller, Charles. W. *Nurses Job Satisfaction*, A Longitudinal Analysis, Research in Nursing and Health, 1987, Vol. 10, N°. 4, P. 227.

⁴ Spector, Paul. E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1997.

⁵ Statt, David. A. *Concise Dictionary of Business Management (2nd ed)*, New York: Routledge, 1999, P. 86.

⁶ Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed, Kogan Page Publishing, London, 2006, P. 264.

⁷ Aziri, B. *Menaxhimi i burimeve njerezore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve*, Tringa Design, Gostivar, 2008, P. 46.

والحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى زيادة الدوافع وتحسين الإنتاجية، ويُشير (Armstrong, 2006) أنّ طبيعة المواقف هي التي تستطيع أن تؤثر على نوع الرضا بالإيجاب أو بالسلب، ويُؤكد (Aziri, 2008) لكي يتحقق الرضا الوظيفي لابدّ من تلبية حاجات الفرد ماديا ونفسيا وهذا ما تطرّق إليه ماسلو في هرم الحاجات.

والجدول التالي يحتوي تعاريف أخرى للرضا الوظيفي وردت في الأدبيات الغربية مُرتبة حسب التسلسل الزمني:

جدول رقم (3-2): تطوّر مفهوم الرضا الوظيفي في الأدبيات الغربية وفقاً للتسلسل الزمني

تعريف الرضا الوظيفي	الباحث والسنة
هو مجموع جوانب الوظيفة مضمرة في أهمية شغل الوظيفة.	Vroom, 1964
التوافق بين الموجودات المتوفرة في بيئة العمل واحتياجات الأفراد.	Weiss, Davis, England, Lofquist, 1967
تؤثر العوامل الشخصية مثل الجنس والعمر والخبرة الوظيفية بالإضافة إلى نوع الوظيفة على درجة الرضا الوظيفي لدى الشخص.	Lawler and Porter, 1967
الرضا يشبه الروح المعنوية والسلوك.	Ivancevich and Donnelly, 1968
التناقض بين الاحتياجات والنتائج.	Locke, 1969
استيفاء المجموع الكلي لتوقعات الفرد، إلى أي مدى يحب الناس (الرضا) أو يكرهون (عدم الرضا) وظائفهم.	Porter and Steers, 1973
ينشأ عندما يدرك الفرد أن وظيفته أو وظيفتها تمثل قيمة تحقق القيم التي تعتبر مهمة لذلك الفرد.	Locke, 1976
توفر إعادة تصميم العمل للموظفين فرصة للنمو الشخصي والتطور.	Hackman and Oldham, 1980
مشاعر الناس حيال المكافآت التي حصلوا عليها، لذا فالرضا هو نتيجة لأحداث سابقة.	Lawler, 1990
اتجاهات العمل تجاه الالتزام التنظيمي والارتباط بالأداء الوظيفي.	Sneed & Herman, 1990
تقييم الشخص لوظيفته وسياق العمل.	Weiss & Cropanzano, 1996
العلاقة بين التزام المنظمة والرضا الوظيفي وتقييم الأداء والمشاركة الوظيفية.	Tang & Baldwin, 1996
مدى إعجاب الناس بالرضا أو عدم الرضا عن وظائفهم.	Spector, 1997
حالة داخلية يتم التعبير عنها من خلال التقييم العاطفي و / أو المعرفي لوظيفة ذات خبرة بدرجة معينة من الإحسان أو الاستياء.	Brief, 1998
المشاعر والمواقف الإيجابية أو السلبية التي يحملها الشخص تجاه عمله.	Schultz and Schultz, 1998
دولة داخلية.	Mullins, 1999
العامل الرئيسي لتحفيز الموظفين.	Mak & Sockel, 1999
الفرق بين المكافآت التي يتلقاها العمال والمبلغ الذي يعتقدون أنهم يجب أن يتلقوه.	Robbins, 2001

Source: Chen, Kan. Factors affecting job satisfaction of public sector employees in Taiwan, Nova Southeastern University, In Partial Fulfillment of the Requirements For the degree of Doctor of Business Administration, 2005, PP. 24-25.

من أهم التعريفات العربية للرضا الوظيفي، نذكرها في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-3): تعاريف عربية للرضا الوظيفي

التعريف	الباحث والسنة
" هو تلك المشاعر الوجدانية التي يَشْعُرُ بها الفرد تجاه عمله وهذه المشاعر قد تُمثّل مشاعر مُحصّلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله أو قد تُمثّل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر مُحَدّدة للعمل"	(عاشور، 1983) ¹
" عرّفه بأنّه مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يَشْعُرُ بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته والتي تُعبّر عن مدى الاشباع الذي يُحقّقه العمل بالنسبة للفرد"	(لطفي، 1985) ²
" هو الحالة الشّخصية للفرد العامل، والتي تُعبّر عن مدى قبُوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"	(النجار، 1995) ³
" الشّعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السّعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتّوقّعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع التّقة والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"	(العديلي، 1995) ⁴
" هو حالة من الشّعور الايجابي نحو الوظيفة التي يُنفّذها العامل والناجئة عن تفاعل كل من العوامل الادارية، والاجتماعية، والبيئية، والفنية، والاقتصادية التي ترتبط بشكل مباشر بالوظيفة"	(أبو شيخة، 1998) ⁵
" هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأن ينتج عن إدراكهم لما تقدّمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنّهُ محصّلة للاتجاهات الخاصّة نحو مختلف العناصر المتعلّقة بالعمل والمُتمثّلة بسياسة الادارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازته والاعتراف والتقدير"	(حسن، 2001) ⁶
" الرضا الوظيفي يُمثّل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تُقاسُ أساساً بقَبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفعالية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يُمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق"	(مرسي، 2003) ⁷
" هو حالة عاطفية انفعالية ايجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتجُ الرضا الوظيفي عن مدى إدراك الفرد إلى أي مدى يُوقّر العمل تلك الأشياء التي يراها مهمّة"	(حريم، 2004) ⁸
" هو شعور الفرد بالسّعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقّق ذلك بالتوافق بين ما يتوقّعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصلُ عليه فعلاً في هذا العمل وأنّ الرضا الوظيفي يتمثّل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"	(عبد الباقي، 2004) ⁹
" عرّفه بأنّه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يُصبح انساناً تستعرّفهُ الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النّمُو والتّقدّم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"	(سلطان، 2004) ¹⁰
" هو الشّعور النفسي بالقناعة والشّور والارتياح، والذي يَسْتَمُدُّه الموظّف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين) وما تُوفّره له هذه الوظيفة من مزايا ماديّة ومعنويّة واستقرار، ومن الادارة المُباشرة ومن فُرص النّمُو المهني والتّقدّم الوظيفي"	(الشرايدة، 2010) ¹¹

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

- ¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص 144.
- ² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 134.
- ³ محمّد عدنان النجار، إدارة الأفراد - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1995.
- ⁴ ناصر محمّد العديلي، السلوك الانساني التنظيمي - منظور كليّ مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 189.
- ⁵ نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربي، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1961، 1998، ص 82-103، ص 13.
- ⁶ محمّد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، ط 1، القاهرة، 2001، ص 110.
- ⁷ جمال محمّد مرسي، الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 21.
- ⁸ حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 27.
- ⁹ صلاح الدين محمّد عبد الباقي، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 321.
- ¹⁰ محمّد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 196.
- ¹¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصّفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 63-64.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل من (عاشور، 1983؛ لظفي، 1985) قد ركّزا على المشاعر الوجدانية التي يحملها الفرد لوظيفته بكل مكوناتها وعناصرها، ويرى (النجار، 1995) أنّ البيئة الخارجية المحيطة بالفرد تُؤثر على شعوره ومكبوتاته والتي تنعكس بالرضا سلباً أو إيجاباً، وعبّر عنه كل من (العديلي، 1995؛ أبو شيخة، 1998) أنّه عبارة عن تكامل واندماج كل العوامل التي ترتبط بشكل مباشر بالوظيفة والتي تُشعر الفرد بزيادة الثقة والاحساس بالانتماء مؤدية بذلك إلى إشباع كل حاجاته وميولاته وهذا ما يُترجم في الأخير بزيادة الرضا الوظيفي، ويرى (حسن، 2001) هو نتاج ما يحصل عليه الفرد من وظيفته إضافة إلى إحساسه بالأمان والتقدير والعرفان على ما يُقدّمه من إنجازات، بينما يُضيف (مرسي، 2003) تزيّد إنتاجية الفرد جرّاء تظافر عدّة عوامل وظيفية فتقلل مستويات الملل وترفع من روحه المعنوية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء للمنظمة، ويرى كل من (حريم، 2004؛ عبد الباقي، 2004) أنّ الرضا الوظيفي يتحقّق من خلال مقدار ما يتحصّل عليه الفرد من وظيفته والتي تُترجم في زيادة الدافعية والإنتاجية في العمل، وأشار (سلطان، 2004) أنّ الرضا الوظيفي يؤدي حتماً إلى استغراق الفرد في وظيفته وحبّه في النّمُو والتقدّم والبقاء والاستمرارية فيها، على عكس عدم الرضا الذي يتولّد عنه كثرة الغياب والتّمارض والدّوران، وركّز (الشرايدة، 2010) على علاقة الفرد بزملائه ومُشرفيه وأيضاً الحوافز المُقدّمة له فإنّه يُحسّن من مساره المهني وتقّمه.

يُستخلص من التعاريف السابقة للمُفكرين والباحثين الأجانب والعرب الأساسيات التّالية للرضا الوظيفي،

وهي:

- الرضا الوظيفي هو المشاعر الوجدانية التي يُحسّها ويحملها الفرد لوظيفته بكل مكوناتها وعناصرها؛
- الرضا الوظيفي هو تلبية حاجات الفرد بما يلائم طموحاته وتوقّعاته من خلال زيادة الأجور والمكافآت والحوافز (المادية والمعنوية) كلّها تُؤدي إلى زيادة الدوافع لديه وتحسين إنتاجيته؛
- الرضا الوظيفي يزيد من حُبّ الفرد لوظيفته والنّمُو والبقاء فيها على عكس عدم الرضا؛
- الرضا الوظيفي هو كل العوامل الداخلية (بيئة العمل الداخلية) والخارجية (بيئة العمل الخارجية) التي تُسبّب الشّعور بالرضا العام عن العمل.

وعليه نقول أنّ الرضا الوظيفي: "هو ترجمة المشاعر الوجدانية التي يُحسّها الفرد تجاه عمله، الناتجة عن تحقيق حاجاته ورغباته وطموحاته المُتوقّعة من خلال تكامل وتظافر كل العوامل الداخلية (البيئة الداخلية) والعوامل الخارجية (البيئة الخارجية) لإشباع هذه الحاجات".

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

مهما تقدّم التطوّر التكنولوجي يبقى العنصر البشري هو المحور الأساسي الذي يُدير العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال،.....، لذا كان من الضروري العمل على خلق درجة من الرضا لدى العاملين في المنظمة الأمر الذي يُساهم في تحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فقد أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين أمراض القلب وحوادث الوفاة الناتجة عنها وأمراض الضغط وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما أكّدت دراسة أخرى أن العاملين الذين يتمتعون برضا وظيفي عالي في وظائفهم وأعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين الغير راضين عن أعمالهم(شاويش،

1996).¹ هذا ما تُفسره بالعلاقة الوطيدة بين رضا الفرد عن حياته ورضاه الوظيفي، فكلما كان الأفراد راضون عن وظائفهم انعكس ذلك عليهم صحياً وبدنياً ونفسياً والعكس صحيح.

وتكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي بتناوله مشاعر الإنسان سواء كان مديراً أو عاملاً إزاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به.²

أشار (السلوم، 2002) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرّف الإدارة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعدّدة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها، ويتم أيضاً معرفة المُشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدّم وزيادة الإنتاجية.³

زيادة رضا العمّال تؤدي حتماً إلى زيادة الولاء التنظيمي والشعور بالانتماء والتقدير ممّا يجعلهم أكثر إثراء وإنتاجية، من أجل ذلك وجب على المنظمات وضع أساليب وطرق جديدة لكيفية إرضاء عاملها ومحاولة التقرب منهم لإيجاد الحلول لمشاكلهم والتكفّل بها.

وفقاً لـ (McBride، 2002): فإنّ أهمية الرضا الوظيفي تشبه صناعة الرعاية الصحيّة، إنها المسؤولية الأساسية للشركات بمعنى التأكيد من أن الموظفين راضون عن وظائفهم الحالية ومعرفة الأسباب إذا كان هؤلاء الموظفون غير راضين.⁴ ويعتبر كل من (Steven et Charles، 2008): "أنّ مُصطلح الرضا الوظيفي من المفاهيم الصّعبة والمعقّدة التّعريف لما له من أهمية على السلوك التنظيمي وفعالية منظمة العمل من خلال مكوناته"⁵. في عصرنا، يُعتبر النّجاح في العمل معياراً مهماً لتكون سعيداً، إذ يُعدّ استخدام الوقت والقدرة والمعرفة والتفاعل مع الآخرين وإظهار القدرات الشخصية وتطويرها أمراً مهماً لحياة العمل، إنّ حجم الرضا عن العمل للأشخاص والأشياء التي تؤثر على هذا الرضا مهم لإنتاجية العمال وانتمائهم إلى إدارتهم، سعادة الناس في الحياة العملية هي نفس السّعادة في الحياة الاجتماعية، لأنّ الموظّف العائد من العمل سعيد، سوف يعكس هذه السّعادة لعائلته وأصدقائه وكذلك بيئته الاجتماعية.⁶

كما يُصرّ النّمودج الإداري المعاصر على تحسين معاملة الموظفين لأنّهم أهم أصل فيه بتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا يدلّ على أهمية الرضا في الشركات المعاصرة، فعند تحليل الرضا الوظيفي نجد أنّ الموظف الراضي هو موظف سعيد والموظف السعيد هو موظف ناجح. وتبرز أهمية الرضا الوظيفي إذا أخذنا في الاعتبار

¹ إيهاب إبراهيم خليل المدون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 29.

² ناهدة اسماعيل الحمداني وقادر محمد صبري، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الراءدين، العدد 123، المجلد 38، 2019، ص 9.

³ عبد الرحمان شحده أبو عنزة، ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 42.

⁴ Jalagat, R. Jr. Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A critical Review of their Relationship, International Journal of Advances in Management and Economics, 2016, Vol. 5, Issue 6, P. 13.

⁵ Steven. L. Mc Shane, Charles Benabou. *Comportement Organisationnel*, Edition Chenelière Education, France, 2008, P. 116.

⁶ Celik, Mucahit. A Theoretical Approach to the Job Satisfaction, Polish Journal of Management Studies, 2011, Vol 4, P. 7.

العديد من العواقب السلبية للاستياء الوظيفي مثل الافتقار إلى الولاء، وزيادة الامتناع عن العمل، وزيادة عدد الحوادث وما إلى ذلك.¹

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في ترجمة المشاعر الوجدانية للأفراد العاملين وأسرارهم الدفينة (التي يصعب في الكثير من الأحيان معرفتها وقياسها)، من خلال ما يحسونه تجاه المؤثرات والعوامل الداخلية وكذا الخارجية المحيطة بهم، ومحاولة تحسين وضعيتهم وتحقيق طموحاتهم والاهتمام بهم، لأنهم يمثلون أئمن موجودات المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص، تلخص بما يلي:

- الرضا الوظيفي مسألة تقديرية شخصية مرتبطة بمشاعر الفرد نفسه التي قد تنعكس على شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل؛

- يحتاج العامل إلى مقابل يتناسب وجُده الذي يبذله في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يُساعده على العمل، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويُعد رضا نوعياً (جزئياً)، كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل، ويُعد رضا وظيفياً عاماً؛²

- الرضا الوظيفي شعور نسبي بسبب الظروف التي يعمل فيها الفرد ومُختلف المتغيرات التي تؤثر عليه، ودرجة طموحه ومدى تكيفه مع البيئة المحيطة بالعمل، لذا كان لزاماً على إدارة المنظمات الاهتمام بهذه الجزئية وإعطائها قدرًا من الاهتمام. بسبب أن التعامل يتم مع إنسان ذي خصائص مُتباينة، ولأن البيئة المحيطة مُتنامية وتُساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات؛

- قد لا يرضى الفرد مُستقبلاً عن العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، إذاً الرضا الوظيفي ذو طبيعة مُتغيرة وديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه، كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.³

حسب (أبو جديع، 2010)، يُمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس حيث أشار إلى ذلك الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء؛

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يُمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق مُعقّد لديه حاجات ودوافع مُتعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم؛

¹ Brikend, Aziri. *Job Satisfaction: A Literature Review*, Management Research and Practice, 2011, Vol 3, Issue 4, P. 79.

² منال عبد القادر بلعدي، أثر التعويضات على تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحفية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص 33.

³ رنده يوسف أحمد الشبول، أثر التصميم الداخلي للمكاتب في تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص 39.

- الرضا الوظيفي يتعلّق بالعديد من الجوانب المُتداخلة للسلوك الإنساني، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومُتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تُصور الظروف المتباينة التي أُجريت في ظلها تلك الدراسات؛
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقَبُول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويُؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته؛¹
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، إذ يُعد الرضا الوظيفي مُحصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المُرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته؛
- رضا الفرد عن عنصر مُعيّن ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، وإذا أدّى عنصر ما لرضا فرد مُعيّن ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وأن يكون له نفس قوة التأثير وذلك لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.²

¹ الفاضل تيمان إدريس وآخرون، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للفنيين في هيئة البحوث الزراعية- السودان-، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد 01، 2019، ص 04.

² خالد محمود عزيز العبادي وصفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافيين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، 2013، ص 5.

المبحث الثاني: أنواع ونظريات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم يلعب دوراً حاسماً في فهم تجربة الموظفين في بيئة العمل وتأثيرهم على أدائهم وسلوكهم، يُشير إلى مدى رضا الموظفين عن وظائفهم وظروف العمل التي يعملون فيها، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل، وهناك أنماط ونظريات مُختلفة تشرح هذا المفهوم، سنستعرضها بإيجاز في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الذي يُحسُّه الفرد تجاه عمله في المنظمة التابع لها، وهذا الشعور يُؤثر فيه جُملة من العوامل الداخلية والخارجية ومدى تلبية حاجاته المتوقَّعة والمأمولة، ممَّا يجعل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي لديه، وبناءً عليه يُقسَّم الرضا الوظيفي إلى عدَّة أنواع تبعاً للاختلافات الموجودة فيه كالتالي:

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: ويُقسَّم إلى:¹

▪ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلَّق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل في: الاعتراف، التقدُّير، القبول، الشعور بالتمكُّن، الإنجاز والتعبير عن الذات.

▪ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلَّق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

▪ الرضا الكلي العام: وهو مُجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.²

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وتتمثَّل أنواعه فيما يلي:³

▪ الرضا الوظيفي المتوقَّع: ويشعرُ الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان مُتوقَّعاً أن يبذله من جُهد يتناسب مع هدف المَهمة.

▪ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعُر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقَّع عندما يُحقِّق الهدف فيشعُر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يُقسَّم الرضا الوظيفي إلى نوعين هُما:⁴

▪ الرضا الكلي: يُمثِّل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها لأنَّ هذا يتوقَّف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربَّما لا يعتبر كل تلك العناصر مهمَّة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يُحدِّد تلك العناصر التي تتوافق معه.

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المتقف للنشر والتوزيع، ط 1، 2018، ص 65-66.

² نشوان محمد كُباس، ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الانتماء والرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في الجامعات اليمينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص ادارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر - 3- ابراهيم سلطان شيبوط، 2018، ص 66.

³ محمَّد محمود عيَّاش، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والتكثيف النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة، 2016، ص 52.

⁴ بوودن نبيلة، الحوافر المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري الجزائري في إطار نظرية فيكتور فروم (Vroom) للدافعية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بميلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة - 2- عبد الحميد مهري، 2018، ص 108.

▪ الرضا الجزئي: يُمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربّما لازال الاستياء موجوداً لكنّه لازال يُؤدي أعماله.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي بنوعيه (الرضا وعدم الرضا الوظيفي)، وأهمّها تلك التي تناولت الحوافز المادية وكذا الدافعية التي تزيد كل منهما الإنتاجية والرضا الوظيفي، ودراسة سلوك العاملين نحو الوظيفة، ومن أهمّها ما يلي:

1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow's Theory of Needs): هو عالم نفس برز في القرن العشرين، في عام 1954 نشر ماسلو لأول مرّة "الدافع والشخصية"، والذي قدّم نظريته حول كيفية تلبية الناس للاحتياجات الشخصية المختلفة في سياق عملهم، افترض بناءً على ملاحظاته كطبيب نفساني إنساني، أنّ هناك نمطا عاما من التعرّف على الاحتياجات والرضا الذي يتبعه الناس في نفس التسلسل عموماً¹، اقترح ماسلو في البداية خمسة احتياجات أساسية - مُرتبة في تسلسل هرمي من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى - ضرورية للوجود البشري الأمثل، الاحتياجات ذات الترتيب الأدنى تُسمّى أيضاً "احتياجات النقص" وتشمل "الاحتياجات الفيزيولوجية، السلامة، والحب/ الانتماء"، وتشمل الاحتياجات العليا/ أو احتياجات النمو "احترام الذات، واحتياجات تحقيق الذات"²، وتأتي الاحتياجات الفيزيولوجية في أسفل التسلسل الهرمي يليها الأمان والانتماء والاحترام واحتياجات تحقيق الذات، وعليه يجب أن تحظى الاحتياجات الفيزيولوجية بالرضا الكافي قبل ظهور الاحتياجات الأمنية، ويجب أن تحظى الاحتياجات الأمنية بالرضا الكافي قبل ظهور احتياجات الانتماء، وهكذا دواليك.³

افترض ماسلو أنّه يوجد داخل كل إنسان تسلسل هرمي من خمس احتياجات هي:

1- الاحتياجات الفيزيولوجية (Physiological Needs): الاحتياجات الفيزيولوجية مثل: الجوع والعطش والمأوى والجنس وغيرها من الاحتياجات الجسدية، الاحتياجات الفيزيولوجية هي المتطلبات المادية لبقاء الإنسان، إذا لم يتم استيفاء هذه المتطلبات، فلن يتمكن جسم الإنسان من العمل بشكل صحيح وسيفشل في النهاية، يُعتقد أنّ الاحتياجات الفيزيولوجية هي الأهم، هناك متطلبات البقاء على قيد الحياة في جميع الحيوانات، بما في ذلك البشر، توفر الملابس والمأوى الحماية اللازمة من العوامل الجوية⁴، يقول Daft أنّ "في الإطار التنظيمي، تتعكس

¹ Gawel, Joseph E. **Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs**, Practical Assessment, Research, and Evaluation, 1996, Vol. 5, N° 1, P. 02.

² NOLTEMEYER, Amity, BUSH, Kevin, PATTON, Jon, et al. **The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory**, Children and Youth Services Review, 2012, Vol. 34, N° 9, P. 1862-1867, P. 02.

³ Mathes, Eugene W. **Maslow's hierarchy of needs as a guide for living**, Journal of Humanistic Psychology, 1981, Vol. 21, N° 4, P. 69-72, P.02.

⁴ Osemeke, Monday et Adegboyega, Samuel. **Critical Review and Comparison between Maslow, Herzberg, and McClelland's theory of needs**, Funai Journal of Accounting, Business and Finance, 2017, Vol. 1, N° 1, P. 161-173, P. 04.

- الحاجة الفيزيولوجية في الحاجة إلى الحرارة الكافية والهواء والراتب الأساسي لضمان البقاء على قيد الحياة¹.
- 2- احتياجات السلامة (Safety & Security Needs): تحتل المستوى الثاني من الاحتياجات، يتم تنشيط احتياجات السلامة بعد تلبية الاحتياجات الفيزيولوجية، تُشير إلى الحاجة إلى بيئة عمل آمنة خالية من أي تهديدات أو أضرار، الأساس المنطقي هو أنّ الموظفين الذين يعملون في بيئة خالية من الأذى يُؤدون وظائفهم دون خوف من الأذى².
- 3- الاحتياجات الاجتماعية (Belonging Needs): تعكس هذه الاحتياجات رغبة الفرد في الحب والانتماء والقبول في العلاقة مع الآخرين. في بيئة العمل، تهتم الاحتياجات الاجتماعية بالعلاقة مع الزملاء الودودين، والتعرّف على شركة جيّدة، والمشاركة في الأنشطة المنظمة مثل البطولات اللينة، والنزهات، أو الحفلات³.
- 4- احتياجات التقدير (Esteem and Self Respect Needs): صنّفها ماسلو إلى فئتين: (1) احترام الذات (الكرامة والإنجاز والإتقان والاستقلال) و(2) الرغبة في السُّمعة أو الاحترام من الآخرين (على سبيل المثال: المكانة والهبة)، أشار ماسلو إلى أنّ الحاجة إلى الاحترام أو السُّمعة هي الأكثر أهمية للأطفال والمراهقين وتسبق احترام الذات الحقيقي أو الكرامة⁴.
- 5- احتياجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs): احتياجات تحقيق الذات هي أعلى مستوى يُمكن أن يصل إليه الناس، وهو ما يُوفر للناس الدافع لإبراز شخصياتهم وإمكانياتهم وقدراتهم ويمثل ميلاً أو حالة من "الرغبة في أن يُصبح ما يُمكن أن يكون عليه ثمّ يُصبح كما يُمكن أن يكون، مع الحفاظ على ولائه لطبيعته"⁵.
- بنى ماسلو نظريته على الافتراضات التالية⁶:
- الأفراد لديهم احتياجات معينة تُؤثر على سلوكهم، فقط الاحتياجات غير المرضية يُمكن أن تُؤثر على السلوك، والاحتياجات المرضية لا تعمل كمحفزات؛
 - يتم ترتيب الاحتياجات حسب الأهمية أو التسلسل الهرمي من الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية إلى احتياجات تحقيق الذات المُعدّدة؛
 - لا تظهر حاجة الفرد على أي مستوى في التسلسل الهرمي إلا عندما تكون الاحتياجات الأقل مرضية بشكل معقول.
- واصل ماسلو تنقيح نظريته بناءً على مفهوم التسلسل الهرمي للاحتياجات على مدى عدة عقود (ماسلو، 1943، 1962، 1987).

¹ Daft, R. L. **Management, Fifth Edition**, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publisher, 1997, 539-542, P.538.

² Kaur, Avneet. **Maslow's need hierarchy theory: Applications and Criticisms**, Global Journal of Management and Business Studies, 2013, Vol. 3, N°10, P. 1061-1064, P. 02.

³ Ozguner, Zeynep et Ozguner, Mert. **A Managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory**, International Journal of Business and Social Science, 2014, Vol.5, N°7, P. 02.

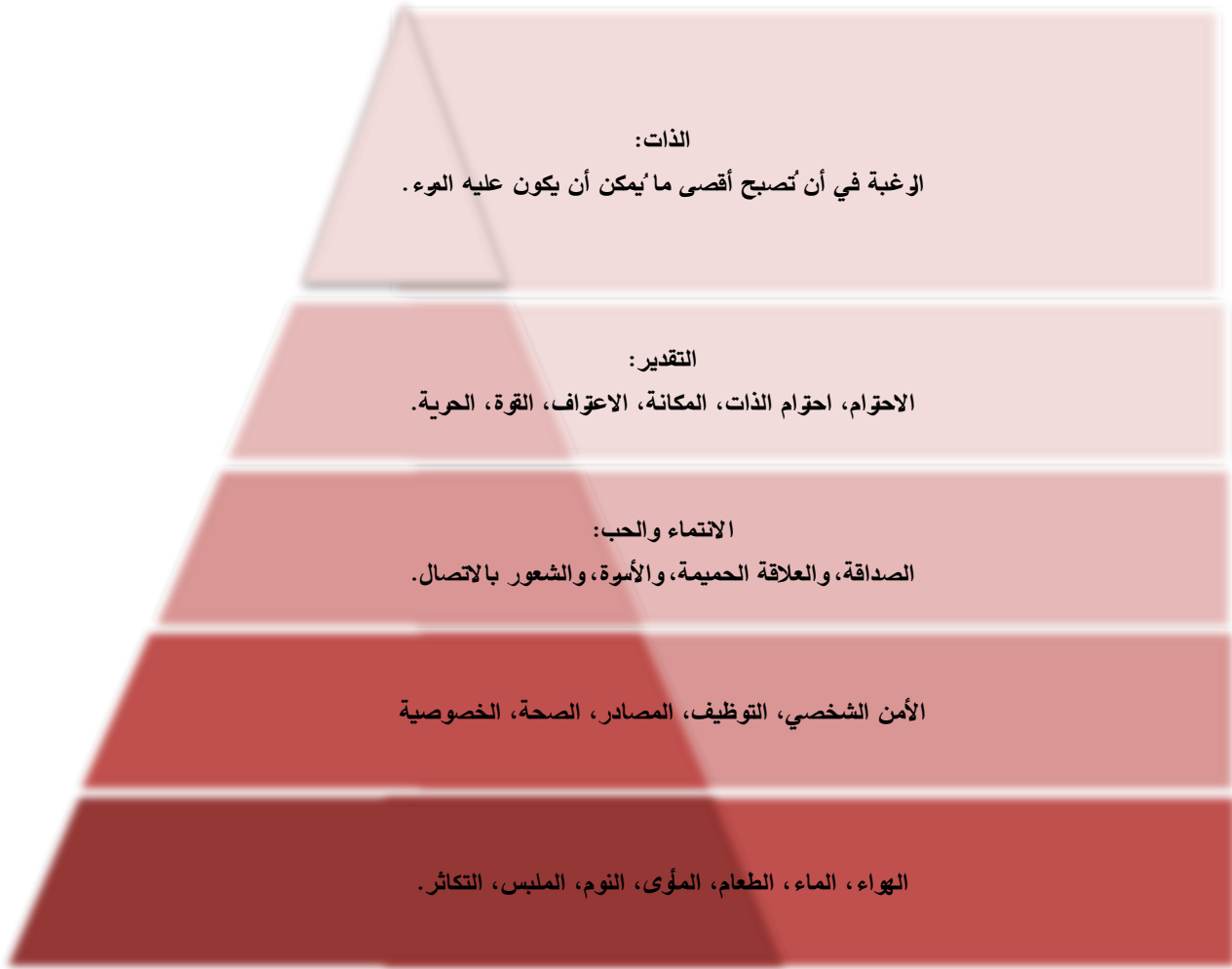
⁴ Mcleod, Saul. **Maslow's hierarchy of needs**, Simply Psychology, 2018, Vol. 1, N°1-18, P. 04.

⁵ Liu, Hongyu et Han, Lu. **The Beauty of the Transcending of the Humanity-Research on Maslow's Self-actualization Theory**, International Conference on Advances in Social Science, Humanities, and Management (ASSHM-13), Atlantis Press, 2013, P. 03.

⁶ Osemeke, Monday et Adegboyega, Samuel. **Op-cit**, P. 04.

والشكل الموالي يُوضح هرم الحاجات لأبراهام ماسلو

شكل رقم (3-1): هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



Source: Mcleod, Saul. Maslow's hierarchy of needs, Simply Psychology, Vol. 1, N° 1-18, 2007, P. 05.

انتقادات نظرية ماسلو للحاجات:

وفقاً لغراهام وميسنر (1998، ص 196)، هناك انتقادات رئيسية موجهة إلى نظرية الحاجة:¹

- هناك بيانات تجريبية قليلة لدعم استنتاجاتهم؛
- يفترضون أنّ الموظفين في الأساس على حدّ السواء. كان هذا مدعوماً بآراء Nadler & Lawler (1979) في Graham & Messner (2000، ص 188).

Nadler & Lawler (1979) تمّ الاستشهاد بهما في Graham & Messner (2000، ص 198) حيث

انتقدا أيضاً نظرية الحاجة في التحفيز، يُجادلون بأنّ النظرية تضع الافتراضات التالية غير الواقعية حول الموظفين بشكل عام وهي:

- جميع الموظفين مُتشابهون؛
- جميع المواقف مُتشابهة؛

¹ Kaur, Avneet. Op-cit, P. 04.

▪ هناك طريقة واحدة فقط أفضل لتلبية الاحتياجات.

ويُقَدَّم باسيت جونز ولويد أنه بشكل عام، يُجادل نَقَاد نظرية الحاجة بأنه نتيجة للشعور الطبيعي للموظفين أن يأخذوا الأفضل في تلبية الاحتياجات وعدم الرضا عن الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها.¹

2- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ (1959)(Herzberg's Two-Factor Theory): يُشار إلى النظرية بعدة أسماء: نظرية التحفيز والصيانة، نظرية العامل المُزدوج، أو نظرية الدافع والنظافة²، نشر هيرزبرغ نظرية العامل الثنائي لدوافع العمل في عام 1959، كانت النظرية مُثيرة للجدل إلى حد كبير في وقت نشرها، وأدعى أنها الدراسة الأكثر تكرارًا في هذا المجال، وقدمت الأساس للعديد من النظريات والأطر الأخرى في تنمية الموارد البشرية³، تتصُّ النظرية على أنَّ الرضا الوظيفي وعدم الرضا يتأثران بمجموعتين مختلفتين من العوامل، لذلك لا يمكن قياس الرضا وعدم الرضا على نفس السلسلة.

كانت نظرية العاملين الثانية للرضا الوظيفي نتيجة لبرنامج بحثي مدَّته خمس سنوات حول المواقف الوظيفية، بدأ بمنحة من مؤسسة بوهل، كانت هناك حاجة ملحة في ذلك الوقت للحصول على رؤية أكثر وأفضل حول مواقف الناس تجاه وظائفهم بسبب انتشار مؤشرات عدم الرضا الوظيفي مثل: الإضرابات، والتباطؤ، وتقديم الشكاوي⁴، أجرى هيرزبرغ وزملاؤه مُراجعة شاملة للأدبيات لأكثر من 2000 كتاب نُشر بين عامي 1900 و 1955، التي أسفرت عن نتائج مُتناقضة، وبناءً على مُراجعتهم للأدبيات تمَّ وضع الافتراضات التالية:⁵

- كان هناك دليل كاف لافتراض وجود علاقة ما بين المواقف الوظيفية والإنتاجية؛
- تمَّ تحديد خصائص العمَّال غير الراضين جيدًا في الأدبيات الموجودة؛
- كانت العوامل المُتعلقة بالاتجاهات الوظيفية مُحدَّدة جيدًا في السابق.

المفهوم الرئيسي للنظرية هو التمييز بين مجموعتين من العوامل تُسمَّى عوامل التَّحْفِيز وعوامل النظافة، وفقًا للنظرية تعملُ عوامل التَّحْفِيز على زيادة الرضا الوظيفي، بينما تعملُ عوامل النظافة لتقليل عدم الرضا الوظيفي⁶، يقول هيرزبرغ أنَّ العوامل الموجودة على اليسار تعمل في المقام الأوَّل كإجراءات وقائية، أي لمنع عدم الرضا الوظيفي، ولأنَّها تتعامل أيضًا مع البيئة، فقد سُميت هذه العوامل بعوامل النظافة في تشبيهه ضعيف مع طريقة استخدام المصطلح في الطب الوقائي، وأطلق على العوامل الموجودة على اليمين اسم المُحفِّزات لأنَّ النتائج الأخرى تُشير إلى أنَّها ضرورية للتَّحْسِين الذي يرقى من حيث الجوهر إلى الوصول إلى عمل عادل.⁷

¹ Bassett-Jones, Nigel. And Geoffrey C. Lloyd. Does Herzberg's Motivation Theory have staying Power?, Journal of Management Development, 2005, Vol. 24, N°. 10, P. 961.

² Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars. Management: Theory and Application, Fourth Edition, IRWIN, 1986, P. 361.

³ Herzberg, F. I. One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 1987, Vol. 65, N°5, P.117.

⁴ Herzberg, Frederick, Mausnes, Bernard, Peterson, Richard O., et al. Job attitudes, Review of Research and Opinion, 1957.

⁵ Stello, Christina M. Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review, In Unpublished paper presented at the 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN, 2011, P. 05.

⁶ Ruthankoon, Rathavoot et Ogunlana, Stephen Olu ,Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry, Engineering, Construction and Architectural Management, 2003, P. 03.

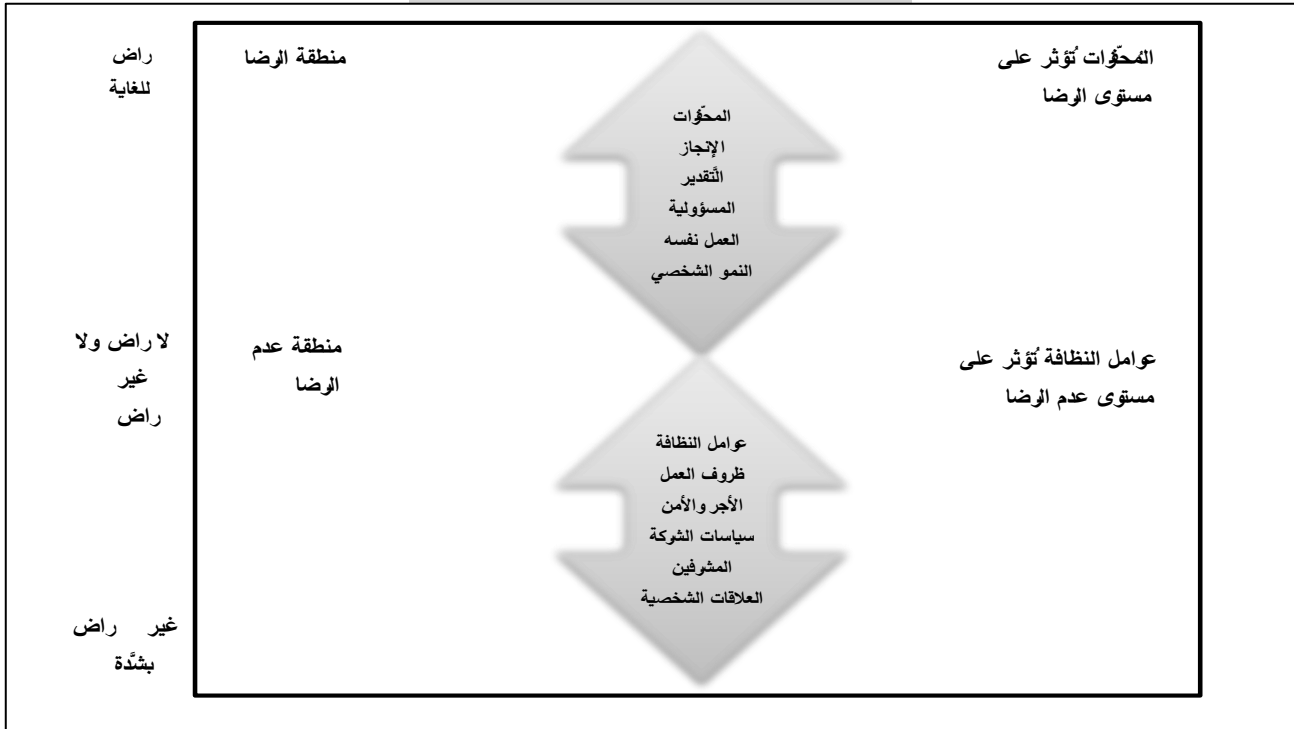
⁷ Burt K, Scanlan and Bernard Keys. Management & Organizational Behavior, Second Edition, Robert E, Krieger Publishing Company, 1987, P. 236- 237.

وفقاً لألبيرز " صُنِّفَ عوامل السياق على أنها عوامل عدم الرضا أو عوامل النِّظافة، وتُسمَّى عوامل المُحتوى مُرضيات أو مُحقِّرات".¹

وفقاً لهيرزبرغ، صُنِّفَ العوامل إلى عاملين:²

- عوامل التَّحفيز: هي عوامل "مُحتوى الوظيفة" الستَّة التي تشمل: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، التَّقدُّم، وإمكانية التَّمو.
 - عوامل النِّظافة: هي عوامل "سياق العمل"، والتي تشمل: سياسة الشركة، الإشراف، العلاقة مع الأقران، الراتب، الحياة الشخصية، العلاقة مع المرؤوسين، المكانة، والأمن الوظيفي.
- والشَّكل الموالي يُوضِّح عوامل نظرية هيرزبرغ كما يلي:

شكل رقم (3-2): نظرية العامل الثنائي لهيرزبرغ



Source: Daft, R. L. **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publisher, 1997, P. 541.

¹ Albers, Henry Herman. **Management, the Basic Concepts**, Second Edition, Robert E, Krieger Publishing Company, Western Illinois University, 1982, P. 219.

² Ruthankoon, Rathavoot et Ogunlana, Stephen Olu. **Op-cit**, P. 03.

شكل رقم (3-3): الصلة بين نظرية ماسلو وهيرزبرغ

ترج ماسلو

محتوات هيرزبرغ:

- ✓ الاجاز؛
- ✓ العمل بنفسه؛
- ✓ الاعتراف؛
- ✓ المسؤولية؛
- ✓ فرصة النمو والتقدم.

احتياجات تحقيق الذات:

- ✓ إواك إمكانات العوء؛
- ✓ النمو باستخدام المواهب الإبداعية.

احتياجات التقدير:

- ✓ الاعتراف بالإنجاز والمكانة.

عوامل النظافة في هيرزبرغ:

- ✓ العلاقات الشخصية؛
- ✓ سياسات الشركة والممرسات الادارية؛
- ✓ ظروف العمل؛
- ✓ الاشراف والمكانة؛
- ✓ الأمن الوظيفي؛
- ✓ دفع الفوائد.

الاحتياجات الاجتماعية:

- ✓ الحب والانتماء والقبول.

احتياجات السلامة:

- ✓ الحماية من الخطر والتحرر من الخوف والأمن.

الاحتياجات الفيزيولوجية:

- ✓ احتياجات البقاء والهواء والماء والغذاء والملبس والملبس والملبس والملبس.

Source: R Wayne Mondy, Robert E Holmes, Edwin B Flippo. **Management: Concepts and Practices**, Allyn and Bacon, Inc, 1940, 269-276, P. 275.

هناك علاقة وثيقة إلى حد ما بين التسلسل الهرمي لماسلو لنظرية الحاجات ونظرية الدافع والنظافة الخاصة بهيرزبرغ (حسب الشكل أعلاه)، حيث ترتبط مُحفزات هيرزبرغ ارتباطاً وثيقاً باحتياجات التقدير وتحقيق الذات في التسلسل الهرمي لماسلو وتتوافق عوامل النظافة بشكل وثيق مع الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة والاجتماعية، وحُجّة هيرزبرغ الأساسية هي أنّ معظم المنظمات لا تُولي اهتماماً كافياً لعوامل التحفيز في بيئة العمل. تتركز معظم جهود المديرين على تلبية احتياجات المستوى الأدنى التي تُرضيها عوامل النظافة، ولكن تلبية احتياجات النظافة أو الصيانة من خلال الأجور الجيدة أو المزايا أو ظروف العمل؛ لا يعني أنّ أداء الفرد سيتأثر بشكل إيجابي. لتحقيق الفعالية، يجب على المنظمة تلبية احتياجات النظافة والتحفيز لموظفيها. كما أولت معظم المنظمات اهتماماً لاحتياجات النظافة على الاحتياجات التحفيزية، لسهولة تلبية احتياجات النظافة أكثر من تلبية الاحتياجات التحفيزية، كما يكون سهلاً عليها تزويد الموظفين بأجور محسنة أو مزايا إضافية أو ظروف عمل أكثر من توفير وظيفة أكبر مسؤولية أو تحدياً.¹

¹ R Wayne Mondy, Robert E Holmes, Edwin B Flippo. **Management: Concepts and Practices**, Allyn and Bacon, Inc, 1940, 269-276, P. 275-276.

نقد نظرية هيرزبرغ:

■ منهجية بحث هيرزبرغ موضع تساؤل من قبل العلماء، لأن أسلوب الحوادث الحرجة الذي استخدمه من خلال مُطالبة الناس بالنظر إلى أنفسهم بأثر رجعي لا يُوفر بشكل كبير وسيلة للتعبير عن العوامل الأخرى التي يجب ذكرها. قد تجعل هذه المنهجية الناس يتذكرون فقط أحدث التجارب، كما أن التناقضات المنهجية وحقيقة أن الباحثين المختلفين قد استخدموا مُتغيرات دافعية مُختلفة قد أثرت على التعارض حول نظرية العامل الثنائي لهيرزبرغ (1988, Chitiris)، لذا لا يُمكننا أن نستنتج أن اقتراح هيرزبرغ بشأن التَّحفيز قابل للتطبيق بسهولة على جميع أنواع المنظمات.

■ تمَّ إجراء نظرية هيرزبرغ على العاملين في مجال المعرفة (المديرين والمحاسبين والمهندسين)، وبالتالي ينتقد العلماء قُدرتها على التعميم. كما ركَّزت نظرية هيرزبرغ الاهتمام على "الرضا" و "عدم الرضا" بدلاً من الأداء الفردي، قد لا يكون الرضا مُرتبطاً بشكل مُباشر بأداء الوظيفة¹.

■ لم يُعط هيرزبرغ اهتماماً للتأكيد من صحَّة النتائج التي توصلت إليها نظريته، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالأداء، أي لم يُجر عليها اختبار².

■ تمَّ نقد النظرية فيما يتعلق بالتمييز بين المُحفَّزات وعوامل النظافة، حيث تدَّعي نظرية هيرزبرغ أن محتوى الوظيفة أو إثراء الوظيفة من خلال: المسؤولية والإنجاز والاعتراف والتقدم هي الطريقة الوحيدة لزيادة الدافع للعمل (Furnham, Forde & Ferrari, 1999؛ Parson & Broadbride, 2006؛ Wright, 1989). يدَّعي بيندر أن عوامل النظافة، مثل: الراتب والعلاقات الشخصية وظروف العمل قد تعمل أيضاً كمُحفَّزات (بيندر، 1998). بالإضافة إلى ذلك تمَّ انتقاد نظرية هيرزبرغ لعدم مُراعاة الفروق الفردية للاحتياجات والقيم عند شرح دوافع العمل (Parson & Broadbride, 2006؛ Tietjen & Myers, 1998)³.

3- نظرية التَّوَقُّع (Expectation Theory): وضع هذه النظرية فكتور فروم في منتصف الستينات من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، وقد طوَّرها في أواخر الستينات مُفكرون بارزون أمثال بورتز وإدوارد لولر، وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل مُعين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المُدرَكة بين الجُهد والأداء والحافز المُستلم مُقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقَّع الحصول عليه نتيجة لأدائه⁴.

¹ Osemeke, Monday et Adegboyega, Samuel. **Op-cit**, P. 168.

² لوكيا الهاشمي، بومنفار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 142.

³ Lundberg, Christine. Gudmundson, Anna. & Andersson, Tommy D. **Herzberg's Tow-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism**, Tourism Management Journal, 2009, Vol. 30, N°. 6, PP. 890-899, P. 892.

⁴ فرح أحمد العساف، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كعامل وسيط في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان، 2019، ص 39-40.

وتتمثل عناصر نظرية التوقع في:¹

■ **التوقع:** وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين ما يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون ضعيفة، وعلى العكس أنه إذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون واضحة وقوية.

■ **الوسيلة:** وهنا يتساءل الفرد إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد بأن الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على المكافآت العالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد فعلى أي قائد أن يوضح العلاقة بين الأداء والعوائد للمرؤوسين حتى يرفع من دافعيتهم للأداء.

■ **منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيمة العائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة عند البعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

ويمكن تمثيل العناصر السابقة التي تُعتبر جوهر دافعية الفرد في المعادلة التالية:

$$\text{منفعة العوائد} \times \text{الوسيلة} \times \text{الدافعية} = \text{التوقع}$$

نقد نظرية التوقع:

■ الانتقاد الرئيسي لنظرية فيروم تنبع من افتقاره إلى الوضوح في التعريف والتّمييز بين الإجراءات والنتائج، وبين الأنواع الأخرى المختلفة من التّوقعات المرتبطة بكل منها (كامبل، دونيت، لولر وويك، 1970).²

■ تمّ انتقاد نظرية فيروم على أساس أنّ العوامل التي تُحدّد الجهود التي يبذلها العامل في وظيفته نادراً ما يتمّ تحديدها بدقة وكفاءة كافية.

■ كما تمّ انتقاد النظرية بشدّة على أساس حقيقة أنّ العوامل التي تُؤثر على العلاقة بين جهد الموظفين والأداء الفعلي قد لا تكون واضحة للغاية، بناءً على هذه الفرضية، اختار لولر وبورتر (1967) بعض المتغيرات لتطوير نموذج مبسّط لنظرية التوقع.³

4- نظرية بورتر ولولر (1968) (Porter and Lawler's Theory): قام بورتر ولولر بتوسيع عمل فيروم الأوّلي للتعرف على دور الفروق الفردية (على سبيل المثال: قدرات ومهارات الموظف)، ووضوح الدور في ربط الجهد الوظيفي بالأداء الوظيفي الفعلي. أوضح بورتر ولولر أيضاً العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي، بحجة أنّ هذه العلاقة تتمّ بوساطة مدى وجودة المكافآت التي يتلقاها الموظفون في مقابل الأداء الوظيفي الجيد. أخيراً، قام بورتر ولولر بدمج حلقة تغذية مُرتدة للتعرف على التعلّم من قبل الموظفين حول العلاقات السابقة، بمعنى، إذا فشل الأداء المُتوقّ في الماضي في تحقيق مكافآت فائقة، فقد يُعاني جهد الموظف المُستقبلي كحافز ويفقد نظام

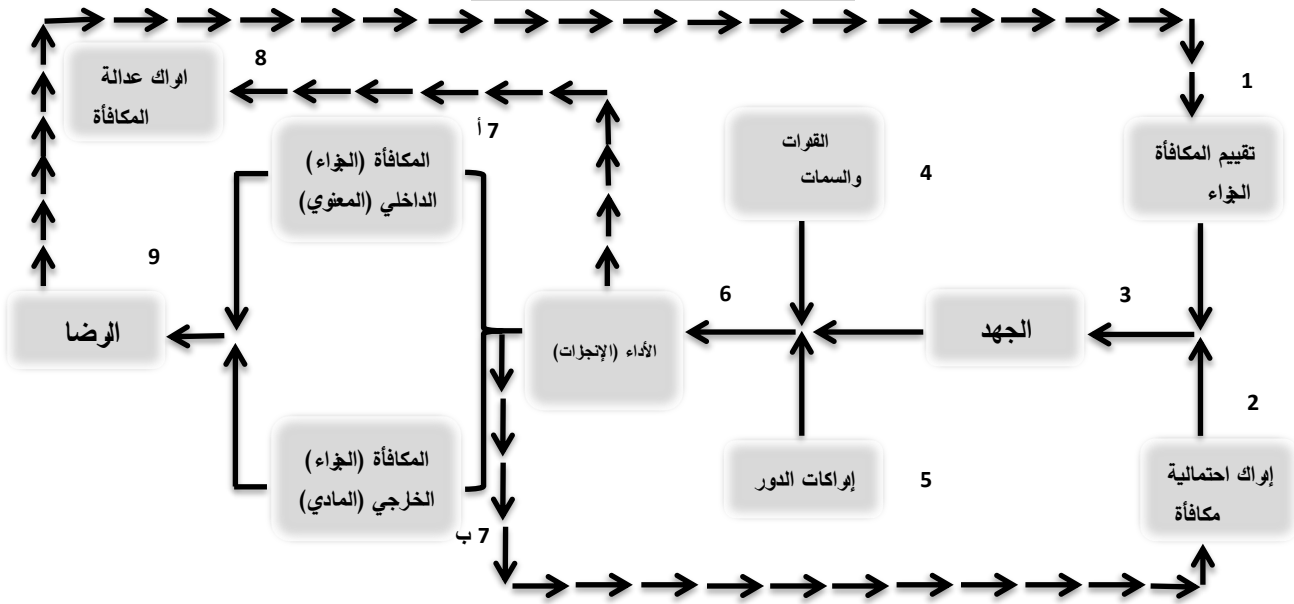
¹ محمود صديق عيد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 76-

² Lawler III, Edward E. & Suttle, J. Lloyd. **Expectancy Theory and Job Behavior**, Organizational Behavior and Human Performance, 1973, Vol. 9, N°. 3, PP. 482- 503, P. 483.

³ Ibieta, Jide. **Theories of Personnel Motivation in Organizations**, Multidisciplinary Journal of Research Development, 2010, Vol. 15, N°. 2, PP. 1-10, P. 7.

المكافآت المصدقية في نظر الموظف¹، وأبرز ما أضافه بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل، ورضاه، وأن القناعة والرضا، تتحدّد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تمّ الحصول عليها، وما يعتقد الفرد، ويمكن إيضاح نموذج بورتر ولولر بدراسة أبعاده الأربعة وهي: الجهد والأداء والمكافأة والرضا، والموضحة في الشكل التالي:²

شكل رقم (3-4): نموذج بورتر ولولر



المصدر: هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 1998، ص 25.

وبيّن بورتر ولولر أنّ هناك نوعين من العوائد أو المكافآت:³

- عوائد داخلية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يُحقّق الإنجاز المرتفع، وهذه تُشبع الحاجات العليا عنده؛
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي.

5- نظرية ماك جريجور (McGregor's Theory): قدّم لنا دوجلاس ماك جريجور نظرية X ونظرية Y في كتابه الصادر عام 1960، الجانب الإنساني للمؤسسة، حيث عرض خصائص المديرين الذين يتعاملون مع الموظفين مع وجهة نظر نظرية X ونظرية Y، وقد بُنيت افتراضات نظرية X على أنّ:

- الموظفون يكرهون ويحاولون تجنّب العمل، ويحتاجون إلى التوجيه، ويتجنبوا المسؤولية، ويفتقرون إلى الطموح. أمّا افتراضات نظرية Y:

- الموظفون لا يكرهون العمل، ولديهم ضبط النفس والتّوجيه ويسعون للمسؤولية.⁴

¹ Steers, Richard M., Richard T. Mowday, and Debra L. Shapiro. **The Future of Work Motivation Theory**, Academy of Management Review, 2004, Vol. 29, N°. 3, PP. 379-387, P. 382.

² هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 1998، ص 25.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 299.

⁴ Carson, Charles M. **A Historical view of Douglas McGregor's Theory Y**, Management Decision, 2005, P. 01.

6- نظرية القيمة (Value Theory): ترتبط نظرية القيمة التي وضعها لوك 1976 بين الحاجات والقيم والرضا عن الوظيفة¹، ويرى لوك أنّ الرضا الوظيفي يُمكن النظر إليه من ناحية القيمة، ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكوّن منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دوراً في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان. ويُمكن النظر لتلك النظريات على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{ر ف } 1) + (\text{ر ف } 2) + \dots, \text{ حيث تعني كل من:}$$

- روك: الرضا الوظيفي الكلي؛

- (ر ف 1): تُمثل الرضا الفردي عن جوانب العمل؛

- ه1: تُمثل أهمية كل واحد من العناصر، وهذا يعني أنّ أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر ممّا ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي الكلي.²
نقد نظرية القيمة:

اعتمدت على الفرق بين ما يُريد وما يتحصّل عليه فعلاً، فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظّف فقد تُحرّكه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأنّ ما يُحرّكه إلاّ العوائد، وما يُشعره بالرضا إلاّ وجود تساوي بين ما يُريد وما يحصل عليه فعلاً أو ما يتحصّل عليه أكبر مما يُريد، ويقول أدوين لوك أنّ كل عنصر يكون ذو قيمة وأهميّة كبيرة للموظّف فإنّه يُؤدي إلى الشعور ب الرضا الوظيفي.³

7- نظرية العدالة والمساواة (Equity Theory): تمّ تطوير نظرية العدالة لأول مرّة في عام 1963 من قبل جون ستايسي آدامز (1963, Stacey Adams)، أثناء عمله كباحث في علم النفس مع شركة جنرال إلكتريك في كروتونويل، نيويورك، طوّر واختبر نظرية الإنصاف في التّحفيز، وتعرّف العدالة: "على أنّها نسبة بين مُدخلات الوظيفة للفرد (مثل الجهد أو المهارة) ومكافآت الوظيفة (مثل الراتب أو الترقية)"، ويحكم الناس على الإنصاف في المكافآت من خلال مُقارنتها إمّا بالمكافآت التي يحصل عليها الآخرون مُقابل مُدخلات مُماثلة أو ببعض نسبة المكافأة الأخرى التي تحدث لهم⁴، كما تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، كما أنّ عدم الإنصاف في المعاملة يُؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي، وتمتاز هذه النظرية بأنّها تهتمّ بالمجموعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين وتدعو هذه النظرية إلى إيجاد الطرق والوسائل المُختلفة التي يشعر الفرد بعدالة معاملة الإدارة له كما تُركّز على الحوافز النقدية لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها.⁵

تُصنّف نظرية العدالة إلى شكلين هما: العدالة التوزيعية والإنصاف الإجرائي، حيث:

¹ ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 116.

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الانسانية-، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 150.

³ فرح أحمد العساف، مرجع سابق، ص 41.

⁴ Ibinwangi, Ogolo John and Comfort, Chukwujama Ngozi. Equity Theory of Motivation and Work Performance in Selected South East, Reiko International Journal of Business and Finance, 2016, Vol. 8, N°4, P. 05.

⁵ محمّد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، 2016، ص 299-300.

- تهتمُّ العدالة التوزيعية بالعدالة التي يشعُر بها الناس أنَّهم يُكافؤون وفقاً للآخرين؛
- بينما تهتمُّ العدالة الإجرائية بتصوُّر الموظفين حول الإنصاف الذي يتُّم من خلاله تشغيل إجراءات المُنظمة، على سبيل المثال: التقييم والترقية.¹

وعند تطبيق هذه النظرية، يُفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين هم:²

- النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنَّهم يُعاملون بـعدالة وإنصاف، وبالتالي فهم مُتحمِّزون للعمل؛
- النوع الثاني: وهم موظفون يظنون أنَّهم يحصلون على أقلِّ ممَّا يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول؛
- النوع الثالث: موظفون يظنون أنَّهم يحصلون على أكثر ممَّا يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جُهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب.

انتقاد نظرية العدالة والمساواة: تمتلك نظرية العدالة اقتراحاً رئيسياً واحداً وهو مقارنة مُدخلات ونتائج الفرد بمُدخلات ونتائج الآخرين ونتيجة لهذه المقارنة قد يُعاني المرء من العدالة أو عدم المساواة.³

8- نظرية الإنجاز لماكلياند (McClelland's Achievement Theory): تطوَّرت نظرية تحفيز الإنجاز الذي بدأه ماكلياند في الأربعينيات، وفي عام 1958، وصف ماكلياند الدوافع البشريَّة في فصل طرق قياس الدافع البشري من كتاب أتكينسون، الدوافع في الخيال، والعمل، والمجتمع، في تلك المرحلة، حدَّد ماكلياند الدوافع البشرية المُتعلِّقة بدافع الإنجاز، ودافع الانتماء، والدافع الجنسي، ودافع القوَّة. ومع ذلك، في عمله اللاحق **جمعية الإنجاز (1961, McClelland)**، ركَّز ماكلياند اهتمامه فقط على الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتماء، والحاجة إلى القوَّة. وتفترض نظرية ماكلياند في جوهرها، أنَّ الناس يتُّم تحفيزهم بدرجات متفاوتة من خلال حاجتهم إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوَّة وأنَّ هذه الاحتياجات يتم اكتسابها أو تعلمها خلال حياة الفرد.⁴

▪ الحاجة إلى الإنجاز: عرَّف ماكلياند وأتكينسون وكلاارك ولويل (1958) الحاجة إلى الإنجاز (بالإنجاز) على أنَّها: "النجاح في المنافسة مع بعض معايير التميُّز، وهذا يعني أنَّ هدف الأفراد في القصة هو أن يكونوا ناجحين من حيث المنافسة مع بعض معايير التميُّز، قد يفشل الفرد في تحقيق هذا الهدف، لكن الاهتمام بالمنافسة بمعياري التميُّز لا يزال يُمكن المرء من تحديد الهدف المنشود كهدف إنجاز."⁵

▪ الحاجة إلى الانتماء: تُشير الحاجة إلى الانتماء إلى الاهتمام بإنشاء والحفاظ على علاقات شخصية وثيقة مع الآخرين (مثل المشرفين والزملاء)، علاوة على ذلك، يتمُّ تمثيلها برغبة في المشاركة في الأنشطة التعاونية والتفاعلية (McClelland, 1976)، أولئك الذين لديهم احتياجات أعلى للانتماء يحصلون أيضاً على تقييمات قيادية أفضل

¹ Armstrong, Michael. **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance**, Kogan Page Publishers, 11th edition, London, 2009.

² منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2015، ص 30.

³ Al-Zawahreh, Abdelghafour & Al-Madi, Faisal. **The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 2012, Vol. 46, N°. 3, P. 16.

⁴ Moore, Lori L., Grabsch, Dustin K., et Rotter, Craig. **Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community**, Journal of Leadership Education, 2010, Vol. 9, N°. 2, PP. 22-34, P. 25.

⁵ McClelland, David C., Atkinson, John W., Clark, Russell A., et al. **A Scoring Manual for the Achievement Motive**, Motives in Fantasy, Action, and Society, 1958, PP. 179-204, P. 181.

(Jeffrey, 2009)¹، والحاجة إلى الانتماء هي "الاهتمام اللأواعي بتنمية العلاقات الشخصية الوثيقة والحفاظ عليها واستعادتها"²، عرّف دافت (2008) الحاجة إلى الانتماء على أنّها: "الرغبة في تكوين علاقات شخصية وثيقة، وتجنّب الصراع، وإقامة صداقات حميمة"³، يسعى الأفراد الذين يُظهرون الحاجة إلى الانتماء إلى التفاعل مع أشخاص آخرين.

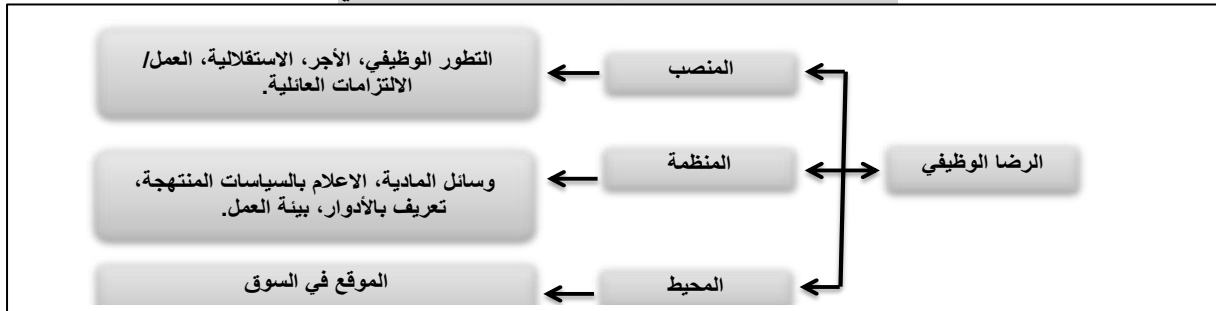
▪ **الحاجة إلى القوة:** عرّف ماكلياند (1961) الحاجة إلى القوة على أنّها: "اهتمام بالتحكّم في وسائل التأثير على الشخص"⁴، ويُمكن التعبير عن الحاجة إلى القوة بعدة طرق مختلفة، في المقام الأول ارتبطت بالسلوكيات العدوانية والمُعادية للمجتمع. لذلك، فإنّ هذا النوع من الطاقة له دلالة سلبية في المجتمع وليس دافعاً مرغوباً اجتماعياً. ومع ذلك، يُمكن للمرء أيضاً التعبير عن دوافع القوة من خلال المزيد من الأعمال الخيرية والإيجابية مثل تقديم المساعدة أو المشورة، الأولى تُسمّى "القوة الشخصية" والأخيرة تُسمّى "القوة الاجتماعية"⁵.

نقد نظرية ماكلياند:

انتقد روبينز وآخرون (2009) نظرية ماكلياند قائلاً إنّ لها تأثيراً عملياً أقل من النظريات الأخرى، لأنّ ماكلياند جادل بأنّ الاحتياجات الثلاثة هي اللاوعي، ممّا يعني أنّنا قد نكون مرتفعين في تلبية هذه الاحتياجات دون معرفة، لأنّ قياسها ليس بالأمر السهل، بالإضافة إلى أنّها لا تهتم بالنوع أو العمر أو الثقافة أو الاختلافات الدينية أو العوامل الأخرى.⁶

9- **نظرية المقاربة بالأبعاد:** لقد فسّر دورين (Derrien) الرضا الوظيفي على أساس علاقته ببعض الأبعاد، حيث اعتبر أنّ ارتفاع مستويات الرضا مُرتبط بمدرجات الإيجابية للعامل اتجاه جودة الأبعاد الثلاثة وهي: المنصب، المنظمة، محيط المنظمة، محيط المنظمة وقد وضع تحت كل بُعد مجموعة من المؤشرات التي تُفسره والشكل التالي يوضح ذلك:⁷

شكل رقم (3-5): نموذج دورين Derrien للرضا الوظيفي



المصدر: معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي- وهران-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص 33.

¹ Rybnicek, Robert., Bergner, Sabine., et Gutschelhofer, Alfred. **How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory**, Review of Managerial Science, 2019, Vol. 13, N°. 2, PP. 443-482, P. 447.

² Lussier, R. N. et Achua, C. F. **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, 3rd, Mason, OH: Thomson Learning, 2007, P. 43.

³ Daft, R. L. **The Leadership experience**, 4th Edition, Mason, OH: South Western, Cengage Learning, 2008, P. 233.

⁴ McClelland, D. C. **The Achieving Society**, New York: The Free Press, 1961, P. 167.

⁵ Krolewiak, Klara. **Need for Power**, 2017, P. 02. DOI 10.1007/978-3-319-28099-8_539-1.

⁶ Osemeke, Monday et Adegboyega, Samuel. **Op-cit**, P. 170-171.

⁷ معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي- وهران-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص 32-33.

نُلاحظ من النظريات السابقة للرضا الوظيفي أنّها تهتمُّ بالاتجاهات وقيم الأفراد، كما تهتمُّ بالبيئة الداخلية والخارجية للمحيط الذي يعملون به، وقد جاءت هذه النظريات لتفسير سلوكيات ودوافع العاملين، وهناك من اهتمت بالعوائد فكُلّما كانت كبيرة زاد الرضا والعكس صحيح، كما لاحظنا بعض النظريات تطرقت إلى أسباب الرضا وأخرى إلى أسباب عدم الرضا، والنظرية الوحيدة التي حاولت دراستهما هي نظرية هيرزبرغ الذي يرى أنّ عوامل الرضا هي عوامل التّحفيز وعوامل عدم الرضا هي عوامل النظافة، وبالتالي وبالرغم من الانتقادات الموجهة لها إلا أنّها ما زالت مُعتمدة إلى يومنا هذا.

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ودور العدالة التنظيمية في التفاعلات بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسها هي أدوات مهمة لفهم رضا الموظفين عن بيئتهم العملية وظروف وظائفهم، وتساعد هذه المؤشرات والطرق على تقدير الأداء التنظيمي والتحسينات اللازمة في بيئة العمل، ولتحقيق أهداف الموظفين والمنظمة تسعى جل المنظمات لإرضاء موظفيها في بيئة يسودها عدل ومساواة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

إنَّ الأفراد وما يحتلون من أهمية في المنظمات، جعل هاته الأخيرة تُحاول دائماً إيجاد حلول لمشاكل موظفيها والتقرُّب منهم لفهم سلوكهم وأنماط تفكيرهم، لكن ولصعوبة معرفة حقيقة ما يُفكر به الأفراد حدًّا من وصولها إلى نتائج ناجعة في كثير من الأحيان، لأنها تعتمد في قياسها للرضا على ما يُظهره من سلوك وتصرفات تمثلت في مؤشرات سلبية ناتجة عن عدم الرضا ومؤشرات إيجابية ناتجة عن الرضا وهي:¹

▪ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي مؤشرات سلبية، تظهر من خلال التمارض الشكاوى وعدم الاهتمام، الإضراب، حوادث العمل، ترك الخدمة، الغياب.

▪ مؤشرات الرضا: للرضا الوظيفي مؤشرات إيجابية تتمثل في: الولاء التنظيمي والصحة العضوية والعقلية للأفراد. ومؤشرات عدم الرضا الوظيفي تمثل عقبات تعوق تطوُّر المؤسسات من خلال آثارها السلبية على الأداء والإنتاج، حيث تتسبب في رفع حجم التكاليف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كما يلي:²

- زيادة حجم التكاليف نتيجة محاولة المؤسسة تغطية العجز أو الضرر الذي ينتج عن حدوث أحد الظواهر السلبية السابقة الذكر؛

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محدّدة للتقليل من هذه السلوكيات.

وتُعتبر التكاليف المنجّرة عن حالات الاستياء وعدم الرضا لدى الأفراد العاملين، تُعتبر تكاليف خفية تتحمّلها المؤسسة وتؤثر عليها سلباً، لذا وجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها... للحدّ من تبعات هذه المظاهر وتراكم حجم هذه التكاليف الخفية، وتقادي مختلف السلوكيات المشينة الناتجة عن حالات الاستياء وعدم الرضا عند العاملين.

- الغياب (Absence): يُعرّف الغياب على أنه: "تخلّف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكّم فيها" (طلعت، 1982، ص 59)، وأثبتت معظم الدراسات صحّة الفرض القائل بوجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدّلات الغياب، ففي دراسة أُجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدّلات الغياب في شركة أنترناشيونال هارفستر يصل إلى (-0,25)، وفي دراسة

¹ خنير محمّد وصادفي جمال، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 516.

² بلالي منير، أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في مؤسسة مدخل لرفع مستوى الأداء مع دراسة حالة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم تسيير، جامعة البليدة 2، 2018، ص 130-131.

أخرى تبين أن معامل الارتباط بينهما وصل إلى (-0,38) (سلطان م، 2002، ص 205)، لذلك نجد أن هناك علاقة سلبية وثابتة بين الرضا الوظيفي والغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً للغياب عن العمل (العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، 2005، ص 109).¹

- دوران العمل (Work Rotation): منذ سبعينات القرن الماضي، ركّز علماء النفس الصناعيون على مسألة دوران الموظفين لدراسة نية الدوران، فركّزوا في المقام الأول على العلاقة بين نية الدوران ومتغيراتها التنبؤية، حيث كشفت بعض أبحاث العلماء أنّ المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والدعم الإداري، والعدالة التنظيمية لها دور تنبؤي واضح في نية التغيير.

أظهرت بعض الدراسات (Esra, Ümit, Serhat, & Kültigin, 2013; Faris, Mary, Scott, & Joyce, 2014)، أنّ الرضا الوظيفي للموظف له تأثير سلبي كبير على نية تغيير الموظفين، أي أنّ الرضا الوظيفي العالي يرتبط بنية دوران أقل.² هذا يعني أنّ الرضا يَنبُج عنه حبّ العمل والبقاء فيه وتحقيق الذات والطموح، على عكس عدم الرضا فيؤدي حتماً إلى كثرة التقلّب والدوران.

- الشكاوى (Complaints): وهي تلك النسبة من الشكاوى المُقدّمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم، وهذه النسبة تدلّ عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلّما كانت نسبة التظلمات مُرتفعة من طرف العمّال لمُشرفيهم، سواء كانت موضوعية أو لا. بمعنى سواء كانت شكاوى مؤسسة أو شكاوى واهية مُرتفعة، كلّما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل التنظيم الصناعي والعكس صحيح.³

- الإضراب عن العمل: وهو مؤشر للتعبير عن عدم الرضا الوظيفي، وقد يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة، ولاعتقادهم أنّ أوضاعهم التي يعيشونها لا تُحقّق طموحاتهم وتطلّعاتهم، وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الأجور، وتحسين ظروف العمل، والإضراب هو من أكثر المؤشرات التي تدلّ على عدم الاستقرار في العمل.⁴

فالإضرابات لا تتسبّب في الخسائر للمؤسسة فقط، بل تتسبّب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضاً (تبعاً لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة)، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العُشرية الممتدّة ما بين 1988 إلى 1998، قُرابة (3210) إضراباً، شارك فيه نحو (2303000) عامل، وكان سبباً في خسارة قومية قُدّرت ب (33410000) يوم عمل.⁵

¹ خليفي سليم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية - دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، 2018، ص 172-173.

² Lee, X. Yang, B. Wendong, Li. The influence Factors of Job Satisfaction and its Relationship with Turnover Intention: Taking early Career Employees as an Example, Anales de Psicologia, 2017, Vol. 33, N°.3, P. 03.

³ أيمن مصطفى موسى الزامل وبيان إبراهيم سليمان شيخ العيد، الضغوط النفسية لدى الممرّضين العاملين في العناية المركّزة في المستشفيات الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الاسراء للعلوم الإنسانية، العدد 5، يوليو 2018، ص 227.

⁴ رشا سهيل عطا الله، دور وزارة التربية والتعليم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في مدينة الناصرة وعلاقته بأدائهن الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2020، ص 15.

⁵ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998، ص 466.

- حوادث العمل (Work Accidents): تُعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإنَّ الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يُعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.¹

- التمارض: التمارض (إدعاء المرض)، ظاهرة تُعبّر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يُواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المُقنَّعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المُعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يُواجهها أثناء عمله.²

- تخريب أجهزة ومُعدّات المؤسسة: إنَّ تخريب أجهزة ومُعدّات المؤسسات، يُعدُّ من المؤشرات التي تدلُّ على عدم رضا العمّال عن عملهم، فالعامل الذي تتفق أهدافه مع أهداف المؤسسة سيسعى دائماً إلى الحفاظ على تجهيزات ووسائل عمله، إذ يُعتبر مصدر سعادته في حياته المهنية.³

عادةً ما يسهرُ كثير من المسؤولين على صيانة مُختلف وسائل العمل كالألات والمُعدّات، من الأعطال كي لا تُؤثر على سلامة المُنتجات وتجهيزات المؤسسة ويُفترطون في الاهتمام بها، غير أنهم قد لا يُدركون أو يتناسون أنَّ العنصر الأساس في المؤسسة هو العامل، فيلهمونه ويستغلونه لأقصى الحدود ما يجعله يقع في حالات التعب والملل اللذان يُؤثران كثيراً في روحه المعنوية.⁴

- الأداء (The Performance): لقد اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، سنعرضها كما يلي:⁵

▪ الرضا والأداء: أي أنَّ توفير الرضا لدى العاملين سوف يُؤدي إلى أداء مُرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلّما زادت درجات الرضا ارتفعت مُعدّلات الأداء.

▪ الأداء والرضا: ويعني أنَّ الرضا ما هو إلّا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أنَّ الأداء الجيّد للموظف وما يعقبه من مكافآت يُؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

▪ المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: ويُركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أنَّ العاملين هم وسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنَّه كلّما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدّى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم، ومن ثمَّ يُمكن القول أنَّ المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

- الإنتاجية (Productivity): تُشير نتائج الأبحاث إلى أنَّ إدراك الفرد وتصوّره لظروف عمله سوف تُؤثر على إنتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها، بغض النظر عن كون الوظيفة مناسبة أم لا، إنَّ الراتب المُرتفع

¹ محمّد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 205.

² أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 432.

³ رشا سهيل عطا الله، مرجع سابق، ص 15.

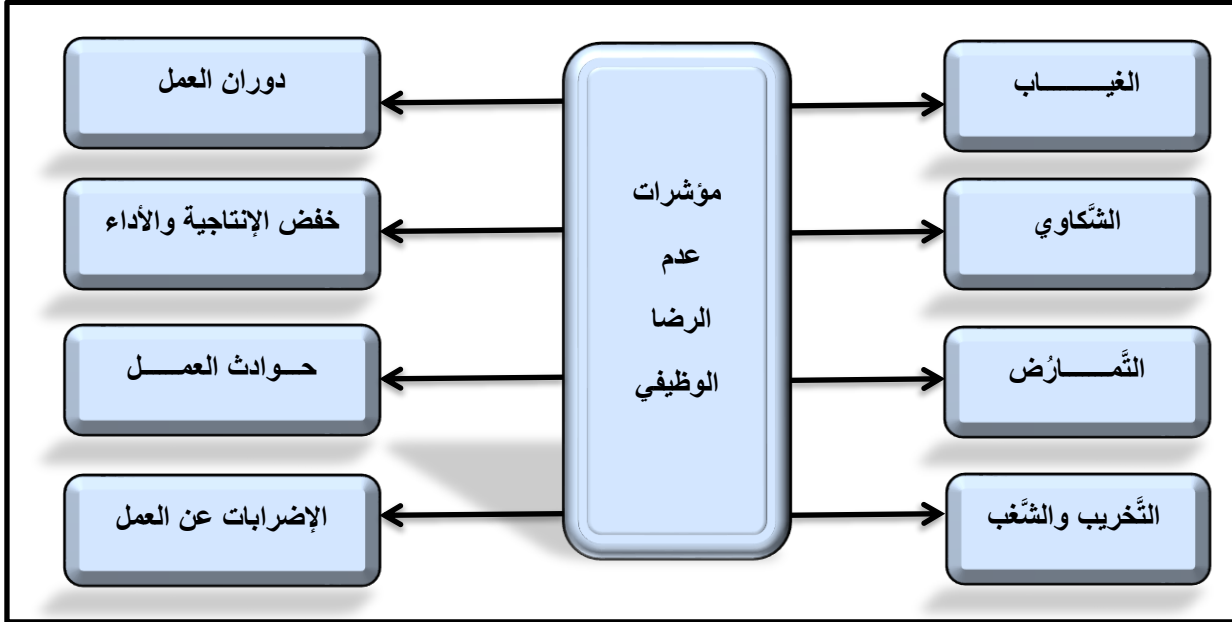
⁴ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141.

⁵ خبيراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 74.

وظروف العمل وحدها لا تضمن إنتاجية جيدة، لذلك حتى يُمكن التحكم في الإنتاجية كان لا بدّ من قياس رغبات وتصوّرات الموظفين لعملهم،¹ وأيضاً ما يخطر ببال الباحثين حول العلاقة التي تربط الإنتاجية بالرضا الوظيفي، أنّه كلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاجية.²

والشكل الموالي يُلخّص أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي كالآتي:

شكل رقم (3-6): مؤشرات عدم الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على ما تناولناه سابقاً في النظري.

إنّ عدم الرضا يَنبُجُ عنه في الغالب ردود فعل مختلفة على حسب طبيعة الفرد وطريقة تعامله مع الظروف المحيطة به وأيضاً الأزمات، فهناك من يُعبّر عنها بكثرة الغيابات والتظاهر بالمرض وهناك من يقوم بالتخريب والإضرابات والشكاوي المتصاعدة، وكل هذا يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية وكثرة الدّوران والتنقل بين الأقسام والمصالح وقد يؤدي أحياناً عقوبات تنتهي إلى التسريح من العمل.

سنقوم بتلخيص أهم مؤشرات والنتائج الإيجابية للرضا الوظيفي في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-7): مؤشرات الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على ما تمّ تناوله سابقاً.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003، ص 145.

² أيمن مصطفى موسى الزامل وبيان إبراهيم سليمان شيخ العيد، مرجع سابق، ص 227.

إنَّ الرضا عن العمل يُؤدِّي إلى الشعور بالسَّعادة والارتياح وكل فرد سعيد يبذل مجهودات إضافية ملموسة تُحسن من مستواه وتزيد من نجاحاته، وشعوره بأنَّه فرد مهم في منظمته يزيد من ولائه وعطائه تجاهها، كما ينعكس هذا الشعور الإيجابي أيضا على حياته الشخصية والاجتماعية بشكل أفضل، وهناك العديد من الدَّراسات التي أثبتت أنَّ الرضا الوظيفي يقلل من الأمراض ويُطيل من العمر ويُقلِّل من الصدمات النَّفسية النَّاتجة عن ضغوط العمل، وتنعكس سعادته على مُحيطه الخارجي وعائلته الصغيرة وعلى كل من يتعامل معه.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

اتجهت مُعظم المنظَّمات بعد أن أدركت أهمية الموظَّفين لديها، مُحاولَة التقرُّب منهم ومعرفة ما يُرضيهم لتوفيره قصد زيادة الإنتاجية، وهاته العملية صعبة لارتباطها بمشاعر وميولات واتجاهات الموظَّفين، لأنَّ الفرد لا يستطيع البوح عمَّا بداخله دوماً وبالتالي تبقى هاته الدراسات نسبية فقط، وقد أُستخدمت العديد من الأساليب العلمية لقياس الرضا الوظيفي، متمثلة في المقاييس الموضوعية: كمعدلات الغياب، معدلات دوران العمل، ومعدلات حوادث العمل...، والمقاييس الذاتية: كالملاحظات والمقابلات والاستبيانات، سنحاول شرحها كالآتي:.

1- المقاييس الموضوعية: يتم قياس الرضا وعدم الرضا بحساب بعض المعدلات، كمعدّل الغياب، معدّل ترك العمل، معدّل حوادث العمل وغيرها....، ويُعتبر هذا النوع من المقاييس أكثر موضوعية لأنه يعتمد في قياسه للرضا الوظيفي على دفاتر وسجلات عن عدد غيابات العمَّال، عدد تاركي المؤسسة، عدد حوادث العمل، مستوى إنتاج العمَّال... إلخ.¹

1-1- الغياب: يُعرَّف (Hackett, 1989) أنَّ تغيب الموظَّفين مُشكلة شخصية مُكلفة تجذب انتباه المُنظرين والممارسين على حدّ سواء²، وتمَّ تعريف حالات الغياب التَّام على أنَّها: "مجموع الإجازات المرضية بالإضافة إلى حالات الغياب بدون عذر"³، تُعتبر درجة انتظام الفرد في العمل مُؤشراً يُمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا ولا شكَّ أنَّ الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر حضوراً، وليس كل حالات الغياب تُمثِّل حالات الاستياء، فهناك حالات غياب اضطرارية لا يمكن التَّحكُّم فيها كالمرض والحوادث والظروف العائلية لكن هناك بعض الغيابات ناتجة عن عدم الرضا⁴، وقد لاحظ (Muchinsky, 1977) أنَّ المُشكلة الوحيدة الأكثر إزعاجاً المرتبطة بالتَّغيب كمفهوم ذي مغزى تتضمن قياس التَّغيب⁵.

ورغم أنَّه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدلات الغياب، إلَّا أننا يمكننا الاعتماد على الطريقة

¹ كرامو ليلي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة MFG - "ميديتراين فلوت قلاص" بالأرباء، - أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، جامعة البليدة-2، 2018، ص 196.

² Hackett, R. D. *Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of The Literature*, Journal of Occupational Psychology, 1989, Vol. 62, N°. 3, PP. 235- 248.

³ Ilgen, Daniel R., & Hollenback, John. H. *The Role of Job Satisfaction in Absence Behavior*, Organizational Behavior and Human Performance, 1977, Vol. 19, N°. 1, PP. 148- 161, P. 152.

⁴ كريمة صحراوي، بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى فئة شبه الطبيين - دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي جيلالي بونعامة - الدويرة، - رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع الديمغرافيا، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -02- أبو القاسم سعد الله، 2018، ص 98.

⁵ Muchinsky, Paul M. *Employee Absenteeism: A Review of The Literature*, Journal of Vocational Behavior, 1977, Vol. 10, N°. 3, P. 317.

التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية، ويُحسب معدّل الغياب وفق الطريقة التالية:¹

$$\text{معدّل الغياب خلال فترة معينة} = (\text{مجموع أيّام الغياب للأفراد} / \text{متوسّط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيّام العمل}) \times 100$$

ويتم الحصول على:

- مجموع أيّام الغياب: بجمع أيّام الغياب لكل العمّال.
- متوسّط عدد العمّال: بأخذ عدد العمّال في الفترة المعينة وعددهم في آخر هذه الفترة.
- عدد أيّام العمل: عدد الأيّام التي أنجز فيها العمل بالمؤسسة بدون حساب العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

1-2- دوران العمل: إنّ بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معيّنة يُعدّ مؤشرًا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلّقه بها عكس ما يُشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة، وتُعتبر البيانات المتعلّقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مُختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويُقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمّالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معيّنة عادة ما تُحدّد بنسبة.²

ويتم حساب معدّل دوران العمل (ترك الخدمة) من خلال المعادلة التّالية:³

$$\text{معدّل ترك العمل خلال فترة زمنية معيّنة} = (\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة} / \text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}) \times 100$$

تُشير معدّلات ترك العمل إلى مدى وجود رضا لدى الأفراد من عدمه داخل المؤسسة، وما يستوجب عليها القيام به إزاء تعاقم هاته المشكلات باحتوائها والتقليل منها لتفادي الخسائر التي تلحق بها جرّاء ذلك والتكاليف التي تتأتّى من إعادة تشغيل العمّال، لذلك وجب عليها الحفاظ على مواردها البشرية والاستثمار فيهم بخلق روح الإبداع والمشاركة ودعم طموحاتهم وآمالهم، لتُحقق بذلك التّمنية والبقاء.

ويُوجّه للمقياسين السّابقين الانتقادات التّالية:⁴

- مُعدّلي الغياب والدوران يُشيران إلى وجود مشاكل في التّنظيم دون تحديدها؛
- لا يُطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة، خاصّة في ظل كساد سوق العمل؛
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمّال.

1-3- معدّل حوادث العمل: ويُقاس معدّل حوادث العمل على النّحو التّالي:⁵

$$\text{معدّل حوادث العمل} = \text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث} / \text{إجمالي ساعات العمل}$$

¹ عبد الوهاب سعاد، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2015-2017، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -03-، 2018، ص 121.

² Belanger, Lauren. *Gestion des Ressources Humaines, Une Approche Systémique*, Editions Eska S.A.R.L, France, 1979, P. 297.

³ زينب العقون، مدى تأثير ضغوط العمل على مستوى الرضا الوظيفي -دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأوغاط، 2018، ص 17.

⁴ أحمد صقر عاشور، السّلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص 407.

⁵ حيدرة وحيدة، مُحدّدات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التّوجيه والارشاد المدرسي والمهني - دراسة ميدانية بمراكز التوجيه والارشاد المدرسي والمهني ببعض الولايات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم نفس العمل والصحة العقلية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018، ص 71.

ويُمكن تحويل هذا المُعدّل بصورة ثابتة وقوية للمنظمة عن طريق ضرب هذا المُعدّل في ألف لكي نحصل على مُعدّل الحوادث لكل ألف ساعة عمل فعلي.

2- المقاييس الذاتية: وتُسمى أيضا الطريقة المباشرة لقياس الرضا الوظيفي، وهي تقوم بمعرفة سلوك الأفراد ومشاعرهم نحو عملهم للتأكد من درجة الرضا لديهم عن طريق تصميم أسئلة تُوجّه لهم سواء كانت كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

2-1- الاستمارة: هي أداة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات، ويُقدّم (Angers, 1997) أنّ الاستبيان "هو أسلوب مباشر لمقابلة الأفراد"¹، ويُضيف (Javeau, 2002) بدقة أنّ الاستبيان "هو عبارة عن مُستند يتم فيه تدوين الإجابات على ردود أفعال موضوع معيّن"²، ومنه الاستبيان هو أداة لجمع المعلومات من الأفراد حول موضوع أو مشكلة معينة تحتوي عددا من الأسئلة المُراد الإجابة عليها.

تتضمّن الاستمارة عامّة على محورين أساسيين هما:³

- تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تُصمّم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، ممّا يُمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تُصمّم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المُقدّمة من طرف المنظمة والتي تُعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا نجد:

- استبيان الرضا عن الأجر: هو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية، مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.⁴

- قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل: وهي تحتوي أسئلة لعدّة عوامل، مثل: ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيّر، الأجر.⁵

- استبيان بيان الرضا الوظيفي: صمّم هذا الاستبيان كل من (Laroche & Victor) وهو يشتمل على أسئلة متنوّعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.⁶

- الدليل الوصفي للوظيفة (JDI) Job Descriptive Index: الذي طوّره Smith Kandall وHulin في 1969 وهو من أشهر المقاييس المُستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ويُستخدم هذا الدليل من خلال قائمة استقصاء تضمّ خمسة أبعاد أساسية للرضا الوظيفي (الراتب، الوظيفة نفسها، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء في العمل) حيث

¹ Angers, M. *Initiation Pratique à la Méthodologie des recherches*, Casbah Université, Alger, 1997, P. 146.

² Javeau, Claude. *L'Enquête par Questionnaire : Manuel à L'Usage du Praticien*, Collection Amazon, 2002, P. 29.

³ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، ط 1، الجزائر، 2002، ص 123.

⁴ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 38.

⁵ سامية عدنان ابراهيم العجوري، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين - دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم صحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية -غزة-، 2017، ص 114.

⁶ لكل منيف، مرجع سابق، ص 70.

يتم قياس هذه الأبعاد من خلال أسئلة تتطوي على ثلاثة بدائل للإجابة وهي (نعم) أو (لا) أو (لا إجابة) وباستخدام هذا الأسلوب تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم 72 عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس.¹

- استبيان جامعة مينسوتا للرضا: يُعرف هذا المقياس ب (M.S.Q Minnesota Satisfaction Questionnaire)، وقد صممه كل من Weiss و Dawis و England و Lofquist في 1967 وهو أحد مخرجات " مشروع تعديل العمل" في جامعة مينسوتا، تستند النظرية الأساسية على افتراض أن ملاءمة العمل تعتمد على التوافق بين المهارات الفردية والتعزيزات الموجودة في بيئة العمل.²

يتكوّن " النموذج الطويل" من (MSQ) من 100 سؤال تُشكّل 20 مقياسًا فرعيًا لتقييم الرضا، عشرون من هذه العناصر تُشكّل مقياسًا يُستخدم بشكل متكرر للرضا الوظيفي العام ويُشار إليها باسم النسخة القصيرة من (MSQ).³ كما تمّ تصنيف الإصدار المختصر من (MSQ) البالغ عددها 20 عنصرًا على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط كالتالي: (1): "غير راض جدًا عن هذا الجانب من وظيفتي"؛

(2): "غير راض عن هذا الجانب من وظيفتي"؛

(3): "لا يمكنني تحديد ما إذا كنت أنا راض أو غير راض عن هذا الجانب من وظيفتي"؛

(4): "راض عن هذا الجانب من وظيفتي"؛

(5): "راض جدًا عن هذا الجانب من وظيفتي".

ويتم تلخيص إجابات الأفراد أو حساب متوسطها لإنشاء إجمالي الدرجات، فكلما انخفضت الدرجة، انخفض مستوى الرضا الوظيفي.⁴

طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي:

▪ طريقة ليكرت*: تمّ العثور على الفكرة الأصلية لمقياس ليكرت في مقالة رينسيس ليكرت عام 1932 في أرشيف علم النفس بعنوان " تقنية لقياس الاتجاهات"، تمّ توسيع هذه الفكرة من خلال مقالة مجلة ليكرت لعلم النفس الاجتماعي لعام 1934 " طريقة بسيطة وموثوقة لتسجيل موازين ثورستون"⁵، ويُعتبر من المقاييس الشائعة للرضا الوظيفي، حيث يتمثل في وضع عبارات تصف الاتجاه أو الموضوع المراد دراسته، ويجب أن تكون هذه

¹ صبرينة حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 187.

² Weiss, David. J., Dawis, Rene. V., England, George. W., & Lofquist, L. H. **Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967, Vol. 22.

³ Fields, Dail. L. **Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

⁴ Helena, Martins., Teresa, Proenca. **Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers**, Research work of Progress, 2012, N°. 471, P. 04.

* " رنسيس ليكرت" (Rensis Likert) (1903 - 1981): ولد عام 1903 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو نفساني واجتماعي وإحصائي، عُرف بأبحاثه حول أساليب القيادة ومقياس ليكرت (المسمى باسمه)، حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة " كولومبيا" عام 1932، كان " ليكرت" أحد مؤسسي معهد ميشيغان للبحوث الاجتماعية (Michigan Institute for Social Research)، والذي كان مديرًا له منذ إنشائه في عام 1946 حتى عام 1970، وعند تقاعده كرّس اهتمامًا خاصًا للبحث في المنظمات والإدارة.

⁵ Diane, R. Edmondson. **Likert Scales: A History**, In Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing, 2005, Vol. 12, P. 127.

العبارات بصيغة الإيجاب وأخرى بصيغة السلب¹، غالبًا ما يُنظر إليه على أنه مقياس مكوّن من 5 نقاط يتراوح من " لا أوافق بشدّة" من طرف إلى "أوافق بشدّة" من ناحية أخرى مع " لا أوافق وأوافق" في المنتصف، ومع ذلك، فإنّ بعض الممارسين يُؤيدون استخدام مقياس 7 و 9 نقاط التي تُضيف المزيد من التفاصيل. وفي بعض الأحيان الأخرى يتم استخدام مقياس 4 نقاط (أو غيره من الأرقام الزوجية) لإنتاج مقياس Ipsative (الاختيار القسري) حيث لا يتوقّف على خيار محايد. يتم تعيين قيمة رقمية أو ترميز لكل مستوى على المقياس، وعادةً ما يبدأ من 1 ويزيد بمقدار واحد لكل مستوى²، حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (3-8): مقياس العينة المستخدم في أسئلة مقياس ليكرت

5	4	3	2	1
لا أوافق بشدّة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدّة

المصدر: من اعداد الطالبة.

وتُعطي الإجابات المُقرّرة من قبل الفرد، والتي تتراوح بين (1) و(5) حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، وبتجميع الدّرجات التي يحصل عليها الفرد من العبارات المُختلفة يُمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضاه.³

▪ طريقة أسكود (Ascod): تتكوّن هذه الطريقة والتي قدّمها كل من أسكود وزميله "سيبي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قُطبين يُمثّلان صفتين مُتعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويُطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تُمثّل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي⁴، كما هو مُوضّح في الشّكل التّالي:

شكل رقم (3-9): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي

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

المصدر: لوكيا الهاشمي وبو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص 159.

¹ سعاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 123.

² Bertram, Dane. **Likert Scales**, Retrived November, 2007, Vol. 2, N°. 10, P. 04.

³ سامية عدنان ابراهيم العجوري، مرجع سابق، ص 112.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص 414-415.

ويختار الفرد الدرجة التي تُمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية المُمثلة لجوانب العمل ليكون المجموع مُمثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المُتوسط الحسابي، ثم تتم قسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. وتُسمى هذه الطريقة ب: **طريقة الفروق ذات الدلالة**.¹

- **طريقة رواية القصة (طريقة ثنائية العوامل):** استخدمت الدراسة الرئيسية "تقنية الحوادث الحرجة"، وأجريت في تسعة مواقع ضمن دائرة نصف قطرها 30 ميلاً من بيتسبيرغ، تمت دراسة 203 مُحاسباً ومهندساً، تم توجيه المشاركين من خلال مقابلة شبه منظمة طُلب منهم فيها وصف أي وقت شعروا فيه إماً بالرضا أو السوء بشكل استثنائي بشأن وظيفتهم. بعد وصف القصة بالتفصيل، طُلب منهم قصة أخرى في الطرف الآخر من السلسلة، ثم طُلب من المشاركين تقييم تجربتهم على مقياس من 1 إلى 21، حيث أشار أحدهم إلى أنّ التجربة بالكاد أثرت على مشاعرهم، وأشار 21 إلى أنّها كانت تجربة ذات تأثير خطير، ثم تمّ تصنيف هذه القصص إلى متواليات عالية ومنخفضة. كان للتسلسلات العالية تأثير كبير على الموقف الوظيفي، وكان للتسلسلات المنخفضة تأثير ضئيل على الموقف الوظيفي.²

- **طريقة الفواصل المتساوية لـ Thurstone:** طور Thurstone "طريقة ظهور فترات متساوية" في عام 1928، كانت أول طريقة مُحدّدة لقياس الاتجاهات، تبدأ الطريقة بموضوع موقف مُختار ويتمّ جمع مجموعة واسعة من عبارات المُعتقدات الإيجابية والسلبية، وعادةً ما يتمّ جمع بيانات المُعتقدات من الأدب أو المناقشات مع الخبراء أو المُقابلات مع الأشخاص الذين يكون الموضوع مناسباً لهم، ومن أجل بناء المقياس تُشارك لجنة كبيرة من "القضاة"، وتخضع لجنة التّحكيم لمهمة الفرز، فيُطلب من كل شخص فرز البطاقات التي تحتوي عبارات فردية مكتوبة عليها، إلى أحد عشر درجة، مُرتبة من الأكثر إيجابية إلى سلبية. ولا يُطلب من القضاة إبداء آرائهم الخاصة، ولكن يُطلب منهم تقدير درجة التأييد أو عدم الاستحسان التي تُعبّر عنها كل عبارة.³

ثمّ يتمّ احتساب النتائج ومنح كل بيان درجة، مع الأخذ في الاعتبار عدد القضاة الذين يتفقون على البيان، ويتمّ تجاهل البيانات التي تحتوي على اتفاق ضعيف بين القضاة، يُشكّل المقياس من (20-40) عبارة والتي ستكون عددياً على مسافة متساوية من العبارة السابقة أو التالية.⁴

أكد (1962, Barclay & Weaver) أنّ طريقة Thurstone تستغرق وقتاً طويلاً وتستغرق وقتاً أطول للإنشاء أكثر من مقياس ليكرت⁵، ومع ذلك، نظراً لأهميّة هذه الطريقة في تطوير مقاييس قياس المواقف، فقد تمّ وضعها في

¹ سيد أحمد ستي، محدّدات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام والنية في ترك العمل دراسة أميريكية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -، 2017، ص 18.

² Stello, Christina. M. **Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review.** Unpublished Paper Presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN, 2011, P. 4-5.

³ Thomas, Jo. **Analysing Thurstone and Likert Attitude Scales as Data Collection Methods,** Journal of Paramedic Practice, 2011, Vol. 3, N°. 5, P. 1-2.

⁴ Edwards, AL. Kenney, KC. **A Comparison of The Thurstone and Likert Techniques of Attitude Scale Construction,** Journal of Applied psychology, 1946, Vol. 30, N°. 1, PP. 72- 83.

⁵ Barclay, John. E, Weaver, Herbert. B. **Comparative Reliabilities and The Ease of Construction of Thurstone and Likert Attitude Scales,** Journal of Social Psychology, 1962, P. 58.

العديد من النصوص البحثية الحديثة.

- مقياس وور: من أشهر مقاييس الرضا الوظيفي مقياس " وور"، حيث تمّ تطويره في البداية بجامعة شيفيلد في بريطانيا وكان الهدف هو تطوير مقياس قصير وسهل التطبيق، ويُمكن أن يُطبَّق على مختلف الوظائف بغض النظر عن المستوى التعليمي، أو المستوى التنظيمي للمُستجيب. وقد تمّ تطوير هذا المقياس من خلال دراستين: الأولى كانت دراسة نوعية (Qualitative)، والثانية دراسة كمية (Quantitative)، أُجريت في الدراسة النوعية الأولى مقابلات مُطوّلة مع عمّال وموظّفي مصانع، تمّ من خلالها تحديد قائمة من العوامل التي تتّصل بالرضا الوظيفي¹، ويحتوي المقياس على فرعين، الأول سُمي الرضا الوظيفي المادي أو الخارجي (Extrinsic Satisfaction) ويتكوّن من ثماني فقرات مثل (الرضا عن الأجر المدفوع، والفرص للترقية، والعلاقات الاجتماعية)، أمّا الثاني فسُمي بالرضا الوظيفي المعنوي أو الداخلي (Intrinsic Satisfaction) ويتكوّن من سبع فقرات، تقيس ردود أفعال الأفراد النفسية حول أمور تتعلّق بمهمّات العمل، مثل: مدى التّنوُّع في مهمّات العمل، ومدى الاستقلالية الممنوحة للشّخص في أداء مهمّاته بالطريقة التي يريدها، والمدى الذي ييسّح فيه العمل للفرد باستخدام جميع مهاراته وقدراته.²

- المقابلة الشخصية: وتقوم هذه الطريقة على مُقابلة العاملين شخصياً وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم، وقد تكون هذه المُقابلات رسميّة أو غير رسميّة ومُهيكلة أو غير مُهيكلة، وتعدّ هذه الطريقة فعّالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير.³

ومن خلال ما تمّ تناوله نجد أنّ هناك نوعين من المقاييس لقياس الرضا الوظيفي: المقاييس الذاتية والمقاييس الموضوعية، وكل مقياس يتضمّن عدّة طرق، ولكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، ويبقى على الباحث حقّ الاختيار بين هذه الطرق التي تتناسب مع (حجم العينة، خصائصها، وطبيعة الوظائف)، كما يقوم قياس الرضا الوظيفي في المنظمات بإظهار مستويات رضا الأفراد عن عملهم الناتجة عن تأثير كل العوامل الداخلية والخارجية، التي يتمّ من خلالها اقتراح الحلول والطرق الناجعة لتحسين رضا أفرادها عن العمل.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

نتائج الرضا الوظيفي تُمثّل البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها وتحليلها لفهم مدى رضا الموظفين عن بيئتهم العملية وظروف وظائفهم، تشمل هذه النتائج تقديرات الموظفين لعوامل مثل بيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء والإدارة، وفرص التطوير الوظيفي، ومستوى الأجور، وتُجمع هذه البيانات بشكل منتظم وتُحلل لفهم مدى الرضا والتحسينات اللازمة.

■ نتائج عدم الرضا الوظيفي: يترتب على حالة عدم الرضا الوظيفي العديد من النتائج ومن أبرزها ما يقول سترايتر

¹ منذر أبو شهاب، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2019، ص 13.

² مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

³ أسامة طارق عباس وراغب فخري عطية، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء - بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا -، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2009، ص 9.

(Straiter, 2004) ما يلي:¹

- الانسحاب من العمل: حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا الوظيفي فإنه يُحاول بثتى الطرق أن يبتعد عنه، وتسمى هذه الظاهرة بظاهرة الانسحاب من العمل، وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل أو ترك العمل بشكل كلي، والبحث عن عمل آخر فبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راض عن عمله إلا أنه لا يتغيب لاستشعاره بضرورة تواجده لإنجاز دور مهم يقوم به في المشروع الموكل إليه، وبالتالي فإن عدم الرضا الوظيفي قد يكون أحد الأسباب المؤدية لغياب عن العمل، وليس كل الأسباب.

- مستوى أداء العمل: يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الأكثر رضا عن العمل هم الأكثر إنتاجية، كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، إلا أن هذه العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية، ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون مُحددًا بشكل لا يسمح بأية تقلبات بحيث يكون هنالك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله.

وذكر (أبو الخير، 2006) أن هناك مؤشرات سلبية عديدة تنبئ عن حالة من الإحباط والاستياء عن العمل، حيث يقوم الأفراد المحبطون والتعساء في العمل بانتهاج سلوكيات محدّدة منها: تعمّد التأخير في الحضور واختلاق المشاكل مع الزملاء والرؤساء وتعمّد الوقوع في الأخطاء البسيطة وزيادة معدّل الغياب عن العمل والسعي للانتقال إلى إدارة أخرى أو فرع آخر وتعمّد إدارة الغتن ونشر الشائعات والبحث عن عمل بديل تمهيدا للانتقال إليه وترك العمل الحالي.²

■ نتائج الرضا الوظيفي: أظهرت الدراسات في مجال الرضا الوظيفي العديد من النواتج الإيجابية للشعور بالرضا على العاملين بالمؤسسات، ففي دراسة عام (2012) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الشعور بالرضا لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وجودة الحياة، كما أظهرت دراسة الصبحي (2013) والتي استهدفت التعرف على الرضا الوظيفي لعينة من (41) من عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة إلى ارتفاع نسبة إسهام الرضا الوظيفي في إنتاجية العضوات للكتب المترجمة، بينما كانت نسبة إسهام الرضا الوظيفي بإنتاج الكتب والمؤلفات قليلة.³

كما هناك عوامل عديدة تُبين الرضا الوظيفي وآثاره (الإيجابية) متمثلة في:

- الصّحة العضوية والعقلية: يُعتبر الرضا من مسببات التوازن النفسي الذي يُؤثر على الصّحة العضوية، وهذا ما توصل إليه بعض الباحثين من بينهم Herzberg وزملائه، الذين أكدوا أن تكرار عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى الإحساس بالألم في الرأس وفقدان الشهية وعُس الهضم والغثيان. أمّا Burke فوجد ارتباطا بين الرضا وبعض

¹ أمال موسى أبو حماد، درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، أطروحة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة وعلوم التربية، جامعة اليرموك، فلسطين، 2018، ص 27.

² عبد الله محمود السالم، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية وعلاقته بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، جامعة جرش، 2017، ص 23.

³ هانم مصطفى محمد مصطفى البرعي، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، 2020، ص 118.

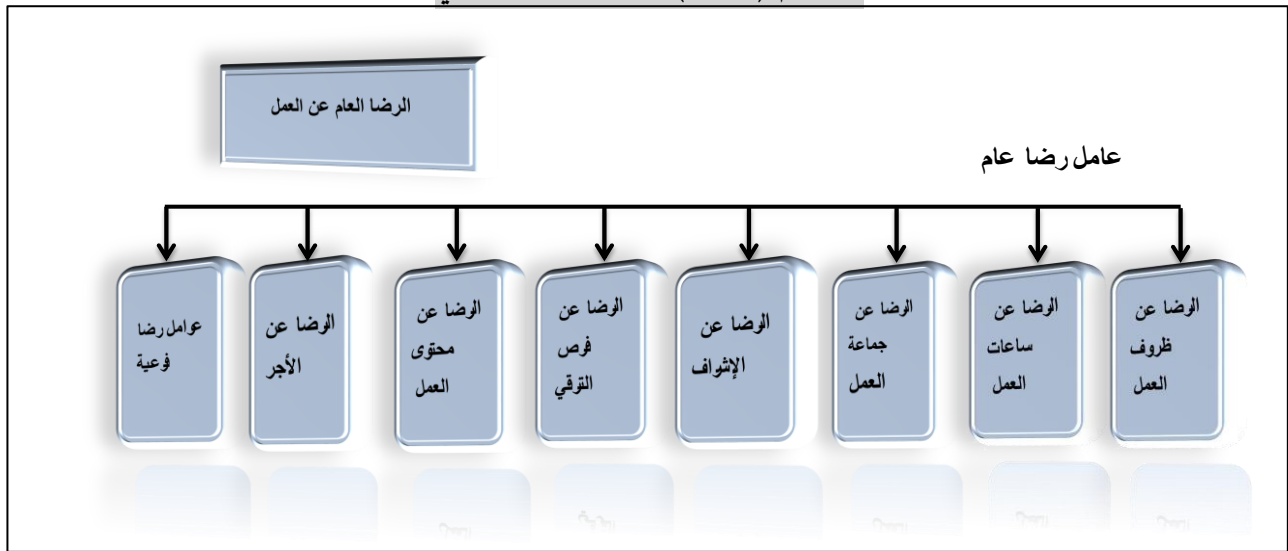
الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس والتعرق والمرض، بينما Whyte فوجد أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين،¹ كما أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر (الأداء والولاء) سلباً وإيجاباً، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيد عن المشاكل والاضطرابات النفسية،...، حيث توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).²

نستطيع القول بأن الرضا الوظيفي له آثار قوية على (رفع الأداء وزيادة الإنتاجية) أو خفضهما، كما يؤدي لزيادة الولاء التنظيمي وجودة الحياة، ويؤثر على صحة العاملين سلباً أو إيجاباً.

- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يُمثل مُحصلة مُختلفة المشاعر التي تكوّنت لدى الفرد العامل تجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نُشير إلى درجة الرضا الوظيفي التي يشعُر بها تجاه عمله بصفة عامّة، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مُختلف الجوانب التي يتّصف بها العمل الذي يشغله، ويُمكننا تصوير العلاقة بين ما نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية ويُوضّح ذلك الشكل التالي:

شكل رقم (3-10): عوامل الرضا الوظيفي



المصدر: السيّد محمّد عبد المجيد وفاروق عبده فليبه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن، دون ذكر السنة، ص 216.

وعليه فإنّ الرضا العام عن العمل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقية، رئيسه في العمل، زملاء العمل، ساعات العمل، وظروف العمل، مُسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها

¹ طويل كريمة، تأثير مستوى الأجر على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات بالروبية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2018، ص 136.

² عمارنة سمير، النشاط الرياضي الترويحي كاستراتيجية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الشرطي في الجزائر - دراسة ميدانية بالوحدات النشطة للأمن الوطني-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص النشاط البدني الرياضي المكيف، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 145.

الشكل السابق، ويُمكن أن نوجزها في المعادلة التالية:¹

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

- الأجر Wage: " هو راتب عن العمل الذي يُؤديه العامل بموجب عقد العمل". كما يُشار إلى أنّ الأجر تشمل الراتب الرئيسي وجميع الأرباح الإضافية التي يدفعها صاحب العمل مباشرةً للموظف مقابل العمل المنجز. كما تمّ التأكيد على أنّ الأجر تُدفع نقدًا.²

- الترقية Promotion: يُمكن تعريف الترقية: " هي التثقل الداخلي داخل المنظمة عن طريق تغيير الوضع عمودياً"، حيث يجد العديد من الموظفين شغل نفس المنصب وتكرار نفس المهام اليومية لسنوات عديدة أمر شاق، ولكن يمكن تجنب ذلك إذا كان الموظف لديه توقُّع الحصول على ترقية إلى منصب أعلى بمهام ومسؤوليات جديدة.³ كما أشار (2010, Prasad) أنّه من النادر رؤية موظف بقي في منصب واحد عشرين عامًا، هو/ هي إمّا يحصل على ترقية أو يبحث عن تحديات جديدة في مكان آخر. علاوة على ذلك، فإنّ الترقية تجلب مكانة أعلى وأجرًا أفضل، فضلاً عن الشعور بأنّ العمل الجاد والولاء يتمّ تقديرهما ومكافأتهما.⁴

- الإشراف Supervision: يلعب الإشراف دورًا مهمًا في الرضا الوظيفي، أشارت العديد من الأبحاث إلى أنّ سلوك الموظفين كان مرتبطًا بشكل مباشر بجودة الإشراف. كشف سموكر وآخرون أنّ الإشراف والرضا الوظيفي لهما علاقة إيجابية، ووفقًا لـ Luthans يقول أنّ هناك ثلاثة أبعاد للإشراف تؤثر على الرضا الوظيفي، يتعلّق البعد الأول بالدرجة التي يهتمّ بها المشرفون برفاهية موظفيهم وراحتهم، البعد الثاني يتعلّق بدرجة مشاركة الموظفين في القرارات التي تُؤثر على وظائفهم، البعد الثالث للإشراف المرتبط بالرضا الوظيفي هو تصوّر الموظف ما إذا كان يُهمّ المشرف والمنظمة.⁵

- زملاء العمل Co-workers: يتمّ تعريف زملاء العمل على "أنهم زملاء آخرون يعملون مع الموظف"، يُساعد بناء الحلفاء في جميع أنحاء المنظمة الموظفين على تحقيق أهداف عملهم وأهداف مؤسستهم، قد يؤدي تكوين علاقات إيجابية في العمل إلى جعل مكان العمل والعمل أكثر إمتاعًا وزيادة الرضا الوظيفي والمشاركة. تعمل المنظمة التي تخلق بيئة عمل قائمة على العمل الجماعي والاحترام المتبادل بين العمّال على تحسين الالتزام والصدق والنزاهة.⁶

- ظروف العمل (Working Conditions): تتكوّن ظروف العمل من ثقافة التنظيم وعلاقة العامل بالمنظمة

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الانسانية-، مرجع سابق، ص 134.

² Tamasauskiene, Zita, Sileika, Algis., & Mciulyte, Alma. **Theoretical and Practical aspects of Wages Differentiation**, Socialiniai Tyrimai, 2008, N°. 3, PP. 165-178, P. 166.

³ Abuhashesh, M. Y. Al-Damoum, R & Masa'deh, R. **Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfaction**, Journal of Human Resources Management Research, 2019, P. 6.

⁴ Prasad, L. M. **Human Resource Management**, Sultan Chand and Sons, 2010.

⁵ Djadli, Samir., Moussaoui, Abdenour. **Assessing the Impact of Job Satisfaction on Readiness for Organizational Change Case study of Algerian Universities**, Revue Chercheur Economique, 2016, N°. 5, P. 04.

⁶ Sukriket, Prinn. **The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention of Thai Software Programmers in Bangkok, Thailand**, Au Journal of Management, 2014, Vol. 12, N°. 2, PP. 42- 52, P. 44.

بصرف النظر عن العناصر التي تُغطّي منطقة العمل¹، وتُعتبر ظروف العمل جوهر علاقات العمل والتوظيف، وتُغطي مجموعة واسعة من الموضوعات من وقت العمل والأجور، إلى الظروف البدنية والمتطلبات العقلية الموجودة في مكان العمل²، ويتوافق مكان العمل الذي يقوم فيه العُمال بعملهم مع ظروف العمل أو بيئة العمل. بعد عدة دراسات، وُجد تأثير عوامل مختلفة على رضا الموظفين عن مجالات عملهم، على سبيل المثال، جودة الهواء ودرجة الحرارة، وإنشاء المباني، والإضاءة، والضوضاء، وقلّة من العلماء والباحثين يعتقدون أنّ بيئة العمل يجب أن تُحقّق ثلاثة أهداف تُلبّي احتياجات الموظّف وتُلبّي احتياجات العميل وتسعى جاهدة للتميّز في المنظمة³.

- الرضا عن محتوى العمل (Job Content): إنّ هذا العُنصر هو المُحدّد الأكبر للسعادة في العمل دون بقية العناصر المُتبقية للرضا الوظيفي، وفيما يلي أهم مُتغيّرات مُحتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي⁴:

- درجة السيطرة الذاتية المُتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال من حيث درجة السيطرة الذاتية التي تُتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويُمكن أن نفترض هنا أنّه كلّما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أدائه للعمل واختيار السرعة التي تُؤدي بها العمل كلّما زاد رضاه.
- درجة تنوع مهام العمل: يُمكن القول بأنّه كلّما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلّما قل تكرارها كلّما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.
- استخدام الفرد لقدراته: يُمكن القول بأنّه كلّما تصوّر الفرد أنّ العمل الذي يقوم به يُستخدم قدراته كلّما زاد رضاه عن العمل وسيُحبّ عمله أكثر.
- خبرات النجاح والفشل في العمل: تحقيق الفرد لمستوى أداء يقلّ عن مُستوى طموحه يُثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمُستوى أداء يزيد عن مُستوى طموحه أو يُعادلّه يُثير لديه الإحساس بالنجاح ويُحرّك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقّف على درجة تقديره واعتزازه بذاته⁵.

- ساعات العمل (Work Hours): تُؤثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها ووقت انتهائها كثيرًا في رضا العامل، فالقدرات الجسميّة والنفسية تختلف بين الأفراد ممّا يجعل كل فرد له فترات خاصّة يرى نفسه يستطيع العمل فيها بأكثر حماسًا وإبداعًا، وبناءً على ذلك توصلت العديد من دراسات الباحثين المُختصين إلى أنّه بالقدر الذي تُوفّر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل⁶.

¹ Buldiharso, T., Tarmani, B. **Improving Quality Education through Better Working Conditions of Academic Institutes**, Journal of Ethnic and Cultural Studies, 2020, Vol. 7, N°. 1, PP. 99- 115, P. 04.

² Yan, Rui. **The Influence of Working Conditions on Principal Turnover in K-12 Public Schools**, Journals. Sagepub. Com/ home/ eap, 2019, PP. 1-34, P. 05.

³ Bhardwaj, Atishree., Mishra, Swati., & Jain, Trilok. Kumar. **An Analysis to Understanding the Job Satisfaction of Employees in Banking Industry**, Materials Today: Proceedings, 2021, Vol. 37, PP. 170-174, P. 03.

⁴ ابراهيم اسماعيل الجوارنة، أثر التمكن في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة حمودة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2018، ص 29-30.

⁵ السيّد محمّد عبد المجيد وفاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 262.

⁶ محمّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 275.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية

إنَّ مسؤولية إدارة المسار تمتد بين كل من الأفراد والمنظمات التي تشغلهم، طبقاً لهذا التصور فإنَّ هناك مسؤولية مشتركة ترتب التزامات مختلفة يتم توقعها من كلا الطرفين، ودرجة رضا الموظفين عن مساهم تكون أكبر عندما ينفذ الفرد والمنظمة أدوار إدارة المسار، ولتحسين حالة الرضا هذه لا بد من دعم ما يريده الموظفون من مساهماتهم، وتزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها وبتقييم نتائج برامج إدارة المسار، كما ينبغي على المنظمات النظر لموظفيها بمنظور طويل الأمد، فالإعداد لبرامج التدريب وفرص تطوير المهارة يعد استثماراً للمستقبل وليس آنياً، وإذا ما حدث تراجع ما في مسؤولية المنظمة عن التزاماتها بتحقيق رضا الموظفين عن مساهمهم فإنَّ ذلك لا يسقط عنها مسؤولياتها تجاه تلك البرامج التي هي في الواقع جزء من عملية تطوير المسار، مما يؤكد أنَّ هذه العملية مستمرة دون توقف.¹

وينوه (الخرزاعلة، 2019) في دراسته التي اهتمت بمعرفة أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لعمال جامعة آل بيت، الذي جاء إيجابياً مع احتلال بعد التدريب المرتبة الأخيرة في المتوسطات الحسابية لأبعاد المسار الوظيفي.

إنَّ تخطيط المسار الوظيفي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل الوظيفي للأفراد وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهاتهم بالشكل الذي يتضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم الوظيفي.² يجب على المنظمة تنفيذ أدوار إدارة المسار الوظيفي، ودعم موظفيها حسب ما يريدونه من مساهمهم، بتحقيق ما يتوافق مع متطلباتهم في ظل الأهداف المشتركة بينها وبينهم، من خلال إعداد برامج للتدريب والقيام بتقييم آليات المسارات الوظيفية من ترقية ونقل وظيفي وهذا يجعل المنظمة تفي بالتزاماتها تجاه موظفيها مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

1- التدريب والرضا الوظيفي:

يُعد التدريب استثماراً مستمراً مهماً في الأصول البشرية لمساعدة الموظفين في تعلم المهارات واكتساب المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، لتحقيق أقصى قدر من فعالية التدريب، يجب إعداد ثلاثة أنشطة رئيسية وهي تقييم الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييم التدريب بشكل جيد لجعل الموظفين راضين عن التدريب، أظهرت الأبحاث أنَّ الأنشطة التدريبية المصممة جيداً والمُعده في برنامج تدريبي ستؤدي إلى الرضا عن التدريب الوظيفي، والذي يؤثر بعد ذلك على مواقف الموظف المتعلقة بالعمل مثل الرضا الوظيفي.³

تناولت دراسة (Kraiger, Ford, & Salas, 1993) العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي من خلال النظر في أهمية الأبعاد المختلفة لنتائج التعلم في تقييم التدريب، واستنتجت أنَّ التقييم الشامل لبرامج التدريب تأخذ في

¹ المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف محمود أحمد عبد الفتاح، تخطيط المسار الوظيفي، ط 1، القاهرة، 2012-2013، ص 69.

² أرزقي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته -سعيدة-، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013، ص 39.

³ Huang, Wen-Rou. Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, Career Development and Job Satisfaction, 2019, Vol. 25, P. 1.

الاعتبار النتائج المعرفية القائمة على المهارات ومن خلال ذلك يمكن للمؤسسات الحصول على فهم أفضل لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي والأداء العام.¹

ويرى المؤلفون (Bakker & Demerouti, 2008) أنه عندما ينظر الموظفون إلى التدريب على أنه ذو قيمة، فإن ذلك يُعزز مشاركتهم في عملهم، ودرسوا العوامل التي تؤثر على القيمة المُدرَكة للتدريب وتأثيرها على الرضا الوظيفي، واستنتجت الدراسة أن القيمة المُدرَكة للتدريب ترتبط بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل والرضا الوظيفي.² جاءت دراسة (Smith & Johnson, 2010) لتبين تأثير التدريب على الرضا الوظيفي من خلال تحليل البيانات من دراسات متعددة، واستنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي، مما يُشير إلى أن الموظفين الذين يتلقون التدريب هم أكثر عرضة للرضا عن وظائفهم.³

تناولت دراسة (Brown & Dawis, 2012) دور التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي مع مرور الوقت، الموظفين الذين يتلقون التدريب يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بمن لا يتلقون التدريب، إضافة إلى أن التدريب يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي وأن آثاره يمكن أن تكون طويلة الأمد.⁴

الرضا عن التدريب له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي ونية الدوران الوظيفي، ومن خلال ضمان رضا الموظفين عن خبراتهم التدريبية، يمكن للمؤسسات زيادة التزام الموظفين تجاه المنظمة وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهذا يُسلط الضوء على أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية التي تُلبي احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.⁵ تناولت دراسة (Garcia & Martinez, 2015) الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي جاء نتيجةً لـ تدريب الموظفين.⁶

من خلال ما سبق نستخلص أن التدريب والرضا الوظيفي هما جانبان أساسيان يتصلان بأداء الموظفين وفعالية المنظمات، وفهم العلاقة بينهما يُمثل تحديًا مهمًا لـ إدارة الموارد البشرية، كما يُعتبر التدريب وتطوير المهارات أمرًا حاسمًا لتحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من قدرة الموظفين على التعامل مع تحديات العمل ويمكن أن يفتح أبوابًا لفرص التقدم الوظيفي لهم، وعندما يتلقى الموظفون فرصًا للتطوير والتعليم، يكونوا أكثر رضا على أدائهم ومسارهم الوظيفي، وبالتالي يزيد التدريب من ارتباط الموظفين بمهامهم وبالمؤسسة نفسها.

2- الترقية والرضا الوظيفي

تعني الترقية شغل العامل لوظيفة ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية من حيث (الصلاحيات،

¹ Kraiger, Kurt., Ford, J. Kevin., & Salas, Eduardo. **Application of Cognitive, Skill-based, and Affective Theories of Learning Outcomes to new Methods of Training Evaluation**, Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, N°. 2, P. 311.

² Bakker, Arnold B, & Demerouti, Evangelia. **Towards a Model of Work Engagement**, Career Development International, 2008, Vol. 13, N°. 3, PP. 209-223.

³ Smith, J., & Johnson, A. **The Impact of Training on Job Satisfaction: A Meta-analysis**, Journal of Applied Psychology, 2010, Vol. 45, N°. 2, PP. 123-145.

⁴ Brown, L., & Davis, M. **The Role of Training in Enhancing Job Satisfaction: A Longitudinal study**, Journal of Organizational Behavior, 2012, Vol. 30, N°. 4, PP. 567-589.

⁵ Huang, T. C., & Chuang, S.T. **The Relationship between Training Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from the Banking Industry**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2013, Vol. 12, N°. 3, PP. 278-297.

⁶ Garcia, R., & Martinez, E. **The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Training and Employee Performance**, Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, N°. 3, PP. 234-256.

والمسؤوليات، والسلطة، والمكانة، والمركز)، مما يؤدي إلى زيادة في الأجر الشهري فضلا عن المميزات والحوافز الأخرى، حيث يُعد ذلك فرصة كبيرة للفرد العامل للنمو والتطور في عمله، وتحقيق ذاته وأهدافه وطموحاته، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.¹

إنَّ أثر الترقية الفعلية على رضا المورد البشري يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أنَّ طموح المورد البشري غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوماً على تحقيق فرص الترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعيًا، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.²

دراسة (Locke, 1976) تبحث في طبيعة وأسباب الرضا الوظيفي، وناقش التمييز بين المحفزات الداخلية والخارجية، وتأثيرها على الرضا الوظيفي، كما تناول الترقية وخُصت الدراسة إلى أنَّ المحفزات الداخلية والخارجية تؤثر على الرضا الوظيفي وأنَّ الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بـ الترقية.³

تناولت دراسة (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995) التنبؤ بالنجاح الوظيفي التنفيذي، بما في ذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والترقيات، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بـ الترقيات، ممَّا يُشير إلى أنَّ الأفراد الأكثر رضا عن وظائفهم هم أكثر عُرضة للترقية، علاوة على ذلك، تلعب الخصائص الفردية دورًا في التنبؤ بـ النجاح الوظيفي.⁴

قاموا بفحص دراسات مختلفة وقدموا أدلة نوعية وكمية لدعم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ومعرفة العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، بما في ذلك فرص الترقية، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الترقية تلعب دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي.⁵

(Judge & Kammeyer, 2012) الرضا الوظيفي يلعب دورًا حاسمًا في التقدم الوظيفي للموظفين، ويزيد الرضا الوظيفي العالي من احتمالية البحث عن الترقيات وتحقيقها.⁶

من خلال ما سبق نستخلص أنَّ الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تُعبر عن مدى ارتياح وسعادة الموظف في بيئته الوظيفية، وتقديم المحفزات الداخلية والخارجية تُشعر الموظفين بـ الرضا عند أداء وظائفهم وفي مكان عملهم مما يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بمهامهم، وهذا يُؤثر بشكل كبير على فرص الترقية التي يُمكن أن يحصلوا عليها.

المنظمات التي تستثمر في إدارة المسار الوظيفي هي أكثر عُرضة لـ زيادة رضا الفرد عن منصبه من

¹ راني محمد عيد خزاعلة، مرجع سابق، ص 47.

² حبيبة علي، مرجع سابق، ص 173.

³ Locke, Edwin A. **The Nature and causes of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976, N°. 1, PP. 1297-1349.

⁴ Judge, Timothy A., Cable, Daniel M., Boudreau, John. W., & Bretz Jr, Robert. D. **An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success**, Personnel Psychology, Vol. 48, N°. 3, PP. 485-519.

⁵ Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E., & Patton, Gregory K. **The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review**, Psychological Bulletin, 2001, Vol. 127, N°. 3, P. 376.

⁶ Judge, Timothy A., & Kammeyer-Mueller, John D. **Job Attitudes**, Annual Review of Psychology, 2012, Vol. 63, PP. 341-367.

خلال برامج تطوير المسار الوظيفي لأنها تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي.¹

3- تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي في ظل الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي تؤثر على العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي هو متغير العدالة التنظيمية، وهذا ما سنشير إليه من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة:

3-1- العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

وجاءت دراسة (Fatt, Khin, & Heng, 2010) لتدرس أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ونية الدوران من خلال البعدين (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) وهما ينطبقان على الأبعاد التي تناولتهما دراستنا الحالية، وتوصلت بأن المنظمات التي تُطبق العدالة الإجرائية والتوزيعية يزيد رضا موظفيها الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وتستفيد بفوائد بما فيها تخفيض التكلفة من خلال الاحتفاظ بموظفيها وعدم البحث عن موظفين جُدد.²

أهم الدراسات التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية ب الرضا الوظيفي (Abuzaid, 2018) والتي مست (348) موظفاً في الفنادق، وتوصلت بأن العدالة التنظيمية بكل أبعادها الثلاث (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية) تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي.³

تناولت دراسة (Madadha, 2020) أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مسّت 247 موظف في شركة مجمع المناصير الصناعي بالأردن، وتوصلت لوجود أثر بين البعدين (العدالة التوزيعية والعدالة في التعامل) والرضا الوظيفي، في لا يوجد أثر بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.⁴

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي هما مفهومان مهمان في إدارة الموارد البشرية، ولهما علاقة وثيقة ببعضهما البعض، والعدالة التنظيمية تُشير إلى مدى إحساس الموظفين بأنهم يُعاملون بعدالة داخل المنظمة، بينما الرضا الوظيفي يُشير إلى مدى رضا الموظفين عن وظائفهم والبيئة التي يعملون بها، وبشكل عام؛ يُمكن القول أنّ هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، إذا تمّ تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع الموارد القرارات، فإنّه من المرجح أن يزيد من مستوى رضا الموظفين عن عملهم، وبالمثل إذا كان الموظفون راضين عن بيئتهم الوظيفية، فإنّهم يميلون إلى اعتبار العملية التنظيمية أكثر عدالة.

3-2- إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية

من أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الترقية والتدريب مع العدالة التنظيمية دراسة (Frenkel & Bednall, 2016) التي توقعت عوائد وظيفية مستقبلية من الدعم التنظيمي في شكل فرص التدريب والترقية، والتي

¹ Adekola, Bola. Career Planning and Career Management as correlates for Career Development and Job Satisfaction. A Case study of Nigerian Bank Employees, Australian Journal of Business and Management Research, 2011, Vol. 2, P. 103.

² Fatt, Choong Kwai., Khin, Edward Wong., & Heng, Tioh Ngee. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, American Journal of Economics and Business Administration, 2010, Vol. 2, N°. 1, PP. 56-63.

³ Abuzaid, Ahmed Nasser. The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: Applied study on Jordanian Five Stars Hotels, Journal of Al-Manarah, 2019, Vol. 25, N°. 1.

⁴ Madadha, Hareth. Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied study on Manaseer Industrial Complex, A Thesis Submitted to the College of Graduate Studies for Master of Business Administration (MBA) Mutah University, 2020.

مست (201) موظف في أحد البنوك الصينية، وتوصلت بأن تقدير الجهد المعلي ينشأ من خلال التكامل بين التدريب والترقية والعدالة الإجرائية.¹

تترابط مفاهيم إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية بشكل وثيق ويمكن أن تؤثر إحداهما على الأخرى بعدة طرق، وباختصار إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية تتفاعلان مع بعضهما البعض، فتوفير إدارة المسار الوظيفي العادلة والفرص المتساوية يمكن أن يعزز من العدالة التنظيمية ويسهم في تعزيز الرضا والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

3-3- العدالة التنظيمية وإدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

تناولت دراسة (Adams, 1965) مفهوم عدم المساواة في التبادل الاجتماعي وتأثيره على الرضا الوظيفي، ويرى الباحث أن الأفراد يُقارنون مُدخلاتهم ونتائجهم فيما يتعلق بالآخرين، وعندما يُدركون عدم المساواة، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا، وتبحث الدراسة حول أهمية العدالة التنظيمية في تعديل العلاقة بين المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعديل العلاقة بين المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يُشير إلى أن المعاملة العادلة وتوزيع الموارد داخل المنظمات يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي.²

تناولت هاته الدراسة (Naway & Haris, 2017) تأثير تطوير المسار الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في المدرسة الثانوية بمقاطعة غورونتاو، مسّت عينة (178) موظف، وتوصلت أنه يتحقق تطوير المسار الوظيفي من خلال تحسين صورة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين بالمدارس.³

نستنتج مما سبق أن معظم الدراسات تناولت هاته المتغيرات الثلاث منذ عقد من الزمن، وهذا لأهمية وجود العدالة في المنظمات حتى يتحقق رضا الموظفين عن مساراتهم الوظيفية، ورضا الموظفين في المستشفيات مُرتبط بعدالة المسارات الوظيفية لديهم ما يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي وولائهم لمنظماتهم التي يعملون بها.

¹ Frenkel, Stephen J., & Bednall, Tim. **How Training and Promotion Opportunities, Career Expectations, and Two dimensions of Organizational Justice Explain Discretionary Work Effort**, Human Performance, 2016, Vol. 29, N°. 1, PP. 16-32.

² Adams, J. Stacy. **Inequity in Social Exchange**, Advances in Experimental Social Psychology, 1965, Vol. 2, PP. 267-299.

³ Naway, Forry A., & Haris, Ikhfan. **The Effect of Career Development Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior**, International Review of Management and Marketing, 2017, Vol. 7, N°. 2, PP. 17-21.

خلاصة:

الرضا الوظيفي هو عنصر أساسي في نجاح أي منظمة، حيث يهتم بتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ولأهميته البالغة تمّ تناوله من خلال عدة نظريات مختلفة مثل نظرية الحاجات لماسلو ونظرية هيرزبرغ ونظرية التوقع وغيرها..، وبما أنّه عبارة عن شعور يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم ومحيطهم الوظيفي، جعل من كيفية قياسه أمراً صعباً، فتعدّدت بذلك عوامل وطرق قياسه، ليُقدم نتائج إيجابية للموظفين والمنظمات على حد السواء، بما في ذلك زيادة الانخراط والتفاني في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم الرضا الوظيفي في تقليل معدلات الاستقالة وزيادة معدلات البقاء للموظفين في المنظمة، مما يُقلل من تكاليف التوظيف والتدريب للموظفين الجدد، وهو عامل مُحفز يُساهم في بناء بيئة إيجابية واستدامة نجاح المنظمة على المدى الطويل.

يعتمد الرضا الوظيفي بشكل كبير على مدى تناسب الموظف مع مساره الوظيفي وتحقيق طموحاته الوظيفية، وعندما تتوافق مهارات واهتمامات الموظف والوظيفة التي يقوم بها، فإنّه يكون أكثر رُضاً وراحة في بيئة عمله، ويزيد الرضا الوظيفي للموظفين عندما تُتيح العدالة التنظيمية فُرصاً متكافئة للتطوير والتقدم الوظيفي، وهذا الاستقرار والشعور بالعدالة يُعززان الرضا الوظيفي، ممّا يزيد من رغبتهم في تحقيق أهداف مساهم الوظيفي ويرفع من معنوياتهم وتعزيز أدائهم في العمل، وبالتالي يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد التعرض نظرياً لأهم متغيرات الدراسة والتعمق فيها من خلال مختلف الأدبيات المعاصرة، والتي كان لها دور كبير للمساهمة في الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها، والتي تُوجب بدورها التحقق من الفرضيات التي صيغت لأغراض وأهداف هذه الدراسة.

جاء هذا الفصل لإسقاط الفصول النظرية الثلاث ميدانياً، بغية معرفة أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في المستشفيات الجزائرية، وقد اخترنا كل مستشفيات ولاية المسيلة، وذلك لأسباب عدة أهمها أهمية هذا القطاع (الصحي) الذي يكاد يحتل المرتبة الأولى وطنياً وكذلك نجد أهم الإطارات والكوادر تُوظف في المستشفيات بمستويات العلمية فتكاد تكون فسيفاء مُتكاملة (مما يجعل الإجابات متنوعة وتحتوي مختلف الاتجاهات والآراء).

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تم من خلالهما التعرض إلى الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها، والتي مثلت مُنطلقاً للبيانات والتطرق إلى التحليل العاملي التوكيدي بـ البرنامج الإحصائي R.

ومنه فإنّ مباحث الفصل الرابع تمثلت في:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تكييف النموذج النظري حسب البيانات المجمعة من ميدان الدراسة (التحليل العاملي التوكيدي)

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تحديد مختلف الجوانب المنهجية الخاصة بطبيعة الدراسة، الذي يهدف إلى معالجة إشكالية الدراسة، ويتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي سنتناولها في المطالب التالية.

المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة

قبل البداية في الدراسة لا بُدَّ من معرفة **المنهج العلمي** الذي سنعتمده للوصول إلى تحقيق الأهداف، ومعالجة الإشكالية المطروحة، والإجابة على التساؤلات البحثية، من خلال استخدام **منهج علمي مناسب**.

1- منهج الدراسة: سنتناول فيه كلا من **المنهج العلمي** الذي اعتمده في دراستنا، وأيضاً **أنموذج الدراسة**.

1-1- المنهج العلمي المعتمد: **المنهج** هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوعه للإجابة على الإشكالية والأسئلة والفرضيات التي يُثيرها موضوع البحث، ف **المنهج** هو استيرتاجية عامّة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد منها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي،¹ ويعني **المنهج** الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وبمعنى آخر هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته مشكلة بحثه.²

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُعدُّ **منهجاً** يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، أو وضع السياسات والإجراءات المُستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة، ويهدف هذا **المنهج** إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.³

واعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لأنه أكثر **المنهج** استخداماً في تحليل الظواهر الاجتماعية، ودراسة الظواهر كما هي ووصفها والتعبير عنها كفيها وكما، ف **المنهج الوصفي** يعتمد على الكتب والأدبيات والمقالات والأطاريح ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أمّا **التحليلي** فيقوم باستخدام **الاستبانة** (المطبقة على العينة المختارة من المستشفيات محل الدراسة) التي تمّ تطويرها وإعدادها، وتحليلها للوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تتلاءم مع النتائج المتوصل إليها.

1-2- تحديد أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة)، وفي دراستنا هذه لدينا متغيرين، **الأول مستقل** ويتمثل في إدارة المسار الوظيفي ببعديه التاليين: (التدريب، والترقية)، **والثاني تابع** تمثل في الرضا الوظيفي بأبعاده التالية: (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، الإشراف)، بالإضافة إلى متغيرات إضافية كالعادلة التنظيمية التي اعتمدها متغيراً معيّناً من خلال الأبعاد التالية: (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية)، وأيضاً العوامل الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر)، المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة).

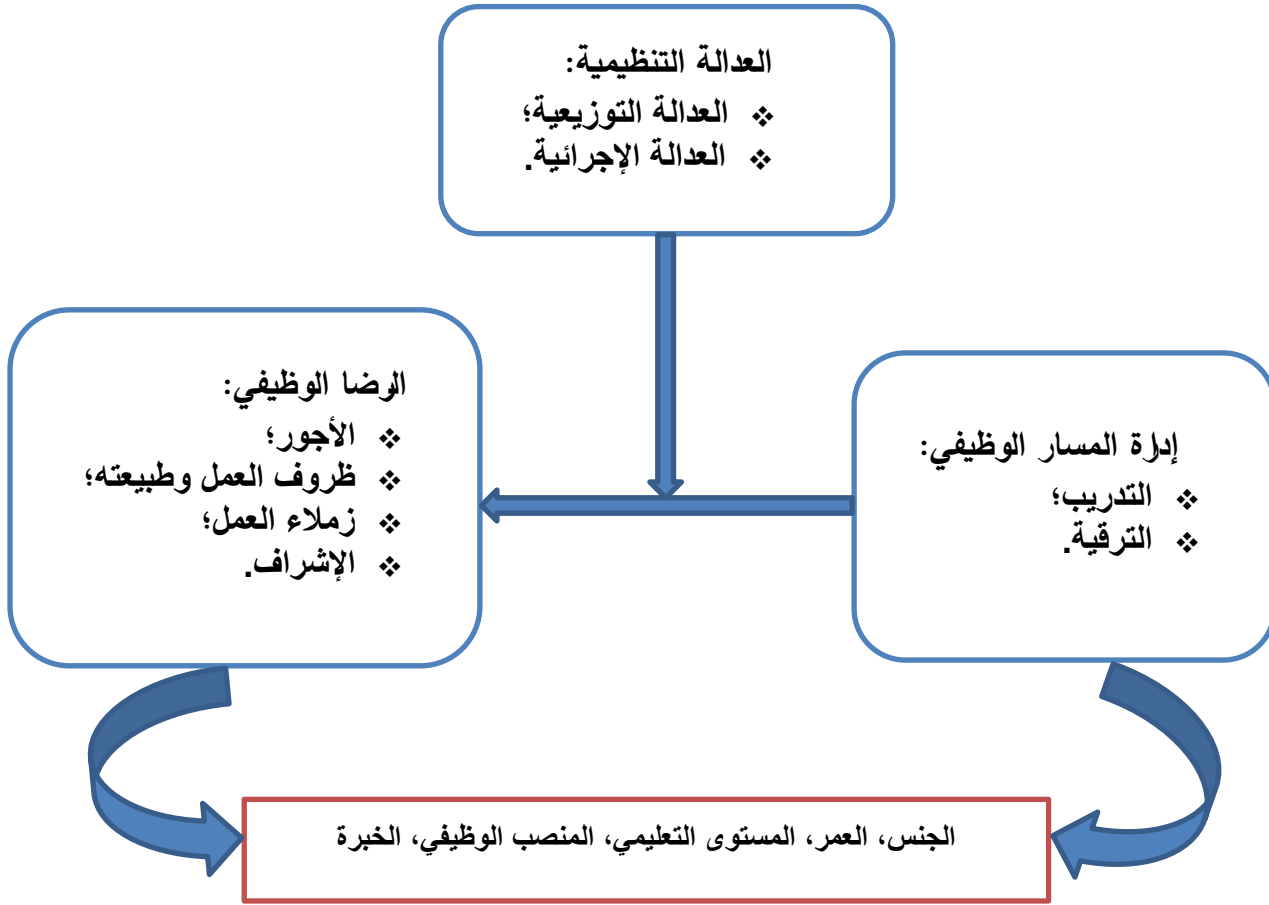
¹ علي عبد الرزاق حلي وآخرون، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 8.

² عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1963، ص 5.

³ أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية**، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الأردن، 2007، ص 122-123.

والآن وبعد اتضاح أبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المعدّل (العدالة التنظيمية) وأيضا العوامل الضابطة، يمكننا تمثيل أنموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4-1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

2- مجتمع وعينة الدراسة

2-1- مجتمع الدراسة (Society)

هو مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يُراد منها الحصول على بيانات،¹ وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالمستشفيات العمومية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة وكذا المؤسسات الجوارية بولاية المسيلة للعام الدراسي (2022 - 2023)، وهي كالتالي: بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية (المسيلة، بوسعادة، سيدي عيسى، عين الملح، مقرة، بن سرور)، والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة (سليمان عميرات للولادة، المؤسسة المتخصصة بالأمراض العقلية بأولاد منصور)، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (المسيلة، بوسعادة، سيدي عيسى، عين الملح، مقرة، بن سرور)، وقد بلغ عدد الأفراد العاملين الكلي (7140 عامل)، حسب إحصائيات مديرية الصحة والسكان بولاية المسيلة للعام (2022 - 2023).

والجدول الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب دوائر الولاية محل الدراسة.

¹ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، القوس لخدمات الطباعة، ط 2، عمان، الأردن، 2008، ص 161.

جدول رقم (4-1): توزيع أفراد المجتمع حسب دوائر الولاية

عدد الأفراد العاملين	اسم الدوائر	المؤسسات
787	المسيلة	المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المسيلة
731	بوسعادة	
566	سيدي عيسى	
424	عين الملح	
287	مقرة	
230	بن سرور	
426	سليمان عميرات (للولادة)	المؤسسات الاستشفائية المتخصصة
183	مؤسسة لأمراض الأعصاب (بأولاد منصور)	
706	المسيلة	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
720	بوسعادة	
679	سيدي عيسى	
407	عين الملح	
679	مقرة	
333	بن سرور	
7140	المجموع العام للأفراد العاملين	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من مديرية الصحة والسكان بولاية المسيلة.

وقد تمّ اختيار مجتمع الدراسة لأسباب عدّة نذكر منها:

- تنوع الأفراد العاملين في المستشفيات باختلاف مستوياتهم العلمية (إداريين، متعاقدين، ممرضين، أطباء، صيادلة، جراحين... إلخ)، وبالتالي هو مجتمع يتميز بالوفرة ويُساهم في إثراء الموضوع؛
- الاعتقاد بأنّ المستشفيات المختارة يمكن أن تُمثل مجتمع الدراسة من حيث الخصائص وطبيعة الموضوع.

2-2- العينة (Sample)

- تُمثل العينة جزءاً من عناصر مجتمع الدراسة يُحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس ومن شروط اختيار العينة الآتي:¹
- تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مُفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة؛
 - ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة العينة لـ مجتمع الدراسة، فكلما كان حجم العينة كبيراً كلما كان تمثيلها أفضل لمجتمع الدراسة وكانت النتائج أفضل وأكثر دقة؛
 - ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:
- الخطأ العشوائي ويرتبط وقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة؛
 - خطأ التحيز وينجم عادة من وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله مُنحازاً لفكرة معينة فيقوم باختيار عينات

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، 2016، ص 130.

تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه؛

- اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.

ومن خلال ما سبق نلاحظ الأهمية البالغة للعيننة وما لديها من ميزات وعيوب نذكرها فيما يلي:¹

2-2-1- مزايا العينات: يُمكن تلخيص المزايا والمردودات الإيجابية لاستخدام العينات في البحث العلمي كالآتي:

▪ توفير في الجهود المبذولة، وكذلك في التكاليف المالية، نظراً لاقتصاد البحث فيها على نموذج محدد من المجتمع الأصلي؛

▪ إمكانية الحصول على معلومات وفيرة، والتي تكون أكثر بكثير مما يحصل عليه الباحث من المجموع الكلي لأفراد المجتمع؛

▪ سهولة الحصول على ردود وافية ومتكاملة ودقيقة، من خلال متابعة العيننة وردودها.

2-2-2- عيوب العيننة: من أبرز عيوب العينات في البحث العلمي ما يلي:

▪ الخطأ في اختيار العيننة يؤثر في نتائج البحث؛

▪ حجم العيننة في بعض الأحيان يؤثر على نتائج البحث؛

▪ في بعض الأحيان تحدث أخطاء نتيجة ردود فعل العيننة التي يقوم الباحث بدراستها؛

▪ اختيار العيننة في بعض الأحيان لا يتناسب مع نوعية الدراسة ومستواها.

ويتم تقدير حجم العيننة اعتماداً على حجم المجتمع الأصلي كالتالي:²

▪ في حالة المجتمع يقل أو يساوي 100 ف العيننة الدنيا هي نصف العدد أي 50%؛

▪ في حالة المجتمع يتراوح بين 100 و9000 الأفضل أخذ 10% من مجتمع الدراسة؛

▪ مجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة حجمها 1% من مجتمع الدراسة.

وفي حالتنا تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العيننة العشوائية الطبقيّة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي

يُقدَّر ب (7140 عامل)، وتمَّ عشوائياً اختيار ما نسبته (10%) وتُقدَّر ب: (714 عامل)، ويُبين الجدول الموالي

توزيع أفراد العيننة تبعاً لدوائر الولاية.

جدول رقم (4-2): توزيع أفراد العيننة تبعاً لدوائر الولاية

المؤسسات	اسم الدوائر	عدد الأفراد العاملين	نسبة حجم العيننة (10%)	حجم العيننة
المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المسيلة	المسيلة	787	(10%)	79
	بوسعادة	731	(10%)	73
	سيدي عيسى	566	(10%)	56
	عين الملح	424	(10%)	42
	مقرة	287	(10%)	29
	بن سرور	230	(10%)	23

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، صنعاء، 2015، ص 161-162.

² عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2009، ص 93.

42	(% 10)	426	سليمان عميرات (للولادة)	المؤسسات الاستشفائية المتخصصة
18	(% 10)	183	مؤسسة للأمراض العقلية (بأولاد منصور)	
70	(% 10)	706	المسيلة	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
72	(% 10)	720	بوسعادة	
68	(% 10)	679	سيدي عيسى	
41	(% 10)	407	عين الملح	
68	(% 10)	679	مقرة	
33	(% 10)	333	بن سرور	
714	(% 10)	7140	المجموع العام للأفراد العاملين	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من مديرية الصحة والسكان بولاية المسيلة.

وحسب الجدول أعلاه فإنَّ العينة تُعتبر كافية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات بناء الاستبانة

بناءً على المنهج العلمي الذي تمَّ اعتماده في دراستنا، نمر لتطوير الاستبانة التي تُناسب طبيعة الدراسة، والمراحل نوجزها فيما يلي:

1- بناء أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد القيام بتحديد أنموذج الدراسة بمختلف متغيراته وأبعاده اعتماداً على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة من خلال الكتب والأطاريح بمختلف اللغات وكذا المقالات، قمنا بإعداد الاستبانة المتعلقة بدراستنا، اعتماداً على تحديد سلم القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة، سلم القياس تمَّ استخلاصهم من أبحاث أكاديمية مستخلصة من المقالات والأطاريح المتخصصة في مجال هذه الدراسة.

ويمكن إيضاح متغيرات الاستبانة الرئيسية وأبعاده الفرعية والمقاييس المعتمدة في إعدادها، حيث يتم اختبار سلم القياس حسب مقدار الموثوقية التي يتم قياسها بمعامل α كرونباخ، حسب نسبة قيمة α كرونباخ يتم اختيار سلم القياس، ذلك حسب المعايير المحددة أسفله، يجب على الباحث أن يحرص قدر الإمكان على اختيار هذه الموثوقية في معيار جيد أو مقبول:

- إذا كان α كرونباخ لسلم القياس هو $0,70 \leq \alpha \leq 0,80$ فهو جيد؛
- إذا كان α كرونباخ لسلم القياس هو $0,80 \leq \alpha \leq 0,90$ فهو جيد جداً؛
- إذا كان α كرونباخ لسلم القياس هو $\alpha \leq 0,90$ فيجب تقصير سلم القياس أي إزالة المؤشرات الغير مرغوب فيها وفق معايير محددة سلفاً¹.

بالنسبة لـ سلم القياس التي تقيس (إدارة المسار الوظيفي) و(الرضا الوظيفي) و(العدالة التنظيمية)، يتم اختيارها وفقاً للشروط الواردة في الجدول الموالي، ويتمُّ قياسها على مقياس ليكرت المُستمر ذي الدرجات (5).

¹ بوجمعة عمرون، دليل إعداد استبيان كمي معد للبحث العلمي الأكاديمي، أسلوب التطوير والتحقق من صحة بناء وموثوقية سلم قياس الاستبيان الكمي المعد للبحث العلمي الأكاديمي: نظري وتطبيقي، دون ذكر سنة نشر، ص 91-92.

جدول رقم (4-3): سلم القياس

البنية	اسم سلم القياس	المؤلفون	عدد المؤشرات	الموثوقية: α ألفا كرونباخ
إدارة المسار الوظيفي				
الرضا الوظيفي				
العدالة التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالبة.

والجداول الموائية تشمل جميع سلم القياس المستخدمة في الاستبيان والتي تقيس جميع متغيرات نموذج الدراسة.

جدول رقم (4-4): سلم القياس المستخدمة في إعداد استبيان إدارة المسار الوظيفي

إدارة المسار الوظيفي					
البنية	اسم سلم المقياس (الأبعاد)	المؤلف	عدد المؤشرات	المصادقية α كرونباخ	إعادة الثبات
إدارة المسار الوظيفي	التدريب	عادل خميس البلوشي 2008	(02)	0,774	/
		ريم محمد عبد الله اسليم 2018	(01)	0,875	/
		ماجد محمود المصؤل 2019	(04)	0,860	/
	الترقية	ليلى غضبان 2010	(02)	/	/
		راني محمد عيد خزاعة 2019	(03)	0,88	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

جدول رقم (4-5): سلم القياس المستخدمة في إعداد استبيان الرضا الوظيفي

العدالة التنظيمية					
البنية	اسم سلم المقياس (الأبعاد)	المؤلف	عدد المؤشرات	المصادقية α كرونباخ	إعادة الثبات
الرضا الوظيفي	الأجور	رشا سهيل عطاالله 2020	(01)	0,812	0,800
		محمد بن صياح 2016	(01)	0,84	/
		هشام برو 2019	(01)	0,89	/
	ظروف العمل وطبيعته	أمال يوسف الملاحمة 2007	(02)	0,83	0,86
		سلام محمود السبوع 2010	(03)	0,83	0,87
		محمد بن صياح مطلق 2016	(01)	0,81	/
	زملاء العمل	رشا سهيل عطاالله 2020	(03)	0,821	0,821
		مسلم محمد قاسم 2017	(02)	0,82	/
		Cattaro, 2020	(01)	0,76	/
		أمال يوسف الملاحمة 2007	(01)	0,90	0,88
	الإشراف	هشام برو 2019	(01)	0,728	/
		محمد بن صياح مطلق 2016	(03)	0,86	/
		عبد الله محمود السالم 2017	(02)	0,85	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

جدول رقم (4-6): سلالمة القياس المستخدمة في إعداد استبيان العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية					
البنية	اسم سلم المقياس (الأبعاد)	المؤلف	عدد المؤشرات	المصادقية α كرونباخ	إعادة الثبات
العدالة التنظيمية	عدالة توزيعية	Hareth Madadha 2020	(5)	0,866	/
	عدالة إجرائية	Ahmed Nasser Abuzaid 2019	(3)	0,89	/
		Hareth Madadha 2020	(3)	0,826	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة.

2- صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق أداة الدراسة هو مدى قدرة الأداة (مثل الاستبيان) على قياس ما تمّ تصميمها لقياسه بشكل دقيق وموثوق به، يعني ذلك أنّ الاستبيان يُعتبر صادقاً إذا كان يقيس بدقة واحداً ما يهدف إلى قياسه، ويُمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات وتحليل البيانات.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تمّ عرضها على المشرف لإبداء رأيه وإسداء بعض النصائح، بعدها تمّ عرضها على عدد من المحكمين وجاءت أهم ملاحظاتهم تتركز في النقاط التالية:

- تم التركيز على تغيير بعد الترقية من المتغير التابع (الرضا الوظيفي) إلى المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)، لأنه يُمثل بُعداً مهماً بالنسبة (لإدارة المسار الوظيفي)، مع العلم أنه يُعتبر بُعداً مشتركاً لوجوده ضمن أبعاد كل من المتغيرين؛

- تمّ التنويه إلى اعتماد المقياس الخماسي لليكرت بدلاً من المقياس السباعي، لأنه يتناسب أكثر مع موضوع الدراسة؛

- تمّ التعديل في المعلومات الوظيفية المتعلقة بـ المستوى التعليمي من خلال حذف معلومة (شهادة دولة ممرض) من بين النقاط المذكورة لعدم حدوث التكرار لوجودها في المنصب الوظيفي؛

- تمّ التطرّق إلى توحيد أسلوب طرح الفقرات في كل الأبعاد والمتغيرات؛

- تمّ تغيير العبارات التالية:

- العبارة (03) من بعد التدوير الوظيفي إلى: يُساهم التدوير الوظيفي في تغيير الأفكار السلبية للموظفين في المستشفى (تمّ تغيير كلمة الاتجاهات بكلمة الأفكار)؛

- العبارة (02) من بعد العدالة الإجرائية تمّ تغييرها من (يتأكد مديري من سماع جميع مخاوف الموظفين قبل اتخاذ قرارات وظيفية) إلى (يستمتع المدير لكل شكاوي الموظفين قبل اتخاذ قرارات وظيفية)؛

- العبارة (05) من بعد العدالة الإجرائية تمّ تغيير كلمة (المشمولين بها) إلى كلمة (المعنيين بها).
- تمّ حذف بعض العبارات من الأبعاد المختلفة كما يلي:

- طُلب حذف عبارة من بعد الأجور المتعلق بالمتغير الرضا الوظيفي:

- ✓ يتناسب أجري مع الجهد المبذول (عبارة مكررة مع العبارة رقم 02)؛

- تمّ حذف عبارة (تعاون المدير مع الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم) من بعد الإشراف؛

- تمّ حذف العبارة (01) من بعد العدالة التوزيعية (جدول العمل الخاص بي مناسب)، لأنها مُكررة ضمن بعد ظروف العمل؛

وفي الأخير تمّ تخفيض عدد عبارات الاستبانة من (45 عبارة) إلى (42 عبارة) صالحة للإجابة من طرف أفراد العينة.

3- الاستبانة في شكلها النهائي

أخذنا بعناية آراء المحكمين وقمنا بالتصحيات اللازمة، وفي الأخير أصبح شكلها النهائي مكون من ثلاث أجزاء كالتالي*:

- الجزء الأول: مقدمة تمهيدية تناولنا فيها توضيح موضوع الدراسة وأهدافها لأفراد العينة، وإعلامهم بسرية المعلومات التي سيقدمونها وارتباطها الوثيق بالبحث العلمي لا غير، إضافة إلى إدراج (رقم هاتف الطالب) للاستفسار عن أي غموض حول أي محور من محاور الاستبانة؛

- الجزء الثاني: تمثل في المعلومات الشخصية التي تضم: الجنس، والعمر، والمعلومات الوظيفية التي تضم: المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، والخبرة.

- الجزء الثالث: ويتعلق بمتغيرات الدراسة:

▪ المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي): ويضم هذا المتغير بعدين هما:

✓ التدريب: تضمن الفقرات التالية: (01، 02، 03، 04، 05، 06، 07)

✓ الترقية: تضمن الفقرات التالية: (08، 09، 10، 11، 12)

▪ المتغير التابع (الرضا الوظيفي): ويضم هذا المتغير أربعة أبعاد وهي:

✓ الأجور: تضمن الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16)

✓ ظروف العمل وطبيعته: تضمن الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23)

✓ زملاء العمل: تضمن الفقرات التالية: (24، 25، 26، 27، 28)

✓ الإشراف: تضمن الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32)

▪ المتغير المعدّل (العدالة التنظيمية): وقد ضم هذا المتغير بعدين وهما:

✓ العدالة التوزيعية: تضمن الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36)

✓ العدالة الإجرائية: تضمن الفقرات التالية: (37، 38، 39، 40، 41، 42).

كما اعتمدت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل من المتغيرين المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والمتغير المعدّل (العدالة التنظيمية)، بينما اعتمدت على سلم الرضا (غير راض تمامًا، غير راض، أحيانًا، راض، راض تمامًا) بالنسبة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) الذي اعتمدته معظم الدراسات، وقد جاءت باللغتين العربية والفرنسية توافّقًا وطبيعة دراسة الموظفين (فهناك من درسوا باللغة الفرنسية أمثال الأطباء والصيدالّة والمرضى وغيرهم...).

* الملحق رقم (03): ص 336.

وتمّ تصنيف المتوسطات المرجحة وفقاً لـ مقياس ليكرت، بعد حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5)، وتمّ تقسيمها على عدد درجات المقياس (0,8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة للمقياس التي تمثل قيمة (1)، لتحديد الحد الأعلى للفئة (1,8=1+0,8)، وهكذا نضيف (0,8) حتى نصل إلى آخر رقم وهو يساوي 5، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-7): المتوسط المرجح لتفسير نتائج الاستبيان

الرأي	الوزن	المتوسط المرجح	المتوسط النظري	مستوى الدرجة
لا أوافق بشدة	1	1,79 -1	3	ضعيف جدا
لا أوافق	2	2,59 -1,80		ضعيف
محايد	3	3,39 -2,60		متوسط
أوافق	4	4,19 -3,40		مرتفع
أوافق بشدة	5	5 -4,20		مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبة.

* حيث متوسط العبارة (المتوسط النظري) يساوي:

$$3 = (5 / 5 + 4 + 3 + 2 + 1)$$

4- صلاحية البنية (الاختبار التجريبي (الدراسة الاستطلاعية))

بعدما تمّ التحقق من صحة مُحتوى الاستبيان من قبل فريق المحكمين، فقد خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة مقدّرة بـ (200 فرد)، بعدما تمّ جمع البيانات أجرينا الاختبار الأول (معامل ألفا كرونباخ وجاتمان 6) حيث سمحت لنا هذه الخطوة معرفة فهم وإدراك المستجوبين لمختلف مؤشرات الاستبيان، والثبات يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف، علماً أنّ هاته العينة لا تدخل في العينة الأساسية للدراسة.

جدول رقم (4-8): معاملات الثبات لمحاول الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ وجاتمان 6 (G6)

القيم بعد الحذف		Item dropped	G6 Gatman 6	Upper	Cronbach's α	Lower	المعاملات المتغيرات
G6 Gatman 6	Cronbach's α						
0.68	0.66	M14	0.68	0.71	0.66	0.56	إدارة المسار الوظيفي
0.84	0.79	J33	0.84	0.82	0.77	0.73	الرضا الوظيفي
0.63	0.61	Q21	0.6	0.65	0.56	0.46	العدالة التنظيمية
0.93	0.88	J33	0.93	0.89	0.87	0.84	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (05): ص 344

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ معاملات الثبات لألفا كرونباخ (Cronbach's α) وجاتمان 6 (G6) للمحور الأول (إدارة المسار الوظيفي) كانت القيم تُقدّر بـ (0,66) و (0,68) على التوالي وهي قيم مقبولة وبحذف العبارة M14 المتعلقة للبعد الأول (التدريب) للمتغير الأول (إدارة المسار الوظيفي) تبقى القيم على حالها؛
أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي فكانت قيم معاملات الثبات لألفا كرونباخ (Cronbach's α) وجاتمان 6 (G6) (0,77) و (0,84) على التوالي وهي قيم عالية، وبحذف العبارة J33 المتعلقة بالبعد الثالث

(زملاء العمل) للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) فتحسن قيمة ألفا كرونباخ (α Cronbach's) لتصبح (0,79) وتبقى قيم جاتمان 6 (G6) على حالها؛

▪ أمّا المحور الأخير المتعلق بـ العدالة التنظيمية فكانت قيم معاملات الثبات لألفا كرونباخ (α Cronbach's) وجاتمان 6 (G6) على التوالي (0,56) و(0,6) وعند حذف العبارة Q21 المتعلقة بالبعد الثاني (العدالة التوزيعية) للمتغير المعدّل (العدالة التنظيمية) فنُصّح القيم (0,61) و(0,63) على التوالي فنلاحظ تحسن في القيم لذلك لا بد من حذفها؛

▪ وفي الأخير معاملات الثبات لكل الاستبيان كانت قيمها لألفا كرونباخ (α Cronbach's) وجاتمان 6 (G6) تقدر بـ (0,87) و(0,93) على التوالي وهي قيم ممتازة لأنها تنتمي للمجال ($0,8 \leq \alpha < 0,9$)، وعند حذف العبارة J33 المتعلقة بالبعد الثالث (زملاء العمل) للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) تُصبح قيم معاملات الثبات (0,88) و(0,93) على التوالي وهي قيم ممتازة ما يُوجب حذفها، وهذا ما يُبين أنّ الأداة تتمتع بـ ثبات ممتاز، ممّا يؤكد لنا قابلية الاستبيان للتوزيع والانطلاق في الدراسة الأساسية.

5- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد ضبط الاستبانة في شكلها النهائي، قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المُعدّرة بـ (714 فرد عامل)، والجدول التالي يوضح عملية التوزيع:

جدول رقم (4-9): عدد الاستبانات في الدراسة

الاستبانات القابلة للدراسة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة	عدد الأفراد		
68	07	04	75	79	79	المسيلة	المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المسيلة
66	05	02	71	73	73	بوسعادة	
49	06	01	55	56	56	سيدي عيسى	
38	04	00	42	42	42	عين الملح	
27	02	00	29	29	29	مقرة	
23	00	00	23	23	23	بن سرور	
37	04	01	41	42	42	سليمان عميرات	المؤسسات العمومية الجوارية
18	00	00	18	18	18	مؤسسة الأمراض العقلية	
67	03	00	70	70	70	المسيلة	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
68	03	01	71	72	72	بوسعادة	
58	07	03	65	68	68	سيدي عيسى	
34	04	03	38	41	41	عين الملح	
64	02	02	66	68	68	مقرة	
33	00	00	33	33	33	بن سرور	
650	47	17	697	714	714	المجموع	
91,04	6,58	2,38	97,62	100	100	النسبة المئوية	

المصدر: من اعداد الطالبة تبعا للاستبانات المسترجعة.

يبين الجدول أعلاه أنّ عدد الاستبانات الإجمالية الموزعة عددها (714) على كامل المؤسسات الاستشفائية وكذا المؤسسات الاستشفائية الجوارية بولاية المسيلة من مجتمع الدراسة المقدّر بـ (7140) بنسبة 10% وهي نسبة مقبولة لتمثيل مجتمع الدراسة، وقد تمّ التوزيع عن طريق المقابلة مع رئيس الموارد البشرية لكل المؤسسات وإحاطتهم بكل جوانب وحيثيات الموضوع، وإطلاعهم على الاستبيان وشرح كل فقراته لإزالة أي غموض في الكلمات الأكاديمية لتسهيل عليهم عملية التوزيع على الأفراد العاملين، وبدورهم قاموا بتوزيع هاته الاستبانات على أفرادهم العاملين، وأيضًا تلقيت دعمًا كبيرًا من كل المرضى والمساعدة في التوزيع والتسهيلات باعتباري زميلة في المهنة (كوني ممرضة متخصصة في الصحة العمومية) فكانت المساندة كبيرة جدًا، وهناك من قام بمساعدتي بالتوزيع في الدوائر البعيدة مثل (مقرة، بن سرور، سيدي عيسى، عين الملح)، مشكورين كثيرًا وجزاهم الله ألف خير وبارك فيهم وأدامهم لفعل الخير.

وكانت الاستبانات المسترجعة بعدد كبير جدًا، يدلّ على الاهتمام بالموضوع ومدى تحمّس عينة الدراسة للإجابة ويدلّ على مدى سلاسة العبارات وفهمها وإدراكهم بمحتواها، حيث جاءت الاستبانات بعدد (697 استبانة مسترجعة) ما يُعادل نسبة (97,62%) وهي نسبة كبيرة جدًا، كما نجد أنّ بعض المؤسسات الاستشفائية قد تمّ استرجاع كامل الاستبانات المُقدّمة دون ضياعها مثل: المؤسسات الاستشفائية (عين الملح، مقرة، بن سرور) ومؤسسة الأمراض العقلية بأولاد منصور، والمؤسسات الجوارية (المسيلة وبن سرور)، ويدلّ على جدية أفراد العينة واهتمامهم بموضوع الدراسة المطروح (بارك الله فيهم جميعًا)، وهذا يُترجم الاستبانات الضائعة وعددها القليل (17 استبانة) بنسبة (2,38%).

أمّا بالنسبة للاستبانات المستبعدة كانت (47 استبانة) وبنسبة (6,58%) من الاستبانات الإجمالية الموزعة (714) وهي نسبة قليلة جدًا، وذلك راجع لفهم الأفراد المستجوبين لفقرات الاستبانة التي تمّ بناؤها من مقاييس جيدة وكفاءة وذات α كرونباخ جيّد في حدود (0,8)، وكذا التحكيم الجيد من طرف أساتذة ذوي خبرة عالية، وفي الأخير توصلنا إلى (650 استبانة) قابلة للتحليل بنسبة (91,04%) من الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيّدة جدًا.

المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية

بعد القيام بتحديد أداة دراستنا (الاستبيان) وجب علينا اختبار صلاحيتها، عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، لذلك سوف نُعرّج على الأساليب الإحصائية التي ركّزت عليها الدراسة، والتعريف بالبرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة.

1- الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تمّ الاعتماد على البرنامج الإحصائي R، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تُلائم غرض الدراسة، والتي تُساعد في تقديم النتائج والتوصيات والمقترحات بدقة وفعالية، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

▪ معامل كرونباخ ألفا (« α » Cronbach's Alpha) ومعامل جاتمان 6.

▪ بالنسبة لاختبار التوزيع الطبيعي: تمّ البرهان عليه من خلال:

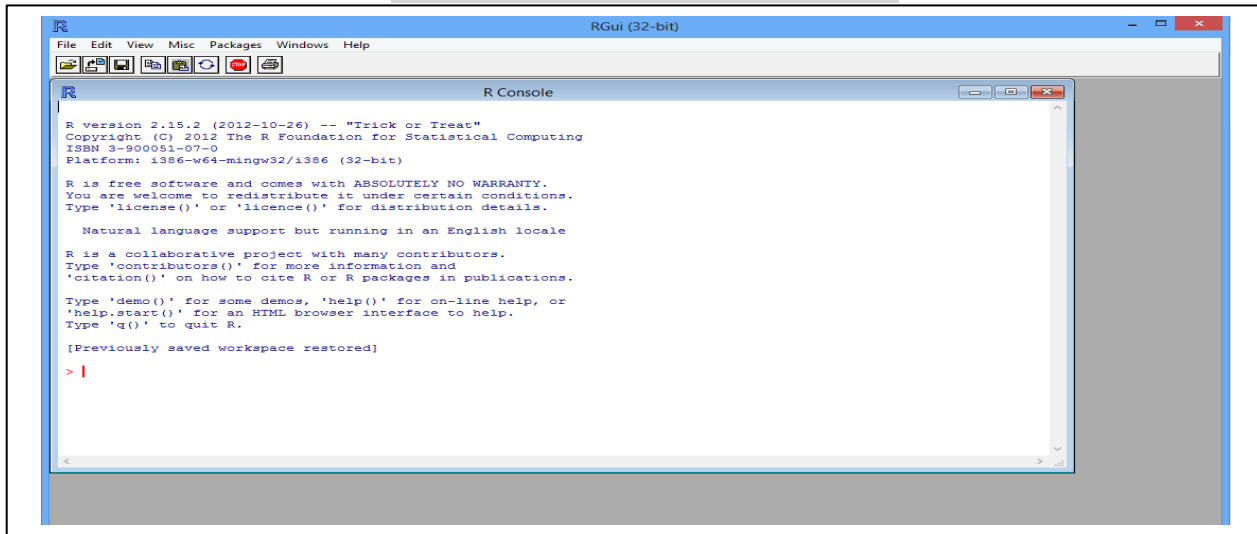
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط والمدى)؛

- معاملات التفلطح والالتواء ومعامل التفلطح المعمم لمارديا (Mardia's Kurtosis)؛
 - كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشبيرو ويلك (Shapiro-Wilk)، واختبار اندرسون دارلينغ (Anderson-Darling test)، من أجل تحديد الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع نوع توزيع البيانات.
 - التحليل العاملي التوكيدي: من خلال ما يلي:
 - تقييم نموذج القياس Measurement Model: يتم من خلال مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Indices)
 - تقييم النموذج الهيكلي Structural Model: من خلال ما يلي:
 - موثوقية الاتساق الداخلي: الثبات المركب CR، كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha « α ») ومعامل جاتمان 6؛
 - الصدق التقاربي AVE: Convergent Validity؛
 - الصدق التمايزي Discriminant Validity؛
 - اختلافات مربع كاي Chi-Square Differences؛
 - ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Hetertrait-monotrait ratio) (HTMT)؛
 - مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:
 - لوصف خصائص عينة الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية؛
 - ونستعمل الجداول التقاطعية: والمعروفة أيضا باسم جداول الاعتمادات أو الجداول المتقاطعة، هي نوع من الجداول المستخدمة في الإحصاء الوصفي لتلخيص العلاقة بين متغيرين تصنيفيين أو أكثر، تعرض الجداول المتقاطعة التكرار أو النسبة المئوية للملاحظات (Gravetter., & Wallnau, 2014 ; Field, 2018 ; Burns., & Grove, 2019 ; Sullivan, 2010).
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة اتجاهات الأفراد والتعرف على مستويات متغيرات الدراسة.
 - معامل الارتباط لـ سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)؛
 - اختبار مانويتني لعينتين مستقلتين من أجل اختبار فرضية الفروق؛
 - اختبار كروسكال واليس لأكثر من عينتين مستقلتين من أجل اختبار فرضية الفروق؛
 - الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق (Scheffe, LSD, Anova) التي تعتمد على التجانس، واختبار عدم التجانس (Dunn.test).
 - 2- البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة: سنتناول تعريف بالبرنامج، وأهم مميزاته ومساوئه في النقاط التالية:
 - 2-1- التعريف ببرنامج الدراسة
- إنّ نظام أو بيئة R يُعدُّ تركيبة متكاملة من الوسائل البرمجية التي تُستخدم لتنفيذ الأوامر الرياضية والتحليلات الإحصائية، بما ذلك الرسوم البيانية، من خلال التعامل مع البيانات، فهو برنامج رياضي إحصائي متوفر عبر الإنترنت تحت ما يُعرف بالرخصة العمومية العامة (« GPL » General Public License)، والتي تُعطي

الحق بتحميله واستخدامه مجاناً وكذلك إعادة توزيعه للآخرين،¹ والإصدار الأول للغة R في تسعينيات القرن الماضي وتحديدًا عام 1993، حيث صممت هذه اللغة من قبل روس إلهাকা (Ross Ihaka) و روبرت جنتلمان (Robert Gentleman)، خبير الإحصاء بجامعة أوكلاند في نيوزيلندا وقد سُميت بلغة R لأنها ترمز إلى الحرف الأول من إسميهما، وقد تطور مشروع هذه اللغة ليشمل أكثر من عشرين إحصائي وعالم كمبيوتر من جميع أنحاء العالم،² حيث تأثر كل منهما بلغتين (Becker, Chambers, & Wilks's, 1985) و (Steal & Sussman's, 1975)، فكانت هناك نقاط كثيرة مُشتركة بين هاتين اللغتين ولغة R وكانت اللغة الناتجة مُشابهة في الظاهر للغة S،³ وفي عام 1995 قام مارتن ماكلر (Martin Maechler) بإقناع كل من روس و روبرت لجعل لغة R مُتاحة لجميع المُستخدمين بصورة مجانية تحت الرخصة العمومية العامة، وفي التاسع والعشرين من شهر فبراير في العام 2000 تمَّ إصدار النسخة رقم 1.0.0 من لغة R رسميًا، ولا تزال النسخ تتوالى حتى يومنا هذا، وتُشرف مُختبرات بل (AT & T Bell Laboratories) حاليًا على تطوير نظام R وبرمجياته المُلحقة بإدارة ريك بيكر، جون شامبرز، و الان ويلكس (Allen Wilks)،⁴ والنسخة التي اعتمدها في دراستنا هي R 4.2.2 إصدار (2022-12-31).

والشكل الموالي يُمثل النافذة الأمامية للبرنامج الإحصائي R.

شكل رقم (4-2): نافذة لوحة مراقبة R الإعتيادية



المصدر: <https://cran.r-project.org/bin/windows/base>

وبرنامج Rstudio يُقدم واجهة أفضل من واجهة برنامج R وهو لا يعمل إلا بعد تثبيت برنامج R.

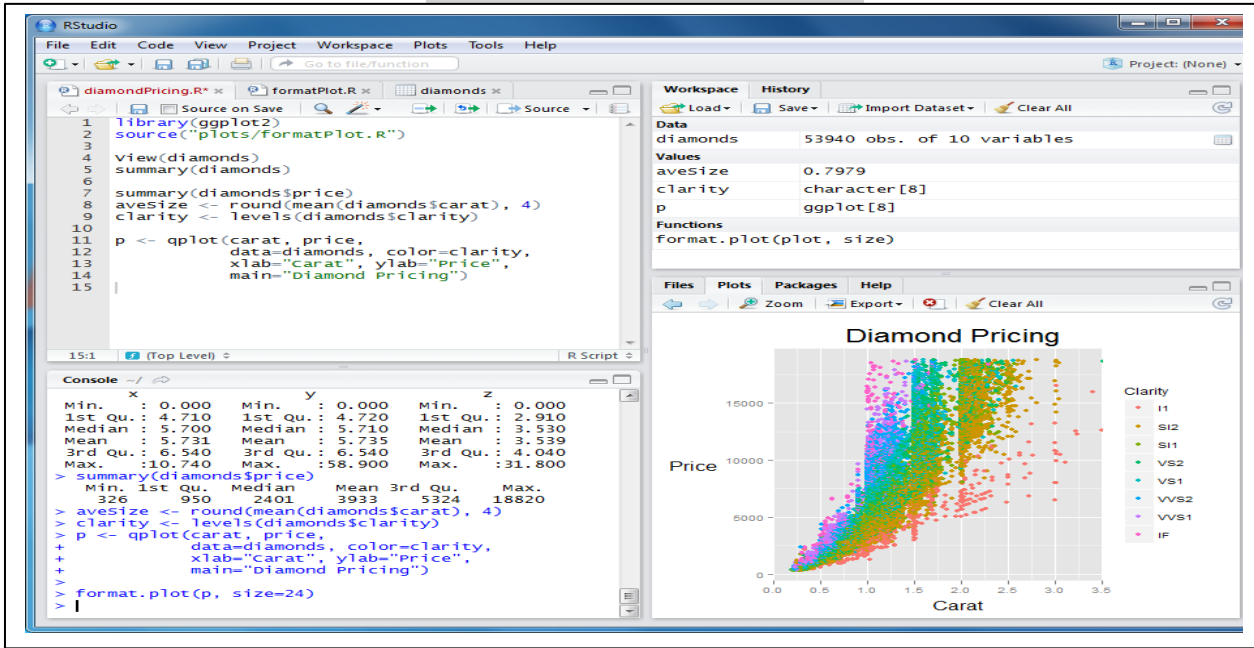
¹ رامي صلاح جبريل، التحليل الإحصائي باستخدام لغة R (Statistical Analysis using R)، دار الكتب الوطنية، ط 1، بنغازي - ليبيا، 2016، ص 3.

² ندى بدر جراح، لغة البرمجة R للحوسبة الإحصائية، الطبعة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، دون ذكر السنة، ص 17.

³ Ihaka, Ross., & Gentleman, Robert. R: A Language for Data Analysis and Graphics, Journal of Computational and Graphical Statistics, September 1996, Vol. 5, N°. 3, PP. 299-314, P. 300.

⁴ رامي صلاح جبريل، مرجع سابق، ص 3.

شكل رقم (4-3): واجهة برنامج Rstudio



المصدر: <https://cran.r-project.org/bin/windows/base/>

2-2- مميزات برنامج R (Advantages of R Environment)

تتميز R بالعديد من الميزات والخصائص التي تجعلها أداة قوية لتحليل البيانات، وتشمل:

- مجموعة واسعة من التقنيات الإحصائية: يحتوي R على مجموعة واسعة من الخوارزميات والنماذج الإحصائية التي يُمكن استخدامها لتحليل البيانات، بما في ذلك النمذجة الخطية وغير الخطية، وتحليل السلاسل الزمنية، والتجميع، وغيرها. وتُنفذ هذه الخوارزميات في أكثر من 10.000 حزمة مُتاحة على **Comprehensive R**

؛ **Archive Network (CRAN)**

- تصوُّر البيانات: يتمتَّع R بقدرات رسومية وتصوُّرية قوية تتيح للمستخدمين إنشاء مجموعة واسعة من الرسوم البيانية، بما في ذلك المخططات النقطية، والهستوغرامات، ومخططات الصناديق، وغيرها، وتتميز حزمة **ggplot2** في R بشعبية لإنشاء الرسوم البيانية ذات جودة عالية¹، كما تتوفر على مجموعة واسعة من الدوال والحزم لإنشاء رسوم بيانية ذات جودة عالية ومتعددة الأبعاد، يُمكن استخدامها لإنشاء رسوم بيانية مُبتكرة وجذابة لتصوُّر البيانات وتحليلها بطرق مُختلفة²؛

- تحويل ومعالجة البيانات: R لها القدرة على معالجة البيانات، حيث توفر وظائف وأدوات قوية لمعالجة البيانات، مثل تحويل البيانات وفرزها وتجميعها وتحويلها لتنسيقات مُختلفة، ويُمكن استخدامها لتحضير البيانات قبل التحليل (النمذجة)³؛

- لغة برمجة: R هي لغة برمجة كاملة تدعم البرمجة الإجرائية والوظيفية والموجهة نحو الكائنات، وهذا يسمح للمستخدمين بكتابة البرامج والنصوص المعقدة لتحليل البيانات والتشغيل التلقائي؛

¹ Wickham, Hadley., & Golemund, Garrett. **R for Data Science: Import, Tidy, transform, visualize, and model data**, 2017, Vol. 1, P. 3.

² Chang, Winston. **R Graphics cookbook**, O'Reilly Media, 2013, P. 1.

³ Wickham, Hadley. **Tidy Data**, Journal of Statistical Software, 2014, Vol. 59, N°. 10, PP. 1-23, P. 3.

- **مفتوحة المصدر: R** هي برنامج مفتوح المصدر، ممّا يعني أنّه يُمكن استخدامه وتوزيعه بحرية، وقد أدى ذلك إلى وجود مجتمع كبير ونشط من المطورين اللذين يُساهمون في تطوير حزم وأدوات جديدة؛
 - **توافق عبر المنصات:** يعمل R على مجموعة واسعة من المنصات، بما في ذلك آبل مآكنتوش (Apple) («Mac Os» Macintosh OS، مايكروسوفت ويندوز (MS Windows)، ولينكس (Linux)؛
 - **إعادة الإنتاجية:** R يُمكن إعادة إنتاج كود ونتائجه بالكامل، ممّا يعني أنّ المستخدمين يُمكنهم بسهولة مشاركة تحليلاتهم ونتائجهم مع الآخرين؛¹
 - لغة البرمجة المُستخدمة في بيئة R هي لغة بسيطة وفعّالة في نفس الوقت وتضم دوال شرطية (Conditional Functions)، حلقات تكرارية (Loops)، ودوال يمكن تجميعها أو تعريفها من قبل المُستخدم (User-defined Functions)؛
 - إمكانية استيراد وتصدير ملفات البيانات (وأحيانًا النتائج) من وإلى البرامج الإحصائية الأخرى مثل (Excel)، (S-Plus)، (SPSS)، و (SAS)، وغيرها.²
- 2-3- حدود برنامج R:**

- لكل لغة برمجة حدود، و R كذلك لديه مواطن ضعف كبقية البرامج نذكرها فيما يلي:
- لغة البرمجة R أداؤها بطيء عند العمل مع مجموعات بيانات كبيرة، وذلك يعود إلى أنّ R هي لغة تفسيرية، وهذا يعني أنّ الشفرة يتم تنفيذها سطرًا بعد سطر بدلاً من تجميعها مُسبقًا إلى شفرة آلية، وهذا يُمكن أن يؤدي إلى انخفاض أداء البرنامج، خاصة عند التعامل مع عمليات حسابية معقدة ومجموعة بيانات كبيرة؛
- بالإضافة على ذلك، يُمكن أن تستهلك R الذاكرة بشكل كبير، مما يُمكن أن يزيد من بطء أداؤها، وذلك يعود إلى أنّ R تخزن جميع البيانات والكائنات في الذاكرة، وهذا يُمكن أن يكون عائقًا للمستخدمين اللذين يعملون مع مجموعة بيانات كبيرة جدًا.³
- على الرغم من هذه القيود تظل R لغة برمجة شائعة لتحليل البيانات والنمذجة الإحصائية نظرًا لمرونتها وامتدادها والمجموعة الواسعة من الحزم المُتاحة للمهام المُختلفة.

¹ Wickham, Hadley., & Grolemond, Garrett. **Op-cit**, 2017, P. 4.

² رامي صلاح جبريل، مرجع سابق، ص 4.

³ Wickham, Hadley. **Op-cit**, 2014, P. 37.

المبحث الثاني: تكييف النموذج النظري حسب البيانات المُجمعة من ميدان الدراسة (التحليل العاملي التوكيدي) يُعدُّ التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، خطوة لاحقة للتحقق من صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان)، تهدف هذه الخطوة إلى التعديل أو السعي إلى تكييف النموذج النظري لبيانات الدراسة، ومن أجل القيام بـ التحليل العاملي التوكيدي نمر على المراحل المتمثلة في: الأسلوب المنهجي لإجراء التحليل العاملي التوكيدي والتأكد من صحة النموذج النظري.

المطلب الأول: الأسلوب المنهجي لإجراء التحليل العاملي التوكيدي

جاء التحليل العاملي التوكيدي حسب (Bollen, 1989) لتغطية النقائص الموجودة في التحليل العاملي الاستكشافي والمتمثلة أساساً في عدم القدرة على تحديد تحميل بعض العوامل إلى الصفر، وعدم القدرة على ربط خطأ القياس وأخيراً صعوبة تحديد العوامل التي تجتمع مع بعضها البعض،¹ والتحليل العاملي التوكيدي يسعى إلى تأكيد ما إذا كان عدد العوامل وتحميل المتغيرات (المؤشرات) الملحوظة عليها يتوافق مع ما هو متوقع على أساس النظرية (Malhotra, Hall, Shaw & Oppenheim, 2007)،² كما أنه يتحقق من قدرة النموذج النظري على تفسير التباين المشترك بين عدة متغيرات، باستخدام المتغيرات التي تمَّ تحديدها مسبقاً (Kline, 2005). بالإضافة، فهو يعمل على توضيح ملاءمة النموذج النظري لبيانات الدراسة، وكذلك السعي لتأكيد صحة أداة القياس نفسها، وبالتالي للوصول إلى تأكيد العوامل التي تمثل المتغيرات من الضروري تقييم الموثوقية وصلاحية المقياس (Joseph F. Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009)،³ كما يُستخدم لإثبات صحة المقاربة والصحة التمييزية لأداة القياس (Hertzog et al, 1989).

قبل البدء بعملية التحليل العاملي التوكيدي نمر بـ خمس مراحل رئيسية وهي تتمثل فيما يلي:

- بناء النموذج النظري (مواصفات النموذج)؛
- تحديد أو تعريف النموذج؛
- تقدير النموذج؛
- اختبار النموذج وتفسير النتائج،
- تعديل النموذج وإعادة التوصيف.

ولإلقاء نظرة على تطوير التحليل العاملي التوكيدي لا بدُّ من وصف كل مرحلة من المراحل السابقة كالتالي:

1- تحديد النموذج Model Specification: تمَّ اعتماد النموذج التوكيدي من النموذج التصوري الذي تمَّ اشتقاقه من الدراسات السابقة في الشكل رقم (4-1) الذي توصلنا إليه في المبحث الأول من الفصل الرابع (فصل الإجراءات العملية)، تطلبت هذه المرحلة استخدام متغيرات مُستخلصة من مفاهيم نظرية ومن أدبيات البحوث السابقة وغيرها من المعلومات التي أدت لتطوير النموذج النظري للدراسة، وتضمنت هذه المرحلة تطوير نموذج

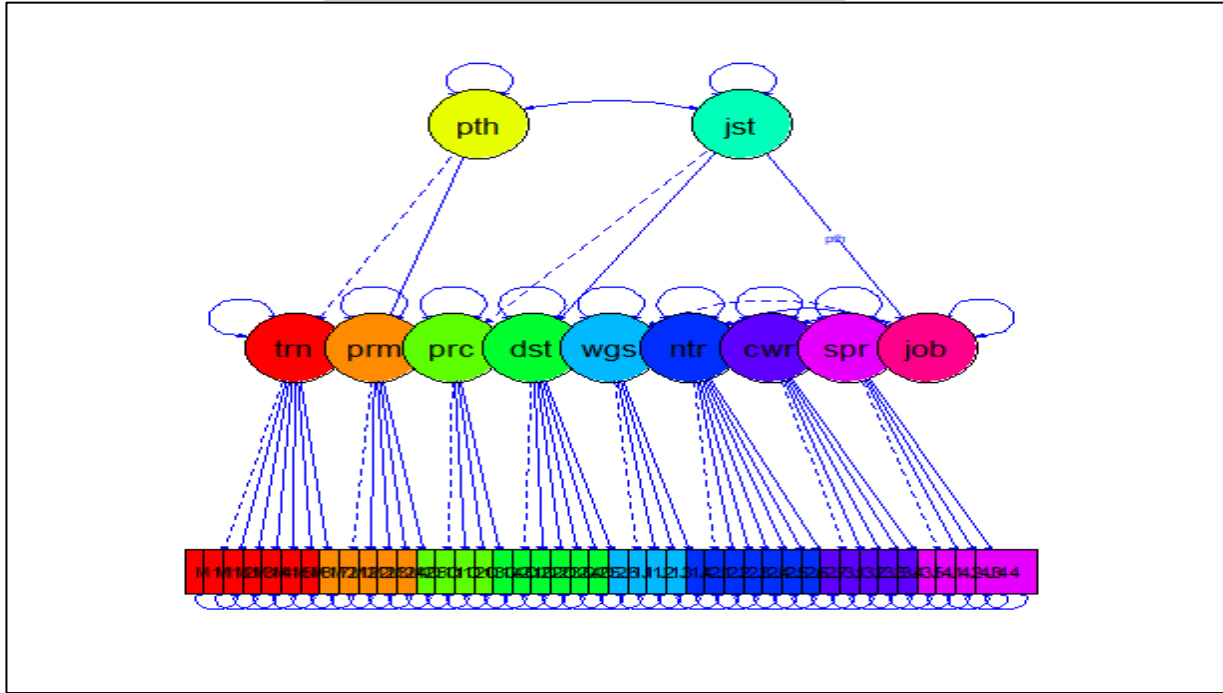
¹ Robert, M. Gemmill. *Entrepreneurial Innovation as Learning System: Quantitative Research Report*, Weatherhead School of Management, December 2011, P.24.

² Sarmento, Rui Portocarrero, & Vera Costa. *Confirmatory Factor Analysis- a case study*, ArXiv preprint arXiv: 1905.05598, 2019, P.3.

³ Sarmento, Rui Portocarrero, & Vera Costa. *Op-cit*, P.3.

نظري لاختباره بعد ذلك ببيانات مجمعة من ميدان البحث، والشكل الموالي يُمثل العلاقات الخطية للنموذج الشامل:

شكل رقم (4-4): العلاقات الخطية للنموذج الشامل

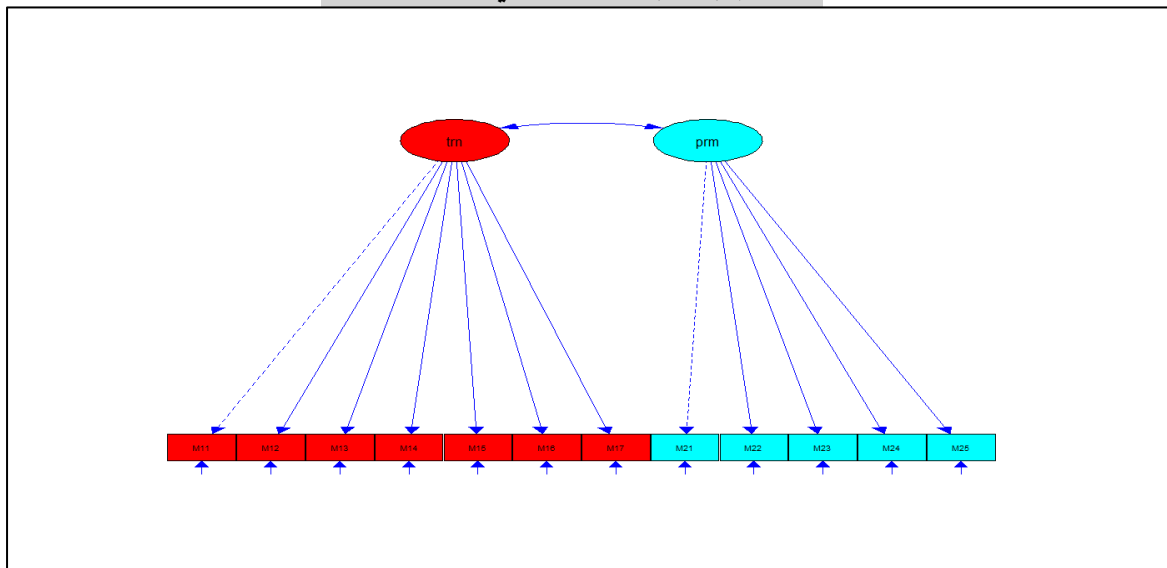


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R. 4.2.2.

2- **تعيين النموذج (التعريف) Model Identification:** يتم فيه تحديد كل معلمة محتملة في النموذج، سواء كانت معلمة حرة أو معلمة ثابتة أو معلمة مقيدة، فالمعلمة الحرة هي معلمة غير معروفة ويجب تقديرها، المعلمة الثابتة هي معلمة غير حرة ولكن يتم تعيينها على قيمة محددة من 1 أو 0، المعلمة المقيدة عبارة عن معلمة غير معروفة، ولكنها مقيدة لتكون مكافئة لواحد أو أكثر من المعلمات. لذلك، يعتمد تعيين النموذج على تعيين المعلمات إذا كانت ثابتة أو حرة أو مقيدة.

لتوضيح عملية حساب البارامترات لدينا الشكل (4-5) التالي لنموذج عاملي للمتغير المستقل:

شكل رقم (4-5): نموذج عاملي للمتغير المستقل



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R. 4.2.2.

بالرجوع إلى الشكل أعلاه: نجد 7 تشبعت على عامل التدريب سيتم تثبيت إحداها بتعيين القيمة واحد، وذلك لتحديد وحدة القياس للعامل الكامن، وبعد هذا التثبيت تبقى 6 تشبعت أي معلمات حرّة، وبالمثل نجد للترقية 4 معلمات حرّة، وبذلك يكون لدينا 10 معلمات حرّة تحتاج إلى تقدير تتعلق بالتشبعت كلها.

ومما سبق نجد أنّ نوع وعدد المعلمات التي تحتاج إلى تقدير هي:

2 عوامل + 12 خطأ قياس + 10 تشبع + ارتباط بين العاملين = 25 معلمة حرّة يجب أن تتوفر في البيانات لكي يتسنى تقدير هذه المعلمة.

2- لمعرفة المعلومات المتوفرة في بيانات العينة أي (معرفة عدد العناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين أو التغاير) للعينة نطبق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المؤشرات} \times (\text{عدد المؤشرات} + 1) / 2$$

بالرجوع إلى الشكل أعلاه نجد عدد المؤشرات (7 مؤشرات (للتدريب)، 5 مؤشرات (للترقية)) هو 12 مؤشر، وعند تطبيق المعادلة نجد:

$$78 = 2 / (1 + 12) \times 12$$

ولمعرفة عدد درجات الحرية = عدد القيم غير المتكررة لتباين وتغاير مصفوفة المؤشرات المقاسة - عدد البارامترات الحرة للنموذج المفترض.

عدد درجات الحرية = $78 - 25 = 53$ ، وهو نموذج متعدي التعيين.

3- تقدير النموذج Model Estimation: تُعنى هذه المرحلة بإيجاد قيم عددية لهذه البارامترات الحرة في النموذج، بحيث تكون مصفوفة البيانات المشتقة من النموذج (مصفوفة التباين والتغاير لنموذج المفترض) قريبة جداً من بيانات العينة، أي من مصفوفة التباين والتغاير للعينة التي تُمثل الإطار المرجعي، الذي ينبغي أن يُعد النموذج المُفترض إنتاجاً بدقة لكي يكون نموذجاً نظرياً متطابقاً مع بيانات العينة.¹

ويتم إجراء تقدير النموذج من خلال إجراءات تقدير مختلفة، مثل المربعات الصغرى المعممة (GLS: Least Squares Generalized) والمربعات الأقل غير المرجحة (ULS: Unweighted Least Squares) والحد الأقصى من الاحتمالات (ML: Maximum Likelihood)، وهذه كلها أنواع تقدير غير قياسية، وفي حالتنا فإنّ طريقة أقصى احتمال (ML) هي الأنسب لتقدير النموذج، والتي تشترط التوزيع الطبيعي للعينة.

من أجل التأكد من ملاءمة وصحة البيانات التي تمّ جمعها لأبّد من معرفة نوع التوزيع الذي يتوافق مع عينة الدراسة، ولإجراء التوزيع الطبيعي لأبّد من إجراءين هما الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث يقيس الالتواء المدى الذي يكون فيه توزيع بيانات المتغير متناظراً، والقاعدة العامة للالتواء هي أنّه إذا كان الرقم أكبر من (2+) أو أقل من (2-) فهذا مؤشر على التوزيع الملثوي.

أمّا التفرطح فهو مقياس لدرجة علو أو انخفاض التوزيع بحيث يكون التوزيع ضيقاً جداً عندما تكون البيانات متجمعة في المركز، والقاعدة العامة للتفرطح هو أنّه إذا كان الرقم أكبر من (2+) فإنّ التوزيع له ذروة مرتفعة

¹ منور أحمد رمضان، البناء العاملي لرائز القدرات المعرفية (CogAt) باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القياس والتقويم النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014، ص 69.

جدًا ويُسمَّى بالتوزيع المُحدَّب أمَّا إذا كان التوزيع أصغر من (-2) فإنَّ ذلك يُشير إلى التوزيع مفلطح فالتوزيعات التي تظهر خارج هذه القاعدة تُسمَّى بالتوزيعات غير الطبيعية.

ويتطلب استخدام CFA من خلال Maximum Likelihood أن تكون قيمة الالتواء أقل من 1 وأيضًا التفلطح للتوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات قيمة لا تتجاوز (1-3) بالترتيب.¹

كما أشار كلاين (Kline, 2005) إلى أنَّ طريقة الأرجحية العظمى تتطلب التوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات، وللتأكد من أنَّ أبعاد الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات سوف نقوم بتحليل كافة بيانات أبعاد المتغيرات عن طريق برنامج R، والجدول الموالي يُظهر قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (4-10): يبين معاملات كل من الالتواء والتفلطح المعمم

المعاملات الأبعاد	الدنيا	القصى	الالتواء Skweness	التفلطح kurtosis	المتوسط Mean	الوسيط median	الانحراف المعياري sd	المنوال Range	معامل التفلطح المعمم Mardia's Kurtosis
التدريب	2.43	4.57	-0.52	-0.32	3.67	3.71	0.44	2.14	-1.68
الترقية	1.8	4.80	-0.92	0.21	3.82	4	0.59	3	1.12
الأجور	1.25	4.75	-0.19	-1.41	3.25	3.38	0.94	3.50	-7.32
ظروف وطبيعة العمل	2.14	4.43	-0.56	-0.46	3.52	3.57	0.47	2.29	-2.41
زملاء العمل	2.20	4.80	-0.92	0.38	3.90	4	0.51	2.6	2
الإشراف	2.25	5	-0.39	-0.63	3.84	4	0.53	2.75	-3.27
ع.إجرائية	1.75	4.75	-0.24	-1.18	3.43	3.50	0.75	3	-6.12
ع.توزيعية	2.17	4.83	-0.52	-0.66	3.61	3.83	0.56	2.67	-3.43
المجموع:				4,07					-21.11

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R.4.2.2. الملحق رقم (6-1): ص 347

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنَّ القيمة المطلقة لكل المؤشرات لم تتجاوز 2 بالنسبة للالتواء، ولم تتجاوز القيمة 7 بالنسبة للتفلطح وهذا تمَّ ذكره من قبل (Cohen, West, & Aiken, 2002) وتمَّ ذكرها أيضًا عند (Kline, 2005)، ولكن قيمها جاءت (الالتواء > 0) وأيضًا قيم (التفلطح = 4,07) وهي أكبر من 3، أمَّا بالنسبة للدرجة الحرجة (CR) للتفلطح المعمم لمارديا (Mardia's kurtosis) فقد بلغت (21,11) بالقيمة المطلقة وهي أكبر من 1,96 (Mutlen & Kaplan, 1985)، بدرجة حرية أقل من 0,05 وبالتالي لا يُمكن اعتبار أنَّ بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي المتعدد للمتغيرات.

من جهة أخرى لدينا مقاييس النزعة المركزية كل من (الوسيط، المتوسط، والمنوال) فيكون التوزيع طبيعيًا عندما تكون قيم كل من (الوسيط، المتوسط، والمنوال) متساوية (متطابقة تمامًا)، وهناك الاحتمالات التالية:

- عندما تكون قيم: الوسيط = المتوسط = المنوال، نقول هنا أنَّ البيانات تتوزع توزيعًا طبيعيًا؛

¹ نظمي عبد نظمي القواسمي، الدور الوسيط للاتصالات التسويقية المتكاملة في أثر الأعمال الالكترونية على الأداء: دراسة ميدانية في قطاع الخدمات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 64.

- عندما تكون قيم: المتوسط < الوسيط < المنوال، نقول هنا أن منحني التوزيع يكون مُلتويًا ناحية اليمين؛
 - عندما تكون قيم: المتوسط > الوسيط > المنوال، يكون هنا منحني التوزيع ملتويًا ناحية اليسار.
- وفي حالتنا هاته وجدنا أن المتوسط الحسابي أقل من الوسيط إضافة إلى قيم الالتواء التي جاءت كلها سالبة، وهذا يعني أن التوزيع مُلتويًا ناحية اليسار، وتكون التكرارات تتركز عند أكبر القيم.
- وهناك من يُضيف المنوال إلى التباين والانحراف المعياري لـ مقاييس التشتت والاختلاف المُطلق (وهي تُعطينا فكرة عن مدى تجانس أو تباين القيم حول مركزها أي درجة انتشارها)،¹ واعتمادًا عليه تُصبح مقاييس النزعة المركزية تحتوي فقط على (المتوسط الحسابي والوسيط) كون المنوال أقل أهمية.
- من خلال ما سبق نستنتج الشكل الموالي:

شكل رقم (4-6): منحني التوزيع التكراري تبعًا للوسيط والوسط ومعامل الالتواء

الوسط < الوسيط	الوسط = الوسيط	الوسط > الوسيط
وقيمة معامل الالتواء أصغر من الصفر	وقيمة معامل الالتواء تساوي الصفر	وقيمة معامل الالتواء أكبر من الصفر
* يدل ذلك على أن منحني التوزيع التكراري ملتوي نحو اليسار.	* يدل ذلك على أن منحني التوزيع التكراري متماثل.	* يدل ذلك على أن منحني التوزيع التكراري ملتوي نحو اليمين.

المصدر: من اعداد الطالبة.

وللتأكد من نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات نقوم بحساب اعتدالية البيانات عن طريق كولموغروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك وأيضا اختبار أندرسون-دارلينغ، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-11): نتائج اختبار اعتدالية البيانات

اختبار أندرسون دارلينغ Anderson-Darling test		شبيرو-ويلك Shapiro-Wilk		كولموغروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov		الاختبارات المتغيرات
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	
2.2 ^{e-16}	7.7556	4.043 ^{e-12}	0.96099	2.2 ^{e-16}	0.99242	التدريب
2.2 ^{e-16}	19.228	2.2 ^{e-16}	0.91594	2.2 ^{e-16}	0.97994	الترقية
2.2 ^{e-16}	11.686	1.88^{e-14}	0.94728	2.2^{e-16}	0.99379	إدارة المسار الوظيفي
2.2 ^{e-16}	23.218	2.2 ^{e-16}	0.91035	2.2 ^{e-16}	0.93994	الأجور
2.2 ^{e-16}	10.627	2.2 ^{e-13}	0.95386	2.2 ^{e-16}	0.98733	ظروف العمل وطبيعته
2.2 ^{e-16}	18.321	2.2 ^{e-16}	0.91736	2.2 ^{e-16}	0.98873	زملاء العمل

¹ علي درب كسار الحياي وعفاف صالح، تقويم مستوى الأداء العلمي لطلبة قسم الاقتصاد الزراعي نموذج حالة المرحتين الثالثة والرابعة للعام الدراسي (2003-2004)، مجلة العلوم الزراعية العراقية، العدد (05)، المجلد (36)، 2005، 187-198، ص 188.

2.2×10^{-16}	11.947	1.4×10^{-13}	0.95271	2.2×10^{-16}	0.99071	الإشراف
2.2×10^{-16}	11.157	9.18×10^{-14}	0.95163	2.2×10^{-16}	0.99444	الرضا الوظيفي
2.2×10^{-16}	14.619	5.44×10^{-16}	0.93664	2.2×10^{-16}	0.9711	العدالة الإجرائية
2.2×10^{-16}	13.052	1.6×10^{-14}	0.94685	2.2×10^{-16}	0.98711	العدالة التوزيعية
2.2×10^{-16}	9.4937	5.54×10^{-12}	0.96171	2.2×10^{-16}	0.9862	العدالة التنظيمية
2.2×10^{-16}	27.806	2.2×10^{-16}	0.8988	2.2×10^{-16}	0.99589	الاستبانة ككل

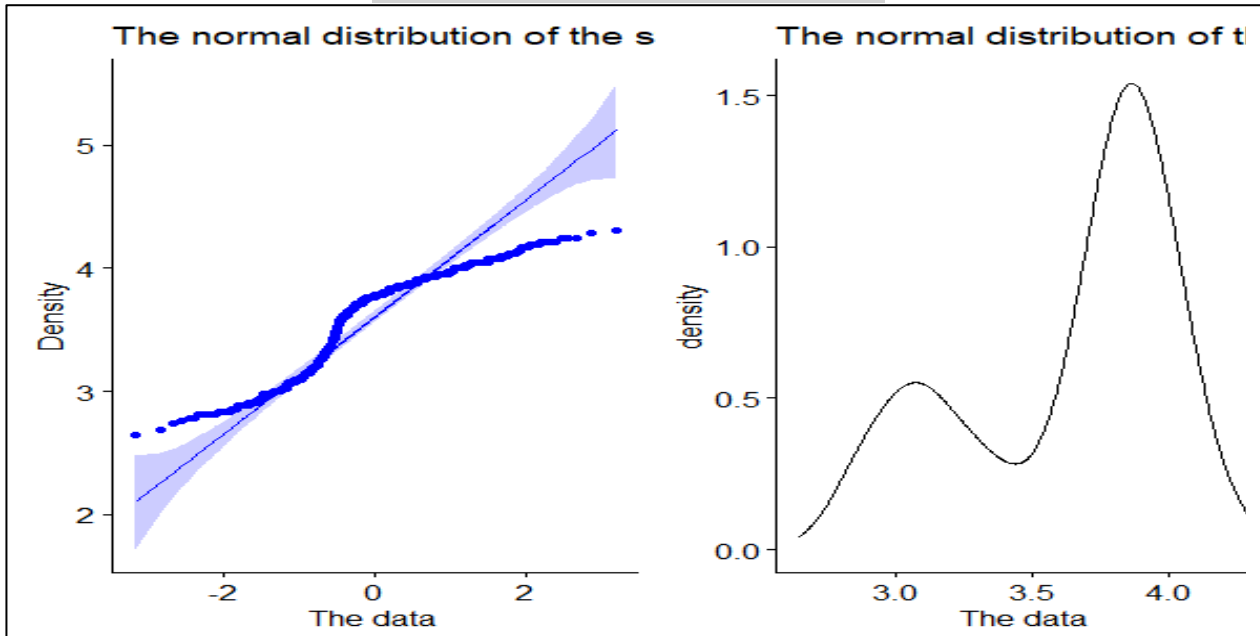
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (6-2): ص 348

نلاحظ من خلال الجدول النتائج لمُختلف الاختبارات كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov وشابيرو ويلك Shapiro-Wilk) مع أنه لا يُؤخذ به كون العينة أكبر من 30 مفردة) واختبار أندرسون دارلينغ Anderson-Darling، بأن جميع القيم الاحتمالية (Sig) لجميع الأبعاد والمتغيرات المكونة للدراسة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ومجال الدراسة ككل جاء أقل من ($\alpha = 0,05$) بقيمة ($\alpha = 0,000$)، مما يعني بأن البيانات لا تتوزع توزيعًا طبيعيًا.

ومن خلال الاختبارات المختلفة من الالتواء والتفلطح ومقاييس النزعة المركزية وكذا اختبارات كولموغوروف سميرنوف وأندرسون دارلينغ نُقِرُ بأنه ليس كل عينة كبيرة تتبع التوزيع الطبيعي بالضرورة، على عكس ما هو مُداول.

والشكل الموالي يبين التوزيع الغير طبيعي لبيانات الدراسة:

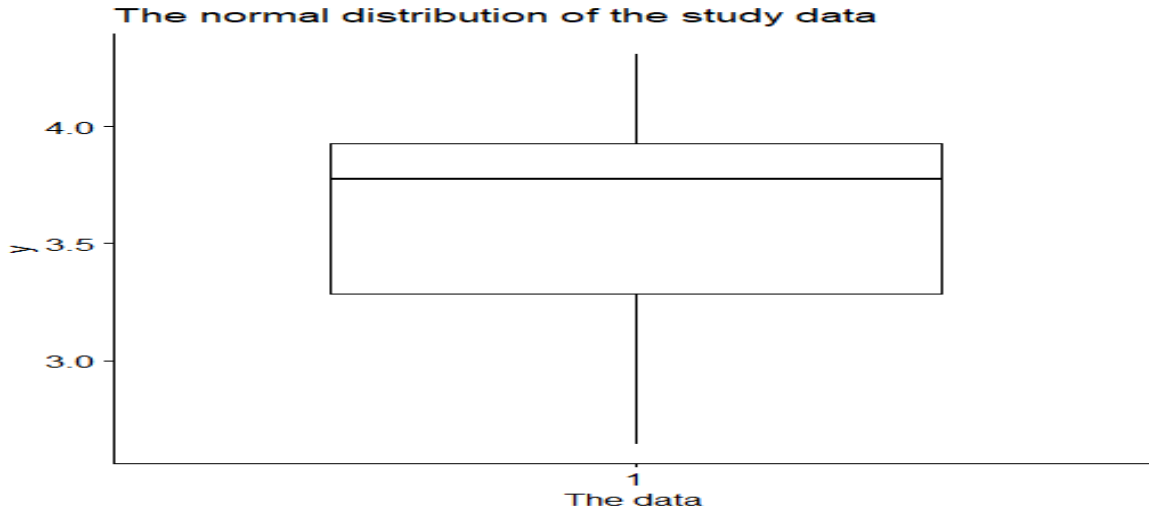
شكل رقم (4-7): التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه تمركز التكرارات في الربع الثالث وهو أكثر تحدُّبًا وهذا ما يعكس قيم التفلطح التي حصلنا عليها وكانت قيمها أكبر من 3، وهو أكبر تحدُّبًا منه في الربع الأول ما يُثبت التواءه إلى جهة اليسار، وهذا ما يُوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (4-8): التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة بالصندوق



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نتيجة: لغة البرمجة للتحليل الإحصائي والنمذجة R هي أداة قوية، تُوفر R مجموعة واسعة من الدوال والحزم الإحصائية التي يُمكن استخدامها لـ نمذجة التوزيعات غير الطبيعية، حيث تُوفر حزمة (MASS) لتُناسب النماذج الخطية العامة باستخدام توزيعات غير طبيعية، مثل توزيعات بواسون والغاما والتوزيع السليبي البنيوي¹، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن استخدام البرمجة R للتحليلات اللاحقة للتوزيعات غير الطبيعية، فمثلًا تتوفر على حزمة (car) لاختبار فرضيات الفروق والمقارنة بين النماذج المختلفة²، لذلك يُمكن استخدامه بنجاح لتحليل البيانات التي تتضمن توزيعات غير طبيعية.

4- اختبار صحة النموذج Model Testing أو اختبار حسن المطابقة Goodness of Fit:

يتم من خلال مؤشرات جودة المطابقة بمختلف أنواعها وهي تزودنا بصورة عامة وإجمالية عن مطابقة النموذج للبيانات، والتي نذكرها فيما يلي:

4-1- مؤشرات القبول المطلق للنموذج أو ما يُعرف بالـ **Absolut Fit Index (AFI)** الذي يُمثل دليل القبول المطلق للعوامل، بحيث لا يُحدد إن كانت العوامل والإطار العام للدراسة مُناسب أو غير مُناسب، جيد أو سيء فهو فقط يُحدد مدى القبول وأهم ما يُستخدم في هذا الاختبار هو:

4-1-1- مؤشر حسن المطابقة Goodness Fit of Index (GFI) ومؤشر حسن المطابقة المصحح Ajusted Goodness Fit of Index (AGFI) يقيس مقدار التباين بين النموذج المُفترض وبيانات العينة. وتجدر الإشارة إلى أنّ مؤشر حسن المطابقة المصحح يتحرر من تعقيد النموذج في حال زيادة عدد المعلمات الحرة للتقدير، ويجب أن تفوق درجتهما ($>0,95$) و($>0,90$) ($AGFI \& GFI > 0,90$) وكلّما اقترب من الواحد دلّ على تطابق النموذج مع بيانات العينة والعكس باقترابه من الصفر³.

¹ Venables, W. N., & Ripley, B. D. *Modern Applied Statistics with S*, Springer, 2002.

² Fox, J., & Weisberg, S. *An R Companion to Applied Regression*, Sage Publication, 2019.

³ بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية انموذجاً، Route

4-1-2- مؤشر مربع كاي (Chi-Square (X²)

يُعتبر من أشهر المؤشرات المُستخدمة في هذا المجال بحيث يُقيّم مقدار التعارض أو التباين ما بين المصفوفة المستخرجة من بيانات العينة ومصفوفة التغيرات المقدّرة، ويجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائياً.¹ والدلالة الإحصائية باستعمال مربع كاي في سياق النمذجة بالمعادلة البنائية تدلُّ على مصفوفة التباين للعينة، أمّا قيمة مربع كاي غير الدالة إحصائياً، فهي تدل على عدم وجود فروق جوهرية بين مصفوفة التباين للنموذج المُفترض ومصفوفة التباين للعينة، أي أنّ النموذج المُفترض يتطابق مع العينة.² وكلّما ازدادت قيمة مربع كاي فإنّ مطابقة النموذج تزداد سوءاً وبالتالي يُعتبر مربع كاي مؤشراً لسوء المطابقة (Badness-of-Fit) وليس لحسن المطابقة، لأنّه كلما ارتفعت قيمته كلما تدهورت مطابقة النموذج المُفترض للبيانات.³

ومن أجل التقليل من هاته المشكلة تمّ اقتراح قيمة مربع كاي على درجة الحرية (X²/df) للحصول على مؤشر آخر يُسمّى مربع كاي المعياري (Relative/ Normed Chi-Square).

- النسبة بين قيم X ودرجات الحرية The relative chi-square DF

هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أنّ النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المُفترض لبيانات العينة.⁴

4-1-3- جذر متوسط مربعات الخطأ/ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error

(RMSEA) of Approximation): ويُعتبر من أفضل المؤشرات حيث يأخذ بعين الاعتبار خطأ الاقتراب في المجتمع، وقياس التباعد عن طريق درجات الحرية، ممّا يجعله حساساً لعدد البارامترات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المُفترض وبتعبير آخر يتأثر بمدى تعقيد النموذج.⁵

توجد العديد من المعايير التقليدية لاختباره، حيث اقترح (Steiger, 1989) أنّ القيم الأقل من (0,10) تُشير إلى ملاءمة جيدة، والقيم الأقل من (0,05) تُشير إلى ملاءمة جيدة جداً، والقيم الأدنى من (0,01) تُشير إلى ملاءمة ممتازة، واقترح ((Browne & Cudeck, 1993) أنّ قيم (RMSEA) الأقل من (0,05) تُشكل توافقاً وثيقاً، والقيم الأقل من (0,08) تُشكل ملاءمة معقولة، في حين القيم الأكبر من (0,10) تُمثل قيمة غير مناسبة، تمّ أيضاً وصف النطاق من (0,08) إلى (0,10) بالملاءمة

¹ Barrett, Paul. *Structural Equation Modeling: Adjudging Model Fit*, Personality and Individual Differences, May 2007, Vol. 25, N°. 5, P. 815.

² احمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل Lisrel، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 233.

³ منور أحمد رمضان، مرجع سابق، ص 73.

⁴ عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز والالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 90.

⁵ السيد محمد أبو هاشم حسن، مؤشرات جودة المطابقة للصدق البنائي وتطبيقاتها في البحوث النفسية العربية، المجلة العربية للقياس والتقويم، المجلد (4)، العدد (7)، ج (1) يناير 2023، ص 7.

المتوسطة (MacCallum et al, 1996).¹

4-1-4- مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (Standardisation Root Mean Square Residual) (SRMR)

يقوم بتحويل كل من مصفوفة التباين والتغاير للعينة ومصفوفة التباين والتغاير للنموذج المتوقع أو المفترض إلى مصفوفتي معاملات الارتباط، إذن هذا المؤشر هو مقياس متوسط البواقي المطلقة لمعاملات الارتباط أي الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة للعينة والارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض، وتدل قيمة مؤشر (SRMR) التي تقل عن (0,1) على مطابقة جيدة عمومًا، إذا كان نموذج المطابقة مقبول، فإن التقديرات المعلمية أي معدل كل تقدير معلمي إلى خطئه المعياري هو موزع على شكل (AZ)، وهو دال عند مستوى (0,05) إذا تجاوزت قيمته (1,96)، وعند مستوى (0,01) إذا تجاوزت قيمته (2,56).²

4-2- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index) (IFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1-0) وتُشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة،³ ويتكون من المؤشرات التالية:

4-2-1- مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)

يُعتبر مؤشر المطابقة المقارن (CFI) من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم منطقه بمقارنة مربع كاي لنموذج البحث أو المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر ومؤشرات المقارنة الأخرى، فإن القيمة التي تتعدى (0,90) يمكن أن تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث المفترض، علمًا أن قيم هذا المؤشر تتراوح من الصفر إلى الواحد الصحيح.⁴

4-2-2- مؤشر تاكر-لويس (Tucker-Lewis Index) (TLI) أو مؤشر المطابقة غير المعياري (Non-normed Fit Index) (NNFI)

وأحيانًا يُسمى هذا المؤشر بمؤشر المطابقة غير المعياري، وينطوي هذا المؤشر فضلًا عن منطق المقارنة بنموذج قاعدي (النموذج المستقل أو نموذج العدم)، وإذا كان مؤشر (CFI) له مجال محدد، فإن مؤشر (TLI) يفتر إلى مجال محدد للقيم أو المعايير بحيث تقع بعض قيمه خارج المدى الذي يتراوح من الصفر إلى الواحد، لذلك فهو غير معياري، غير أن تأويله يكون بنفس قيم (CFI) أي قيم مؤشر (TLI) التي تفوق (0,90) تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو النموذج المفترض.⁵

4-2-3- مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index) (NFI)

يُعرف مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بنسبة نتيجة الفرق بين قيمة مربع كاي لنموذج العدم $X^2_{\text{null model}}$

¹ Savalei, Victoria. *The Relationship between Root Mean Square Error of Approximation and Model Misspecification in Confirmatory Factor Analysis Models*, Educational and Psychological Measurement, 2012, Vol. 72, N°. 6, PP. 910-932, P. 911.

² عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد (15)، العدد (1)، يونيو 2018، ص 312.
³ ساجدة نورين عبد الباقي نورين، الدور المعدل لأخلاقيات العمل في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء العاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات السوداني بولاية الخرطوم)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2021، ص 58.

⁴ امحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 231-232.

⁵ امحمد بوزيان تيغزة، نفس المرجع، ص 232.

وقيمة مربع كاي للنموذج المُفترض $X^2_{\text{target model}}$ إلى قيمة مربع كاي لنموذج العدم، وتتراوح قيم هذا المؤشر من الصفر إلى الواحد (0-1) بحيث أنّ قيمه التي تتجاوز (0,90) تدلّ على مطابقة جيّدة للنموذج النظري المُفترض، وتقرأ نتائج هذا المؤشر بأنّ قيمة المؤشر تدل على نسبة التحسن في المطابقة التي أنجزها النموذج المُفترض عن النموذج القاعدي المتمثل في نموذج العدم (Brown, 2006).¹

3-4- مؤشر الحزم في صلاحية النموذج: ما يُعرف بـ مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد Parsimonious Fit Index والهدف منه تحديد ما إذا كان نموذج العوامل مناسب بعد إضافة معلمات حرة للنموذج أم لا، يُستعمل لمقارنة النموذج الأصلي بنماذج أخرى،² ويحتوي التحليلات التالية:

4-3-1- مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي Parsimony-adjusted NFI (PNFI)

تتراوح قيمه من (0-1) حيث أنّ القيمة التي تتجاوز (0,9) تدل على مطابقة جيّدة للنموذج، وهو حسّاس جدًّا لحجم النموذج (عدد المتغيرات بالنموذج).³

4-3-2- مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي Parsimony-adjusted CFI (PCFI)

حساس لحجم النموذج ومجاله من (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على مطابقة جيّدة.

4-3-3- مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي Parsimony-adjusted GFI (PGFI)

كلما اقترب من الواحد كلما كان أفضل لكن قيمته أقل من المؤشرات الأخرى، وحساس لحجم النموذج.⁴

4-3-4- محك المعلومات لأيكايك Akaike Information Criterion (AIC) ومحك المعلومات المتسق لأيكايك Consistent Akaike Information Criterion (CAIC) يختبران حسن المطابقة وخاصة الاقتصاد في استعمال البارامترات الحرة التي تتطلب التقدير في النموذج المُفترض، ولذلك يأخذان بعين الاعتبار المقاييس الإحصائية لجودة المطابقة، وكذلك عدد بارامترات النموذج التي تحتاج إلى تقدير، وتُطبق هذه المحكات على ثلاثة نماذج للمقارنة بينها وهي:

- النموذج الذي يُراد اختباره (نموذج البحث أو النموذج المُفترض)؛
- النموذج المستقل أو نموذج العدم: النموذج الذي لا ينطوي على ارتباطات بين متغيراته؛
- النموذج المشبّع: وهو النموذج الذي يحتوي على عدد البارامترات الحرة أو التي تحتاج إلى تقدير بقدر احتوائه على عدد المتغيرات الملاحظة أو المقاسة.

ويتلخّص منطق مقارنة النموذج المُفترض (نموذج البحث) بالنموذج المُستقل والنموذج المشبّع في معرفة مستوى سوء مطابقة النموذج بمقارنته بأسوأ وضع للنموذج وهو الوضع الذي يُمثله النموذج المستقل، فكأما اقتربت قيم المحكات السابقة عند تطبيقها على النموذج المُفترض أو نموذج البحث من قيم ذات المحكات القائمة على

¹ امحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 237-238.

² بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، مرجع سابق، ص 313.

³ بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، مرجع نفسه، ص 313.

⁴ منور أحمد رمضان، مرجع سابق، ص 76-77.

النموذج المشنّع، وابتعدت عن قيم هذه المحكات القائمة على النموذج المستقل كلما كان مستوى جودة المطابقة أعلى.¹

وفيما يلي نذكر تصنيف مؤشرات جودة المطابقة حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (4-12): مؤشرات جودة المطابقة ومستويات القبول

مستويات القبول	الاختصار	مقاييس حسن المطابقة Goodness-of-Fit Measures
Absolute Fit Measures مؤشرات المطابقة المطلقة		
يساوي أو أكبر من 0,90	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة Goodness-of-Fit Index
نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية $0 \leq NC \leq 5$	(NC)	مربع كاي المعياري Normed Chi-Square
يساوي أو أصغر من 0,08	(SRMR)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية Standardization Root Mean Square Residual
- القيمة صفر تدل على أفضل مطابقة ممكنة؛ - القيم التي تقل عن 0,05 تدل على أنّ النموذج يُطابق تماماً البيانات؛ - القيم المحصورة بين 0,05 و 0,08 تدل على أنّ النموذج يُطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة؛ - القيم أكبر من 0,08 تدل على رفض النموذج.	(RMSEA)	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية		
المستوى المقبول يساوي أو أعلى من 0,90	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index
المستوى المقبول يساوي أو أعلى من 0,90 والقيمة المرتفعة تُمثل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.	(AGFI)	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)
المستوى المقبول يساوي أو أعلى من 0,90	(TLI)	مؤشر تاكر-لويس Tucker-Lewis Index
Parsimonious Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية		
بعد إعادة تعديل النموذج بحيث تدل قيمه العليا على مستوى مرتفع من الاقتصاد في البارامترات الحرة للنموذج، يستعمل للمقارنة بين النماذج.	(PGFI)	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي Parsimonious Goodness-of-Fit Index
تدل قيمه العليا على مطابقة جيدة، يستعمل فقط للمقارنة بين النماذج البديلة، حساس كثيراً لحجم النموذج (عدد متغيراته).	(PNFI)	مؤشر المطابقة الاقتصادية Parsimonious Normed Fit Index
حساس لحجم النموذج.	(PCFI)	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي Parsimonious-Ajusted CFI
الأصغر هو الأفضل عند مقارنة نموذجين غير هرميين أحدهما غير محتوي في الآخر. ولا بد أن يكون النموذج > النموذج المستقل.	(AIC)	محك المعلومات لأيكايك Akaike Information Criterion

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على (تيفزة، 2012) و(غماري وبن زاهي، 2021).²

¹ امحمد بوزيان تيفزة، مرجع سابق، ص 240-241.

² فاتح غماري ومنصور بن زاهي، البنية العملية لمقياس الأداء الوظيفي (دراسة وصفية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 4، عدد 13، 2021، ص 367.

5- تعديل النموذج

إذا لم يتوافق النموذج الذي تمّ التحقق منه، مع النموذج النظري للدراسة كما كان متوقعًا، فإنّ الخطوة التالية هي تعديله مرة أخرى ثمّ إعادة اختباره، وفيما يلي نتجه إلى تطبيق هذه المراحل في إعداد التحليل العاملي التوكيدي.

وللتأكد من صحة النموذج النظري، يجب استكشاف نوعين من النماذج في التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، نموذج القياس والنموذج الهيكلي.

المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس Measurement Model

يتمّ فحص نموذج القياس من خلال ثلاث مجموعات: تقديرات المعلمات، مؤشرات الملاءمة، ومؤشرات التعديل،¹ وبالتالي من المهم البدء بتحديد نموذج القياس.

1- تحليل نموذج القياس للبنية العاملية لمقياس المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

1-1- اختبار المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) وتفسير النتائج

أدى اختبار نموذج القياس للبنية العاملية لمقياس (إدارة المسار الوظيفي) إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم (4-13): يبين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى

المعايير	مؤشرات المطابقة المطلقة	العتبة الموصى بها
Absolute Fit Measures		
X ²	414.633	
P	0,000	
DI	53.000	
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	414.633/53.000=7.82	<5
GFI	0,889	>=0,90
SRMR	0,081	<=0,08
RMSEA	0,102	<0,08
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية		
NFI	0,726	>=0,90
CFI	0,750	>=0,90
TLI	0,689	>=0,90
Parsimonious Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية		
AIC	17796.199	17828.748 > 17796.199
المستقل	17828.748	AIC > النموذج المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (7-1): ص 351

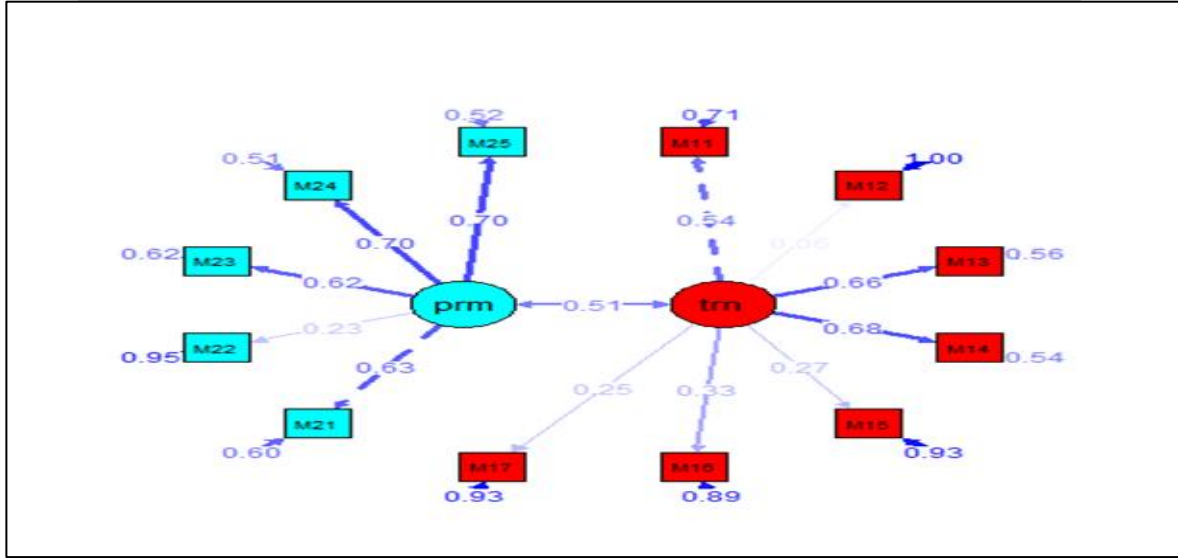
يتضح من الجدول أعلاه عدم تحقق شروط المطابقة، فبالنسبة للقيمة المعنوية لقيمة مربع كاي والتي تشترط تجاوز قيمة (0,05) وهو دال إحصائيًا، وبالرغم من كبر حجم العينة إلا أنّ هذا المؤشر يدلّ على عدم المطابقة في حين أنّ النموذج قد يكون مطابقًا، وبالنسبة لـ (NC=7,82 > 5) وهو غير مُحقق، وكل المؤشرات (TLI, CFI, RMSEA)

¹ Sarmento, Rui Portocarrero, & Vera Costa. Op-cit, P. 4.

NFI, RMSEA, SRMR, GFI) غير مُحققة هذا ما يستدعي إلى إجراء التعديل وفقاً لـ مؤشرات التعديل Modification Indices وبذلك نقوم بعملية إعادة تعيين النموذج Re-specification.

وفيما يلي نوضح شكل نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى:

شكل رقم (4-9): نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

والمؤشرات المُحددة بشكل سيء والمعيبة حسب قيمة القوة العاملة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-14): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة

المؤشرات	M22	M16	M17	M15	M12
القوة العاملة ($<0,4$)	0.23	0.33	0.25	0.27	0.06

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-2- تعديل النموذج: سنستمر في إزالة المؤشر تلو الآخر ثم نقرر ملاءمة النموذج، حيث سنستخدم طريقة حذف المؤشرات من التحليل لأن بعضها ذو تحميل ضعيف وتحميل متعدد بناءً على (Anderson & Gerbing, 1988).

جدول رقم (4-15): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المعايير	M12	M22	M15
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Measures			
X ²	203.118	85.326	97.970
P	0.000	0.000	0.000
DI	42.000	28.000	22.000
X ² /dl (NC)	4.84	3.05	4.45
GFI	0.948	0.976	0.969
SRMR	0.059	0.036	0.045
RMSEA	0.077	0.056	0.073
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures			
NFI	0.857	0.936	0.923
CFI	0.882	0.955	0.939
TLI	0.846	0.928	0.899
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية Parsimonious Fit Measures			
AIC	16577.614	15215.577	13759.824

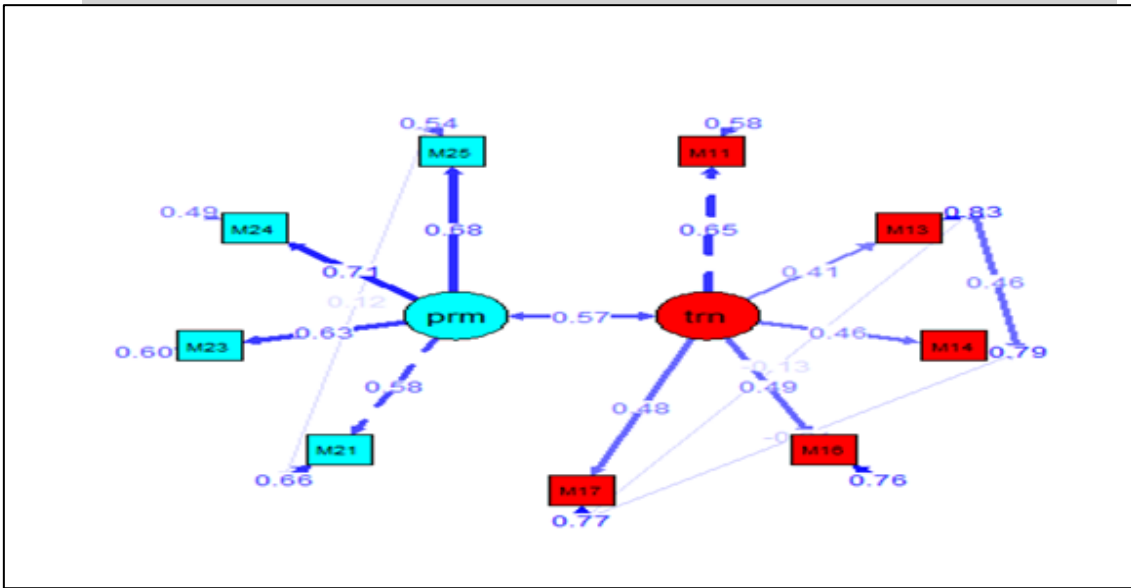
المستقل	16608.861	15250.730	13789.770
---------	-----------	-----------	-----------

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-1): ص 351

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بمؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) بعد التعديل أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت نسبة (4,45) عند مستوى (0,05) وهي أقل من 5 تدل على أن النموذج المقترح مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة، وبلغت قيمة SRMR (0,45) وهي أقل من (0,05) تدل على أن النموذج مطابق للبيانات، ومؤشر RMSEA (0,073) وهي أقل من (0,08) وقيمة GFI بلغت قيمتها (0,969) وهي أكبر من (0,95) وهي قيمة ممتازة مما يدل على جودة النموذج، وجاءت كل قيم NFI و CFI أكبر من (0,90) وهي مقبولة، وكذلك المعيار AIC سجل قيمة أقل وتحسن وهو أقل من النموذج المستقل في كل الحالات.

وكان النموذج النظري لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) يحتوي على 12 مؤشر، وأصبح النموذج المعدل الجديد يحتوي على 9 مؤشرات فقط، حيث تم استبعاد 3 مؤشرات، والشكل الموالي يمثل النموذج المعدل:

شكل رقم (4-10): النموذج المعدل لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الأولى

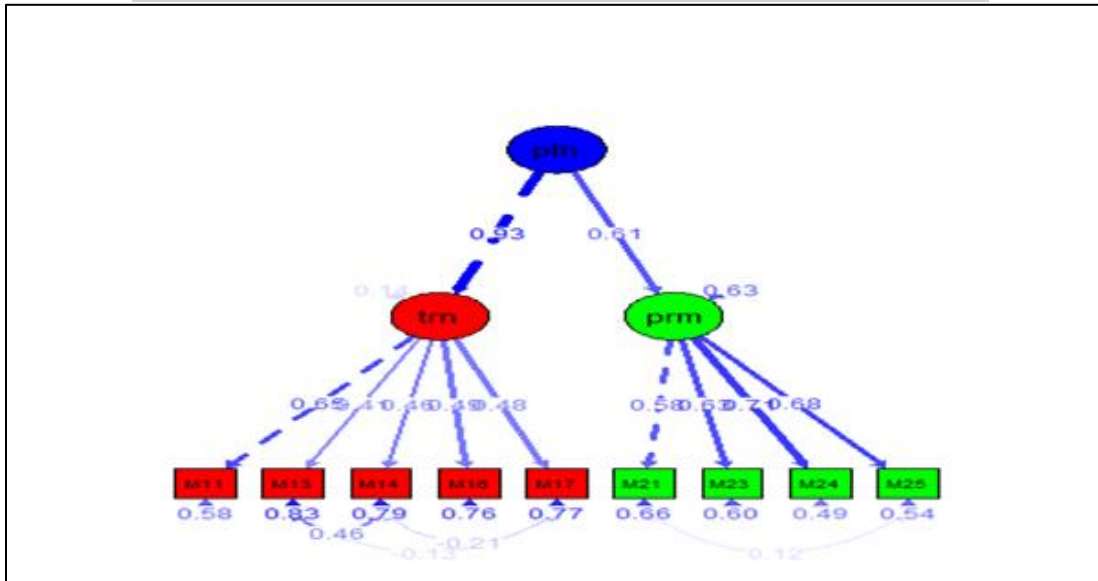


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-3- اختبار النموذج من الدرجة الثانية (Hierarchical Model):

تم تصميم نموذج هرمي من الدرجة الثانية يتألف من عاملين من الدرجة الأولى، تندرج تحت عامل عام من الدرجة الثانية حسب الشكل التالي:

شكل رقم (4-11): يمثل المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

حيث جاءت تشبعات العاملين على العامل من الدرجة الثانية دالة إحصائياً عند (0,05). ومؤشرات النموذج الهرمي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) نذكرها في الجدول التالي: جدول رقم (4-16): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهرمي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المعايير	العتبة الموصى بها
Absolute Fit Measures مؤشرات المطابقة المطلقة	
X ²	97.970
P	0,000
DI	21.000
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	97.970/21.000=4.66
GFI	>=0,90
SRMR	<=0,08
RMSEA	<0,08
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية	
NFI	>=0,90
CFI	>=0,90
TLI	>=0,90
Parsimonious Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية	
AIC	13761.824
المستقل	13793.072
	13793.072 > 13761.824
	AIC > النموذج المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-1-1): ص 354

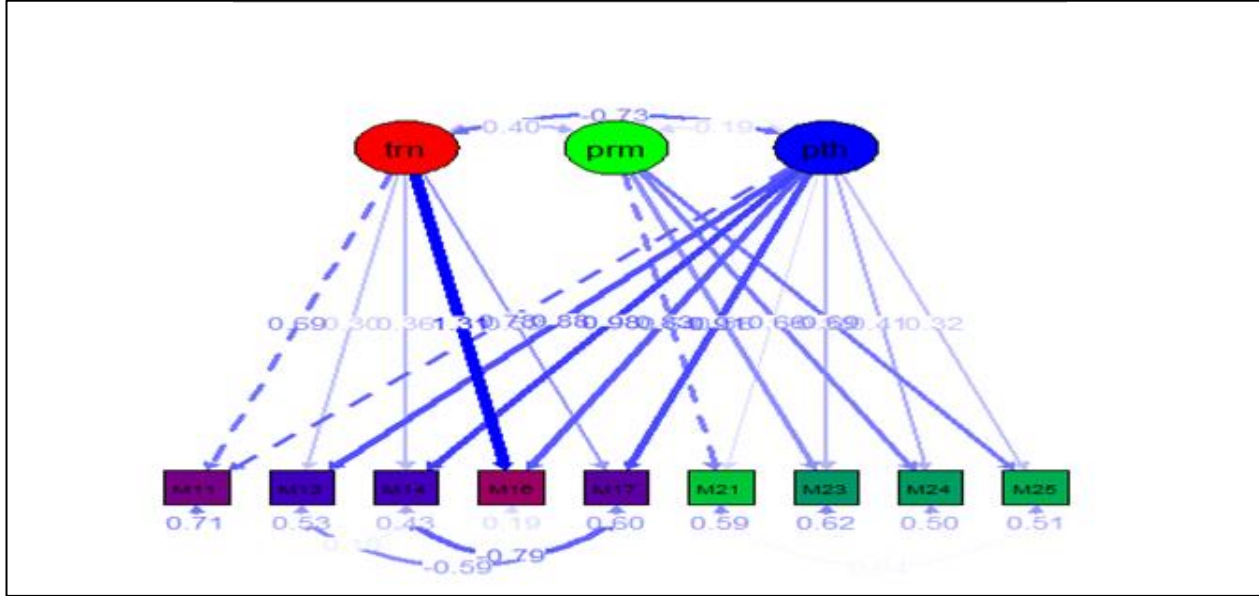
تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنّ النموذج الهرمي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات باستثناء مربع كاي الذي جاء دال إحصائياً نتيجة كبر حجم العينة، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,045) وهي أقل من (0,05) وهي جيّدة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,075) وهو أقل من (0,08) وهو مقبول، ومؤشر GFI بقيمة (0,969) وهي أكبر من (0,95) وهي ممتازة وتدلّ على جودة تطابق النموذج، وكل

من CFI و NFI جاءت أكبر من (0,90) وهي قيم مقبولة، وقيمة محك المعلومات لأيكايك AIC مقبولة وهي أقل من قيم النموذج المُستقل.

1-4- النموذج الثنائي (Bi-Factor Model):

تمّ تصميم نموذج ثنائي يتألف من عاملين خاصين، وعامل عام حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (4-12): يمثل النموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

المؤشرات المُحددة بشكل سيء والمعيبة حسب قيمة القوة العاملة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-17): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة للنموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المؤشرات	M21	M23	M25
القوة العاملة (<0,4)	0.188	0.385	0.321

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

ومؤشرات النموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) نذكرها في الجدول التالي:

جدول رقم (4-18): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المعايير	العتبة الموصى بها
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Measures	
X ²	31.970
P	0,001
Df	11.000
X ² /df (Normed Chi-Square) (NC)	31.970/11.000=2.91
GFI	>=0,90
SRMR	<=0,08
RMSEA	<0,08
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures	
NFI	>=0,90
CFI	>=0,90
TLI	>=0,90
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية Parsimonious Fit Measures	

13760.091 > 13715.824	13715.824	AIC
AIC > النموذج المستقل	13760.091	المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-1-2): ص 357

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنّ النموذج الثنائي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات باستثناء مربع كاي الذي جاء دال إحصائيًا نتيجة كبر حجم العينة، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,023) وهي أقل من (0,05) وهي ممتازة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,054) وهو أقل من (0,08) وهو مقبول، ومؤشر GFI بقيمة (0,989) وهي أكبر من (0,95) وهي ممتازة وتدلّ على جودة تطابق النموذج، وكل من CFI و NFI جاءت أكبر من (0,95) وهي قيم ممتازة، وقيمة محك المعلومات لأيكيك AIC مقبولة وهي أقل من قيم النموذج المُستقل.

وبالرغم من التحسن الكبير لمؤشرات المطابقة، إلّا أنّنا نرفض هذا النموذج لضعف تشبعتات العبارات على العامل العام للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)، وعليه لا يُمثل هذا النموذج البنية العاملية الثنائية للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي).

1-5- المفاضلة بين النموذجين:

بما أنّ النماذج غير مُتداخلة فيما بينها، وحسب (تيغزة، 2012)¹، نستخدم محك المعلومات لأيكيك (AIC)، للمفاضلة بين النماذج على اعتبار أنّ النموذج ذو القيمة الأقل هو الأفضل، والجدول التالي يُبين المقارنة بين هاتين النماذج من حيث هذا المحك:

جدول رقم (4-19): بين قيم المحك أيكيك للنماذج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

النموذج الثنائي	النموذج الهرمي	النموذج العاملي الثنائي	المحك / النموذج
13715.824	13761.824	13759.824	محك أيكيك (AIC)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول أعلاه وقيم محك المعلومات لأيكيك (AIC)، نجد أنّ النموذج الهرمي من الدرجة الثانية أكبر قيمة من محك المعلومات لأيكيك (AIC) للنموذج العاملي الثنائي، واعتمادًا على النتائج نفضل النموذج العاملي الثنائي على النموذج الهرمي في تمثيل بنية المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي).

2- تحليل نموذج القياس للبنية العاملية لمقياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

2-1- اختبار المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتفسير النتائج

أدى اختبار نموذج القياس للبنية العاملية لمقياس (الرضا الوظيفي) إلى النتائج الموضحة في الجدول

الموالي:

جدول رقم (4-20): يبين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى

المعايير	مؤشرات المطابقة المطلقة	العتبة الموصى بها
X ²	812.514	Absolute Fit Measures

¹ احمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 240.

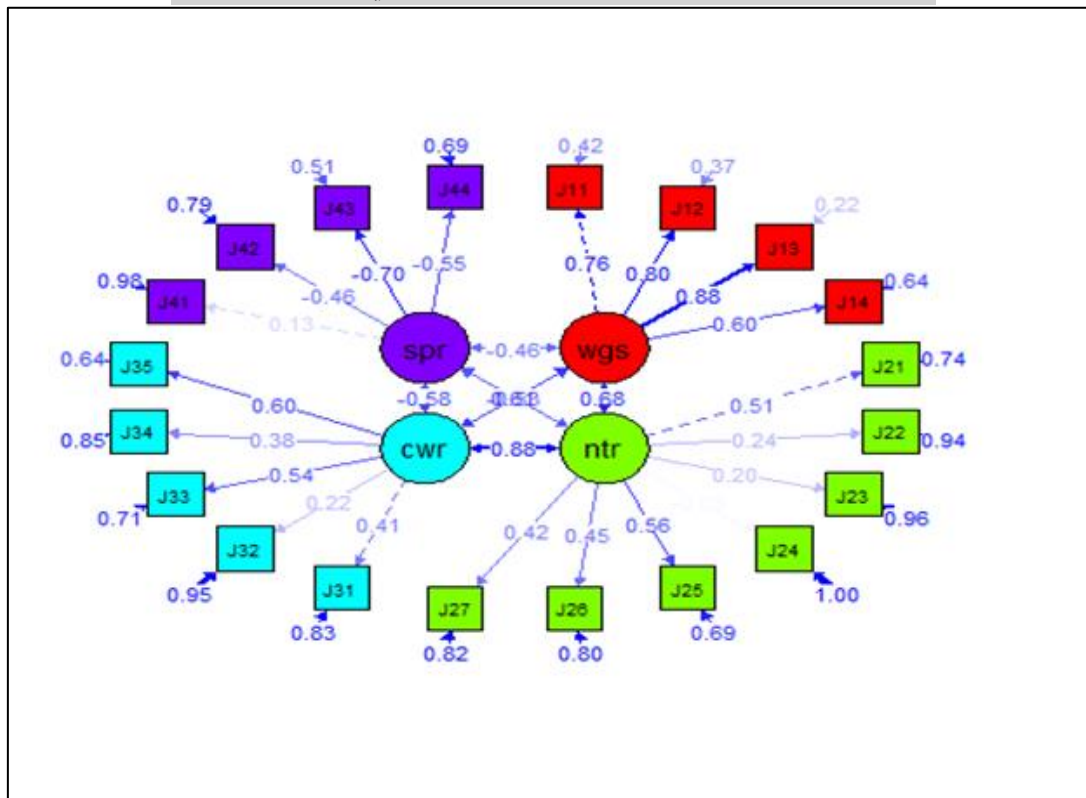
	0,000	P
	164	DI
<5	812.514/164=4.95	X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)
>=0,90	0.894	GFI
<=0,08	0,062	SRMR
<0,08	0,078	RMSEA
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures		مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية
>=0,90	0,736	NFI
>=0,90	0,776	CFI
>=0,90	0,740	TLI
Parsimonious Fit Measures		مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية
32668,948 > 32740.991	32740.991	AIC
AIC > النموذج المستقل	32668,948	المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-2): ص 360

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ القيمة المعنوية لـ مربع كاي غير دالة إحصائياً، في حين نجد أنّ قيمة مربع كاي المعياري محققة فهي أقل من (5) تدل على أنّ النموذج المقترح مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة، أمّا نسب المؤشرات (GFI, SRMR, RMSEA) كانت مُحققة، بينما قيم كل من (NFI, CFI, TLI) كانت غير مُحققة ما يستدعي إلى إجراء التعديل وفقاً لـ مؤشرات التعديل Modification Indices وبذلك نقوم بعملية إعادة تعيين النموذج Re-specification.

وفيما يلي نوضح شكل نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى:

شكل رقم (4-13): أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

والمؤشرات المُحدّدة بشكل سيء والمعيبة حسب قيمة القوة العاملة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-21): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة

J22	J23	J24	J32	J34	J41	المؤشرات
0.243	0.204	-0.026	0.221	0.381	0.13	القوة العاملة (<0,4)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

2-2- تعديل النموذج: سنستمر في إزالة المؤشر تلو الآخر ثم نقرر ملاءمة النموذج، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-22): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

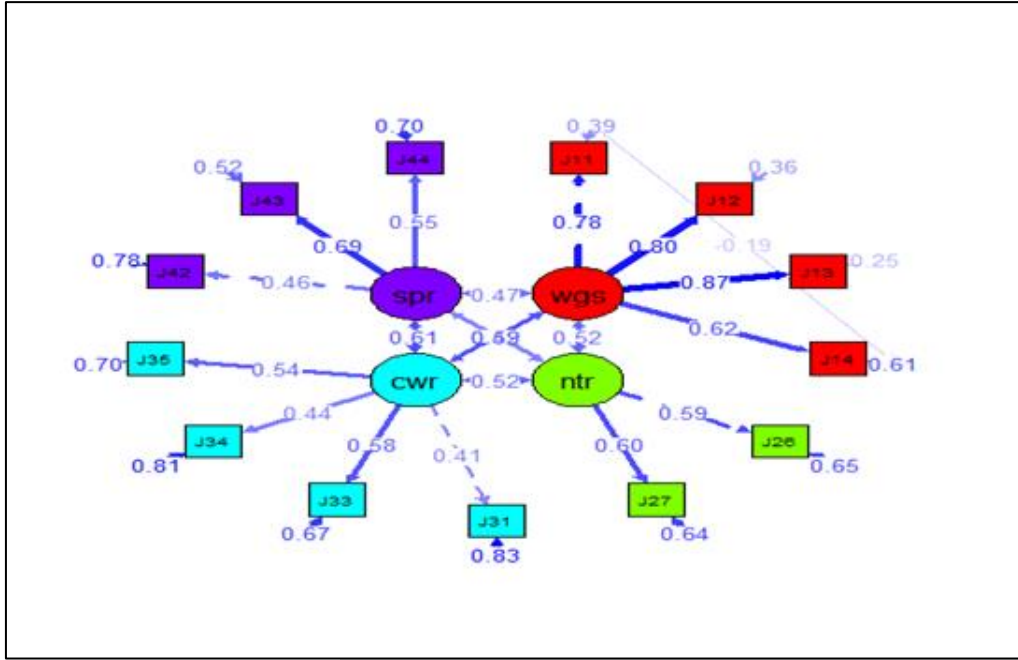
J25	J21	J32	J41	J23	J24	J22	المعايير
Absolute Fit Measures مؤشرات المطابقة المطلقة							
264.334	328.603	372.558	425.606	486.024	577.229	725.605	X ²
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P
58.000	69.000	82.000	97.000	112.000	128.000	146.000	DI
4.56	4.76	4.54	4.39	4.34	4.51	4.97	X ² /dl (NC)
0.942	0.935	0.932	0.926	0.921	0.915	0.897	GFI
0.049	0.050	0.051	0.051	0.053	0.056	0.062	SRMR
0.074	0.076	0.074	0.072	0.072	0.073	0.078	RMSEA
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measure مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية							
0.881	0.866	0.858	0.841	0.823	0.798	0.755	NFI
0.904	0.890	0.884	0.871	0.857	0.834	0.793	CFI
0.871	0.855	0.852	0.841	0.826	0.802	0.757	TLI
Parsimonious Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية							
21289.199	23040.651	24576.178	26345.972	27521.439	29308.783	31286.178	AIC
21332.165	23087.522	24625.654	26396.750	27574.821	29364.769	31343.465	المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-2): ص 360

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بمؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بعد التعديل أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت نسبة (4,56) عند مستوى (0,05) وهي أقل من 5 تدل على أن النموذج المقترح مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة، وبلغت قيمة SRMR (0,049) وهي أقل من (0,05) تدل على أن النموذج مطابق للبيانات، ومؤشر RMSEA (0,074) وهي أقل من (0,08) وقيمة GFI بلغت قيمتها (0,942) وهي أكبر من (0,90) مما يدل على جودة النموذج، وجاءت كل قيم NFI و CFI و TLI قريبة لـ (0,90) وهي مقبولة، وكذلك المعيار AIC سجل قيمة أقل وتحسن وهو أقل من النموذج المستقل في كل الحالات.

وكان النموذج النظري لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يحتوي على 20 مؤشر، وأصبح النموذج المعدل الجديد يحتوي على 13 مؤشر فقط، حيث تم استبعاد 7 مؤشرات والشكل الموالي يمثل النموذج المعدل:

شكل رقم (4-14): النموذج المعدل لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الأولى

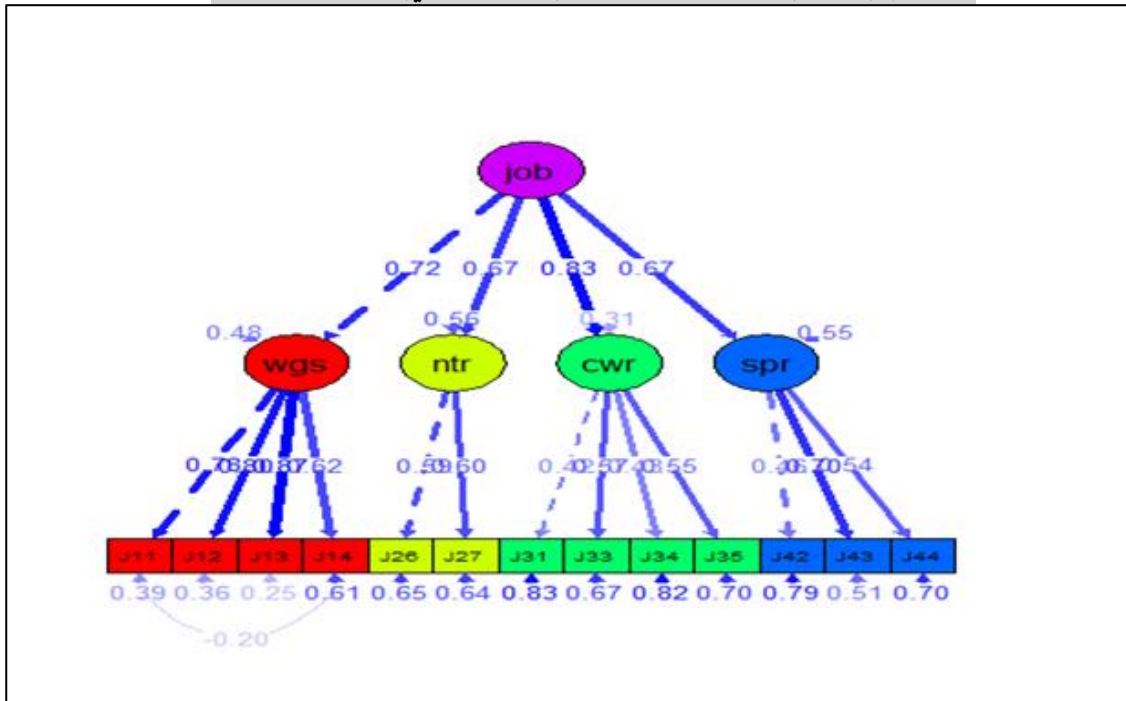


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

2-3- اختبار النموذج من الدرجة الثانية:

تمّ تصميم نموذج هرمي من الدرجة الثانية للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) يتألف من أربعة عوامل من الدرجة الأولى، تندرج تحت عامل عام من الدرجة الثانية، حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (4-15): يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

حيث جاءت تشعبات العوامل على العامل من الدرجة الثانية دالة إحصائياً عند (0,05). ومؤشرات النموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) نذكرها في الجدول التالي:

جدول رقم (4-23): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المعايير	العتبة الموصى بها	المؤشرات المطابقة المطلقة
Absolute Fit Measures		
X ²		267.790
P		0,000
DI		60.000
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	<5	267.790/60.000=4.46
GFI	>=0,90	0,941
SRMR	<=0,08	0,050
RMSEA	<0,08	0,073
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures		
NFI	>=0,90	0,880
CFI	>=0,90	0,903
TLI	>=0,90	0,874
Parsimonious Fit Measures		
AIC	21329.017 > 21288.655	21288.655
المستقل	AIC > النموذج المستقل	21329.017

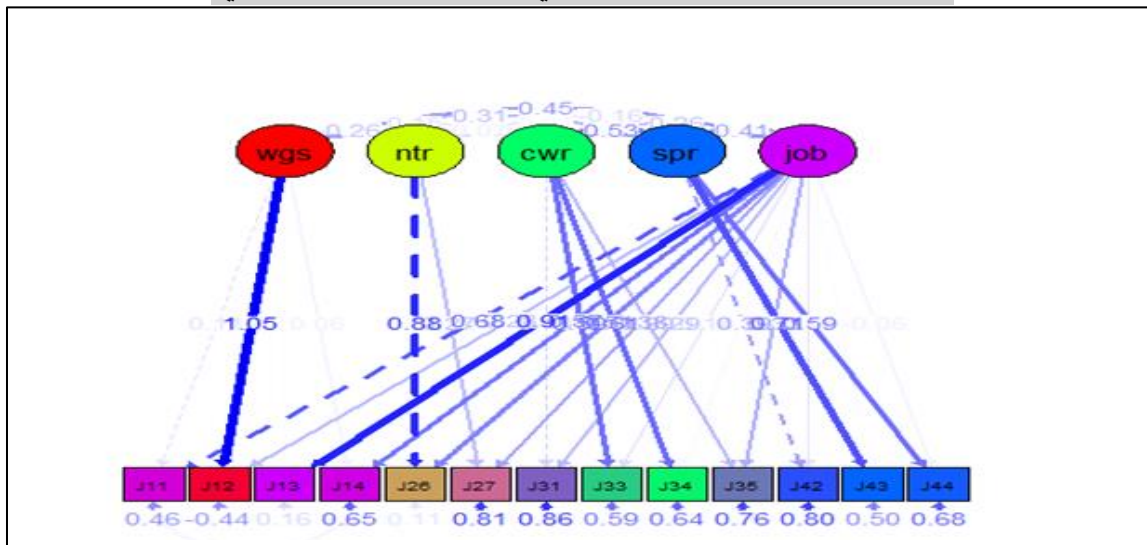
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-2-1): ص 361

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنّ النموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات باستثناء مربع كاي الذي جاء دال إحصائياً نتيجة كبر حجم العينة، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,050) وهي مقبولة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,073) وهو أقل من (0,08) وهو مقبول، ومؤشر GFI بقيمة (0,941) وهي أكبر من (0,90) وهي جيّدة وتدلّ على جودة تطابق النموذج، وقيم CFI جاءت أكبر من (0,90) وهي قيمة مقبولة، وقيمة محك المعلومات لأيكيك AIC مقبولة وهي أقل من قيم النموذج المُستقل.

4-2- النموذج الثنائي:

تمّ تصميم نموذج ثنائي يتألف من أربع عوامل، وعامل عام حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (4-16): يمثل النموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

المؤشرات المُحدَّدة بشكل سيء والمعيبة حسب قيمة القوة العاملة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-24): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة للنموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المؤشرات	J12	J27	J31	J33	J34	J35	J42	J43	J44
القوة العاملة (<0,4)	0.276	0.382	0.289	0.142	- 0.025	0.329	0.110	- 0.011	- 0.059

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

ومؤشرات النموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) نذكرها في الجدول التالي:

جدول رقم (4-25): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

المعايير	العتبة الموصى بها
مؤشرات المطابقة المطلقة	
Absolute Fit Measures	
X ²	128.101
P	0,000
DI	41.000
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	128.101/41.000=3.124
GFI	>=0,90
SRMR	<=0,08
RMSEA	<0,08
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية	
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures	
NFI	>=0,90
CFI	>=0,90
TLI	>=0,90
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية	
Parsimonious Fit Measures	
AIC	21186.967
المستقل	21252.066

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-2-2): ص 364

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنَّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنَّ النموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات باستثناء مربع كاي الذي جاء دال إحصائياً نتيجة كبر حجم العينة، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,033) وهي أقل من (0,05) وهي ممتازة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,057) وهو أقل من (0,08) وهو مقبول، ومؤشر GFI بقيمة (0,972) وهي أكبر من (0,95) وهي ممتازة وتدلُّ على جودة تطابق النموذج، وجاءت CFI (0,959) وهي قيمة ممتازة، وقيم كل من TLI و NFI جاءت أكبر من (0,90) وهي قيم مقبولة، وقيمة محك المعلومات لأيكيك AIC مقبولة وهي أقل من قيم النموذج المُستقل.

وبالرغم من التحسن الكبير لمؤشرات المطابقة، إلا أننا نرفض هذا النموذج لضعف تشبعات العبارات على العامل العام للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وعليه لا يُمثل هذا النموذج البنية العاملية الثنائية للمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

2-5- المفاضلة بين النموذجين:

نستخدم محك المعلومات لأيكيك (AIC) للمفاضلة بين النماذج على اعتبار أنَّ النموذج ذو القيمة الأقل هو الأفضل، والجدول التالي يُبين المقارنة بين هاتين النماذج من حيث هذا المحك:

جدول رقم (4-26): بين قيم المحك أيكيك للنماذج المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المحك	النموذج	النموذج العاملي الثنائي	النموذج الهرمي	النموذج الثنائي
محك أيكيك (AIC)		21289.199	21288.655	21186.967

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول أعلاه وقيم محك المعلومات لأيكيك (AIC)، نجد أنّ النموذج العاملي الثنائي أكبر قيمة من محك المعلومات لأيكيك (AIC) للنموذج الهرمي، واعتمادًا على النتائج نفضل النموذج الهرمي على النموذج العاملي الثنائي في تمثيل بنية المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

3- تحليل نموذج القياس للبنية العاملية لمقياس المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

3-1- اختبار المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) وتفسير النتائج

أدى اختبار نموذج القياس للبنية العاملية لمقياس (العدالة التنظيمية) إلى النتائج الموضحة في الجدول

الموالي:

جدول رقم (4-27): يبين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى

المعايير	العتبة الموصى بها
مؤشرات المطابقة المطلقة	
Absolute Fit Measures	
X ²	181.425
P	0,000
DI	34.000
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	181.425/34=5.34
GFI	>=0,90
SRMR	<=0,08
RMSEA	<0,08
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية	
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures	
NFI	>=0,90
CFI	>=0,90
TLI	>=0,90
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية	
Parsimonious Fit Measures	
AIC	17004.955 > 16977.614
المستقل	17004.955

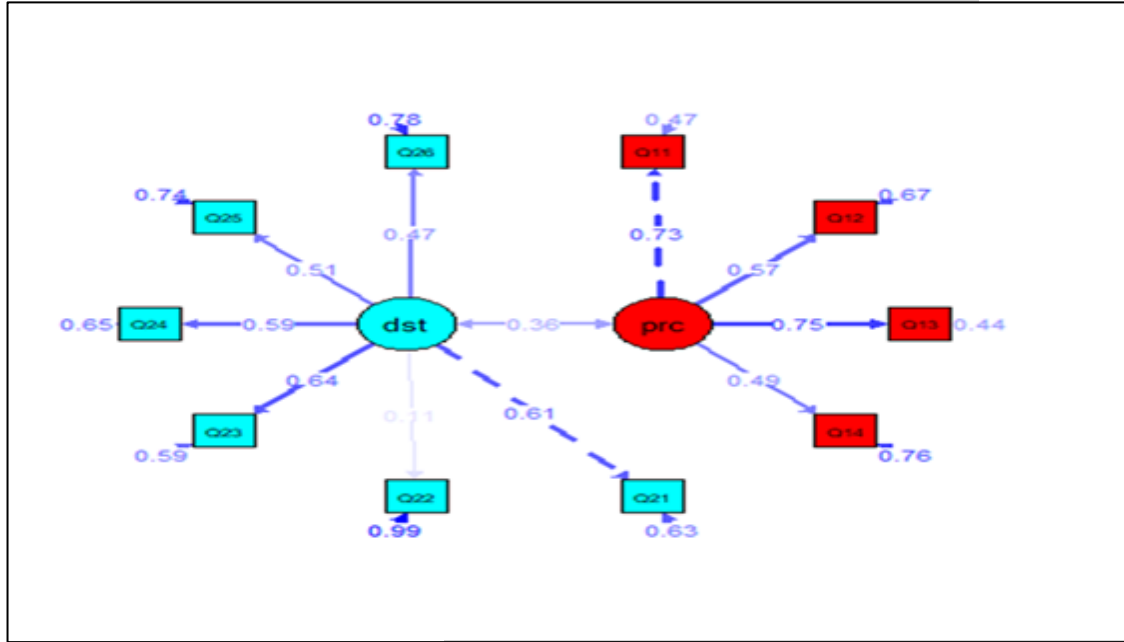
الملحق رقم (7-3): ص 367

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه قيمة كاي مربع غير دالة إحصائياً عند (0,05) وهو في الغالب يتأثر بحجم العينة لذا لا يُعتدُّ به كثيراً، في حين قيمة (NC) جاءت أكبر من 5 مما يعني عدم مطابقة النموذج المقترح للنموذج المُفترض لبيانات العينة، بينما قيم كل من GFI و SRMR جاءت قيمهما مقبولة، وكل من قيم TLI و CFI كانت أقل من (0,90) وبذلك لا بُدَّ من إجراء تعديل على النموذج لتحسين مؤشرات جودة المطابقة، مع العلم أنّ المعيار AIC سجّل قيمة أقل من النموذج المستقل.

والشكل الموالي يوضح أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى

شكل رقم (4-17): يبين أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

والمؤشرات المحددة بشكل سيء والمعيبة حسب قيمة القوة العاملية مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-28): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملية

المؤشرات	Q34	Q33	Q32	Q22
القوة العاملية (0,4)	0.082	0.115	0.278	0.148

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

3-2- تعديل النموذج

سنستمر في إزالة المؤشر تلو الآخر ثم نقرر ملاءمة النموذج، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-29): مؤشرات جودة التطابق لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) بعد التعديل

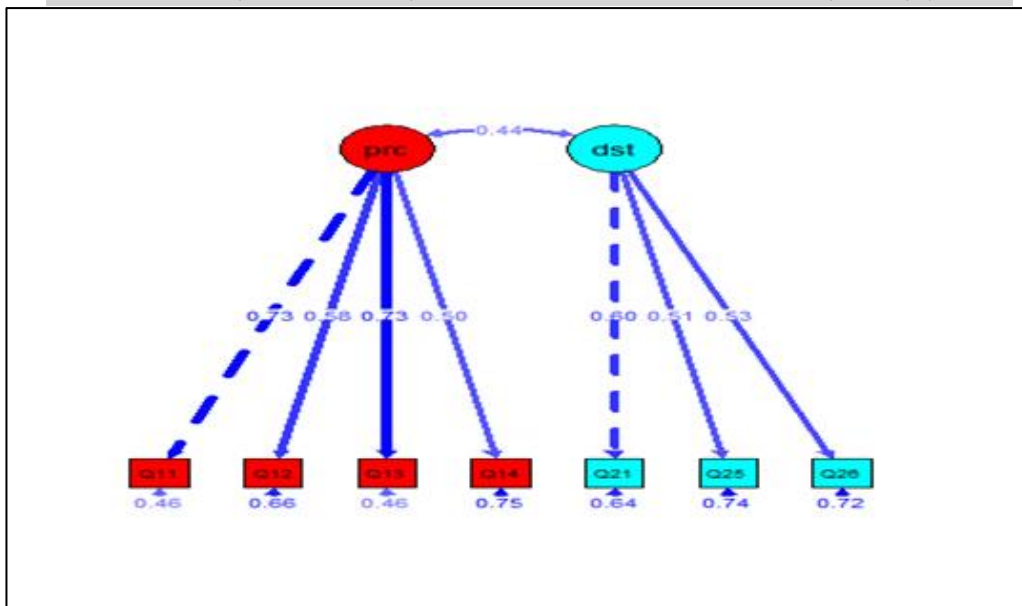
المعايير	Q22	Q24	Q23
مؤشرات المطابقة المطلقة			
X ²	107.433	71.926	43.828
P	0.000	0.000	0.000
DI	22.000	18.000	12.000
X ² /dl (NC)	107.433/22=4.88	71.926/18=3.99	43.828/12=3.65
GFI	0.967	0.974	0.981
SRMR	0.041	0.037	0.037
RMSEA	0.077	0.068	0.064
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية			
NFI	0.911	0.926	0.945
CFI	0.927	0.943	0.959
TLI	0.881	0.911	0.928
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية			
AIC	15035.005	13471.961	11819.148
المستقل	15064.950	13495.397	11839.979

الملحق رقم (7-3): ص 367

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بمؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) بعد التعديل أنّ قيمة مربع كاي المعياري بلغت نسبة (3,65) عند مستوى (0,05) وهي أقل من 5 تدلّ على أنّ النموذج المقترح مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة، وبلغت قيمة SRMR (0,037) وهي أقل من (0,05) تدلّ على أنّ النموذج يطابق تمامًا البيانات، ومؤشر RMSEA (0,064) وهي أقل من (0,08) وقيمة GFI بلغت قيمتها (0,981) وهي أكبر من (0,95) ممّا يدلّ على جودة النموذج، وجاءت كل قيم NFI و CFI و TLI أكبر من (0,90) وهي جيدة، وكذلك المعيار AIC سجّل قيمة أقل وتحسن وهو أقل من النموذج المستقل في كل الحالات.

وكان النموذج النظري لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) يحتوي على 10 مؤشرات، وأصبح النموذج المعدل الجديد يحتوي على 7 مؤشرات فقط، حيث تمّ استبعاد 3 مؤشرات، والشكل الموالي يمثل النموذج المعدل: شكل رقم (4-18): النموذج المعدل لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) من الدرجة الأولى

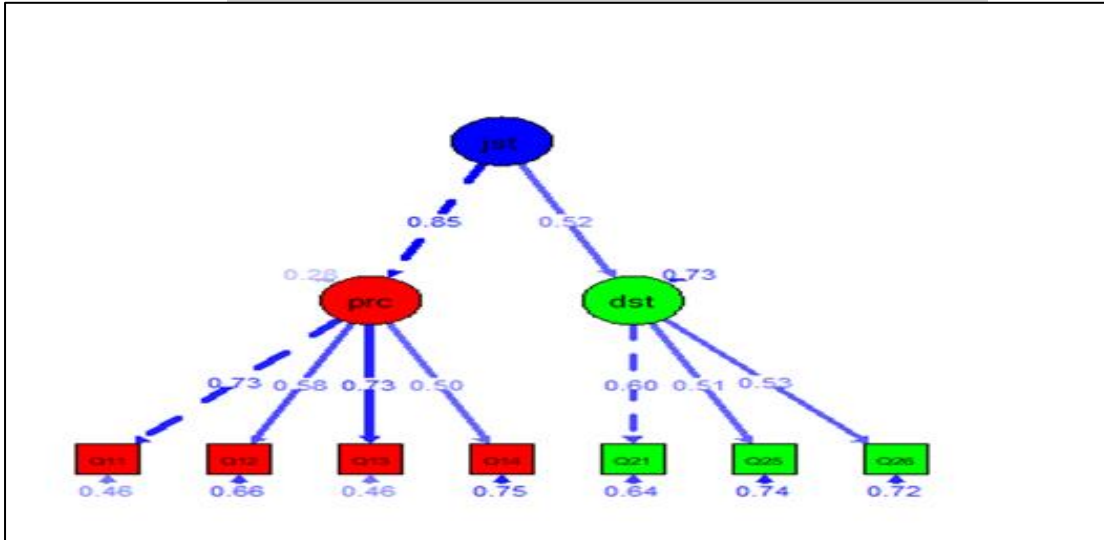


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

3-3- اختبار النموذج من الدرجة الثانية:

تمّ تصميم نموذج هرمي من الدرجة الثانية للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) يتألف من عاملين من الدرجة الأولى، تندرج تحت عامل عام من الدرجة الثانية، حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (4-19): يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

حيث جاءت تشبعات العوامل على العامل من الدرجة الثانية دالة إحصائياً عند (0,05). ومؤشرات النموذج الهرمي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) نذكرها في الجدول التالي: جدول رقم (4-30): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهرمي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المعايير	مؤشرات المطابقة المطلقة	العتبة الموصى بها
Absolute Fit Measures		
X ²	54.659	
P	0,000	
DI	12.000	
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	54.659/12.000=4.55	<5
GFI	0,976	>=0,90
SRMR	0,044	<=0,08
RMSEA	0,074	<0,08
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures		
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية		
NFI	0,932	>=0,90
CFI	0,945	>=0,90
TLI	0,904	>=0,90
Parsimonious Fit Measures		
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية		
AIC	11829.979	11850.811 > 11829.979
المستقل	11850.811	AIC > النموذج المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-3-1): ص 370

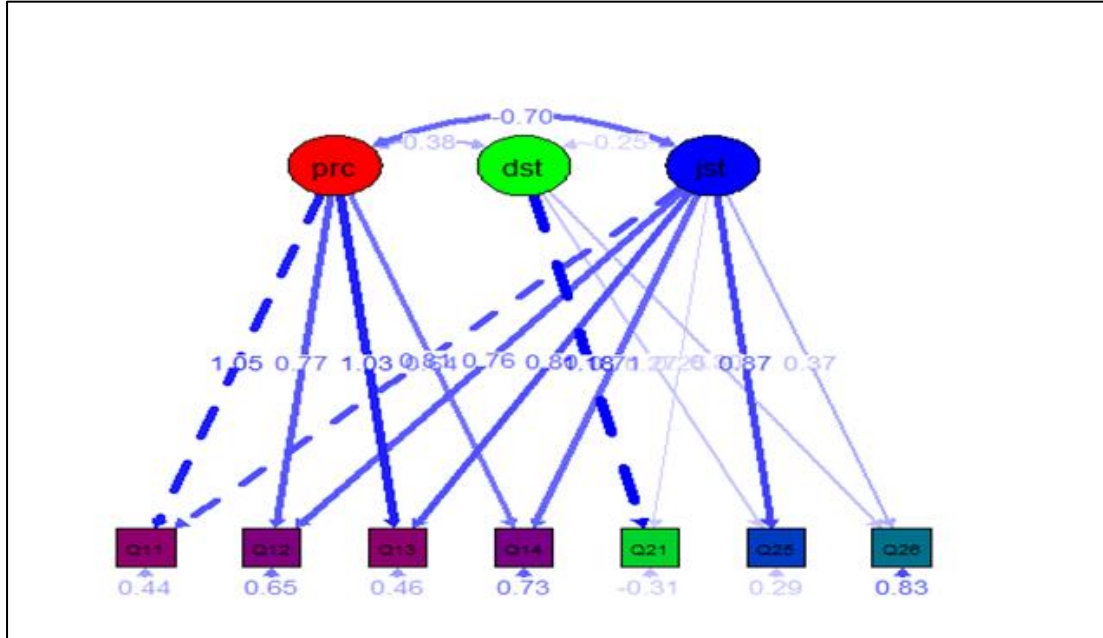
تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنّ النموذج الهرمي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات باستثناء مربع كاي الذي جاء دال إحصائياً نتيجة كبر حجم العينة، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,044) وهي أقل من (0,05) وهي جيّدة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,074) وهو أقل من (0,08) وهو مقبول، ومؤشر GFI بقيمة (0,976) وهي أكبر من (0,95) وهي ممتازة وتدلّ على جودة تطابق النموذج، وقيم كل من CFI

و NFI و TLI جاءت أكبر من (0,90) وهي قيم مقبولة، وقيمة محك المعلومات لأيكايك AIC مقبولة وهي أقل من قيمة النموذج المستقل.

3-4- النموذج الثنائي:

تمّ تصميم نموذج ثنائي يتألف من عاملين خاصين، وعامل عام حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (4-20): يمثل النموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

المؤشرات المُحدّدة بشكل سيء والمعيبة حسب قيمة القوة العاملة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-31): يبين المؤشرات المعيبة حسب قيمة القوة العاملة للنموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المؤشرات	Q21	Q26
القوة العاملة (<0,4)	0.246	0.375

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

ومؤشرات النموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) نذكرها في الجدول التالي:

جدول رقم (4-32): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المعايير	العتبة الموصى بها	مؤشرات المطابقة المطلقة
Absolute Fit Measures		
X ²		6.501
P		0,165
DI		4.000
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	<5	6.501/4.000=1.63
GFI	>=0,90	0,997
SRMR	<=0,08	0,012
RMSEA	<0,08	0,031
Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures		
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية		
NFI	>=0,90	0,992
CFI	>=0,90	0,997
TLI	>=0,90	0,983

Parsimonious Fit Measures مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية		
11829.068 > 11797.820	11797.820	AIC
AIC > النموذج المستقل	11829.068	المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-3-2): ص 372

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنّ النموذج الثنائي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات بدءاً بـ مربع كاي الذي جاء غير دال إحصائياً، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة عالية، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,012) وهي أقل من (0,05) وهي ممتازة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,031) وهو أقل من (0,05) وهو جيّد، ومؤشر GFI بقيمة (0,997) وهي أكبر من (0,95) وهي ممتازة وتدلّ على جودة تطابق النموذج، وجاءت قيم TLI و CFI أكبر من (0,95) وهي قيم ممتازة، وقيمة NFI جاءت أكبر من (0,90) وهي قيمة مقبولة، وقيمة محك المعلومات لأيكيك AIC مقبولة أيضاً وهي أقل من قيم النموذج المُستقل.

وبالرغم من التحسن الكبير لمؤشرات المطابقة، إلّا أنّنا نرفض هذا النموذج لضعف تشبعتات العبارات على العامل العام للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية) وهي غير دالة إحصائياً عند (0,05)، وعليه لا يُمثل هذا النموذج البنية العاملية الثنائية للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية).

3-5- المفاضلة بين النموذجين:

سنستخدم محك المعلومات لأيكيك (AIC) للمفاضلة بين النماذج على اعتبار أنّ النموذج ذو القيمة الأقل هو الأفضل، والجدول التالي يُبيّن المقارنة بين هاتين النماذج من حيث هذا المحك:

جدول رقم (4-33): بين قيم المحك أيكيك للنماذج المتعلقة بالمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المحك	النموذج	النموذج العاملي الثنائي	النموذج الهرمي	النموذج الثنائي
محك أيكيك (AIC)	11819.148	11829.979	11797.820	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول أعلاه وقيم محك المعلومات لأيكيك (AIC)، نجد أنّ النموذج العاملي الثنائي أقل قيمة من محك المعلومات لأيكيك (AIC) للنموذج الهرمي، واعتماداً على النتائج فضل النموذج العاملي الثنائي على النموذج الهرمي في تمثيل بنية المتغير المعدل (العدالة التنظيمية).

4- دمج نماذج القياس التي تتكون من التدريب والترقية مع نموذج الرضا الوظيفي مع نموذج العدالة التنظيمية تتضمن هذه الخطوة دمج النماذج الثلاث مع بعضها وقد أدّى اختبار هذا النموذج المركب إلى ظهور النتائج التالية في الجدول والشكل الموالين:

جدول رقم (4-34): دمج نماذج القياس الثلاث مع بعضها التدريب والترقية ونموذج الرضا الوظيفي مع نموذج العدالة التنظيمية

المعايير	مؤشرات المطابقة المطلقة	Absolute Fit Measures	العتبة الموصى بها
X ²	1212.145		
P	0,000		
DI	344.000		
X ² /dl (Normed Chi-Square) (NC)	1212.145/344=3.52		<5

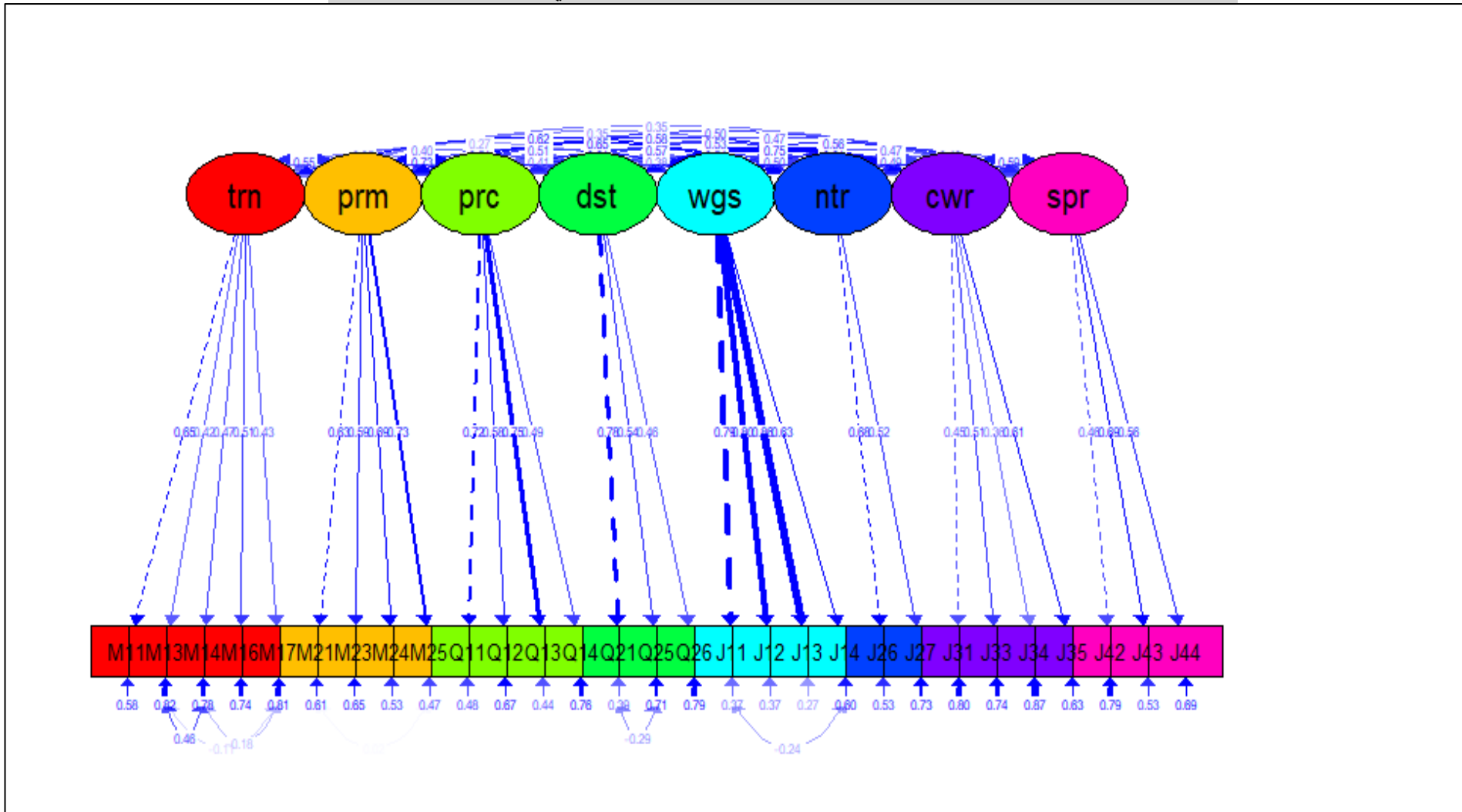
$\geq 0,90$	0,936	GFI
$\leq 0,08$	0,04	SRMR
$< 0,08$	0,059	RMSEA
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative Fit Measures / Incremental Fit Measures		
$\geq 0,90$	0,920	NFI
$\geq 0,90$	0,918	CFI
$\geq 0,90$	0,913	TLI
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية Parsimonious Fit Measures		
$46503.858 > 46091.977$	46091.977	AIC
AIC > النموذج المستقل	46503.858	المستقل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (7-4): ص 374

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ مؤشرات المطابقة الأكثر استعمالاً تُشير إلى أنّ النموذج الناتج عن دمج نماذج القياس الثلاث حققت مطابقة جيّدة في جميع المؤشرات باستثناء مربع كاي الذي جاء دال إحصائياً نتيجة كبر حجم العينة، وكل مؤشرات جودة المطابقة تتمتع بجودة مطابقة، فجاءت قيمة SRMR تُساوي (0,04) وهي مقبولة، ومؤشر RMSEA يُساوي (0,059) وهو أقل من (0,08) وهو مقبول، ومؤشر GFI بقيمة (0,936) وهي أكبر من (0,90) وهي جيّدة وتدلّ على جودة تطابق النموذج، وقيم CFI جاءت (0,918) وهي قيمة مقبولة، وقيم TLI تساوي (0,913) وهي مقبولة أيضاً، وقيمة محك المعلومات لأيكيك AIC مقبولة وهي أقل من قيم النموذج المُستقل.

والشكل الموالي يوضح دمج النماذج الثلاث مع بعضها كالتالي:

شكل رقم (4-21): دمج نماذج القياس الثلاثة التدريب والترقية ونموذج الرضا الوظيفي مع نموذج العدالة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

وهنا نكون قد أكملنا مرحلة تحليل النموذج القياسي لنبدأ في النموذج الهيكلي.

المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)

تتحقق صحة النموذج الهيكلي، في سياق التحليل العاملي التوكيدي، من خلال التحقق من النقاط التالية:

▪ موثوقية الاتساق الداخلي؛

▪ صلاحية التقارب؛

▪ صلاحية التمايز.

1- موثوقية الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability):

موثوقية الاتساق الداخلي هي مقياس لدرجة الاتساق أو التجانس بين عناصر مقياس أو اختبار، تُعدُّ جزءاً هاماً من بناء الاختبار، ومعامل ألفا كرونباخ من الطرق الشائعة لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي¹، و (Kline, 2005) يؤكد بأن موثوقية البنية ضرورية، والبنية غير الموثوقة لا يُمكن أن تكون صالحة في النموذج الإجمالي ولا يُمكن أن نحقق بها فرضيات البحث.

وبالتالي إلى التأكيد للعوامل التي تُمثل المتغيرات من الضروري تقييم موثوقية وصلاحية المقياس، وعليه سنقوم بحساب الموثوقية لكل المتغيرات.

1-1- تحليل الموثوقية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي):

1-1-1- الثبات المركب (Composite Reliability)

يُعرّف هير (Hair, 2009) الثبات المركب بأنه: "هو مقياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات المُقاسة التي تمثل بنية كامنة"، ويجب قياس الثبات المركب قبل تقييم صلاحية البناء²، ونقوم بحساب الثبات المركب (CR) لكل بُعد من أبعاد المتغير للتأكد من ثبات البنية لإدارة المسار الوظيفي، وجاءت النتائج حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (4-35): معامل الثبات المركب لأبعاد إدارة المسار الوظيفي

القيمة	المعادلة	الأبعاد
0,83	$CR = \frac{(0,65+0,41+0,46+0,49+0,48)^2}{(0,65+0,41+0,46+0,49+0,48)^2 + [(1-0,58)+(1-0,83)+(1-0,79)+(1-0,76)+(1-0,77)]}$	التدريب
0,80	$CR = \frac{(0,68+0,71+0,63+0,58)^2}{(0,68+0,71+0,63+0,58)^2 + [(1-0,54)+(1-0,49)+(1-0,60)+(1-0,66)]}$	الترقية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ثبات البنية العاملة للنموذج حيث تجاوزت قيمة معامل الثبات المركب (CR) لكل بُعد (0,70) وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملة للنموذج.

¹ DeVellis, Robert F. **Scale Development: theory and publications**, (4th ed), Sage publications, 2017, P. 101.

² Sarmento, Rui Portocarrero, & Vera Costa. **Op-cit**, P. 4.

1-1-2- معامل الاتساق الداخلي (Coefficient of Internal Consistency): سنقوم بمقارنة معاملات الثبات كمؤشرات على الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والنتائج نُدرجها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-36): معاملات الثبات لأبعاد إدارة المسار الوظيفي

الأبعاد	α	Omega	Omega 2	Omega 3	CR
التدريب	0,63	0,58	0,58	0,59	0,83
الترقية	0,75	0,74	0,74	0,74	0,80

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (8-1-1): ص 378

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم CR جاءت أكبر من قيم α وقيم Omega، ويميل ألفا كرونباخ إلى تقليل الموثوقية،¹ بينما CR مُصاب بتضخيم تقديرات الاتساق الداخلي عندما تكون العناصر ذات علاقة قوية بالبنية المُقاسة وتقليل التقديرات عندما لا تكون العناصر ذات علاقة قوية، ويعود ذلك إلى أنّ مقياس الموثوقية المركبة يعتمد على تحميلات العناصر على العامل الكامن ويفترض أنّ جميع العناصر تقيس نفس البنية بنفس الكفاءة،² وهو الأكثر موثوقية مع العينات الكبيرة،³ وبالتالي القيمة الحقيقية للثبات هي توجد بين قيم ألفا كرونباخ وقيم CR، وفي عام 2001 اقترح الدكتور رايكوف (Raykov) معامل (رو) (Rho) معامل الارتباط Correlation Coefficient كطريقة لتقييم درجة الاتفاق بين مقياس ألفا كرونباخ ومقياس الموثوقية المركبة، حيث تتراوح قيم (Rho) بين (1، -1)،⁴ ويُحسب معامل (Rho) بالصيغة التالية:

$$Rho = (2 * (CR - \alpha)) / (CR + \alpha)$$

من خلال المقارنة لنتائج الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم CR جاءت أكبر من ألفا كرونباخ و Omega لكل بعد من أبعاد إدارة المسار الوظيفي.

1-2-1- تحليل الموثوقية للمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

1-2-1- الثبات المركب لأبعاد المتغير: نقوم بحساب الثبات المركب (CR) لكل بُعد من أبعاد المتغير للتأكد من ثبات البنية للرضا الوظيفي، وجاءت النتائج حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (4-37): معامل الثبات المركب لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

القيمة	المعادلة	الأبعاد
0,80	$CR = \frac{(0,78+0,80+0,87+0,62)^2}{(0,78+0,80+0,87+0,62)^2 + [(1-0,39)+(1-0,36)+(1-0,25)+(1-0,61)]}$	الأجور
0,67	$CR = \frac{(0,59+0,60)^2}{(0,59+0,60)^2 / [(1-0,65)+(1-0,64)]}$	الطبيعة

¹ Raykov, Tenko. *Op-cit*, P. 174.

² Dunn, Thomas. J, Baguley, Thom., & Brunsten, Vivienne. *From Alpha to Omega: A Practical Solution to the Pervasive Problem of Internal Consistency Estimation*, British Journal Psychology, 2014, Vol. 105, N°. 3, PP. 399-412.

³ Raykov, Tenko. *Op-cit*, P. 179.

⁴ Raykov, Tenko. *Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures*, Applied Psychological Measurement, 2001, Vol. 25, N°. 3, PP. 231-244.

0,80	CR= $\frac{(0,41+0,58+0,44+0,54)^2}{(0,41+0,58+0,44+0,54)^2 / [(1-0,83)+(1-0,67)+(1-0,81)+(1-0,70)]}$	الزملاء
0,74	CR= $\frac{(0,55+0,69+0,46)^2}{(0,55+0,69+0,46)^2 / [(1-0,70)+(1-0,52)+(1-0,78)]}$	الإشراف

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ثبات البنية العاملية للنموذج حيث تجاوزت قيمة معامل الثبات المركب $(CR > 0,70)$ بالنسبة لكل الأبعاد ما عدا بعد ظروف العمل وطبيعته، وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملية للنموذج.

1-2-2- معامل الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير: سنقوم بمقارنة معاملات الثبات كمؤشرات على الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والنتائج ندرجها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-38): معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الأبعاد	α	Omega	Omega 2	Omega 3	CR
الأجور	0,84	0,86	0,86	0,86	0,80
الطبيعة	0,51	0,50	0,50	0,49	0,67
الزملاء	0,56	0,56	0,56	0,56	0,80
الإشراف	0,55	0,57	0,57	0,58	0,74

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-1-2): ص 378

من خلال المقارنة لنتائج الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم CR جاءت أكبر من قيم كل من ألفا كرونباخ و Omega لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، إلا بعد ظروف العمل وطبيعته جاءت مُنخفضة وأقل من $(0,70)$ ، ووجدنا قيم ألفا كرونباخ و Omega أقل من $(0,70)$ وأكبر من $(0,50)$ وهي مقبولة، فتشير (Nunnally, 1967) إلى أنّ المصدقية من $(0,50-0,60)$ تكفي وأنّ زيادة المصدقية لأكثر من $(0,80)$ ربما تكون إسرافًا، أمّا (Hair et al, 2010) اقترح أنّ قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من $(0,70)$ ، ومع ذلك يُعتبر ألفا كرونباخ من $(0,50)$ فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009)¹، ونحن نقبل بـ ألفا كرونباخ من $(0,50)$ فما فوق، وكما أشرنا سابقًا أنّ ألفا كرونباخ تميل إلى تقليل الموثوقية وهو راجع أيضا لسبب حذف وتخفيض العبارات في مرحلة تعديل النموذج، ممّا أدى إلى التقليل في قيم ألفا كرونباخ.

1-2-3- الثبات المركب: نقوم بحساب الثبات المركب (CR) للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) للتأكد من ثبات بنيته، وجاءت النتائج حسب الجدول الموالي:

¹ عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز، والالتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 89.

جدول رقم (4-39): معامل الثبات المركب للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

القيمة	المعادلة	المتغير
0,80	$CR = \frac{(0,67+0,83+0,67+0,72)^2}{(0,67+0,83+0,67+0,72)^2 + [(1-0,55)+(1-0,31)+(1-0,55)+(1-0,48)]}$	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ثبات البنية العاملية للنموذج حيث تجاوزت قيمة معامل الثبات المركب $(CR > 0,70)$ وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملية للنموذج.

1-2-4- معامل الاتساق الداخلي: سنقوم بمقارنة معاملات الثبات كمؤشرات على الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والنتائج تُدرجها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-40): معاملات الثبات للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	α	Omega	Omega 2	Omega 3	CR
الرضا الوظيفي	0,81	0,77	0,38	0,37	0,80

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-1-3): ص 378

من خلال المقارنة لنتائج الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم CR جاءت أكبر من قيم Omega ومقاربة جدا مع قيم ألفا كرونباخ وهذا مؤشر على ثبات البنية العاملية للنموذج، بالإضافة إلى التحسن الكبير في قيم ألفا كرونباخ وهذا يعود لزيادة عدد المؤشرات (فهي تخص كل مؤشرات الأبعاد مُجمعة) وهذا ما تُؤكده الدراسات السابقة، بأنّ ألفا كرونباخ تتأثر بعدد المؤشرات (العبارات) وأيضًا تتأثر بحجم العينة الكبيرة، وهذا ما يُؤكد أيضًا أنّ النموذج الهرمي للرضا الوظيفي أفضل من النموذج العاملي.

1-3- تحليل الموثوقية للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية):

1-3-1- الثبات المركب: نقوم بحساب الثبات المركب (CR) لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) للتأكد من ثبات بنيته، وجاءت النتائج حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (4-41): معامل الثبات المركب المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

القيمة	المعادلة	الأبعاد
0,79	$CR = \frac{(0,73+0,58+0,73+0,50)^2}{(0,73+0,58+0,73+0,50)^2 + [(1-0,46)+(1-0,66)+(1-0,46)+(1-0,75)]}$	العدالة الإجرائية
0,75	$CR = \frac{(0,60+0,51+0,53)^2}{(0,60+0,51+0,53)^2 + [(1-0,64)+(1-0,74)+(1-0,72)]}$	العدالة التوزيعية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ثبات البنية العاملية للنموذج حيث تجاوزت قيمة معامل الثبات المركب $(CR > 0,70)$ وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملية للنموذج.

1-3-2- معامل الاتساق الداخلي: سنقوم بمقارنة معاملات الثبات كمؤشرات على الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) والنتائج تُدرجها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-42): معاملات الثبات لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

الأبعاد	α	Omega	Omega 2	Omega 3	CR
العدالة الإجرائية	0,73	0,73	0,73	0,74	0,79
العدالة التوزيعية	0,56	0,56	0,56	0,56	0,75

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-1-4): ص 379

من خلال المقارنة لنتائج الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم CR جاءت أكبر من قيم كل من ألفا كرونباخ و Omega لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ووجدنا قيم ألفا كرونباخ و Omega (0,56) وهي مقبولة.

2- الصدق التقاربي Convergent Validity:

يُشير الصدق التقاربي في التحليل العاملي التوكيدي إلى درجة تشابه المتغيرات المختلفة في مجموعة البيانات في العامل الواحد، ويتم تقييم الصدق التقاربي عن طريق قياس مدى ترابط العناصر المختلفة في المقياس الذي يُفترض أنه يقيس نفس العامل،¹ و يُستخدم في التحليل العاملي التوكيدي لتقييم مقدار التباين الذي تمّ الحصول عليه للبنية الكامنة بالنسبة لمقدار تباين الخطأ في عناصر القياس"، ويتم حساب AVE على أنه متوسط التشعبات التربيعية للمؤشرات على العامل الكامن الخاص بها، مقسومًا على مجموع تباينات المؤشرات وتباينات أخطائها، تتراوح قيم AVE من (0 - 1) وتكون أكبر من (0,50)،² ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$AVE = \frac{\sum (L_i)^2}{M}$$

L_i : تشعبات الفقرات على الأبعاد

M : عدد الفقرات على البعد

وجرت العادة على أنّ التشعبات الجوهرية يجب أن لا تقل عن 0,3، وكما يُشير (Costello & Osborne, 2005) يجب أن لا تقل التشعبات عن 0,32 والتي تُعادل تقريبًا 10% من التباين،³ ويرى آخرون بأنّ عتبة أقل من (0,4) قد تكون مناسبة في بعض الحالات، ومن المهم أيضًا مراعاة التشعبات للمؤشرات على العامل الكامن، ويتفق الباحثون عمومًا على أنّ المؤشرات تتشعب بمقدار (0,4) أو أعلى وهو مرغوب فيه للتأكد من أنّ المؤشرات تقيس بشكل صحيح العامل الكامن (Hair. et al, 2017)،⁴ والحد الموصى به للتشعبات في العلوم الاجتماعية هو (0,4)،⁵ وعلى هذا الأساس سيتم اختيار AVE من (0,4) فما فوق.

ويتم استخراج قيم AVE من نتائج Summary تحت اسم Latent Variables ضمن Std.all.

¹ Brown, Timothy A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, Guilford Publications, 2015, P. 116.

² Fornell, Claes, & Larcker, David. F. **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, Journal of Marketing Research, 1981, Vol. 18, N°. 1, PP. 39-50, P. 47.

³ Costello, Anna. B & Osborn, Jason. **Best Practices in Exploratory Factor Analysis Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis**, Practical Assessment Research & Evaluation, 2005, Vol. 10, N°. 1, PP. 1-9, P.4.

⁴ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. **Multivariate Data Analysis (8thed)**, Cengage Learning, Hampshire, United Kingdom, 2017.

⁵ Yli-Renko, Helena., Autio, Erko., & Sapienza, Harry J. **Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology based Firms**, Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, N°. 6-7, PP. 587-613, P. 602.

2-1- الصدق التقاربي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي):

يتم حسابه من تشبعات المعيارية للمؤشرات على أبعادها، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-43): يبين تشبعات المؤشرات على أبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
training =~						
M11	1.000				0.538	0.649
M13	0.786	0.112	7.029	0.000	0.423	0.413
M14	0.868	0.114	7.600	0.000	0.467	0.458
M16	0.635	0.073	8.678	0.000	0.342	0.486
M17	0.617	0.079	7.829	0.000	0.332	0.477
promotion =~						
M21	1.000				0.427	0.581
M23	1.467	0.139	10.544	0.000	0.626	0.630
M24	1.503	0.138	10.901	0.000	0.641	0.713
M25	1.535	0.124	12.415	0.000	0.655	0.678

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 4.2.2.R.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ صدق المؤشرات المُقاسة تمثله قيمة التشبعات المعيارية ذاتها (Std.all)، إذ يُعتبر مقدار تشبع المؤشر المُقاس على عامله معامل صدق، لأنّه عند ضرب قيمة تشبع مؤشر معين (فقرة أو مقياس أو غيرهما) على عامله بالدرجة الخام للمؤشر (درجة الفقرة أو المقياس) فإننا نحصل على نسبة تباين درجة المؤشر المُقاس التي تمثل مقدار تباين الدرجة الحقيقية التي تعكس الصدق.¹

وعند معاينة تشبعات المؤشرات على عامل التدريب وجدناها تراوحت من (0,413) لمؤشر M13 (تنتهج المستشفى أسلوب التدريب الوظيفي بشكل مُنهج) وقيمة (41,3) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل التدريب الذي ينتمي إليه، إلى (0,649) لمؤشر M11 (يسهم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للموظفين) وقيمة (64,9) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل التدريب الذي ينتمي إليه، ومؤشرات عامل الترقية تراوحت من (0,581) لمؤشر M21 (فُرص الترقية الوظيفية مُتاحة للجميع) وقيمة (58,1) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل الترقية الذي ينتمي إليه، إلى (0,713) لمؤشر M24 (تُطبق قوانين الترقية بصورة عادلة) وقيمة (71,3) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل الترقية الذي ينتمي إليه.

وإذا أخذنا كل تشبعات المؤشرات المُقاسة التسعة، نلاحظ أنّ أدنى قيمة تشبع هي (0,413) لمؤشر M13، وأنّ أعلى قيمة تشبع هي (0,713) لمؤشر M24، هي نسب متفاوتة تعكس نسبة التباين التي يُفسرها العاملان الكامن من مُجمل تباين مؤسراتهما، إلا أنّ معاملات صدق مؤشرات عامل الترقية أعلى بقليل من معاملات الصدق لمؤشرات عامل التدريب، ونلاحظ أنّ كل القيم أكبر من (0,40) وهي مقبولة، وهذا يدل على الصدق التقاربي (معناه وجود علاقة جيدة بين المؤشرات والعوامل التي وظفت لقياسها).

كما قمنا بقياس متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل من عوامل المتغير المستقل (إدارة المسار

الوظيفي)، وجاءت النتائج حسب ما يُظهره الجدول التالي:

¹ بوزيان امحمد تيغزة، مرجع سابق، ص 279.

جدول رقم (4-44): متوسط التباين المستخلص لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

CR	AVE	
0,823	0,926	التدريب
0,798	0,611	الترقية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل عوامل النموذج تتمتع بـ الصدق التقاربي لأنّ قيم متوسط التباين المُستخلص (AVE) لكل بعد تجاوز قيمة 0,40، وهو أصغر من الثبات المركب (CR) ما عدا بعد التدريب جاءت قيم (AVE) أكبر من قيم (CR).

2-2- الصدق التقاربي لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

يتم حسابه من تشبعات المعيارية للمؤشرات على أبعادها، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-45): يبين تشبعات المؤشرات على أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
wages =~						
J11	1.000				0.796	0.770
J12	1.271	0.061	21.004	0.000	1.011	0.814
J13	1.408	0.063	22.413	0.000	1.121	0.868
J14	0.710	0.048	14.891	0.000	0.565	0.593
nature =~						
J26	1.000				0.496	0.610
J27	1.185	0.156	7.570	0.000	0.587	0.560
coworkers =~						
J31	1.000				0.356	0.419
J33	1.463	0.196	7.463	0.000	0.521	0.562
J34	0.969	0.147	6.600	0.000	0.345	0.426
J35	1.185	0.159	7.442	0.000	0.422	0.557
supervision =~						
J42	1.000				0.493	0.457
J43	1.201	0.148	8.119	0.000	0.592	0.705
J44	1.019	0.130	7.863	0.000	0.502	0.545
job =~						
wages	1.000				0.749	0.749
nature	0.599	0.076	7.843	0.000	0.720	0.720
coworkers	0.477	0.069	6.891	0.000	0.798	0.798
supervision	0.545	0.080	6.806	0.000	0.659	0.659

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ تشبعات المؤشرات على عامل الأجور تتراوح من (0,593) لمؤشر J14 (يتوفر أجري على مكافآت مناسبة) وقيمة (59,3) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل الأجور الذي ينتمي إليه، إلى (0,868) لمؤشر J13 (أشعر بعدالة أنظمة الأجور) وقيمة (86,8) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل الأجور الذي ينتمي إليه، ومؤشرات عامل ظروف العمل وطبيعته تراوحت من (0,560) لمؤشر J27 (توفر لي وظيفتي مجالاً للإبداع) وقيمة (56) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل ظروف العمل وطبيعته الذي ينتمي إليه، إلى (0,610) لمؤشر J26 (تتحقق طموحاتي من خلال وظيفتي) وقيمة (61) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل ظروف العمل وطبيعته الذي ينتمي إليه، ومؤشرات عامل زملاء العمل تراوحت من (0,419) لمؤشر J31 (يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم) وقيمة (41,9) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا

المؤشر يفسره عامل زملاء العمل الذي ينتمي إليه، إلى (0,562) لمؤشر J33 (تشارك الزملاء في حل المشكلات الوظيفية التي تُواجههم) وقيمة (56,2) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل زملاء العمل الذي ينتمي إليه، ومؤشرات عامل الإشراف تراوحت من (0,457) لمؤشر J42 (يفوض المدير الصلاحيات للموظفين) وقيمة (45,7) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل الإشراف الذي ينتمي إليه، إلى (0,705) لمؤشر J43 (يُشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات) وقيمة (70,5) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل الإشراف الذي ينتمي إليه، وبأخذ تشبعات كل المؤشرات المقاسة الثلاثة عشر، نلاحظ أنّ أدنى قيمة تشبع هي (0,419) لمؤشر J31، وأعلى قيمة تشبع هي (0,868) لمؤشر J13، وهي نسب متفاوتة تعكس نسبة التباين التي تُفسرها العوامل الكامنة الأربعة من مُجمل تباين مؤشراتنا، وقد أخذت تشبعات مؤشرات عامل زملاء العمل أقل القيم للتشبعات، في حين كانت كلها أكبر من (0,40)، وهذا يدل على الصدق التقاربي للمؤشرات على عواملها.

كما قمنا بقياس متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل من عوامل الرضا الوظيفي وجاءت النتائج حسب ما يُظهره الجدول التالي:

جدول رقم (4-46): متوسط التباين المستخلص لأبعاد الرضا الوظيفي

CR	AVE	
0,797	0,749	الأجور
0,666	0,720	ظروف العمل وطبيعته
0,797	0,798	زملاء العمل
0,743	0,659	الإشراف

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل عوامل النموذج تتمتع بـ الصدق التقاربي لأنّ قيم متوسط التباين المُستخلص (AVE) لكل بعد تجاوز قيمة 0,40، وهو أصغر من الثبات المركب (CR) ما عدا بعد ظروف العمل وطبيعته جاءت قيم (AVE) أكبر من قيم (CR).

2-3- الصدق التقاربي لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

يتم حسابه من تشبعات المعيارية للمؤشرات على أبعادها، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-47): يبين تشبعات المؤشرات على أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Procedural =~						
Q11	1.000				0.688	0.732
Q12	0.873	0.072	12.099	0.000	0.600	0.584
Q13	1.112	0.081	13.648	0.000	0.765	0.734
Q14	0.749	0.071	10.623	0.000	0.515	0.501
Distributive =~						
Q21	1.000				0.532	0.596
Q25	0.944	0.132	7.124	0.000	0.502	0.508
Q26	0.825	0.115	7.181	0.000	0.439	0.533

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ تشبعات المؤشرات على عامل العدالة الإجرائية تتراوح من (0,501) لمؤشر Q14 (أشعر أنّ مسؤولياتي الوظيفية عادلة) وقيمة (50,1) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل العدالة الإجرائية الذي ينتمي إليه، إلى (0,734) لمؤشر Q13 (أعتقد أنّ المكافآت التي أتلقتها مناسبة بشكل عام) وقيمة (73,4) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل العدالة الإجرائية الذي ينتمي إليه، ومؤشرات عامل العدالة التوزيعية تتراوح من (0,508) لمؤشر Q25 (يُطبق مديري نفس القرارات على جميع الموظفين المعنيين بها) وقيمة (50,8) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل العدالة التوزيعية الذي ينتمي إليه، إلى (0,596) لمؤشر Q21 (يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالوظيفة بطريقة غير متحيّزة) وقيمة (59,6) بالمئة من متوسط التباين المستخلص لهذا المؤشر يفسره عامل العدالة التوزيعية الذي ينتمي إليه، وبأخذ كل المؤشرات المقاسة السبعة، نلاحظ أنّ أدنى قيمة تشبع هي (0,501) لمؤشر Q14، وأعلى قيمة تشبع هي (0,734) لمؤشر Q13، وهي نسب متفاوتة تعكس نسبة التباين التي يُفسرها العاملان الكامنان من مجمل تباين مؤشراتهما، نلاحظ أنّ تشبعات مؤشرات عامل العدالة التوزيعية أخذت أقل التشبعات مقارنة بتشبعات عامل العدالة الإجرائية، إلّا أنّ كل القيم جاءت أكبر من (0,40) وهي مقبولة، وهذا يدل على الصدق التقاربي للمؤشرات على عواملها.

كما قمنا بقياس متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل من عوامل العدالة التنظيمية وجاءت النتائج

حسب ما يُظهره الجدول التالي:

جدول رقم (4-48): متوسط التباين المستخلص لأبعاد العدالة التنظيمية

CR	AVE	
0,794	0,858	العدالة الإجرائية
0,749	0,519	العدالة التوزيعية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج 4.2.2.R.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل عوامل النموذج تتمتع بـ الصدق التقاربي لأنّ قيم متوسط التباين المُستخلص (AVE) لكل بعد تجاوز قيمة 0,40، وهو أصغر من الثبات المركب (CR) ما عدا بعد العدالة الإجرائية جاءت قيم (AVE) أكبر من قيم (CR).

3- الصدق التمايزي Discriminant Validity:

يُشير الصدق التمايزي في التحليل العاملي التوكيدي إلى مدى قدرة المتغيرات المختلفة على التمييز بين العوامل المختلفة في النموذج، ويتم تقييم الصدق التمايزي عن طريق قياس مدى اختلاف العناصر في المقياس الذي يُفترض أنّه يقيس عوامل مختلفة¹.

سنقوم بحساب الصدق التمايزي بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة، عن طريق الارتباطات داخل النماذج، وارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (HTMT) (Heterotrait-Monotrait Ratio)، حيثُ "يتحقق التمايز

¹ Brown, Timothy A. Op-cit, P.116.

في العوامل عندما ترتبط مقاييس البنى المختلفة بمستوى أقل من الارتباطات داخل البناء¹، وتشتت أن تكون الارتباطات تكون تقع بين (0,8 و 0,9) وتكون أقل تمامًا من (0,90)²، و Chi-square Difference وهو الفرق بين النموذج المقيد والغير مقيد دال إحصائياً وأكبر من (3)³، وتعدُّ طريقة HTMT لـ (Henseler et al, 2015) هي أحدث إضافة إلى اختبارات الصلاحية التمييزية التي تمت الدعوة لها في الأدبيات التسويقية، ويتطلب اختبار HTMT حساب نسبة متوسط الارتباطات بين العوامل إلى المتوسط الهندسي لمتوسط الارتباطات داخل عناصر نفس العوامل، حيث تم اقتراح HTMT كاختبار أكثر شمولاً وأقل تقييداً للصلاحية التمييزية للباحثين الذين يقومون بإجراء SEM القائم على التباين ويقترح (Henseler et al, 2015) المعيار الرئيسي لاختبار HTMT يكون أقل من (0,90 و 0,85) وأقل تمامًا من (0,90)⁴، ونلخص المراحل في الجدول التالي:

جدول رقم (4-49): الصدق التمايزي للنموذج القياسي

اسم التحليل	المعيار المستخدم	Lavaan Code	المراجع
الصدق التمايزي Discriminant Validity	Chi-square Differences -1 الارتباطات تكون >0,90؛ • Chi-square Differences يكون • دال إحصائياً، و>3.	discriminant validity(model_fit)	Ronkko, Mikko., &Cho, Eunseong., An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity, Organizational Research Methods, 2022, Vol. 25, N°. 1, PP. 6- 47.
	Heterotrait-monotrait ratio of -2 correlations (HTMT) • تكون (HTMT<0,90)	Htmt(model_name, data=my data)	Voorhees, Clay M., Brady, Michael K., Calantone, Roger., &Ramirez, Edward., Discriminant Validity Testing in Marketing: an Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies, Journal of the Academy of Marketing Science, 2016, Vol. 44, PP. 119-134.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المعتمدة في الجدول.

3-1- الصدق التمايزي للنموذج القياسي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

سنقوم بحساب كل من Chi-square Differences و ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-

(HTMT)monotrait ratio، لأبعاد المتغير (إدارة المسار الوظيفي)

3-1-1- اختلافات مربع كاي Chi-square Differences

سنقوم بحساب الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) بواسطة برنامج R، من

خلال حزمة (Library semTools) والكود التالي discriminant validity(model_fit)، ونقوم بتلخيص النتائج

في الجدول التالي:

¹ Bagozzi, Richard P. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: a comment, 1981, Vol. 18, N°. 3, PP. 375-381, P. 377.

² Ronkko, Mikko., &Cho, Eunseong. An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity, Organizational Research Methods, 2022, Vol. 25, N°. 1, PP. 6- 47, P. 13.

³ Ronkko, Mikko., &Cho, Eunseong. Op-cit, P. 32-34.

⁴ Voorhees, Clay M., Brady, Michael K., Calantone, Roger., &Ramirez, Edward. Discriminant Validity Testing in Marketing: an Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies, Journal of the Academy of Marketing Science, 2016, Vol. 44, PP. 119-134, P. 124-125.

جدول رقم (4-50): الصدق التمايزي لنموذج إدارة المسار الوظيفي

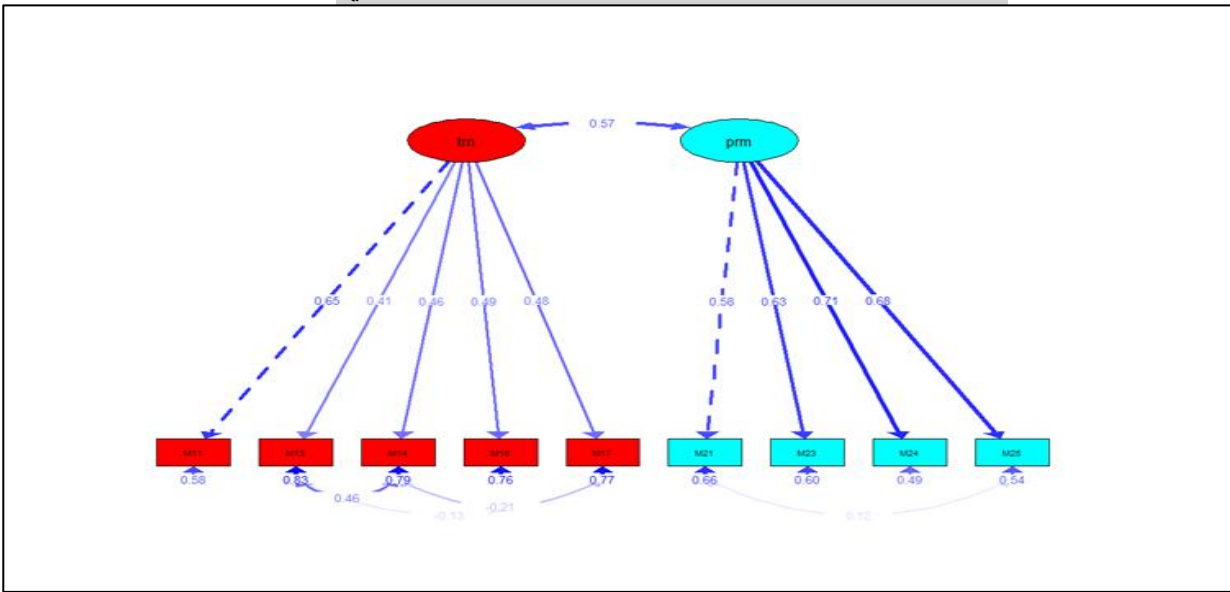
الارتباطات	أقل قيمة	قيمة الارتباط	أعلى قيمة	Chisq diff
training ~ promotion	0,476	0,566	0,656	68, 085

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-2-1): ص 379

من خلال الجدول أعلاه جاءت قيمة الارتباط بين عاملي (التدريب والترقية) أقل من (0,90) وهي جيدة، وأيضا قيم Chi-Square Difference جاءت دالة إحصائيا وأكبر من 3، وهذا ما يدل على تمتع النموذج بـ الصدق التمايزي.

والشكل التالي يبين الارتباطات بين عوامل (إدارة المسار الوظيفي)

شكل رقم (4-22): الارتباطات بين عوامل (إدارة المسار الوظيفي)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين عامل التدريب وعامل الترقية (0,57) ودال إحصائياً، يدل على ارتباط مُنخفض أو معتدل إلى حد ما بين عامل التدريب وعامل الترقية مما يُعزز تمايز العاملين، أي تمتعهما بـ الصدق التمايزي.

3-1-2- ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT):

سنقوم بحساب ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT) لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) بواسطة برنامج R، من خلال حزمة (Library semTools) والكود التالي `Htmt(model_name, data=my data)`، ونقوم بتلخيص نتائج المصفوفة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-51): تقييم الصدق التمايزي لأبعاد إدارة المسار الوظيفي باختبار HTMT

التدريب	الترقية
1.000	0.628
0.628	1.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-2-1): ص 379

من خلال الجدول أعلاه جاءت قيمة **htmt** أقل من قيمة (0,90) وهي جيدة، مما يدل على تمتع النموذج بـ **الصدق التمايزي** بتطبيق مؤشر **htmt**.
نتيجة:

تمّ التأكد من صدق البنية العاملية لمقياس (إدارة المسار الوظيفي) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، من خلال دلالات الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وبالنسبة لـ موثوقية الاتساق الداخلي فتّم التحقق منها عن طريق الثبات المركب وأوميغا الموزونة، حيث تجاوزت قيم الثبات المركب كل من قيم أوميغا الموزونة وألفا كرونباخ.

وقد جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة في حدود المجال المسموح به بعد تعديل النموذج، ولم تُثبت التحليلات وجود نموذج منافس، وبناءً عليه، يُمكن اعتبار النموذج العاملي الثنائي من الدرجة الأولى مقبولاً بناءً طبقاً لـ مؤشرات جودة المطابقة، ومؤشرات الصدق والثبات التي تميزه، وعليه يتم اعتماد هذا النموذج في الدراسة الحالية.

3-2- الصدق التمايزي للنموذج القياسي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

سنقوم بحساب كل من **Chi-square Differences** وارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (**Heterotrait- (HTMT) (monotrait ratio)**، لأبعاد المتغير (الرضا الوظيفي)

3-2-1- اختلافات مربع كاي Chi-square Differences

سنقوم بحساب الارتباطات بين أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بواسطة برنامج **R**، من خلال حزمة (**Library semTools**) والكود التالي (**discriminant validity(model_fit)**، ونقوم بتلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4-52): الصدق التمايزي لنموذج الرضا الوظيفي

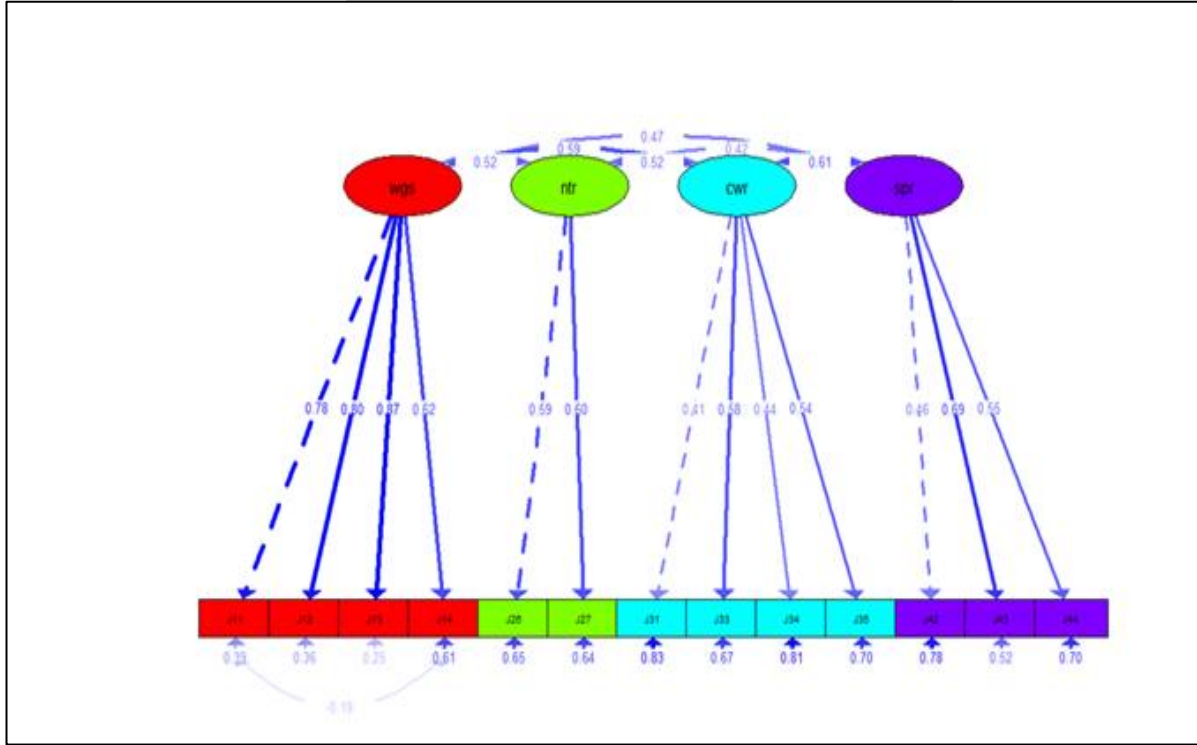
الارتباطات	أقل قيمة	قيمة الارتباط	أعلى قيمة	Chisq diff
wages ~ nature	0,488	0,589	0,690	30,216
wages ~ coworkers	0,501	0,589	0,675	56,650
wages ~ supervision	0,377	0,467	0,558	96,445
nature ~ coworkers	0,386	0,513	0,640	33,562
nature ~ supervision	0,337	0,461	0,586	42,912
coworkers ~ supervision	0,497	0,606	0,715	28,459

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (8-2-2): ص 379

من خلال الجدول أعلاه جاءت قيم الارتباط بين عوامل (الرضا الوظيفي) كلها أقل من (0,90) وهي جيدة، وأيضا قيم **Chi-Square Difference** جاءت دالة إحصائياً وأكبر من 3، وهذا ما يدل على تمتع النموذج بـ **الصدق التمايزي**.

والشكل التالي يبين الارتباطات بين عوامل (الرضا الوظيفي)

شكل رقم (4-23): الارتباطات بين عوامل (الرضا الوظيفي)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ أنَّ معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي أقل من (0,90) ودالة إحصائيًا، هذا يدل على أنَّه ارتباط مُنخفض أو معتدل إلى حد ما بين عوامل الرضا الوظيفي (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) ممَّا يُعزز تمايزها، أي تمتعهما بـ الصدق التمايزي.

3-2-2-2- ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (HTMT) (Heterotrait-monotrait ratio):

سنقوم بحساب ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (HTMT) (Heterotrait-monotrait ratio) لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بواسطة برنامج R، من خلال حزمة (Library semTools) والكود التالي:

`Htmt(model_name, data=my data)`، ونقوم بتلخيص نتائج المصفوفة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-53): تقييم الصدق التمايزي لأبعاد الرضا الوظيفي باختبار HTMT

الإشراف	زملاء العمل	ظروف العمل وطبيعته	الأجور	
			1.000	الأجور
		1.000	0.489	ظروف العمل وطبيعته
	1.000	0.515	0.502	زملاء العمل
1.000	0.691	0.438	0.512	الإشراف

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-2-2): ص 380

من خلال الجدول أعلاه جاءت قيم htmt لكل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، أقل من قيمة (0,90) وهي جيّدة، ممَّا يدل على تمتع النموذج بـ الصدق التمايزي بتطبيق مؤشر htmt.

نتيجة: 🟡

تمَّ التأكد من صدق البنية العاملية لمقياس (الرضا الوظيفي) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، من

خلال دلالات الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وبالنسبة لـ موثوقية الاتساق الداخلي فتمّ التحقق منها عن طريق الثبات المركب وأوميجا الموزونة، حيث تجاوزت قيم الثبات المركب كل من قيم أوميجا الموزونة وألفا كرونباخ في الأبعاد ما عدا بعد (ظروف العمل وطبيعته)، وبالنسبة للنموذج الهرمي فقد جاءت قيم الثبات المركب أكبر من قيم أوميجا الموزونة ومُتقاربة جدا مع قيم ألفا كرونباخ وهذا مؤشر على ثبات البنية العاملية للنموذج. وقد جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة في حدود المجال المسموح به بعد تعديل النموذج، ولم تُثبت التحليلات وجود نموذج منافس، وبناءً عليه، يُمكن اعتبار النموذج الهرمي مقبولاً بناءً طبقاً لـ مؤشرات جودة المطابقة، ومؤشرات الصدق والثبات التي تميزه، وعليه يتم اعتماد هذا النموذج في الدراسة الحالية.

3-3- الصدق التمايزي للنموذج القياسي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

سنقوم بحساب كل من Chi-square Differences و ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-

monotrait ratio)(HTMT)، لأبعاد المتغير (العدالة التنظيمية)

3-3-1- اختلافات مربع كاي Chi-square Differences

سنقوم بحساب الارتباطات بين أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) بواسطة برنامج R، من خلال

حزمة (Library semTools) والكود التالي discriminant validity(model_fit)، ونقوم بتلخيص النتائج في

الجدول التالي:

جدول رقم (4-54): الصدق التمايزي لنموذج العدالة التنظيمية

Chisq diff	أعلى قيمة	قيمة الارتباط	أقل قيمة	الارتباطات
83.173	0,546	0,441	0,336	procedural ~ distributive

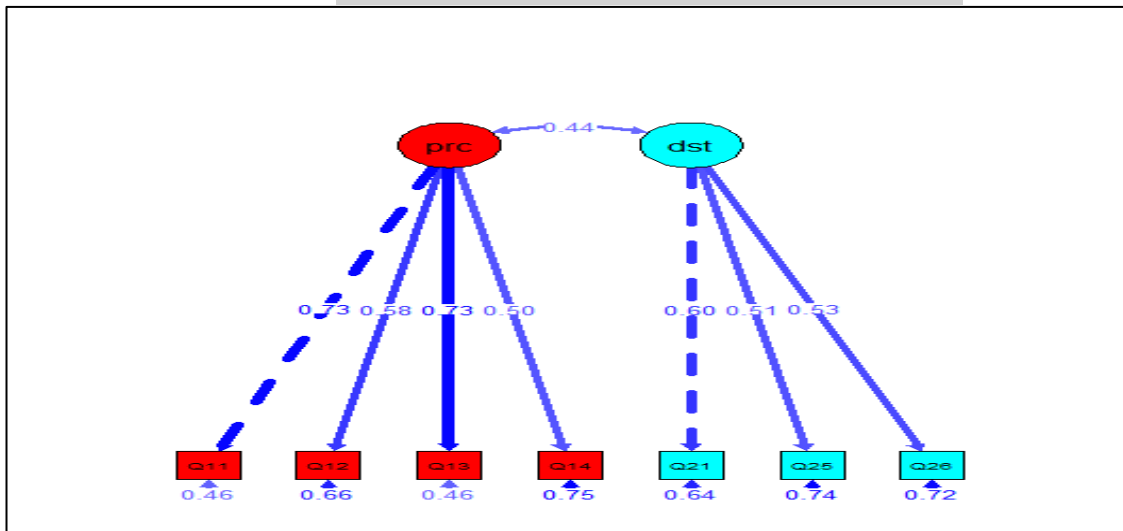
المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-2-3): ص 380

من خلال الجدول أعلاه جاءت قيم الارتباط بين عوامل (العدالة التنظيمية) كلها أقل من (0,90) وهي

جيدة، وأيضاً قيم Chi-Square Difference جاءت دالة إحصائياً وأكبر من 3، وهذا ما يدل على تمتع النموذج

ب الصدق التمايزي، والشكل التالي يبين الارتباطات بين عوامل (العدالة التنظيمية)

شكل رقم (4-24): الارتباطات بين عوامل (العدالة التنظيمية)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ أنَّ معامل الارتباط بين عامل العدالة الإجرائية وعامل العدالة التوزيعية (0,44) ودال إحصائياً، يدل على ارتباط مُنخفض أو معتدل إلى حد ما بين عامل العدالة التنظيمية وعامل العدالة التوزيعية ممَّا يُعزز تمايز العاملين، أي تمتعهما بـ الصدق التمايزي.

3-3-2- ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT):

سنقوم بحساب ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT) لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) بواسطة برنامج R، من خلال حزمة (Library semTools) والكود التالي:

`Htmt(model_name, data=my data)`، ونقوم بتلخيص نتائج المصفوفة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-55): تقييم الصدق التمايزي لأبعاد العدالة التنظيمية باختبار HTMT

العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	
	1.000	العدالة الإجرائية
1.000	0.443	العدالة التوزيعية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (8-2-3): ص 380

من خلال الجدول أعلاه جاءت قيم `htmt` لكل أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)، أقل من قيمة (0,90) وهي جيّدة، ممَّا يدل على تمتع النموذج بـ الصدق التمايزي بتطبيق مؤشر `htmt`.
👉 نتيجة:

تمَّ التأكد من صدق البنية العاملية لمقياس (العدالة التنظيمية) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، من خلال دلالات الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وبالنسبة لـ موثوقية الاتساق الداخلي فتمَّ التحقق منها عن طريق الثبات المركب وأوميغا الموزونة، حيث تجاوزت قيم الثبات المركب كل من قيم أوميغا الموزونة وألفا كرونباخ.

وقد جاءت قيم مؤشرات جودة المطابقة في حدود المجال المسموح به بعد تعديل النموذج، ولم تُثبت التحليلات وجود نموذج منافس، وبناءً عليه، يُمكن اعتبار النموذج العاملي الثنائي من الدرجة الأولى مقبولاً بنائياً طبقاً لـ مؤشرات جودة المطابقة، ومؤشرات الصدق والثبات التي تميزه، وعليه يتم اعتماد هذا النموذج في الدراسة الحالية.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الخاص بـ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية إلى تحليل إجراءات الدراسة الميدانية من خلال منهجها العلمي المعتمد وكذا خطوات بناء أنموذجها وتطويره اعتماداً على الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية بذكر أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتعريف بـ البرنامج الإحصائي R الذي تمّ اعتماده من خلال تحليل الدراسة واختبار الفرضيات، وتمّ تقدير معامل الثبات للدراسة الاستطلاعية والتوصل إلى التوزيع غير الطبيعي الذي تتبعه بيانات الدراسة.

على الرغم من استخدام التوزيع الطبيعي على نطاق واسع في الإحصاء، فإنّه ليس من الضروري أن يكون التوزيع للنموذج بـ R طبيعياً فهو يُوفر مرونة يُمكن استخدامها لتحليل البيانات ذات مجموعة واسعة من التوزيعات (مثل: التوزيعات ذات الذيل أو التوزيعات ذات الانحراف الكبير)، بما في ذلك التوزيعات غير الطبيعية. التحليل العاملي التوكيدي هو مرحلة مهمة وأولية للنموذج بالمعادلات الهيكلية، هذه الأخيرة تسمح لنا باختبار الفرضيات، حيث مكّنا التحليل العاملي التوكيدي من إثبات ملاءمة النموذج النظري مع البيانات التجريبية.

وتمّ التحقق من خمس مراحل لتفعيل التحليل العاملي التوكيدي، حيث كل خطوة تناولت جزء من تكييف نموذجنا النظري، كما تمّ استخدام هذا التحليل لإثبات موثوقية الاتساق الداخلي وصلاحية التقارب وصلاحية التمايز لأداة القياس (الاستبيان).

ونتيجة لذلك، أصبح النموذج المعدّل يظهر بشكل جيّد للبيانات التي تمّ جمعها، وأصبح يحتوي على 29 مؤشراً، وتمّ التخلص من 13 مؤشر لا يفي بمعايير التكييف الموضحة في التحليل العاملي التوكيدي. وفي الأخير توصلنا إلى نموذج سليم يسمح لنا بـ اختبار فرضيات الدراسة، التي سننترق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

تحليل واختبار فرضيات الدراسة هو جزء مهم من عملية البحث العلمي، حيث يساعد في تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تمّ تطويرها للدراسة، ويتم من خلاله تحليل البيانات المجمعة لتقييم ما إذا كانت هذه النتائج تدعم أو تُعارض الفرضيات المُقترحة، وعليه سنحاول اختبار فرضيات المستوى، تليها فرضيات الأثر، وكذا فرضيات الفروق تبعًا لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية، باستعمال البرنامج الإحصائي R 4.2.2.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: وصف عينة الدراسة وتحديد اتجاهات متغيرات الدراسة؛

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر والتفاعل لمتغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: وصف عينة الدراسة وتحديد اتجاهات متغيرات الدراسة

الهدف من وصف عينة الدراسة ومستويات متغيرات الدراسة هو تحليل وفهم البيانات المتاحة بشكل أفضل، ويُساعد هذا الوصف في إيجاد الخصائص الأساسية للبيانات وتحديد التغيرات والانحرافات الموجودة فيها، وبدوره يُساعد تحليل هذه المتغيرات في فهم خصائص العينة وكيفية اختيارها وتمثيلها.

أمّا وصف مستويات متغيرات الدراسة، فيساعد في فهم الانحرافات والتغيرات في البيانات المتاحة، من خلال الاعتماد على الانحراف المعياري والمتوسط، وبتحليلنا لهذه المتغيرات فإننا نستطيع فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة وكيفية تأثيرها على النتائج، وعليه فإنّ وصف عينة الدراسة ومستويات متغيراتها يُعتبر خطوة أساسية في أي تحليل إحصائي، وبذلك سننطلق ب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة في المطلب الأول.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من أجل الحصول على معلومات تُلم بجوانب موضوع الدراسة لا بُدَّ أن نتعرف على طبيعة خصائص العينة، والمتمثلة في الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي) وكذا الخصائص الوظيفية (المنصب الوظيفي والخبرة الوظيفية)، للحصول على معلومات دقيقة تُساعدنا في تحليل وتفسير البيانات بعمق.

1- الخصائص الشخصية: سنتطرق في هاته النقطة إلى الخصائص الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي) باستخدام حزمة (Hmisc)، والنتائج نذكرها كما يلي:

1-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الجنس

نُخلص النتائج المتوصل إليها والتي تصف عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
46.9	305	نكر
53.1	345	أنثى
100%	650	المجموع

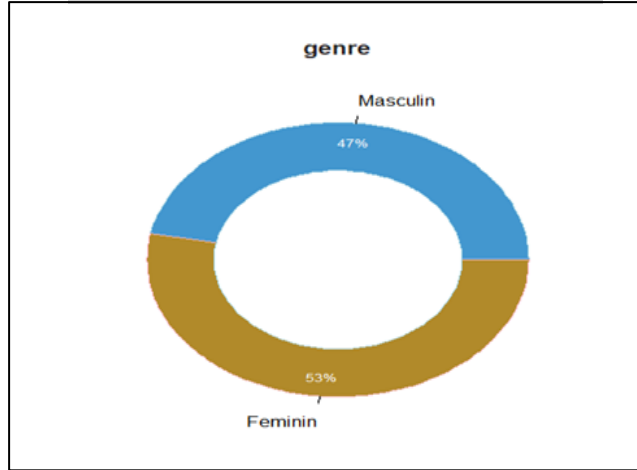
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (9-1): ص 381

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أنّ عدد الإناث بلغ (345) بنسبة (53,08%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (305) بنسبة (46,92%) وهي نسب متقاربة نوعًا ما، ممّا يدل على أهمية هذا القطاع وطبيعة متطلباته التي تسمح بامتهان وظائف مختلفة في المستشفيات من قبل الفئتين الذكور والإناث، إلّا أنّنا نجد نسبة الإناث أكبر قليلًا تبعًا لعاداتنا وتقاليدينا التي تُوجب النساء بالعمل في التعليم والطب وأيضا المحاماة...، ولا تمتهن وظائف أخرى أو بالأحرى تمتهنّها لكن بصورة أقل.

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس باستعمال حزمة (lessR)،

كالتالي:

شكل رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-1-1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والعمر

الجدول التقاطعي الموالي يُظهر التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بجنس الموظفين وعمرهم في المستشفيات محل الدراسة، ويتم ذلك من خلال استعمال حزمة (Dplyr)، والجدول الموالي يظهر ذلك:

جدول رقم (5-2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والعمر

الجنس	العمر					
	أقل من 20 سنة	من 21 إلى 35 سنة	من 36 إلى 50 سنة	من 51 إلى 65 سنة	المجموع	
ذكر	التكرارات	12	109	139	45	305
	النسبة المئوية	1.85	16.76	21.37	6.92	46.9
أنثى	التكرارات	35	119	149	42	345
	النسبة المئوية	5.39	18.32	22.93	6.46	53.1
المجموع	التكرارات	47	228	288	87	650
	النسبة المئوية	7.24	35.08	44.3	13.38	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (9-2): ص 382

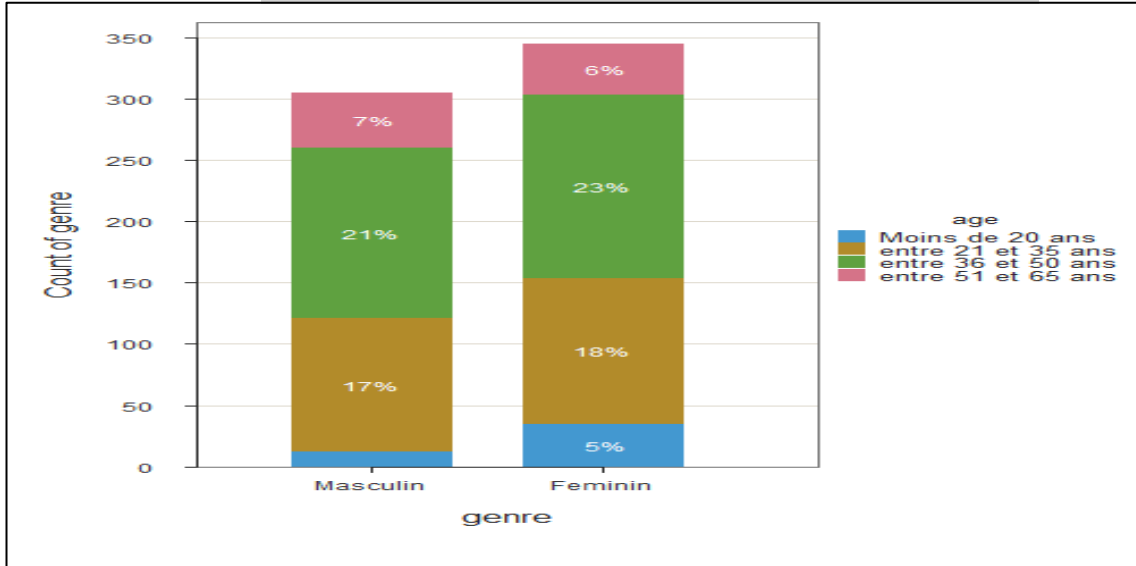
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الإناث تمثل (53,1%) في حين نسبة الذكور تمثل (46,9%) وهي نسب متقاربة راجع لسبب اقتحام المرأة مجال العمل وأصبحت تقتسم مع أخيها كل المجالات، لكن هنا نلاحظ النسبة أكبر قليلاً راجع لاهتمام المرأة بمجالات التعليم والصحة بسبب عاداتنا وتقاليدنا التي تُوجب على المرأة التوجه إلى هاته المجالات.

كما نلاحظ من الجدول أنّ الفئة العمرية السائدة تتمثل في (من 36 إلى 50 سنة) بنسبة تُقدر بـ (44,3%) وهذا يعني اهتمام هاته الفئة بالعمل بهذا المجال، تليه فئة (من 21 إلى 35 سنة) بنسبة (35,08%) وهي نسبة تُؤكد وجود الشباب في الوظائف التي تتطلب الاهتمام بـ مساهمهم الوظيفي لزيادة رضاهم عنه، أمّا الفئتان من (أقل من 20 سنة) و(من 51 إلى 65 سنة) تُمثل أقل النسب وجاءت على التوالي (7,24%) و(13,38%).

أمّا توزيع الفئات العمرية حسب جنس الموظفين، فنلاحظ أنّ فئة من (36 إلى 50 سنة) مثلها الذكور بنسبة (21,37%) والإناث بنسبة (22,93%) وهي النسب الأكبر مقارنة مع الفئات الأخرى وهي الفئة التي تعكس الخبرة الوظيفية وتُؤكد رضا هاته الفئة عن عملهم، في حين الذكور سجلوا أقل نسبة في فئة (أقل من 20

سنة) بنسبة (1,85%) أمّا الإناث بنسبة (5,39%)، وهو راجع لسياسة التقشف التي تنتهجها الدولة في التوظيف وأيضًا تزامنًا مع أزمة كورونا التي مرّ بها العالم ككل وآثارها السلبية على كل الدول دون استثناء بما فيهم الجزائر. والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والفئة العمرية، كالتالي:

شكل رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2

1-1-2- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى التعليمي

الجدول التقاطعي الموالي يُظهر التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بجنس الموظفين ومستواهم التعليمي في المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (5-3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى التعليمي

الجموع	دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني سامي	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي	
						التكرارات	النسبة المئوية
305	65	47	70	86	37	التكرارات	ذكر
46.9	10	7.23	10.76	13.22	5.69	النسبة المئوية	ذكر
345	56	31	69	102	87	التكرارات	أنثى
53.1	8.62	4.77	10.62	15.7	13.39	النسبة المئوية	أنثى
650	121	78	139	188	124	التكرارات	المجموع
100%	18.62	12	21.38	28.92	19.08	النسبة المئوية	المجموع

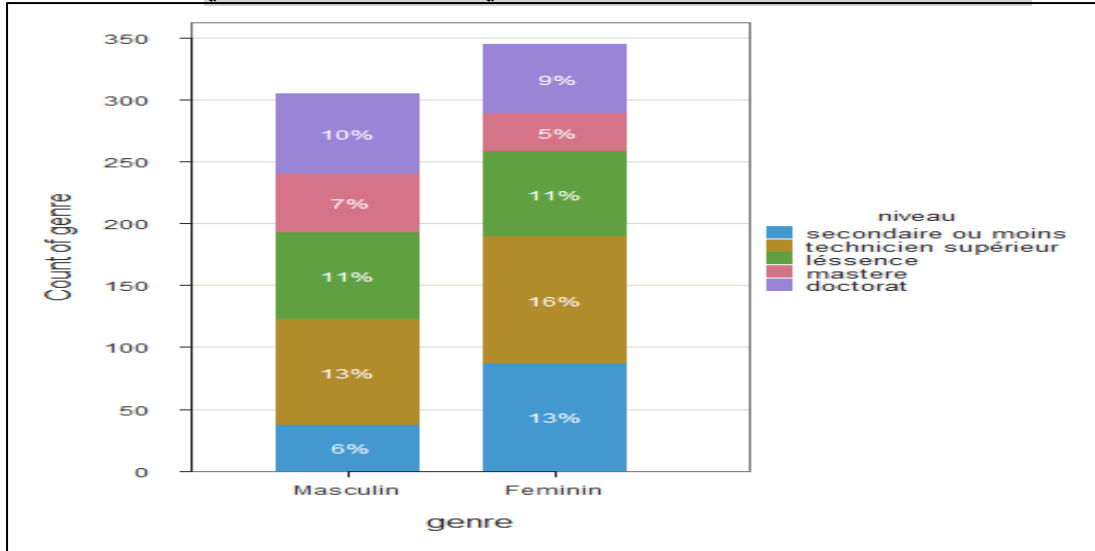
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (9-3): ص 382

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الإناث يُمثلن النسبة الأكبر في فئات المستوى التعليمي بنسبة تُقدّر بـ(53,1%) مقارنة مع الذكور بنسبة (46,9%)، في حين تُسجل انخفاض النسب الخاصة بـ الإناث في مستويات (الليسانس والماستر والدكتوراه) وذلك راجع لسبب التقاليد والعادات الجزائرية التي تُفضل توجه المرأة وإعدادها للحياة الزوجية وعدم إكمالها للدراسات العليا عكس أخيها، ما يتوافق مع ارتفاع النسب في المستويات التعليمية بالنسبة لكل من (ثانوي أو أقل) و(تقني سامي) بنسبتي (13,39%) و(15,7%)، أمّا بالنسبة لمستوى التعليمي

(الليسانس) فنلاحظ تقارب النسب بين الذكور والإناث راجع لنفس الأسباب السابقة الذكر لعدم إكمال الإناث للدراسات العليا، بالإضافة إلى التوجه نحو منحة البطالة التي طبقها الرئيس (تبون عبد المجيد)، فهم يفضلون هاته المنحة على إكمال الدراسة.

والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي، كالتالي:

شكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

3-1-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والخبرة الوظيفية

الجدول التقاطعي الموالي يُظهر التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بجنس الموظفين وخبرتهم الوظيفية

في المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (5-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والخبرة الوظيفية

الجموع	الخبرة الوظيفية				الجنس	
	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 4 إلى 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	التكرارات	نذكر
305	101	123	61	20	التكرارات	
46.9	15.53	18.91	9.38	3.08	النسبة المئوية	
345	102	127	69	47	التكرارات	أنثى
53.1	15.7	19.55	10.62	7.23	النسبة المئوية	
650	203	250	130	67	التكرارات	المجموع
100%	31.23	38.46	20	10.31	النسبة المئوية	

الملحق رقم (9-4): ص 383

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ نسبة مستويات الخبرة الوظيفية عند الإناث التي تُقدر بـ (53,1%)

أكبر منها عند الذكور بنسبة (46,9%)، كما نلاحظ أنّ مستويات الخبرة الوظيفية السائدة (من 11 إلى 15

سنة) تُقدر بـ (38,46%)، تليه فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (31,23%) وهي نسب تؤكد رضا الموظفين عن

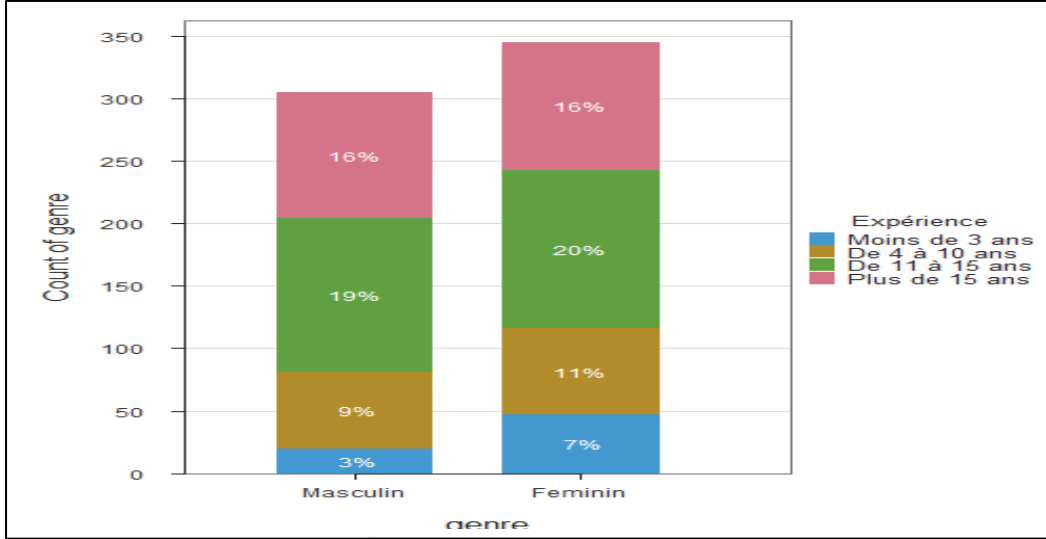
وظائفهم وعدم تغييرها بوظائف أخرى، حيث تُمثل النسب من 11 سنة فما فوق حوالي (69,69%) أي ما يُقارب

(70%) والباقي يُمثل (30%) فقط.

أمّا توزيع مستويات الخبرة الوظيفية حسب الجنس، فيلاحظ أنّ فئة (من 11 إلى 15 سنة) مثلتها الإناث بنسبة (19,55%) والذكور بنسبة (18,91%) وهي النسب الأكبر مقارنة مع النسب الأخرى، في حين الذكور سجلوا أقل نسبة في فئة (أقل من 3 سنوات) موازاةً مع الإناث سجلت نسب (7,23%) وهو ما يُفسر أنّه كلّما زاد استغراق الموظف في وظيفته تزيد خبرته الوظيفية وتمكنه من أدائها بشكل أفضل.

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة الوظيفية، كالتالي:

شكل رقم (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-2- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب العمر

نُلخص النتائج المتوصل إليها والتي تصف عينة الدراسة حسب العمر في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
7.2	47	أقل من 20 سنة
35.1	228	من 21 إلى 35 سنة
44.3	288	من 36 إلى 50 سنة
13.4	87	من 51 إلى 65 سنة
100%	650	المجموع

المصدر: الملحق رقم (9-5): ص 381

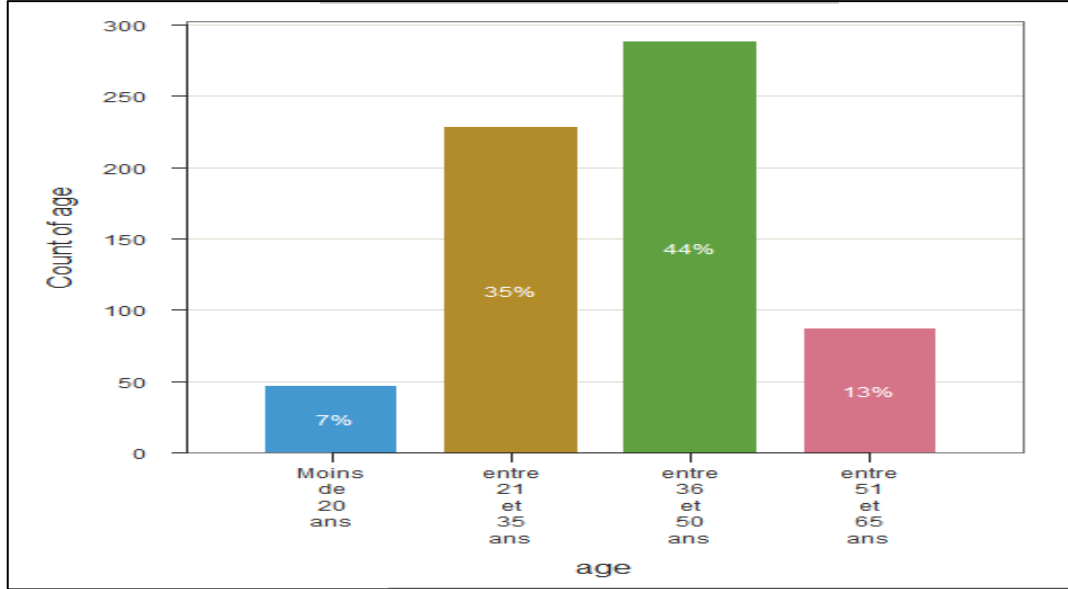
المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ الفئة العمرية (من 36 إلى 50 سنة) أخذت نسبة مئوية (44,3%) بعدد (288 موظف)، تليها الفئة العمرية (من 21 إلى 35 سنة) بنسبة (35,1%) بعدد (228 موظف)، تليها الفئة العمرية (من 51 إلى 65 سنة) بنسبة (13,4%) وعدد الموظفين (87)، وأخيراً الفئة (أقل من 20 سنة) بنسبة (7,2%) وعددتها (47 موظف)، وهذا يدل على أنّ ما نسبته (86,6%) من الموظفين لا يتجاوز سنهم (50 سنة) وعددهم (563 موظف)، ما يدل على أنّ أغلبية الموظفين في المستشفيات بولاية المسيلة في بداية مسارهم

الوظيفي، ما يُوجب هذه المستشفيات على تطوير مساهم الوظيفي الذي يزيد من رضاهم عن وظائفهم في وجود ظروف العدل والمساواة بين الموظفين.

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر، كالتالي:

شكل رقم (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-2-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي العمر والخبرة الوظيفية

الجدول التقاطعي الموالي يُظهر التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بعمر الموظفين وخبرتهم الوظيفية في

المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (5-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي العمر والخبرة الوظيفية

الجموع	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 4 إلى 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	الخبرة الوظيفية	
					التكرارات	النسبة المئوية
47	0	0	0	47	التكرارات	أقل من 20 سنة
7.23	0	0	0	7.23	النسبة المئوية	أقل من 20 سنة
228	4	115	95	14	التكرارات	من 21 إلى 35 سنة
35.08	0.62	17.69	14.62	2.15	النسبة المئوية	من 21 إلى 35 سنة
288	130	117	35	6	التكرارات	من 36 إلى 50 سنة
44.31	20	18	5.39	0.92	النسبة المئوية	من 36 إلى 50 سنة
87	69	18	0	0	التكرارات	من 51 إلى 65 سنة
13.38	10.61	2.77	0	0	النسبة المئوية	من 51 إلى 65 سنة
650	203	250	130	67	التكرارات	المجموع
100%	31.23	38.46	20.01	10.3	النسبة المئوية	المجموع

الملحق رقم (9-6): ص 383

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

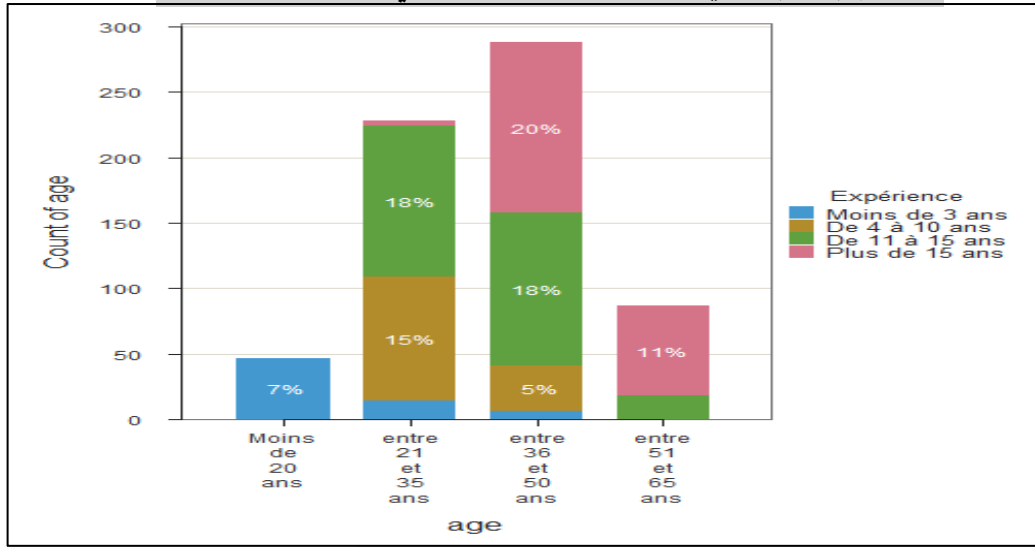
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) تمثل الفئة الأقل خبرة وظيفية والممثلة

في الفئة (الأقل من 3 سنوات) في المستشفيات محل الدراسة بنسبة (7,23%)، وهذا راجع كون هاته الفئة من

الشباب وحديثي العمل لاسيما المتخرجين من المعاهد ومراكز التكوين والجامعات، في حين هاته الفئة سجلت غيابًا تامًا في كل من الفئات (من 4 إلى 10 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة) و(أكثر من 15 سنة).
 أمّا الفئة التي مثلت أعلى نسبة من حيث الخبرة الوظيفية هي (من 36 إلى 50 سنة) بنسبة تُقدَّر بـ (20%)، والفئات العمرية الأكثر تواجدًا تتمثل في الفئتين (من 21 إلى 35 سنة) و(من 36 إلى 50 سنة)، ووظيفيًا تمثل مرحلة التطور والصعود، وهذا ما يُترجم تمكّن الموظفين من أدائهم والمساهمة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما تُؤكده النسبة المسجلة في الفئة (أكثر من 15 سنة) أقدمية وخبرة، ما يُكسب فئة الموظفين خبرة أكثر في هذه الدراسة.

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر والخبرة الوظيفية، كالتالي:

شكل رقم (5-6): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي العمر والخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نُلخص النتائج المتوصل إليها والتي تصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
19.1	124	ثانوي أو أقل
28.9	188	تقني سامي
21.4	139	ليسانس
12	78	ماستر
18.6	121	دكتوراه
100%	650	المجموع

المصدر: الملحق رقم (9-7): ص 381

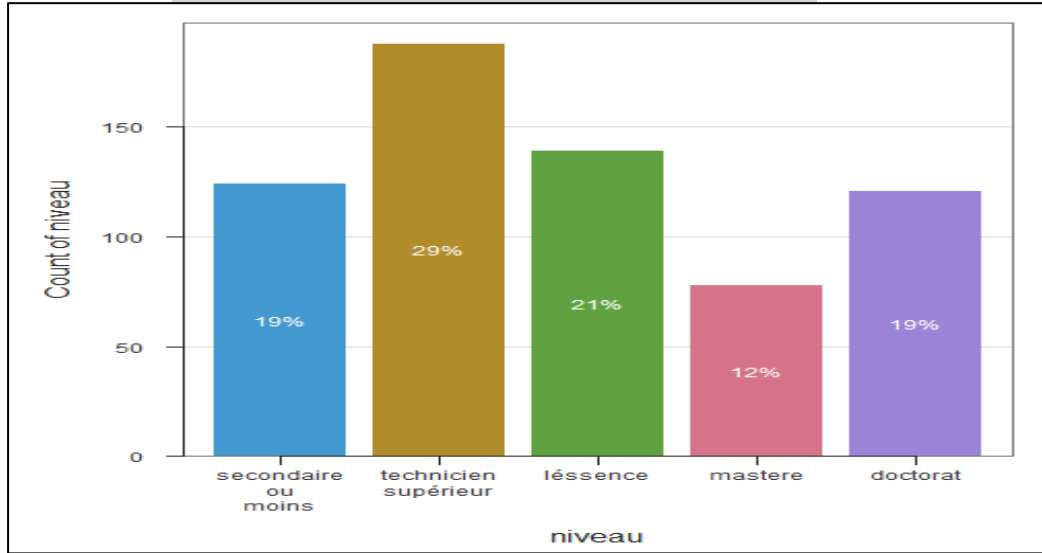
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنَّ المستوى التعليمي الغالب هو شهادة التقني سامي بنسبة بلغت (28,9%) تليها شهادة الليسانس بنسبة (21,4%)، وجاءت كل من شهادة (ثانوي أو أقل) وشهادة (الدكتوراه) بنسبتي (19,1%) و(18,6%) وهي مُتقاربة جدًّا، وأخيرًا شهادة الماستر التي احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة (12%)، ما

يدل على أن نصف الموظفين بنسبة (50,3%) يمثلون مستويات متوسطة من تقنيين وذو شهادة الليسانس (وهم الأكثر في عينة الدراسة)، وقد جاءت نسبة شهادة (ثانوي أو أقل) تكافئ نسبة شهادة الدكتوراه وتمثل ما نسبته (37,7%) من عينة الدراسة، في حين جاءت شهادة الماستر تحتل المرتبة الأخيرة، وهذا ما يُفسّر بأنّ التوظيف في المستشفيات يمتاز بتخصصات متنوعة وكفاءات عديدة تُساعد بالأنهوض بهذا القطاع المهم والحساس والأساسي (القطاع الصحي).

والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، كالتالي:

شكل رقم (5-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-3-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والعمر

الجدول التقاطعي الموالي يُظهر التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستوى التعليمي للموظفين وعمرهم

في المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (5-8): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والعمر

العمر	المستوى التعليمي					
	ثانوي أو أقل	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	المجموع
أقل من 20 سنة	46	0	1	0	0	47
	7.08	0	0.15	0	0	7.23
من 21 إلى 35 سنة	38	54	81	35	20	228
	5.85	8.31	12.46	5.38	3.08	35.08
من 36 إلى 50 سنة	38	112	50	39	49	288
	5.85	17.23	7.69	6	7.54	44.31
من 51 إلى 65 سنة	2	22	7	4	52	87
	0.31	3.38	1.08	0.62	7.99	13.38
المجموع	124	188	139	78	121	650
	19.09	28.92	21.38	12	18.61	100%

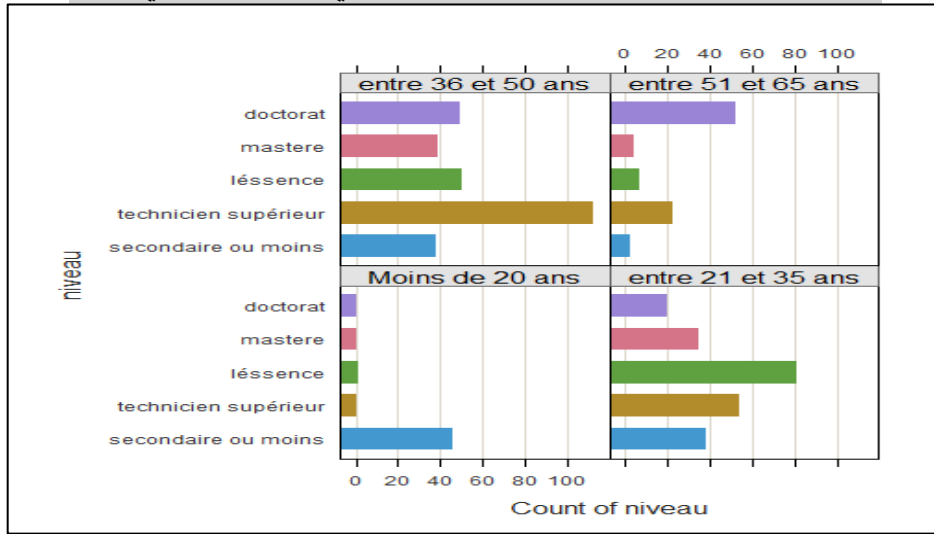
الملحق رقم (9-8): ص 383

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ الفئتين العمرية (من 36 إلى 50 سنة) و(من 21 سنة إلى 35 سنة) هما الفئتين التي تضمنان المستويات الأكثر تواجداً وهي (تقني سامي) و(ليسانس)، في حين نجد أنّ فئة (ثانوي أو أقل) و(ماستر) و(دكتوراه) هم الأقل، حيث الفئة العمرية التي تُعنى بـ (ثانوي أو أقل) هي (أقل من 20 سنة) بنسبة (7,08%)، وفئة الموظفين (من 36 إلى 50 سنة) كانت أكبر نسبة للحاصلين على شهادة الماستر بنسبة (6%) وهذا راجع إلى تغيير نظام التدريس إلى نظام LMD، ورغبة الطلبة من مواصلة تكوينهم الجامعي بعد الليسانس، وفئة من 36 سنة فما فوق كانت نسب الحاصلين على شهادات عليا (الدكتوراه) تُقدر بأكثر من (7%).

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والعمر، كالتالي:

شكل رقم (5-8): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والعمر



المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

1-3-2- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية

الجدول التقاطعي الموالي يُظهر التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستوى التعليمي للموظفين وخبرتهم

الوظيفية في المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (5-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية

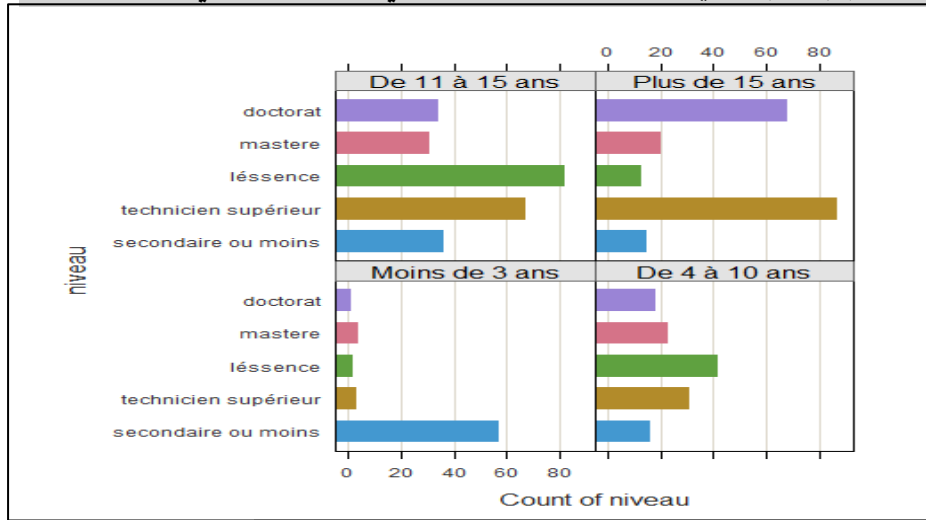
المجموع	دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني سامي	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي	الخبرة الوظيفية
67	1	4	2	3	57	التكرارات	أقل من 3 سنوات
10.31	0.15	0.62	0.31	0.46	8.77	النسبة المئوية	
130	18	23	42	31	16	التكرارات	من 4 إلى 10 سنوات
20	2.77	3.54	6.46	4.77	2.46	النسبة المئوية	
250	34	31	82	67	36	التكرارات	من 11 إلى 15 سنة
38.46	5.23	4.77	12.61	10.31	5.54	النسبة المئوية	
203	68	20	13	87	15	التكرارات	أكثر من 15 سنة
31.23	10.46	3.08	2	13.38	2.31	النسبة المئوية	
650	121	78	139	188	124	التكرارات	المجموع
100%	18.61	12.01	21.38	28.92	19.08	النسبة المئوية	

الملحق رقم (9-9): ص 383

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المستويات العلمية (تقني سامي) و(ليسانس) و(دكتوراه) هي الأكثر خبرة وتمثل (من 11 سنة فما فوق)، وهذا ما يعكس طبيعة العمل داخل المستشفيات، فهي تحتاج إلى (ممرضين وأطباء) بكثرة مقارنة مع الإداريين المستويات الأقل (ثانوي أو أقل)، فقد احتل مستوى (الليسانس) نسبة (12,61%) من (11 سنة إلى 15 سنة) خبرة، وقد سجّل مستوى (تقني سامي) أعلى نسبة خبرة (13,38%) لأكثر من (15 سنة)، وسجّل مستوى (دكتوراه) أعلى نسبة (10,46%) لأكثر من 15 سنة، أمّا مستوى (ثانوي أو أقل) جاء أقل خبرة بنسبة (8,77%) والماستر أكثر خبرة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (4,77%).
والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية، كالتالي:

شكل رقم (5-9): توزيع عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

2- الخصائص الوظيفية: سنتطرق في هاته النقطة إلى الخصائص الوظيفية المتمثلة في (المنصب الوظيفي، والخبرة الوظيفية)، والنتائج نذكرها كما يلي:

2-1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

نُلخص النتائج المتوصل إليها والتي تصف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-10): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
21.2	138	إداري
30.6	199	متعاقد
29.5	192	ممرض
18.6	121	طبيب
100%	650	المجموع

الملحق رقم (9-10): ص 381

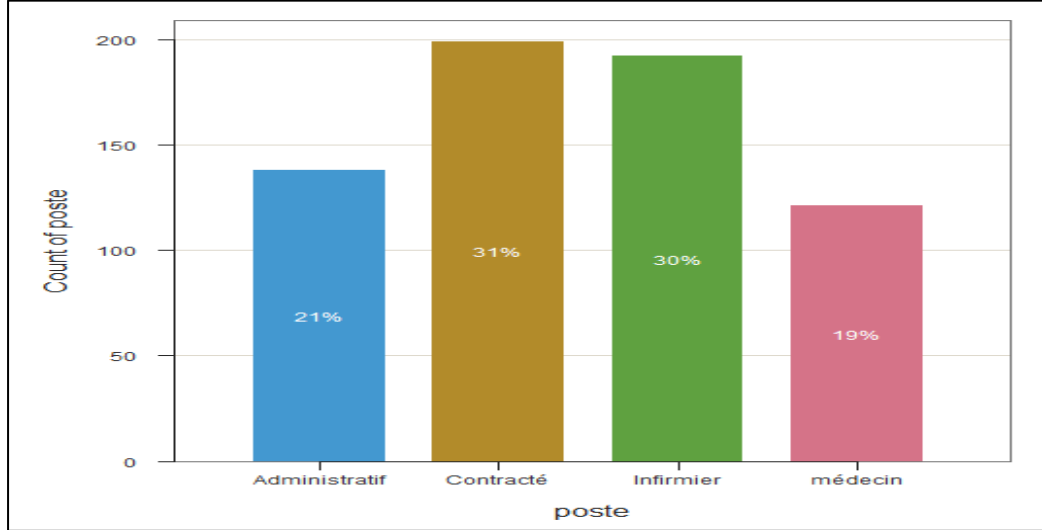
المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المنصب الوظيفي الغالب هو لفئتي المتعاقدين والممرضين بنسب مُتقاربة جداً (30,6%) و (29,5%) على التوالي، تليها فئة الإداريين بنسبة (21,2%) وأخيراً فئة الأطباء بنسبة (18,6%)،

ممّا يدل على أنّ توزيع الموظفين في عينة الدراسة منطقي، حيث يحتل المتعاقدين والمرضى المرتبة الأولى بنسبة (60,1%) من اجمالي الموظفين، يليهم الإداريين في المرتبة الثانية وأخيراً الأطباء بنسبة (18,6%) وهذا ما يُساعد عينة الدراسة على تمثيل مجتمع الدراسة.

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب مستوى المنصب الوظيفي، كالتالي:

شكل رقم (5-10): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

2-2- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

نُخلص النتائج المتوصل إليها والتي تصف عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-11): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

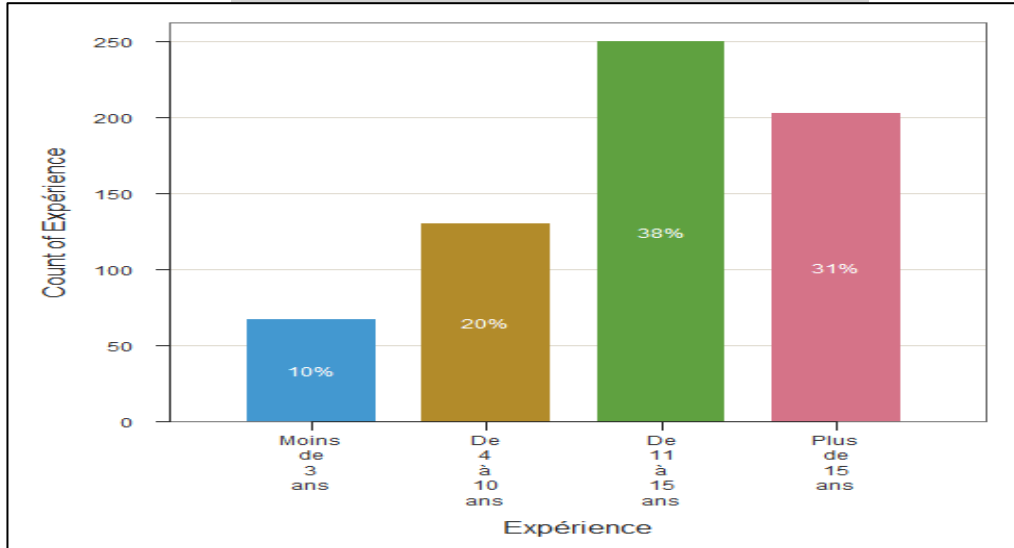
النسبة المئوية	التكرار	البيان
10.3	67	أقل من 3 سنوات
20	130	من 4 إلى 10 سنوات
38.5	250	من 11 إلى 15 سنة
31.2	203	أكثر من 15 سنة
100%	650	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (9-11): ص 382

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ فئة الخبرة الأكثر في عينة الدراسة هي (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة بلغت (38,5%)، تليها فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (31,2%)، تليها فئة (من 4 إلى 10 سنوات) بنسبة (20%)، وأخيراً فئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة (10,3%)، ما يدل على أنّ نسبة (69,7%) من الموظفين أي ما يقارب (70%) يتمتعون بـ خبرة عالية، وحوالي (30%) من الموظفين يتمتعون بـ خبرة أقل ما يستوجب تحسين مساهم الوظيفي من خلال زيادة عمليات التدريب والتكوين لاكتساب خبرة أكبر تُساعد في تحقيق مساعي وأهداف المستشفيات.

والشكل الموالي يُوضح النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة الوظيفية، كالتالي:

شكل رقم (5-11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج 4.2.2.R.

المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبانة الدراسة، بالاعتماد على أدوات إحصائية تتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على استجابات الأفراد واتجاهاتهم نحو محاور وأبعاد الدراسة، ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات التي تُعبر عن هاته المحاور وأبعادها.

1- اختبار مستوى إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة ينقسم المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) إلى بُعدي (التدريب، والترقية)، الذي سنقوم باختباره من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإدارة المسار الوظيفي وأبعاده

الترتيب	المستوى العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات	
				المتغيرات	الأبعاد
1	مرتفع	0.55	3.8	التدريب	
2	مرتفع	0.68	3.72	الترقية	
//	مرتفع	0.51	3.76	إدارة المسار الوظيفي	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (10-1): ص 384

للتذكير: حسب الجدول السابق المتحصل عليه في الفصل الرابع، سنعمد عليه في تحليل مستويات المتغيرات وأبعادها، ونذكره فيما يلي:

جدول رقم (5-13): المتوسط المرجح لتفسير نتائج الاستبيان

مستوى الدرجة	المتوسط النظري	المتوسط المرجح	الوزن	الرأي
ضعيف جدا	3	1,79 -1	1	لا أوافق بشدة
ضعيف		2,59 -1,80	2	لا أوافق
متوسط		3,39 -2,60	3	محايد
مرتفع		4,19 -3,40	4	أوافق
مرتفع جدا		5 -4,20	5	أوافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة.

يتضح من الجدول رقم (5-13) أنّ مستوى (إدارة المسار الوظيفي) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة كان مُرتفعًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,76) ب انحراف معياري قدره (0,51)، وجاء البعدين بمستوى مرتفع أيضًا حسب الترتيب الموالي: التدريب في المرتبة الأولى و يليه بُعد الترقية. وعليه يجب على المستشفيات أن تسعى جاهدة للمحافظة على هذا المستوى وزيادة تحسّينه بالاهتمام بموظفيها وتطوير مساهم الوظيفي من خلال التدريبات المستمرة ومختلف التكوينات، وتطبيق سياسة الترقّيات لزيادة رضا موظفيها وتحسين مُستواهم وأدائهم الوظيفي.

وللتفصيل أكثر سنقوم بتحليل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) لوحده.

1-1- اختبار مستوى التدريب لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 5 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (1، 2، 3، 4، 5)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يُسهم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للموظفين	4.11	0.83	أوافق	2
2	تنتهج المستشفى أسلوب التدريب الوظيفي بشكل مُمنهج	3.40	1.02	أوافق	4
3	يحرص المستشفى على تحديد الاحتياجات التدريبية	3.28	1.02	محايد	5
4	يُكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظيفة المُقبل عليها	4.12	0.70	أوافق	1
5	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها	4.09	0.70	أوافق	3
	مستوى بعد التدريب	3.8	0.55	مرتفع	//

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (10-1): ص 384

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى التدريب جاء مُرتفعًا لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,8) وانحراف معياري قدر ب (0,55)، ممّا يدل على أنّ الموظفين يهتمون بعمليات التدريب الذي يُحسّن من أدائهم ويُساهم في تطوير مساهم الوظيفي إلى الأحسن. وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، مضمونها: "يُكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظيفة المُقبل عليها"، ب متوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري مقداره (0,70)، وحسب سُلم القياس تُعتبر مرتفعة، أي أنّ عمليات التدريب مهمة وباستمرار في المستشفيات ممّا يدفع الموظفين إلى العطاء أكثر والمساهمة في تطوير مساهم الوظيفي والارتقاء في السلم الإداري، وزيادة الترقّيات، ممّا يزيد من ارتباط الموظف بوظيفته أكثر وحبها، وإدراكه بمسؤولياته اتجاهها أكثر.
- كما جاءت الفقرة رقم (01) القائلة: "يُسهم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للموظفين"، في المرتبة الثانية

من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4,11) وانحراف معياري قدره (0,83)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يثبت موافقة الموظفين على أهمية التدريب في صقل موهبتهم وزيادة تمكنهم من أداء وظائفهم، ليزيد في تطوير مساهمهم الوظيفي ويزيد من رضاهم عن وظائفهم وتقديم أحسن ما لديهم.

▪ جاءت الفقرة (05) القائلة: "يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (0,70)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يدل على تحسن مستوى أداء الموظفين بعد عملية التدريب فيصبح لديهم القدرة على تقليد مناصب مختلفة نتيجة عمليات التدوير على مختلف مستويات المستشفى والتدريب على القيام بتلك الوظائف على أحسن وجه، وهذا شيء إيجابي يؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي ورضا المسؤولين وفريق العمل عنهم للمساهمة في تحقيق أهداف المستشفيات والنهوض بهذا القطاع الخدمي المهم.

▪ جاءت الفقرة (02) القائلة: "تنتهج المستشفى أسلوب التدريب الوظيفي بشكل مُمنهج"، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (1,02)، وبالرغم من أنها تُعتبر درجتها مرتفعة إلا أننا نلاحظ تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة، ما يدل على أن المستشفيات لا تولي اهتماما كبيرا لعمليات التدريب المستمرة لموظفيها من وجهة نظرهم، وهذا ما يُشكل الثبات في مستوى الأداء وعدم تطويره، وعدم الاهتمام به مما يؤثر سلباً على نفسية الموظفين لعملهم الدائم بنفس الروتين الذي يُولد الملل، فتُصبح ساعات العمل مُلزم بها الموظف فقط، مما يُقلل من رضاه الوظيفي.

▪ وجاءت الفقرة (03) التي تضمنت: "يحرص المستشفى على تحديد الاحتياجات التدريبية"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (1,02)، وحسب سلم القياس تُعتبر متوسطة، نلاحظ تشتت في إجابات الموظفين، ما يُترجم عدم اهتمام المستشفيات للقيام بعمليات التدريب ومواطن ضعف وزيادة مواطن ضعف الموظفين في أداء وظائفهم، التي هي بحاجة مُستمرة لتعديلها، ما يؤدي لعدم رضا الموظفين، وتدني مستوى الأداء في المستشفيات عموماً، إضافة إلى أن هذا القطاع هو قطاع عمومي خدمي فلا نجد الاهتمام كبير بمثل هذه الأمور على عكس القطاع الخاص الذي يهتم كثيراً بكل صغيرة وكبيرة لزيادة الأرباح.

1-2- اختبار مستوى الترقية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 4 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (6، 7، 8، 9)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد الترقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	فُرص الترقية الوظيفية مُتاحة للجميع	4.01	0.74	أوافق	1
7	أشعر بملاءمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في وظيفتي	3.59	0.99	أوافق	4
8	تُطبق قوانين الترقية بصورة عادلة	3.66	0.90	أوافق	2
9	يتم الاعتماد على تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية	3.62	0.97	أوافق	3
	مستوى بعد الترقية	3.72	0.68	مرتفع	//

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى الترقية جاء مرتفعاً لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,72) وانحراف معياري مقداره (0,68)، ممّا يدل على قبول الموظفين لعمليات الترقية المطبقة في المستشفيات الموظفين بها، ممّا يتوجب على المستشفيات الحفاظ على هذا المستوى لزيادة رضا موظفيها وتحسن أدائهم.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (06) القائلة: "فُرص الترقية الوظيفية متاحة للجميع"، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري قدره (0,74)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يثبت موافقة الموظفين بأنّ فرص الترقية في المستشفيات متاحة للجميع بنفس الدرجة والمصادقية فهي دورية (حسب الأقدمية) فتُطبق بثلاث مستويات: (دنيا كل (2,5 سنة) ووسطى كل (3 سنوات)، والقصوى كل (3,5 سنة) وهي تحتل أشكال العقوبة)، وهي مُطبقة في الوظيف العمومي الجزائري.

▪ جاءت الفقرة رقم (08) القائلة: "تُطبق قوانين الترقية بصورة عادلة"، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري قدره (0,90)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يثبت أنّ المستشفيات الجزائرية تُطبق نفس القوانين بالنسبة للترقيات على جميع الموظفين بكل عدل وشفافية.

▪ جاءت الفقرة رقم (09) القائلة: "يتم الاعتماد على تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري قدره (0,97)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، فتتمّ عملية التقييم بصفة دورية وينتج عنها تقييم مُنقط مُرفق بملاحظة عامة وحسب المادة 102 (من الفصل الرابع (تقييم الموظف) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أمر رقم (03-06) الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006)، القائلة: "تُبَلِّغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يُمكنه أن يُقدم بشأنها تظلمًا إلى لجنة الأعضاء المتساوية المختصة التي يُمكنها اقتراح مراجعتها، وتُحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف"، ممّا يُسهّل على المستشفيات عملية تقييم موظفيها على هذا الأساس ويُساعد الموظفين من جهة أخرى على معرفة نقاط تقييمهم وقدرتهم على الاعتراض عليها من خلال تقديم طلب معارضة للجنة الأعضاء المتساوية.

▪ جاءت الفقرة رقم (07) القائلة: "أشعر بملاءمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في وظيفتي"، في المرتبة الأخيرة من درجة الموافقة، بـ متوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري قدره (0,99)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، فهي تدل على رضا الموظفين على عدد الترقيات المتحصل عليها خلال فترة وظيفتهم في المستشفيات فهي عادة ما تكون دنيا أو متوسطة في الغالب، وهذا ما يُحزّن الموظفين على تقديم أداء أفضل والاستمرار في وظائفهم.

2- اختبار مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل والإشراف) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

ينقسم المتغير التابع (الرضا الوظيفي) إلى أربعة أبعاد (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف)، الذي سنقوم باختباره من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للرضا الوظيفي وأبعاده

الترتيب	المستوى العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات	المتغيرات
3	متوسط	0.94	3.25	الأجور	الأبعاد
4	متوسط	0.77	3.18	ظروف وطبيعة العمل	
1	مرتفع	0.55	3.91	زملاء العمل	
2	مرتفع	0.69	3.71	الإشراف	
//	مرتفع	0.54	3.55	الرضا الوظيفي	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-2): ص 384

يتضح من الجدول أعلاه أنّ مستوى (الرضا الوظيفي) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة كان مُرتفعًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,55) بـ إنحراف معياري قدره (0,54)، وجاء البعدين (زملاء العمل، والإشراف) بمستوى مرتفع حسب الترتيب الموالي: زملاء العمل في المرتبة الأولى يليه بُعد الإشراف، في حين جاء كل البعدين (الأجور، وظروف العمل وطبيعته) بمستوى متوسط حسب الترتيب الموالي: الأجور في المرتبة الثالثة وظروف العمل وطبيعته في المرتبة الأخيرة.

وعليه يجب على المستشفيات أن تسعى جاهدة للمحافظة على هذا المستوى وزيادة تحسّينه بالاهتمام بموظفيها من خلال تحسين العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم ورؤسائهم في الوظيفة وتوظيفها وخلق فريق عمل مُتكامل، وتحسين الأجور المُعتمدة ورفعها وخلق ظروف ملائمة للعمل ممّا يرفع من رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتقديمه بكفاءة أكبر.

وللتفصيل أكثر سنقوم بتحليل كل بعد من أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) لوحده.

2-1- اختبار مستوى الأجور لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 4 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (10، 11، 12، 13)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد الأجور

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	محايد	1.03	3.36	أحظى بأجر يتناسب وطبيعة وظيفتي	10
3	محايد	1.24	3.26	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع مهام العمل الموكلة لي	11
4	محايد	1.29	3.12	أشعر بعدالة أنظمة الأجور	12
2	محايد	0.95	3.28	يتوفر أجري على مكافآت مناسبة	13
//	متوسط	0.94	3.25	مستوى بعد الأجور	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-2): ص 384

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الأجور جاء متوسطاً لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,25) وانحراف معياري مقداره (0,94)، ممّا يدل على أن الموظفين غير راضون بمستويات الأجور التي يتقاضونها داخل المستشفيات، فنجد نسبة (51,8%) أي ما يقارب (52%) من الموظفين المتعاقدين والإداريين (المتعاقدين بنسبة 30,6%) والإداريين بنسبة (21,2%)، وهي تُعتبر الفئة الكبيرة والغير راضية تقريباً عن الأجور (وتمّ التوصل إلى هذا الإجابة من خلال المقابلة التي أُجريت مع بعضهم في المستشفيات) لأنّ معظمهم يُوظف عن طريق التعاقد وهم غير مثبتون وبالتالي لا يتقاضون أجوراً كبيرة، بينما فئة الممرضين والأطباء جاءت بنسبة (48%) تقريباً هم راضون بسبب الزيادات والمنح التي يتحصلون عليها بسبب التعديلات في الأجور التي تقوم بها الدولة الخاصة بقطاع الصحة، والأمر الذي يتوجب على الدولة الجزائرية أن تُوجه اهتمامها إليه هو تحسين أجور هاته الفئة الكبيرة من المتعاقدين المتواجدين في كل القطاعات لاسيما قطاع الصحة (المستشفيات) لزيادة رضاهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (10) القائلة: "أحظى بأجر يتناسب وطبيعة وظيفتي"، في المرتبة الأولى من درجة الموافقة عليها من عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري مقداره (1,03)، وحسب سلم القياس تُعتبر (متوسطة)، وهذا ما يُثبت تشتت في إجابات الموظفين، ما يدل على أنّ فئة كبيرة من موظفي المستشفيات غير راضون عن أجورهم ولا تتناسب مع طبيعة الوظيفة، وخصوصاً طبقة المتعاقدين فهي الأقل أجوراً مقارنة بالفئات الأخرى تزامناً مع الحجم الساعي (40 ساعة عمل في الأسبوع مقابل أجور منخفضة) هذا ما يزيد من التعب النفسي والاحتراق الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.

▪ جاءت الفقرة رقم (13) القائلة: "يتوفر أجري على مكافآت مناسبة"، في المرتبة الثانية من درجة الموافقة عليها من عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري مقداره (0,95)، وحسب سلم القياس تُعتبر (متوسطة)، وهذا ما يدل على عدم قبول فئة كبيرة لهاته المكافآت واعتبارها غير مرضية، لأنّها ورغم إضافتها للأجور تبقى الأجور منخفضة ولا ترفع من القدرة الشرائية، وعليه لا بُدّ من تحسين المكافآت ورفع الأجور لمساعدة الموظفين على تلبية حاجاتهم وتحقيق اكتفائهم في ظل ظروف الغلاء المُستعر، كما وقد نجد بعض الممرضين والأطباء على سبيل المثال هم غير راضين على الأجور والمكافآت مقارنة بالقطاع الخاص والمؤسسات الخاصة وهذا ما يضطرهم إلى العمل فيها بالموازاة مع وظائفهم في المستشفيات.

▪ كما جاءت كل من الفقرتين (11) و(12) القائلتين: "يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع مهام العمل الموكلة لي" و"أشعر بعدالة أنظمة الأجور"، في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، من درجة الموافقة عليهما من عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3,26) وانحراف معياري (1,24) للفقرة (11) و(3,12) و(3,12) وانحراف معياري (1,29) للفقرة (12)، وحسب سلم القياس تُعتبر الفقرتان متوسطتي المستوى، وهذا ما يُثبت تشتت في إجابات الموظفين، فهم غير راضين عن الأجور التي يتقاضونها مقابل أعباء العمل الذي يقومون به، وقد يعود السبب لعدم التوافق بين الأجور والمستوى العلمي فنجد من هم من طبقة (الماستر والدكتوراه) غير

راضين عن أجورهم تبعًا لمستواهم العلمي، والمتعاقدين أيضًا وهناك فئة تقبل بأقل الأجور لأنَّ العمل في المستشفيات يُعتبر "عمل نبيل" « Mitier Noble » « Noble Profession »، كما يُطلق على الممرضين والأطباء بـ " ملائكة الرحمة " فهم يُدركون مدى أهمية إنقاذ حياة الأرواح وهي لا تُعادل بثمن، وإعادة الابتسامه لوجه المريض أعلى من ذهب الدنيا « Mieux que l'or du monde »، في حين يرى بعض الموظفين أنَّ نظام الأجور غير عادل وهو راجع لعدم رضاهم المتعلق بالفقرة السابقة، فلا بُدَّ على الدولة أن تُراجع سياسة التوظيف من خلال (تشبيت الموظفين وزيادة أجورهم وزيادة المكافآت المتعلقة بها) لتحسين ظروفهم المعيشية وكسب رضاهم لأنَّهم أهم أصل من أصول المؤسسات بما فيها المستشفيات.

2-2- اختبار مستوى بعد ظروف العمل وطبيعته لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من فقرتين موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (14، 15)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد ظروف العمل وطبيعته

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	تتحقق طموحاتي من خلال وظيفتي	3.62	0.82	أوافق	1
15	تُوفر لي وظيفتي مجالًا للإبداع	2.73	1.05	محايد	2
//	مستوى بعد ظروف العمل وطبيعته	3.18	0.77	متوسط	//

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R.4.2.2. الملحق رقم (10-2): ص 384

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ مستوى بعد ظروف العمل وطبيعته جاء مُتوسطًا لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يُوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,18) وانحراف معياري مقداره (0,77)، ممَّا يدل على أنَّ الموظفين غير راضين على الظروف التي يعملون بها في المستشفيات، ممَّا يستوجب عليها أن تُحسن من هاته البيئة لجعل الموظفين يشعرون بـ الرضا اتجاه وظائفهم.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (14) المتضمنة: "تتحقق طموحاتي من خلال وظيفتي"، في المرتبة الأولى من درجة الموافقة عليها من عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري مقداره (0,82)، وحسب سُلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يُثبت أهمية الوظيفة في حياة أفراد المجتمع، فبفضل هاته الوظائف يستطيع الفرد أن يُحقق حاجاته وأولوياته (من أكل وملبس وتعليم...) وتحقيق بعض الرغبات التي هي في متناوله، وبالتالي نجد إجابات الموظفين جاءت إيجابية وغير متشككة، ما يُلزم المستشفيات التركيز على بقاء موظفيها راضين حتى لا يضطروا لترك وظائفهم وتغييرها والبحث عن وظائف أخرى غير مضمونة.

▪ جاءت الفقرة رقم (15) المتضمنة: "تُوفر لي وظيفتي مجالًا للإبداع"، في المرتبة الثانية من درجة الموافقة عليها من عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (2,73) وانحراف معياري مقداره (1,05)، وحسب سُلم القياس تُعتبر متوسطة، وهذا ما يدل على تشتت إجابات موظفي عينة الدراسة، ممَّا يعني أنَّ المستشفيات لا تهتم بفتح مجال

الإبداع لموظفيها بسبب طبيعة عملها في القطاع العمومي الخدمي فهي تُقدم خدمات فقط ما يجعلها لا تهتم بجودة الخدمة وتحسينها وخلق مجال للمنافسة بين موظفيها، على عكس القطاع الخاص، فهو يستقطب الكفاءات ذات الخبرة والمهارة العالية لتوليد جو المنافسة، وهذا ما نلاحظه في العيادات الخاصة باهتمامها بموظفيها واعتمادها على موظفين أجانب ذو خبرات عالية، ما يُولد بينهم مجال تبادل المعارف والخبرات وتطويرها بشكل مهاري وإبداعي يضمن لها البقاء والاستمرار، فلا بُدَّ للمستشفيات القيام بالاهتمام بموظفيها ومساعدتهم على فتح مجالات للإبداع واكتساب مهارات ومعارف جديدة من كفاءات أجنبية يستفيدون منها، لأنَّ موظفيها هم أهم مورد لديها وبذلك تستطيع تحسين من نوعية تقديم خدماتها والنهوض بهذا القطاع الأساسي في البلاد.

2-3- اختبار مستوى بعد زملاء العمل لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 4 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (16، 17، 18، 19)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد زملاء العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	أوافق	0.85	3.81	يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم	16
4	أوافق	0.93	3.75	تشارك الزملاء في حل المشكلات الوظيفية التي تواجههم	17
2	أوافق	0.81	4.01	يحرص الزملاء على تنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم	18
1	أوافق	0.76	4.08	أشعر بتفاعل روح العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق مصالح المستشفى	19
//	مرتفع	0.55	3.91	مستوى بعد زملاء العمل	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (10-2): ص 385

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ مستوى بعد زملاء العمل جاء مُرتفعاً لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يُوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,91) وانحراف معياري مقداره (0,55)، ممَّا يدل على أنَّ الموظفين راضين عن زملائهم في العمل، ممَّا يحثُّ المستشفيات على تعزيز هاته العلاقة والمحافظة عليها لزيادة رضاهم الوظيفي وتطوير مساهمهم الوظيفي.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (19) المتضمنة: "أشعر بتفاعل روح العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق مصالح المستشفيات"، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري قدره (0,76)، وحسب سُلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يدل على أنَّ الموظفين يُشكلون فريق عمل مُنظم ومُتعاغم فهم مُندمجون في مكان واحد وهو المستشفى، ذلك أنَّ الموظفين يتكونون من مستويات مختلفة وذوو مناصب متنوعة، هذا ما يؤكد ويُثبت صلاحية وجود مبدأ الثقافة التنظيمية، فهم لهم مبدأ واحد ومصالحة واحدة وهي تحقيق الأهداف الأساسية للمستشفى.

▪ جاءت الفقرة رقم (18) المتضمنة: " يحرص الزملاء على تنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم"، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري قدره (0,81)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، وهذا ما يُثبت ما جاء في الفقرة السابقة، بما أنّ الموظفين يعملون في فريق واحد يجعلهم حريصين على التقارب فيما بينهم داخل المستشفى وخارجها فيولد لديهم رغبة في التعارف والتقارب الاجتماعي، ما يؤكد حرصهم على تبادل الخبرات فيما بينهم، وهو ما جاء في الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,85)، ما يزيد ويُطور من أدائهم الوظيفي وجودة الخدمة المُقدّمة من طرفهم، وهذا التقارب يُولد روابط قوية ونوازع داخلية جميلة فيُصبحون يساعدون بعضهم البعض داخل المصالح التي يُوظفون بها، وتزيد هاته الروابط والمشاعر الجميلة من إحساسهم أنّهم كضو واحد إذا اشتكى تداعى له كل الجسد بالسهو والحمى، هذا ما يُترجم ما جاء في الفقرة الأخيرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري قدره (0,93)، وهي الأخرى تحققت بمستوى مرتفع يُشير على أنّ المستشفيات تعي أهمية روح العمل كفريق واحد.

2-4- اختبار مستوى بعد الإشراف لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 3 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (20، 21، 22)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد الإشراف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
20	يُفوض المدير الصلاحيات للموظفين	3.50	1.08	أوافق	3
21	يُشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات	3.80	0.84	أوافق	2
22	يُتيح المدير للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم	3.84	0.92	أوافق	1
//	مستوى بعد الإشراف	3.71	0.69	مرتفع	//

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-2): ص 385

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى بعد الإشراف جاء مُرتفعًا لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,71) وانحراف معياري مقداره (0,69)، ممّا يدل على أنّ الموظفين راضين عن مشرفيهم ورؤسائهم في العمل، ممّا يحثُّ المستشفيات على تعزيز هاته العلاقة والمحافظة عليها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتطوير وتحسين مساهمهم الوظيفي.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (22) المتضمنة: " يُتيح المدير للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم"، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري قدره (0,92)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، هذا ما يدل على قوة العلاقات وسلامتها بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين ومدرائهم، ما يُثبت أنّها إدارة تشاركية تفاعلية ولا تستعمل السلطة المركزية، وهذا ما يُشجع ويزيد من

رضا الموظفين واستمرارهم في وظائفهم، ما يؤدي إلى زيادة تمكّنهم من وظائفهم وأيضاً إحساسهم بالاستقرار الوظيفي وأنهم مؤهلون لاتخاذ القرارات وتصويبها وحرية إبداء الرأي فيها، وهذا ما جاء في الفقرة رقم (21): "إشراك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات"، بـ متوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,84)، وهذا التقارب والتآلف بين الموظفين ورؤسائهم وكذا مدرائهم يجعل هناك مساحة واسعة من مجال التعامل وتخفّي بذلك المستويات الإدارية وتُصبح كلها مستوى واحد، هذا ما يُسهل من العملية التشاركية في عمل مختلف الوظائف من طرف الموظفين، وهذا راجع لتفويض المهام لبعضهم البعض، وهذا ما جاء في الفقرة الأخيرة رقم (22): "يُفوض المدير الصلاحيات للموظفين"، بـ متوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,08)، وبالرغم من أنّها جاءت بمستوى مرتفع إلا أننا نلاحظ بعض التشتت في إجابات الموظفين بسبب تنوع مستويات موظفي عينة الدراسة، لكن هذا لا يُؤثر على المستوى العام للبعد ككل، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات موظفي عينة الدراسة.

3- اختبار مستوى العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

ينقسم المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) إلى بُعدي (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية)، الذي سنقوم باختباره من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (5-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للعدالة التنظيمية وبعديها

الترتيب	المستوى العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات المتغيرات	
				الأبعاد	العدالة التوزيعية
2	مرتفع	0.75	3.43	العدالة الإجرائية	
1	مرتفع	0.66	3.73	العدالة التوزيعية	
//	مرتفع	0.58	3.56	العدالة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-3): ص 385

يتضح من الجدول أعلاه أنّ مستوى (العدالة التنظيمية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة كان مُرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,56) بـ انحراف معياري قدره (0,58)، وجاء البعدين بمستوى مرتفع أيضاً حسب الترتيب الموالي: العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى يليه بُعد العدالة الإجرائية.

وعليه يجب على المستشفيات المحافظة على هذا المستوى بالاهتمام بموظفيها وتطبيق القوانين والإجراءات الداخلية بعدل دون تمييز بكل ما يتعلق بـ مساهمهم الوظيفي من لحظة الانطلاق والبدائية في الوظيفة إلى غاية التقاعد، فلا بُدَّ أن تكون هناك مُصالحة داخلية وهناك عدل وشفافية في التعامل مع الموظفين وتطبيق ما هو ساري في المستشفيات دون تحيُّز ويكون في صالح كل الموظفين.

وللتفصيل أكثر سنقوم بتحليل كل بعد من أبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) لوحده.

3-1- اختبار مستوى بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 4 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (23، 24، 25، 26)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد العدالة الإجرائية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
23	أعتقد أنّ مستوى راتبي مناسب لما أبدله من جهد	3.38	0.94	محايد	3
24	اعتبر أنّ أعباء العمل الذي أقوم به مناسبة	3.42	1.03	أوافق	2
25	أعتقد أنّ المكافآت التي أتلقها مناسبة بشكل عام	3.37	1.04	محايد	4
26	أشعر أنّ مسؤولياتي الوظيفية عادلة	3.53	1.03	أوافق	1
//	مستوى بعد العدالة الإجرائية	3.43	0.75	مرتفع	//

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R.4.2.2. الملحق رقم (10-3): ص 385

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى بعد العدالة الإجرائية جاء مُرتفعًا لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,43) وانحراف معياري مقداره (0,75)، ممّا يدل على أنّ الموظفين راضين عن الإجراءات التي تطبقها المستشفيات عمومًا، ممّا يدفع المستشفيات إلى الاستمرار في هذا المستوى والمحافظة عليه.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (26) المتضمنة: "أشعر أنّ مسؤولياتي الوظيفية عادلة"، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري قدره (1,03)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، وبالرغم من مستواها المرتفع إلّا أننا نلاحظ تشتتًا في إجابات الموظفين، ممّا يعني أنّ المستشفيات لا تقوم بتوزيع المسؤوليات الوظيفية بشكل عادل وشفاف على موظفيها، فقد تُولي مسؤوليات أكبر لموظفين أكثر من طاقتهم دون الزيادة في الأجور على عكس الموظفين الآخرين الذين يتمتعون بمسؤوليات متوسطة ويتقاضون نفس الأجور، وهذا ما يتوافق مع الفقرة رقم (24): "أعتبر أنّ أعباء العمل الذي أقوم به مناسبة"، بـ متوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (1,03)، وبالتالي نلاحظ تشتتًا في الإجابات حيث أنّ في نظر الموظفين الأعباء التي يقومون بها لا تتوافق مع الأجور المقدّمة، فلا بدّ للمستشفيات أن تُعيد النظر في سياسة الأجور ورفعها حتى تتناسب مع الجهد المبذول من طرف الموظفين، كما أنّ الفقرتين (23) و(25) جاءتا بدرجة موافقة متوسطة، لتأكيد اعتقاد الموظفين أنّ الأجور والمكافآت المقدّمة لا تُترجم حجم الأعباء التي يتحملونها، وقد جاءت الفقرة الأخيرة رقم (25) بـ انحراف معياري (1,04) يدل على أنّ هناك تشتتًا في إجابات الموظفين، وبالرغم من وجود فقرتين بدرجة موافقة متوسطة فهذا لم يؤثر على المستوى العام للبعد ككل، والذي يدل على انخفاض تشتت إجابات موظفي عينة الدراسة.

3-2- اختبار مستوى بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة

يتكون هذا البعد من 3 فقرات موزعة في استبانة الدراسة بالترتيب الموالي: (27، 28، 29)، الذي سنقوم بتحليله من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة موظفي مستشفيات ولاية المسيلة اتجاه كل فقرة من فقراته، حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (5-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات بعد العدالة التوزيعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	أوافق	0.89	3.75	يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالوظيفة بطريقة غير متحيزة	27
3	أوافق	0.99	3.64	يُطبق مديري نفس القرارات على جميع الموظفين المعنيين بها	28
1	أوافق	0.82	3.79	يُسمح للموظفين بالاعتراض على قرارات يرونها في غير صالحهم	29
//	مرتفع	0.66	3.73	مستوى بعد العدالة التوزيعية	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-3): ص 385

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى بعد العدالة التوزيعية جاء مُرتفعًا لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,73) وانحراف معياري مقداره (0,66)، ممّا يدل على أنّ القرارات التي يتخذها المسؤولين والمدراء تُوزّع توزيعًا عادلًا على كل الموظفين دون استثناء، ممّا يُحفز المستشفيات على الاستمرار في هذا المستوى والمحافظة عليه.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نقوم بترتيب الفقرات تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

▪ جاءت الفقرة رقم (29) المتضمنة: "يُسمح للموظفين بالاعتراض على قرارات يرونها في غير صالحهم"، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف موظفي عينة الدراسة، بـ متوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري قدره (0,82)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، ممّا يدل على أنّ المستشفيات تُطبق قوانينها بشكل عادل وهي تهتم بموظفيها ورضاهم والدليل على ذلك هو السماح لهم بالموافقة والاعتراض على القرارات التي تتخذها لاعتبار مبدأ حرية التعبير والاستقلالية في الرأي، وقد سلف الذكر بأنّها إدارة تشاركية فيتم اتخاذ القرارات وتصويبها بشكل جماعي لا فردي.

▪ جاءت الفقرة رقم (27) المتضمنة: "يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالوظيفة بطريقة غير متحيزة"، في المرتبة الثانية بـ متوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري قدره (0,89)، وحسب سلم القياس تُعتبر مرتفعة، ممّا يدل على أنّ المسؤولين المباشرين والمدراء لا يُميزون بين موظفيهم، وقد سبق وأن ذكرنا بأنّ الموظفين يعملون كفريق عمل متكامل وبالتالي لا وجود للتحيز بينهم فكلهم مهمون ويمثلون تفاعل إيجابي في المستشفيات، وهذا ما يُترجم في الفقرة الموالية رقم (28) بأنّ نفس القرارات تُطبق على الجميع دون التمييز بينهم، وهذا ما يجعل المستشفيات كالفسيساء المُبهجة المُتأغمة فيما بينها، وهذا ما يزيد من رضا موظفيها وتطوير مساهمهم الوظيفي إلى الأفضل.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر والتفاعل لمتغيرات الدراسة

سنناول في هذا المبحث اختبار فرضيات الأثر والوساطة التفاعلية التي قمنا بصياغتها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج R 4.2.2، حسب المطلبين التاليين.

المطلب الأول: اختبار فرضية الأثر بين متغير إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

تضمنت الفرضية الرئيسية التالية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

وتتفرع هاته الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

▪ الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

▪ الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

1- أثر التدريب على الرضا الوظيفي

من أجل اختبار هذه الفرضية المتعلقة (بـ أثر التدريب على الرضا الوظيفي)، سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (5-24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	مستوى معنوية sig (F)
الانحدار	23.96	1	23.964	0.366	0.1329	100.4	0.000
الخطأ	154.61	648	0.239				
المجموع	178.57	649	0.275				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-1): ص 386

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه قيمة F المحسوبة حسب اختبار فيشر أخذت قيمة (100,4) أكبر من قيمتها الجدولة بقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نقول بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

وجدنا أيضا معامل الارتباط (R) بقيمة (0,366) وهي قيمة موجبة مما يعني أنّ هناك علاقة طردية بين التدريب والرضا الوظيفي، ومعامل التفسير (R²) بقيمة (0,1329) وحسب (Kunter and al, 2005) يبين مجالات قبول معامل التفسير كالتالي:¹

▪ أقل من 0,3: فهو ضعيف؛

¹ Kutner, Michael H., Nachtsheim, Christopher J., Neter, John, and al. Applied Linear Statistical Models, Bostonm McGraw-Hill Irwin, 2005.

- من (0,3 إلى 0,7): فهو مقبول؛
- أكبر من 0,7: فهو مرتفع (قوي)، وهناك أيضا من وضعوا المجالات وهي معتمدة في معظم الدراسات كالتالي:
- بين 0,01 إلى 0,09 يعتبر ضعيف؛
- بين 0,09 إلى 0,25 هو متوسط؛
- وأكثر من 0,25 يعتبر كبير، وبالتالي قيمة معامل التفسير هي متوسطة لأنها 0,09 إلى 0,25، ويتضح أن متغير التدريب يُفسر ما مقداره (13,3%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وتبقى (86,7%) ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو تابع لمتغيرات خارجية.

جدول رقم (5-25): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب على الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.182	0.1342	16.25	0.000	//
التدريب	0.3504	0.0349	10.02	0.000	يوجد أثر

$$Y = 2.182 + 0.3504 X + e_i$$

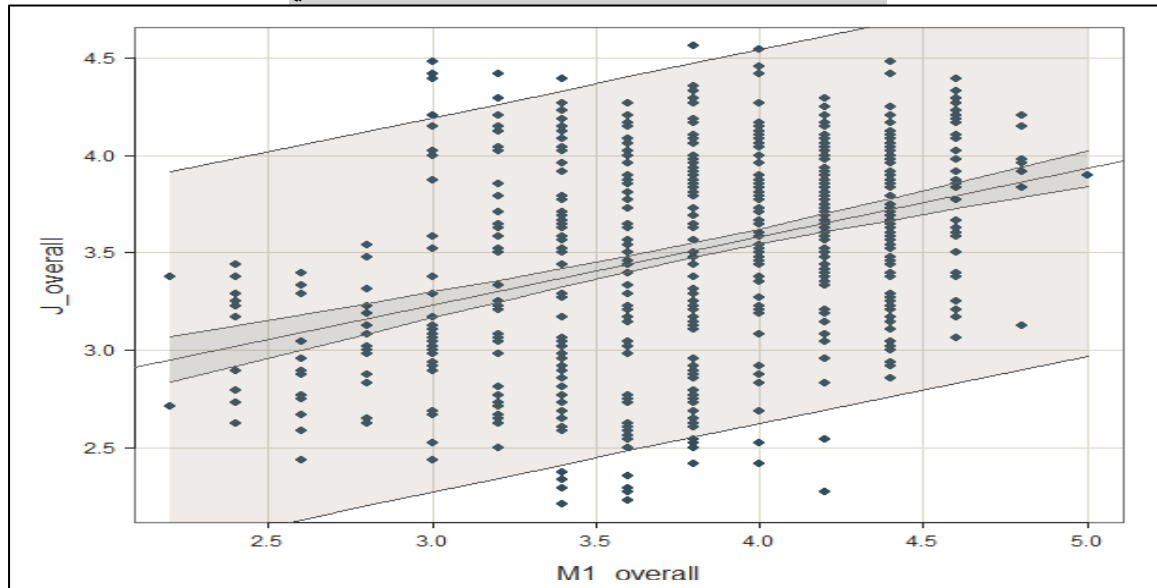
معادلة الانحدار البسيط:

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-1): ص 386

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير بين التدريب والرضا الوظيفي بقيمة (0,3504) ذات دلالة إحصائية مما يعني أنه كلما زادت العملية التدريبية بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي في المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,3504) وحدة، كما جاءت قيمة (T) المحسوبة (10,02) أكبر من قيمتها الجدولة، وهذا ما يُفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

والشكل الموالي يبين حجم الأثر بين التدريب والرضا الوظيفي

شكل رقم (5-12): حجم الأثر بين التدريب والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن حجم الأثر موجب وكبير (0,35) وهو يقع في منتصف المجال المحدد بين

1 SD - و +1 SD، ما يُفسر وجود أثر للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

2- أثر الترقية على الرضا الوظيفي

من أجل اختبار هذه الفرضية المتعلقة (ب- أثر الترقية على الرضا الوظيفي)، سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (5-26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الترقية على تحقيق الرضا الوظيفي

لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	مستوى معنوية sig (F)
الانحدار	55.16	1	55.16	0.556	0.309	289.6	0.000
الخطأ	123.42	648	0.19				
المجموع	178.58	649	0.275				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-2): ص 386

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه قيمة F المحسوبة حسب اختبار فيشر أخذت قيمة (289,6) أكبر من قيمتها الجدولة بقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نقول بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

وجدنا أيضا معامل الارتباط (R) بقيمة (0,556) وهي قيمة موجبة مما يعني أنّ هناك علاقة طردية بين الترقية والرضا الوظيفي، ومعامل التفسير (R²) بقيمة (0,3089) وهو مرتفع لأنه أكبر من 0,25، ويتضح أنّ متغير الترقية يُفسر ما مقداره (30,89%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مقبولة، وتبقى (69,11%) ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو تابع لمتغيرات خارجية.

جدول رقم (5-27): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.927	0.0948	20.33	0.000	//
الترقية	0.426	0.0251	17.02	0.000	يوجد أثر

معادلة الانحدار البسيط: $Y = 1.927 + 0.426 X + e_i$

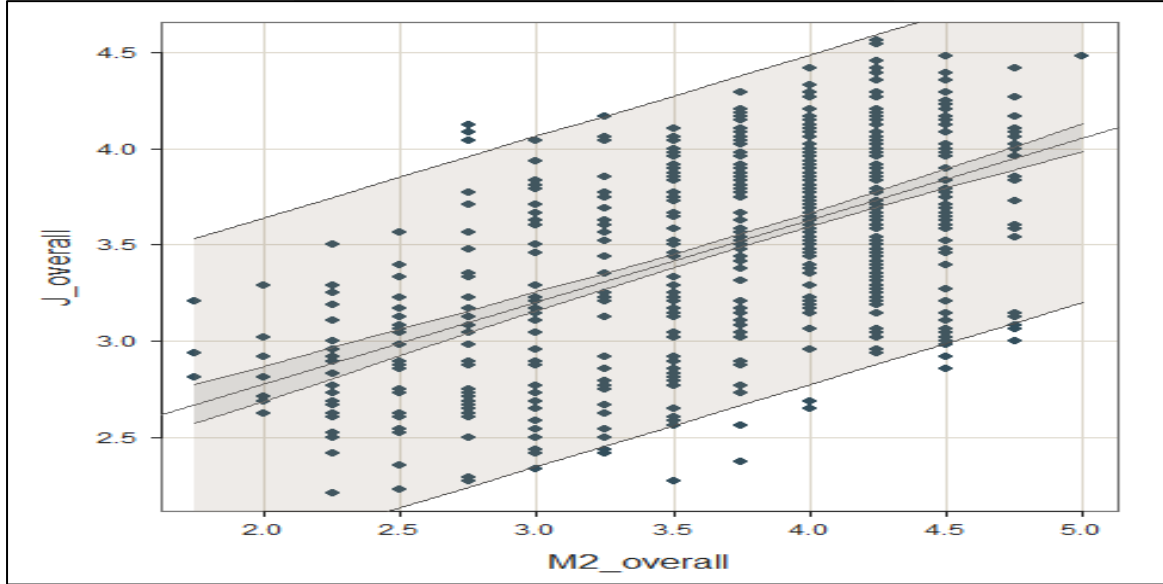
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-2): ص 386

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير بين الترقية والرضا الوظيفي بقيمة (0,426) ذات دلالة إحصائية ممّا يعني أنّه كلما زادت عملية الترقّيات بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,426) وحدة، كما

جاءت قيمة (T) المحسوبة (17,02) أكبر من قيمتها المجدولة، وهذا ما يُفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

والشكل الموالي يبين حجم الأثر بين الترقية والرضا الوظيفي

شكل رقم (5-13): حجم الأثر بين الترقية والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن حجم الأثر موجب وكبير (0,426) وهو يقع في منتصف المجال المحدد بين -1 SD و +1 SD، ما يُفسر وجود أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

3- أثر أبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) بصفة مشتركة على تحقيق الرضا الوظيفي

نقوم باختبار الفرضية الخامسة التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) مجتمعة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

من أجل اختبار الفرضية السابقة نعتمد على تحليل الانحدار المتعدد، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين الأبعاد (Multi-collinearity)، بحساب كل من معامل التضخم (Inflation Factor) «VIF» واختبار التباين المسموح (Tolerance)، والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها:

جدول رقم (5-28): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التدريب	1.191	0.840
الترقية	1.191	0.840

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3): ص 387

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل التضخم (VIF) للبعدين تقل عن (10) بقيمة (1,191)، كما

أن قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0,05) بقيمة (0,840)، وبناءً عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية داخل النموذج.

وللقيام باختبار الفرضية الرئيسية السابقة نعتمد على تحليل تباين الانحدار (Analyse of Variance) للتأكد من صحة النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل ببعديه (التدريب والترقية) على المتغير التابع الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (5-29): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد إدارة المسار الوظيفي على

تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	مستوى معنوية sig (F)
التدريب	23.964	1	23.964	0.37	0.133	130.281	0.000
الترقية	35.600	1	35.600	0.56	0.309	193.542	0.000
الانحدار	59.564	2	29.782	0.40	0.334	161.911	0.000
الخطأ	119.01	647	0.184				
المجموع	178.574	649	0.275				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3): ص 387

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه قيمة F المحسوبة حسب اختبار فيشر أخذت قيمة (161,911) أكبر من قيمتها الجدولة بقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نقول بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

وجدنا أيضا معامل الارتباط (R) بقيمة (0,40) وهي قيمة موجبة مما يعني أن هناك علاقة طردية بين البعدين (التدريب والترقية) والرضا الوظيفي، ومعامل التفسير (R²) بقيمة (0,334) وهو مرتفع لأنه أكبر من 0,25، ويتضح أن كل من البعدين (التدريب والترقية) يُفسران ما مقداره (33,4%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مقبولة، وتبقى (66,6%) ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو تابع لمتغيرات خارجية.

جدول رقم (5-30): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي

مستشفيات ولاية المسيلة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	الدلالة الاحصائية
الثابت	1.499	0.128	11.746	0.000	//
التدريب	0.164	0.034	4.896	0.000	يوجد أثر
الترقية	0.374	0.027	13.912	0.000	يوجد أثر

$$Y = 1.499 + 0.164 X_1 + 0.374 X_2 + e_i$$

معادلة الانحدار المتعدد:

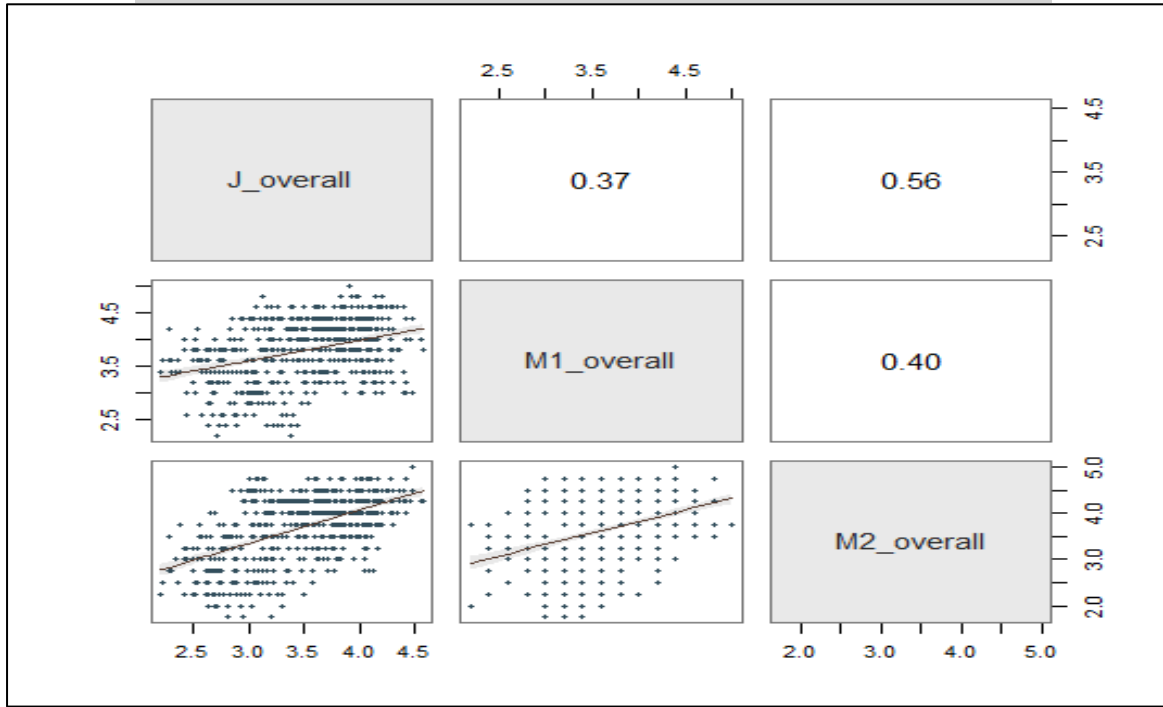
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3): ص 387

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير

بين التدريب والرضا الوظيفي بقيمة (0,164) ذات دلالة إحصائية مما يعني أنه كلما زادت عملية التدريبات بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,164) وحدة، كما جاءت قيمة (T) المحسوبة (4,896) أكبر من قيمتها المجدولة، وهذا ما يُفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

ومن جهة أخرى، نلاحظ أن مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير بين الترقية والرضا الوظيفي بقيمة (0,374) ذات دلالة إحصائية مما يعني أنه كلما زادت عملية الترقيات بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,374) وحدة، كما جاءت قيمة (T) المحسوبة (13,912) أكبر من قيمتها المجدولة، وهذا ما يُفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

والشكل الموالي يبين معاملات الارتباط وأحجام الأثر بين البعدين (التدريب والترقية) والرضا الوظيفي شكل رقم (5-14): معاملات الارتباط وأحجام الأثر بين (التدريب والترقية) والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيم معاملات الارتباط جاءت كلها أقل من (0,85) وبالتالي فهي مقبولة، وحسب مجالات قبول معامل الارتباط R التالية:¹

- $0,3 < r < 0,3$:- نقول عن الارتباط أنه ضعيف؛
- $0,3 < r < 0,7$ - أو $0,3 < r < 0,7$: فهو ارتباط متوسط؛
- $r > 0,7$ أو $r > -0,7$: فهو ارتباط قوي.

وهناك من وضعوا مجالات لمعامل الارتباط والأكثر استعمالا في معظم الدراسات وهي:

- من 0,10 إلى 0,30 يعتبر ضعيف؛

¹ Newbold, Paul., Carlson, William L., & Thorne, Betty. *Statistics for Business and Economics*, 2007, P. 120-121.

- من 0,30 إلى 0,50 يعتبر متوسط؛
- أكبر من 0,50 فهو مرتفع، ومن خلال هاته المجالات نلاحظ أنّ الارتباطات جاءت مرتفعة، وموجبة أي علاقة طردية بين الأبعاد والمتغير الرضا الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) مجتمعة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

المطلب الثاني: اختبار فرضية التفاعل للمعدل العدالة التنظيمية والمتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي والمتغير التابع الرضا الوظيفي

سوف نقوم باختبار فرضيات التفاعل والمتمثلة في وجود متغير معدل العدالة التنظيمية بين المتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي وبين المتغير التابع الرضا الوظيفي، على النحو التالي:

الفرضية السادسة: "لا يوجد أثر لـ إدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

وقبل الوصول لاختبار هاته الفرضية نمر بثلاث مراحل حسب (SIOP, 2003 ; Clearly, 1968)، كالتالي:

▪ تقدير الصلاحية ذات الصلة بالمعيار (باستخدام الانحدار الخطي البسيط) Estimate the criterion-related validity (Simple Linear Regression)

▪ فروق الاختلاف: نموذج الانحدار الخطي المتعدد (التكميلي) Intercept Differences: Additive multiple Linear Regression Model

▪ فروق الميل: نموذج الانحدار الخطي المتعدد (المضاعف) Slope Differences: Multiple Linear Regression Model (Multiplicative)

مصطلح "فروق الميل" يُشير عادة إلى الاختلاف في المعاملات (الميل) للمتغيرات المتنبئة عبر مستويات مختلفة، ويُشير ذلك إلى وجود تأثير تفاعلي بين المتغيرات، حيث يتم تعديل تأثير متغير واحد على النتيجة بواسطة متغير آخر، و"المصطلح التفاعلي" ينطوي على ضرب المتنبئات معًا لاستكشاف ما إذا كانت العلاقة بين متنبئ واحد والنتيجة تتغير بناءً على قيمة متغير آخر، مما يُساعد على معرفة الحالات التي يكون فيها تأثير متنبئ واحد أقوى أو أضعف اعتمادًا على قيمة متنبئ آخر.

1- تقدير الصلاحية ذات الصلة بالمعيار (باستخدام الانحدار الخطي البسيط) Estimate the criterion-related validity (Simple Linear Regression)

من أجل اختبار الفرضية المتعلقة (بـ أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي)، سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) بالاعتماد على حزمة (lessR)، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (5-31): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق

الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	مستوى معنوية sig (F)
الانحدار	56.409	1	56.409	0.393	0.316	299.212	0.000
الخطأ	122.165	648	0.189				
المجموع	178.574	649	0.275				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-1): ص 389

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه قيمة F المحسوبة حسب اختبار فيشر أخذت قيمة (299,212) أكبر من قيمتها الجدولة بقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نقول بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

وجدنا أيضا معامل الارتباط (R) بقيمة (0,393) وهي قيمة موجبة مما يعني أنّ هناك علاقة طردية بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، ومعامل التفسير (R²) بقيمة (0,316) وهو مرتفع لأنه أكبر من 0,25، ويتضح أنّ متغير الترقية يُفسر ما مقداره (31,6%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مقبولة، وتبقى (68,4%) ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو تابع لمتغيرات خارجية.

جدول رقم (5-32): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T) المحسوبة	sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.368	0.125	10.929	0.000	//
إدارة المسار الوظيفي	0.571	0.033	17.298	0.000	يوجد أثر

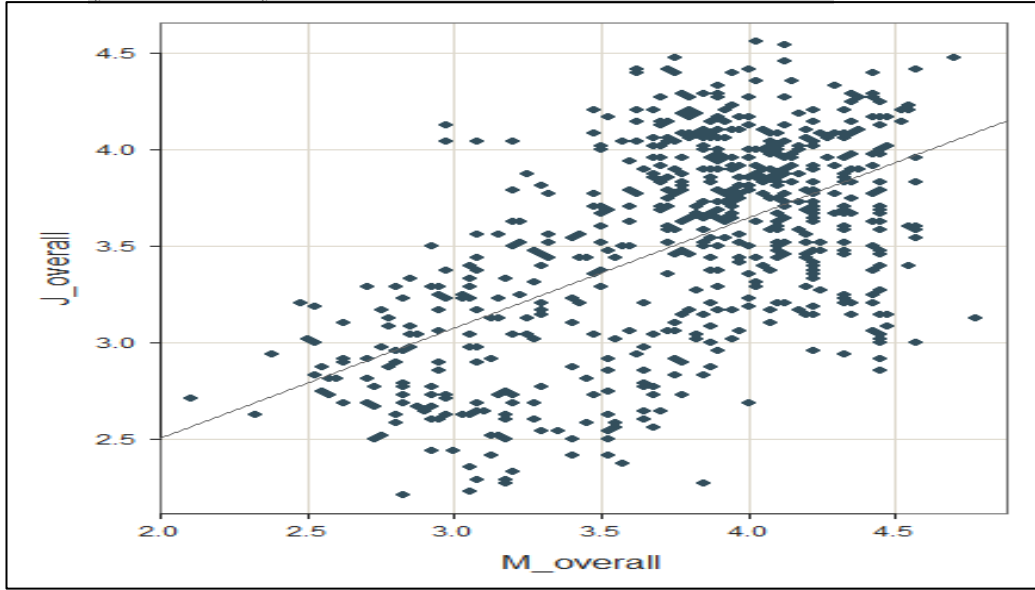
معادلة الانحدار البسيط: $Y = 1.368 + 0.571 X + e_i$

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-1): ص 389

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي بقيمة (0,571) ذات دلالة إحصائية مما يعني أنّه كلما تحسنت عملية إدارة المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,571) وحدة، كما جاءت قيمة (T) المحسوبة (17,298) أكبر من قيمتها الجدولة، وهذا ما يُفسر أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

والشكل الموالي يبين حجم الأثر بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

شكل رقم (5-15): حجم الأثر بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

2- فروق الاختلاف: نموذج الانحدار الخطي المتعدد (التكميلي) Intercept Differences: Additive multiple Linear Regression Model

نقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة". وللقيام باختبار الفرضية الرئيسية السابقة نعتمد على تحليل تباين الانحدار (Analyse of Variance) للتأكد من صحة النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والمتغير (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (5-33): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي والعدالة

التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى دلالة (F)	مستوى معنوية sig (F)
إدارة المسار الوظيفي	56.409	1	56.409	0.56	0.316	368.32	0.000
العدالة التنظيمية	23.075	1	23.075	0.54	0.369	150.668	0.000
الإنحدار	79.484	2	79.484	0.61	0.445	259.494	0.000
الخطأ	99.089	647	0.153				
المجموع	178.574	649	0.275				

الملحق رقم (11-3-2): ص 390

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه قيمة F المحسوبة حسب اختبار فيشر أخذت قيمة (259,494) أكبر من قيمتها المجدولة بقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نقول بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

وجدنا أيضاً معامل الارتباط (R) بقيمة (0,61) وهي قيمة موجبة مما يعني أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين (إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي، ومعامل التفسير (R²) بقيمة (0,445) وهو مرتفع لأنه أكبر من 0,25، ويتضح أن كل من المتغيرين (إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية) يُفسران ما مقداره (44,5%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مقبولة، وتبقى (55,5%) ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو تابع لمتغيرات خارجية.

جدول رقم (5-34): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي

لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T) المحسوبة	sig	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.845	0.121	7.001	0.000	//
إدارة المسار الوظيفي	0.334	0.035	9.418	0.000	يوجد أثر
العدالة التنظيمية	0.395	0.032	12.275	0.000	يوجد أثر

معادلة الانحدار المتعدد: $Y = 0.845 + 0.334 X_1 + 0.395 X_2 + e_i$

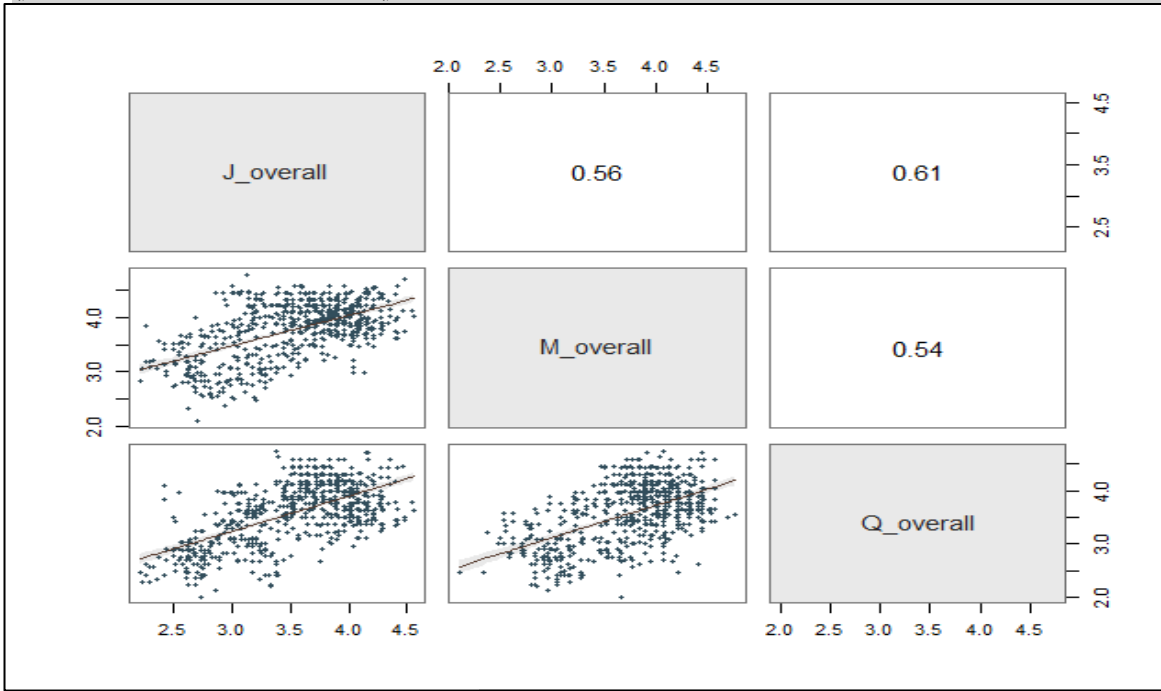
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-2): ص 390

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي بقيمة (0,334) ذات دلالة إحصائية مما يعني أنه كلما زادت عملية التدريبات بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,334) وحدة كما نلاحظ انخفاض قيمة معامل الانحدار (B) من قيمة (0,571) إلى (0,334) بعد إضافة متغير العدالة التنظيمية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار للعدالة التنظيمية أكبر منها عند إدارة المسار الوظيفي، كما جاءت قيمة (T) المحسوبة (9,418) أكبر من قيمتها المجدولة، وهذا ما يُفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

ومن جهة أخرى، نلاحظ أن مستوى الدلالة جاءت أقل من (0,05)، وقيمة (B) توضح علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بقيمة (0,395) ذات دلالة إحصائية مما يعني أنه كلما زادت العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات بولاية المسيلة بمقدار (0,395) وحدة، كما جاءت قيمة (T) المحسوبة (12,275) أكبر من قيمتها المجدولة، وهذا ما يُفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

والشكل الموالي يبين معاملات الارتباط وأحجام الأثر بين المتغيرين (إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي

شكل رقم (5-16): معاملات الارتباط وأحجام الأثر بين (إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن كل معاملات الارتباط موجبة وجاءت بقيمة مرتفعة لأنها أكبر من 0,5، وكلا المتغيرين لهما أثر إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي.

ونرى علاقة المتغير إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية، من خلال الجدول والشكل الموالين:

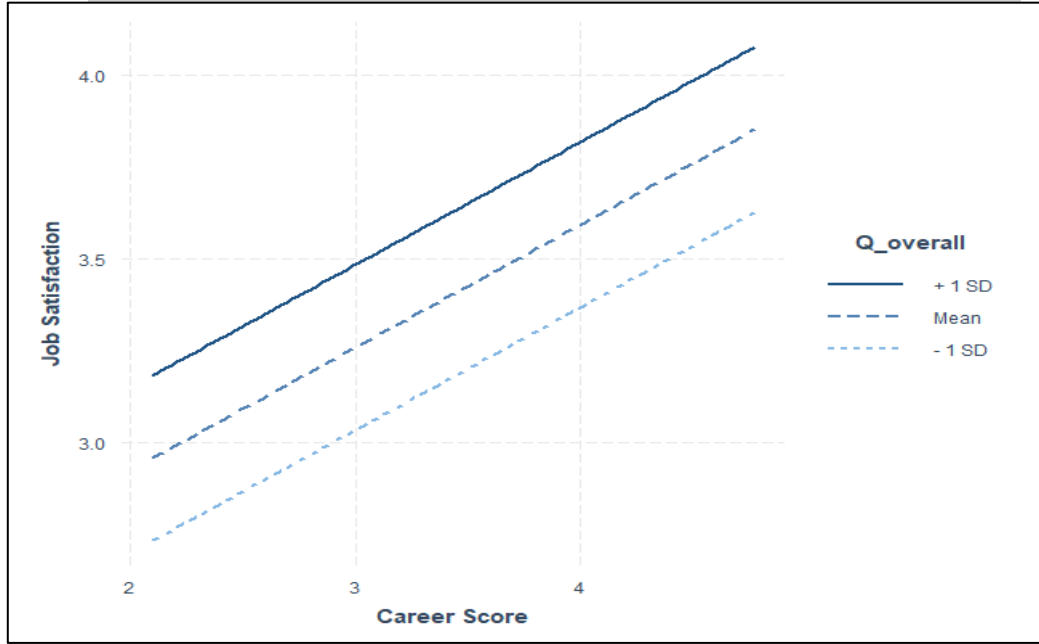
جدول رقم (5-35): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis

SIMPLE SLOPES ANALYSIS			
<i>Slope of M_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.33	0.04	9.42	0.00
<i>Slope of M_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.33	0.04	9.42	0.00
<i>Slope of M_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.33	0.04	9.42	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-3): ص 391

والشكل الموالين يُمثل ميل الانحدار عن طريق (Slope Plots)، حيث يمثل محور السينات المتغير المستقل والمحور الصادي المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على ثلاث مستويات: (-1 SD) و (mean) و (+1 SD) كالتالي:

شكل رقم (5-17): أثر إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ عدم تأثر إدارة المسار الوظيفي بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال نفس نتائج معاملات الانحدار (B) و (SE) و (t value) و (P value)، باختلاف قيم العدالة التنظيمية من (-1 SD) و (mean) و (+1 SD)، وبالتالي متغير إدارة المسار الوظيفي لا يتأثر بالمتغير العدالة التنظيمية، وتُعتبر هاته المرحلة قبل إدخال متغير التفاعل.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

3- فروق الميل: نموذج الانحدار الخطي المتعدد (المضاعف) Slope Differences: Multiple Linear Regression Model (Multiplicative)

سوف نقوم باختبار فرضيات التفاعل والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية السادسة: "لا يوجد أثر لإدارة المسار الوظيفي ببعديها (التدريب والترقية) على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

وتنقسم إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة الإجرائية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة الإجرائية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التوزيعية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التوزيعية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها من خلال حزمتي (jtools) و (interactions) كالتالي:

جدول رقم (5-36): قيم تحليل المسار بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي: في ظل العدالة التنظيمية معدل

الدلالة الاحصائية	Sig	قيمة (T) المحسوبة (significatif t > 1.96)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار (B)	المسار
يوجد أثر	0.000	10.02	0.0349	0.3504	التدريب ← الرضا الوظيفي
يوجد أثر	0.000	17.02	0.0251	0.426	الترقية ← الرضا الوظيفي
يوجد أثر	0.000	19.468	0.029	0.56	العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي
يوجد أثر	0.000	-0.701	0.053	-0.037	العدالة التنظيمية ← التدريب ← الرضا الوظيفي
يوجد أثر	0.000	-5.079	0.043	-0.216	العدالة التنظيمية ← الترقية ← الرضا الوظيفي
يوجد أثر	0.001	-3.460	0.063	-0.217	العدالة التنظيمية ← إدارة المسار الوظيفي ← الرضا الوظيفي
				0.61	معامل الارتباط (R)
				0.455	معامل التحديد (R ²)
				179.920	قيمة (F)
				0.000	مستوى معنوية sig (F)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- المسار بين (التدريب إلى الرضا الوظيفي): معامل المسار يساوي (0,3504) وهو موجب ودال إحصائيا (0,000)، وتحقق شرط (| 1.96 > t value) بقيمة (10,02)، ووجود خطأ معياري صغير جدًا (3,49%).
- المسار بين (الترقية إلى الرضا الوظيفي): نلاحظ معامل المسار يساوي (0,426) وهو موجب ودال إحصائيا (0,000) عند مستوى دلالة (0,05)، وتحقق شرط (| 1.96 > t value) بقيمة (17,02)، ووجود خطأ معياري صغير جدًا (2,51%).
- المسار من (العدالة التنظيمية إلى الرضا الوظيفي): معامل المسار يساوي (0,560) وهو موجب ودال إحصائيا (0,000)، وتحقق شرط (| 1.96 > t value) بقيمة (19,468)، ووجود خطأ معياري صغير جدًا (2,9%).

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، حيث تم إدخال بعدي (العدالة التنظيمية) وهي (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية)، كما تم تضمين معادلة الانحدار تفاعلات هذين البعدين مع بعدي (التدريب والترقية) لإدارة المسار الوظيفي، وقد نشأ عن ذلك أربع تفاعلات على النحو التالي:

✓ تفاعل 1 (العدالة الإجرائية * التدريب)

✓ تفاعل 2 (العدالة الإجرائية * الترقية)

✓ تفاعل 3 (العدالة التوزيعية * التدريب)

✓ تفاعل 4 (العدالة التوزيعية * الترقية)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-37): مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية وتفاعلاتها مع أبعاد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي

Sig . F	F	Adj R ²	R ²	المتغير المستقل الداخلى
0.000	112.491	0.34	0.343	تفاعل 1 (العدالة الإجرائية * التدريب)
0.000	154.332	0.415	0.417	تفاعل 2 (العدالة الإجرائية * الترقية)
0.000	82.166	0.273	0.276	تفاعل 3 (العدالة التوزيعية * التدريب)
0.000	135.890	0.384	0.387	تفاعل 4 (العدالة التوزيعية * الترقية)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-4): ص 391

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ تفاعل 2 (العدالة الإجرائية * الترقية) يُعدُّ أهم متغير مفسر للتباين في الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة، حيث يُفسر حوالي (41,7%) من التباين في الرضا الوظيفي، يلي ذلك تفاعل 4 (العدالة التوزيعية * الترقية) والذي يُفسر حوالي (38,7%) من التباين في الرضا الوظيفي، والجدول الموالي يوضح تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها على العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي كالتالي:

جدول رقم (5-38): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis لأبعاد العدالة التنظيمية بين الترقية والرضا الوظيفي

SIMPLE SLOPES ANALYSIS					SIMPLE SLOPES ANALYSIS				
Slope of M2_overall when Q2_overall = 3.067757 (- 1 SD):					Slope of M2_overall when Q1_overall = 2.677703 (- 1 SD):				
Est.	S.E.	t val.	p		Est.	S.E.	t val.	p	
0.37	0.03	11.88	0.00		0.38	0.03	12.53	0.00	
Slope of M2_overall when Q2_overall = 3.726667 (Mean):					Slope of M2_overall when Q1_overall = 3.426538 (Mean):				
Est.	S.E.	t val.	p		Est.	S.E.	t val.	p	
0.34	0.03	13.49	0.00		0.23	0.03	7.91	0.00	
Slope of M2_overall when Q2_overall = 4.385576 (+ 1 SD):					Slope of M2_overall when Q1_overall = 4.175374 (+ 1 SD):				
Est.	S.E.	t val.	p		Est.	S.E.	t val.	p	
0.31	0.04	8.70	0.00		0.08	0.04	1.76	0.08	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-5): ص 393

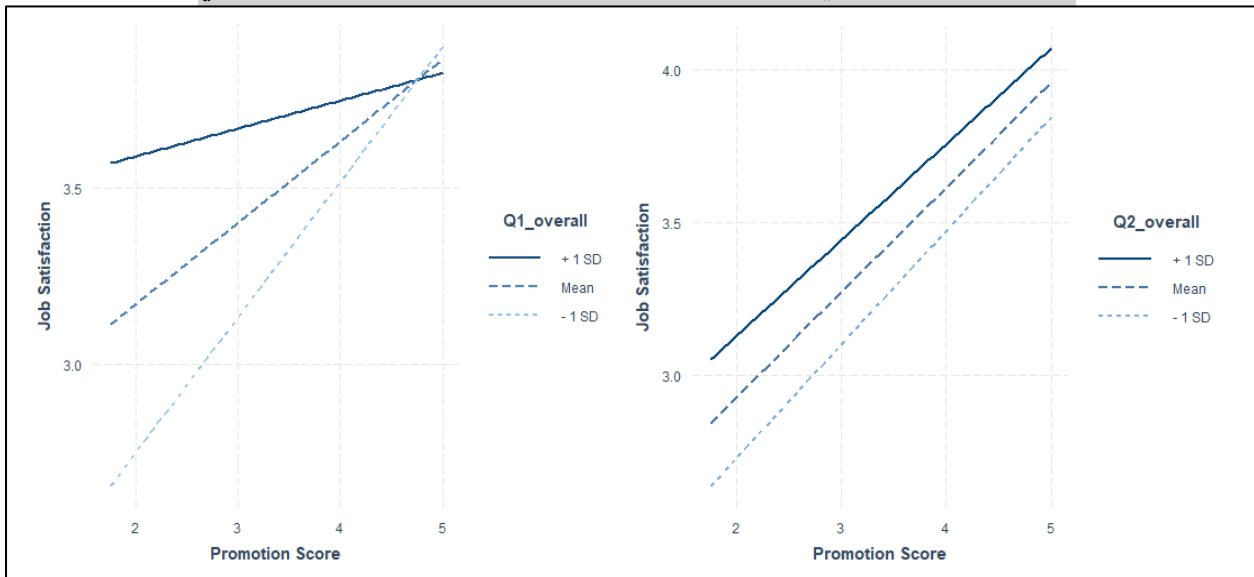
نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث ل تفاعل 2 (العدالة الإجرائية * الترقية) هي: (0,38) و(0,23) و(0,08) وهي موجبة مما يؤكد أن العدالة الإجرائية تُعدل تأثير العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية (0,000) لدى كل من (-1 SD) و (Mean) و(+1 SD) غير

محقة بدلالة إحصائية أكبر من (0,05)، و ($|1.96| > t \text{ value}$) محقة بالنسبة لكل من (Mean) و (-1 SD) أمّا عند (+1 SD) فهي غير محقة، مما يُؤكد وجود وساطة تفاعلية لبعده العدالة الإجرائية على الترقية والرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة الإجرائية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

في حين نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث ل تفاعل 4(العدالة التوزيعية * التدريب) هي: (0,37) و (0,34) و (0,31) وهي قيم موجبة مما يُؤكد أنّ العدالة التوزيعية تُعدل تأثير العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل المستويات وكذا قيم ($t \text{ value}$) ($|1.96| >$) جاءت محقة، مما يُؤكد وجود وساطة تفاعلية لبعده العدالة التوزيعية على الترقية والرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التوزيعية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

والشكل الموالي يُمثل ميل الانحدار عن طريق (Slope Plots)، حيث يمثل محور السينات بعد الترقية والمحور الصادي المتغير التابع بينما يظهران البعدين (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) في المنتصف على ثلاث مستويات: (-1 SD) و (mean) و (+1 SD) كالتالي:

شكل رقم (5-18): بعدي العدالة التنظيمية يُعدلان العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 4.2.2.R.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه تم إحضار النهائيتين إلى المنتصف بحيث يكون المتوسط يساوي الصفر بالنسبة ل تفاعل 2(العدالة الإجرائية * الترقية)، عندما تكون العدالة الإجرائية تساوي الصفر يكون الانحدار كبير ومقبول، والانحدار يقل عندما تكون العدالة الإجرائية تساوي (+1) يعني أنّ التأثير يقل وعندما تكون العدالة الإجرائية تساوي (-1) يعني أنّ التأثير يزيد.

أمّا بالنسبة ل تفاعل 4(العدالة التوزيعية * الترقية) نلاحظ أنّ ميل الانحدار عندما تكون العدالة التوزيعية تساوي (-1، 0، +1) الميل يزيد مما يعني أنّ الانحدار كبير ومقبول، وبالتالي العدالة التوزيعية تُعدل العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي.

وعليه من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي من الوساطة التفاعلية للعدالة الإجرائية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".
ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للترقية على تحقيق الرضا الوظيفي من الوساطة التفاعلية للعدالة التوزيعية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

ونرى علاقة المعدل لأبعاد العدالة التنظيمية على التدريب والرضا الوظيفي، من خلال الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (5-39): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis لأبعاد العدالة التنظيمية بين التدريب والرضا الوظيفي

SIMPLE SLOPES ANALYSIS					SIMPLE SLOPES ANALYSIS				
Slope of M1_overall when Q1_overall = 2.677703 (-1 SD):					Slope of M1_overall when Q2_overall = 3.067757 (-1 SD):				
Est.	S.E.	t val.	p		Est.	S.E.	t val.	p	
0.33	0.04	7.90	0.00		0.16	0.04	3.64	0.00	
Slope of M1_overall when Q1_overall = 3.426538 (Mean):					Slope of M1_overall when Q2_overall = 3.726667 (Mean):				
Est.	S.E.	t val.	p		Est.	S.E.	t val.	p	
0.21	0.03	6.60	0.00		0.26	0.03	7.61	0.00	
Slope of M1_overall when Q1_overall = 4.175374 (+1 SD):					Slope of M1_overall when Q2_overall = 4.385576 (+1 SD):				
Est.	S.E.	t val.	p		Est.	S.E.	t val.	p	
0.10	0.05	2.01	0.04		0.35	0.05	7.45	0.00	

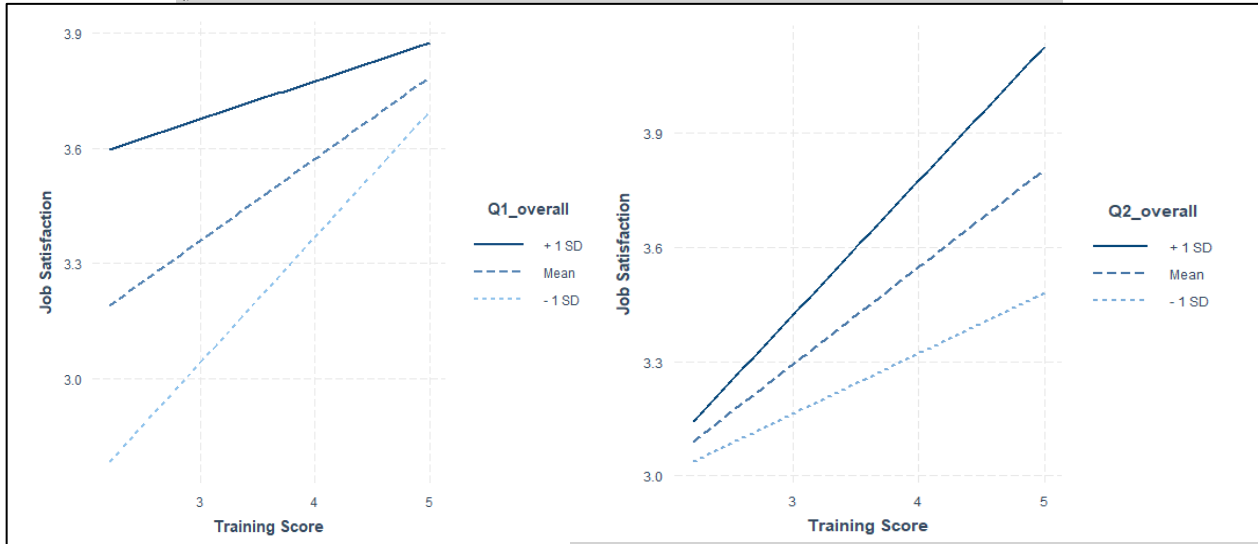
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-6): ص 393

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث ل تفاعل 1(العدالة الإجرائية * التدريب) هي: (0,33) و(0,21) و(0,10) وهي موجبة ممّا يؤكد أن العدالة الإجرائية تُعدل تأثير العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية (0,000) لدى كل من (-1 SD) و (Mean) و (-1 SD) و (t value > |1.96| محققة أيضا، مما يؤكد وجود وساطة تفاعلية ل بعد العدالة الإجرائية على التدريب والرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة الإجرائية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

في حين نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث ل تفاعل 3(العدالة التوزيعية * التدريب) هي: (0,16) و(0,26) و(0,35) وهي قيم موجبة ممّا يؤكد أن العدالة التوزيعية تُعدل تأثير العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل المستويات وكذا قيم (t value > |1.96| جاءت محققة، ممّا يؤكد وجود وساطة تفاعلية ل بعد العدالة التوزيعية على التدريب والرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التوزيعية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

والشكل الموالي يُمثل ميل الانحدار عن طريق (Slope Plots)، حيث يمثل محور السينات بعد التدريب والمحور الصادي المتغير التابع بينما يظهران البعدين (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) في المنتصف على ثلاث مستويات: (-1 SD) و (mean) و (+1 SD) كالتالي:

شكل رقم (5-19): بعدي العدالة التنظيمية يُعدلان العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه تم إحضار النهائيتين إلى المنتصف بحيث يكون المتوسط بالنسبة لـ تفاعل 1(العدالة الإجرائية * التدريب)، عندما تكون العدالة الإجرائية تساوي الصفر يكون الانحدار مقبولا، والانحدار يقل عندما تكون العدالة الإجرائية تساوي (+1) يعني أن التأثير يقل، وعندما تكون العدالة الإجرائية تساوي (-1) يزيد ميل الانحدار مما يعني أن التأثير يزيد بين التدريب والرضا الوظيفي.

أما بالنسبة لـ تفاعل 3(العدالة التوزيعية * التدريب) عندما تكون العدالة التوزيعية تساوي الصفر يكون الانحدار كبيرا ومقبولا، والانحدار يقل عندما تكون العدالة التوزيعية تساوي (-1)، ويزيد ميل الانحدار عندما تكون العدالة التوزيعية تساوي (+1) مما يعني أن التأثير يزيد بين التدريب والرضا الوظيفي، حيث تحصلنا على تأثير المروحة، مما يعني وجود وساطة تفاعلية لبعد العدالة الإجرائية على التدريب لتحقيق الرضا الوظيفي ويوجد وساطة تفاعلية لبعد العدالة التوزيعية على التدريب لتحقيق الرضا الوظيفي.

■ المسار من(العدالة التنظيمية - التدريب - الرضا الوظيفي): معامل المسار يساوي(-0,037) وهو سالب، فنلاحظ أن إدراج التفاعل (العدالة التنظيمية) قد قلل من تأثير(التدريب على الرضا الوظيفي) وعكس اتجاه هذا التأثير من موجب إلى سالب، وهو دال إحصائيا (0,000) وهو أكبر من مستوى الدلالة(0,05)، وجاءت قيمة (t value > | 1.96 |) محققة لأنه يساوي(2,701)، مما يؤكد على وجود وساطة تفاعلية كاملة لمتغير (العدالة التنظيمية) بين التدريب والرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وبالتالي نستطيع المرور للمرحلة الثانية لمعرفة Simple Slope Analysis، والشكل Slope Plots.

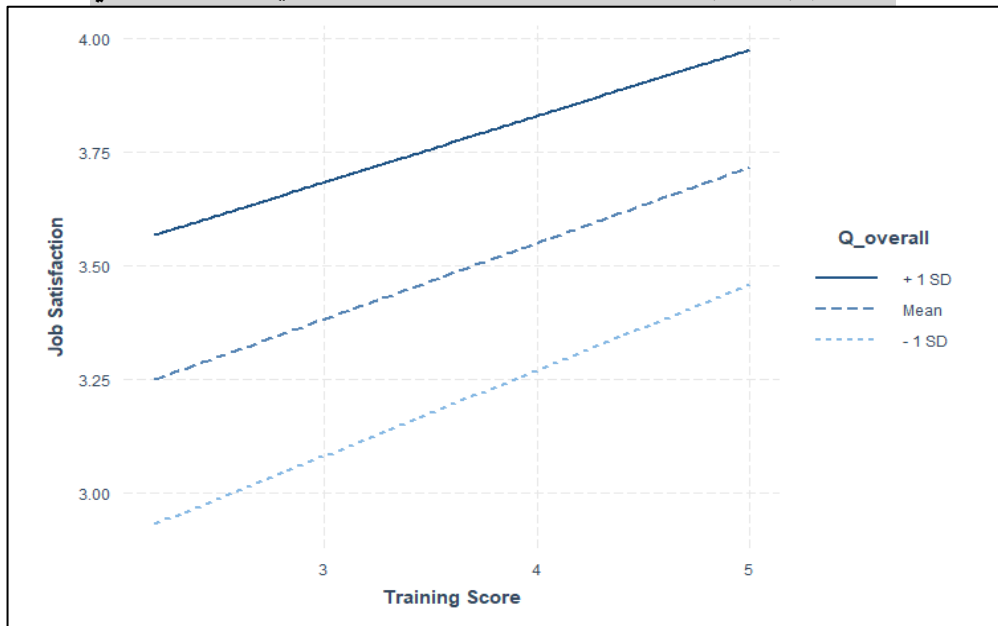
جدول رقم (5-40): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis للعدالة التنظيمية بين التدريب والرضا الوظيفي

SIMPLE SLOPES ANALYSIS			
Slope of M1_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD):			
Est.	S.E.	t val.	p
0.19	0.04	4.73	0.00
Slope of M1_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean):			
Est.	S.E.	t val.	p
0.17	0.03	5.30	0.00
Slope of M1_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD):			
Est.	S.E.	t val.	p
0.15	0.05	3.09	0.00

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث هي: (0,15) و (0,17) و (0,19) وهي موجبة مما يؤكد أن العدالة التنظيمية تُعدل تأثير العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية (0,000) لدى كل من (-1 SD) و (Mean) و (+1 SD) و ($t \text{ value} > |1.96|$) محققة أيضاً، مما يؤكد وجود وساطة تفاعلية للعدالة التنظيمية على التدريب والرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

والشكل الموالي يُمثل ميل الانحدار عن طريق (Slope Plots)، حيث يمثل محور السينات بعد التدريب والمحور الصادي المتغير التابع بينما يظهر المتغير العدالة التنظيمية في المنتصف على ثلاث مستويات: (-1 SD) و (mean) و (+1 SD) كالتالي:

شكل رقم (5-20): العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّه عندما تكون العدالة التنظيمية تساوي الصفر يكون الانحدار مقبولاً، والانحدار يزيد في المستويين (-1، 1) للعدالة التنظيمية مما يعني أنّ التأثير يزيد بين التدريب والرضا الوظيفي، ممّا يعني وجود وساطة تفاعلية للعدالة التنظيمية على التدريب لتحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه: "يوجد أثر معدل للعدالة التنظيمية على العلاقة بين التدريب من جهة، وعلى متغيرات الرضا الوظيفي من جهة أخرى لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

▪ المسار من (العدالة التنظيمية - الترقية - الرضا الوظيفي): معامل المسار يساوي (-0,216) وهو سالب، فنلاحظ أنّ إدراج التفاعل (العدالة التنظيمية) قد قلل من تأثير (الترقية على الرضا الوظيفي) وعكس اتجاه هذا التأثير من موجب إلى سالب، وهو دال إحصائياً (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وجاءت قيمة ($t \text{ value} > |1.96|$) محققة لأنه يساوي (-5,079)، مما يؤكد على وجود وساطة تفاعلية كاملة لمتغير (العدالة التنظيمية) بين الترقية والرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

ونرى علاقة المعدل العدالة التنظيمية على الترقية والرضا الوظيفي، من خلال الجدول والشكل الموالين:

جدول رقم (5-41): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis

للعدالة التنظيمية بين الترقية والرضا الوظيفي

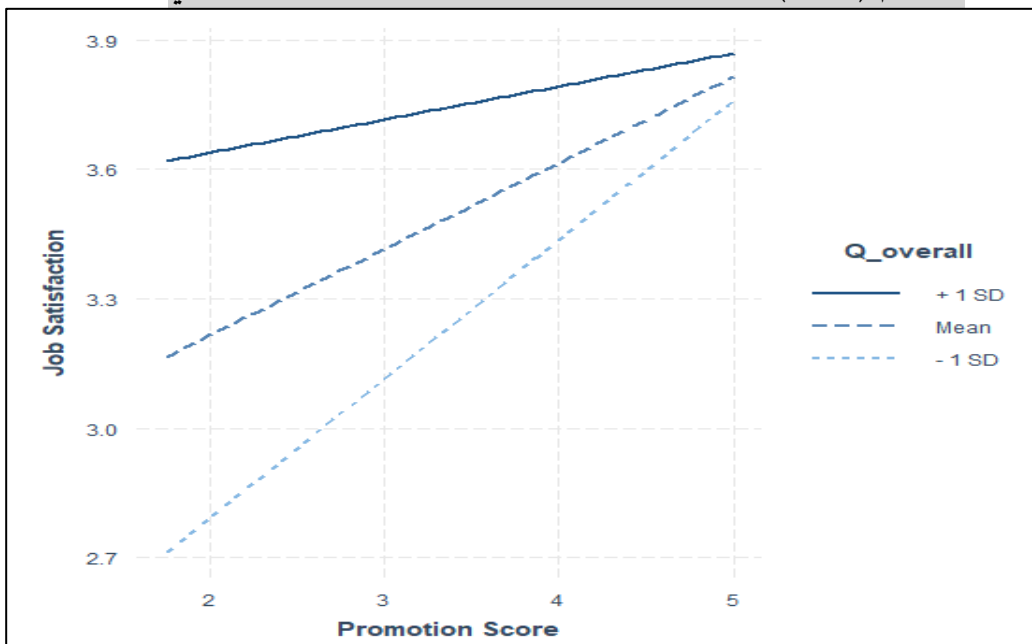
SIMPLE SLOPES ANALYSIS				
<i>Slope of M2_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD):</i>				
Est.	S.E.	t val.	p	
0.32	0.03	10.54	0.00	
<i>Slope of M2_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean):</i>				
Est.	S.E.	t val.	p	
0.20	0.03	7.16	0.00	
<i>Slope of M2_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD):</i>				
Est.	S.E.	t val.	p	
0.08	0.04	1.82	0.07	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-8): ص 395

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث هي: (0,32) و(0,20) و(0,08) وهي موجبة مما يدل على أنّ العدالة التنظيمية تُعدّل من العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية (0,000) لدى كل من (-1 SD) و (Mean) و ($|t \text{ value} > 1.96|$) محققة عند هذين المستويين، في حين لما العدالة التنظيمية تساوي (+1) فهي غير دالة إحصائياً بقيمة t value أقل من 1.96، مما يُؤكد وجود وساطة تفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية على الترقية والرضا الوظيفي.

والشكل الموالي يُمثل ميل الانحدار عن طريق (Slope Plots)، حيث يمثل محور السينات بعد الترقية والمحور الصادي المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بينما يظهر المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) في المنتصف على ثلاث مستويات: (-1 SD) و (mean) و (+1 SD) كالتالي:

شكل رقم (5-21): العدالة التنظيمية تُعدّل العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه عندما تكون العدالة التنظيمية تساوي الصفر يكون الانحدار مقبولاً، والانحدار يقل عندما تكون العدالة التنظيمية تساوي (+1)، ويزيد الانحدار عندما تكون العدالة التنظيمية تساوي (-1) يعني أن التأثير يزيد بين الترقية والرضا الوظيفي، مما يعني وجود وساطة تفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية على الترقية والرضا الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر معدل للعدالة التنظيمية على العلاقة بين الترقية من جهة، وعلى متغيرات الرضا الوظيفي من جهة أخرى لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة".

▪ المسار من (العدالة التنظيمية - إدارة المسار الوظيفي - الرضا الوظيفي): معامل المسار يساوي (-0,217) وهو سالب، فنلاحظ أن إدراج التفاعل (العدالة التنظيمية) قد قلل من تأثير (إدارة المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي) وعكس اتجاه هذا التأثير من موجب إلى سالب، وهو دال إحصائياً (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وجاءت قيمة ($|1.96| > t \text{ value}$) محققة لأنه يساوي (-3,460)، مما يؤكد على وجود وساطة تفاعلية كاملة لمتغير (العدالة التنظيمية) بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

ونرى علاقة المعدل العدالة التنظيمية على إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، من خلال الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (5-42): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis للعدالة التنظيمية

بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

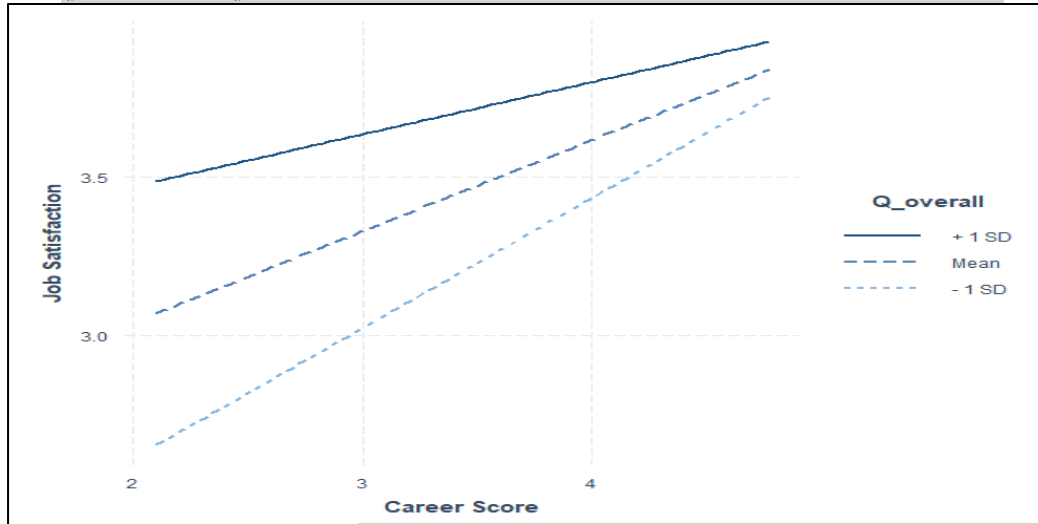
SIMPLE SLOPES ANALYSIS			
<i>Slope of M_{overall} when Q_{overall} = 3.007959 (- 1 SD):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.41	0.04	9.87	0.00
<i>Slope of M_{overall} when Q_{overall} = 3.576603 (Mean):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.29	0.04	7.68	0.00
<i>Slope of M_{overall} when Q_{overall} = 4.145246 (+ 1 SD):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.17	0.06	2.75	0.01

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (11-3-9): ص 396

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الانحدار حسب المستويات الثلاث هي: (0,41) و(0,29) و(0,17) وهي موجبة مما يدل على أن العدالة التنظيمية تعدل من العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية (0,000) وجاءت قيم للمستويات الثلاث ($|1.96| > t \text{ value}$) محققة أيضاً، مما يؤكد وجود وساطة تفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية على إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

والشكل الموالي يُمثل ميل الانحدار عن طريق (Slope Plots)، حيث يمثل محور السينات المتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي والمحور الصادي المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بينما يظهر المتغير المعدل (العدالة التنظيمية) في المنتصف على ثلاث مستويات: (-1 SD) و (mean) و (+1 SD) كالتالي:

شكل رقم (5-22): العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه عندما تكون العدالة التنظيمية تساوي الصفر يكون الانحدار مقبولا، ونلاحظ أنّ الانحراف المعياري الموجب هو الأعلى وانحداره يقل يعني أنّ تأثيره يقل، والانحدار يزيد عندما تكون العدالة التنظيمية تساوي (-1) مما يعني أنّ التأثير يزيد بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يعني وجود وساطة تفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية على إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

والجدول الموالي يبين فرضيات التفاعل للمعدل العدالة التنظيمية وأبعاده وأثرها على إدارة المسار الوظيفي

وأبعاده والرضا الوظيفي

جدول رقم (5-43): يبين ملخص فرضيات التفاعل للمعدل العدالة التنظيمية وأبعاده وأثرها على إدارة المسار الوظيفي وأبعاده والرضا

الوظيفي، حسب (Clearly, 1968 ; SIOP, 2003)

النتيجة	الفرضيات
	1- تقدير الصلاحية ذات الصلة بالمعيار (باستخدام الانحدار الخطي البسيط)
يوجد أثر	العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي
	2- فروق الاختلاف: نموذج الانحدار الخطي المتعدد (التكميلي) (قبل الوساطة التفاعلية)
يوجد أثر	العلاقة (إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي)
	3- فروق الميل: نموذج الانحدار الخطي المتعدد (المضاعف)
يوجد أثر	العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي
يوجد أثر	العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي
يوجد أثر	العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
يوجد أثر	تفاعل 1 (العدالة الإجرائية * التدريب)
يوجد أثر	تفاعل 2 (العدالة الإجرائية * الترقية)
يوجد أثر	تفاعل 3 (العدالة التوزيعية * التدريب)
يوجد أثر	تفاعل 4 (العدالة التوزيعية * الترقية)
يوجد أثر	العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي
يوجد أثر	العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين الترقية والرضا الوظيفي
يوجد أثر	العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ التأثيرية المباشرة بين التدريب والرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة كانت موجودة (دال إحصائيا)، ولكن عندما تدخلت العدالة التنظيمية بأبعاده بقي دال إحصائيا، ونفسر أكثر حسب تفاعل الأبعاد:

▪ تفاعل 1 (العدالة الإجرائية * التدريب) كان له أثر بمعنى العدالة الإجرائية تعدّل من أثر التدريب على تحقيق الرضا الوظيفي، بينما؛

▪ تفاعل 3 (العدالة التوزيعية * التدريب) كان له أثر، بمعنى الموظفين راضين بتوزيعات العمليات التدريبية بينهم، وبأنه يوجد عدالة توزيعية في المستشفيات الموظفون بها.

كما نلاحظ أنّ التأثيرية المباشرة بين الترقية والرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة كانت موجودة (دال إحصائيا)، ويتدخل الوساطة التفاعلية للعدالة التنظيمية بقي (دال إحصائيا)، ممّا يعني رضا الموظفين على عمليات الترقّيات التي تتم في المستشفيات الموظفين بها، ونفسر أكثر حسب تفاعل الأبعاد:

▪ تفاعل 2 (العدالة الإجرائية * الترقية) كان له أثر بمعنى العدالة الإجرائية تعدّل من أثر الترقية على تحقيق الرضا الوظيفي، فالموظفين راضين عن الإجراءات التي تتم بها عمليات الترقية داخل المستشفيات فهي عادلة وشفافة وواضحة للجميع.

▪ تفاعل 4 (العدالة التوزيعية * الترقية) كان له أثر أيضًا بمعنى العدالة التوزيعية تُعدّل من أثر الترقية على تحقيق الرضا الوظيفي، فهم راضون بالتوزيعات التي تتم من عمليات الترقية داخل المستشفيات بولاية المسيلة.

كما نلاحظ أنّ قيمة (R^2) لاختبار أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي كان (31,6%) وعند إضافة المعدل (العدالة التنظيمية) أصبح (R^2) يساوي (44,5%) ممّا يعكس مدى مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي، أي تحسين من المسار الوظيفي للموظفين في وجود وساطة تفاعلية للعدالة التنظيمية سيؤدي حسب النتائج إلى تحقيق رضا وظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

توصلت دراسة (خزاعلة، 2019) إلى أنّ البعدين (التدريب والترقية) لهما أثر إيجابي على الرضا الوظيفي مثل نتائج دراستنا، وتتفق دراسة (Madadha, 2020) على أنّ العدالة التوزيعية لها أثر على الرضا الوظيفي، بينما توافقت دراسات (صياح، 2016؛ Fatt, Khin, & Heng, 2010؛ Abuzaid, 2019) أنّ العدالة التنظيمية ببعديها تؤثر في الرضا الوظيفي وهذا ما توصلنا إليه، وتوافقت دراسة (Frenkel & Bednall, 2016) على أنّ كل من التدريب والترقية يتأثران بـ العدالة الإجرائية مع نتائجنا المتوصل إليها، وتوصلت دراسة (Naway & Haris, 2017) إلى وجود أثر بين المسار الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية وهذا ما توصلنا إليه.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الفروق هو عملية إحصائية تستخدم لتحليل وتقييم الفروق بين مجموعتين أو أكثر من المتغيرات في دراسة بحثية، يهدف هذا الاختبار إلى قياس وتحليل الفروق في الخصائص أو السمات بين هذه المجموعات وتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، ويتم تطبيقها على مجموعة متنوعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية، واختبار فرضيات الفروق يعتمد على أسس إحصائية ويُعد جزءاً من عملية البحث العلمي، حيث يُساعد في تحليل البيانات واستنتاج النتائج، وسوف نعتمد على برنامج R 4.2.2 لاختبار فرضيات الدراسة، والتي قسمت إلى فرضيتين رئيسيتين، وسوف نتناول كل منهما في مطلب.

المطلب الأول: فرضيات الفروق للمتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي

تضمنت الفرضية السابعة ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفي). وتتفرع هاته الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية، وهي:

▪ الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير الجنس.

▪ الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير العمر.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

▪ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

▪ الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

وقبل البدء في اختبار الفروق نتطرق إلى الاختبارات البعدية وشروطها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-44): الاختبارات البعدية وشروط تحققها

الاختبارات البعدية		
Scheffe Test	LSD	Dunn Test
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يستخدم للمقارنة بين متوسطات المجموعات عندما يكون هناك ثلاثة أو أكثر من المجموعات؛ ▪ يعد واحدا من الاختبارات الأكثر تحملا ودقة، لكنه يمكن أن يكون أقل حساسية عندما يكون عدد المجموعات كبير؛ ▪ يقوم بتصحيح الفروق المعنوية بشكل محتمل لعدد من المقارنات بين المجموعات؛ ▪ يشترط الانتظام في التوزيع وتكافؤ الانحدار وتجانس التباين.³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يقارن بين متوسطات المجموعات ويحدد ما إذا كان هناك فرق معنوي بينهما؛ ▪ يعد سهل التطبيق والفهم، وينتج عنه قيمة واحدة للفروق المعنوي بين المجموعات؛ ▪ يشترط الانتظام في التوزيع وتكافؤ الانحدار، والتجانس في التباين.² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يستخدم للمقارنة بين متوسطات المجموعات عندما يكون هناك ثلاثة أو أكثر من المجموعات؛ ▪ يتيح إجراء المقارنات العديدة بين المجموعات وتحديد الفروق الدقيقة بينها؛ ▪ يعتبر أكثر قدرة على التعامل مع قواعد توزيع غير منتظمة وتوزيعات مختلفة الاحجام.¹

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادًا على المراجع المعتمد عليها في الجدول.

1- اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) بمعزى متغير الجنس

للتأكد من هاته الفرضية سنستخدم على اختبار (Mann-Whitney)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير الجنس الذي يحتوي على فئتين فقط (الذكور والإناث)، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-45): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للجنس حسب اختبار مانويتني

Sig	مانويتني Mann Whitney	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
2.2 ^{e-} 16	422500	0.52	3.81	305	ذكر	التدريب
		0.57	3.79	345	أنثى	
2.2 ^{e-} 16	420085	0.68	3.79	305	ذكر	الترقية
		0.68	3.66	345	أنثى	
2.2 ^{e-} 16	422500	0.49	3.8	305	ذكر	إدارة المسار الوظيفي
		0.54	3.73	345	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (1-1-12): ص 398

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير إدارة المسار الوظيفي جاءت أقل من (0,05)، مما يعني بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المسار الوظيفي يُعزى لمتغير الجنس، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للبعدين (التدريب والترقية) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذين البعدين يُعزى لمتغير الجنس.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين **levene test**، لتجانس التباين

¹ Dunn, Olive Jean. **Multiple comparisons using rank sums**, Technometrics, 1964, Vol. 6, N°. 6, PP. 241-252.

² Fisher, R. A. **Statistical Methods for Research Workers**, Edinburgh: Oliver and Boyd, UK, 1925.

³ Scheffe, Henry. **A Method for Judging all Contrasts in the Analysis of Variance**, Biometrika, 1953, Vol. 40, N°. 1-2, PP. 87-110.

لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق لعينتين مستقلتين:

جدول رقم (5-46): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير الجنس

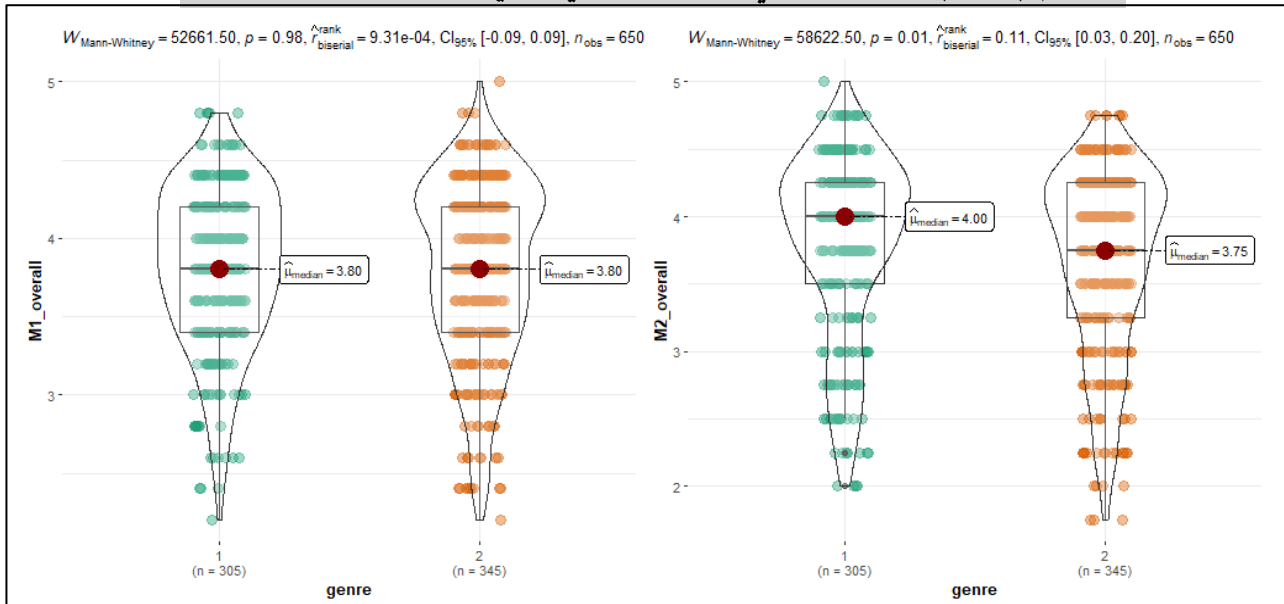
Sig	مجالات الثقة عند (%95)		المتوسط	الفئات	اختبار مصدر الفروق	ddl ₂	ddl ₁	sig	Levene test	الفئة	المتغير
	حدود دنيا	حدود قصوى									
0.709	0.1002	-0.068	3.81	ذكر	Anova	648	1	0.03668*	4.3834	الجنس	التدريب
			3.79	أنثى							
0.020	0.2296	0.0194	3.79	ذكر		648	1	0.5491	0.3593		الترقية
			3.66	أنثى							

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-1-2): ص 399

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة لاختبار تجانس التباين ليعين أقل من (0,05) عند التدريب ممّا يدل على أنّ التباين بين الفئات غير متساو، وجاء أكبر من (0,05) بالنسبة لبعد الترقية، حيث تمّ الاعتماد على (Anova) لتحديد مصدر الفروق، حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الترقية، وكان مصدرها الذكور وذلك لاعتبار أنّ الذكور أكثر اهتمام بعمليات الترقية وأكثر فهم ودراية بقوانين الترتيبات وكيف تتم عمليات التقييم في المستشفيات، وهذا طبع في الذكور فهم يحبون القيادة ومعرفة كل شيء يخص وظائفهم مقارنة مع الإناث.

والشكل الموالي يوضح الفروق في إجابات الموظفين بالنسبة لبعدي التدريب والترقية بمعزى متغير الجنس

شكل رقم (5-23): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية تعزى لمتغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05) مما يؤكد عدم وجود فروق بالنسبة لبعد التدريب بالرغم مما وجدناه عند حساب قيم مانويتني من وجود فروق، بالإضافة إلى مربع إيسيلون لقياس حجم

التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,000931 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير الجنس على التدريب صغير جدا جدا، وحسب كل من (Funder & Ozer, 2019) تمّ تحديد مجالات حجم التأثير كما يلي:

$r < 0.05$ يعني حجم التأثير صغير جدا؛

$0.05 \leq r < 0.1$ يعني حجم التأثير صغير جدا؛

$0.1 \leq r < 0.2$ يعني حجم التأثير صغير؛

$0.2 \leq r < 0.3$ يعني حجم التأثير متوسط؛

$0.3 \leq r < 0.4$ يعني حجم التأثير كبير؛

$r \geq 0.4$ يعني حجم التأثير كبير جدا،¹ فالفتنتين ليس لديهم فروق بالنسبة لبعده التدريب*.

أمّا قيمة مستوى الدلالة لبعده الترقية فهي أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وقيم مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis جاءت بقيمة 0,11 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير الجنس على الترقية موجود ولكن صغير، فالفتنتين لديهم فروق ضعيفة، ومقارنة متوسط الفئة الأولى (الذكور) نجدها أكبر من متوسط فئة (الإناث)، فهم يهتمون بالترقيات والزيادات في الأجور أكثر ويعود السبب في ذلك لتحمل هاته الفئة المسؤولية لفتح المنازل وتأدية كل متطلباتها من مأكّل ومشرب وتعليم الأطفال و... فهي مسؤوليات أكثر من مسؤوليات الإناث في المعتاد وفي غالب الأحيان فالرجال قوامون على النساء، لذا فإنّ حجم التأثير ملائم، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإجابات موظفي العينة حول متغير إدارة المسار الوظيفي لبعده التدريب باختلاف متغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإجابات موظفي العينة حول متغير إدارة المسار الوظيفي لبعده الترقية باختلاف متغير الجنس.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي مستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي لبعده التدريب تُعزى لمتغير الجنس".

ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي مستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي لبعده الترقية تُعزى لمتغير الجنس".

2- اختبار الفروق للمتغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) بمعزى متغير العمر

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskal-Wallis)، لاعتبار أنّ البيانات لا تتوزع توزيعاً

¹ Funder, David C., & Ozer, Daniel J. Evaluating Effect Size in Psychological Research: Sense and nonsense, Advances in Methods and Practices in Psychological Science, Vol. 2, N°. 2, 2019, PP. 156-168.

* بالنسبة لإحصاءات مانويتني تتم قيم P. value أكبر من (0,05) بالإخبار بأنّ قيم المتوسطات غير مختلفة (ولكن هنا لا يوجد متوسطات حسب نتائج الرسم بل يوجد مجاميع الرتب، وبالتالي قيم P. value تبين ما إذا كان هناك اختلاف أم لا في مجاميع الرتب وليس المتوسطات)، ف المتوسطات هي أكثر حسدية من الرتب لعرض الطبيعة غير الموزعة عادة لبياناتنا وهذا هو السبب في أنّه يمكن أن يحدث بسهولة أن المتوسطات تكون متطابقة خاصة مع البيانات الترتيبية، بينما العينات لا تزال مختلفة بشكل كبير، ولحسن الحظ وجود معامل ارتباط متسلسل مع 95 فاصل ثقة لمقياس حجم التأثير الذي يوضح مدى الاختلاف في تصنيف الرتب حسب الوظيفة التسلسلية من حزمة حجم التأثير يُساعد في تفسير حجم التأثير أكثر من "P. value و مجاميع الرتب".

طبيعياً، بالإضافة إلى متغير العمر الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-47): اختبار الفروق لأبعاد متغير ادارة المسار الوظيفي تبعاً للعمر حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Chi-square	Df	Sig
التدريب	أقل من 20 سنة	47	3.28	0.49	56.407	3	3.44e-12
	من 21 إلى 35 سنة	228	3.78	0.55			
	من 36 إلى 50 سنة	288	3.82	0.52			
	من 51 إلى 65 سنة	87	4.05	0.45			
الترقية	أقل من 20 سنة	47	2.95	0.64	70.55	3	3.255e-15
	من 21 إلى 35 سنة	228	3.64	0.7			
	من 36 إلى 50 سنة	288	3.83	0.64			
	من 51 إلى 65 سنة	87	3.98	0.44			
إدارة المسار الوظيفي	أقل من 20 سنة	47	3.11	0.4	85.962	3	2.2e-16
	من 21 إلى 35 سنة	228	3.71	0.54			
	من 36 إلى 50 سنة	288	3.83	0.48			
	من 51 إلى 65 سنة	87	4.02	0.29			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-1-3): ص 399

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير إدارة المسار الوظيفي تساوي (85,962) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، ممّا يعني بأنّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المسار الوظيفي يُعزى لمتغير العمر، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للبعدين (التدريب والترقية) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، ممّا يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذين البعدين يُعزى لمتغير العمر.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين Levene test، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين:

جدول رقم (5-48): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يُعزى لمتغير العمر

المجموعات	المتوسط	العدد	الفئات	اختبار مصدر الفروق	Sig	ddl1	Levene test	الفئة	المتغير		
						ddl2					
C	3.277	47	أقل من 20 سنة	LSD	0.1398	3	1.8334	العمر	التدريب		
										B	من 21 إلى 35 سنة
										B	من 36 إلى 50 سنة
										A	من 51 إلى 65 سنة
من 51 إلى 65 سنة	من 36 إلى 50 سنة	من 21 إلى 35 سنة	أقل من 20 سنة	Dunn.test	7.21e-05	3	7.3817	العمر	الترقية		
										//	أقل من 20 سنة
										//	من 21 إلى 35 سنة

	//	-2.977 0.00087*	-7.618 0.000*	من 36 إلى 50 سنة					
//	-1.47 0.424*	-3.522 0.0013*	-7.614 0.000*	من 51 إلى 65 سنة					

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

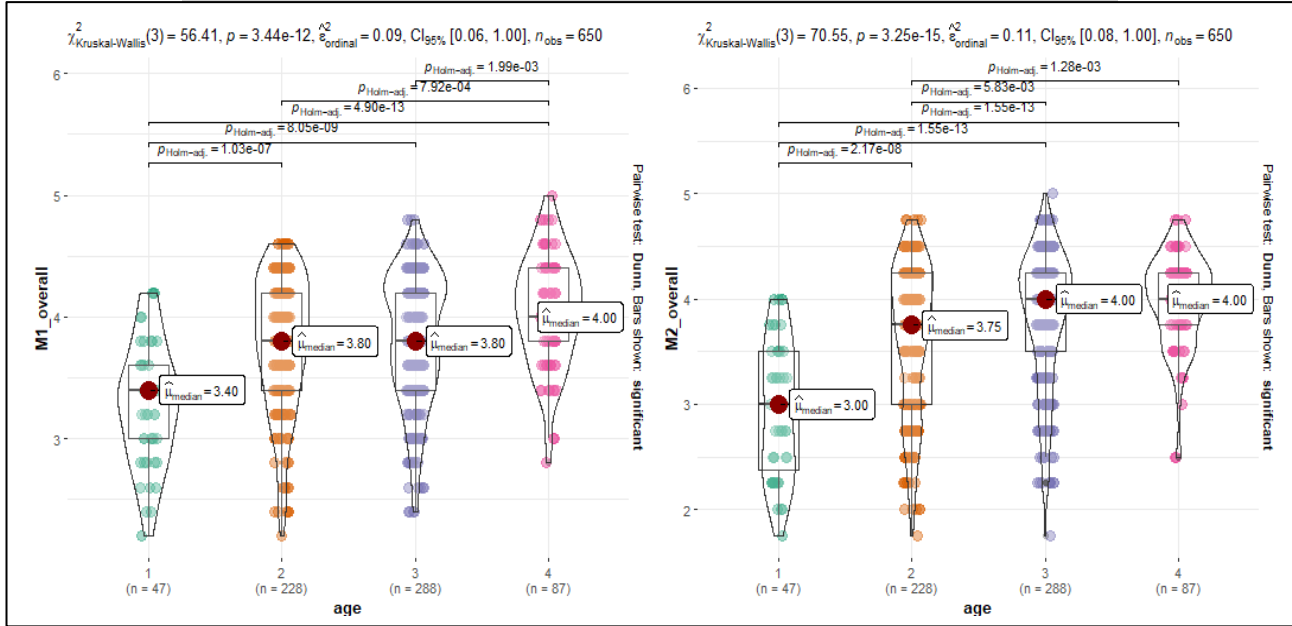
الملحق رقم (12-1-4): ص 400

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة لاختبار تجانس التباين ليفين أكبر من (0,05) بالنسبة لبعده التدريب، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، فاخترنا بذلك اختبار LSD، حيث تمّ تجميع المجموعات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي (a) و (b) و (c)، وبناءً على الاختبار، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة (a) و مجموعة (b)، ولا بين مجموعة (b) ومجموعة (c)، ولكن توجد فروق بين مجموعة (a) ومجموعة (c) لصالح المجموعة (a)، أي الفئة (من 51 إلى 65 سنة) وأيضاً جاءت بمتوسط حسابي (4,053) أكبر من المتوسطات الأخرى، وهذا يُعزى إلى أنّ الموظفين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية نتيجة التدريب المستمر في العمل لفترة طويلة وهذا ما يعكس التدرج التنازلي، كلما نزلت الفئات نحو الأصغر كلما وجدنا الكفاءة التدريبية تقل.

في حين لاحظنا مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لبعده الترقية مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ التباين غير متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة نحو الترقية بين فئة (من 21 إلى 35 سنة وأقل 21 سنة) في صالح فئة (من 21 إلى 35 سنة)، وبين فئة (من 36 إلى 50 سنة وفئتي (أقل من 21 سنة ومن 21 إلى 35 سنة) لصالح فئة (من 36 إلى 50 سنة)، وبين فئة (من 51 إلى 65 سنة وفئتي (أقل من 21 سنة و من 21 إلى 35 سنة) لصالح فئة (من 51 إلى 65 سنة)، والفروق لصالح فئة (من 36 إلى 50 سنة) بمتوسط حسابي (-7,618)*، باعتبار أنّ هاته الفئات لديها معلومات أكبر حول قوانين تطبيق الترقيات ودراية كافية حول عمليات التقييم داخل المستشفيات وكيفية وطرق تطبيقها، إضافة إلى أنّ هاته المراحل هي مراحل نمو وتطور بالنسبة للموظفين فنجدهم يسعون جاهدين إلى الترقية وزيادة الحوافز والمكافآت. والشكل الموالي يوضح الفروق لبعدي التدريب والترقية حسب متغير العمر، تبعاً للمتوسطات كالتالي:

* عند الاختيار في اختبار dunn.test نختار الفئة الأكبر من حيث المتوسط الحسابي والأقل من حيث مستوى الدلالة p. value.

شكل رقم (5-24): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية بمعزى متغير العمر



المصدر: المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,09 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أن تأثير العمر على التدريب صغير جدا لأنه داخل المجال ($0.05 < r <= 0.1$)، والفروق في صالح فئة (من 51 إلى 65 سنة) بوسيط (4)، لأنها مرحلة يكثر فيها الإحساس باقتراب مرحلة التقاعد فيُصبح الولاء أكثر وحب العمل يزداد أكثر من المرحلة الوسطى للعمل التي يكثر فيها الإحساس بالروتين والملل.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,11 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أن تأثير العمر على الترقية صغير لأنه داخل المجال ($0.1 < r <= 0.2$)، والفئات الثلاث لديهم فروق ضعيفة ومتوسطات متقاربة نوعا ما وهي في صالح الفئة الرابعة (من 51 إلى 65 سنة)، ومقارنة مع الفئة الأولى فهم يترقون أكثر منها ويهتمون بالترقيات والزيادات في الأجور ويعود سبب ذلك لاهتمامهم واجتهادهم طوال حياتهم الوظيفية في وظائفهم واكتسابهم خبرات ومهارات واحترافات فنية عالية، لذا فإن حجم التأثير ملائم .

وعليه يتضح لنا بأن موظفي المستشفيات بولاية المسيلة، تختلف آرائهم باختلاف عمرهم، حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية)، واستنادا على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة محل الدراسة حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير العمر".

3- اختبار الفروق لأبعاد المتغير إدارة المسار الوظيفي بمعزى متغير المستوى التعليمي

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskall-Wallis)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير المستوى التعليمي الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-49): اختبار الفروق لأبعاد إدارة المسار الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Chi-square	Df	Sig
التدريب	ثانوي أو أقل	124	3.3	0.53	141.76	4	2.2 ^{e-16}
	تقني سامي	188	3.77	0.47			
	ليسانس	139	3.9	0.54			
	ماستر	78	4.03	0.41			
	دكتوراه	121	4.09	0.41			
الترقية	ثانوي أو أقل	124	3.04	0.58	213.06	4	2.2 ^{e-16}
	تقني سامي	188	3.97	0.46			
	ليسانس	139	3.47	0.78			
	ماستر	78	4.02	0.47			
	دكتوراه	121	4.13	0.35			
إدارة المسار الوظيفي	ثانوي أو أقل	124	3.17	0.39	231.27	4	2.2 ^{e-16}
	تقني سامي	188	3.87	0.31			
	ليسانس	139	3.68	0.61			
	ماستر	78	4.03	0.41			
	دكتوراه	121	4.11	0.22			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-1-5): ص 402

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير إدارة المسار الوظيفي تساوي (231,27) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، مما يعني بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للبعدين (التدريب والترقية) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذين البعدين يعزى لمتغير العمر.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين Levene test، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين:

جدول رقم (5-50): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	Levene test	ddl1	Sig	اختبار مصدر الفروق	متوسط الفئة					
						ddl2	مستوى الدلالة	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه
التدريب	المستوى التعليمي	2.7725	4	0.02642*	Dunn.test	ثانوي أو أقل					
						ثانوي أو أقل	//				
						تقني سامي	//	-6.489 0.0000*			
						ليسانس	//	-2.803 0.0253	-8.616 0.0000*		
						ماستر	//	-1.470 0.7083	-3.872 0.0005*	-8.803 0.0000*	
						دكتوراه	//	-0.523 1.0000	-2.283 0.1120	-5.126 0.0000*	-10.550 0.0000*
الترقية	المستوى التعليمي	31.255	4	2.2e-16***	Dunn.test	ثانوي أو أقل					
						ثانوي أو أقل	//				
						تقني سامي	//	-11.411 0.0000*			
						ليسانس	//	5.773 0.0000*	-5.459 0.0000*		
						ماستر	//	-5.177 0.0000*	-0.642 1.0000	-9.734 0.0000*	
						دكتوراه	//	-1.266 1.0000	-7.369 0.0000*	-2.320 0.1016	-12.447 0.0000*

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-1-6): ص 403

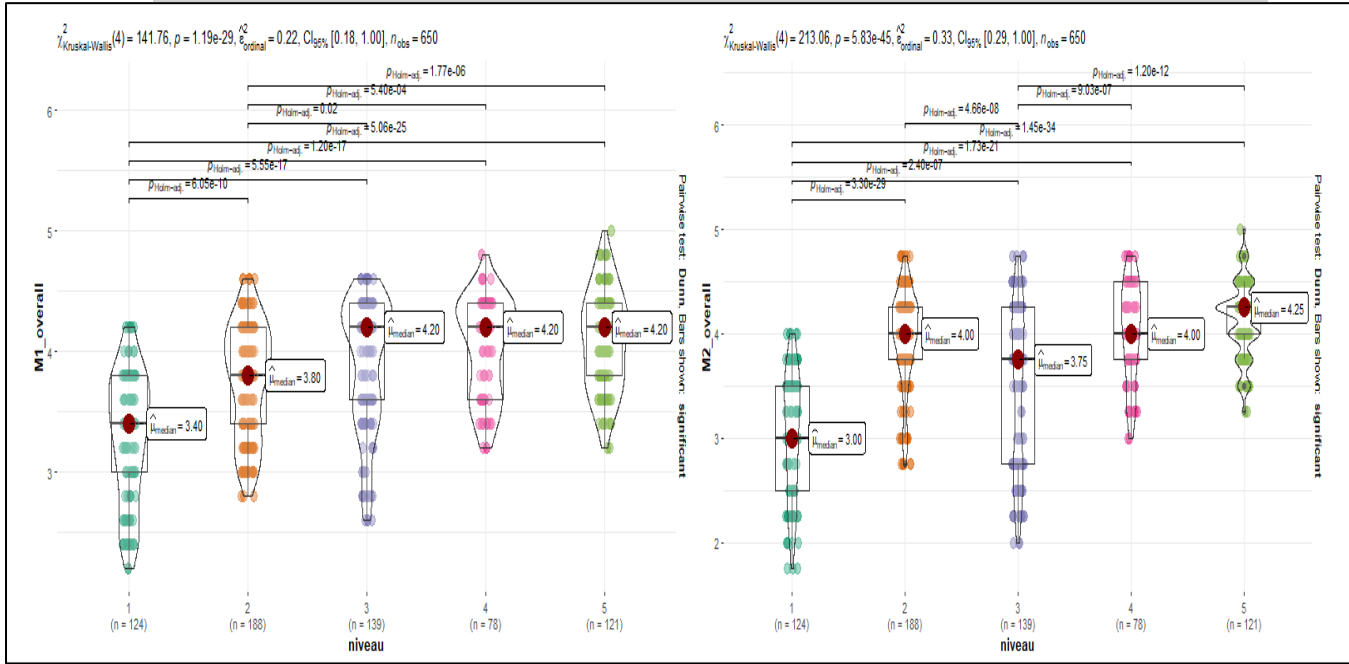
لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لبعدي متغير إدارة المسار الوظيفي مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، وبقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ التباين غير متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (Dunn.test) باستخدام حزمة (Dunn.test) وحزمة (FSA)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة كالتالي:

- التدريب: وجود فروق بين فئة (تقني سامي) وبين فئة (ثانوي أو أقل) لصالح الأول، وبين فئة (ليسانس) وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة ليسانس، وبين فئة (ماستر) وبين فئتي (ثانوي أو أقل وتقني سامي) لصالح فئة ماستر، وبين فئة دكتوراه وبين فئتي (ثانوي أو أقل وتقني سامي) لصالح فئة الدكتوراه، والفروق لصالح الدكتوراه بمتوسط حسابي (-10,550)، وهذا راجع إلى وجود فروق متباينة لدى هاته الفئات مع الفئة الأولى وهي في صالح فئة الدكتوراه، مع وجود رضا على العمليات التدريبية فهي تفيدهم في تقلد مناصب أعلى ومراكز مرموقة.
- الترقية: بين فئة (تقني سامي) وبين فئة (ثانوي أو أقل) لصالح الأول، وبين فئة (ليسانس) وفئتي (ثانوي أو أقل

وتقني سامي) لصالح فئة ليسانس، وبين فئة(ماستر) وبين فئتي(ثانوي أو أقل وليسانس) لصالح فئة ماستر، وبين فئة دكتوراه وبين فئتي(ثانوي أو أقل وليسانس) لصالح فئة الدكتوراه، والفروق لصالح الدكتوراه بمتوسط حسابي (-12,447)، وهذا راجع إلى وجود فروق متباينة لدى هاته الفئات مع الفئة الأولى وهي في صالح فئة الدكتوراه.

والشكل الموالي يوضح الفروق لبعدي إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) حسب متغير المستوى التعليمي، تبعاً للمتوسطات كالتالي:

شكل رقم (5-25): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي إدارة المسار الوظيفي بمعزى متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير ل اختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,22 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير المستوى التعليمي على التدريب متوسط لأنه داخل المجال $0.2 < r <= 0.3$ ، وهي في صالح فئة الدكتوراه ب وسيط 4,20.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير ل اختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,33 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير المستوى التعليمي على الترقية كبير لأنه داخل المجال $(0.4 > r >= 0.3)$ ، فالفئات الثلاث لديهم فروق ضعيفة ومتوسطات متقاربة نوعا ما وهي في صالح فئة دكتوراه ب وسيط 4,25، فهم يترقون أكثر ويهتمون بالترقيات والزيادات في الأجور ويعود سبب ذلك لاهتمامهم واجتهادهم طوال حياتهم الوظيفية في وظائفهم واكتسابهم خبرات ومهارات واحترافات فنية عالية، لذا فإنّ حجم التأثير كبير.

واستناداً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير المستوى التعليمي".

4- اختبار الفروق لأبعاد المتغير إدارة المسار الوظيفي بمعزى متغير المنصب الوظيفي

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskall-Wallis)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير المنصب الوظيفي الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-51): اختبار الفروق لأبعاد ادارة المسار الوظيفي تبعا للمنصب الوظيفي حسب اختبار كروسكال واليس

Sig	Df	Chi-square	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
2.2 ^{e-16}	3	174.61	0.37	4.13	138	إداري	التدريب
			0.55	3.42	199	متعاقد	
			0.47	3.78	192	ممرض	
			0.41	4.09	121	طبيب	
2.2 ^{e-16}	3	312.71	0.42	4.09	138	إداري	الترقية
			0.58	2.98	199	متعاقد	
			0.46	3.96	192	ممرض	
			0.35	4.13	121	طبيب	
2.2 ^{e-16}	3	336.16	0.35	4.11	138	إداري	إدارة المسار الوظيفي
			0.43	3.2	199	متعاقد	
			0.3	3.87	192	ممرض	
			0.22	4.11	121	طبيب	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-1-7): ص 404

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير إدارة المسار الوظيفي تساوي (336,16) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، مما يعني بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المسار الوظيفي يُعزى لمتغير المنصب الوظيفي، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للبعدين (التدريب والترقية) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذين البعدين يُعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين Levene test، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين:

جدول رقم (5-52): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات لبعدي (التدريب والترقية) بمعزى متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	Levene test	Sig	اختبار مصدر الفروق	الفئات	متوسط الفئة		
						مستوى الدلالة	متعاقد	مريض
التدريب	المنصب الوظيفي	9.822	2.43 ^{e-} ₀₆	Dunn.test	اداري	//		
					اداري	//		
					متعاقد	11.709	0.0000*	
					مريض	6.373	0.0000*	5.791
					طبيب	3.059	0.8686	4.991
الترقية	المنصب الوظيفي	18.007	3.113 ^{e-} ₁₁	Dunn.test	اداري	//		
					اداري	//		
					متعاقد	14.079	0.0000*	
					مريض	1.924	0.1632	13.296
					طبيب	-5.795	1.000	2.471

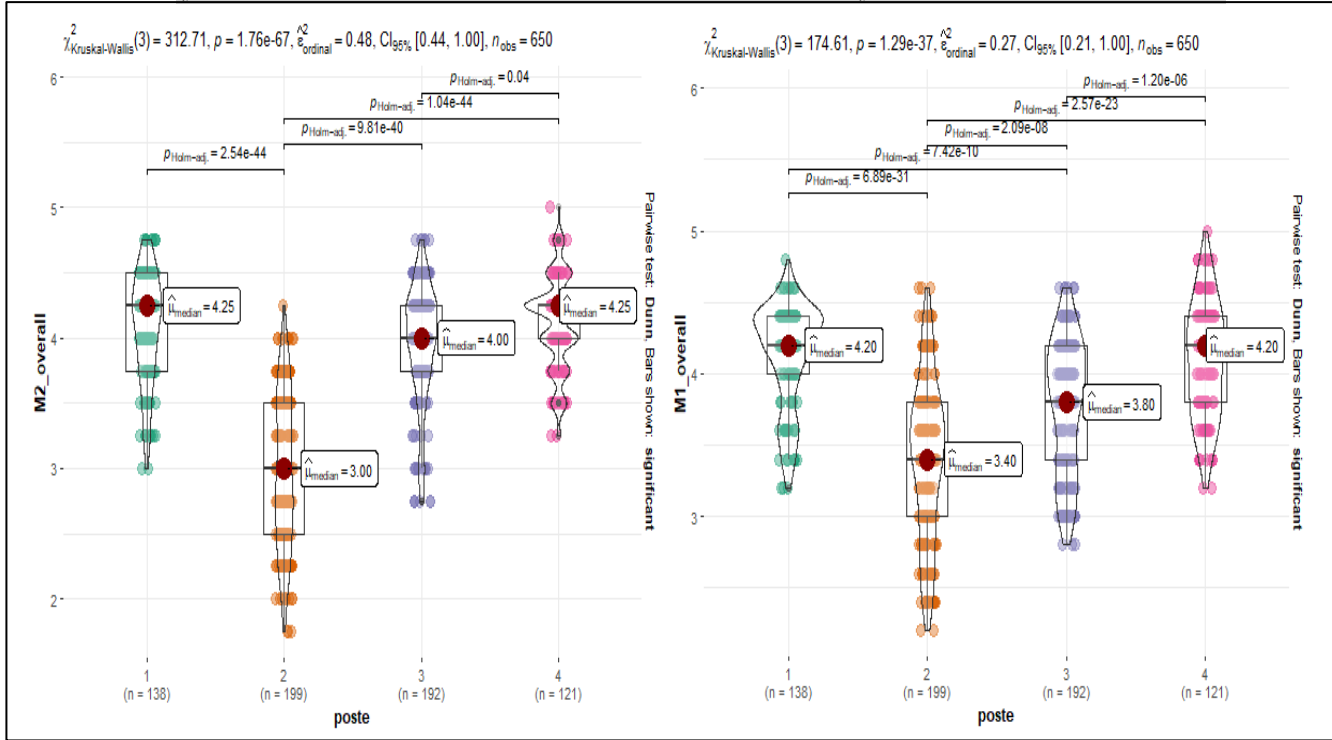
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 4.2.2.R الملحق رقم (12-1-8): ص 405

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة لاختبار تجانس التباين ليعين أقل من (0,05) بالنسبة لبعدي التدريب، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم تجانس التباين، فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة نحو التدريب بين فئة (متعاقد وإداري) لصالح الأول، وبين فئة (مريض وفئتي (إداري ومتعاقد)) لصالح الممرض، وبين فئة (طبيب وفئتي (متعاقد وممرض)) لصالح الطبيب، والفروق في صالح فئة المتعاقد بمتوسط حسابي (11,709)، وهذا راجع حسب فئة المتعاقد لأنّ العمليات التدريبية تساعده في تطوير مساره الوظيفي ما يؤدي به إلى التثبيت في منصبه وترقيته فيه؛

في حين لاحظنا مستوى دلالة ليعين أقل من (0,05) لبعدي الترقية فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة نحو الترقية بين فئتي (متعاقد وإداري) لصالح المتعاقد وبين فئتي (مريض ومتعاقد) لصالح الممرض، وبين فئة (طبيب وفئتي (متعاقد وممرض)) لصالح الطبيب، والفروق لصالح الطبيب بمتوسط حسابي (-14,155)، وهذا راجع إلى أنّ الموظف كلما ترقى كلما حسّن وطوّر من مساره الوظيفي وأصبح لديه خبرة أكبر في مجال عمله.

والشكل الموالي يوضح الفروق لبعدي التدريب والترقية حسب متغير المنصب الوظيفي، تبعاً للمتوسطات:

شكل رقم (5-26): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,27 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير المنصب على التدريب متوسط لأنه داخل المجال ($0.2 < r < 0.3$) وهي في صالح المتعاقد بوسيط 4,20، في حين نجد قيمة مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير للترقية جاء بقيمة 0,48 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير المنصب على الترقية كبير جداً وهي في صالح الطبيب بوسيط 4,25، ممّا يعني أنّ الموظفين يهتمون بالترقيات ومزاياها المادية والمعنوية على العمليات التدريبية، لأن التدريب في نظرهم هو عملية أولية تأتي في المراحل الأولى من التوظيف، ومع اكتساب الخبرة تتضاءل هاته الرغبة والحماسة، فيصبح الموظف يفكر فقط في الترقيات الوظيفية خصوصا في مراحل التطور والنضج الوظيفي، لذا فإنّ حجم التأثير منطقي جداً. وعليه يتّضح لنا بأنّ موظفي المستشفيات بولاية المسيلة، تختلف آرائهم باختلاف مناصبهم الوظيفية، حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية)، واستناداً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي".

5- اختبار الفروق لأبعاد المتغير إدارة المسار الوظيفي بمعزى متغير الخبرة الوظيفية

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskall-Wallis)، لاعتبار أنّ البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير الخبرة الوظيفية الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-53): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للخبرة الوظيفية حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Chi-square	df	Sig
التدريب	أقل من 3 سنوات	67	3.33	0.56	49.542	3	1 ^{e-10}
	من 4 إلى 10 سنوات	130	3.81	0.56			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.83	0.53			
	أكثر من 15 سنة	203	3.91	0.48			
الترقية	أقل من 3 سنوات	67	3.16	0.76	42.866	3	2.628 ^{e-09}
	من 4 إلى 10 سنوات	130	3.73	0.69			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.76	0.7			
	أكثر من 15 سنة	203	3.86	0.52			
إدارة المسار الوظيفي	أقل من 3 سنوات	67	3.24	0.53	60.364	3	4.914 ^{e-13}
	من 4 إلى 10 سنوات	130	3.77	0.54			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.79	0.53			
	أكثر من 15 سنة	203	3.88	0.36			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-1-9): ص 406

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير إدارة المسار الوظيفي تساوي (60,364) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، ممّا يعني بأنّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المسار الوظيفي يُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للبعدين (التدريب والترقية) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، ممّا يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذين البعدين يُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين Levene test، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين:

جدول رقم (5-54): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات بعدي (التدريب والترقية) بمعزى الخبرة الوظيفية

المتغير	الفئة	Levene test	Sig	اختبار مصدر الفروق	الفئات	العدد	المتوسط	المجموعات		
								ddl1	ddl2	
التدريب	الخبرة الوظيفية	2.2743	0.07882	LSD	أقل من 3 سنة	67	3.3284	B		
					من 4 إلى 10 سنة	130	3.8123			A
					من 11 إلى 15 سنة	250	3.8272			A
					أكثر من 15 سنة	203	3.9123			A
الترقية	الخبرة الوظيفية	6.7104	0.0001833 ***	Dunn.test	أقل من 3 سنوات	3	أقل من 3 سنوات	من 4 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	
					من 4 إلى 10 سنوات	//	-5.127 0.000*	//		
					من 11 إلى 15 سنة					

	//	-0.573 1.0000	-6.055 0.000*	من 11 إلى 15 سنة					
//	-0.491 1.0000	-0.964 1.0000	-6.242 0.000*	أكثر من 15 سنة					

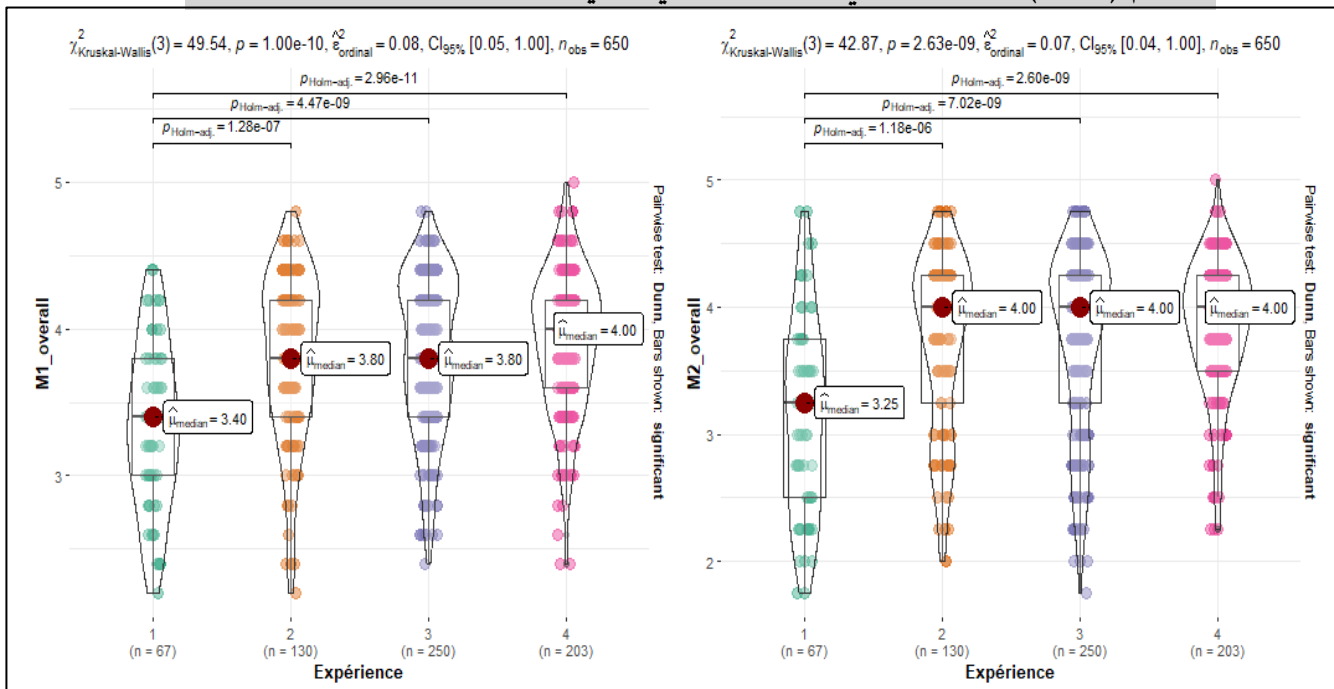
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-1-12): ص 407

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة لاختبار تجانس التباين ليفين أكبر من (0,05) بالنسبة لبعد التدريب، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، فاخترنا بذلك اختبار LSD، حيث تمّ تجميع المجموعات إلى مجموعتين رئيسية بناءً على الفرق بين المتوسطات وهي (a) و (b)، وبناءً على الاختبار، يوجد فروق في فئة (أكثر من 15 سنة) بمتوسط (3,91)، وهذا يُعزى إلى أنّ الموظفين يكتسبون مهارات وفيات نتيجة العمليات التدريبية المتواصلة خلال فترة حياتهم الوظيفية ممّا يزيد من خبراتهم الوظيفية على عكس الفئة الحديثة التوظيف.

في حين لاحظنا مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لبعد الترقية مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ التباين غير متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة نحو الترقية بين فئة (من 4 إلى 10 سنوات وأقل من 3 سنوات) في صالح فئة (من 4 إلى 10 سنوات)، وبين فئة (من 11 إلى 15 سنة) وفئة (أقل من 3 سنوات) لصالح فئة (من 11 إلى 15 سنة)، وبين فئة (أكثر من 15 سنة) وفئة (أقل من 3 سنوات) لصالح فئة (أكثر من 15 سنة)، والفروق لصالح فئة (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي (-6,242)، ممّا يعني أنّ هاته الفئات لها دراية كافية ب الترقيات وتولدت لديها خبرات بنتيجة تراكمية مع الزمن على عكس الفئة الأولى التي تبقى في مرحلة الاكتساب.

والشكل الموالي يوضح الفروق لبعدي التدريب والترقية حسب متغير الخبرة الوظيفية، تبعا للمتوسطات:

شكل رقم (5-27): يبين الفروق في المتوسطات لبعدي التدريب والترقية تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,08 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير الخبرة الوظيفية على التدريب صغير جدا لأنه داخل المجال ($r \geq 0.05$)، يوجد فروق في الفئة (أكثر من 15 سنة) بوسيط (4)، باعتبار أنّ الفئات التي عملت أكثر داخل المستشفيات أصبح لديها خبرة أكبر، لذا فإنّ حجم التأثير مقبول نوعا ما.

في حين نلاحظ أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,07 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير الخبرة الوظيفية على الترقية صغير جدا لأنه داخل المجال ($r \geq 0.1$)، فالفئات الثلاث لديهم فروق ضعيفة ومتوسطات متقاربة نوعا ما، ومقارنة مع الفئة الأولى فهم لديهم خبرة أكثر منها ويهتمون بالترقيات والزيادات في الأجور تبعا للخبرات والمهارات التي اكتسبوها خلال مراحل حياتهم داخل المستشفيات، وهناك فروق لصالح الفئة (أكبر من 15 سنة) بمتوسط (4)، لذا فإنّ حجم التأثير مقبول نوعا ما.

وعليه يتّضح لنا بأنّ موظفي المستشفيات بولاية المسيلة، تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم الوظيفية، حول متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية)، واستنادًا على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير إدارة المسار الوظيفي ببعديه (التدريب والترقية) تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية".

المطلب الثاني: فرضيات الفروق للمتغير التابع الرضا الوظيفي

تضمنت الفرضية الثامنة ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفي).

وتتفرع هاته الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية، وهي:

▪ الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) تُعزى لمتغير الجنس".

▪ الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) تُعزى لمتغير العمر".

▪ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والاشراف) تُعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي".

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية".

1- اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير الجنس

للتأكد من هاته الفرضية سنعمد على اختبار (Mann-Whitney)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير الجنس الذي يحتوي على فئتين فقط (الذكور والإناث)، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-55): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للجنس حسب اختبار مانويتني

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مانويتني Mann Whitney	sig
الأجور	ذكر	305	3.37	0.93	398523	2.2×10^{-16}
	أنثى	345	3.15	0.94		
ظروف العمل وطبيعته	ذكر	305	3.17	0.79	404043	2.2×10^{-16}
	أنثى	345	3.19	0.76		
زملاء العمل	ذكر	305	3.69	0.52	421810	2.2×10^{-16}
	أنثى	345	3.87	0.57		
الإشراف	ذكر	305	3.76	0.69	419913	2.2×10^{-16}
	أنثى	345	3.67	0.7		
الرضا الوظيفي	ذكر	305	3.56	0.56	422500	2.2×10^{-16}
	أنثى	345	3.47	0.53		

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-2-1): ص 408

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي جاءت أقل من ($0,05$)، ممّا يعني بأنّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05$) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير الرضا الوظيفي يُعزى لمتغير الجنس، كما جاءت قيم مستوى الدلالة لأبعاده (الأجور وظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل والإشراف) أقل من مستوى المعنوية ($0,05$)، ممّا يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذه الأبعاد يُعزى لمتغير الجنس.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين $levene\ test$ ، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية $Post\ Hoc$ المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق لعينتين مستقلتين:

جدول رقم (5-56): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف)

بمعزى متغير الجنس

Sig	مجالات الثقة عند (%95)		المتوسط	الفئات	اختبار مصدر الفروق	ddl ₁ ddl ₂	Sig	Levene test	الفئة	المتغير
	حدود دنيا	حدود قصى								
2.62 ^{e-3}	0.365	0.077	3.370	ذكر	Anova	1	0.6214	0.2441	الجنس	الأجور
			3.149	أنثى		648				
0.745	0.0996	-0.139	3.167	ذكر		1	0.6171	0.2503		ظ وطبيعة العمل
			3.187	أنثى		648				
0.047	0.1697	0.0014	3.957	ذكر		1	0.4129	0.6713		زملاء العمل
			3.871	أنثى		648				
0.115	0.192	-0.021	3.756	ذكر		1	0.6025	0.2715		الإشراف
			3.671	أنثى		648				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-2-2): ص 410

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة لاختبار تجانس التباين ليفين أكبر من (0,05) بالنسبة لكل أبعاد المتغير الرضا الوظيفي ممّا يدل على أنّ التباين بين الفئات متساو، حيث تمّ الاعتماد على (Anova) لتحديد مصدر الفروق، حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو البعدين الأجور وزملاء العمل، وكان مصدرها الذكور وذلك لاعتبار أنّ الذكور أكثر رضا بالأجور التي يتقاضونها لاعتقادهم أنها تتناسب مع طبيعة الوظيفة وتوفّرها على مكافآت جيدة وبأنها عادلة مما يزيد من رضاهم عنها واهتمامهم بها، واهتمامهم بـ الأجور راجع لتحملهم مسؤوليات تفوق مسؤوليات الإناث ولأنّ مجتمعنا مجتمع ذكوري (فالذكر يتحمل المسؤولية وهذا راجع لمبادئ وعادات مجتمعنا الكبير وقرآنا الحنيف) كما جاء في الآية 34 من سورة النساء: " فالرجال قوامون على النساء بما فضّل الله بعضهم على بعض وبما أنفقوا من أموالهم...)، وحسب الآية ف الرجل هو الذي يجب عليه أن ينفق على المرأة وليس العكس، كما نرى أن الذكور أكثر رضا عن زملائهم في العمل من ناحية تبادل الخبرات والمساهمة في حل مشاكل بعضهم البعض مما أدى إلى نمو العلاقات الاجتماعية بينهم وأصبحوا بذلك يشكلون فريق عمل واحد، أمّا بالنسبة إلى بعدي (ظروف العمل وطبيعته) و(الإشراف) لا يوجد فروق بين الذكور والإناث يُعزى لمتغير الجنس.

واستناداً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي العينة المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي لبعدي (ظروف العمل وطبيعته، والإشراف) تُعزى لمتغير الجنس".

ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي لبعدي (الأجور وزملاء العمل) تُعزى لمتغير الجنس".

2- اختبار الفروق للمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير العمر

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskall-Wallis)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير العمر الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-57): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للعمر حسب اختبار كروسكال واليس

Sig	df	Chi-square	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
7.629 ^{e-6}	3	26.463	0.56	2.57	47	أقل من 20 سنة	الأجور
			0.98	3.11	228	من 21 إلى 35 سنة	
			0.94	3.37	288	من 36 إلى 50 سنة	
			0.83	3.49	87	من 51 إلى 65 سنة	
6.294 ^{e-9}	3	41.078	0.66	2.49	47	أقل من 20 سنة	ظروف العمل وطبيعته
			0.71	3.26	228	من 21 إلى 35 سنة	
			0.82	3.18	288	من 36 إلى 50 سنة	
			0.62	3.32	87	من 51 إلى 65 سنة	
8.009 ^{e-8}	3	35.862	0.68	3.54	47	أقل من 20 سنة	زملاء العمل
			0.58	3.83	228	من 21 إلى 35 سنة	
			0.49	3.99	288	من 36 إلى 50 سنة	
			0.46	4.07	87	من 51 إلى 65 سنة	
2.2 ^{e-16}	10	649	0.51	3.62	47	أقل من 20 سنة	الإشراف
			0.68	3.63	228	من 21 إلى 35 سنة	
			0.71	3.74	288	من 36 إلى 50 سنة	
			0.72	3.89	87	من 51 إلى 65 سنة	
2.2 ^{e-16}	10	290.02	0.32	3.1	47	أقل من 20 سنة	الرضا الوظيفي
			0.53	3.46	228	من 21 إلى 35 سنة	
			0.53	3.57	288	من 36 إلى 50 سنة	
			0.45	3.69	87	من 51 إلى 65 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R.4.2.2. الملحق رقم (12-2-3): ص 411

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير الرضا الوظيفي تساوي (290,02) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، مما يعني بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير الرضا الوظيفي يُعزى لمتغير العمر، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للأبعاد (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذه الأبعاد يُعزى لمتغير العمر.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين *levene test*، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية *Post Hoc* المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين:

جدول رقم (5-58): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف)

بمعزى متغير العمر

متوسط الفئة				الفئات	اختبار مصدر الفروق	Sig	ddl1	Levene test	الفئة	المتغير
مستوى الدلالة										
أقل من 20 سنة	من 21 إلى 35 سنة	من 36 إلى 50 سنة	51 إلى 65 سنة	الفئات	Dunn.test	2.32 ^{e-06**}	3	9.8535	العمر	الأجور
أقل من 20 سنة	//	//	//							
21 إلى 35 سنة	//	-2.352 0.056*	-4.034 0.0002*							
36 إلى 50 سنة	//	-2.909 0.0109*	-4.236 0.0001*							
51 إلى 65 سنة	//	-1.081 0.8385*	-3.096 0.0059*							
أقل من 20 سنة	من 21 إلى 35 سنة	من 36 إلى 50 سنة	51 إلى 65 سنة	الفئات	Dunn.test	1.77 ^{e-11**}	3	5.0728	العمر	ظروف العمل وطبيعته
أقل من 20 سنة	//	//	//							
21 إلى 35 سنة	//	-6.045 0.0000*	-5.677 0.0000*							
36 إلى 50 سنة	//	0.849 1.0000	-1.374 0.5087							
51 إلى 65 سنة	//	-0.736 1.0000	-5.862 0.0000*							
أقل من 20 سنة	من 21 إلى 35 سنة	من 36 إلى 50 سنة	51 إلى 65 سنة	الفئات	Dunn.test	3.866 ^{e-3**}	3	4.5062	العمر	زملاء العمل
أقل من 20 سنة	//	//	//							
21 إلى 35 سنة	//	-2.914 0.0107*	-4.599 0.0000*							
36 إلى 50 سنة	//	-2.896 0.0113*	-5.241 0.0000*							
51 إلى 65 سنة	//	-1.842 0.1963	-3.826 0.00004*							
أقل من 20 سنة	من 21 إلى 35 سنة	من 36 إلى 50 سنة	51 إلى 65 سنة	الفئات	Dunn.test	3.138 ^{e-2*}	3	2.9673	العمر	الإشراف
أقل من 20 سنة	//	//	//							
21 إلى 35 سنة	//	-0.505 1.0000	-2.236 0.076							
36 إلى 50 سنة	//	-1.774 0.2281	-1.997 0.1376							
51 إلى 65 سنة	//	-2.891 0.0115*	-3.511 0.0013*							

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-2-4): ص 412

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لكل أبعاد متغير الرضا الوظيفي مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ التباين غير متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة بالنسبة لكل الأبعاد كالتالي:

■ الأجيال: بين فئة (36 إلى 50 سنة) وفئتي (أقل من 20 سنة ومن 21 إلى 35 سنة) لصالح فئة (36 إلى 50 سنة)، وفئة (51 إلى 65 سنة) بين فئتي (أقل من 20 سنة ومن 21 إلى 35 سنة) لصالح فئة (51 إلى 65 سنة) بقيمة متوسط حسابي (-4,236)، مما يعني أنّ هاتين الفئتين أكثر رضا عن الأجيال من الفئات الأخرى ويعود ذلك لتقبلهم للظروف المعاشية وسياسة التقشف التي تتبعها الدولة، بينما الفئات الأخرى أقل رضا لأنها الفئة الأكثر اندفاعاً وشغفاً وطموحاً للحياة فليديهم أحلام تفوق ما هو موجود بالواقع.

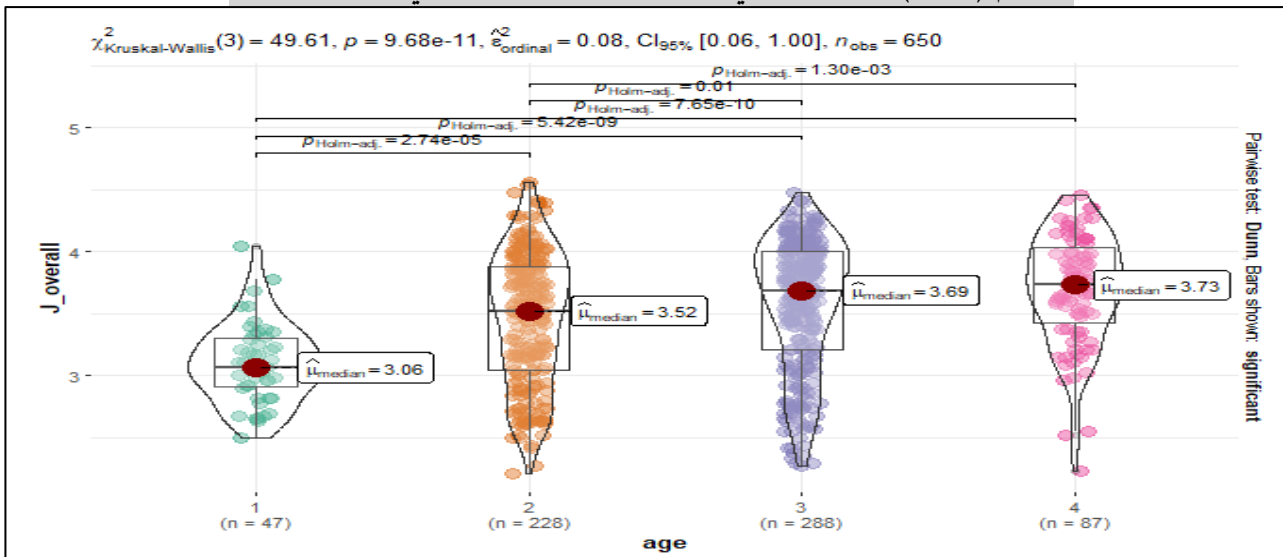
■ ظروف وطبيعة العمل: نجد كل الفئات (21 إلى 35 سنة و36 إلى 50 سنة و51 إلى 65 سنة) وبين فئة (أقل من 20 سنة) لصالح الفئات الثلاث الأولى، والفروق لصالح فئة (من 51 إلى 65 سنة) بقيمة متوسط حسابي (-5,862)، فهم أكثر رضا عن ظروف العمل بسبب الاعتياد على ظروفه عكس الفئة الأولى حديثة التوظيف.

■ زملاء العمل: بين فئة (21 سنة إلى 35 سنة) وفئة (أقل من 20 سنة) لصالح الأولى، وبين فئة (36 سنة إلى 50 سنة) وفئتي (أقل من 20 سنة ومن 21 سنة إلى 35 سنة) لصالح فئة (36 سنة إلى 50 سنة)، وبين فئة (من 51 سنة إلى 65 سنة) وفئتي (أقل من 20 سنة ومن 21 سنة إلى 35 سنة) لصالح فئة (من 51 سنة إلى 65 سنة)، والفروق لصالح فئة (من 51 إلى 65 سنة) بقيمة متوسط حسابي (-5,241)، مما يعني أنّه مع تقدم العمر الوظيفي تنشأ روابط بين الزملاء والموظفين في مكان وظائفهم على عكس الفئة الأولى التي وظفت حديثاً.

■ الإشراف: بين فئة (51 سنة إلى 65 سنة) وبين فئتي (أقل من 20 سنة ومن 21 سنة إلى 35 سنة) لصالح فئة (51 إلى 65 سنة)، والفروق لصالح فئة (من 51 إلى 65 سنة) بقيمة متوسط حسابي (-3,511)، مما يعني أنّ هاته الفئة أكثر رضا عن مسؤوليهم المباشرين ومدرائهم بسبب تولد روابط التقدير والاحترام (هذا ما ذكره ماسلو في هرمه) وأيضاً يعود إلى تمكن هاته الفئة من العمل في وظائفهم بسبب الخبرة المكتسبة طيلة حياتهم الوظيفية.

والشكل الموالي يوضح أكثر الفروق بين متغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير العمر، تبعا للمتوسطات.

شكل رقم (5-28): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير العمر



نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,08 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير العمر على الرضا الوظيفي صغير جداً لأنه داخل المجال ($r >= 0.05$)، فالفئة الرابعة لديها فروق (من 51 إلى 65 سنة) بوسيط (3,73)، باعتبار أنّ الفئات الكبيرة في العمر عملت أكثر داخل المستشفيات وهذا راجع لرضا الوظيفي لديها، لذا فإنّ حجم التأثير مقبول نوعاً ما.

واستناداً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) تُعزى لمتغير العمر".

3- اختبار الفروق للمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير المستوى التعليمي

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskal-Wallis)، لاعتبار أنّ البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير المستوى التعليمي الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-59): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Chi-square	df	Sig
الأجور	ثانوي أو أقل	124	2.33	0.59	242.08	4	2.2×10^{-16}
	تقني سامي	188	3.8	0.74			
	ليسانس	139	2.74	0.74			
	ماستر	78	3.65	0.82			
	دكتوراه	121	3.69	0.73			
ظروف العمل وطبيعته	ثانوي أو أقل	124	2.49	0.61	136.15	4	2.2×10^{-16}
	تقني سامي	188	3.43	0.63			
	ليسانس	139	3.19	0.75			
	ماستر	78	3.21	0.86			
	دكتوراه	121	3.46	0.64			
زملاء العمل	ثانوي أو أقل	124	3.47	0.59	144.12	4	2.2×10^{-16}
	تقني سامي	188	4.05	0.39			
	ليسانس	139	3.82	0.62			
	ماستر	78	3.88	0.48			
	دكتوراه	121	4.26	0.27			
الإشراف	ثانوي أو أقل	124	3.27	0.62	138.67	4	2.2×10^{-16}
	تقني سامي	188	3.75	0.69			
	ليسانس	139	3.5	0.66			
	ماستر	78	4.04	0.53			
	دكتوراه	121	4.14	0.51			
	ثانوي أو أقل	124	2.89	0.36	289.24	4	2.2×10^{-16}

			0.38	3.76	188	تقني سامي	الرضا الوظيفي
			0.45	3.31	139	ليسانس	
			0.4	3.69	78	ماستر	
			0.3	3.89	121	دكتوراه	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-2-5): ص 416

نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير الرضا الوظيفي تساوي (289,24) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، ممَّا يعني بأنَّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير الرضا الوظيفي يُعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للأبعاد (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، ممَّا يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذه الأبعاد يُعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين *Levene test* لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية *Post Hoc* المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين:

جدول رقم (5-60): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف)

بمعزى متغير المستوى التعليمي

متوسط الفئة	مستوى الدلالة		الفئات	اختبار مصدر الفروق	Sig	ddl1	Levene test	الفئة	المتغير
						ddl2			
المجموعات	المتوسط	العدد	الفئات	Scheffe	0.1716	4	1.604	المستوى التعليمي	الأجور
C	2.331	124	ثانوي أو أقل						
A	3.801	188	تقني سامي						
B	2.736	139	ليسانس						
A	3.647	78	ماستر						
A	3.688	121	دكتوراه						
دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني سامي	Dunn.test	3.902e-4***	4	5.2101	المستوى التعليمي	ظروف العمل وطبيعته
			ثانوي أو أقل						
			//						
			تقني سامي						
			ليسانس						
			ماستر						
			دكتوراه						
دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني سامي	Dunn.test	4.097e-11***	4	14.2		

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.					المستوى التعليمي	زملاء العمل
			//	ثانوي أو أقل		
			-8.569 0.0000*	تقني سامي		
		//	3.075 0.0105*	ليسانس	645	
	//	-0.154 1.0000	2.392 0.0837	ماستر		
//	-5.485 0.0000*	-6.581 0.0000*	-4.070 0.0002*	دكتوراه		
دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني سامي	الفئات ثانوي أو أقل	Dunn.test	
			//	ثانوي أو أقل		
			-6.230 0.0000*	تقني سامي		
		//	3.555 0.0019*	ليسانس		645
	//	-5.715 0.0000*	-3.050 0.0114*	ماستر		
//	-1.218 1.0000	-7.925 0.0000*	-5.042 0.0000*	دكتوراه		
					1.138e- 4***	5.9046
					4	

الملحق رقم (12-2-6): ص 418

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لكل أبعاد متغير الرضا الوظيفي مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ التباين غير متجانس، وجاء بعد الأجور مستوى الدلالة ليفين أعلى من (0,05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي على تجانس التباين، فاخترنا بذلك اختبار (scheffe.test) باستخدام حزمة (agricolae)، بينما الأبعاد الثلاثة الأخرى اخترنا اختبار (Dunn.test)، وتوصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة بالنسبة لكل الأبعاد كالتالي:

■ الأجور: نلاحظ أنّ المستويات التي تنتمي إلى المجموعة (a) لا يوجد بينها فروق، بينما يوجد فروق بين المستويات المتواجدة في المجموعة (a) وبين المستوى (ليسانس) المتواجد بالمجموعة (b)، وبينه وبين المستوى (ثانوي أو أقل) المتواجد بالمجموعة (c)، وجاءت الفروق لصالح تقني سامي بمتوسط حسابي 3,801، وهي تمثل 188 فرد من عينة الدراسة.

■ ظروف وطبيعة العمل: بين فئة (تقني سامي) وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة (تقني سامي)، وبين فئة (ليسانس) وفئتي (ثانوي أو أقل وتقني سامي) لصالح فئة ليسانس، وبين فئة (ماستر) وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة ماستر، وبين فئة (دكتوراه) وفئتي (ثانوي أو أقل وليسانس) لصالح فئة دكتوراه، والفروق لصالح تقني سامي بقيمة بمتوسط حسابي تساوي (-10,499)،* مما يعني رضا هاته الفئة عن بيئة العمل الداخلية للمستشفيات وهذه الظروف تلائم مستواهم التعليمي.

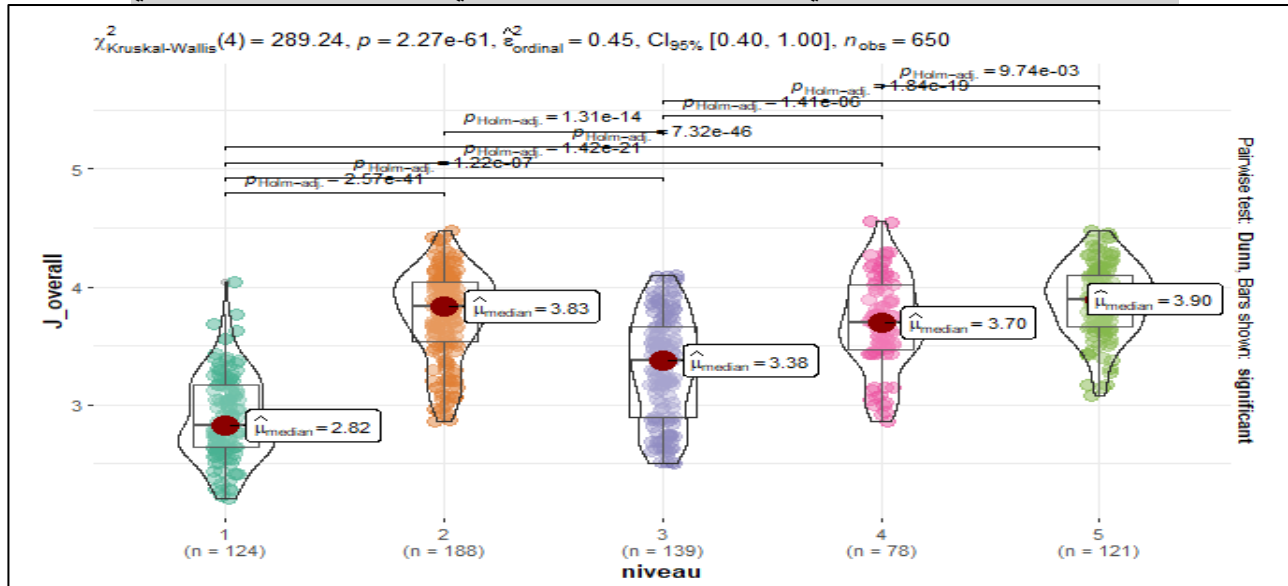
* إحصاءة Z هي مقياس للفروق بين متوسطات المجموعات، مع تصحيح للتباين داخل المجموعات.

▪ زملاء العمل: بين فئة (تقني سامي) وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة (تقني سامي)، وبين فئة (ليسانس) وفئتي (ثانوي أو أقل وتقني سامي) لصالح فئة ليسانس، وبين فئة (ماستر) وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة ماستر، وبين فئة (دكتوراه) وفئات (ثانوي أو أقل وتقني سامي وليسانس وماستر) لصالح فئة دكتوراه، والفروق لصالح دكتوراه بقيمة ب متوسط حسابي تساوي (-11,47)، مما يعني تقارب هاته الفئة في الدرجة العلمية وفكريا يجعلهم يعملون في جو حميم وبذلك يتكون فريق عمل ناجح.

▪ الإشراف: بين فئة (تقني سامي) وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة (تقني سامي)، وبين فئة (ليسانس) وفئتي (ثانوي أو أقل وتقني سامي) لصالح فئة ليسانس، وبين فئة (ماستر) وفئة (ثانوي أو أقل وتقني سامي وليسانس) لصالح فئة ماستر، وبين فئة (دكتوراه) وفئات (ثانوي أو أقل وتقني سامي وليسانس) لصالح فئة دكتوراه، والفروق لصالح دكتوراه بقيمة ب متوسط حسابي تساوي (-10,238)، مما يعني رضاهم عن مسؤوليهم المباشرين والمدراء ما يجعلهم يحسنون من أدائهم الوظيفي والاستمرار بوتيرة عالية.

والشكل الموالي يوضح الفروق لمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير المستوى التعليمي.

شكل رقم (5-29): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,45 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير المستوى التعليمي على الرضا الوظيفي كبير جدا لأنه داخل المجال ($r \geq 0.4$)، فالفئات الأربعة (تقني سامي وليسانس وماستر ودكتوراه) لديهم فروق مع الفئة الأولى (ثانوي أو أقل)، باعتبار أنّ الفئات الأولى أكثر رضا من الفئة الأخيرة، ويعود السبب أنهم توظفوا بالمستشفيات تبعا لمستواهم العلمي، لذا فإنّ حجم التأثير عال جدا ما يترجم الرضا الوظيفي.

واستنادًا على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) تُعزى لمتغير المستوى التعليمي."

4- اختبار الفروق للمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير المنصب الوظيفي

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskall-Wallis)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير المنصب الوظيفي الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-61): اختبار الفروق للمتغير الرضا الوظيفي تبعا للمنصب الوظيفي حسب اختبار كروسكال واليس

sig	df	Chi-square	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
2.2 ^{e-16}	3	242.08	0.84	3.28	138	إداري	الأجور
			0.68	2.44	199	متعاقد	
			0.73	3.81	192	ممرض	
			0.73	3.69	121	طبيب	
2.2 ^{e-16}	3	109.26	0.78	3.22	138	إداري	ظروف العمل وطبيعته
			0.77	2.73	199	متعاقد	
			0.62	3.43	192	ممرض	
			0.64	3.46	121	طبيب	
2.2 ^{e-16}	3	146.62	0.57	3.9	138	إداري	زملاء العمل
			0.59	3.56	199	متعاقد	
			0.39	4.06	192	ممرض	
			0.27	4.26	121	طبيب	
2.2 ^{e-16}	3	198.23	0.54	4	138	إداري	الإشراف
			0.55	3.19	199	متعاقد	
			0.69	3.76	192	ممرض	
			0.51	4.14	121	طبيب	
2.2 ^{e-16}	3	288.46	0.35	3.6	138	إداري	الرضا الوظيفي
			0.43	2.98	199	متعاقد	
			0.38	3.76	192	ممرض	
			0.3	3.89	121	طبيب	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 4.2.2.R. الملحق رقم (12-2-7): ص 422

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير الرضا الوظيفي تساوي (288,46) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، مما يعني بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير الرضا الوظيفي يعزى لمتغير المنصب الوظيفي، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للأبعاد (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذه الأبعاد يعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين Levene test، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين:

جدول رقم (5-62): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف)

بمعزى متغير المنصب الوظيفي

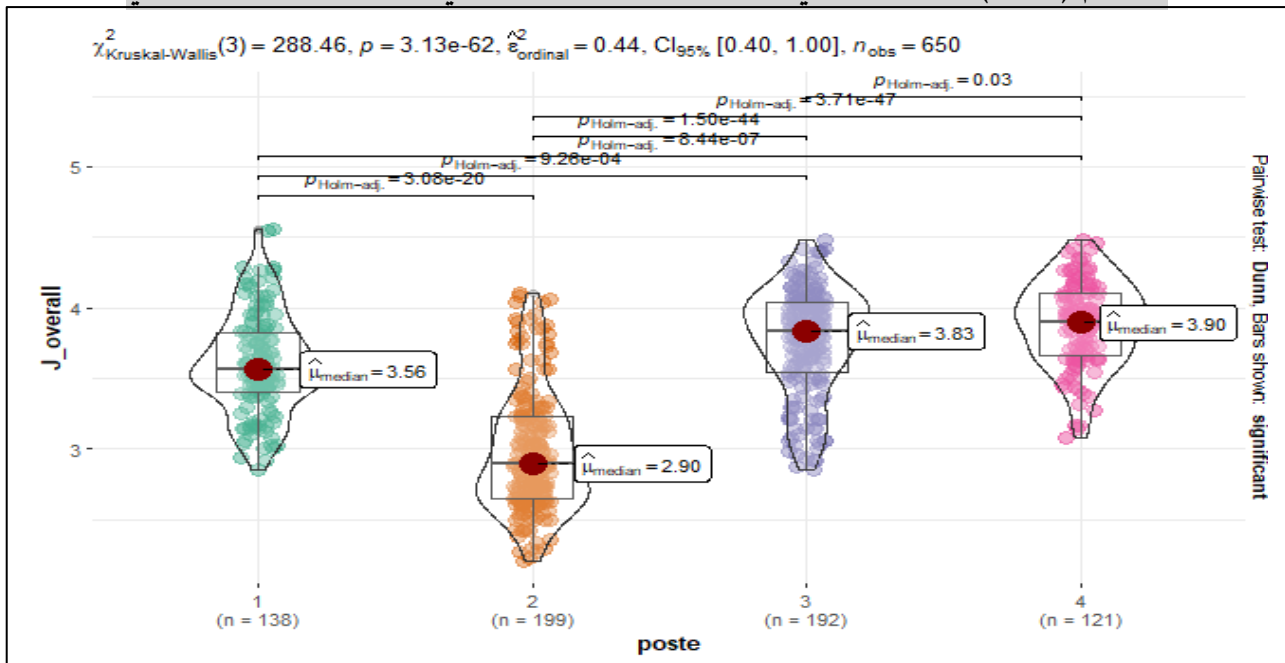
المتغير	الفئة	Levene test	ddl1	sig	اختبار مصدر الفروق	الفئات	متوسط الفئة / مستوى الدلالة						
							ddl2	اداري	متعاقد	ممرض	طبيب		
الأجور	المنصب الوظيفي	7.2958	3	8.125 ^{e-5***}	Dunn.test	اداري	//						
						متعاقد	//	8.246	0.0000*				
						ممرض	//	-14.608	0.0000*	-5.056	0.0000*		
						طبيب	//	1.709	0.2625	-11.098	0.0000*	-2.938	0.0099*
ظروف العمل وطبيعته	المنصب الوظيفي	2.6738	646	0.04647*	Dunn.test	اداري	//						
						متعاقد	//	6.269	0.0000*				
						ممرض	//	-9.047	0.0000*	-1.977	0.144		
						طبيب	//	-0.544	1.0000	-8.486	0.0000*	-2.279	0.0681
زملاء العمل	المنصب الوظيفي	21.458	3	2.934 ^{e-13***}	Dunn.test	اداري	//						
						متعاقد	//	5.744	0.0000*				
						ممرض	//	-8.463	0.0000*	-1.970	0.1464		
						طبيب	//	-4.01	0.0002	-11.461	0.0000*	-5.500	0.0000*
الإشراف	المنصب الوظيفي	5.7716	3	6.741 ^{e-4***}	Dunn.test	اداري	//						
						متعاقد	//	10.864	0.0000*				
						ممرض	//	-8.568	0.0000*	3.017	0.0077*		
						طبيب	//	-4.844	0.0000*	-12.396	0.0000*	-1.811	0.2103

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-2-8): ص 423

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أنّ مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لكل أبعاد متغير الرضا الوظيفي مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ التباين متجانس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ التباين غير متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، توصلنا إلى وجود فروق في إجابات موظفي عينة الدراسة بالنسبة لكل الأبعاد كالتالي:

- الأجرور: بين فئة (متعاقد وإداري) لصالح المتعاقد، وبين فئة ممرض وفئتي (إداري ومتعاقد) لصالح الممرض، وبين فئة (طبيب ومتعاقد) لصالح الطبيب، والفروق لصالح الممرض بقيمة متوسط حسابي تساوي (-14,608)، مما يعني رضاهم عن أجرورهم فهي تلائم وتناسب طبيعة الوظيفة والجهد المبذول والمنصب الذي يشغلونه.
 - ظروف وطبيعة العمل: بين فئة (متعاقد وإداري) لصالح المتعاقد، وبين (ممرض ومتعاقد) لصالح الممرض، وبين فئة (طبيب ومتعاقد) لصالح الطبيب، والفروق لصالح الممرض بقيمة متوسط حسابي تساوي (-9,047)، مما يعني رضاهم عن ظروف العمل التي يعملون ضمنها.
 - زملاء العمل: بين فئة (متعاقد وإداري) لصالح متعاقد، وبين فئة (ممرض ومتعاقد) لصالح الممرض، وبين فئة الطبيب والفئات (إداري ومتعاقد وممرض) لصالح الطبيب، والفروق لصالح الطبيب بقيمة متوسط حسابي تساوي (-11,461)، مما يعني رضاهم عن زملاء عملهم فهم بذلك يشكلون فريق عمل ناجح ومتناسق.
 - الإشراف: بين فئة (متعاقد وإداري) لصالح المتعاقد، و(ممرض ومتعاقد) لصالح الممرض، وبين فئة الطبيب وفئتي (متعاقد وممرض) لصالح الطبيب، والفروق لصالح الطبيب بقيمة متوسط حسابي تساوي (-12,396)، مما يؤكد رضاهم عن مسؤوليهم وتقاهمهم معهم في أماكن عملهم.
- والشكل الموالي يوضح الفروق لمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير المنصب الوظيفي.

شكل رقم (5-30): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,45 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنّ تأثير المنصب الوظيفي على الرضا الوظيفي كبير جدا لأنه داخل المجال ($r \geq 0.4$).

واستناداً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجرور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي".

5- اختبار الفروق للمتغير الرضا الوظيفي بمعزى متغير الخبرة الوظيفية

للتأكد من هاته الفرضية سنعتمد على اختبار (Kruskall-Wallis)، لاعتبار أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى متغير الخبرة الوظيفية الذي يحتوي على أكثر من فئتين، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-63): اختبار الفروق للمتغير الرضا الوظيفي تبعا للخبرة الوظيفية حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Chi-square	df	sig
الأجور	أقل من 3 سنة	67	2.88	0.73	26.433	3	7.739 ^{e-16}
	من 4 إلى 10 سنة	130	3.16	0.94			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.19	0.98			
	أكثر من 15 سنة	203	3.51	0.89			
ظروف العمل وطبيعته	أقل من 3 سنة	67	2.63	0.69	40.061	3	1.034 ^{e-08}
	من 4 إلى 10 سنة	130	3.33	0.68			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.18	0.81			
	أكثر من 15 سنة	203	3.25	0.73			
زملاء العمل	أقل من 3 سنة	67	3.62	0.65	33.703	3	2.289 ^{e-07}
	من 4 إلى 10 سنة	130	3.84	0.58			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.9	0.57			
	أكثر من 15 سنة	203	4.07	0.4			
الإشراف	أقل من 3 سنة	67	3.55	0.58	21.217	3	9.49 ^{e-05}
	من 4 إلى 10 سنة	130	3.68	0.71			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.64	0.7			
	أكثر من 15 سنة	203	3.86	0.68			
الرضا الوظيفي	أقل من 3 سنة	67	3.17	0.39	52.23	3	2.675 ^{e-11}
	من 4 إلى 10 سنة	130	3.5	0.52			
	من 11 إلى 15 سنة	250	3.48	0.56			
	أكثر من 15 سنة	203	3.67	0.45			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (12-2-9): ص 427

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-square لمتغير الرضا الوظيفي تساوي (52,23) جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، مما يعني بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اتجاهات أفراد العينة لمتغير الرضا الوظيفي يُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، كما جاءت قيم مستوى الدلالة للأبعاد (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين اتجاه هذه الأبعاد يُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ولتحديد مصدر الاختلافات في إجابات أفراد العينة نستخدم اختبار ليفين Levene test، لتجانس التباين لاختبار الاختبارات البعدية Post Hoc المناسبة لتحديد مصدر الفروق، والجدول الموالي يبين اختبار تجانس التباين والفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين:

جدول رقم (5-64): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف)

بمعزى متغير الخبرة الوظيفية

متوسط الفئة				الفئات	اختبار مصدر الفروق	Sig	ddl1	Levene test	الفئة	المتغير
مستوى الدلالة										
أكثر من 15 سنة	11 إلى 15 سنة	4 إلى 10 سنة	اداري أقل من 3 سنة	Dunn.test	7.869 ^{e-6}	3	8.9748	الخبرة الوظيفية	الأجور	
			//							
			-1.826 0.2036							
			-0.473 1.0000							
			-3.411 0.0019*							
أقل من 3 سنة	4 إلى 10 سنة	11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	646						
المجموعات	المتوسط	العدد	الفئات	LSD	0.1771	3	1.648	الخبرة الوظيفية	ظروف العمل وطبيعته	
B	2.627	67	أقل من 3 سنة			646				
A	3.331	130	4 إلى 10 سنة							
A	3.184	250	11 إلى 15 سنة							
A	3.254	203	أكثر من 15 سنة							
أكثر من 15 سنة	11 إلى 15 سنة	4 إلى 10 سنة	اداري أقل من 3 سنة	Dunn.test	1.949 ^{e-4***}	3	6.6661	الخبرة الوظيفية	زملاء العمل	
			//							
			-2.525 0.0348							
			-0.886 1.0000							
			-3.129 0.0053*							
أقل من 3 سنة	4 إلى 10 سنة	11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	646						
أكثر من 15 سنة	11 إلى 15 سنة	4 إلى 10 سنة	اداري أقل من 3 سنة	Dunn.test	1.456 ^{e-2*}	3	3.5362	الخبرة الوظيفية	الإشراف	
أكثر من 15 سنة	11 إلى 15 سنة	4 إلى 10 سنة	اداري أقل من 3 سنة			3				
			//							
			-1.661 0.2901							
			0.541 1.0000							
			-3.717 0.0006*							
أقل من 3 سنة	4 إلى 10 سنة	11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	646						

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2. الملحق رقم (10-2-12): ص 429

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أنَّ مستوى دلالة ليفين أقل من (0,05) لكل من أبعاد متغير الرضا الوظيفي (الأجور، وزملاء العمل والإشراف) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنَّ التباين متجانس، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنَّ التباين غير متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (dunn.test)، في حين وجدنا مستوى دلالة ليفين أكبر من (0,05) لبعد ظروف العمل وطبيعته مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنَّ التباين متجانس، فاخترنا بذلك اختبار (LSD)، توصلنا إلى نتائج في إجابات موظفي عينة الدراسة بالنسبة لكل الأبعاد كالتالي:

■ الأجور: بين فئة (أكثر من 15 سنة) وفئات (أقل من 3 سنوات ومن 4 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة) لصالح فئة (أكثر من 15 سنة)، والفروق لصالح لفئة (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (-4,599)، مما يعني رضا هاته الفئة عن الأجور التي يتقاضونها التي تتوافق مع خبرتهم الوظيفية.

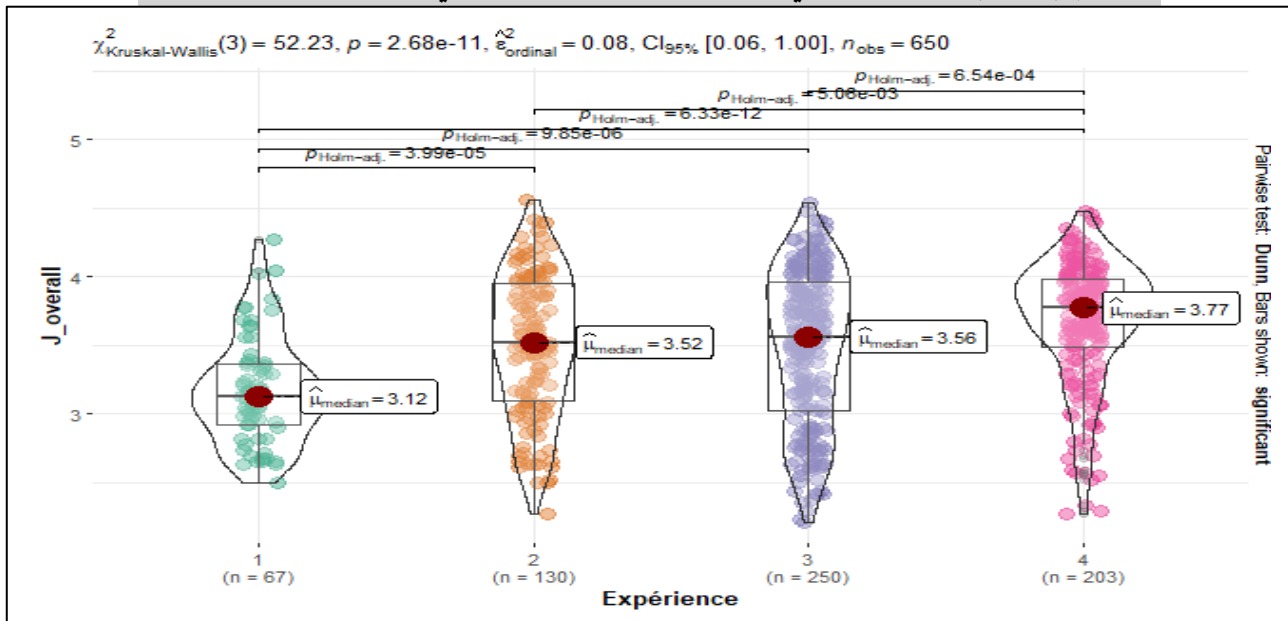
■ ظروف وطبيعة العمل: تمّ تجميع المجموعات إلى مجموعتين رئيسية بناءً على الفرق بين المتوسطات وهي (a) و (b)، وبناءً على الاختبار، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الفئات التي تنتمي إلى المجموعة (a) أي الفئات (من 4 إلى 10 سنوات و فئة من 11 إلى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة)، بينما توجد بينها وبين الفئة الأولى (أقل من 3 سنوات)، والفروق لصالح فئة (من 4 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3,331)، وهذا يُعزى إلى أنّ الموظفين يتأقلمون مع ظروف العمل المتواجدين بها، والاستمرارية في أماكن عملهم يزيد من اندماجهم الوظيفي وخبراتهم الوظيفية عكس الفئة الأولى الموظفة حديثاً.

■ زملاء العمل: بين فئة (4 إلى 10 سنوات) وفئة (أقل من 3 سنوات) لصالح فئة (4 إلى 10 سنوات)، وبين فئة (11 إلى 15 سنة) وفئة (أقل من 3 سنوات) لصالح (11 إلى 15 سنة)، وفئة (أكثر من 15 سنة) وبين فئات (أقل من 3 سنوات ومن 4 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة) لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة)، والفروق لصالح لفئة (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (-5,473)، مما يعني أنّ فريق العمل كلّما تقادم في العمل كلما أصبح أكثر خبرة وزاد من رضاهم عن العمل.

■ الإشراف: بين فئة (أكثر من 15 سنة) وبين فئات (أقل من 3 سنوات ومن 4 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة) لصالح فئة (أكثر من 15 سنة)، والفروق لصالح لفئة (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (-3,851)، مما يعني أنّ هاته الفئة أكثر خبرة من الفئات الأخرى لذا فهي تصلح للمسؤولية وأن تتقلد منصب الرئيس والمدير.

والشكل الموالي يوضح الفروق لمتغير الرضا الوظيفي و متغير الخبرة الوظيفية.

شكل رقم (5-31): يبين الفروق في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج R 4.2.2

نلاحظ من الشكل أعلاه أنَّ قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) مما يؤكد وجود فروق، وتوفر مربع إيسيلون لقياس حجم التأثير لاختبار Kruskal-Wallis بقيمة 0,08 وفواصل ثقة 95 بالمئة، يُشير إلى أنَّ تأثير الخبرة الوظيفية على الرضا الوظيفي ضعيف جدا لأنه داخل المجال $(0.1 > r \geq 0.05)$.

واستناداً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات موظفي المستشفيات بولاية المسيلة تجاه متغير الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، ظروف العمل وطبيعته، زملاء العمل، والإشراف) تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية".

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تحليل واختبار فرضيات الدراسة من خلال إسقاطها على الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها ومناقشتها، بدءً بفرضيات المستوى ثم فرضيات الأثر تليها الوساطة بالتفاعل وأخيراً فرضيات الفروق.

- بداية بفرضيات المستوى: هناك مستوى مرتفع ل إدارة المسار الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة، وهذا ما يُفسره ارتفاع مستوى بعديه (التدريب والترقية)، أمّا بالنسبة للرضا الوظيفي فقد جاء مستواه مرتفعاً داخل المستشفيات، يعكسه وجود بعدي (زملاء العمل والإشراف) بمستوى مرتفع، في حين جاء البعدين (الأجور وظروف العمل وطبيعته) بمستوى متوسط، ممّا يستدعي المستشفيات السعي للمحافظة على المستويات المرتفعة والاهتمام أكثر ورفع الأجور وتحسين بيئة العمل لزيادة الرضا الوظيفي لدى موظفيها.
- ووجدنا العدالة التنظيمية مستواها مرتفع، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى بعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) داخل المستشفيات، كذا يجب على هاته الأخيرة المحافظة على هذا المستوى بتطبيق الإجراءات الداخلية بعدل ومساواة بين الموظفين لزيادة رضاهم وتحسين أدائهم الوظيفي.
- فرضيات الأثر: تمّ التوصل إلى أنّه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) بصفة مستقلة على الرضا الوظيفي، وأيضاً بصفة مجتمعة تحقق أثراً ذو دلالة إحصائية.
- فرضيات الوساطة بالتفاعل: تمّ التوصل إلى وجود أثر تفاعلي لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد إدارة المسار الوظيفي، والتوصل إلى أنّ العدالة التنظيمية تُعدّل علاقة الأثر بين التدريب والرضا الوظيفي، وتُعدّلها بين الترقية والرضا الوظيفي، وأيضاً لدى المُعدّل العدالة التنظيمية مُساهمة كبيرة حيث ارتفعت قيمة (R^2) من $(31,6\%)$ إلى $(44,5\%)$ بإدخاله في العلاقة بين (إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي).
- فرضيات الفروق: نلاحظ عدم وجود فروق بين التدريب تُعزى لمتغير الجنس وعدم وجود دلالة بين بعدي (ظروف العمل وطبيعته والإشراف) تُعزى لمتغير الجنس، بينما جاءت كل الأبعاد الأخرى للمتغيرين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي لديها فروق تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبهذا نكون قد أكملنا فصل تحليل واختبار فرضيات الدراسة، ونحن الآن بصدد الخروج بأهم النتائج المتوصل إليها طول بحثنا وتقديم أهم التوصيات والاقتراحات.

الخاتمة

بعد الانتهاء من الجانبين النظري والميداني اتضح لنا أهمية دراسة إدارة المسار الوظيفي للموظفين في المنظمات بكل القطاعات لاسيما القطاع الخدمي (وكمثال على ذلك المستشفيات) الذي يُعتبر من أهم القطاعات في البلاد ولا يتحقق ذلك إلا برضا الموظفين عن وظائفهم في ظل عدالة تنظيمية مفادها تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين، مما يساعد على تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف الموظفين وتحسين أدائهم للنهوض بهذا القطاع والمحافظة عليه لتأدية مهامه بنجاح وفعالية.

1- نتائج الدراسة

1-1- نتائج الدراسة النظرية

▪ يُعبّر المسار الوظيفي عن مجموعة الوظائف التي يشغلها الموظف من مرحلة التوظيف حتى التقاعد داخل المنظمة، لذلك وجب السعي لتطبيق مبادئ المسار الوظيفي الحديث اقترانا مع المسار الوظيفي التقليدي وذلك للتماشي مع التطورات والتكنولوجيا السريعة في العالم يجعلنا أمام خيار الانتقال إلى المسارات الوظيفية الحديثة، دمجا مع تحقيق التوافق بين المتطلبات الفردية والتنظيمية لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمات وكذا موظفيها.

▪ إدارة المسار الوظيفي لها أهمية بالغة في المنظمات والتي تمارسها إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التوظيف والاستقطاب والتدريب والتدوير والترقية... إلخ، وقد تتضمن عمليات التخطيط الجيدة للمسارات الوظيفية للموظفين، وعملية تنفيذها من خلال مخطط يتم من بداية توظيف الموظف إلى مرحلة التقاعد تتم بعمليات التدريب الناجحة والتكوين لتحسين مستوى الموظف والتقليل من التكاليف الناتجة عن البحث عن أيدي عاملة جديدة، تليها مرحلة تقييم مسار الموظفين للتقليل من نقاط الضعف لديهم وتحسينها.

▪ الرضا الوظيفي هو ترجمة مشاعر الموظفين من خلال تحقيق وإشباع رغباتهم وطموحاتهم، والاهتمام بهم يزيد من تحسين أدائهم وجودته، ولأهميته البالغة تناوله الباحثون في العديد من النظريات أهمها (نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرغ ونظرية بورتير ولولر ونظرية ماك جريجور ونظرية العدالة والمساواة)، كما تعددت طرق قياسه تبعا لصعوبته كونه إحساس داخلي للموظفين كالمقاييس الموضوعية (معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات حوادث العمل..) ومقاييس ذاتية (كالملاحظة والمقابلة والاستبيان)، هذا ما يساعد المنظمات على تحقيق مستويات مرتفعة للرضا الوظيفي لموظفيها.

▪ تطبيق إدارة المسار الوظيفي أمر لازم ومُحتم على المنظمات بدافع الاهتمام بموظفيها وتحسين مستواهم وأدائهم، ويجعل منهم أمام تحديث طرق إدارة وتسيير المسارات الوظيفية لمواكبة التطورات المشهودة في العالم ككل ومسايرة التكنولوجيا المتسارعة، ويتم ذلك ببلوغ الرضا الوظيفي للموظفين مع توافق الأهداف المشتركة بين المنظمة وموظفيها.

1-2- نتائج الدراسة الميدانية: خلّصت الدراسة الميدانية إلى تقديم مجموعة من النتائج، والتي تمثلت فيما يلي:

- جاءت إدارة المسار الوظيفي وبعديها (التدريب والترقية) بمستوى مُرتفع لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؛
- جاء الرضا الوظيفي ببعديه (زملاء العمل والإشراف) بمستوى مُرتفع، أمّا البعدين (الأجور وظروف العمل وطبيعته)

الخلاصة

فجاءت بمستوى متوسط لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؛

▪ كما جاءت العدالة التنظيمية التي اقترحناها لـ وساطة تفاعلية بين (إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي) في هذه الدراسة بمستوى مُرتفع، مع ارتفاع مستوى بعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة؛

▪ يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب والترقية) بصفة مستقلة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

▪ يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أبعاد المسار الوظيفي (التدريب والترقية) بصفة مجتمعة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

▪ يوجد أثر تفاعلي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) على أبعاد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

▪ يوجد أثر تفاعلي للعدالة التنظيمية بين التدريب والرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفيات ولاية المسيلة.

▪ الأهمية البالغة للوساطة التفاعلية لمتغير العدالة التنظيمية وتمثلت في رفع قيمة معامل التفسير (R^2) من (31,6%) إلى (44,5%) أي بنسبة (12,9%) لذلك يجب على المستشفيات المحافظة على المستويات المرتفعة وزيادة تحسينها.

▪ لا توجد فروق في إجابات موظفي مستشفيات ولاية المسيلة محل الدراسة حول بعد التدريب تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق في بُعدي (ظروف العمل وطبيعته والإشراف) تُعزى لمتغير الجنس.

▪ يوجد فروق لدى التدريب يُعزى لمتغير العمر لفئة (من 51 إلى 65 سنة).

▪ يوجد فروق لدى الترقية يُعزى لمتغير العمر لفئة (من 36 إلى 50 سنة).

▪ يوجد فروق لدى التدريب والترقية يُعزى لمتغير المستوى التعليمي لفئة (دكتوراه).

▪ يوجد فروق لدى التدريب يُعزى لمتغير المنصب الوظيفي لفئة (متعاقد).

▪ يوجد فروق لدى الترقية يُعزى لمتغير المنصب الوظيفي لفئة (طبيب).

▪ يوجد فروق لدى التدريب والترقية يُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية لفئة (أكثر من 15 سنة).

▪ يوجد فروق لدى (الأجور وزملاء العمل) تُعزى لمتغير الجنس للفئة (الذكور).

▪ يوجد فروق لدى (الأجور وظروف العمل وطبيعته وزملاء العمل والإشراف) بمعزى متغير العمر لفئة (من 51 إلى 65 سنة).

▪ يوجد فروق لدى (الأجور وظروف العمل وطبيعته) بمعزى متغير المستوى التعليمي لفئة (تقني سامي).

▪ يوجد فروق لدى (زملاء العمل والإشراف) بمعزى متغير المستوى التعليمي لفئة (دكتوراه).

▪ يوجد فروق لدى (الأجور وظروف العمل وطبيعته) بمعزى متغير المنصب الوظيفي لفئة (ممرض).

▪ يوجد فروق لدى (زملاء العمل والإشراف) بمعزى متغير المنصب الوظيفي لفئة (طبيب).

▪ يوجد فروق لدى (الأجور وزملاء العمل والإشراف) بمعزى متغير الخبرة الوظيفية لفئة (أكثر من 15 سنة).

▪ يوجد فروق لدى (ظروف العمل وطبيعته) بمعزى متغير الخبرة الوظيفية لفئة (من 4 سنوات إلى 10 سنوات).

2- توصيات الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وميدانية، فإنها تتأكد أهمية إدارة المسار الوظيفي في المنظمات، فالاهتمام بالموظفين ومسيرتهم الوظيفية تؤدي إلى تحسين مستواهم وتحسين الخدمة المقدمة من طرفهم نتيجة رضاهم عن وظائفهم في ظل عدالة تنظيمية واضحة ومبادئ شفافة، وعليه نقدم أهم التوصيات التالية:

▪ ضرورة الاهتمام الجدي من قبل المستشفيات بصفة خاصة والمنظمات في مختلف القطاعات بصفة عامة بتطوير وتحسين المسار الوظيفي للموظفين، مع إمكانية ازدواجيته مع المسار الحديث ليتماشى مع التطورات السريعة التي يعيشها العالم ككل؛

▪ الاهتمام بـ العمليات التدريبية أكثر للموظفين لتحسين مستواهم وتقديم الخدمات بجودة عالية؛
 ▪ المحافظة على مستويات العدالة التنظيمية المرتفعة لدى موظفي المستشفيات، مما يدل على المساواة والشفافية في تطبيق الإجراءات والقوانين داخل المستشفيات بين كل العمال بنفس الدرجة دون تمييز أو تحيز، مع ضرورة تحسين مستويات توزيع العمليات التدريبية لمدى أهميتها للموظفين لتحسين أدائهم؛

▪ المحافظة على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تشجيع العمل كفريق واحد وتوطيد العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين ومدرائهم أيضاً، وتحسين مستويات الأجور وإعادة النظر في الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز (المادية وكذا المعنوية التي تقود إلى تقبل الوظائف والاندماج فيها) والاهتمام بالبيئة الداخلية للمستشفيات وتحسين من ظروفها مما يزيد من رفع مستويات الرضا الوظيفي؛

▪ استقطاب كفاءات وخبرات علمية كفأة من (أطباء وممرضين)، ولاسيما الخبرات الأجنبية للاستفادة منها أكثر وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للأطباء وكذا الممرضين من خلال التقارب معهم وتدريبهم لهم، وبهذا نستطيع أن نهض بهذا القطاع الحساس، وأيضاً لا بد من فتح مجال المنافسة بين القطاع الصحي العمومي مع العيادات الخاصة، وبهذا نستطيع أن نحسن هذا القطاع المهم والذي أصبح يحتل المراتب الأولى في الوطن خصوصاً بعد أزمة (كوفيد 19) التي مسّت العالم ككل؛

▪ يجب الاهتمام بالمستشفيات من طرف الدولة بتخصيص ميزانيات لاقتناء العتاد الطبي والأدوات المتطورة والأدوية للتمكن من تحسين المستوى الصحي للأفراد، ولما لا الابتعاد عن التفكير في إجراء العمليات الجراحية أو الاستطباب في دول الخارج؛

▪ تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد والاهتمام بهذا القطاع والنهوض به للتقليل من التكاليف وتحويله إلى قطاع مُدر للإيرادات (بتحسين مستوى المستشفيات نستطيع فتح التعامل واستقبال المرضى حتى الأجانب وبذلك يُصبح هناك مدخول مالي ويزيد من خزينة المستشفى التي بدورها تستعمله في احتياجاتها وبذلك تقلل من عبئها على الخزينة العمومية).

3- آفاق الدراسة:

حاولنا في هاته الدراسة أن نعالج إشكالية مفادها معرفة أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة، ومن خلالها توصلنا إلى نتائج وتقديم توصيات، لذا يجدر بنا وضع آفاق تعكس أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحثين والتي نوجزها في اقتراح المواضيع التالية:

الخاتمة

- دور المسار الوظيفي الحديث في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المستشفيات: دراسة ميدانية؛
- إدارة المسار الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص؛
- إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بـ الرضا الوظيفي بتوسط الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- دور الرضا الوظيفي في التحسين من الأداء التنظيمي؛
- مساهمة مبادئ التسيير العمومي الحديث وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي في القطاع العمومي؛
- أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توسط نظريتي ماسلو وهيرزبرغ: دراسة ميدانية؛
- مدى مساهمة المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بـ الوساطة التفاعلية للتمكين: دراسة ميدانية.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

آية قرآنية

1-1- الكتب

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، ط 3، بيروت، 1995.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وعبد الرحمن بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير غنام، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، ط 10، 2014.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات ادارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الأردن، 2007.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990.
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
10. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995.
11. امحمد بوزيان تيجزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل Lisrel، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
12. أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
13. أنطوان نعمة، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000.
14. بوجمعة عمرون، دليل إعداد استبيان كمي معد للبحث العلمي الأكاديمي، أسلوب التطوير والتحقق من صحة بناء وموثوقية سلالم قياس الاستبيان الكمي المعد للبحث العلمي الأكاديمي: نظري وتطبيقي، دون ذكر سنة نشر.
15. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
16. جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002.
17. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
18. جم ال محمد مرسي، الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

قائمة المراجع

19. حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2014.
21. رامي صلاح جبريل، التحليل الاحصائي باستخدام لغة R (Statistical Analysis using R)، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا، 2016.
22. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، القوس لخدمات الطباعة، ط 2، عمان، الأردن، 2008.
23. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، ط 1، الجزائر، 2002.
24. رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لعنننا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
25. رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.
26. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. سالم محمد سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى (23)، الرياض، 1997.
28. سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
29. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007.
30. سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
31. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2013.
32. شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000.
33. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
36. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
37. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.

قائمة المراجع

38. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
39. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
40. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية - في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.
41. عبد الباري زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر، ط 1، 1996.
42. عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، ج 1، 2007.
43. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1963.
44. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003.
45. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2009.
46. عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
47. عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
48. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
49. علي عبد الرزاق حلبي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1992.
50. علياء جراد وفاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، 2019.
51. علياء جراد وفاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، ط 3، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2019.
52. عمر إبراهيم سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
53. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2005.
54. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005.
55. فؤاد البستاني، معجم منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 1997.
56. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.

قائمة المراجع

57. قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقحة، عمان، الأردن، 2015.
58. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، 2016.
59. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط 1، 2018.
60. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
61. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، ط 1، الرياض، 2001.
62. المجموعة العربية للتدريب والنشر، اشراف محمود أحمد عبد الفتاح، تخطيط المسار الوظيفي، ط 1، القاهرة، 2012-2013.
63. محمّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
64. محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية -، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2008.
65. محمّد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
66. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، 2013.
67. محمّد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، 2016.
68. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، مصر.
69. محمد الهادي عفيفي، برامج التسويق وإدارة الاعمال، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2009.
70. محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش وأمل عبد الرحمن السيد ونفسية محمد باشري، أساسيات ادارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2018.
71. محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد للنشر، ط 4، الرياض، 2015.
72. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2007.
73. محمّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005.
74. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، صنعاء، 2015.
75. محمّد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
76. محمّد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
77. محمّد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، ط 1، القاهرة، 2001.

قائمة المراجع

78. محمد عبد الفتاح رضوان، **تخطيط المسار الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012.
79. محمد عدنان النجار، **إدارة الأفراد - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1995.
80. محمد علي ربايعه، **ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003.
81. محمد فاتح المغربي، **مبادئ الادارة**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، 2014.
82. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار الحامد، عمان، 2004.
83. محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
84. محمود أحمد عبد الفتاح، **تخطيط المسار الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر القاهرة، 2014.
85. محمود صديق عبد الواحد، **الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)**، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط 1، 2015.
86. محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012.
87. مدحت أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 2، القاهرة، مصر، 2009.
88. مدني علاقي، **إدارة الموارد البشرية**، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007.
89. مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي**، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
90. مصطفى سيد، **الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة**، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
91. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 - 2005.
92. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
93. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2014.
94. منال البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2015.
95. المنجد، **قاموس في اللغة والإعلام**، دار المشرق، ط 42، بيروت، 2007.
96. منصور فهمي، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز**، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.

قائمة المراجع

97. موسى يوسف خميس، **مدخل إلى التخطيط**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1999.
98. ناصر محمد العديلي، **السُّلوك الانساني التنظيمي - منظور كُليّ مقارن**، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
99. ندى بدر جراح، **لغة البرمجة R للحوسبة الإحصائية**، الطبعة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، دون ذكر السنة.
100. نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والاداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2015.
101. هاني عبد الرحمان الطويل، **الادارة التربوية والسُّلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم**، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الاردن، 1998.
102. وفاء فؤاد شلبي ومنار عبد الرحمان محمد خضر، **ادارة وتنمية الموارد البشرية**، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003.
103. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
104. يوسف محمد سمير، **إدارة المنظمات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1980.
- 1-2- الرسائل والأطاريح
105. ابراهيم اسماعيل الجوارنة، **أثر التمكن في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة حمودة للصناعات الغذائية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2018.
106. أحمد محمد حمدان الحجاج، **أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل -دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية-**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2020.
107. أرزقي فتحي، **أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته -سعيدة-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013.
108. أسامة محمود موسى، **واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة**، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.
109. أمال موسى أبو حماد، **درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة وعلوم التربية، جامعة اليرموك، فلسطين، 2018.
110. أوس رائد محافظة، **أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016.

111. أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، بغزة، 2010.
112. إيهاب ابراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
113. برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2019.
114. بلال جفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب المحركات والجرارات -قسنطينة- ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
115. بلالي منير، أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في مؤسسة مدخل لرفع مستوى الأداء مع دراسة حالة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم تسيير، جامعة البليدة 2، 2018.
116. بوودن نبيلة، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الاداري الجزائري في إطار نظرية فيكتور فروم (Vroom) للدافعية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بميلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة - 2 - عبد الحميد مهري، 2018.
117. جمال فهمي عناية، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
118. حبيبة علي، تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية: مؤسسة "باتيسيك" BATICIC عين الدفلى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2015-2016.
119. حسام محمد صديق، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
120. حسام محمد صديق، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018.

121. حساني المسعود، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية - بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الادارة والتسيير الرياضي، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2019.
122. حيدرة وحيدة، مُحَدِّدات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني- دراسة ميدانية بمراكز التوجيه والارشاد المدرسي والمهني ببعض الولايات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم نفس العمل والصحة العقلية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018.
123. خليفي سليم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية- دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، 2018.
124. راني محمد عيد خزاعلة، أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، 2019.
125. رشا سهيل عطا الله، دور وزارة التربية والتعليم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في مدينة الناصرة وعلاقته بأدائهن الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة تربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2020.
126. رشيد سعيداني، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة الصفافات التابعة لمؤسسة المضخات والصفافات الجزائرية (بوفال)-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تسيير، تخصص ادارة الاعمال والتسويق، جامعة المدينة، 2012.
127. رنده يوسف أحمد الشبول، أثر التصميم الداخلي للمكاتب في تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017.
128. ريم محمد عبد الله إسلیم، أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الانتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية - غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.
129. زعل محمود العرينات، أثر مراحل عملية التّدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2017.
130. زينب العقون، مدى تأثير ضغوط العمل على مستوى الرضا الوظيفي -دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2018.

131. ساجدة نورين عبد الباقي نورين، الدور المعدل لأخلاقيات العمل في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء العاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات السوداني بولاية الخرطوم)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2021.
132. سامية عدنان ابراهيم العجوري، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين - دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم صحافة، كلية الآداب، الجامعة الاسلامية - غزة-، 2017.
133. سعيداني رشيد، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة وحدة الصفافات التابعة لمؤسسة المضخات والصفافات الجزائرية (بوفال)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2012.
134. سناء عبد القادر حسين أبو صايمه، أثر تكنولوجيا المعلومات على المسار الوظيفي في المؤسسة العامة للغذاء والدواء في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017.
135. سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام والنية في ترك العمل دراسة أمبريقية لدى عينة من موظفي الادارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -، 2017.
136. صبرينة حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الادارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
137. طيبيل محمد، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2013.
138. طويل كريمة، تأثير مستوى الأجر على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات بالروبية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2018.
139. عادل خميس البلوشي، العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008.
140. عبد الحليم اسليم القرالة، أثر خطط الإحلال الوظيفي عل دافعية القادة الإداريين في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

141. عبد الرحمان شحدة أبو عنزة، ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
142. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية - المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا-، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيدة، 2008.
143. عبد الله محمود السالم، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية وعلاقته بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة تربوية، جامعة جرش، 2017.
144. عبد الوهاب سعاد، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2015-2017، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -03-، 2018.
145. عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز والالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
146. عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز، والالتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
147. عمارنة سمير، النشاط الرياضي الترويحي كاستراتيجية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الشرطي في الجزائر- دراسة ميدانية بالوحدات النشطة للأمن الوطني-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص النشاط البدني الرياضي المكيف، جامعة الجزائر 3، 2019.
148. فاطمة عوض الكثيري، الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة، 2018.
149. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة -باتنة-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

150. فتحي أرزي، تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة شركة ستال SITEL، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -، 2006.
151. فتحي أرزي، تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة شركة ستال Sitel، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006.
152. فرح أحمد العسّاف، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كعامل وسيط في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان، 2019.
153. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
154. كرامو ليلي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة MFG - " ميديتراين فلوت قلاص " بالأربعاء -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، جامعة البليدة-2، 2018.
155. كريمة صحراوي، بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى فئة شبه الطبيين - دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي جيلالي بونعامة - الدويرة -، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع الديمغرافيا، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -02- أبو القاسم سعد الله، 2018.
156. ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، 2010.
157. ماجد محمود المصوّل، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2019.
158. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2011.
159. محمّد محمود عيّاش، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والتكثيف النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة، 2016.

160. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنثلة-، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014.
161. معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي-وهران-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
162. منال عبد القادر بلعدي، أثر التعويضات على تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحفية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017.
163. منذر أبو شهاب، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الادارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2019.
164. منور أحمد رمضان، البناء العملي لرائز القدرات المعرفية (CogAt) باستخدام التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القياس والتقويم النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014.
165. ناصر عايد سليمان الفاضلي، مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في التخطيط للمسار الوظيفي "دراسة تطبيقية - جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة عامة قسم الادارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.
166. نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008.
167. نشوان محمد كباس، ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الانتماء والرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص ادارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر -3- ابراهيم سلطان شيبوط، 2018.
168. نظمي عبد نظمي القواسمي، الدور الوسيط للاتصالات التسويقية المتكاملة في أثر الأعمال الالكترونية على الأداء: دراسة ميدانية في قطاع الخدمات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
169. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني -دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، جمهورية سوريا العربية، 2016.

170. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009.
171. هبه سامي عبد الغني البزايعة، استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، عمان، 2020.
- 1-3- المجلات والمؤتمرات
172. إبراهيم سكران عبد الله الشمري، التخطيط التعاقبي للموارد البشرية وأثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحث تطبيقي في شركة الفرات الأوسط في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، العدد 123، 2020.
173. أسامة طارق عباس وراغب فخري عطية، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء - بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا-، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2009.
174. أمينة وراس، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات انسانية واجتماعية، المجلد 10، 2021.
175. ايمان لعرايجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 3، 2021.
176. أيمن مصطفى موسى الزامل وبيان إبراهيم سليمان شيخ العيد، الضغوط النفسية لدى الممرضين العاملين في العناية المركزة في المستشفيات الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الاسراء للعلوم الإنسانية، العدد 5، يوليو 2018.
177. بن درف سماعيل، مستوى الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى الممرضين، مجلة الرواق، المجلد 06، العدد 01، 2020.
178. بن كعكع ليلي وقورين حسينة، أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين - دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس-، مجلة المعيار، العدد 3، المجلد 9، 2018.
179. بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، استراتيجيات التحليل الاحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية انموذجا، Route Educational & Social Science Journal، عدد (6)، مجلد (4)، مارس 2019.
180. جميلة دغيش وعيسى قبوقب، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جوان 2017.
181. خالد محمود عزيز العبادي وصفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، 2013.

182. خثير محمّد وصادفي جمال، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
183. خير الدين ابراهيمي، التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسيير المسار الوظيفي، مجلة قضايا معرفية، العدد 1، المجلد 4، 2020.
184. رتيمي الفضيل ورايح يحيوي، تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، المجلد 2، 2016.
185. رحمانى يوسف زكرياء وليرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، 2021.
186. زهرة بن قمجة ونورالدين زحوفي، السياسات المتبعة في ادارة نظم التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية -حالة الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 4، العدد 1، 2010.
187. السيد محمد أبو هاشم حسن، مؤشرات جودة المطابقة للصدق البنائي وتطبيقاتها في البحوث النفسية العربية، المجلة العربية للقياس والتقويم، المجلد (4)، العدد (7)، ج (1) يناير 2023.
188. عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري -دراسة حالة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 21، العدد 2، 2018.
189. عبد الكريم بلعربي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 1، 2013.
190. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد (15)، العدد (1)، يونيو 2018.
191. عسلي نورالدين، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية - ولاية المسيلة-، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، العدد 02، 2017.
192. علي درب كسار الحيايلى وعفاف صالح، تقويم مستوى الأداء العلمي لطلبة قسم الاقتصاد الزراعي نموذج حالة المرحتين الثالثة والرابعة للعام الدراسي (2003 - 2004)، مجلة العلوم الزراعية العراقية، العدد (05)، المجلد (36)، 2005.
193. علي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، 2015.
194. فاتح غماري ومنصور بن زاهي، البنية العملية لمقياس الأداء الوظيفي (دراسة وصفية باستخدام التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 4، عدد 13، 2021.
195. الفاضل تيمان إدريس وآخرون، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للفنيين في هيئة البحوث الزراعية - السودان -، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد 01، 2019.

196. فايزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد الأول، ديسمبر 2014.
197. فايزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 01، 2014.
198. فايزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 1، 2014.
199. ليلي بوحديد وإلهام يحيوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة، المجلد 4، العدد 13، 2014.
200. ليلي غضبان، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة-، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 7، العدد 2، 2020.
201. محمد بشير ومريم فاطمي، إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل، مجلة الروائر، المجلد 2، العدد 2، 2018.
202. مريم الزهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.
203. المسعود صيلع، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد 11، 2022.
204. ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29.
205. نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربي، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1(196)، 1998.
206. ناهدة اسماعيل الحمداني وقادر محمد صبري، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 123، المجلد 38، 2019.
207. نبيلة أقوجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 06-03، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 1، 2021.
208. نبيلة صديقي، النقل بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد 2، 2015.
209. نور الدين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة البحوث السياسية والادارية، المجلد 3، العدد 2، 2014.
210. هانم مصطفى محمد مصطفى البرعي، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، 2020.

211. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.
212. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 171، قانون رقم 78-12 القانون الأساسي العام للعامل، قوانين وأوامر، 1978.
213. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، المؤرخة في 30 سبتمبر 2007.

2- المراجع باللغة الأجنبية

214. Abuhashesh, M. Y. Al-Damoum, R & Masa'deh, R. **Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfaction**, Journal of Human Resources Management Research, 2019.
215. Abuzaid, Ahmed Nasser. **The Eddect of Organizational Justice on Job Satisfaction: Applied study on Jordanian Five Stars Hotels**, Journal of Al-Manarah, 2019.
216. Adams, J. Stacy. **Inequity in Social Exchange**, Advances in Experimental Social Psychology, 1965.
217. Adekola, Bola. **Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction A case Study of Nigerian Bank Employees**, Australian Journal of Business and Management Research, 2011.
218. Adekola, Bola. **Career Planning and Career Management as correlates for Career Development and Job Satisfaction. A Case study of Nigerian Bank Employees**, Australian Journal of Business and Management Research, 2011.
219. Aggarwal, Ashima & Gour Sundar Mitra Thakur. **Techniques of Performance Appraisal-a review**, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2013.
220. Akhtar, Shazia. **Causal Attributions of Career Success Across Genders: A Perspective of Private Sector Organizations**, World Applied Sciences Journal, 2010.
221. Alain, Meignant. **Manager la Formation**, 4^{eme} Edition Liaison, Paris, 1997.
222. Albers, Henry Herman. **Management, the Basic Concepts**, Second Edition, Robert E, Krieger Publishing Company, Western Illinois University, 1982.
223. Ali, Nizar Mohammed. **Job Rotation and its Role in Human Resources Development: Analytical Study of the Opinions of a sample of Administrative Employees in the University of Zakho**, Humanities Journal of University of Zakho, Iraq, 2017.
224. Alkhudary, Rami et Gardiner, Paul. **Stages in project managers' careers: Learning and growth opportunities**, International Journal of Project Management, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.006>
225. Al-Zawahreh, Abdelghafour & Al-Madi, Faisal. **The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 2012.
226. Angers, M. **Initiation Pratique à la Méthodologie des recherches**, Casbah Université, Alger, 1997.
227. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe, and K. Michele Kacmar. **Human Resource Management: A strategic approach**, Cengage Learning, 1999.
228. Antoniu, Eliza. **Career Planning Process and its Role in Human Resource Development**, Annals of the University of Petrosani, Economics, 2010.

229. Appelbaum, Steven H., Audet, Lynda., & Miller, Joanne C. **Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories**, Leadership & Organization Development Journal, 2003.
230. Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 7th Edition, London, Kogan, 1999.
231. Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed, Kogan Page Publishing, London, 2006.
232. Armstrong, Michael. **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance**, Kogan Page Publishers, 11th edition, London, 2009.
233. Arthur, Michael B. **The Boundaryless Career at 20: where do we stand, and where can we go?**, Career Development International, 2014.
234. Arthur, Michael B., Khapova, Svetlana N., et Wilderom, Celeste PM. **Career Success in a Boundaryless Career World**, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2005.
235. Arthur, Nancy. **Critical Incident Methodology in Research on Cross-Cultural Transitions**, In: Proceedings of the Women in Research Conference, 2003.
236. Bagozzi, Richard P. **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: a comment**, 1981.
237. Bakker, Arnold B, & Demerouti, Evangelia. **Towards a Model of Work Engagement**, Career Development International, 2008.
238. Bandura, A. **Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986.
239. Barclay, John. E, Weaver, Herbert. B. **Comparative Reliabilities and The Ease of Construction of Thurstone and Likert Attitude Scales**, Journal of Social Psychology, 1962.
240. Barrett, Paul. **Structural Equation Modeling: Adjudging Model Fit**, Personality and Individual Differences, May 2007.
241. BARUCH, Yehuda et ROSENSTEIN, Eliezer. **Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high technology organizations**, International Journal of Human Resource Management, 1992.
242. Baruch, Yehuda. **Transforming Career: from Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives**, Career Development International, 2004.
243. Bassett-Jones, Nigel. And Geoffrey C. Lloyd. **Does Herzberg's Motivation Theory have staying Power?**, Journal of Management Development, 2005.
244. Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. **Management: Building Competitive Advantage**, 3^{ed} edition, Chicago, Ill.: Richard D. Irwin, 1996.
245. Belanger, Lauren. **Gestion des Ressources Humaines, Une Approche Systémique**, Editions Eska S.A.R.L, France, 1979.
246. Belanger, Laurent., Petit, André., & Bergeron, Jean-Louis. **Gestion des Ressources Humaines, Une Approche Globale et Intégrée**, Gaëtan Morin Editeur, 1983.
247. Bélisle. Julie. **Implantation d'un Programme de Développement de Carrière chez Berlex Canada Inc**, Mémoire de Magistère en Relations Industrielles, Faculté des Arts de des Sciences, Faculté des études Supérieures, Université de Montréal, 2003.
248. Bennett, Ben. **Job Rotation: its Role in Promoting Learning in Organizations**, Development and Learning in Organizations, 2003.
249. Benoit Ndi Zambo. **L'Evaluation de la Performance: Aspects conceptuels**, Séminaire sur L'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public.
250. Bernard Martory, Daniel Crozet. **Gestion des Ressources Humaines**, Nathan, 1998.
251. Bertram, Dane. **Likert Scales**, Retrived November, 2007.
252. Besnard, Pierre., Liétard, Bernard. **La Formation Continue**, Edition Puf, 2001.
253. Betz, Nancy E. **Basic Issues and Concepts in Career Counseling for Women**, In W. B., & S.H., Oshipow (Eds), Career Counseling for Women, Hillsdale, NJ; Erlbaum, 1994.

254. Bhardwaj, Atishree., Mishra, Swati., & Jain, Trilok. Kumar. **An Analysis to Understanding the Job Satisfaction of Employees in Banking Industry**, Materials Today: Proceedings, 2021.
255. Blayney, Candace., & Blotnicky, Karen. **The Impact of Gender on Career Paths and Management Capability in the Hotel Industry in Canada**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2010.
256. Blegen, Mary & Mueller, Charles. W. **Nurses Job Satisfaction**, A Longitudinal Analysis, Research in Nursing and Health, 1987.
257. Boterf, Guy Le. **L'Ingénierie et L'Evaluation des Compétences**, Edition d'Organisation, Paris, 1993.
258. Braun, Henry., Kanjee, Anil., Bettinger, Eric., et al. **Improving Education Through Assessment, Innovation, and Evaluation**, Cambridge, MA: American Academy of Arts and Sciences, 2006.
259. Brien, Robert. **Science Cognitive et Formation**, 2^{ème} édition, Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec, 1994.
260. Brikend, Aziri. **Job Satisfaction: A Literature Review**, Management Research and Practice, 2011.
261. Brikend, Aziri. **Menaxhimi i burimeve njerezore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve**, Tringa Design, Gostivar, 2008.
262. Brown, L., & Davis, M. **The Role of Training in Enhancing Job Satisfaction: A Longitudinal study**, Journal of Organizational Behavior, 2012.
263. Brown, Timothy A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, Guilford Publications, 2015.
264. Bsoul, Magdalena., & Anna Karczewska. **Career management in dispositional groups**, 2015.
265. Buldiharso, T., Tarmani, B. **Improving Quality Education through Better Working Conditions of Academic Institutes**, Journal of Ethnic and Cultural Studies, 2020.
266. Burt K, Scanlan and Bernard Keys. **Management & Organizational Behavior**, Second Edition, Robert E, Krieger Publishing Company, 1987.
267. Cadin, Loic. **Gestion des Ressources Humaines**, Edition Dunod, Paris, 1991.
268. Cadin, Loic. **Gestion des Ressources Humaines: Pratique et Eléments de Théorie**, Edition Dunod, Paris, 2002.
269. Champion, Michael A., Cheraskin, Lisa., & Stevens, Michael J. **Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation**, Academy of Management Journal, 1994.
270. Cappellen, Tineke et Janssens, Maddy. **Career Paths of Global Managers: Towards Future Research**, Journal of World Business, 2005.
271. Carlisle, Howard M. **Management: Concepts, Methods and Applications**, 2nd ed, Chicago, Palo Alto: Science Research Associations, Inc, 1982.
272. Carlisle, Howard M. **Management: Concepts, Methods and Applications**, 2nd Ed, Chicago, Palo Alto: Science Research Associations, Inc, 1982.
273. Carriere, Diane, BA, CHRP, THRP. **Meeting HR needs in an Aboriginal Organization**, Cahrma 2nd National HR Conference, Building Connections, April 22-24, Inns Polo Park, Canada, 2014.
274. Carson, Charles M. **A Historical view of Douglas McGregor's Theory Y**, Management Decision, 2005.
275. Casse, Pierre. **La Formation Performante**, Office des Publications Universitaires, Centrale Ben Aknoune, Alger, 1994.
276. Celik, Mucahit. **A Theoretical Approach to the Job Satisfaction**, Polish Journal of Management Studies, 2011.
277. Céteau, Jean Pierre. **Gestion des Ressources Humaines**, Edition VUIBERT Entreprise, Paris, 1987.
278. Chang, Winston. **R Graphics cookbook**, O'Reilly Media, 2013.

279. Charles, Henri Besseyre des horts. **Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise, Concepts et Outils**, Paris, Edition d'Organisation, 1992.
280. Chen, Kan. **Factors affecting job satisfaction of public sector employees in Taiwan**, Nova Southeastern University, In Partial Fulfillment of the Requirements For the degree of Doctor of Business Administration, 2005.
281. Chetana, Nameirakpam., & Mohapatra, Arka. Kumar Das. **Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study**, Asian Journal of Management, 2017.
282. Chiu, Chi-Kwan & Alliger, George M. **A Proposed Method to Combine Ranking and Graphic Rating in Performance Appraisal: the Quantitative Ranking Scale**, Educational and Psychological Measurement, 1990.
283. Citeau, Jean Pierre. **Gestion des Ressources Humaines: Principes Généraux et Cas Pratiques**, Edition d'Organisations, Paris, 2000.
284. Compton, Robert L. **Effective Recruitment and Selection Practices**, CCH Australia Limited, 5th Edition, 2009.
285. Connelly, Brian S., Ones, Deniz S., Davies, Stacy E., et al. **Opening up Openness: A Theoretical sort following Critical Incidents Methodology and a meta-analytic Investigation of the trait Family Measures**, Journal of Personality Assessment, 2014.
286. Cook, Nancy. **Effects of Forced Distribution Method of Performance Evaluation on Employee Motivation in a Manufacturing Environment**, These of Doctorat, Walden University, 2012.
287. Costello, Anna. B& Osborn, Jason. **Best Practices in Exploratory Factor Analysis Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis**, Practical Assessment Research& Evaluation, 2005.
288. Cotter, David A., Hermsen, Joan M., Ovadia, Selth., & Vanneman, Reeve. **The Glass Ceiling Effect**, Social Forces, 2001.
289. Craig, Robert. L. **The ASTD Development Handbook**, McGraw Hill, Boston, 1996.
290. Daft, R. L. **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publisher, 1997.
291. Daft, R. L. **The Leadership experience**, 4th Edition, Mason, OH: South Western, Cengage Learning, 2008.
292. Dagar, Anju. **Review of Performance Appraisal Techniques**, International Research Journal of Commerce Arts and Science, 2014.
293. Dalton, Gene W., Thompson, Paul H., & Price, Raymond L. **The four Stages of Professional Careers- A New Look at Performance by Professionals**, Organizational Dynamics, 1977.
294. Davis, Keith and Nestrom, J.W. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 7^{ed}, McGraw Hill, New York, 1985.
295. Dawis, Rene V. **Personnel Assessment from the Perspective of the Theory of Work Adjustment**, Public Personnel Management, 1980.
296. Dawis, Rene V., & Lofquist, Lloyd H. **Personality Style and the Process of Work Adjustment**, Journal of Counseling Psychology, 1976.
297. De Landsheere, Gilbert. **Dictionnaire de L'Evaluation et de la Recherche en Education**, 2^{ème} édition revue et augmentée, Presses Universitaires de France, Paris, France, 1992.
298. De Vos, Ans. Dewettinck, Koen. Et Buynes, Dirk. **The Professional Career on the Right Track: A Study on the Interaction between Career Self-Management and Organizational Career Management in Explaining Employee Outcomes**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2009.
299. Decenzo, David A. & Robbins Staphen P. **Human Resource Management**, 6thed, John Willey and sons, Inc, 1999.
300. Delobbe, Nathalie. **Comment Gérer les Carrières Aujourd'hui?**, In book: **RH, les Apports de la Psychologie du Travail: 2- Management des Organisations**, Chapter: 7, Publisher: Editions d'Organisation, Editors: C. Levy-Leboyer, M. Huteau. C.LOUCHE, J-P. Roland, 2006.

301. Denisi, Angelo S. & Griffin, Rickyw. **Human Resource Management Houghton**, Mifflin company, Boston, New York, 2001.
302. Dessler, Gary. **Human Resource Management**, 9th Edition, Prentice Hall, 2003.
303. DeVellis, Robert F. **Scale Development: theory and publications**, (4th ed), Sage publications, 2017.
304. Dhanraj, Dayanath., & Parumasur, Sanjana Brijball. **Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees Productivity, the Organization and on Job Security**, Corporate Ownership & Control, 2014.
305. Diane, R. Edmondson. **Likert Scales: A History**, In Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing, 2005.
306. Djadli, Samir., Moussaoui, Abdenour. **Assessing the Impact of Job Satisfaction on Readiness for Organizational Change Case study of Algerian Universities**, Revue Chercheur Economique, 2016.
307. Dolan, Shimon L., Jackson, Susan E., & Saba Tania, Schuler Randall S. **La Gestion des Ressources Humaines, Tendences**, Edition Pearson Education, Paris, 2002.
308. Dumazedier, Joffre. **Aides à l'Autoformation: fait Social d'Aujourd'hui**, Education Permanente, 1995.
309. Dunn, Olive Jean. **Multiple comparisons using rank sums**, Technometrics, 1964.
310. Dunn, Thomas. J, Baguley, Thom., & Brunsdn, Vivienne. **From Alpha to Omega: A Practical Solution to the Pervasive Problem of Internal Consistency Estimation**, British Journal Psychology, 2014.
311. Earney, Sally., & Martins, Ana. **Job Rotation at Cardiff University Library Service: A Pilot Study**, Journal of Librarianship and Information Science, 2009.
312. Edvardsson, Bo. **Causes of Customer Dissatisfaction-studies of Public Transport by the Critical-Incident Method**, Managing Service Quality: An International Journal, 1998.
313. Edwards, AL. Kenney, KC. **A Comparison of The Thurstone and Likert Techniques of Attitude Scale Construction**, Journal of Applied psychology, 1946.
314. Edwards, Steven T. **Fire Service Personnel Management**, 2nd Ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
315. Eggerth, Donald E. **From Theory of Work Adjustment to Person-Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology**, Journal of Career Assessment, 2008.
316. Ekwoaba, Joy O., Ikeije, Ugochukwu U., & Ufoma, Ndubuisi. **The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance**, Global Journal of Human Resource Management, 2015.
317. EL-SABAA, Salah. **The skills and career path of an effective project manager**, International Journal of Project management, 2001.
318. ENACHE, Ph D. Florin. **Career Management Development**, University of Craiova Faculty of Economics and Business Administration Craiova, Romania.
319. Eriksson, Tor., & Ortega, Jaime. **The Adoption of Job Rotation: Testing the theories**, Industrial and Labor Relations Review, 2006.
320. Farjad, Shahrooz. **The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpatrick Model (Case Study: Islamshahr University)**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2012.
321. Fatt, Choong Kwai., Khin, Edward Wong., & Heng, Tioh Ngee. **The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives**, American Journal of Economics and Business Administration, 2010.
322. Feldman, Daniel C., & Bolino, Mark C. **Careers within Careers: Raconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences**, Human Resource Management Review, 1996.
323. Fields, Dail. L. **Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

324. Fisher, R. A. **Statistical Methods for Research Workers**, Edinburgh: Oliver and Boyd, UK, 1925.
325. Flanagan, John C. **The Critical Incident Technique**, Psychology Bulletin, 1954.
326. Fornell, Claes, & Larcker, David. F. **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, Journal of Marketing Research, 1981.
327. Fox, J., & Weisberg, S. **An R Companion to Applied Regression**, Sage Publication, 2019.
328. Frenkel, Stephen J., & Bednall, Tim. **How Training and Promotion Opportunities, Career Expectations, and Two dimensions of Organizational Justice Explain Discretionary Work Effort**, Human Performance, 2016.
329. Funder, David C., & Ozer, Daniel J. **Evaluating Effect Size in Psychological Research: Sense and nonsense**, Advances in Methods and Practices in Psychological Science, 2019.
330. Garcia, R., & Martinez, E. **The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Training and Employee Performance**, Journal of Human Resource Management, 2014.
331. Garden, Lila Lenoria. **Pathways to Success for moderately defined Careers: A Study of Relationships among Prestige/Autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training and Learning, and Performance as Perceived by Project Managers**, Thèse de doctorat, Texas A&M University, 2007.
332. Gawel, Joseph E. **Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs**, Practical Assessment, Research, and Evaluation, 1996.
333. Geneviève, Meyer. **Evaluer, pourquoi? Comment?**, Paris, Hachette, 2007.
334. Goldstein, Irwin L. **Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation**, 3rd Edition, Brooks Col Pub Co, Canada, 1993.
335. Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, Gerard A., et Drenzo, Marco. **A Boundaryless Perspective on Careers**, Handbook of Organizational Behavior, 2008, Vol. 01.
336. Greenhaus, Jeffrey. H., Callanan, Gerard. A., & Godshalk, Veronica. M. **Career Management**, 3rd Edition, United States of America: The Dryden Press, 2000.
337. Gubler, Martin, Arnold, John, et Coombs, Crispin. **Reassessing the Protean Career Concept: Empirical findings, Conceptual components, and Measurement**, Journal of Organizational Behavior, 2014.
338. Guérin, Gilles., & Wils, Thierry. **La Carrière, point de rencontre des besoins Individuels et Organisationnels**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 5/6, 1993.
339. Gunz, Hugh P., and Peter A. Heslin. **Reconceptualizing Career Success**, Journal of Organizational Behavior, 2005.
340. Gunz, Hugh, Maury Peiperl, and Daniel Tzabbar. **Boundaries in the study of career**, Handbook of career studies, 2007.
341. Gyansah, Samuel. Tiekou. & Guantai, Hellen. Kiende. **Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity**, European Journal of Business and Management, 2018.
342. Hackett, R. D. **Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of The Literature**, Journal of Occupational Psychology, 1989.
343. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. **Multivariate Data Analysis (8thed)**, Cengage Learning, Hampshire, United Kingdom, 2017.
344. HALL, Douglas T. **A theoretical model of career subidentity development in organizational settings**, Organizational Behavior and Human Performance, 1971.
345. Hall, Douglas T. **Career in Organization**, Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.
346. Hall, Douglas T. **Careers in and out of organizations**, Sage, 2002.
347. Hall, Douglas T. **The Protean Career: A Quarter-Century Journey**, Journal of Vocational Behavior, 2004.
348. Hamori, Monika et Kakarika, Maria. **External Labor Market Strategy and Career Success: CEO Careers in Europe and the United States**, Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 2009.

349. Hartzenberg, Johannes Stephanus. **The Implementation of Career Management Practices in the South African Public Service**, Magister Commercii (Human Resources Management), in the Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria, 2002.
350. Helena, Martins., Teresa, Proenca. **Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers**, Research work of Progress, 2012.
351. Herzberg, F. I. **One more time: How do you motivate employees?**, Harvard Business Review, 1987.
352. Herzberg, Frederick, Mausnes, Bernard, Peterson, Richard O., et al. **Job attitudes**, Review of Research and Opinion, 1957.
353. Hill, Alfred W. **Career Development- Who is Responsible**, Training and Development Journal, 2007.
354. Holland, John L. **A Theory of Vocational Choice**, Journal of Counseling Psychology, 1959.
355. Hom, Peter. W., Leong, Frederick T. L., & Golubovich, Juliya. **Insights from Vocational and Career Developmental Theories: Their Potential Contributions for Advancing the Understanding of Employee Turnover**, Research in Personnel and Human Resources Management, 2010.
356. Hoppock, R. **Job Satisfaction**, Harper and Brothers, New York, 1935.
357. Hosain, Sajjad. **360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?**, Asian Business Review, 2016.
358. Huang, T. C., & Chuang, S.T. **The Relationship between Training Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from the Banking Industry**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2013.
359. Huang, Wen-Rou. **Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance**, Career Development and Job Satisfaction, 2019.
360. Huse F. Edgar. **Management**, 2nd ed, New York: West Publishing Company, 1982.
361. Ibietan, Jide. **Theories of Personnel Motivation in Organizations**, Multidisciplinary Journal of Research Development, 2010.
362. Ibinwangi, Ogolo John and Comfort, Chukwujama Ngozi. **Equity Theory of Motivation and Work Performance in Selected South East**, Reiko International Journal of Business and Finance, 2016.
363. Ihaka, Ross., & Gentlman, Robert. **R: A Language for Data Analysis and Graphics**, Journal of Computational and Graphical Statistics, September 1996.
364. Ilgen, Daniel R., & Hollenback, John. H. **The Role of Job Satisfaction in Absence Behavior**, Organizational Behavior and Human Performance, 1977.
365. International Labour Organization, ILO. **Women in Business and Management: Gaining Momentum**, Geneva, Switzerland: International Labour Organization, 2015.
366. Islami, Xhavit., Mulolli, Enis., & Mustafa, Naim. **Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction**, Future Business Journal, 2018.
367. Ivancevich, John. M., Glueck, William. F. **Foundations of Personnel: Human Resource Management**, 3rd Edition, Plano, Business Publication, 1986.
368. Jalagat, R. Jr. **Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A critical Review of their Relationship**, International Journal of Advances in Management and Economics, 2016.
369. Janssens, Jos. **Innovations in Lifelong Learning: Capitalizing on Adapt**, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001.
370. Jardillier, Pierre. **la Gestion Prévisionnelle du Personnel, P.U.F**, 2^{ème} Edition, Paris, 1974.
371. Javeau, Claude. **L'Enquête par Questionnaire : Manuel à L'Usage du Praticien**, Collection Amazon, 2002.
372. Jean Pruvost, Paul Robert. **Dictionnaire du Petit Robert**, Robert édition, Paris, 1990.
373. Jena, Lipsa., & Nayak, Umakanta. **Theories of Career Development: an Analysis**, Indian Journal of Natural Sciences, 2020.

374. John Van Maan and Edgar H-Schein. **Career Development in Improving Life at Work-eds J. Richard Hachman and J. Lloyd Suttle**, Senta Monicas Calif, Good year, 1977.
375. Joseph, Damien, Boh, Wai Fong, Ang, Soon, et al. **The Career Paths Less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories**, Mobility Patterns, and Career Success, Miss Quarterly, 2012.
376. Judge, Timothy A., & Kammeyer-Mueller, John D. **Job Attitudes**, Annual Review of Psychology, 2012.
377. Judge, Timothy A., Cable, Daniel M., Boudreau, John. W., & Bretz Jr, Robert. D. **An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success**, Personnel Psychology, 1995.
378. Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E., & Patton, Gregory K. **The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review**, Psychological Bulletin, 2001.
379. Judge, Timothy A., Weiss, Howard M., Kammeyer-Mueller, John D., & Hulin, Charles L. **Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change**, Journal of Applied Psychology, 2017. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>
380. Kaur, Avneet. **Maslow's need hierarchy theory: Applications and Criticisms**, Global Journal of Management and Business Studies, 2013.
381. Kayalar, Murat & Ozmutaf, Metin. N. **The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction: A Comparative Study on Academic and Administrative Sciences**, 2009.
382. Kim, Sang-Man., Um, Ki-Hyun., Kim, Hyeon Young., & Kim, Yong-Hyun. **Hospital Career Management Systems and their Effects on the Psychological State and Career Attitudes of Nurses**, Service Business, 2014.
383. Kim, Sang-Man., Um, Ki-Hyun., Kim, Hyeon Young., Kim, Yong-Hyun. **Hospital Career Management systems and their Effects on the Psychological State and Career Attitudes of Nurses**, Service Business, 2016.
384. Klenowski, Val. **Student Self-evaluation processes in student-centred teaching and learning contexts of Australia and England**, Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 1995.
385. Kraiger, Kurt., Ford, J. Kevin., & Salas, Eduardo. **Application of Cognitive, Skill-based, and Affective Theories of Learning Outcomes to new Methods of Training Evaluation**, Journal of Applied Psychology, 1993.
386. Krolewiak, Klara. **Need for Power**, 2017. DOI 10.1007/978-3-319-28099-8_539-1.
387. Kutner, Michael H., Nachtsheim, Christopher J., Neter, John, and al. **Applied Linear Statistical Models**, Boston McGraw-Hill Irwin, 2005.
388. Kyriakopoulos, Grigorios. **Half a Century of Management by Objectives (MBO): A Review**, African Journal of Business Management, 2012.
389. Laurant Belanger., André Petit., Jean-Louis Bergeron. **Gestion des Ressources Humaines: une Approche Globale et Intégrée**, Gaétan Morin, Editeur, 1983.
390. Lawler III, Edward E.& Suttle, J. Lloyd. **Expectancy Theory and Job Behavior**, Organizational Behavior and Human Performance, 1973.
391. Lee, X. Yang, B. Wendong, Li. **The influence Factors of Job Satisfaction and its Relationship with Turnover Intention: Taking early Career Employees as an Example**, Anales de Psicologia, 2017.
392. Legendre, Renald. **Dictionnaire Actuel de l'Education Montréal**, Larousse: Paris, 1988.
393. Lent, Robert W., Brown, Steven D., & Hackett, Gail. **Social Cognitive Career Theory, Career Choice and Development**, 2002.
394. Lent, Robert W., Brown, Steven D., & Hackett, Gail. **Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance**, Journal of Vocation Behavior, 1994.

395. Lepojevic, Vinko., Djordjevic, Biljana., & Ivanovic-Djukic, Maja. **Mediating Effects of Career Stage on Job-related Characteristics-job Satisfaction Relationship**, Engineering Economics, 2018.
396. Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars. **Management: Theory and Application**, Fourth Edition, IRWIN, 1986.
397. Lindley, Lori D. **Perceived Barriers to Career Development in the Context of Social Cognitive Career Theory**, Journal of Career Assessment, 2005.
398. Liu, Hongyu et Han, Lu. **The Beauty of the Transcending of the Humanity-Research on Maslow's Self-actualization Theory**, International Conference on Advances in Social Science, Humanities, and Management (ASSHM-13), Atlantis Press, 2013.
399. Locke, Edwin A. **The Nature and causes of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976.
400. Locke, Edwin. A & Henne, Douglas. **Work Motivation Theories**, International Review of Industrial and Organizational Psychological, 1986.
401. Locke, Edwin. A. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Dunnette, M. D., ed), Rand McNally, Chicago, 1976.
402. Locke, Edwin. A. **What is Job Satisfaction?**, Organizational Behavior and Human Performance, 1969.
403. Loic Cadan et autre. **Gestion des Ressources Humaines**, Dunod, 3^{ed}, 2007.
404. Lundberg, Christine. Gudmundson, Anna. & Andersson, Tommy D. **Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism**, Tourism Management Journal, 2009.
405. Lussier, R. N. et Achua, C. F. **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, 3rd, Mason, OH: Thomson Learning, 2007.
406. Lytle, Megan C., Foley, Pamela F., & Cotter, Elizabeth W. **Career and Retirement Theories: Relevance for Older Workers Across Cultures**, Journal of Career Development, 2015.
407. MACIEJEWSKI, J. Grupy dyspozycyjne. **Analiza socjologiczna**, Wydanie drugie rozszerzone, 2014.
408. Madadha, Hareth. **Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied study on Manaseer Industrial Complex**, A Thesis Submitted to the College of Graduate Studies for Master of Business Administration (MBA) Mutah University, 2020.
409. Mahmoudi, Ramin. **Cycle de Carrière objectif et Cycle de Carrière subjectif: essai de structuration-cas Worldwide express**, Management Avenir, 2014.
410. Malinski, Richard M. **Job Rotation in on Academic Library: Damned if you do and Damned if you don't!**, Library Trends, 2002.
411. Marchand, Isabelle. **Comprendre La Pérennité du Plafond de Verre: le cas des Entreprises Privées au Québec**, Mémoire Présenté comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Intervention Sociale, Université du Québec à Montréal, 2008.
412. Marshall, Verena., & Dede, Bonner. **Career Anchors and the Effects of Downsizing: Implications for Generations and Cultures at Work. A Preliminary Investigation**, Journal of European Industrial Training, 2003.
413. Martin, Barbara Ostrowski., Kolomitro, Klodiana., & Lam, Tony C.M. **Training Methods: A Review and Analysis**, Human Resource Development Review, 2014.
414. Mathes, Eugene W. **Maslow's hierarchy of needs as a guide for living**, Journal of Humanistic Psychology, 1981.
415. McClelland, D. C. **The Achieving Society**, New York: The Free Press, 1961.
416. McClelland, David C., Atkinson, John W., Clark, Russell A., et al. **A Scoring Manual for the Achievement Motive**, Motives in Fantasy, Action, and Society, 1958.
417. McDonald, Paula, Brown, Kerry, & Bradley, Lisa. **Have Traditional Career Paths given way to Protean ones? Evidence from Senior Managers in the Australian Public Sector**, Career Development International, 2005.

418. Mcleod, Catherine E, Hare Julie., & King, Lesley A. **Continuing Professional Development for the Information Discipline of Records Management**, Part 1: Context and Initial Indications of Current Activities, Librarian Career Development, 1996.
419. Mcleod, Saul. **Maslow's hierarchy of needs**, Simply Psychology, 2007, Vol. 1, N° 1-18.
420. Mcleod, Saul. **Maslow's hierarchy of needs**, Simply Psychology, 2018, Vol. 03.
421. Milhem, Wajdi., Abushamsieh, Khalil., & Arostegui, Maria Nives Perez. **Training Strategies, Theories and Types**, Journal of Accounting-Business & Management, 2014.
422. Milsom, Amy., & Coughlin, Julie. **Examining Person-Environment Fit and Academic Major Satisfaction**, Journal of College Counseling, 2017.
423. Moga, Leslie-Anne. **Les Ancres de Schein comme facteur Explicatif du Plafonnement de Carrière Volontaire de Personnels Vieillissants au Sein des Marchés Internes Structurés: le Cas d'une Banque du Réseau Mutualiste**, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Faculté des Sciences économiques et de Gestion, Aix-Marseille 2, 2010.
424. Mondy, Wayne. R., Noe, Robert. M., Gowan, Mary. **Human Resource Management**, Prentice Hall Upper Saddle River: New Jersey, 9th Edition, 2005.
425. Moore, Lori L., Grabsch, Dustin K., et Rotter, Craig. **Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community**, Journal of Leadership Education, 2010.
426. Morin, Estelle M., & Aubé, Caroline. **Psychologie et Management**, 2^{ème} édition, Montréal: Chenelière Education, 2007.
427. Muchinsky, Paul M. **Employee Absenteeism: A Review of The Literature**, Journal of Vocational Behavior, 1977.
428. Narelle Laura Deborah Hess. **Organizational Career Management in a Protean and Boundaryless World: A Mixed-Methods Study**, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD), Department of Management, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, 2019.
429. Nauta, Margaret M, **The Development, Evolution, and Status of Holland's Theory of Vocational Personalities: Reflections and Future Directions for Counseling Psychology**, Journal of Counseling Psychology, 2010.
430. Naveed, Asvir., Ahmad, Usman., & Bushra, Fatima. **Promotion: A Predictor of Job Satisfaction a Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)**, International Journal of Business and Social Science, 2011.
431. Naway, Forry A., & Haris, Ikhfan. **The Effect of Career Development Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior**, International Review of Management and Marketing, 2017.
432. Newbold, Paul., Carlson, William L., & Thorne, Betty. **Statistics for Business and Economics**, 2007.
433. Noe R. A. **Is Career Management Related to Employee Development and Promotion?**, Journal of Organizational Behavior, 1996.
434. Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright Patric M. **Human Resource Management: Gaining a Competitive advantage**, Richard D. Irwin, Inc, U.S.A, 1994.
435. Noh, Younghee. **A Study Analyzing the Career Path of Librarians**, the Journal of Academic Librarianship, 2010.
436. NOLTEMEYER, Amity, BUSH, Kevin, PATTON, Jon, et al. **The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory**, Children and Youth Services Review, 2012.
437. Ofori, Daniel & Aryeetey, Majoreen. **Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana**, International Journal of Business Administration, 2011.
438. Ornstein, Suzyn, Cron, William L., & Slocum JR, John w. **Life Stage Versus Career Stage: A Comparative Test of the Theories of Levinson and Super**, Journal of Organizational Behavior, 1989.

439. Osemeke, Monday et Adegboyega, Samuel. **Critical Review and Comparison between Maslow, Herzberg, and McClelland's theory of needs**, Funai Journal of Accounting, Business and Finance, 2017.
440. Otto, Siegm., Dekker, Vincent., & Dekker, Hannah. **The Joy of Gratifications: Promotion as a Short-term Boost or Long-term Success-the same for Women and Men?**, Human Resource Management Journal, 2022.
441. Ozguner, Zeynep et Ozguner, Mert. **A Managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory**, International Journal of Business and Social Science, 2014.
442. Pajares, Frank & Schunk, Dale H. **Self and Self-belief in Psychology and Education: Ahistorical Perspective**, In: Improving Academic Achievement, Academic Press, 2002.
443. Pazy, Asya. **Joint Responsibility: the Relationship between Organizational and Individual Career Management and Effectiveness of Careers**, Group & Organizational Studies, 1988.
444. Peretti, Jean Marie. **Gestion des Ressources Humaines**, Paris: Edition d'Organisation, 2003.
445. Porter, Lyman. W& Lawler, Edward. E. **III Managerial Altitudes and Performance**, Homewood, III Irwin- Dorsey, 1968.
446. Prasad, L. M. **Human Resource Management**, Sultan Chand and Sons, 2010.
447. R Wayne Mondy, Robert E Holmes, Edwin B Flippo. **Management: Concepts and Practices**, Allyn and Bacon, Inc, 1940.
448. R. Wayne and Other. **Human Ressource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 8^{ed}, 2002.
449. Rahman, Haji, Rahman, Wali, Khan, Muhammad Azizullah, et al. **The mediating role of career development in its antecedents and outcomes: Empirical evidence from Pakistan**, Sarhad Journal of Management Sciences, 2017.
450. Raykov, Tenko. **Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures**, Applied Psychological Measurement, 2001.
451. Razak, Abdul., Sapran, Sapran., & Ramlan, Ramlan. **Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance**, Journal of Accounting, Business and Finance Research, 2018.
452. Reardon, Robert C., & Lenz, Janet G. **Holland's Theory and Career Assessment**, Journal of Vocational Behavior, 1999.
453. Renuka, Devi B & Vijaya, Banu P. **Introduction to Recruitment**, International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), 2014.
454. Richardson, Annette., Douglas, Margaret., Shuttler, Rachel., & Hagland, Martin R. **Critical Care Staff Rotation: Outcomes of a Survey and Pilot Study**, Nursing in Critical Care, 2003.
455. Ridley, Frederik F. **Career Service: A Comparative Perspective on Civil Service Promotion**, Public Administration, 1983.
456. Robert, M. Gemmill. **Entrepreneurial Innovation As Learning System: Quantitative Research Report**, Weatherhead School of Management, December 2011.
457. Roberts, De Gareth. **Recruitment and Selection**, CIPD Publishing, 1997.
458. Rodgers, Kevin G., & Manifold, Craig. **360-degree Feedback: Possibilities for Assessment of the ACGME Core Competencies for Emergency Medicine Residents**, Academic Emergency Medicine, 2002.
459. Rodriguez, Michael C. **The Origin and Development of Rating Scales**, Educational Psychology, University of Minnesota, 2014.
460. Ronkko, Mikko., & Cho, Eunseong. **An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity**, Organizational Research Methods, 2022.
461. Ruthankoon, Rathavoot et Ogunlana, Stephen Olu. **Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry**, Engineering, Construction and Architectural Management, 2003.
462. Rybnicek, Robert., Bergner, Sabine., et Gutschelhofer, Alfred. **How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory**, Review of Managerial Science, 2019.

463. Saharuddin & Sulaiman. **The Effect of Promotion and Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction and Working Motivation of Employees in the Department of Water and Mineral Resources Energy North Aceh District**, International Journal of Business and Management Invention, 2016.
464. Santos, Ronnie E.S., Da Silva, Fabio F.Q., De Magalhaes, Cleyton V.C., Monteiro, C.V. **Building a Theory of Job Rotation in Software Engineering from an Instrumental Case Study**, In: Proceedings of the 38th International Conference on Software Engineering, 2016.
465. Santos, Ronnie E.S., Da Silva, Fabio Q.B., Baldassarre, Maria Teresa., Magalhaes, Cleyton V.C. **Benefits and Limitations of Project-to-Project Job Rotation in Software Organizations: A Synthesis of Evidence**, Information and Software Technology, 2017.
466. Sarmiento, Rui Portocarrero, & Vera Costa. **Confirmatory Factor Analysis- a case study**, ArXiv preprint arXiv: 1905.05598, 2019.
467. Savalei, Victoria. **The Relationship between Root Mean Square Error of Approximation and Model Misspecification in Confirmatory Factor Analysis Models**, Educational and Psychological Measurement, 2012.
468. Savickas, Mark L. **Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory**, The Career Development Quarterly, 1997.
469. Savickas, Mark L. **Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior**, In D. Brown (ED), Career Choice and Development, 4th ed, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
470. Savickas, Mark L., & Porfeli, Erik J. **Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence Across 13 Countries**, Journal of Vocational Behavior, 2012.
471. Scheffe, Henry. **A Method for Judging all Contrasts in the Analysis of Variance**, Biometrika, 1953.
472. Schein, Edgar H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, 1978.
473. Schneider, Benjamin & Snyder, Robert A. **Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate**, Journal of Applied Psychology, 1975.
474. Sekiou, Lakhdar. **Gestion des Ressources Humaines**, édition d'Organisation, Paris, 1986.
475. Shaito, Fadel. **Career Development: An Overview**, Research Gate, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336812981>. Research. October 2019.
476. Shaout, Adnan & Mohamed, K. Yousif. **Performance Evaluation-Methods and Techniques Survey**, International Journal of Computer and Information Technology, 2014.
477. Sheldon, Kennon M., Holliday, Greyson., Titova, Liudmila., & Benson, Craig. **Comparing Holland and Self-Determination Theory Measures of Career Preference as Predictors of Career Choice**, Journal of Career Assessment, 2020.
478. Shimon L. Dolan, Susan -E. Jackson, Randall-S. Schuler, Tania Saba. **La Gestion des Ressources Humaines- Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles**, 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
479. Siikaniemi, Lena. **Competence and Employment Forum: Linking HRD and HRM**, Journal of European Industrial Training, 2009.
480. Silva, Rodrigo Cunha da, Trevisan, Leonardo Nemli, Veloso, Elza Fatima Rosa, et al. **Career Anchors and Values from Different Career Management Perspectives**, Review of Business Management, 2016, Vol. 18.
481. Silvie et Onge-Mechel-audit-victoire-Andrier petit. **Relever les défis de la GRH**, Edition Litées, Québec, 1998.
482. Simamora, Henry. **Human Resource Management**, Yogyakarta: YKPN College of Economics, 2012.

483. Simosi, Maria, Rousseau, Denise M., et Daskalaki, Maria. **When Career Paths Case to Exist: A Qualitative Study of Career Behavior in a Crisis Economy**, Journal of Vocational Behavior, 2015.
484. Siri Terjesen. **A Closer Look at Career Books**, Academy of Management Perspectives, 2007.
485. Smith, J., & Johnson, A. **The Impact of Training on Job Satisfaction: A Meta-analysis**, Journal of Applied Psychology, 2010.
486. Spector, Paul. E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1997.
487. Spencer-Oatey, Helen, & Claudia Harsch. **The Critical Incident Technique**, Research Methods in Intercultural Communication: A Practical Guide, 2015.
488. Sriyan, De Silva. **Developing the Training role of Employer's Organization**, International Labour Office, 1997.
489. Statt, David. A. **Concise Dictionary of Business Management (2nd ed)**, New York: Routledge, 1999.
490. Steers, Richard M., Richard T. Mowday, and Debra L. Shapiro. **The Future of Work Motivation Theory**, Academy of Management Review, 2004.
491. Stello, Christina M. **Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review**, In Unpublished paper presented at the 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN, 2011.
492. Steven L. Mcshane & Mary Ann Von Glinow. **Organizational Behavior Second Eclmc Graw**, Hill Book co, Boston, 2003.
493. Steven. L. Mc Shane, Charles Benabou. **Comportement Organisationnel**, Edition Chenelière Education, France, 2008.
494. St-Onge. Sylvie. **Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaine**, 2^{ème} édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004.
495. Sukriket, Prinn. **The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention of Thai Software Programmers in Bangkok, Thailand**, Au Journal of Management, 2014.
496. Sultan, Afsana. **Human Resource Planning and Staffing Strategy of Intertek Bangladesh**, Letter of Internship Project Report, School of Business, BRAC University, Dhaka, Bangladesh, 2015.
497. Supangco, Vivien T. **Organizational and Individual Determinants of Career Success of MBA Students**, Journal of International Business Research, 2011.
498. Super, Donald E. **A life-span, life-space approach to career development**, Journal of vocational behavior, 1980.
499. Super, Donald E., & Knasel, Edward G. **Career Development in Adulthood: Some Theoretical Problems and a Possible Solution**, British Journal of Guidance and Counselling, 1981.
500. Super. Donald E. **Career and Life Development**, Career Choice and Development, 1984.
501. Sztumski Janusz. **Elity, ich miejsce i rola w społeczeństwie**, Katowice, 1997.
502. Tamasauskiene, Zita, Sileika, Algis., & Mciulyte, Alma. **Theoretical and Practical aspects of Wages Differentiation**, Socialiniai Tyrimai, 2008.
503. Thomas, Jo. **Analysing Turstone and Likert Attitude Scales as Data Collection Methods**, Journal of Paramedic Practice, 2011.
504. Torrington. Derek, Hall. Laura, & Taylor. Stephen. **Human Resource Management**, London: Prentice Hall, 2008.
505. Tran, Anh T.P., & Korflesch, Harald Von. **A Conceptual Model of Social Entrepreneurial Intention Based on the Social Cognitive Career Theory**, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2016.
506. Truelove, S. **Handbook of Training and Development**, Oxford: Blackwell, 1992.

507. Turunen, Sara., & Mari, Muoniovaara. **Women's Career Development: A Case Study of the Career Paths of Female Middle Managers at Banks in Sweden**, Bachelor Thesis in Business Administration, Jonkoping International Business School, 2015.
508. Vallerand, Robert J., & Thill, Edgar E. **Introduction à la Psychologie de la Motivation**, Etudes vivantes, 1993, P. 18.
509. Van, Wyk., Anna, Elizabeth., Ilze, Swarts., & Chipso, Mukonza. **The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees Perceived Job Satisfaction**, International Journal of Business and Management, 2018.
510. Van, Wyk., Anna, Elizabeth., Ilze, Swarts., & Chipso, Mukonza. **The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees Perceived Job Satisfaction**, International Journal of Business and Management, 2018.
511. Venables, W. N., & Ripley, B. D. **Modern Applied Statistics with S**, Springer, 2002.
512. Voorhees, Clay M., Brady, Michael K., Calantone, Roger., & Ramirez, Edward. **Discriminant Validity Testing in Marketing: an Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies**, Journal of the Academy of Marketing Science, 2016.
513. Vroom, Victor. H. **Work and Motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964.
514. Waterman JR, R.H., Waterman, J.A., & Collard, B.A. **Toward a Career-resilient Workplace**, Harvard Business Review, 2004.
515. Weber, Karin et Ladkin, Adele. **Career Advancement for Tourism and Hospitality Academics: Publish, Network, Study, and Plan**, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2008.
516. Weick, Karl E. **Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we work**, The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, 1996.
517. Weiss, David. J., Dawis, Rene. V., England, George. W., & Lofquist, L. H. **Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967.
518. Wickham, Hadley. **Tidy Data**, Journal of Statistical Software, 2014.
519. Wickham, Hadley., & Grolemond, Garrett. **R for Data Science: Import, Tidy, transform, visualize, and model data**, 2017.
520. Winoto, Bayu Eko Pandu., Surati., & Wahyulina, Sri. **The Effect of Promotion, Transfer, and Demotion on Work Motivation and Personnel Performance of West Nusa Tenggara Regional Police**, International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, 2021.
521. Wride, Michael. **Guide to Self-assessment**, Academic Practice, University of Dublin Trinity College, 2017.
522. Yahya, Khulida Kirana, Othman, Siti Zubaidah, & Meruda, Nura. **Relationship Between Organizational Career Management and Individual Performance**, International Journal of Management Studies, 2004.
523. Yamin, Muhammad Nur., Sakawati, Herlina., & Putri, Nur Qamaria. **Position Promotion and Employee Performance in the Regional Secretariat of Makassar City**, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik, 2019.
524. Yan, Rui. **The Influence of Working Conditions on Principal Turnover in K-12 Public Schools**, Journals. Sagepub. Com/ home/ eap, 2019.
525. Yang, Liu. **Research on the Application of 360 Degree Performance Evaluation in Enterprise Information Construction**, 2019.
526. Yarnall, Jane. **Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK**, Career Development International, 1998.
527. Yli-Renko, Helena., Autio, Erkko., & Sapienza, Harry J. **Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology based Firms**, Strategic Management Journal, 2001.
528. Yusoff, Yusliena, Omar, Zanariah Aziz, Awang, Yunita, et al. **Does knowledge on Professional Accounting Influence Career Choice**, World Applied Sciences Journal, Vol. 12, no Bolstering Economic Sustainability, 2011.
529. Zlate, M. **A Dissertation Regarding the Managerial and Organizational Psychology**, Lasi: Polirom Publishing House, 2004.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): وثائق مديرية الصحة بالمسيلة لسنة 2022

المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية المسيلة
المؤسسات الإستشفائية المتخصصة
المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية المسيلة

مديرية الصحة و السكان لولاية المسيلة : جدول التعداد الحقيقي
سنة : 2022

المجموع	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية						المؤسسات المتخصصة		المسيلة						مناصب العمل	رقم الترتيب
	بن مبروك	مقرة	عين الشيخ	ميدى عيسى	بوسعادة	المسيلة	المؤسسة المتخصصة أولاد منصور	المؤسسة المتخصصة سليمان عيرات	بن سرور	مقرة	عين الشيخ	ميدى عيسى	بوسعادة	المسيلة		
سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية																
6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1.01	
23	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3	6	9	2	1.02	
203	2	5	1	2	1	3	11	8	7	24	23	23	35	58	1.03	
سلك الصيادلة المتخصصين في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.04	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.05	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.06	
سلك الجراحين الأسنان المتخصصين في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.07	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.08	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.09	
232	2	5	1	4	2	4	11	8	7	24	26	31	46	61	المجموع الفرعي 1	
سلك الطبيين العامون في الصحة العمومية																
27	0	6	1	0	5	9	0	2	0	0	0	1	0	3	1.10	
85	6	12	3	7	11	20	1	3	1	0	2	1	5	13	1.11	
434	24	56	27	36	44	43	10	21	15	20	27	39	39	33	1.12	
سلك الصيادلة العامون في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.13	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.14	
38	1	3	2	3	3	4	2	5	1	3	3	3	3	2	1.15	
سلك جراحي الأسنان العامون في الصحة العمومية																
5	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.16	
17	1	3	0	5	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1.17	
77	6	15	13	12	14	15	2	0	0	0	0	0	0	0	1.18	
684	38	96	46	67	80	96	15	31	17	23	32	44	47	52	المجموع الفرعي 2	
سلك نفسائين العيادين في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.01	
8	1	3	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2.02	
67	4	6	3	8	12	12	4	5	4	1	3	1	2	2	2.03	
سلك نفسائين في التصحيح التعبير اللغوي في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.04	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.05	
16	0	0	1	7	4	1	3	0	0	0	0	0	0	0	2.06	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.07	
91	5	9	4	16	16	14	7	5	4	1	4	1	2	3	المجموع الفرعي 3	
سلك الملحقين بالمختبر في الصحة العمومية																
12	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	3	2	2.08	
سلك البيولوجيون في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.09	
3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2.10	
67	2	2	1	12	7	7	3	1	0	4	9	7	5	7	2.11	
132	5	10	7	32	14	24	7	6	3	0	4	8	6	6	2.12	
214	8	14	8	44	21	32	11	8	3	5	14	16	15	15	المجموع الفرعي 4	
سلك الفيزيائيين الطبيين في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.13	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.14	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.15	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	المجموع الفرعي 5	

الملاحق

سلك اعوان الطبيين في التخدير والإعاش في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون طبي في التخدير والإعاش ممتاز في الصحة العمومية	3.01
28	0	0	0	0	0	0	0	4	3	6	3	2	4	6	رتبة عون طبي في التخدير والإعاش للصحة العمومية	3.02
49	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	8	10	14	10	رتبة عون طبي في التخدير والإعاش رئيسي	3.03
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون طبي في التخدير والإعاش	3.04
سلك الأساتذة في التخدير والإعاش في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة أستاذ طبي في التخدير والإعاش	3.05
77	0	0	0	0	0	0	0	11	3	6	11	12	18	16	المجموع الفرعي 6	
شعبة العلاج																
سلك مساعدي التمريض في الصحة العمومية																
291	9	76	11	16	16	30	0	19	5	23	15	20	20	31	رتبة مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية	3.06
1238	96	52	100	122	114	136	41	67	79	26	70	80	115	140	رتبة مساعد التمريض للصحة العمومية	3.07
سلك اعوان رعاية المواليد في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون رعاية الأطفال رئيسي للصحة العمومية	3.08
44	2	0	0	5	2	0	0	5	4	1	5	5	11	4	رتبة عون رعاية الأطفال للصحة العمومية	3.09
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون رعاية المواليد حاصل على شهادة دولة	3.10
سلك مساعدي جراحي الأسنان في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد جراح الأسنان رئيسي للصحة العمومية	3.11
0	2	0	3	5	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد جراح الأسنان للصحة العمومية	3.12
سلك المعرضين في الصحة العمومية																
9	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	4	رتبة معرض ممتاز في الصحة العمومية	3.13
414	8	44	18	22	65	38	0	11	2	4	37	51	66	48	رتبة معرض متخصص في الصحة العمومية	3.14
623	13	89	16	38	58	51	22	41	18	51	27	49	79	71	رتبة معرض للصحة العمومية	3.15
184	7	24	13	15	15	25	0	11	1	0	9	22	16	26	رتبة معرض حاصل على شهادة الدولة	3.16
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة معرض في العلاجات الممارسة في قاعة الجراحة ح ش ذ	3.17
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة معرض في العلاجات الأمراض العقلية ح ش ذ	3.18
17	5	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	1	6	رتبة معرض مؤهل (في طريق الزوال)	3.19
2820	142	285	161	223	279	281	63	154	111	106	164	228	311	330	المجموع الفرعي 1-7	
شعبة إعادة التأهيل و التكيف																
سلك المختصين في التغذية في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في التغذية ممتاز للصحة العمومية	3.20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في التغذية متخصص للصحة العمومية	3.21
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3	رتبة مختص في التغذية للصحة العمومية	3.22
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في التغذية حاصل على شهادة الدولة	3.23
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في التغذية مؤهل (في طريق الزوال)	3.24
سلك مرمم الأسنان في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مرمم الأسنان ممتاز للصحة العمومية	3.25
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مرمم الأسنان متخصص للصحة العمومية	3.26
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مرمم الأسنان للصحة العمومية	3.27
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مرمم الأسنان حاصل على شهادة الدولة	3.28
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مرمم الأسنان مؤهل (في طريق الزوال)	3.29
سلك المختصين في العلاج الطبيعي والفيزيائي في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي ممتاز للصحة العمومية	3.30
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	رتبة مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي متخصص للصحة العمومية	3.31
17	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	6	7	رتبة مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية	3.32
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة ملك طبي حاصل على شهادة الدولة	3.33
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة ملك طبي مؤهل (في طريق الزوال)	3.34
سلك بصارتي نظارتي في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة بصارتي نظارتي ممتاز للصحة العمومية	3.35
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة بصارتي نظارتي متخصص للصحة العمومية	3.36
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة بصارتي نظارتي للصحة العمومية	3.37
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة بصارتي نظارتي حاصل على شهادة الدولة	3.38
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة بصارتي نظارتي مؤهل (في طريق الزوال)	3.39
سلك مقيمو البصر في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقيمو البصر ممتاز للصحة العمومية	3.40
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقيمو البصر متخصص للصحة العمومية	3.41
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقيمو البصر للصحة العمومية	3.42
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في قياس البصر	3.43

الملاحق

سلك المناوون بالعمل في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مداوي بالعمل ممتاز للصحة العمومية	3.44
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مداوي بالعمل متخصص للصحة العمومية	3.45
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	رتبة مداوي بالعمل للصحة العمومية	3.46
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مداوي بالعمل حاصل على شهادة الدولة	3.47
سلك مقوم الأعضاء الإصطناعية في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم الأعضاء الإصطناعية ممتاز للصحة العمومية	3.48
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم الأعضاء الإصطناعية متخصص للصحة العمومية	3.49
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم الأعضاء الإصطناعية للصحة العمومية	3.50
32	0	0	0	0	1	1	0	2	0	2	2	0	10	14	المجموع الفرعي 2-7	
سلك مقوم الحركة التنفسية في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم الحركة التنفسية ممتاز للصحة العمومية	3.51
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم الحركة التنفسية متخصص للصحة العمومية	3.52
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم الحركة التنفسية للصحة العمومية	3.53
سلك مطببو القدم في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مطببو القدم ممتاز للصحة العمومية	3.54
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مطببو القدم متخصص للصحة العمومية	3.55
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مطببو القدم للصحة العمومية	3.56
سلك مقوم السمع في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم السمع ممتاز للصحة العمومية	3.57
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم السمع متخصص للصحة العمومية	3.58
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مقوم السمع للصحة العمومية	3.59
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	المجموع الفرعي 3-7	
شعبة الطب التقني																
سلك مشغلو أجهزة التصوير الطبي في الصحة العمومية																
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	رتبة مشغلو أجهزة التصوير الطبي ممتاز للصحة العمومية	3.60
39	1	1	2	6	5	3	0	1	2	3	3	4	5	3	رتبة مشغلو أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية	3.61
118	4	28	4	10	5	16	2	1	0	12	4	10	10	12	رتبة مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	3.62
5	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	رتبة مشغلو أجهزة الأشعة حاصل على شهادة الدولة	3.63
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مشغلو أجهزة الأشعة مؤهل (في طريق الزوال)	3.64
سلك المخبريين في الصحة العمومية																
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	رتبة مخبري ممتاز للصحة العمومية	3.65
51	0	6	2	3	13	1	0	1	2	2	4	3	5	9	رتبة مخبري متخصص للصحة العمومية	3.66
162	4	15	2	11	20	20	2	16	5	16	7	7	15	22	رتبة مخبري للصحة العمومية	3.67
2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	رتبة مخبري حاصل على شهادة الدولة	3.68
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مخبري مؤهل (في طريق الزوال)	3.69
سلك محضرو الصيدلة في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة محضر في الصيدلة ممتاز للصحة العمومية	3.70
6	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	رتبة محضر في الصيدلة متخصص للصحة العمومية	3.71
2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	رتبة محضر في الصيدلة للصحة العمومية	3.72
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة محضر في الصيدلة حاصل على شهادة الدولة	3.73
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة محضر في الصيدلة مؤهل (في طريق الزوال)	3.74
سلك المختصين في حفظ الصحة في الصحة العمومية																
3	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في حفظ الصحة ممتاز للصحة العمومية	3.75
17	3	0	2	2	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية	3.76
7	2	0	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية	3.77
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون التطهير حاصل على شهادة الدولة	3.78
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون التطهير مؤهل (في طريق الزوال)	3.79
شعبة الطب الإجتماعي																
سلك المساعدين الإجتماعيون في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعدة إجتماعية رئيسة للصحة العمومية	3.80
3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	رتبة مساعدة إجتماعية رئيسة للصحة العمومية	3.81
9	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	3	2	0	رتبة مساعدة إجتماعية للصحة العمومية	3.82
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعدة إجتماعية حاصلة على شهادة الدولة	3.83
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعدة إجتماعية مؤهلة (في طريق الزوال)	3.84
427	14	52	14	36	53	49	4	23	9	34	19	31	41	48	المجموع الفرعي 4-7	

الملاحق

سلك المساعدين الطبيين في الصحة العمومية																
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد طبي رئيس للصحة العمومية	3.85
5	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	رتبة مساعد طبي رئيسي للصحة العمومية	3.86
71	1	3	0	3	6	5	3	8	2	8	2	6	12	12	رتبة مساعد طبي للصحة العمومية	3.87
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة أمين طبي حاصل على شهادة الدولة	3.88
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة أمين طبي مؤهلة (في طريق الزوال)	3.89
سلك أساتذة التعليم الشبه الطبي																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مفتش بيداغوجي شبه طبي	3.90
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة أساتذ التعليم شبه طبي	3.91
77	2	3	0	3	7	6	4	8	2	8	2	6	12	14	المجموع الفرعي 5-7	
المجموع : 7 شبه الطبيين																
3356	158	340	175	262	340	337	71	187	122	150	187	265	374	406		
سلك قابلات في الصحة العمومية																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة قابلة رئيسة في الصحة العمومية	3.92
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة قابلة متخصصة في الصحة العمومية	3.93
49	2	2	2	0	1	1	0	13	3	7	3	10	5	0	رتبة قابلة في الصحة العمومية	3.94
138	4	9	4	12	25	12	0	20	2	5	11	10	24	0	رتبة قابلة رئيسية	3.95
5	1	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة قابلة (في طريق الزوال)	3.96
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مربى متخصص رئيسي	3.97
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مربى متخصص	3.98
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مربى	3.99
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مربى الأنشطة البدنية والرياضية	4.00
192	7	11	7	12	28	14	0	33	5	12	14	20	29	0	المجموع الفرعي 8	
شعبة الإدارة العامة																
سلك متصرفي مصالحي الصحة																
8	0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	1	رتبة رؤساء متصرفي مصالحي الصحة	4.01
18	1	0	0	2	2	2	2	0	1	1	3	0	2	2	رتبة المتصرفون الرئيسيون لمصالح الصحة	4.02
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة متصرفون مصالحي الصحة	4.03
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة متصرف المصالح المسحبة من الصنف 03 (في طريق الزوال)	4.04
26	1	0	1	2	4	3	2	0	2	1	3	0	4	3	المجموع الفرعي 9	
سلك المتصرفين																
4	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	رتبة متصرف مستشار	4.05
28	1	5	3	2	2	1	1	1	0	3	3	1	2	3	رتبة متصرف رئيسي	4.06
18	1	0	0	1	1	2	0	4	0	0	3	0	3	3	رتبة متصرف محال	4.07
130	2	12	1	15	27	10	6	8	9	2	5	9	16	8	رتبة متصرف	4.08
6	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	رتبة مساعد متصرف	4.09
سلك ملحقى الإدارة																
57	2	0	2	2	4	9	2	7	1	3	6	2	8	9	رتبة ملحق رئيسي لإدارة	4.10
13	0	0	0	0	4	2	0	1	0	1	3	1	0	1	رتبة ملحق لإدارة	4.11
سلك أعوان الإدارة																
40	0	8	2	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	6	رتبة عون إدارة رئيسي	4.12
59	4	2	4	12	5	3	2	8	2	1	5	4	7	0	رتبة عون إدارة	4.13
46	4	2	3	14	3	1	3	5	1	0	4	1	3	2	رتبة عون مكتب	4.14
سلك الكتاب																
8	2	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	رتبة كاتب مديرية رئيسي	4.15
9	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	1	2	2	0	رتبة كاتب مديرية	4.16
39	1	7	6	3	4	3	0	1	0	3	3	0	4	4	رتبة كاتب	4.17
62	2	1	7	4	7	9	3	7	1	1	3	6	5	6	رتبة عون الحفظ البيانات	4.18
519	19	38	28	60	60	42	24	47	20	15	38	29	56	43	المجموع الفرعي 10-1	
سلك محاسبى الإدارة																
30	2	0	3	3	4	6	3	1	3	1	2	1	1	0	رتبة محاسب إداري رئيسي	4.19
14	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4	3	2	1	رتبة محاسب إداري	4.20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون محاسب	4.21
2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد محاسب إداري (في طريق الزوال)	4.22

الملاحق

شعبة الترجمة

سلك المترجمين																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مترجم رئيس	4.23
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مترجم رئيسي	4.24
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مترجم متخصص	4.25
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مترجم	4.26

شعبة الإعلام الآلي

سلك المهندسين في الإعلام الآلي																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس رئيس	4.27
7	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	رتبة مهندس رئيسي	4.28
13	1	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	2	3	رتبة مهندس دولة	4.29
8	0	3	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	رتبة مساعد مهندس مستوى 2	4.30
13	1	5	0	3	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	رتبة مساعد مهندس مستوى 1	4.31
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس تطبيقي	4.32

سلك التقنيين

66	3	1	6	5	11	4	2	4	4	6	4	6	5	5	رتبة تقني سامي	4.33
14	0	2	0	0	4	0	0	1	1	0	0	1	1	4	رتبة تقني	4.34

سلك معاوني التقنيين

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	رتبة معاون تقني (في طريق الزوال)	4.35
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------	------

سلك أعوان التقنيين

1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون تقني (في طريق الزوال)	4.36
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------	------

شعبة الإحصاء

سلك المهندسين

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس رئيس	4.37
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس رئيسي	4.38
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس دولة	4.39
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد مهندس مستوى 2	4.40
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد مهندس مستوى 1	4.41
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس دولة في الصناعة وتربية الإستثمارات	4.42
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس تطبيقي (في طريق الزوال)	4.43
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس معماري رئيسي	4.44
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس معماري	4.45
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس دولة في السكن و العمران	4.46

سلك التقنيين

1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة تقني سامي	4.47
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة تقني سامي في السكن و العمران	4.48
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة تقني	4.49

سلك معاوني التقنيين

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة معاون تقني (في طريق الزوال)	4.50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------	------

سلك الأعوان التقنيين

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون تقني (في طريق الزوال)	4.51
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------	------

شعبة التوثيق والأرشيف

سلك موظفي أمناء المحفوظات

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة رئيس وثائقيين أمناء محفوظات	4.52
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	رتبة وثائقي أمين محفوظات رئيسي	4.53
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	رتبة وثائقي أمين محفوظات محفل	4.54
5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	رتبة وثائقي أمين محفوظات	4.55
178	7	15	13	14	22	15	8	9	9	8	14	15	14	15	المجموع الفرعي 2-10	

سلك مساعدي في الوثائق والمحفوظات

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي	4.56
4	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات	4.57

سلك أعوان التقنيين في الوثائق والمحفوظات

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون تقني في الوثائق والمحفوظات (في طريق الزوال)	4.58
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	------

الملاحق

شعبة المخبر والصيانة (في طريق الزوال)

														سلك المهندسين	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس رئيس	4.59
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	رتبة مهندس رئيسي	4.60
3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	رتبة مهندس دولة	4.61
2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	رتبة مساعد مهندس مستوى 2	4.62
3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	رتبة مساعد مهندس مستوى 1	4.63
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مهندس تطبيقي (في طريق الزوال)	4.64
														سلك التقنيين	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	رتبة تقني سامي	4.65
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	رتبة تقني	4.66
														سلك معاوني التقنيين	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة معاون تقني	4.67
														سلك أعوان التقنيين	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون تقني	4.68
														سلك الإعوان	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عون	4.69
														شعبة الإتصالات السلكية واللاسلكية	
														سلك التقنيون المتخصصون	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مفتش تقني متخصص رئيس	4.70
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مفتش تقني متخصص رئيسي	4.71
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة مفتش تقني متخصص	4.72
														سلك المساعدون التقنيون المتخصصون	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مساعد تقني متخصص رئيسي	4.73
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مساعد تقني متخصص	4.74
														سلك أعوان الاستغلال التقني	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عون الاستغلال	4.75
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عون عامل	4.76
														سلك المحليين الإقتصاديين	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة محلل إقتصادي رئيس	4.77
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة محلل إقتصادي رئيسي	4.78
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة محلل إقتصادي	4.79
21	0	1	0	2	1	2	1	1	1	0	3	5	2	المجموع الفرعي 3-10	
718	26	54	41	76	83	59	33	57	30	23	55	49	72	المجموع الفرعي 10	60
														سلك المهنيين في طريق الزوال	
56	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	12	19	8	رتبة عامل مهني خارج الصنف	5.01
86	0	4	5	0	9	0	0	0	0	0	14	10	17	رتبة عامل مهني الصنف 01	5.02
30	0	0	8	0	1	10	0	9	0	0	0	0	1	رتبة عامل مهني الصنف 02	5.03
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة عامل مهني الصنف 03	5.04
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	رتبة سائقو الصنف 01	5.05
4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	رتبة سائقو الصنف 02	5.06
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة حاجب رئيسي	5.07
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة حاجب	5.08
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رتبة منظفات	5.09
182	0	5	16	2	12	10	0	9	0	0	28	30	29	المجموع الفرعي 11	41
5772	245	534	299	485	586	569	150	349	193	245	374	468	636	مجموع الموظفين المرسمون	657

الملاحق

المادة 2: الموظفون الأجانب

المجموع	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية						المؤسسات المتخصصة		المسببة						رقم الترتيب	مناصب العمل		
	بن مبرور	عقرة	عين البليح	سبلي	عيسى	بوسيلة	المسببة	المؤسسة المتخصصة أولاد منصور	المؤسسة المتخصصة سلوحيان	بن مبرور	عقرة	عين البليح	سبلي	عيسى			بوسيلة	المسببة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.01	رتبة ممارس متخصص رئيس أجنبي (Chef)
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.02	رتبة ممارس متخصص رئيسي أجنبي (Principal)
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	6.03	رتبة ممارس متخصص مساعد أجنبي (Assistant)
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.04	رتبة طبيب عام أجنبي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.05	رتبة جراح أسنان عام أجنبي
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.06	رتبة شيه طبي أجنبي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.07	رتبة منصرف رئيسي لمصالح الصحة أجنبي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.08	رتبة مترجم أجنبي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.09	رتبة طبيب أجنبي
3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		المجموع الفرعي 1

الملاحق

الباب 4 - الموظفون المتعاقدون المادة 1 - الموظفون المتعاقدون بالتوقيت الكامل

رقم الترتيب	مناصب العمل	المسيلة												المجموع	
		المؤسسات المتخصصة						المؤسسات العمومية للصحة الجوارية							
		بن سريور	غردة	قن الملح	عيسى بنادي	بوسعادة	الصبية	المؤسسة المتخصصة أو لاد منصور	المؤسسة المتخصصة سلطون	بن سريور	غردة	قن الملح	عيسى بنادي		بوسعادة
وظيفة العمال المهنيين															
7.01	رتبة عامل مهني من المستوى 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.02	رتبة عامل مهني من المستوى 3	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	11
7.03	رتبة عامل مهني من المستوى 2	4	2	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	37
7.04	عامل مهني من المستوى 1	71	52	51	14	26	19	54	19	26	14	51	52	71	866
وظيفة سائقي السيارات ورؤساء الحظيرة															
7.05	رتبة سائق السيارات من المستوى 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.06	رتبة سائق السيارات من المستوى 2	13	7	4	2	0	0	1	0	0	2	4	7	13	48
7.07	رتبة سائق السيارات من المستوى 1	1	1	1	3	6	9	3	3	6	3	1	6	1	63
وظيفة أعوان الوقاية والحراسة															
7.08	رتبة عون الوقاية من المستوى 2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	7
7.09	رتبة عون الوقاية من المستوى 1	7	5	12	4	0	0	2	0	0	4	12	5	7	44
7.10	رتبة الحراس	22	18	25	19	7	6	8	6	7	19	25	18	22	230
وظيفة أعوان الخدمات															
7.11	رتبة عون الخدمة من المستوى 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.12	رتبة عون الخدمة من المستوى 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7.13	رتبة عون الخدمة من المستوى 1	9	2	4	3	3	3	4	3	3	6	4	2	9	48
المجموع المادة 1		129	95	98	49	42	37	77	37	42	49	98	95	129	1365

المادة 2 - الموظفون المتعاقدون بالتوقيت الجزئي

وظيفة العمال المهنيين															
8.01	رتبة عامل مهني من المستوى 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.02	رتبة عامل مهني من المستوى 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.03	رتبة عامل مهني من المستوى 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.04	رتبة عامل مهني من المستوى 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
وظيفة سائقي السيارات ورؤساء الحظيرة															
8.05	رتبة سائق السيارات من المستوى 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.06	رتبة سائق السيارات من المستوى 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.07	رتبة سائق السيارات من المستوى 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
وظيفة أعوان الوقاية والحراسة															
8.08	رتبة عون الوقاية والأمن من المستوى 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.09	رتبة عون الوقاية من المستوى 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.10	رتبة الحراس	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
وظيفة أعوان الخدمات															
8.11	رتبة عون الخدمة من المستوى 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.12	رتبة عون الخدمة من المستوى 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.13	رتبة عون الخدمة من المستوى 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
سلك الطبيين العاملين المتعاقدون في الصحة العمومية															
8.14	رتبة طبيب عام متعاقد للصحة العمومية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع المادة 2		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مجموع الموظفون المتعاقدون		129	95	98	49	42	37	77	37	42	49	98	95	129	1365
مجموع العام للولايات		787	731	566	424	287	230	426	230	287	424	566	731	787	7140

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
الجلفة	أستاذ التعليم العالي	بدرأوي يحي	01
المسيلة	أستاذ التعليم العالي	حوحو مصطفى	02
المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بتقة صونيا	03
المسيلة	أستاذ محاضر أ	نزیه ملیك	04
المسيلة	أستاذ محاضر أ	بوجلال سهيلة	05



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم تسيير -



الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
السيدات والسادة عمال مستشفيات ولاية المسيلة

في إطار القيام بدراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة زيان عاشور ب الجلفة، والموسومة بعنوان: "تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مستشفيات ولاية المسيلة -دراسة ميدانية-، أملين منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة، مع العلم أنّ كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها ستستخدم في مجال البحث العلمي.

وأخيرا أشكركم على تعاونكم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

خالدي محمد

الطالبة:

جغام سعاد

السنة الدراسية:

2023-2022

الملاحق

1- المعلومات الشخصية:

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------

(2) العمر:	<input type="checkbox"/>	أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 21- 35 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 36- 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 51- 65 سنة	<input type="checkbox"/>

ثانياً - المعلومات الوظيفية:

(1) المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

(2) المنصب الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>	ممرض	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	متعاقد	<input type="checkbox"/>	طبيب	<input type="checkbox"/>

(3) الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 4- 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 11- 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>

أولاً: إدارة المسار الوظيفي					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
التدريب					
01	يُسهَم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للموظفين				
02	تنتهج المستشفى أسلوب التدريب الوظيفي بشكل مُمنهج				
03	يحرص المستشفى على تحديد الاحتياجات التدريبية				
04	يُكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظيفة المُقبل عليها				
05	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها				
الترقية					
06	فُرص الترقية الوظيفية مُتاحة للجميع				
07	أشعر بملاءمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في وظيفتي				
08	تُطبّق قوانين الترقية بصورة عادلة				
09	يتم الاعتماد على تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية				
ثانياً: الرضا الوظيفي					
الرقم	الفقرات	غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض بشدة
الأجور					
10	أحظى بأجر يتناسب وطبيعة وظيفتي				
11	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع مهام العمل الموكلة لي				
12	أشعر بعدالة أنظمة الأجور				
13	يتوفر أجري على مكافآت مُناسبة				
ظروف العمل وطبيعته					
14	تتحقق طموحاتي من خلال وظيفتي				
15	تُوفّر لي وظيفتي مجالاً للإبداع				
زملاء العمل					
16	يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم				
17	تُشارك الزملاء في حل المشكلات الوظيفية التي تواجههم				
18	يحرص الزملاء على تنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم				
19	أشعر بتفاعل روح العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق مصالح المستشفى				
الإشراف					
20	يُفوض المدير الصلاحيات للموظفين				
21	يُشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات				
22	يُتيح المدير للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم				
ثالثاً: العدالة التنظيمية					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة

الملاحق

العدالة الإجرائية						
					أعتقد أنّ مستوى راتبي مناسب لما أبذله من جُهد	23
					أعتبر أنّ أعباء العمل الذي أقوم به مناسبة	24
					أعتقد أنّ المكافآت التي أتلقاها مناسبة بشكل عام	25
					أشعر أنّ مسؤولياتي الوظيفية عادلة	26
العدالة التوزيعية						
					يتخذ مديري القرارات المتعلقة بالوظيفة بطريقة غير متحيّزة	27
					يُطبق مديري نفس القرارات على جميع الموظفين المعنيين بها	28
					يُسمح للموظفين بالاعتراض على قرارات يرونها في غير صالحهم	29



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique



Université Ziane Achour – Djelfa –
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion
- Département des Sciences de Gestion -

QUESTIONNAIRE

Mes dames et Messieurs, travailleurs des hôpitaux de la wilaya de M'sila,

Dans le cadre de la réalisation d'une étude de terrain visant à répondre aux exigences pour l'obtention d'un doctorat **LMD** en Sciences de Gestion, spécialité Gestion Publique, à l'Université Ziane Achour de Djelfa, portant sur le thème:« **Evaluation de la gestion de la carrière et son impact sur la Satisfaction au travail des employés des hôpitaux de la wilaya de M'sila -Une étude de terrain-**, nous vous prions de bien vouloir répondre à tous les paragraphes du questionnaire. Veuillez noter que toutes les informations recueillies seront utilisées à des fins de recherche scientifique.

Et enfin, je vous remercie pour votre collaboration.

Encadrée par :
Pr. Khaldi Mohamed

Réalisée par :
Djegham Souad

Année scolaire :
2022 - 2023

1- Les informations personnelles

1) Le sexe : Masculin Féminin

2) L'âge : Moins de 20 ans De 21 à 35 ans

De 36 à 50 ans De 51 à 65 ans

2- Les informations professionnelles

1) Niveau d'éducation :

Lycée ou moins Master

Technicien supérieur Doctorat

Licence

2) Poste de travail :

Administratif Infirmier

Contractuel Médecin

3) L'Expérience :

Moins de 3 ans d'expérience De 4 à 10 ans d'expérience

De 4 à 10 ans d'expérience Plus de 15 ans d'expérience

Gestion de carrière						
Numéro	Paragraphes	Pas du tout d'accord	Plus au moins d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Formation						
01	La formation contribue au développement de la carrière des employés					
02	L'hôpital adopte une approche systématique de la formation professionnelle					
03	L'hôpital veille à identifier les besoins en formation					
04	La formation permet aux employés d'acquérir la capacité de comprendre les exigences du prochain poste qu'ils occuperont					
05	Après leur formation, les employés se sentent capables de s'adapter à n'importe quel poste vers lequel ils sont réaffectés					
Promotion						
06	Les opportunités de promotion sont disponibles pour tous					
07	Je ressens que la période nécessaire pour une promotion dans mon poste est appropriée.					
08	Les règles de promotion sont appliquées de manière équitable.					
09	Les décisions de promotion sont basées sur l'évaluation des performances					
Satisfaction Professionnelle						
Numéro	Paragraphes	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
Salaires						
10	Je reçois un salaire qui est proportionnel à la nature de mon travail					
11	Mon salaire est en adéquation avec les tâches qui me sont confiées					
12	Je trouve que les systèmes de rémunération sont équitables					
13	Mon salaire est assorti de bonus appropriés					
Les conditions de travail et leur nature						
14	Mes ambitions sont réalisées grâce à mon emploi					
15	Mon poste me donne l'opportunité de m'exprimer créativement					
Collègues de travail						
16	Les collègues veillent à échanger leurs expériences entre eux					

17	Ils collaborent pour résoudre les problèmes professionnels auxquels ils sont confrontés					
18	Les collègues s'efforcent de développer des relations sociales entre eux					
19	Je ressens une interaction positive de l'esprit d'équipe entre les employés pour promouvoir les intérêts de l'hôpital					
Supervision						
20	Le directeur délègue des pouvoirs aux employés					
21	Le directeur implique les employés dans le processus de prise de décision					
22	Le directeur permet aux employés de s'exprimer librement et de partager leurs idées					
Justice Organisationnelle						
Numéro	Paragraphes	Pas du tout d'accord	Plus au moins d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Justice Procédurale						
23	Je pense que mon salaire est approprié pour l'effort que je fournis					
24	Je trouve que les charges de travail que j'assume sont adéquates					
25	Je considère que les primes que je reçois sont généralement appropriées					
26	Je ressens que mes responsabilités professionnelles sont équitables					
Justice Distributive						
27	Les décisions prises par les responsables concernant l'emploi sont faites de manière impartiale					
28	Les mêmes décisions sont appliquées par les responsables à tous les employés concernés					
29	Les employés sont autorisés à contester les décisions qu'ils estiment défavorables					

المتغير	Code and Output																																																																																																																																																																																																																																																
إدارة المسار الوظيفي	<pre>> library("psych") > alpha(df[,c("M11","M12","M13","M14","M15","M16","M17", + "M21","M22","M23","M24","M25")])</pre> <p>Reliability analysis Call: alpha(x = df[, c("M11", "M12", "M13", "M14", "M15", "M16", "M17", "M21", "M22", "M23", "M24", "M25")])</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>raw_alpha</th> <th>std.alpha</th> <th>G6(smc)</th> <th>average_r</th> <th>S/N</th> <th>ase</th> <th>mean</th> <th>sd</th> <th>median_r</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.64</td> <td>0.66</td> <td>0.68</td> <td>0.14</td> <td>1.9</td> <td>0.037</td> <td>3.7</td> <td>0.4</td> <td>0.14</td> </tr> </tbody> </table> <p>95% confidence boundaries</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>lower</th> <th>alpha</th> <th>upper</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Feldt</td> <td>0.56</td> <td>0.64</td> <td>0.71</td> </tr> <tr> <td>Duhachek</td> <td>0.57</td> <td>0.64</td> <td>0.71</td> </tr> </tbody> </table> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>raw_alpha</th> <th>std.alpha</th> <th>G6(smc)</th> <th>average_r</th> <th>S/N</th> <th>alpha</th> <th>se</th> <th>var.r</th> <th>med.r</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>M11</td><td>0.62</td><td>0.64</td><td>0.66</td><td>0.14</td><td>1.8</td><td>0.038</td><td>0.0122</td><td>0.14</td><td></td></tr> <tr><td>M12</td><td>0.63</td><td>0.64</td><td>0.67</td><td>0.14</td><td>1.8</td><td>0.039</td><td>0.0118</td><td>0.13</td><td></td></tr> <tr><td>M13</td><td>0.64</td><td>0.65</td><td>0.67</td><td>0.15</td><td>1.9</td><td>0.037</td><td>0.0113</td><td>0.14</td><td></td></tr> <tr><td>M14</td><td>0.64</td><td>0.66</td><td>0.68</td><td>0.15</td><td>1.9</td><td>0.037</td><td>0.0106</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>M15</td><td>0.62</td><td>0.65</td><td>0.67</td><td>0.14</td><td>1.8</td><td>0.039</td><td>0.0122</td><td>0.14</td><td></td></tr> <tr><td>M16</td><td>0.63</td><td>0.64</td><td>0.67</td><td>0.14</td><td>1.8</td><td>0.039</td><td>0.0121</td><td>0.13</td><td></td></tr> <tr><td>M17</td><td>0.63</td><td>0.66</td><td>0.68</td><td>0.15</td><td>1.9</td><td>0.038</td><td>0.0114</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>M21</td><td>0.61</td><td>0.63</td><td>0.65</td><td>0.13</td><td>1.7</td><td>0.040</td><td>0.0095</td><td>0.13</td><td></td></tr> <tr><td>M22</td><td>0.61</td><td>0.62</td><td>0.65</td><td>0.13</td><td>1.6</td><td>0.040</td><td>0.0124</td><td>0.13</td><td></td></tr> <tr><td>M23</td><td>0.60</td><td>0.62</td><td>0.63</td><td>0.13</td><td>1.6</td><td>0.042</td><td>0.0078</td><td>0.13</td><td></td></tr> <tr><td>M24</td><td>0.59</td><td>0.61</td><td>0.63</td><td>0.12</td><td>1.6</td><td>0.043</td><td>0.0095</td><td>0.12</td><td></td></tr> <tr><td>M25</td><td>0.60</td><td>0.63</td><td>0.65</td><td>0.13</td><td>1.7</td><td>0.042</td><td>0.0122</td><td>0.13</td><td></td></tr> </tbody> </table>	raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r	0.64	0.66	0.68	0.14	1.9	0.037	3.7	0.4	0.14		lower	alpha	upper	Feldt	0.56	0.64	0.71	Duhachek	0.57	0.64	0.71		raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	alpha	se	var.r	med.r	M11	0.62	0.64	0.66	0.14	1.8	0.038	0.0122	0.14		M12	0.63	0.64	0.67	0.14	1.8	0.039	0.0118	0.13		M13	0.64	0.65	0.67	0.15	1.9	0.037	0.0113	0.14		M14	0.64	0.66	0.68	0.15	1.9	0.037	0.0106	0.15		M15	0.62	0.65	0.67	0.14	1.8	0.039	0.0122	0.14		M16	0.63	0.64	0.67	0.14	1.8	0.039	0.0121	0.13		M17	0.63	0.66	0.68	0.15	1.9	0.038	0.0114	0.15		M21	0.61	0.63	0.65	0.13	1.7	0.040	0.0095	0.13		M22	0.61	0.62	0.65	0.13	1.6	0.040	0.0124	0.13		M23	0.60	0.62	0.63	0.13	1.6	0.042	0.0078	0.13		M24	0.59	0.61	0.63	0.12	1.6	0.043	0.0095	0.12		M25	0.60	0.63	0.65	0.13	1.7	0.042	0.0122	0.13																																																																																	
raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r																																																																																																																																																																																																																																									
0.64	0.66	0.68	0.14	1.9	0.037	3.7	0.4	0.14																																																																																																																																																																																																																																									
	lower	alpha	upper																																																																																																																																																																																																																																														
Feldt	0.56	0.64	0.71																																																																																																																																																																																																																																														
Duhachek	0.57	0.64	0.71																																																																																																																																																																																																																																														
	raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	alpha	se	var.r	med.r																																																																																																																																																																																																																																								
M11	0.62	0.64	0.66	0.14	1.8	0.038	0.0122	0.14																																																																																																																																																																																																																																									
M12	0.63	0.64	0.67	0.14	1.8	0.039	0.0118	0.13																																																																																																																																																																																																																																									
M13	0.64	0.65	0.67	0.15	1.9	0.037	0.0113	0.14																																																																																																																																																																																																																																									
M14	0.64	0.66	0.68	0.15	1.9	0.037	0.0106	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
M15	0.62	0.65	0.67	0.14	1.8	0.039	0.0122	0.14																																																																																																																																																																																																																																									
M16	0.63	0.64	0.67	0.14	1.8	0.039	0.0121	0.13																																																																																																																																																																																																																																									
M17	0.63	0.66	0.68	0.15	1.9	0.038	0.0114	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
M21	0.61	0.63	0.65	0.13	1.7	0.040	0.0095	0.13																																																																																																																																																																																																																																									
M22	0.61	0.62	0.65	0.13	1.6	0.040	0.0124	0.13																																																																																																																																																																																																																																									
M23	0.60	0.62	0.63	0.13	1.6	0.042	0.0078	0.13																																																																																																																																																																																																																																									
M24	0.59	0.61	0.63	0.12	1.6	0.043	0.0095	0.12																																																																																																																																																																																																																																									
M25	0.60	0.63	0.65	0.13	1.7	0.042	0.0122	0.13																																																																																																																																																																																																																																									
الرضا الوظيفي	<pre>> alpha(df[, c("J11","J12","J13","J14", + "J21","J22","J23","J24","J25","J26","J27", + "J31","J32","J33","J34","J35", + "J41","J42","J43","J44")])</pre> <p>Some items(J33) were negatively correlated with the total scale and probably should be reversed. To do this, run the function again with the 'check.keys=TRUE' option</p> <p>Reliability analysis Call: alpha(x = df[, c("J11", "J12", "J13", "J14", "J21", "J22", "J23", "J24", "J25", "J26", "J27", "J31", "J32", "J33", "J34", "J35", "J41", "J42", "J43", "J44")])</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>raw_alpha</th> <th>std.alpha</th> <th>G6(smc)</th> <th>average_r</th> <th>S/N</th> <th>ase</th> <th>mean</th> <th>sd</th> <th>median_r</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.77</td> <td>0.77</td> <td>0.84</td> <td>0.15</td> <td>3.4</td> <td>0.023</td> <td>3.6</td> <td>0.43</td> <td>0.16</td> </tr> </tbody> </table> <p>95% confidence boundaries</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>lower</th> <th>alpha</th> <th>upper</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Feldt</td> <td>0.73</td> <td>0.77</td> <td>0.82</td> </tr> <tr> <td>Duhachek</td> <td>0.73</td> <td>0.77</td> <td>0.82</td> </tr> </tbody> </table> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>raw_alpha</th> <th>std.alpha</th> <th>G6(smc)</th> <th>average_r</th> <th>S/N</th> <th>alpha</th> <th>se</th> <th>var.r</th> <th>med.r</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>J11</td><td>0.75</td><td>0.75</td><td>0.82</td><td>0.14</td><td>3.0</td><td>0.025</td><td>0.024</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J12</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.82</td><td>0.14</td><td>3.1</td><td>0.024</td><td>0.025</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J13</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.83</td><td>0.15</td><td>3.2</td><td>0.024</td><td>0.025</td><td>0.16</td><td></td></tr> <tr><td>J14</td><td>0.74</td><td>0.74</td><td>0.81</td><td>0.13</td><td>2.9</td><td>0.026</td><td>0.023</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J21</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.83</td><td>0.14</td><td>3.2</td><td>0.024</td><td>0.025</td><td>0.16</td><td></td></tr> <tr><td>J22</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.82</td><td>0.14</td><td>3.1</td><td>0.024</td><td>0.023</td><td>0.14</td><td></td></tr> <tr><td>J23</td><td>0.78</td><td>0.78</td><td>0.84</td><td>0.16</td><td>3.5</td><td>0.022</td><td>0.024</td><td>0.17</td><td></td></tr> <tr><td>J24</td><td>0.78</td><td>0.78</td><td>0.84</td><td>0.16</td><td>3.5</td><td>0.022</td><td>0.024</td><td>0.17</td><td></td></tr> <tr><td>J25</td><td>0.75</td><td>0.75</td><td>0.81</td><td>0.13</td><td>3.0</td><td>0.025</td><td>0.023</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J26</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.82</td><td>0.14</td><td>3.1</td><td>0.024</td><td>0.024</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J27</td><td>0.78</td><td>0.78</td><td>0.84</td><td>0.16</td><td>3.6</td><td>0.022</td><td>0.023</td><td>0.17</td><td></td></tr> <tr><td>J31</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.82</td><td>0.14</td><td>3.1</td><td>0.024</td><td>0.023</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J32</td><td>0.77</td><td>0.77</td><td>0.83</td><td>0.15</td><td>3.3</td><td>0.023</td><td>0.024</td><td>0.16</td><td></td></tr> <tr><td>J33</td><td>0.79</td><td>0.79</td><td>0.84</td><td>0.17</td><td>3.8</td><td>0.021</td><td>0.021</td><td>0.18</td><td></td></tr> <tr><td>J34</td><td>0.77</td><td>0.77</td><td>0.83</td><td>0.15</td><td>3.4</td><td>0.023</td><td>0.025</td><td>0.16</td><td></td></tr> <tr><td>J35</td><td>0.76</td><td>0.77</td><td>0.83</td><td>0.15</td><td>3.3</td><td>0.023</td><td>0.025</td><td>0.16</td><td></td></tr> <tr><td>J41</td><td>0.77</td><td>0.77</td><td>0.83</td><td>0.15</td><td>3.3</td><td>0.023</td><td>0.024</td><td>0.16</td><td></td></tr> <tr><td>J42</td><td>0.76</td><td>0.76</td><td>0.83</td><td>0.15</td><td>3.2</td><td>0.024</td><td>0.025</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J43</td><td>0.75</td><td>0.75</td><td>0.82</td><td>0.14</td><td>3.1</td><td>0.025</td><td>0.024</td><td>0.15</td><td></td></tr> <tr><td>J44</td><td>0.77</td><td>0.77</td><td>0.84</td><td>0.15</td><td>3.4</td><td>0.023</td><td>0.025</td><td>0.16</td><td></td></tr> </tbody> </table>	raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r	0.77	0.77	0.84	0.15	3.4	0.023	3.6	0.43	0.16		lower	alpha	upper	Feldt	0.73	0.77	0.82	Duhachek	0.73	0.77	0.82		raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	alpha	se	var.r	med.r	J11	0.75	0.75	0.82	0.14	3.0	0.025	0.024	0.15		J12	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.025	0.15		J13	0.76	0.76	0.83	0.15	3.2	0.024	0.025	0.16		J14	0.74	0.74	0.81	0.13	2.9	0.026	0.023	0.15		J21	0.76	0.76	0.83	0.14	3.2	0.024	0.025	0.16		J22	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.023	0.14		J23	0.78	0.78	0.84	0.16	3.5	0.022	0.024	0.17		J24	0.78	0.78	0.84	0.16	3.5	0.022	0.024	0.17		J25	0.75	0.75	0.81	0.13	3.0	0.025	0.023	0.15		J26	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.024	0.15		J27	0.78	0.78	0.84	0.16	3.6	0.022	0.023	0.17		J31	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.023	0.15		J32	0.77	0.77	0.83	0.15	3.3	0.023	0.024	0.16		J33	0.79	0.79	0.84	0.17	3.8	0.021	0.021	0.18		J34	0.77	0.77	0.83	0.15	3.4	0.023	0.025	0.16		J35	0.76	0.77	0.83	0.15	3.3	0.023	0.025	0.16		J41	0.77	0.77	0.83	0.15	3.3	0.023	0.024	0.16		J42	0.76	0.76	0.83	0.15	3.2	0.024	0.025	0.15		J43	0.75	0.75	0.82	0.14	3.1	0.025	0.024	0.15		J44	0.77	0.77	0.84	0.15	3.4	0.023	0.025	0.16	
raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r																																																																																																																																																																																																																																									
0.77	0.77	0.84	0.15	3.4	0.023	3.6	0.43	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
	lower	alpha	upper																																																																																																																																																																																																																																														
Feldt	0.73	0.77	0.82																																																																																																																																																																																																																																														
Duhachek	0.73	0.77	0.82																																																																																																																																																																																																																																														
	raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	alpha	se	var.r	med.r																																																																																																																																																																																																																																								
J11	0.75	0.75	0.82	0.14	3.0	0.025	0.024	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J12	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.025	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J13	0.76	0.76	0.83	0.15	3.2	0.024	0.025	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
J14	0.74	0.74	0.81	0.13	2.9	0.026	0.023	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J21	0.76	0.76	0.83	0.14	3.2	0.024	0.025	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
J22	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.023	0.14																																																																																																																																																																																																																																									
J23	0.78	0.78	0.84	0.16	3.5	0.022	0.024	0.17																																																																																																																																																																																																																																									
J24	0.78	0.78	0.84	0.16	3.5	0.022	0.024	0.17																																																																																																																																																																																																																																									
J25	0.75	0.75	0.81	0.13	3.0	0.025	0.023	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J26	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.024	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J27	0.78	0.78	0.84	0.16	3.6	0.022	0.023	0.17																																																																																																																																																																																																																																									
J31	0.76	0.76	0.82	0.14	3.1	0.024	0.023	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J32	0.77	0.77	0.83	0.15	3.3	0.023	0.024	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
J33	0.79	0.79	0.84	0.17	3.8	0.021	0.021	0.18																																																																																																																																																																																																																																									
J34	0.77	0.77	0.83	0.15	3.4	0.023	0.025	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
J35	0.76	0.77	0.83	0.15	3.3	0.023	0.025	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
J41	0.77	0.77	0.83	0.15	3.3	0.023	0.024	0.16																																																																																																																																																																																																																																									
J42	0.76	0.76	0.83	0.15	3.2	0.024	0.025	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J43	0.75	0.75	0.82	0.14	3.1	0.025	0.024	0.15																																																																																																																																																																																																																																									
J44	0.77	0.77	0.84	0.15	3.4	0.023	0.025	0.16																																																																																																																																																																																																																																									

الملاحق

<p>العدالة التنظيمية</p>	<pre>> alpha(df[, c("Q11","Q12","Q13","Q14", + "Q21","Q22","Q23","Q24","Q25","Q26")]) Some items(Q21) were negatively correlated with the total scale and probably should be reversed. To do this, run the function again with the 'check.keys=TRUE' option Reliability analysis Call: alpha(x = df[, c("Q11", "Q12", "Q13", "Q14", "Q21", "Q22", "Q23", ", "Q24", "Q25", "Q26")]) raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r 0.56 0.56 0.6 0.11 1.3 0.046 3.5 0.45 0.12 95% confidence boundaries lower alpha upper Feldt 0.46 0.56 0.65 Duhachek 0.47 0.56 0.65 Reliability if an item is dropped: raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r Q11 0.52 0.53 0.56 0.111 1.13 0.050 0.018 0.12 Q12 0.55 0.55 0.59 0.120 1.23 0.048 0.019 0.12 Q13 0.45 0.46 0.49 0.085 0.84 0.059 0.012 0.10 Q14 0.53 0.53 0.57 0.111 1.12 0.050 0.017 0.11 Q21 0.60 0.61 0.63 0.147 1.56 0.042 0.013 0.13 Q22 0.54 0.54 0.57 0.117 1.19 0.048 0.018 0.12 Q23 0.54 0.54 0.58 0.117 1.19 0.048 0.017 0.12 Q24 0.51 0.51 0.54 0.105 1.05 0.052 0.014 0.12 Q25 0.53 0.53 0.56 0.110 1.11 0.049 0.018 0.12 Q26 0.56 0.56 0.60 0.125 1.28 0.046 0.018 0.12</pre>
<p>الاستبانة كل</p>	<pre>> alpha(df[, c("M11","M12","M13","M14","M15","M16","M17", + "M21","M22","M23","M24","M25", + "J11","J12","J13","J14", + "J21","J22","J23","J24","J25","J26","J27", + "J31","J32","J33","J34","J35", + "J41","J42","J43","J44", + "Q11","Q12","Q13","Q14", + "Q21","Q22","Q23","Q24","Q25","Q26")]) Some items(J33) were negatively correlated with the total scale and probably should be reversed. To do this, run the function again with the 'check.keys=TRUE' option Reliability analysis Call: alpha(x = df[, c("M11", "M12", "M13", "M14", "M15", "M16", "M17", ", "M21", "M22", "M23", "M24", "M25", "J11", "J12", "J13", "J14", "J21", "J22", "J23", "J24", "J25", "J26", "J27", "J31", "J32", "J33", "J34", "J35", "J41", "J42", "J43", "J44", "Q11", "Q12", "Q13", "Q14", "Q21", "Q22", "Q23", "Q24", "Q25", "Q26")]) raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r 0.87 0.87 0.93 0.14 6.8 0.013 3.6 0.38 0.14 95% confidence boundaries lower alpha upper Feldt 0.84 0.87 0.89 Duhachek 0.84 0.87 0.89 Reliability if an item is dropped: raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r M11 0.87 0.87 0.93 0.14 6.8 0.013 0.018 0.14 M12 0.87 0.87 0.93 0.14 6.7 0.013 0.018 0.14 M13 0.87 0.87 0.93 0.14 6.7 0.013 0.018 0.14 M14 0.87 0.87 0.93 0.14 6.8 0.013 0.018 0.14 M15 0.87 0.87 0.93 0.14 6.7 0.013 0.018 0.14 M16 0.87 0.87 0.93 0.14 6.7 0.013 0.018 0.14 M17 0.87 0.87 0.93 0.14 6.8 0.013 0.018 0.14 M21 0.87 0.87 0.93 0.14 6.6 0.013 0.018 0.14 M22 0.87 0.87 0.93 0.14 6.6 0.013 0.018 0.14 M23 0.86 0.87 0.92 0.14 6.4 0.014 0.018 0.14 M24 0.86 0.86 0.92 0.13 6.3 0.014 0.017 0.13 M25 0.86 0.87 0.92 0.14 6.5 0.013 0.018 0.14 J11 0.86 0.86 0.93 0.13 6.4 0.014 0.018 0.14 J12 0.86 0.87 0.93 0.14 6.4 0.014 0.018 0.14 J13 0.87 0.87 0.93 0.14 6.7 0.013 0.018 0.14 J14 0.86 0.86 0.92 0.13 6.4 0.014 0.017 0.14 J21 0.87 0.87 0.93 0.14 6.6 0.013 0.018 0.14 J22 0.86 0.87 0.92 0.14 6.5 0.013 0.018 0.14 J23 0.87 0.87 0.93 0.14 6.8 0.013 0.018 0.14</pre>

الملاحق

J24	0.87	0.87	0.93	0.14	6.8	0.013	0.017	0.14
J25	0.86	0.86	0.92	0.14	6.4	0.014	0.017	0.14
J26	0.86	0.87	0.93	0.14	6.5	0.013	0.018	0.14
J27	0.87	0.87	0.93	0.14	6.9	0.013	0.018	0.14
J31	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
J32	0.87	0.87	0.93	0.14	6.7	0.013	0.018	0.14
J33	0.87	0.88	0.93	0.15	7.0	0.013	0.017	0.15
J34	0.87	0.87	0.93	0.14	6.7	0.013	0.018	0.14
J35	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
J41	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
J42	0.86	0.87	0.92	0.14	6.5	0.013	0.018	0.14
J43	0.86	0.87	0.93	0.14	6.5	0.013	0.018	0.14
J44	0.87	0.87	0.93	0.14	6.7	0.013	0.018	0.14
Q11	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q12	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q13	0.86	0.86	0.92	0.13	6.4	0.014	0.017	0.14
Q14	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q21	0.87	0.87	0.93	0.14	6.9	0.013	0.017	0.14
Q22	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q23	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q24	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q25	0.87	0.87	0.93	0.14	6.6	0.013	0.018	0.14
Q26	0.87	0.87	0.93	0.14	6.7	0.013	0.018	0.14

ملحق رقم (06): التوزيع الطبيعي للأبعاد

ملحق رقم (1-6): يبين معاملات كل من الالتواء والتفلطح والتفلطح المععم

الأبعاد	Code and Output
التدريب	<pre>> library(psych) > library("MVN") > describe(df\$M1_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.67 0.44 3.71 3.7 0.42 2.43 4.57 2.14 -0.52 -0.32 0.02 library(moments) > mardia(df\$M1_overall) Call: mardia(x = df\$M1_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.27 skew = 29.61 with probability <= 5.3e-08 small sample skew = 29.89 with probability <= 4.6e-08 b2p = 2.68 kurtosis = -1.68 with probability <= 0.093</pre>
الترقية	<pre>> describe(df\$M2_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.82 0.59 4 3.88 0.59 1.8 4.8 3 -0.92 0.21 0.02 library(moments) > mardia(df\$M2_overall) Call: mardia(x = df\$M2_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.84 skew = 90.91 with probability <= 1.5e-21 small sample skew = 91.75 with probability <= 9.8e-22 b2p = 3.21 kurtosis = 1.12 with probability <= 0.26</pre>
الأجور	<pre>> describe(df\$J1_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.25 0.94 3.38 3.28 1.3 1.25 4.75 3.5 -0.19 -1.41 0.04 library(moments) > mardia(df\$J1_overall) Call: mardia(x = df\$J1_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.04 skew = 3.97 with probability <= 0.046 small sample skew = 4.01 with probability <= 0.045 b2p = 1.59 kurtosis = -7.32 with probability <= 2.4e-13</pre>
ط. وظ. العمل	<pre>> describe(df\$J2_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.52 0.47 3.57 3.55 0.42 2.14 4.43 2.29-0.56 -0.46 0.02 library(moments) > mardia(df\$J2_overall) Call: mardia(x = df\$J2_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.31 skew = 33.48 with probability <= 7.2e-09 small sample skew = 33.79 with probability <= 6.1e-09 b2p = 2.54 kurtosis = -2.41 with probability <= 0.016</pre>
زملاء العمل	<pre>> describe(df\$J3_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.9 0.51 4 3.96 0.59 2.2 4.8 2.6 -0.92 0.38 0.02 library(moments) > mardia(df\$J3_overall) Call: mardia(x = df\$J3_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.85 skew = 92.03 with probability <= 8.6e-22 small sample skew = 92.88 with probability <= 5.6e-22 b2p = 3.38 kurtosis = 2 with probability <= 0.046</pre>

الملاحق

الإشراف	<pre>> describe(df\$j4_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.84 0.53 4 3.86 0.37 2.25 5 2.75 -0.39 -0.63 0.02 library(moments) > mardia(df\$j4_overall) Call: mardia(x = df\$j4_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.15 skew = 16.73 with probability <= 4.3e-05 small sample skew = 16.89 with probability <= 4e-05 b2p = 2.37 kurtosis = -3.27 with probability <= 0.0011</pre>
العدالة الإجرائية	<pre>> describe(df\$q1_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.43 0.75 3.5 3.46 1.11 1.75 4.75 3 -0.24 -1.18 0.03 library(moments) > mardia(df\$q1_overall) Call: mardia(x = df\$q1_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.06 skew = 6.38 with probability <= 0.012 small sample skew = 6.44 with probability <= 0.011 b2p = 1.82 kurtosis = -6.12 with probability <= 9.5e-10</pre>
العدالة التوزيعية	<pre>> describe(df\$q2_overall) vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 650 3.61 0.56 3.83 3.65 0.49 2.17 4.83 2.67-0.52 -0.66 0.02 library(moments) > mardia(df\$q2_overall) Call: mardia(x = df\$q2_overall) Mardia tests of multivariate skew and kurtosis Use describe(x) the to get univariate tests n.obs = 650 num.vars = 1 b1p = 0.27 skew = 29.01 with probability <= 7.2e-08 small sample skew = 29.28 with probability <= 6.3e-08 b2p = 2.34 kurtosis = -3.43 with probability <= 0.00061</pre>

ملحق رقم (6-2): نتائج اختبار اعتدالية البيانات للأبعاد بكولموغروف سميرونوف وشابيرو وأندرسون

الأبعاد	Code and Output
التدريب	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغروف وشابيرو وأندرسون للتدريب</p> <pre>> ks.test(df\$m1_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$m1_overall D = 0.99242, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided warning message: In ks.test.default(df\$m1_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$m1_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$m1_overall W = 0.96099, p-value = 4.043e-12 > library(nortest) > ad.test(df\$m1_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$m1_overall A = 7.7556, p-value < 2.2e-16</pre>
الترقية	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغروف وشابيرو وأندرسون للترقية</p> <pre>> ks.test(df\$m2_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$m2_overall D = 0.97994, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided warning message: In ks.test.default(df\$m2_overall, "pnorm") :</pre>

الملاحق

	<pre>ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$M2_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$M2_overall W = 0.91594, p-value < 2.2e-16 > ad.test(df\$M2_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$M2_overall A = 19.228, p-value < 2.2e-16</pre>
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغروف وشابيرو وأندرسون للأجور</p> <pre>> ks.test(df\$J1_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$J1_overall D = 0.93994, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided warning message: In ks.test.default(df\$J1_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$J1_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$J1_overall W = 0.91035, p-value < 2.2e-16 > library(nortest) > ad.test(df\$J1_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$J1_overall A = 23.218, p-value < 2.2e-16</pre>
ط. وظ. العمل	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغروف وشابيرو وأندرسون لظروف العمل وطبيعته</p> <pre>> ks.test(df\$J2_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$J2_overall D = 0.98733, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided warning message: In ks.test.default(df\$J2_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$J2_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$J2_overall W = 0.95386, p-value = 2.155e-13 > library(nortest) > ad.test(df\$J2_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$J2_overall A = 10.627, p-value < 2.2e-16</pre>
زملاء العمل	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغروف وشابيرو وأندرسون لزملاء العمل</p> <pre>> ks.test(df\$J3_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$J3_overall D = 0.98873, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided warning message: In ks.test.default(df\$J3_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$J3_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$J3_overall W = 0.91736, p-value < 2.2e-16 > library(nortest) > ad.test(df\$J3_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$J3_overall A = 18.321, p-value < 2.2e-16</pre>
الإشراف	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغروف وشابيرو وأندرسون للإشراف</p> <pre>> ks.test(df\$J4_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$J4_overall D = 0.99071, p-value < 2.2e-16</pre>

الملاحق

	<pre> alternative hypothesis: two-sided Warning message: In ks.test.default(df\$J4_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$J4_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$J4_overall W = 0.95271, p-value = 1.387e-13 > library(nortest) > ad.test(df\$J4_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$J4_overall A = 11.947, p-value < 2.2e-16 </pre>
<p>العدالة الإجرائية</p>	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغوروف وشابيرو وأندرسون للعدالة الإجرائية</p> <pre> > ks.test(df\$Q1_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$Q1_overall D = 0.9711, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided Warning message: In ks.test.default(df\$Q1_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$Q1_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$Q1_overall W = 0.93664, p-value = 5.437e-16 > library(nortest) > ad.test(df\$Q1_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$Q1_overall A = 14.619, p-value < 2.2e-16 </pre>
<p>العدالة التوزيعية</p>	<p style="text-align: right;">ملحق كولموغوروف وشابيرو وأندرسون للعدالة التوزيعية</p> <pre> > ks.test(df\$Q2_overall,"pnorm") Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test data: df\$Q2_overall D = 0.98711, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: two-sided Warning message: In ks.test.default(df\$Q2_overall, "pnorm") : ties should not be present for the Kolmogorov-Smirnov test > shapiro.test(df\$Q2_overall) Shapiro-wilk normality test data: df\$Q2_overall W = 0.94685, p-value = 1.61e-14 > library(nortest) > ad.test(df\$Q2_overall) Anderson-Darling normality test data: df\$Q2_overall A = 13.052, p-value < 2.2e-16 </pre>

الملاحق

ملحق رقم (07): النموذج القياسي

ملحق رقم (1-7): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المتغير	Code and Output								
أبعاد إدارة	قبل التعديل								
المسار	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
الوظيفي	414.633	53.000	0.000	0.102	0.081	0.899	0.851	0.726	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.689	0.750	0.899	0.689	17796.199				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						17828.748		
	بعد التعديلات								
	M13 ~~ M14								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	288.947	52.000	0.000	0.084	0.066	0.933	0.900	0.809	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.792	0.836	0.933	0.792	17672.513				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						17706.364		
	-M12								
	hisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	203.118	42.000	0.000	0.077	0.059	0.948	0.918	0.857	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.846	0.882	0.948	0.846	16577.614				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						16608.861		
	M21 ~~ M22								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	177.461	41.000	0.000	0.072	0.056	0.955	0.927	0.875	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.866	0.900	0.955	0.866	16553.957				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						16586.506		
	M15 ~~ M17								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	164.071	40.000	0.000	0.069	0.053	0.958	0.931	0.885	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.875	0.909	0.958	0.875	16542.567				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						16576.419		
	M14 ~~ M17								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	154.143	39.000	0.000	0.067	0.050	0.959	0.931	0.892	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.881	0.916	0.959	0.881	16534.639				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						16569.793		
	M11 ~~ M16								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	145.404	38.000	0.000	0.066	0.047	0.962	0.933	0.898	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.886	0.921	0.962	0.886	16527.899				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						16564.355		
	M13 ~~ M17								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	
	130.357	37.000	0.000	0.062	0.045	0.965	0.938	0.908	
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic				
	0.899	0.932	0.965	0.899	16514.853				
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)						16552.611		
	M21 ~~ M25								

```

chisq  df  pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi
122.495 36.000 0.000 0.061 0.044 0.967 0.940 0.914
  nnfi  cfi  gfi  tli  aic
0.903 0.937 0.967 0.903 16508.990
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 16548.050
-حذف M22(M21 ~~ M22)
chisq  df  pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi
85.326 28.000 0.000 0.056 0.036 0.976 0.952 0.936
  nnfi  cfi  gfi  tli  aic
0.928 0.955 0.976 0.928 15215.577
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 15250.730
-حذف M11 ~~ M16
chisq  df  pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi
105.140 29.000 0.000 0.064 0.041 0.970 0.943 0.921
  nnfi  cfi  gfi  tli  aic
0.908 0.941 0.970 0.908 15233.391
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 15267.243
-حذف M15(M15 ~~ M17)
chisq  df  pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi
97.970 22.000 0.000 0.073 0.045 0.969 0.937 0.923
  nnfi  cfi  gfi  tli  aic
0.899 0.939 0.969 0.899 13759.824
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 13789.770

```

بعد التعديل

```

> data.twofactor2.model<- '
+ training=~M11+M13+M14+M16+M17
+ promotion=~M21+M23+M24+M25
+ M13 ~~ M14
+   M14 ~~ M17
+   M13 ~~ M17
+   M21 ~~ M25
+ '
> data.twofactor2.fit<-cfa(data.twofactor2.model,
+                           data=mydata)
> summary(data.twofactor2.fit)
lavaan 0.6.15 ended normally after 36 iterations
Estimator              ML
Optimization method    NLMINB
Number of model parameters 23
Number of observations  650
Model Test User Model:
Test statistic          97.970
Degrees of freedom      22
P-value (Chi-square)   0.000
Parameter Estimates:
Standard errors        Standard
Information             Expected
Information saturated (h1) model  structured
Latent Variables:
              Estimate Std.Err  z-value  P(>|z|)
training =~
  M11          1.000
  M13          0.786    0.112    7.029    0.000
  M14          0.868    0.114    7.600    0.000
  M16          0.635    0.073    8.678    0.000
  M17          0.617    0.079    7.829    0.000
promotion =~
  M21          1.000
  M23          1.467    0.139   10.544    0.000
  M24          1.503    0.138   10.901    0.000
  M25          1.535    0.124   12.415    0.000
Covariances:
              Estimate Std.Err  z-value  P(>|z|)
M13 ~~
M14          0.391    0.045    8.726    0.000

```

M14	~-						
M17		-0.114	0.027	-4.232	0.000		
M13	~-						
M17		-0.075	0.027	-2.793	0.005		
M21	~-						
M25		0.050	0.025	2.012	0.044		
training	~-						
promotion		0.130	0.018	7.280	0.000		
Variances:							
		Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)		
.M11		0.398	0.035	11.278	0.000		
.M13		0.867	0.056	15.524	0.000		
.M14		0.819	0.055	14.889	0.000		
.M16		0.378	0.025	15.309	0.000		
.M17		0.373	0.026	14.594	0.000		
.M21		0.358	0.025	14.055	0.000		
.M23		0.595	0.042	14.041	0.000		
.M24		0.398	0.034	11.553	0.000		
.M25		0.504	0.042	12.105	0.000		
training		0.289	0.041	6.967	0.000		
promotion		0.182	0.028	6.613	0.000		
> summary(data.twofactor2.fit,							
+ fit.measures=TRUE,							
+ standardized=TRUE,							
+ rsquare=TRUE)							
lavaan 0.6.15 ended normally after 36 iterations							
Estimator					ML		
Optimization method					NLMINB		
Number of model parameters					23		
Number of observations					650		
Model Test User Model:							
Test statistic					97.970		
Degrees of freedom					22		
P-value (Chi-square)					0.000		
Model Test Baseline Model:							
Test statistic					1272.460		
Degrees of freedom					36		
P-value					0.000		
User Model versus Baseline Model:							
Comparative Fit Index (CFI)					0.939		
Tucker-Lewis Index (TLI)					0.899		
Loglikelihood and Information Criteria:							
Loglikelihood user model (H0)					-6856.912		
Loglikelihood unrestricted model (H1)					NA		
Akaike (AIC)					13759.824		
Bayesian (BIC)					13862.794		
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)					13789.770		
Root Mean Square Error of Approximation:							
RMSEA					0.073		
90 Percent confidence interval - lower					0.059		
90 Percent confidence interval - upper					0.088		
P-value H_0: RMSEA <= 0.050					0.005		
P-value H_0: RMSEA >= 0.080					0.227		
Standardized Root Mean Square Residual:							
SRMR					0.045		
Parameter Estimates:							
Standard errors					Standard		
Information					Expected		
Information saturated (h1) model					Structured		
Latent Variables:							
		Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.
all							
training =~							
M11		1.000				0.538	0.649
M13		0.786	0.112	7.029	0.000	0.423	0.413
M14		0.868	0.114	7.600	0.000	0.467	0.458
M16		0.635	0.073	8.678	0.000	0.342	0.486
M17		0.617	0.079	7.829	0.000	0.332	0.477
promotion =~							
M21		1.000				0.427	0.581
M23		1.467	0.139	10.544	0.000	0.626	0.630
M24		1.503	0.138	10.901	0.000	0.641	0.713

الملاحق

M25	1.535	0.124	12.415	0.000	0.655	0.678	
Covariances:							
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.	
all							
M13 ~~							
M14	0.391	0.045	8.726	0.000	0.391	0.464	
M14 ~~							
M17	-0.114	0.027	-4.232	0.000	-0.114	-0.205	
M13 ~~							
M17	-0.075	0.027	-2.793	0.005	-0.075	-0.133	
M21 ~~							
M25	0.050	0.025	2.012	0.044	0.050	0.117	
training ~~							
promotion	0.130	0.018	7.280	0.000	0.566	0.566	
Variances:							
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all	
M11	0.398	0.035	11.278	0.000	0.398	0.579	
M13	0.867	0.056	15.524	0.000	0.867	0.829	
M14	0.819	0.055	14.889	0.000	0.819	0.790	
M16	0.378	0.025	15.309	0.000	0.378	0.764	
M17	0.373	0.026	14.594	0.000	0.373	0.772	
M21	0.358	0.025	14.055	0.000	0.358	0.663	
M23	0.595	0.042	14.041	0.000	0.595	0.603	
M24	0.398	0.034	11.553	0.000	0.398	0.492	
M25	0.504	0.042	12.105	0.000	0.504	0.541	
training	0.289	0.041	6.967	0.000	1.000	1.000	
promotion	0.182	0.028	6.613	0.000	1.000	1.000	
R-Square:							
	Estimate						
M11	0.421						
M13	0.171						
M14	0.210						
M16	0.236						
M17	0.228						
M21	0.337						
M23	0.397						
M24	0.508						
M25	0.459						
<pre>> fitmeasures(data.twofactor2.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea", + "srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi", + "cfi","gfi","tli","aic","sabic"," cr"))</pre>							
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi
97.970	22.000	0.000	0.073	0.045	0.969	0.937	0.923
	nnfi	cfi	gfi	tli	aic		
	0.899	0.939	0.969	0.899	13759.824		
<pre>> modindices(data.twofactor2.fit,sort=TRUE,maximum.number = 10)</pre>							
	lhs	op	rhs	mi	epc	sepc.lv	sepc.all
30	promotion	=~	M11	22.029	-0.711	-0.303	-0.366
37	M11	~~	M16	19.918	0.119	0.119	0.305
59	M17	~~	M23	15.690	0.086	0.086	0.183
58	M17	~~	M21	14.177	-0.060	-0.060	-0.165
46	M13	~~	M24	12.170	0.084	0.084	0.143
41	M11	~~	M24	10.789	-0.072	-0.072	-0.180
50	M14	~~	M23	9.204	0.083	0.083	0.119
48	M14	~~	M16	6.030	-0.058	-0.058	-0.104
43	M13	~~	M16	6.018	-0.057	-0.057	-0.100
55	M16	~~	M23	5.376	-0.050	-0.050	-0.106

ملحق رقم (7-1-1): للنموذج الهرمي للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المتغير	Code and Output
إدارة	<pre>> data.twofactor2.model<-'</pre>
المسار	<pre>+ training=~M11+M13+M14+M16+M17</pre>
الوظيفي	<pre>+ promotion=~M21+M23+M24+M25</pre>
	<pre>+ path=~training+promotion</pre>
	<pre>+ M13 ~~ M14</pre>
	<pre>+ M14 ~~ M17</pre>
	<pre>+ M13 ~~ M17</pre>
	<pre>+ M21 ~~ M25</pre>
	<pre>+ '</pre>

```

> data.twofactor2.fit<-cfa(data.twofactor2.model,
+                           data=mydata)
Warning message:
In lav_model_vcov(lavmodel = lavmodel, lavsamplestats = lavsamplestat
S, :
lavaan WARNING:
  Could not compute standard errors! The information matrix could
  not be inverted. This may be a symptom that the model is not
  identified.
> summary(data.twofactor2.fit)
lavaan 0.6.15 ended normally after 36 iterations
  Estimator              ML
  Optimization method    NLMINB
  Number of model parameters      24
  Number of observations         650
Model Test User Model:
  Test statistic           97.970
  Degrees of freedom       21
  P-value (Chi-square)     0.000
Parameter Estimates:
  Standard errors          Standard
  Information              Expected
  Information saturated (h1) model structured
Latent Variables:
      Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
training =~
  M11          1.000
  M13          0.786      NA
  M14          0.868      NA
  M16          0.635      NA
  M17          0.617      NA
promotion =~
  M21          1.000
  M23          1.467      NA
  M24          1.503      NA
  M25          1.535      NA
path =~
  training     1.000
  promotion    0.523      NA
Covariances:
      Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
.M13 ~~
  .M14         0.391      NA
.M14 ~~
  .M17        -0.114      NA
.M13 ~~
  .M17        -0.075      NA
.M21 ~~
  .M25         0.050      NA
Variances:
      Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
.M11          0.398      NA
.M13          0.867      NA
.M14          0.819      NA
.M16          0.378      NA
.M17          0.373      NA
.M21          0.358      NA
.M23          0.595      NA
.M24          0.398      NA
.M25          0.504      NA
.training     0.041      NA
.promotion    0.114      NA
.path         0.248      NA
> summary(data.twofactor2.fit,
+         fit.measures=TRUE,
+         standardized=TRUE,
+         rsquare=TRUE)
lavaan 0.6.15 ended normally after 36 iterations
  Estimator              ML
  Optimization method    NLMINB
  Number of model parameters      24
  Number of observations         650

```

Model Test User Model:						
Test statistic					97.970	
Degrees of freedom					21	
P-value (Chi-square)					0.000	
Model Test Baseline Model:						
Test statistic					1272.460	
Degrees of freedom					36	
P-value					0.000	
User Model versus Baseline Model:						
Comparative Fit Index (CFI)					0.938	
Tucker-Lewis Index (TLI)					0.893	
Loglikelihood and Information Criteria:						
Loglikelihood user model (H0)					-6856.912	
Loglikelihood unrestricted model (H1)					NA	
Akaike (AIC)					13761.824	
Bayesian (BIC)					13869.271	
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)					13793.072	
Root Mean Square Error of Approximation:						
RMSEA					0.075	
90 Percent confidence interval - lower					0.060	
90 Percent confidence interval - upper					0.090	
P-value H_0: RMSEA <= 0.050					0.003	
P-value H_0: RMSEA >= 0.080					0.312	
Standardized Root Mean Square Residual:						
SRMR					0.045	
Parameter Estimates:						
Standard errors						Standard
Information						Expected
Information saturated (h1) model						structured
Latent Variables:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
training =~						
M11	1.000				0.538	0.649
M13	0.786	NA			0.423	0.413
M14	0.868	NA			0.467	0.458
M16	0.635	NA			0.342	0.486
M17	0.617	NA			0.332	0.477
promotion =~						
M21	1.000				0.427	0.581
M23	1.467	NA			0.626	0.630
M24	1.503	NA			0.641	0.713
M25	1.535	NA			0.655	0.678
path =~						
training	1.000				0.926	0.926
promotion	0.523	NA			0.611	0.611
Covariances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
.M13 ~~						
.M14	0.391	NA			0.391	0.464
.M14 ~~						
.M17	-0.114	NA			-0.114	-0.205
.M13 ~~						
.M17	-0.075	NA			-0.075	-0.133
.M21 ~~						
.M25	0.050	NA			0.050	0.117
Variances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
.M11	0.398	NA			0.398	0.579
.M13	0.867	NA			0.867	0.829
.M14	0.819	NA			0.819	0.790
.M16	0.378	NA			0.378	0.764
.M17	0.373	NA			0.373	0.772
.M21	0.358	NA			0.358	0.663
.M23	0.595	NA			0.595	0.603
.M24	0.398	NA			0.398	0.492
.M25	0.504	NA			0.504	0.541
.training	0.041	NA			0.142	0.142
.promotion	0.114	NA			0.627	0.627
path	0.248	NA			1.000	1.000
R-Square:						
	Estimate					
M11	0.421					

الملاحق

	M13	0.171							
	M14	0.210							
	M16	0.236							
	M17	0.228							
	M21	0.337							
	M23	0.397							
	M24	0.508							
	M25	0.459							
	training	0.858							
	promotion	0.373							
	<pre>> fitmeasures(data.twofactor2.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","cm in", + "srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi", + "cfi","gfi","tli","aic","sabic"," cr"))</pre>								
	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi
	97.970	21.000	0.000	0.075	0.045	0.969	0.934	0.923	0.893
		cfi	gfi	tli	aic				
		0.938	0.969	0.893	13761.824				
	<pre>> semPaths(data.twofactor2.fit, + whatLabels = "std", + edge.label.cex = 1, + edge.color = "blue", + what = "std", + groups="latent", + style="lisrel", + layout = "tree")</pre>								

ملحق رقم (7-1-2): للنموذج الثنائي العام للمتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي)

المتغير	Code and Output
إدارة	<pre>> data.twofactor2.model<- ' + training=~M11+M13+M14+M16+M17 + promotion=~M21+M23+M24+M25 + path=~M11+M13+M14+M16+M17+M21+M23+M24+M25 + M13 ~~ M14 + M14 ~~ M17 + M13 ~~ M17 + M21 ~~ M25 + ' > data.twofactor2.fit<-cfa(data.twofactor2.model, + data=mydata) warning message: In lav_model_vcov(lavmodel = lavmodel, lavsamplestats = lavsamplestat s, : lavaan WARNING: Could not compute standard errors! The information matrix could not be inverted. This may be a symptom that the model is not identified. > summary(data.twofactor2.fit) lavaan 0.6.15 ended normally after 94 iterations Estimator ML Optimization method NLMINB Number of model parameters 34 Number of observations 650 Model Test User Model: Test statistic 31.970 Degrees of freedom 11 P-value (Chi-square) 0.001 Parameter Estimates: Standard errors Standard Information Expected Information saturated (h1) model Structured Latent Variables: Estimate Std.Err z-value P(> z) training =~ M11 1.000 M13 0.544 NA M14 0.636 NA</pre>
المسار	
الوظيفي	

```

M16      1.614      NA
M17      0.636      NA
promotion =~
M21      1.000
M23      1.178      NA
M24      1.247      NA
M25      1.400      NA
path =~
M11      1.000
M13      1.396      NA
M14      1.540      NA
M16      0.910      NA
M17      0.982      NA
M21      0.214      NA
M23      0.592      NA
M24      0.566      NA
M25      0.480      NA
Covariances:
          Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
.M13 ~~
.M14      0.048      NA
.M14 ~~
.M17     -0.286      NA
.M13 ~~
.M17     -0.233      NA
.M21 ~~
.M25      0.017      NA
training ~~
promotion  0.108      NA
path     -0.272      NA
promotion ~~
path     -0.058      NA
Variances:
          Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
.M11      0.486      NA
.M13      0.550      NA
.M14      0.449      NA
.M16      0.093      NA
.M17      0.288      NA
.M21      0.321      NA
.M23      0.609      NA
.M24      0.409      NA
.M25      0.475      NA
training  0.328      NA
promotion  0.224      NA
path      0.416      NA
> summary(data.twofactor2.fit,
+          fit.measures=TRUE,
+          standardized=TRUE,
+          rsquare=TRUE)
lavaan 0.6.15 ended normally after 94 iterations
Estimator                               ML
Optimization method                       NLMINB
Number of model parameters                 34
Number of observations                      650
Model Test User Model:
Test statistic                             31.970
Degrees of freedom                          11
P-value (Chi-square)                       0.001
Model Test Baseline Model:
Test statistic                             1272.460
Degrees of freedom                          36
P-value                                     0.000
User Model versus Baseline Model:
Comparative Fit Index (CFI)                0.983
Tucker-Lewis Index (TLI)                  0.944
Loglikelihood and Information Criteria:
Loglikelihood user model (H0)               -6823.912
Loglikelihood unrestricted model (H1)      NA
Akaike (AIC)                               13715.824
Bayesian (BIC)                             13868.041
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)     13760.091

```

الملحق

Root Mean Square Error of Approximation:						
RMSEA						0.054
90 Percent confidence interval - lower						0.033
90 Percent confidence interval - upper						0.077
P-value H_0: RMSEA <= 0.050						0.343
P-value H_0: RMSEA >= 0.080						0.027
Standardized Root Mean Square Residual:						
SRMR						0.023
Parameter Estimates:						
Standard errors						Standard
Information						Expected
Information saturated (h1) model						Structured
Latent Variables:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
training =~						
M11	1.000				0.573	0.692
M13	0.544	NA			0.312	0.305
M14	0.636	NA			0.364	0.358
M16	1.614	NA			0.925	1.314
M17	0.636	NA			0.364	0.524
promotion =~						
M21	1.000				0.474	0.645
M23	1.178	NA			0.558	0.562
M24	1.247	NA			0.591	0.657
M25	1.400	NA			0.663	0.687
path =~						
M11	1.000				0.645	0.779
M13	1.396	NA			0.901	0.881
M14	1.540	NA			0.994	0.976
M16	0.910	NA			0.588	0.835
M17	0.982	NA			0.634	0.912
M21	0.214	NA			0.138	0.188
M23	0.592	NA			0.382	0.385
M24	0.566	NA			0.365	0.406
M25	0.480	NA			0.310	0.321
Covariances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
.M13 ~~						
.M14	0.048	NA			0.048	0.097
.M14 ~~						
.M17	-0.286	NA			-0.286	-0.794
.M13 ~~						
.M17	-0.233	NA			-0.233	-0.586
.M21 ~~						
.M25	0.017	NA			0.017	0.044
training ~~						
promotion	0.108	NA			0.397	0.397
path	-0.272	NA			-0.735	-0.735
promotion ~~						
path	-0.058	NA			-0.189	-0.189
Variances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
.M11	0.486	NA			0.486	0.707
.M13	0.550	NA			0.550	0.526
.M14	0.449	NA			0.449	0.433
.M16	0.093	NA			0.093	0.189
.M17	0.288	NA			0.288	0.596
.M21	0.321	NA			0.321	0.595
.M23	0.609	NA			0.609	0.618
.M24	0.409	NA			0.409	0.505
.M25	0.475	NA			0.475	0.509
training	0.328	NA			1.000	1.000
promotion	0.224	NA			1.000	1.000
path	0.416	NA			1.000	1.000
R-Square:						
	Estimate					
M11	0.293					
M13	0.474					
M14	0.567					
M16	0.811					
M17	0.404					
M21	0.405					

الملاحق

```

M23          0.382
M24          0.495
M25          0.491
> fitmeasures(data.twofactor2.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","cm
in",
+           "srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi",
+           "cfi","gfi","tli","aic","sabic","
cr"))
chisq  df    pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi  nnfi
31.970 11.000 0.001   0.054  0.023 0.989 0.957 0.975 0.944
      cfi  gfi  tli  aic
      0.983 0.989 0.944 13715.824
> semPaths(data.twofactor2.fit,
+          whatLabels = "std",
+          edge.label.cex = 1,
+          edge.color = "blue",
+          what = "std",
+          groups="latent",
+          style="lisrel",
+          layout = "tree")

```

ملحق رقم (7-2): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	Code and Output
أبعاد الرضا الوظيفي	<p>قبل التعديل</p> <pre> chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi nfi 812.514 164.000 0.000 0.078 0.062 0.894 0.864 0.736 nnfi cfi gfi tli aic 0.740 0.776 0.894 0.740 32740.991 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 32800.882 </pre> <p>التعديلات</p> <pre> -J22 chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi 725.605 146.000 0.000 0.078 0.062 0.897 0.866 nfi nnfi cfi gfi tli aic 0.755 0.757 0.793 0.897 0.757 31286.178 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 31343.465 J33 ~ J34 chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi 684.215 145.000 0.000 0.076 0.060 0.904 0.875 nfi nnfi cfi gfi tli aic 0.769 0.773 0.807 0.904 0.773 31246.787 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 31305.377 -J24 chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi 577.229 128.000 0.000 0.073 0.056 0.915 0.886 nfi nnfi cfi gfi tli aic 0.798 0.802 0.834 0.915 0.802 29308.783 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 29364.769 -J23 chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi 486.024 112.000 0.000 0.072 0.053 0.921 0.892 nfi nnfi cfi gfi tli aic 0.823 0.826 0.857 0.921 0.826 27521.439 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 27574.821 J41- chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi 425.606 97.000 0.000 0.072 0.051 0.926 0.896 nfi nnfi cfi gfi tli aic 0.841 0.841 0.871 0.926 0.841 26345.972 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 26396.750 J11 ~ J14 chisq df pvalue rmsea srmr gfi agfi 410.492 96.000 0.000 0.071 0.051 0.929 0.899 nfi nnfi cfi gfi tli aic 0.847 0.846 0.877 0.929 0.846 26332.858 Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 26384.937 </pre>

الملاحق

-J32	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi
	372.558	82.000	0.000	0.074	0.051	0.932	0.900
	nfi	nnfi	cfi	gfi	tli	aic	
	0.858	0.852	0.884	0.932	0.852	24576.178	
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)				24625.654		
J21-	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi
	328.603	69.000	0.000	0.076	0.050	0.935	0.901
	nfi	nnfi	cfi	gfi	tli	aic	
	0.866	0.855	0.890	0.935	0.855	23040.651	
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)				23087.522		
J25-	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi
	264.334	58.000	0.000	0.074	0.049	0.942	0.909
	nfi	nnfi	cfi	gfi	tli	aic	
	0.881	0.871	0.904	0.942	0.871	21289.199	
	Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)				21332.165		

ملحق رقم (7-2-1): النموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	Code and Output
الرضا الوظيفي	<pre> > library(lavaan) > library(semPlot) > data.fourfactor2.model<- ' + wages=~J11+J12+J13+J14 + nature=~J26+J27 + coworkers=~J31+J33+J34+J35 + supervision=~J42+J43+J44 + job=~wages+nature+coworkers+supervision + J11 ~~ J14 + + > data.fourfactor2.fit<-cfa(data.fourfactor2.model, + data=mydata) > summary(data.fourfactor2.fit) lavaan 0.6.15 ended normally after 43 iterations Estimator ML Optimization method NLMINB Number of model parameters 31 Number of observations 650 Model Test User Model: Test statistic 267.790 Degrees of freedom 60 P-value (Chi-square) 0.000 Parameter Estimates: Standard errors Standard Information Expected Information saturated (h1) model Structured Latent Variables: Estimate Std.Err z-value P(> z) wages =~ J11 1.000 J12 1.223 0.059 20.746 0.000 J13 1.379 0.063 22.061 0.000 J14 0.731 0.051 14.442 0.000 nature =~ J26 1.000 J27 1.307 0.180 7.246 0.000 coworkers =~ J31 1.000 J33 1.498 0.200 7.489 0.000 J34 0.975 0.148 6.590 0.000 J35 1.182 0.160 7.406 0.000 supervision =~ J42 1.000 J43 1.191 0.147 8.126 0.000 J44 1.014 0.129 7.871 0.000 job =~ wages 1.000 </pre>

nature	0.551	0.076	7.270	0.000		
coworkers	0.501	0.073	6.853	0.000		
supervision	0.566	0.083	6.816	0.000		
Covariances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)		
.J11 ~~						
.J14	-0.094	0.023	-4.020	0.000		
Variances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)		
.J11	0.414	0.031	13.438	0.000		
.J12	0.547	0.040	13.643	0.000		
.J13	0.419	0.040	10.566	0.000		
.J14	0.557	0.035	15.984	0.000		
.J26	0.432	0.040	10.855	0.000		
.J27	0.699	0.067	10.482	0.000		
.J31	0.598	0.037	16.164	0.000		
.J33	0.580	0.043	13.595	0.000		
.J34	0.538	0.033	16.055	0.000		
.J35	0.399	0.028	14.032	0.000		
.J42	0.918	0.059	15.560	0.000		
.J43	0.357	0.040	9.008	0.000		
.J44	0.598	0.043	13.973	0.000		
.wages	0.313	0.043	7.275	0.000		
.nature	0.130	0.031	4.237	0.000		
.coworkers	0.039	0.014	2.884	0.004		
.supervision	0.136	0.031	4.350	0.000		
job	0.342	0.051	6.676	0.000		
> summary(data.fourfactor2.fit,						
+ fit.measures=TRUE,						
+ standardized=TRUE,						
+ rsquare=TRUE)						
lavaan 0.6.15 ended normally after 43 iterations						
Estimator					ML	
Optimization method					NLMINB	
Number of model parameters					31	
Number of observations					650	
Model Test User Model:						
Test statistic					267.790	
Degrees of freedom					60	
P-value (Chi-square)					0.000	
Model Test Baseline Model:						
Test statistic					2227.475	
Degrees of freedom					78	
P-value					0.000	
User Model versus Baseline Model:						
Comparative Fit Index (CFI)					0.903	
Tucker-Lewis Index (TLI)					0.874	
Loglikelihood and Information Criteria:						
Loglikelihood user model (H0)					-10613.328	
Loglikelihood unrestricted model (H1)					NA	
Akaike (AIC)					21288.655	
Bayesian (BIC)					21427.441	
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)					21329.017	
Root Mean Square Error of Approximation:						
RMSEA					0.073	
90 Percent confidence interval - lower					0.064	
90 Percent confidence interval - upper					0.082	
P-value H_0: RMSEA <= 0.050					0.000	
P-value H_0: RMSEA >= 0.080					0.102	
Standardized Root Mean Square Residual:						
SRMR					0.050	
Parameter Estimates:						
Standard errors					Standard	
Information					Expected	
Information saturated (h1) model					structured	
Latent Variables:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
wages =~						
J11	1.000				0.810	0.783
J12	1.223	0.059	20.746	0.000	0.990	0.801
J13	1.379	0.063	22.061	0.000	1.117	0.865
J14	0.731	0.051	14.442	0.000	0.592	0.621

الملاحق

nature =~								
J26	1.000				0.483	0.592		
J27	1.307	0.180	7.246	0.000	0.632	0.603		
coworkers =~								
J31	1.000				0.354	0.416		
J33	1.498	0.200	7.489	0.000	0.530	0.571		
J34	0.975	0.148	6.590	0.000	0.345	0.426		
J35	1.182	0.160	7.406	0.000	0.418	0.552		
supervision =~								
J42	1.000				0.495	0.459		
J43	1.191	0.147	8.126	0.000	0.590	0.703		
J44	1.014	0.129	7.871	0.000	0.502	0.545		
job =~								
wages	1.000				0.722	0.722		
nature	0.551	0.076	7.270	0.000	0.667	0.667		
coworkers	0.501	0.073	6.853	0.000	0.829	0.829		
supervision	0.566	0.083	6.816	0.000	0.669	0.669		
Covariances:								
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all		
.J11 ~~								
.J14	-0.094	0.023	-4.020	0.000	-0.094	-0.196		
Variances:								
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all		
.J11	0.414	0.031	13.438	0.000	0.414	0.387		
.J12	0.547	0.040	13.643	0.000	0.547	0.358		
.J13	0.419	0.040	10.566	0.000	0.419	0.252		
.J14	0.557	0.035	15.984	0.000	0.557	0.614		
.J26	0.432	0.040	10.855	0.000	0.432	0.649		
.J27	0.699	0.067	10.482	0.000	0.699	0.637		
.J31	0.598	0.037	16.164	0.000	0.598	0.827		
.J33	0.580	0.043	13.595	0.000	0.580	0.674		
.J34	0.538	0.033	16.055	0.000	0.538	0.819		
.J35	0.399	0.028	14.032	0.000	0.399	0.695		
.J42	0.918	0.059	15.560	0.000	0.918	0.789		
.J43	0.357	0.040	9.008	0.000	0.357	0.506		
.J44	0.598	0.043	13.973	0.000	0.598	0.703		
.wages	0.313	0.043	7.275	0.000	0.478	0.478		
.nature	0.130	0.031	4.237	0.000	0.556	0.556		
.coworkers	0.039	0.014	2.884	0.004	0.313	0.313		
.supervision	0.136	0.031	4.350	0.000	0.553	0.553		
.job	0.342	0.051	6.676	0.000	1.000	1.000		
R-Square:								
	Estimate							
J11	0.613							
J12	0.642							
J13	0.748							
J14	0.386							
J26	0.351							
J27	0.363							
J31	0.173							
J33	0.326							
J34	0.181							
J35	0.305							
J42	0.211							
J43	0.494							
J44	0.297							
wages	0.522							
nature	0.444							
coworkers	0.687							
supervision	0.447							
> fitmeasures(data.fourfactor2.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","tli","aic","sabic"))								
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi
267.790	60.000	0.000	0.073	0.050	0.941	0.911	0.880	0.874
cfi	gfi	tli	aic					
0.903	0.941	0.874	21288.655					
> modindices(data.fourfactor2.fit,sort=TRUE,maximum.number = 10)								
	lhs	op	rhs	mi	epc	sepc.lv	sepc.all	sepc.nox
102	J12	~~	J26	54.592	-0.180	-0.180	-0.370	-0.370
151	J33	~~	J34	37.559	0.176	0.176	0.316	0.316
161	J35	~~	J43	24.235	-0.099	-0.099	-0.263	-0.263
41	wages	~~	J34	20.755	-0.291	-0.236	-0.291	-0.291

الملاحق

47	nature	=~	J12	20.102	-0.517	-0.250	-0.202	-0.202
48	nature	=~	J13	18.025	0.489	0.236	0.183	0.183
114	J13	~~	J31	17.222	0.105	0.105	0.209	0.209
125	J14	~~	J34	17.062	-0.097	-0.097	-0.177	-0.177
63	coworkers	=~	J42	15.239	0.870	0.308	0.285	0.285
112	J13	~~	J26	13.747	0.087	0.087	0.205	0.205

```

> semPaths(data.fourfactor2.fit,
+         whatLabels = "std",
+         edge.label.cex = 1,
+         edge.color = "blue",
+         what = "std",
+         groups="latent",
+         style="lisrel",
+         layout = "tree")

```

ملحق رقم (7-2-2): النموذج الثنائي العام للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	Code and Output																																																																																
الرضا الوظيفي	<pre> > library(lavaan) > library(semPlot) > data.fourfactor2.model<- ' + wages=~J11+J12+J13+J14 + nature=~J26+J27 + coworkers=~J31+J33+J34+J35 + supervision=~J42+J43+J44 + job=~J11+J12+J13+J14+J26+J27+J31+J33+J34+J35+J42+J43+J44 + J11 ~~ J14 + > data.fourfactor2.fit<-cfa(data.fourfactor2.model, + data=mydata) Warning messages: 1: In lav_model_vcov(lavmodel = lavmodel, lavsamplestats = lavsample tats, : lavaan WARNING: could not compute standard errors! The information matrix could not be inverted. This may be a symptom that the model is not identified. 2: In lav_object_post_check(object) : lavaan WARNING: some estimated ov variances are negative > summary(data.fourfactor2.fit) lavaan 0.6.15 ended normally after 177 iterations Estimator ML Optimization method NLMINB Number of model parameters 50 Number of observations 650 Model Test User Model: Test statistic 128.101 Degrees of freedom 41 P-value (Chi-square) 0.000 Parameter Estimates: Standard errors Standard Information Expected Information saturated (h1) model Structured Latent Variables: </pre> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 15%;">Estimate</th> <th style="width: 15%;">Std.Err</th> <th style="width: 15%;">z-value</th> <th style="width: 25%;">P(> z)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>wages =~</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J11</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J12</td> <td>10.962</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J13</td> <td>0.112</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J14</td> <td>0.473</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>nature =~</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J26</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J27</td> <td>0.394</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>coworkers =~</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J31</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J33</td> <td>3.638</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J34</td> <td>3.275</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J35</td> <td>1.453</td> <td>NA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>supervision =~</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> J42</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	wages =~					J11	1.000				J12	10.962	NA			J13	0.112	NA			J14	0.473	NA			nature =~					J26	1.000				J27	0.394	NA			coworkers =~					J31	1.000				J33	3.638	NA			J34	3.275	NA			J35	1.453	NA			supervision =~					J42	1.000			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)																																																																													
wages =~																																																																																	
J11	1.000																																																																																
J12	10.962	NA																																																																															
J13	0.112	NA																																																																															
J14	0.473	NA																																																																															
nature =~																																																																																	
J26	1.000																																																																																
J27	0.394	NA																																																																															
coworkers =~																																																																																	
J31	1.000																																																																																
J33	3.638	NA																																																																															
J34	3.275	NA																																																																															
J35	1.453	NA																																																																															
supervision =~																																																																																	
J42	1.000																																																																																

J43	1.409	NA
J44	1.292	NA
job =~		
J11	1.000	
J12	0.485	NA
J13	1.676	NA
J14	0.767	NA
J26	0.597	NA
J27	0.570	NA
J31	0.351	NA
J33	0.188	NA
J34	-0.029	NA
J35	0.355	NA
J42	0.169	NA
J43	-0.013	NA
J44	-0.077	NA

Covariances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.J11 ~~				
.J14	-0.045	NA		
wages ~~				
nature	-0.022	NA		
coworkers	0.003	NA		
supervision	0.016	NA		
job	0.037	NA		
nature ~~				
coworkers	0.007	NA		
supervision	0.013	NA		
job	-0.081	NA		
coworkers ~~				
supervision	0.034	NA		
job	0.027	NA		
supervision ~~				
job	0.120	NA		

Variances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.J11	0.489	NA		
.J12	-0.678	NA		
.J13	0.270	NA		
.J14	0.587	NA		
.J26	0.072	NA		
.J27	0.894	NA		
.J31	0.620	NA		
.J33	0.506	NA		
.J34	0.419	NA		
.J35	0.436	NA		
.J42	0.931	NA		
.J43	0.355	NA		
.J44	0.574	NA		
wages	0.014	NA		
nature	0.514	NA		
coworkers	0.023	NA		
supervision	0.178	NA		
job	0.492	NA		

```
> summary(data.fourfactor2.fit,
+         fit.measures=TRUE,
+         standardized=TRUE,
+         rsquare=TRUE)
```

```
lavaan 0.6.15 ended normally after 177 iterations
Estimator ML
Optimization method NLMINB
Number of model parameters 50
Number of observations 650
Model Test User Model:
Test statistic 128.101
Degrees of freedom 41
P-value (Chi-square) 0.000
Model Test Baseline Model:
Test statistic 2227.475
Degrees of freedom 78
P-value 0.000
User Model versus Baseline Model:
```


الملحق

Comparative Fit Index (CFI)					0.959	
Tucker-Lewis Index (TLI)					0.923	
Loglikelihood and Information Criteria:						
Loglikelihood user model (H0)					-10543.483	
Loglikelihood unrestricted model (H1)					NA	
Akaike (AIC)					21186.967	
Bayesian (BIC)					21410.815	
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)					21252.066	
Root Mean Square Error of Approximation:						
RMSEA					0.057	
90 Percent confidence interval - lower					0.046	
90 Percent confidence interval - upper					0.069	
P-value H_0: RMSEA <= 0.050					0.138	
P-value H_0: RMSEA >= 0.080					0.000	
Standardized Root Mean Square Residual:						
SRMR					0.033	
Parameter Estimates:						
Standard errors						Standard
Information						Expected
Information saturated (h1) model						structured
Latent Variables:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
wages =~						
J11	1.000				0.119	0.115
J12	10.962	NA			1.301	1.053
J13	0.112	NA			0.013	0.010
J14	0.473	NA			0.056	0.059
nature =~						
J26	1.000				0.717	0.879
J27	0.394	NA			0.283	0.270
coworkers =~						
J31	1.000				0.150	0.177
J33	3.638	NA			0.547	0.590
J34	3.275	NA			0.493	0.608
J35	1.453	NA			0.219	0.289
supervision =~						
J42	1.000				0.422	0.391
J43	1.409	NA			0.595	0.709
J44	1.292	NA			0.545	0.591
job =~						
J11	1.000				0.702	0.679
J12	0.485	NA			0.340	0.276
J13	1.676	NA			1.176	0.911
J14	0.767	NA			0.538	0.565
J26	0.597	NA			0.419	0.513
J27	0.570	NA			0.400	0.382
J31	0.351	NA			0.246	0.289
J33	0.188	NA			0.132	0.142
J34	-0.029	NA			-0.020	-0.025
J35	0.355	NA			0.249	0.329
J42	0.169	NA			0.119	0.110
J43	-0.013	NA			-0.009	-0.011
J44	-0.077	NA			-0.054	-0.059
Covariances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
.J11 ~~						
.J14	-0.045	NA			-0.045	-0.084
wages ~~						
nature	-0.022	NA			-0.262	-0.262
coworkers	0.003	NA			0.145	0.145
supervision	0.016	NA			0.311	0.311
job	0.037	NA			0.445	0.445
nature ~~						
coworkers	0.007	NA			0.067	0.067
supervision	0.013	NA			0.045	0.045
job	-0.081	NA			-0.161	-0.161
coworkers ~~						
supervision	0.034	NA			0.529	0.529
job	0.027	NA			0.260	0.260
supervision ~~						
job	0.120	NA			0.405	0.405
Variances:						

الملاحق

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all		
.J11	0.489	NA			0.489	0.457		
.J12	-0.678	NA			-0.678	-0.444		
.J13	0.270	NA			0.270	0.162		
.J14	0.587	NA			0.587	0.648		
.J26	0.072	NA			0.072	0.109		
.J27	0.894	NA			0.894	0.814		
.J31	0.620	NA			0.620	0.858		
.J33	0.506	NA			0.506	0.588		
.J34	0.419	NA			0.419	0.638		
.J35	0.436	NA			0.436	0.759		
.J42	0.931	NA			0.931	0.800		
.J43	0.355	NA			0.355	0.504		
.J44	0.574	NA			0.574	0.675		
wages	0.014	NA			1.000	1.000		
nature	0.514	NA			1.000	1.000		
coworkers	0.023	NA			1.000	1.000		
supervision	0.178	NA			1.000	1.000		
job	0.492	NA			1.000	1.000		
R-Square:								
	Estimate							
J11	0.543							
J12	NA							
J13	0.838							
J14	0.352							
J26	0.891							
J27	0.186							
J31	0.142							
J33	0.412							
J34	0.362							
J35	0.241							
J42	0.200							
J43	0.496							
J44	0.325							
> fitmeasures(data.fourfactor2.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))								
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi
128.101	41.000	0.000	0.057	0.033	0.972	0.937	0.942	0.923
cfi	gfi	tli	aic					
0.959	0.972	0.923	21186.967					

ملحق رقم (7-3): تعديل النموذج القياسي لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المتغير	Code and Output																																																																																																												
أبعاد العدالة التنظيمية	<p style="text-align: right;">قبل التعديل</p> <pre>> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))</pre> <table border="1"> <thead> <tr><th>chisq</th><th>df</th><th>pvalue</th><th>rmsea</th><th>srmr</th><th>gfi</th><th>agfi</th><th>nfi</th><th>nnfi</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>181.425</td><td>34.000</td><td>0.000</td><td>0.082</td><td>0.058</td><td>0.949</td><td>0.917</td><td>0.854</td><td>0.837</td></tr> <tr><td>cfi</td><td>gfi</td><td>tli</td><td>aic</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>0.877</td><td>0.949</td><td>0.837</td><td>16977.614</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">بعد التعديلات:</p> <p>- Q22</p> <pre>> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))</pre> <table border="1"> <thead> <tr><th>chisq</th><th>df</th><th>pvalue</th><th>rmsea</th><th>srmr</th><th>gfi</th><th>agfi</th><th>nfi</th><th>nnfi</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>107.433</td><td>22.000</td><td>0.000</td><td>0.077</td><td>0.041</td><td>0.967</td><td>0.932</td><td>0.911</td><td>0.881</td></tr> <tr><td>cfi</td><td>gfi</td><td>tli</td><td>aic</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>0.927</td><td>0.967</td><td>0.881</td><td>15035.005</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>- Q24</p> <pre>> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))</pre> <table border="1"> <thead> <tr><th>chisq</th><th>df</th><th>pvalue</th><th>rmsea</th><th>srmr</th><th>gfi</th><th>agfi</th><th>nfi</th><th>nnfi</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>71.926</td><td>18.000</td><td>0.000</td><td>0.068</td><td>0.037</td><td>0.974</td><td>0.949</td><td>0.926</td><td>0.911</td></tr> <tr><td>cfi</td><td>gfi</td><td>tli</td><td>aic</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>0.943</td><td>0.974</td><td>0.911</td><td>13471.961</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>- Q23</p>	chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi	181.425	34.000	0.000	0.082	0.058	0.949	0.917	0.854	0.837	cfi	gfi	tli	aic						0.877	0.949	0.837	16977.614						chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi	107.433	22.000	0.000	0.077	0.041	0.967	0.932	0.911	0.881	cfi	gfi	tli	aic						0.927	0.967	0.881	15035.005						chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi	71.926	18.000	0.000	0.068	0.037	0.974	0.949	0.926	0.911	cfi	gfi	tli	aic						0.943	0.974	0.911	13471.961					
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi																																																																																																					
181.425	34.000	0.000	0.082	0.058	0.949	0.917	0.854	0.837																																																																																																					
cfi	gfi	tli	aic																																																																																																										
0.877	0.949	0.837	16977.614																																																																																																										
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi																																																																																																					
107.433	22.000	0.000	0.077	0.041	0.967	0.932	0.911	0.881																																																																																																					
cfi	gfi	tli	aic																																																																																																										
0.927	0.967	0.881	15035.005																																																																																																										
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi																																																																																																					
71.926	18.000	0.000	0.068	0.037	0.974	0.949	0.926	0.911																																																																																																					
cfi	gfi	tli	aic																																																																																																										
0.943	0.974	0.911	13471.961																																																																																																										

```
> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr",
r","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))
chisq  df  pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi  nnfi
43.828 12.000 0.000  0.064  0.037  0.981  0.957  0.945  0.928
      cfi  gfi  tli  aic
      0.959  0.981  0.928  11819.148
```

بعد التعديل:

```
> data.twofactor.model<- '
+ procedural=~Q11+Q12+Q13+Q14
+ distributive=~Q21+Q25+Q26
+
+ Q21 ~~ Q25
+ '
> data.twofactor.fit<-cfa(data.twofactor.model,
+                          data=mydata)
> summary(data.twofactor.fit)
lavaan 0.6.15 ended normally after 31 iterations
Estimator ML
Optimization method NLMINB
Number of model parameters 16
Number of observations 650
Model Test User Model:
Test statistic 43.828
Degrees of freedom 12
P-value (Chi-square) 0.000
Parameter Estimates:
Standard errors Standard
Information Expected
Information saturated (h1) model Structured
Latent Variables:
      Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
procedural =~
  Q11 1.000
  Q12 0.868 0.072 12.140 0.000
  Q13 1.100 0.080 13.712 0.000
  Q14 0.745 0.070 10.652 0.000
distributive =~
  Q21 1.000
  Q25 0.969 0.124 7.812 0.000
  Q26 0.480 0.131 3.679 0.000
Covariances:
      Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
.Q21 ~~
.Q25 -0.263 0.128 -2.055 0.040
procedural ~~
distributive 0.184 0.027 6.721 0.000
Variances:
      Estimate Std.Err z-value P(>|z|)
.Q11 0.405 0.037 11.059 0.000
.Q12 0.696 0.046 15.090 0.000
.Q13 0.509 0.045 11.291 0.000
.Q14 0.793 0.049 16.159 0.000
.Q21 0.283 0.139 2.029 0.042
.Q25 0.493 0.140 3.514 0.000
.Q26 0.561 0.043 12.958 0.000
procedural 0.478 0.052 9.152 0.000
distributive 0.514 0.145 3.552 0.000
> summary(data.twofactor.fit,
+          fit.measures=TRUE,
+          standardized=TRUE,
+          rsquare=TRUE)
lavaan 0.6.15 ended normally after 31 iterations
Estimator ML
Optimization method NLMINB
Number of model parameters 16
Number of observations 650
Model Test User Model:
Test statistic 43.828
Degrees of freedom 12
P-value (Chi-square) 0.000
```

```

Model Test Baseline Model:
  Test statistic                799.208
  Degrees of freedom            21
  P-value                       0.000
User Model versus Baseline Model:
  Comparative Fit Index (CFI)   0.959
  Tucker-Lewis Index (TLI)     0.928
Loglikelihood and Information Criteria:
  Loglikelihood user model (H0) -5893.574
  Loglikelihood unrestricted model (H1) NA
  Akaike (AIC)                  11819.148
  Bayesian (BIC)                 11890.779
  Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 11839.979
Root Mean Square Error of Approximation:
  RMSEA                          0.064
  90 Percent confidence interval - lower 0.044
  90 Percent confidence interval - upper 0.085
  P-value H_0: RMSEA <= 0.050 0.116
  P-value H_0: RMSEA >= 0.080 0.105
Standardized Root Mean Square Residual:
  SRMR                            0.037
Parameter Estimates:
  Standard errors
  Information
  Information saturated (h1) model
  Standard Expected Structured
Latent Variables:
  Estimate Std.Err z-value P(>|z|) Std.lv Std.all
procedural =~
Q11          1.000
Q12          0.868    0.072   12.140    0.000    0.691    0.736
Q13          1.100    0.080   13.712    0.000    0.600    0.584
Q14          0.745    0.070   10.652    0.000    0.761    0.730
distributive =~
Q21          1.000
Q25          0.969    0.124    7.812    0.000    0.515    0.501
Q26          0.480    0.131    3.679    0.000    0.717    0.803
Covariances:
  Estimate Std.Err z-value P(>|z|) Std.lv Std.all
Q21 ~~
Q25      -0.263    0.128   -2.055    0.040   -0.263   -0.704
procedural ~~
distributive 0.184    0.027    6.721    0.000    0.694    0.703
Variances:
  Estimate Std.Err z-value P(>|z|) Std.lv Std.all
Q11          0.405    0.037   11.059    0.000    0.344    0.418
Q12          0.696    0.046   15.090    0.000    0.717    0.803
Q13          0.509    0.045   11.291    0.000    0.694    0.703
Q14          0.793    0.049   16.159    0.000    0.344    0.418
Q21          0.283    0.139    2.029    0.042    0.717    0.803
Q25          0.493    0.140    3.514    0.000    0.694    0.703
Q26          0.561    0.043   12.958    0.000    0.344    0.418
procedural  0.478    0.052    9.152    0.000    0.717    0.803
distributive 0.514    0.145    3.552    0.000    0.694    0.703
R-Square:
  Estimate
  Q11          0.542
  Q12          0.341
  Q13          0.532
  Q14          0.251
  Q21          0.645
  Q25          0.494
  Q26          0.174
> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srm
r","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))
chisq  df    pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi  nnfi
43.828 12.000 0.000  0.064  0.037 0.981 0.957 0.945 0.928
      cfi      gfi      tli      aic
      0.959  0.981  0.928 11819.148
> modindices(data.twofactor.fit,sort=TRUE,maximum.number = 10)
lhs op rhs  mi  epc sepc.lv sepc.all sepc.nox
42      Q14 ~~ Q25 14.884 0.130 0.130 0.208 0.208
39      Q13 ~~ Q25 9.214 -0.095 -0.095 -0.190 -0.190

```

الملاحق

35	Q12	~~	Q25	7.279	0.088	0.088	0.150	0.150
30	Q11	~~	Q25	6.143	-0.070	-0.070	-0.157	-0.157
29	Q11	~~	Q21	5.853	0.061	0.061	0.182	0.182
24	distributive	==	Q13	4.030	-0.119	-0.086	-0.082	-0.082
25	distributive	==	Q14	3.904	0.120	0.086	0.083	0.083
31	Q11	~~	Q26	3.152	-0.042	-0.042	-0.089	-0.089
23	distributive	==	Q12	2.681	0.097	0.069	0.067	0.067
41	Q14	~~	Q21	2.396	-0.046	-0.046	-0.098	-0.098

```

> semPaths(data.twofactor.fit,
+          whatLabels = "std",
+          edge.label.cex = 1,
+          edge.color = "blue",
+          what = "std",
+          groups="latent",
+          style="lisrel",
+          layout = "tree")

```

ملحق رقم (7-3-1): النموذج الهرمي للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المتغير	Code and Output
أبعاد العدالة التنظيمية	<pre> > data.twofactor.model<-' + procedural=~Q11+Q12+Q13+Q14 + distributive=~Q21+Q25+Q26 + justice=~procedural+distributive + > data.twofactor.fit<-cfa(data.twofactor.model, + data=mydata) > summary(data.twofactor.fit) lavaan 0.6.15 ended normally after 27 iterations Estimator ML Optimization method NLMINB Number of model parameters 16 Number of observations 650 Model Test User Model: Test statistic 54.659 Degrees of freedom 12 P-value (Chi-square) 0.000 Parameter Estimates: Standard errors Standard Information Expected Information saturated (h1) model Structured Latent Variables: Estimate Std.Err z-value P(> z) procedural =~ Q11 1.000 Q12 0.873 NA Q13 1.112 NA Q14 0.749 NA distributive =~ Q21 1.000 Q25 0.944 NA Q26 0.825 NA justice =~ procedural 1.000 distributive 0.472 NA Variances: Estimate Std.Err z-value P(> z) .Q11 0.410 NA .Q12 0.696 NA .Q13 0.502 NA .Q14 0.793 NA .Q21 0.513 NA .Q25 0.724 NA .Q26 0.487 NA .procedural 0.131 NA .distributive 0.207 NA justice 0.342 NA > summary(data.twofactor.fit, + fit.measures=TRUE, + standardized=TRUE, + rsquare=TRUE) </pre>

```

lavaan 0.6.15 ended normally after 27 iterations
Estimator ML
Optimization method NLMINB
Number of model parameters 16
Number of observations 650
Model Test User Model:
Test statistic 54.659
Degrees of freedom 12
P-value (Chi-square) 0.000
Model Test Baseline Model:
Test statistic 799.208
Degrees of freedom 21
P-value 0.000
User Model versus Baseline Model:
Comparative Fit Index (CFI) 0.945
Tucker-Lewis Index (TLI) 0.904
Loglikelihood and Information Criteria:
Loglikelihood user model (H0) -5898.990
Loglikelihood unrestricted model (H1) NA
Akaike (AIC) 11829.979
Bayesian (BIC) 11901.611
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC) 11850.811
Root Mean Square Error of Approximation:
RMSEA 0.074
90 Percent confidence interval - lower 0.055
90 Percent confidence interval - upper 0.094
P-value H_0: RMSEA <= 0.050 0.021
P-value H_0: RMSEA >= 0.080 0.332
Standardized Root Mean Square Residual:
SRMR 0.044
Parameter Estimates:
Standard errors Standard
Information Expected
Information saturated (h1) model Structured
Latent Variables:
Estimate Std.Err z-value P(>|z|) Std.lv Std.all
procedural =~
Q11 1.000 0.688 0.732
Q12 0.873 NA 0.600 0.584
Q13 1.112 NA 0.765 0.734
Q14 0.749 NA 0.515 0.501
distributive =~
Q21 1.000 0.532 0.596
Q25 0.944 NA 0.502 0.508
Q26 0.825 NA 0.439 0.533
justice =~
procedural 1.000 0.850 0.850
distributive 0.472 NA 0.519 0.519
Variances:
Estimate Std.Err z-value P(>|z|) Std.lv Std.all
Q11 0.410 NA 0.410 0.464
Q12 0.696 NA 0.696 0.659
Q13 0.502 NA 0.502 0.462
Q14 0.793 NA 0.793 0.749
Q21 0.513 NA 0.513 0.645
Q25 0.724 NA 0.724 0.742
Q26 0.487 NA 0.487 0.716
procedural 0.131 NA 0.277 0.277
distributive 0.207 NA 0.731 0.731
justice 0.342 NA 1.000 1.000
R-Square:
Estimate
Q11 0.536
Q12 0.341
Q13 0.538
Q14 0.251
Q21 0.355
Q25 0.258
Q26 0.284
procedural 0.723
distributive 0.269

```


الملاحق

```
> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr",
r","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))
chisq  df  pvalue  rmsea  srmr  gfi  agfi  nfi  nnfi
54.659 12.000 0.000  0.074  0.044  0.976  0.945  0.932  0.904
      cfi  gfi  tli  aic
      0.945  0.976  0.904 11829.979
> # Calculate rho-A coefficient
> rho_A <- reliability(data.twofactor.fit)
> modindices(data.twofactor.fit,sort=TRUE,maximum.number = 10)
> semPaths(data.twofactor.fit,
+         whatLabels = "std",
+         edge.label.cex = 1,
+         edge.color = "blue",
+         what = "std",
+         groups="latent",
+         style="lisrel",
+         layout = "tree")
```

ملحق رقم (7-3-2): النموذج الثنائي العام للمتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المتغير	Code and Output
أبعاد العدالة التنظيمية	<pre>> library(lavaan) > library(semPlot) > library(semTools) > data.twofactor.model<- ' + procedural =~ Q11+Q12+Q13+Q14 + distributive =~ Q21+Q25+Q26 + justice =~ Q11+Q12+Q13+Q14+Q21+Q25+Q26 + > data.twofactor.fit <- cfa(data.twofactor.model, + data=mydata) > summary(data.twofactor.fit) lavaan 0.6.15 ended normally after 60 iterations Estimator ML Optimization method NLMINB Number of model parameters 24 Number of observations 650 Model Test User Model: Test statistic 6.501 Degrees of freedom 4 P-value (Chi-square) 0.165 Parameter Estimates: Standard errors Standard Information Expected Information saturated (h1) model Structured Latent Variables: Estimate Std.Err z-value P(> z) procedural =~ Q11 1.000 Q12 0.804 NA Q13 1.086 NA Q14 0.670 NA distributive =~ Q21 1.000 Q25 0.255 NA Q26 0.234 NA justice =~ Q11 1.000 Q12 1.028 NA Q13 1.104 NA Q14 0.957 NA Q21 0.289 NA Q25 1.126 NA Q26 0.407 NA Covariances: Estimate Std.Err z-value P(> z) procedural ~~ distributive 0.391 NA justice distributive ~~ justice -0.196 NA</pre>

Variances:							
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)			
.Q11	0.387	NA					
.Q12	0.689	NA					
.Q13	0.501	NA					
.Q14	0.769	NA					
.Q21	-0.244	NA					
.Q25	0.284	NA					
.Q26	0.561	NA					
procedural	0.975	NA					
distributive	1.105	NA					
justice	0.578	NA					
> summary(data.twofactor.fit,							
+ fit.measures=TRUE,							
+ standardized=TRUE,							
+ rsquare=TRUE)							
lavaan 0.6.15 ended normally after 60 iterations							
Estimator					ML		
Optimization method					NLMINB		
Number of model parameters					24		
Number of observations					650		
Model Test User Model:							
Test statistic				6.501			
Degrees of freedom				4			
P-value (Chi-square)				0.165			
Model Test Baseline Model:							
Test statistic				799.208			
Degrees of freedom				21			
P-value				0.000			
User Model versus Baseline Model:							
Comparative Fit Index (CFI)				0.997			
Tucker-Lewis Index (TLI)				0.983			
Loglikelihood and Information Criteria:							
Loglikelihood user model (H0)				-5874.910			
Loglikelihood unrestricted model (H1)				NA			
Akaike (AIC)				11797.820			
Bayesian (BIC)				11905.268			
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)				11829.068			
Root Mean Square Error of Approximation:							
RMSEA				0.031			
90 Percent confidence interval - lower				0.000			
90 Percent confidence interval - upper				0.073			
P-value H_0: RMSEA <= 0.050				0.727			
P-value H_0: RMSEA >= 0.080				0.023			
Standardized Root Mean Square Residual:							
SRMR				0.012			
Parameter Estimates:							
Standard errors					Standard		
Information					Expected		
Information saturated (h1) model					structured		
Latent Variables:							
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all	
procedural =~							
Q11	1.000				0.988	1.051	
Q12	0.804	NA			0.794	0.772	
Q13	1.086	NA			1.072	1.028	
Q14	0.670	NA			0.662	0.643	
distributive =~							
Q21	1.000				1.051	1.178	
Q25	0.255	NA			0.268	0.271	
Q26	0.234	NA			0.246	0.299	
justice =~							
Q11	1.000				0.760	0.809	
Q12	1.028	NA			0.781	0.760	
Q13	1.104	NA			0.839	0.805	
Q14	0.957	NA			0.727	0.707	
Q21	0.289	NA			0.220	0.246	
Q25	1.126	NA			0.856	0.867	
Q26	0.407	NA			0.309	0.375	
Covariances:							
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all	
procedural ~~							

الملحق

distributive	0.391	NA		0.376	0.376			
justice	-0.528	NA		-0.704	-0.704			
distributive ~~								
justice	-0.196	NA		-0.245	-0.245			
Variances:								
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv Std.all			
Q11	0.387	NA			0.387 0.438			
Q12	0.689	NA			0.689 0.652			
Q13	0.501	NA			0.501 0.460			
Q14	0.769	NA			0.769 0.727			
Q21	-0.244	NA			-0.244 -0.306			
Q25	0.284	NA			0.284 0.291			
Q26	0.561	NA			0.561 0.825			
procedural	0.975	NA			1.000 1.000			
distributive	1.105	NA			1.000 1.000			
justice	0.578	NA			1.000 1.000			
R-Square:								
	Estimate							
Q11	0.562							
Q12	0.348							
Q13	0.540							
Q14	0.273							
Q21	NA							
Q25	0.709							
Q26	0.175							
<pre>> fitmeasures(data.twofactor.fit,c("chisq","df","pvalue","rmsea","srmr", "r","gfi","agfi","nfi","nnfi","cfi","gfi","tli","aic","sabic"))</pre>								
chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi	nfi	nnfi
6.501	4.000	0.165	0.031	0.012	0.997	0.980	0.992	0.983
	cfi	gfi	tli	aic				
	0.997	0.997	0.983	11797.820				
<pre>> modindices(data.twofactor.fit,sort=TRUE,maximum.number = 10)</pre>								
<pre>> semPaths(data.twofactor.fit, + whatLabels = "std", + edge.label.cex = 1, + edge.color = "blue", + what = "std", + groups="latent", + style="lisrel", + layout = "tree")</pre>								

ملحق رقم (4-7): ملحق دمج نماذج القياس

دمج نماذج القياس الثلاثة التي تتكون من التدريب والترقية مع نموذج قياس الرضا الوظيفي مع نموذج قياس العدالة التنظيمية

المتغير	Code and Output
التدريب	<pre>> mymodel<-'</pre>
والترقية	<pre>+ training=~M11+M13+M14+M16+M17</pre>
ونموذج	<pre>+ promotion=~M21+M23+M24+M25</pre>
الرضا	<pre>+ procedural=~Q11+Q12+Q13+Q14</pre>
الوظيفي	<pre>+ distributive=~Q21+Q25+Q26</pre>
ونموذج	<pre>+ wages=~J11+J12+J13+J14</pre>
العدالة	<pre>+ nature=~J26+J27</pre>
التنظيمية	<pre>+ coworkers=~J31+J33+J34+J35</pre>
	<pre>+ supervision=~J42+J43+J44</pre>
	<pre>+ M13 ~~ M14</pre>
	<pre>+ M14 ~~ M17</pre>
	<pre>+ M13 ~~ M17</pre>
	<pre>+ M21 ~~ M25</pre>
	<pre>+ J11 ~~ J14</pre>
	<pre>+ Q21~~Q25</pre>
	<pre>+ '</pre>
	<pre>> myfit<-cfa(mymodel, data=df)</pre>
	<pre>> summary(myfit,</pre>
	<pre>+ fit.measures=TRUE,</pre>
	<pre>+ standardized=TRUE,</pre>
	<pre>+ rsquare=TRUE)</pre>
	lavaan 0.6.15 ended normally after 90 iterations
	Estimator
	ML

Optimization method	NLMINB					
Number of model parameters	92					
Number of observations	650					
Model Test User Model:						
Test statistic	1212.145					
Degrees of freedom	344					
P-value (Chi-square)	0.000					
Model Test Baseline Model:						
Test statistic	6538.747					
Degrees of freedom	406					
P-value	0.000					
User Model versus Baseline Model:						
Comparative Fit Index (CFI)	0.908					
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.913					
Loglikelihood and Information Criteria:						
Loglikelihood user model (H0)	-22953.988					
Loglikelihood unrestricted model (H1)	NA					
Akaike (AIC)	46091.977					
Bayesian (BIC)	46503.858					
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	46211.760					
Root Mean Square Error of Approximation:						
RMSEA	0.059					
90 Percent confidence interval - lower	0.054					
90 Percent confidence interval - upper	0.065					
P-value H_0: RMSEA <= 0.050	0.000					
P-value H_0: RMSEA >= 0.080	0.774					
Standardized Root Mean Square Residual:						
Parameter Estimates:						
Standard errors	Standard					
Information	Expected					
Information saturated (h1) model	Structured					
Latent Variables:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
training =~						
M11	1.000				0.538	0.649
M13	0.795	0.106	7.522	0.000	0.428	0.418
M14	0.892	0.108	8.274	0.000	0.480	0.472
M16	0.665	0.072	9.230	0.000	0.358	0.508
M17	0.561	0.072	7.755	0.000	0.302	0.434
promotion =~						
M21	1.000				0.460	0.627
M23	1.274	0.109	11.706	0.000	0.587	0.591
M24	1.340	0.104	12.910	0.000	0.617	0.686
M25	1.525	0.108	14.098	0.000	0.702	0.727
procedural =~						
Q11	1.000				0.680	0.724
Q12	0.874	0.068	12.920	0.000	0.595	0.579
Q13	1.150	0.072	16.032	0.000	0.783	0.751
Q14	0.744	0.067	11.097	0.000	0.506	0.492
distributive =~						
Q21	1.000				0.695	0.778
Q25	0.768	0.081	9.477	0.000	0.533	0.540
Q26	0.541	0.066	8.215	0.000	0.375	0.456
wages =~						
J11	1.000				0.821	0.794
J12	1.198	0.057	20.999	0.000	0.983	0.796
J13	1.346	0.060	22.468	0.000	1.105	0.856
J14	0.735	0.050	14.688	0.000	0.603	0.633
nature =~						
J26	1.000				0.557	0.682
J27	0.985	0.104	9.433	0.000	0.548	0.523
coworkers =~						
J31	1.000				0.380	0.447
J33	1.241	0.152	8.153	0.000	0.472	0.509
J34	0.771	0.116	6.629	0.000	0.293	0.362
J35	1.214	0.137	8.850	0.000	0.462	0.609
supervision =~						
J42	1.000				0.496	0.459
J43	1.160	0.136	8.535	0.000	0.575	0.685
J44	1.041	0.128	8.143	0.000	0.516	0.559
Covariances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all

الملاحق

.M13 ~~						
.M14	0.383	0.043	8.840	0.000	0.383	0.459
.M14 ~~						
.M17	-0.104	0.026	-3.987	0.000	-0.104	-0.185
.M13 ~~						
.M17	-0.064	0.026	-2.445	0.014	-0.064	-0.111
.M21 ~~						
.M25	0.006	0.021	0.273	0.785	0.006	0.015
.J11 ~~						
.J14	-0.110	0.023	-4.818	0.000	-0.110	-0.237
.Q21 ~~						
.Q25	-0.136	0.043	-3.146	0.002	-0.136	-0.291
training ~~						
promotion	0.136	0.018	7.615	0.000	0.551	0.551
procedural	0.127	0.023	5.606	0.000	0.346	0.346
distributive	0.149	0.024	6.286	0.000	0.400	0.400
wages	0.117	0.025	4.786	0.000	0.266	0.266
nature	0.186	0.024	7.811	0.000	0.622	0.622
coworkers	0.071	0.015	4.653	0.000	0.347	0.347
supervision	0.093	0.020	4.734	0.000	0.348	0.348
promotion ~~						
procedural	0.227	0.023	9.732	0.000	0.726	0.726
distributive	0.164	0.020	8.029	0.000	0.511	0.511
wages	0.194	0.023	8.504	0.000	0.512	0.512
nature	0.166	0.020	8.490	0.000	0.649	0.649
coworkers	0.101	0.015	6.762	0.000	0.579	0.579
supervision	0.113	0.018	6.232	0.000	0.496	0.496
procedural ~~						
distributive	0.193	0.027	7.063	0.000	0.408	0.408
wages	0.342	0.034	10.061	0.000	0.611	0.611
nature	0.216	0.027	8.147	0.000	0.570	0.570
coworkers	0.138	0.021	6.670	0.000	0.532	0.532
supervision	0.159	0.026	6.231	0.000	0.472	0.472
distributive ~~						
wages	0.217	0.030	7.166	0.000	0.381	0.381
nature	0.209	0.027	7.842	0.000	0.540	0.540
coworkers	0.199	0.025	7.924	0.000	0.755	0.755
supervision	0.192	0.028	6.840	0.000	0.559	0.559
wages ~~						
nature	0.227	0.029	7.868	0.000	0.497	0.497
coworkers	0.191	0.025	7.510	0.000	0.611	0.611
supervision	0.191	0.029	6.523	0.000	0.468	0.468
nature ~~						
coworkers	0.105	0.018	5.822	0.000	0.494	0.494
supervision	0.110	0.022	5.050	0.000	0.397	0.397
coworkers ~~						
supervision	0.111	0.019	5.822	0.000	0.587	0.587
Variances:						
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
.M11	0.397	0.033	11.878	0.000	0.397	0.578
.M13	0.863	0.055	15.813	0.000	0.863	0.825
.M14	0.806	0.053	15.138	0.000	0.806	0.778
.M16	0.367	0.024	15.171	0.000	0.367	0.742
.M17	0.392	0.025	15.622	0.000	0.392	0.811
.M21	0.328	0.023	14.442	0.000	0.328	0.607
.M23	0.642	0.041	15.816	0.000	0.642	0.651
.M24	0.429	0.030	14.279	0.000	0.429	0.530
.M25	0.440	0.035	12.488	0.000	0.440	0.472
.Q11	0.420	0.032	13.266	0.000	0.420	0.476
.Q12	0.703	0.044	15.909	0.000	0.703	0.665
.Q13	0.475	0.038	12.446	0.000	0.475	0.437
.Q14	0.802	0.048	16.692	0.000	0.802	0.758
.Q21	0.314	0.054	5.798	0.000	0.314	0.394
.Q25	0.691	0.056	12.265	0.000	0.691	0.709
.Q26	0.538	0.033	16.333	0.000	0.538	0.792
.J11	0.395	0.030	13.220	0.000	0.395	0.370
.J12	0.559	0.040	13.993	0.000	0.559	0.366
.J13	0.446	0.039	11.426	0.000	0.446	0.267
.J14	0.543	0.034	15.871	0.000	0.543	0.599
.J26	0.356	0.037	9.658	0.000	0.356	0.534
.J27	0.797	0.054	14.888	0.000	0.797	0.726
.J31	0.578	0.035	16.390	0.000	0.578	0.800

الملاحق

.J33	0.638	0.041	15.677	0.000	0.638	0.741
.J34	0.571	0.033	17.068	0.000	0.571	0.869
.J35	0.361	0.026	13.741	0.000	0.361	0.629
.J42	0.918	0.058	15.786	0.000	0.918	0.789
.J43	0.374	0.036	10.357	0.000	0.374	0.530
.J44	0.584	0.041	14.105	0.000	0.584	0.687
training	0.290	0.040	7.245	0.000	1.000	1.000
promotion	0.212	0.027	7.738	0.000	1.000	1.000
procedural	0.463	0.048	9.624	0.000	1.000	1.000
distributive	0.482	0.065	7.378	0.000	1.000	1.000
wages	0.674	0.059	11.471	0.000	1.000	1.000
nature	0.310	0.044	7.033	0.000	1.000	1.000
coworkers	0.145	0.028	5.131	0.000	1.000	1.000
supervision	0.246	0.049	5.055	0.000	1.000	1.000

R-Square:

	Estimate
M11	0.422
M13	0.175
M14	0.222
M16	0.258
M17	0.189
M21	0.393
M23	0.349
M24	0.470
M25	0.528
Q11	0.524
Q12	0.335
Q13	0.563
Q14	0.242
Q21	0.606
Q25	0.291
Q26	0.208
J11	0.630
J12	0.634
J13	0.733
J14	0.401
J26	0.466
J27	0.274
J31	0.200
J33	0.259
J34	0.131
J35	0.371
J42	0.211
J43	0.470
J44	0.313

```
> fitmeasures(myfit,c("chisq", "df", "pvalue", "rmsea", "cmin",
+ "srmr", "gfi", "agfi", "nfi", "nnfi",
+ "cfi", "gfi", "tli", "aic", "sabic", "cr"))
```

chisq	df	pvalue	rmsea	srmr	gfi	agfi
1212.145	344.000	0.000	0.059	0.04	0.936	0.941
nfi	nnfi	cfi	gfi	tli	aic	
0.920	0.918	0.908	0.936	0.913	46091.977	

```
> modindices(myfit,sort=TRUE,maximum.number = 10)
```

	lhs	op	rhs	mi	epc	sepc.lv	sepc.all	sepc.nox
689	J33	~~	J34	48.369	0.185	0.185	0.306	0.306
243	nature	==	J12	46.855	-0.633	-0.352	-0.285	-0.285
499	M25	~~	Q14	44.073	0.180	0.180	0.303	0.303
640	J12	~~	J26	43.161	-0.151	-0.151	-0.339	-0.339
567	Q13	~~	J42	38.213	-0.194	-0.194	-0.294	-0.294
565	Q13	~~	J34	36.926	-0.146	-0.146	-0.281	-0.281
113	training	==	J12	36.255	-0.481	-0.259	-0.209	-0.209
625	Q26	~~	J43	36.129	-0.131	-0.131	-0.293	-0.293
548	Q12	~~	J34	35.277	0.158	0.158	0.250	0.250
699	J35	~~	J43	34.070	-0.116	-0.116	-0.314	-0.314

```
> semPaths(myfit,
+ whatLabels = "std",
+ edge.label.cex = 1,
+ edge.color = "blue",
+ what = "std",
+ groups="latent",
+ style="lisrel",
+ layout = "tree")
```


ملحق رقم (08): تقييم النموذج الهيكلي

1- تحليل الموثوقية لأبعاد المتغيرات

ملحق رقم (8-1-1): معاملات الثبات لأبعاد إدارة المسار الوظيفي

المتغير	Code and Output
التدريب والترقية	<pre>> data.twofactor2.model<- ' + training=~M11+M13+M14+M16+M17 + promotion=~M21+M23+M24+M25 + M13 ~~ M14 + M14 ~~ M17 + M13 ~~ M17 + M21 ~~ M25 + ' > reliability(data.twofactor2.fit) training promotion alpha 0.6257025 0.7498914 omega 0.5766613 0.7382472 omega2 0.5766613 0.7382472 omega3 0.5880357 0.7381550 avevar 0.2434693 0.4323552</pre>

ملحق رقم (8-1-2): معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	Code and Output
الأجور وظروف العمل وطبيعته وزملاء العمل والإشراف	<pre>> data.fourfactor2.model<- ' + wages=~J11+J12+J13+J14 + nature=~J26+J27 + coworkers=~J31+J33+J34+J35 + supervision=~J42+J43+J44 + J11 ~~ J14 > library(semTools) > reliability(data.fourfactor2.fit) wages nature coworkers supervision alpha 0.8431242 0.5143939 0.5551636 0.5534958 omega 0.8754662 0.5231222 0.5635106 0.5736488 omega2 0.8754662 0.5231222 0.5635106 0.5736488 omega3 0.8749098 0.5231225 0.5650715 0.5852026 avevar 0.6252727 0.3580023 0.2500380 0.3107192</pre>

ملحق رقم (8-1-3): معاملات الثبات للنموذج الهرمي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	Code and Output
الأجور وظروف العمل وطبيعته وزملاء العمل والإشراف والرضا الوظيفي	<pre>> library(haven) > doctorat_souad_Copie <- read_sav("C:/Users/ciprox/Desktop/doctorat_ souad - Copie.sav") > mydata=doctorat_souad_Copie > library(lavaan) > library(semPlot) > data.fourfactor2.model<- ' + wages=~J11+J12+J13+J14 + nature=~J26+J27 + coworkers=~J31+J33+J34+J35 + supervision=~J42+J43+J44 + job=~wages+nature+coworkers+supervision + J11 ~~ J14 + ' > library(semTools) > reliability(data.fourfactor2.fit) wages nature coworkers supervision job alpha 0.8431242 0.5143939 0.5551636 0.5534958 0.8050504 omega 0.7933277 0.5086325 0.5005365 0.5676229 0.7692079 omega2 0.1579696 0.4214042 0.4153250 0.5582002 0.3767252 omega3 0.1578331 0.4214040 0.4117178 0.5666829 0.3698982</pre>

الملاحق

ملحق رقم (8-1-4): معاملات الثبات لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المتغير	Code and Output
العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية	<pre>> library(haven) > mydata=doctorat_souad_Copie > library(lavaan) > library(semPlot) > library(semTools) > data.twofactor.model<-' + procedural=~Q11+Q12+Q13+Q14 + distributive=~Q21+Q25+Q26 + justice=~procedural+distributive > reliability(data.twofactor.fit) procedural distributive alpha 0.7253965 0.5576230 omega 0.7332392 0.5571610 omega2 0.7332392 0.5571610 omega3 0.7364493 0.5558676 avevar 0.4123761 0.2967608</pre>

-2 الصدق التمايزي للنموذج القياسي لأبعاد المتغيرات

ملحق رقم (8-2-1): الصدق التمايزي للنموذج القياسي لأبعاد إدارة المسار الوظيفي

المتغير	Code and Output																																				
التدريب والترقية	<p style="text-align: right;">1- اختلافات مربع كاي Chi-square Differences</p> <pre>> discriminantValidity(data.twofactor2.fit) Some of the latent variable variances are estimated instead of fixed to 1. The model is re-estimated by scaling the latent variables by fi xing their variances and freeing all factor loadings.</pre> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>lhs</th> <th>op</th> <th>rhs</th> <th>est</th> <th>ci.lower</th> <th>ci.upper</th> <th>Df</th> <th>AIC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BIC</td> <td>Chisq</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>training</td> <td>~~</td> <td>promotion</td> <td>0.5655924</td> <td>0.4755769</td> <td>0.655608</td> <td>23</td> <td>13825.91</td> </tr> <tr> <td>4.4</td> <td>166.0546</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <pre>Chisq diff RMSEA Df diff Pr(>Chisq) 1 68.08467 0.3212588 1 1.566234e-16</pre> <p style="text-align: right;">2- إرتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT)</p> <pre>> hmt(data.twofactor2.model,data=mydata) tranng promtn training 1.000 promotion 0.628 1.000</pre>		lhs	op	rhs	est	ci.lower	ci.upper	Df	AIC	BIC	Chisq								1	training	~~	promotion	0.5655924	0.4755769	0.655608	23	13825.91	4.4	166.0546							
	lhs	op	rhs	est	ci.lower	ci.upper	Df	AIC																													
BIC	Chisq																																				
1	training	~~	promotion	0.5655924	0.4755769	0.655608	23	13825.91																													
4.4	166.0546																																				

ملحق رقم (8-2-2): الصدق التمايزي للنموذج القياسي لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المتغير	Code and Output																																																																																																																																															
الأجور وظروف العمل وطبيعته وزملاء العمل والإشراف	<p style="text-align: right;">1- اختلافات مربع كاي Chi-square Differences</p> <pre>> discriminantValidity(data.fourfactor2.fit) Some of the latent variable variances are estimated instead of fixed to 1. The model is re-estimated by scaling the latent variables by fi xing their variances and freeing all factor loadings.</pre> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>lhs</th> <th>op</th> <th>rhs</th> <th>est</th> <th>ci.lower</th> <th>ci.upper</th> <th>Df</th> <th>AIC</th> <th>BIC</th> <th>Chisq</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>wages</td> <td>~~</td> <td>nature</td> <td>0.5206688</td> <td>0.4225806</td> <td>0.6187570</td> <td>59</td> <td>21331.67</td> <td>21474.93</td> <td>308</td> </tr> <tr> <td>.8031</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>wages</td> <td>~~</td> <td>coworkers</td> <td>0.5854744</td> <td>0.4999084</td> <td>0.6710403</td> <td>59</td> <td>21345.03</td> <td>21488.30</td> <td></td> </tr> <tr> <td>322.1691</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>wages</td> <td>~~</td> <td>supervision</td> <td>0.4666036</td> <td>0.3766718</td> <td>0.5565353</td> <td>59</td> <td>21384.40</td> <td>21527</td> <td></td> </tr> <tr> <td>.67</td> <td>361.5373</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>nature</td> <td>~~</td> <td>coworkers</td> <td>0.5168881</td> <td>0.3901379</td> <td>0.6436383</td> <td>59</td> <td>21321.47</td> <td>21464.7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>298.6062</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>nature</td> <td>~~</td> <td>supervision</td> <td>0.4168862</td> <td>0.2906842</td> <td>0.5430881</td> <td>59</td> <td>21338.42</td> <td>2148</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.68</td> <td>315.5510</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>coworkers</td> <td>~~</td> <td>supervision</td> <td>0.6053261</td> <td>0.4966870</td> <td>0.7139653</td> <td>59</td> <td>21315.79</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1459.05</td> <td>292.9238</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <pre>Chisq diff RMSEA Df diff Pr(>Chisq) 1 44.46911 0.2586031 1 2.584017e-11 2 57.83508 0.2957002 1 2.850405e-14 3 97.20333 0.3847143 1 6.256127e-23 4 34.27216 0.2262475 1 4.791889e-09</pre>		lhs	op	rhs	est	ci.lower	ci.upper	Df	AIC	BIC	Chisq	1	wages	~~	nature	0.5206688	0.4225806	0.6187570	59	21331.67	21474.93	308	.8031											2	wages	~~	coworkers	0.5854744	0.4999084	0.6710403	59	21345.03	21488.30		322.1691											3	wages	~~	supervision	0.4666036	0.3766718	0.5565353	59	21384.40	21527		.67	361.5373										4	nature	~~	coworkers	0.5168881	0.3901379	0.6436383	59	21321.47	21464.7		3	298.6062										5	nature	~~	supervision	0.4168862	0.2906842	0.5430881	59	21338.42	2148		1.68	315.5510										6	coworkers	~~	supervision	0.6053261	0.4966870	0.7139653	59	21315.79	2		1459.05	292.9238									
	lhs	op	rhs	est	ci.lower	ci.upper	Df	AIC	BIC	Chisq																																																																																																																																						
1	wages	~~	nature	0.5206688	0.4225806	0.6187570	59	21331.67	21474.93	308																																																																																																																																						
.8031																																																																																																																																																
2	wages	~~	coworkers	0.5854744	0.4999084	0.6710403	59	21345.03	21488.30																																																																																																																																							
322.1691																																																																																																																																																
3	wages	~~	supervision	0.4666036	0.3766718	0.5565353	59	21384.40	21527																																																																																																																																							
.67	361.5373																																																																																																																																															
4	nature	~~	coworkers	0.5168881	0.3901379	0.6436383	59	21321.47	21464.7																																																																																																																																							
3	298.6062																																																																																																																																															
5	nature	~~	supervision	0.4168862	0.2906842	0.5430881	59	21338.42	2148																																																																																																																																							
1.68	315.5510																																																																																																																																															
6	coworkers	~~	supervision	0.6053261	0.4966870	0.7139653	59	21315.79	2																																																																																																																																							
1459.05	292.9238																																																																																																																																															

الملاحق

5	51.21698	0.2779512	1	8.270028e-13
6	28.58980	0.2060239	1	8.945225e-08

-2 ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT)

```
> hmt(data.fourfactor2.model,data=mydata)
wages nature cwrkrs sprvsn
wages      1.000
nature     0.489 1.000
coworkers  0.502 0.515 1.000
supervision 0.512 0.438 0.691 1.000
```

ملحق رقم (8-2-3): الصدق التمايزي للنموذج القياسي لأبعاد المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

المتغير	Code and Output
العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية	<p style="text-align: center;">-1 اختلافات مربع كاي Chi-square Differences</p> <pre>> discriminantValidity(data.twofactor.fit) Some of the latent variable variances are estimated instead of fixed to 1. The model is re-estimated by scaling the latent variables by fi xing their variances and freeing all factor loadings. lhs op rhs est ci.lower ci.upper Df AIC BIC Chisq 1 procedural ~ distributive 0.4408245 0.3355561 0.5460929 14 11909.1 5 11971.83 137.8322 Chisq diff RMSEA Df diff Pr(>Chisq) 1 83.17275 0.3555554 1 7.518701e-20</pre> <p style="text-align: center;">-2 ارتباط أحادية السمة واختلاف الطرق (Heterotrait-monotrait ratio)(HTMT)</p> <pre>> hmt(data.twofactor.model,data=mydata) prcdr1 dstrbt procedural 1.000 distributive 0.443 1.000</pre>

الملاحق

ملحق رقم (09): الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

ملحق رقم (1-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

Code	> df\$genre<-factor(df\$genre, label=c("Masculin", "Feminin")) > x<-table(df\$genre) > library(Hmisc) > describe(df\$genre)
Output	df\$genre n missing distinct 650 0 2 Value Masculin Feminin Frequency 305 345 Proportion 0.469 0.531

ملحق رقم (5-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

Code	> df\$age<-factor(df\$age, label = c("Moins de 20 ans", "entre 21 et 35 an s", "entre 36 et 50 ans" , "entre 51 et 65 ans")) > y<-table(df\$age) > library(Hmisc) > describe(df\$age)
Output	df\$age n missing distinct 650 0 4 Value Moins de 20 ans entre 21 et 35 ans entre 36 et 50 ans Frequency 47 228 288 Proportion 0.072 0.351 0.443 Value entre 51 et 65 ans Frequency 87 Proportion 0.134

ملحق رقم (7-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

code	> df\$niveau<-factor(df\$niveau, label= c("secondaire ou moins", "technici en supérieur", "l'essence", "mastere", "doctorat")) > f<-table(df\$niveau) > library(Hmisc) > describe(df\$niveau)
output	df\$niveau n missing distinct 650 0 5 lowest : secondaire ou moins technicien supérieur l'essence mastere doctorat highest: secondaire ou moins technicien supérieur l'essence mastere doctorat secondaire ou moins (124, 0.191), technicien supérieur (188, 0.289), l'essence (139, 0.214), mastere (78, 0.120), doctorat (121, 0.186)

ملحق رقم (9-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

code	> df\$poste<-factor(df\$poste, label=c("Administratif", "Contracté", "Infir mier", "médecin")) > g<-table(df\$poste) > library(Hmisc) > describe(df\$poste)
output	df\$poste n missing distinct 650 0 4 Value Administratif Contracté Infirmier médecin Frequency 138 199 192 121 Proportion 0.212 0.306 0.295 0.186

الملاحق

ملحق رقم (9-10): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

code	<pre>> df\$Expérience<-factor(df\$Expérience, label=c("Moins de 3 ans", "De 4 à 10 ans", + "De 11 à 15 ans", "Plus de 15 ans")) > h<-table(df\$Expérience) > library(Hmisc) > describe(df\$Expérience)</pre>
output	<pre>df\$Expérience n missing distinct 650 0 4 Value Moins de 3 ans De 4 à 10 ans De 11 à 15 ans Plus de 15 ans Frequency 67 130 250 203 Proportion 0.103 0.200 0.385 0.312</pre>

ملحق رقم (9-2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والعمر

Code	<pre>Library(dplyr) > count(df,genre, age) > xtabs(~genre+age, data=df)</pre>
output	<pre># A tibble: 8 × 3 genre age n <fct> <fct> <int> 1 Masculin Moins de 20 ans 12 2 Masculin entre 21 et 35 ans 109 3 Masculin entre 36 et 50 ans 139 4 Masculin entre 51 et 65 ans 45 5 Feminin Moins de 20 ans 35 6 Feminin entre 21 et 35 ans 119 7 Feminin entre 36 et 50 ans 149 8 Feminin entre 51 et 65 ans 42 genre age Moins de 20 ans entre 21 et 35 ans entre 36 et 50 ans Masculin 12 109 139 Feminin 35 119 149 genre age entre 51 et 65 ans Masculin 45 Feminin 42</pre>

ملحق رقم (9-3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى التعليمي

Code	<pre>Library(dplyr) > count(df,genre,niveau) > xtabs(~genre+niveau, data=df)</pre>
output	<pre># A tibble: 10 × 3 genre niveau n <fct> <fct> <int> 1 Masculin secondaire ou moins 37 2 Masculin technicien supérieur 86 3 Masculin léssence 70 4 Masculin mastere 47 5 Masculin doctorat 65 6 Feminin secondaire ou moins 87 7 Feminin technicien supérieur 102 8 Feminin léssence 69 9 Feminin mastere 31 10 Feminin doctorat 56 genre niveau secondaire ou moins technicien supérieur léssence mastere Masculin 37 86 70 47 Feminin 87 102 69 31 genre niveau doctorat Masculin 65 Feminin 56</pre>

الملاحق

ملحق رقم (9-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والخبرة الوظيفية

Code	Library(dplyr) > xtabs(~genre+Expérience, data=df)
output	<pre> Expérience genre Moins de 3 ans De 4 à 10 ans De 11 à 15 ans Plus de 15 ans Masculin 20 61 123 101 Feminin 47 69 127 102 </pre>

ملحق رقم (9-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي العمر والخبرة الوظيفية

Code	Library(dplyr) > xtabs(~age+Expérience, data=df)
output	<pre> Expérience age Moins de 3 ans De 4 à 10 ans De 11 à 15 ans Moins de 20 ans 47 0 0 entre 21 et 35 ans 14 95 115 entre 36 et 50 ans 6 35 117 entre 51 et 65 ans 0 0 18 Expérience age Plus de 15 ans Moins de 20 ans 0 entre 21 et 35 ans 4 entre 36 et 50 ans 130 entre 51 et 65 ans 69 </pre>

ملحق رقم (9-8): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والعمر

Code	Library(dplyr) > xtabs(~age+niveau, data=df)
output	<pre> Niveau age secondaire ou moins technicien supérieur l'éssence Moins de 20 ans 46 0 1 entre 21 et 35 ans 38 54 81 entre 36 et 50 ans 38 112 50 entre 51 et 65 ans 2 22 7 niveau age mastere doctorat Moins de 20 ans 0 0 entre 21 et 35 ans 35 20 entre 36 et 50 ans 39 49 entre 51 et 65 ans 4 52 </pre>

ملحق رقم (9-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية

Code	Library(dplyr) > xtabs(~niveau+Expérience, data=df)
output	<pre> Expérience niveau Moins de 3 ans De 4 à 10 ans De 11 à 15 ans secondaire ou moins 57 16 36 technicien supérieur 3 31 67 l'éssence 2 42 82 mastere 4 23 31 doctorat 1 18 34 Expérience niveau Plus de 15 ans secondaire ou moins 15 technicien supérieur 87 l'éssence 13 mastere 20 doctorat 68 </pre>

الملحق

ملحق رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها

ملحق رقم (1-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير (إدارة المسار الوظيفي)

المتغير ادارة المسار الوظيفي	Code	> describe(df\$M_overall)	
	output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.76 0.51 3.89 3.8 0.49 2.11 4.78 2.67 -0.6 -0.44 0.02	
الإبعاد	التدريب	Code	> describe(df\$M1_overall)
		output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.8 0.55 3.8 3.84 0.59 2.2 5 2.8 -0.54 -0.26 0.02
	الترقية	Code	> describe(df\$M2_overall)
		output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.72 0.68 4 3.78 0.56 1.75 5 3.25 -0.76 -0.23 0.03
الفقرات	التدريب	> describe(df)	
		vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis	
		M11 6 650 4.11 0.83 4.00 4.23 0.00 2.00 5.00 3.00 -0.98 0.76	
		M13 7 650 3.40 1.02 4.00 3.42 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.35 -0.56	
		M14 8 650 3.28 1.02 3.00 3.27 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.18 -0.64	
	M16 9 650 4.12 0.70 4.00 4.20 0.00 1.00 5.00 4.00 -1.17 3.29		
M17 10 650 4.09 0.70 4.00 4.15 0.00 1.00 5.00 4.00 -0.97 2.72			
الترقية	> describe(df)		
	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis		
	M21 11 650 4.01 0.74 4.00 4.08 0.00 1.00 5.00 4.00 -0.89 1.41		
	M23 12 650 3.59 0.99 4.00 3.64 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.46 -0.38		
	M24 13 650 3.66 0.90 4.00 3.71 0.00 1.00 5.00 4.00 -0.66 0.04		
M25 14 650 3.62 0.97 4.00 3.68 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.57 -0.27			

ملحق رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير (الرضا الوظيفي)

المتغير الرضا الوظيفي	Code	> describe(df\$J_overall)	
	output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.55 0.54 3.62 3.58 0.57 2.23 4.54 2.31 -0.4 -0.84 0.02	
الإبعاد	الأجور	Code	> describe(df\$J1_overall)
		output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.25 0.94 3.38 3.28 1.3 1.25 4.75 3.5 -0.19 -1.41 0.04
	ظروف العمل و طبيعته	Code	> describe(df\$J2_overall)
		output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.18 0.77 3 3.2 0.74 1.5 5 3.5 -0.18 -0.58 0.03
	زملاء العمل	Code	> describe(df\$J3_overall)
		output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.91 0.55 4 3.98 0.37 2 4.75 2.75 -1.1 0.94 0.02
	الإشراف	Code	> describe(df\$J4_overall)
		output	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 650 3.71 0.69 3.67 3.75 0.99 1.67 5 3.33 -0.52 -0.49 0.03
الفقرات	الأجور	> describe(df)	
		vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis	
		J11 15 650 3.36 1.03 3.00 3.36 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.26 -0.67	
		J12 16 650 3.26 1.24 4.00 3.30 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.24 -1.09	
		J13 17 650 3.12 1.29 3.50 3.16 0.74 1.00 5.00 4.00 -0.27 -1.17	
	J14 18 650 3.28 0.95 3.00 3.26 1.48 1.00 5.00 4.00 -0.12 -0.79		
ظروف العمل و طبيعته	> describe(df)		
	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis		
J26 19 650 3.62 0.82 4.00 3.67 0.00 1.00 5.00 4.00 -0.65 -0.01			
J27 20 650 2.73 1.05 3.00 2.73 1.48 1.00 5.00 4.00 0.21 -0.62			
زملاء	> describe(df)		

الملاحق

	العمل	vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis											
		J31	21	650	3.81	0.85	4.00	3.90	0.00	1.00	5.00	4.00	-0.96
J33	22	650	3.75	0.93	4.00	3.83	0.00	1.00	5.00	4.00	-0.70	-0.04	
J34	23	650	4.01	0.81	4.00	4.10	0.00	1.00	5.00	4.00	-1.22	2.49	
J35	24	650	4.08	0.76	4.00	4.16	0.00	1.00	5.00	4.00	-0.89	1.28	
	الإشراف	> describe(df)											
		J42	25	650	3.50	1.08	4.00	3.52	1.48	1.00	5.00	4.00	-0.19
J43	26	650	3.80	0.84	4.00	3.86	0.00	1.00	5.00	4.00	-0.53	-0.02	
J44	27	650	3.84	0.92	4.00	3.95	0.00	1.00	5.00	4.00	-1.09	1.09	

ملحق رقم (10-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير (العدالة التنظيمية)

المتغير العدالة التنظيمية	Code	> describe(df\$Q_overall)												
		output	vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis
	X1	1	650	3.56	0.58	3.64	3.58	0.74	2	4.71	2.71	-0.33	-0.76	0.02
الأبعاد	العدالة الإجرائية	Code	> describe(df\$Q1_overall)											
		output	vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis
	X1	1	650	3.43	0.75	3.5	3.46	1.11	1.75	4.75	3	-0.24	-1.18	0.03
العدالة التوزيعية	العدالة	Code	> describe(df\$Q2_overall)											
		output	vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis
	X1	1	650	3.73	0.66	4	3.77	0.49	1.67	5	3.33	-0.59	-0.4	0.03
الفقرات	العدالة الإجرائية	> describe(df)												
		vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis	
	Q11	28	650	3.38	0.94	4.00	3.41	1.48	1.00	5.00	4.00	-0.44	-0.36	
	Q12	29	650	3.42	1.03	4.00	3.43	1.48	1.00	5.00	4.00	-0.28	-0.75	
	Q13	30	650	3.37	1.04	3.00	3.36	1.48	1.00	5.00	4.00	-0.13	-0.87	
	Q14	31	650	3.53	1.03	4.00	3.59	1.48	1.00	5.00	4.00	-0.53	-0.22	
العدالة التوزيعية	العدالة	> describe(df)												
		vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis	
	Q21	32	650	3.75	0.89	4.00	3.83	0.00	1.00	5.00	4.00	-0.72	0.23	
	Q25	33	650	3.64	0.99	4.00	3.70	1.48	1.00	5.00	4.00	-0.52	-0.35	
	Q26	34	650	3.79	0.82	4.00	3.86	0.00	1.00	5.00	4.00	-0.81	0.70	

ملحق رقم (11): اختبار فرضيات الأثر

ملحق رقم (1-11): اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التدريب والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
التدريب	<p>انحدار التدريب والرضا الوظيفي</p> <pre> > # Assign the columns to variables > J_overall <- df\$J_overall > M1_overall <- df\$M1_overall > # Call the ScatterPlot function using the assigned variables > ScatterPlot(J_overall, M1_overall, data = df, ellipse = TRUE) >>> Note: J_overall is not in a data frame (table) >>> Note: M1_overall is not in a data frame (table) [Ellipse with Murdoch and Chow's function ellipse from their ellipse package] --- Pearson's product-moment correlation --- Number of paired values with neither missing, n = 650 Sample Correlation of J_overall and M1_overall: r = 0.366 Hypothesis Test of 0 Correlation: t = 10.022, df = 648, p-value = 0.000 95% Confidence Interval for Correlation: 0.298 to 0.431 > Regression(J_overall~M1_overall, data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" Regression(my_formula=J_overall ~ M1_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable: M1_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 2.1816680 0.1342343 16.253 0.000 1.9180813 2.4452547 M1_overall 0.3504528 0.0349688 10.022 0.000 0.2817869 0.4191187 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4884629 for 648 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.9183224 = 2 * (1.964 * 0.4884629) R-squared: 0.134 Adjusted R-squared: 0.133 PRESS R-squared: 0.130 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 100.438 df: 1 and 648 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value Model 1 23.9640586 23.9640586 100.4378023 0.000 Residuals 648 154.6102129 0.2385960 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 </pre>

ملحق رقم (2-11): اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الترقية والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
الترقية	<p>الانحدار للترقية والرضا الوظيفي</p> <pre> > M2_overall<-df\$M2_overall > ScatterPlot(J_overall, M2_overall, data = df, ellipse = TRUE) >>> Note: J_overall is not in a data frame (table) >>> Note: M2_overall is not in a data frame (table) [Ellipse with Murdoch and Chow's function ellipse from their ellipse package] --- Pearson's product-moment correlation --- Number of paired values with neither missing, n = 650 Sample Correlation of J_overall and M2_overall: r = 0.556 Hypothesis Test of 0 Correlation:t = 17.017, df = 648, p-value = 0.000 95% Confidence Interval for Correlation: 0.500 to 0.607 > Regression(J_overall~M2_overall, data=df) >>> Suggestion </pre>

الملحق

# Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name"																								
Regression(my_formula=J_overall ~ M2_overall, data=df, Rmd="eg")																								
BACKGROUND																								
Data Frame: mydata																								
Response Variable: J_overall																								
Predictor Variable: M2_overall																								
Number of cases (rows) of data: 650																								
Number of cases retained for analysis: 650																								
BASIC ANALYSIS																								
-- Estimated Model for J_overall																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Estimate</th> <th style="text-align: right;">Std Err</th> <th style="text-align: right;">t-value</th> <th style="text-align: right;">p-value</th> <th style="text-align: right;">Lower 95%</th> <th style="text-align: right;">Upper 95%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(Intercept)</td> <td style="text-align: right;">1.9268664</td> <td style="text-align: right;">0.0947759</td> <td style="text-align: right;">20.331</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> <td style="text-align: right;">1.7407615</td> <td style="text-align: right;">2.1129714</td> </tr> <tr> <td>M2_overall</td> <td style="text-align: right;">0.4263384</td> <td style="text-align: right;">0.0250532</td> <td style="text-align: right;">17.017</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> <td style="text-align: right;">0.3771431</td> <td style="text-align: right;">0.4755337</td> </tr> </tbody> </table>		Estimate	Std Err	t-value	p-value	Lower 95%	Upper 95%	(Intercept)	1.9268664	0.0947759	20.331	0.000	1.7407615	2.1129714	M2_overall	0.4263384	0.0250532	17.017	0.000	0.3771431	0.4755337			
	Estimate	Std Err	t-value	p-value	Lower 95%	Upper 95%																		
(Intercept)	1.9268664	0.0947759	20.331	0.000	1.7407615	2.1129714																		
M2_overall	0.4263384	0.0250532	17.017	0.000	0.3771431	0.4755337																		
-- Model Fit																								
Standard deviation of J_overall: 0.5245502																								
Standard deviation of residuals: 0.4364186 for 648 degrees of freedom																								
95% range of residual variation: 1.7139307 = 2 * (1.964 * 0.4364186)																								
R-squared: 0.309 Adjusted R-squared: 0.308 PRESS R-squared: 0.305																								
Null hypothesis of all 0 population slope coefficients:																								
F-statistic: 289.589 df: 1 and 648 p-value: 0.000																								
-- Analysis of Variance																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">df</th> <th style="text-align: right;">Sum Sq</th> <th style="text-align: right;">Mean Sq</th> <th style="text-align: right;">F-value</th> <th style="text-align: right;">p-value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Model</td> <td style="text-align: right;">1</td> <td style="text-align: right;">55.1554280</td> <td style="text-align: right;">55.1554280</td> <td style="text-align: right;">289.5888206</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> </tr> <tr> <td>Residuals</td> <td style="text-align: right;">648</td> <td style="text-align: right;">123.4188435</td> <td style="text-align: right;">0.1904612</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>J_overall</td> <td style="text-align: right;">649</td> <td style="text-align: right;">178.5742715</td> <td style="text-align: right;">0.2751530</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value	Model	1	55.1554280	55.1554280	289.5888206	0.000	Residuals	648	123.4188435	0.1904612			J_overall	649	178.5742715	0.2751530		
	df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value																			
Model	1	55.1554280	55.1554280	289.5888206	0.000																			
Residuals	648	123.4188435	0.1904612																					
J_overall	649	178.5742715	0.2751530																					

ملحق رقم (11-3): الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي

المتغير	Code and output																																				
أبعاد	> ##### نقوم بتشغيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد																																				
إدارة	> Regression(J_overall~M1_overall+M2_overall,data=df)																																				
المسار	>>> Suggestion																																				
الوظيفي	# Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name"																																				
	Regression(my_formula=J_overall ~ M1_overall + M2_overall, data=df, Rmd = "eg")																																				
	BACKGROUND																																				
	Data Frame: mydata																																				
	Response Variable: J_overall																																				
	Predictor Variable 1: M1_overall																																				
	Predictor Variable 2: M2_overall																																				
	Number of cases (rows) of data: 650																																				
	Number of cases retained for analysis: 650																																				
	BASIC ANALYSIS																																				
	-- Estimated Model for J_overall																																				
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Estimate</th> <th style="text-align: right;">Std Err</th> <th style="text-align: right;">t-value</th> <th style="text-align: right;">p-value</th> <th style="text-align: right;">Lower 95%</th> <th style="text-align: right;">Upper 95%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(Intercept)</td> <td style="text-align: right;">1.4994713</td> <td style="text-align: right;">0.1276554</td> <td style="text-align: right;">11.746</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> <td style="text-align: right;">1.2488023</td> <td style="text-align: right;">1.7501403</td> </tr> <tr> <td>M1_overall</td> <td style="text-align: right;">0.1640141</td> <td style="text-align: right;">0.0335008</td> <td style="text-align: right;">4.896</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> <td style="text-align: right;">0.0982306</td> <td style="text-align: right;">0.2297976</td> </tr> <tr> <td>M2_overall</td> <td style="text-align: right;">0.3737263</td> <td style="text-align: right;">0.0268637</td> <td style="text-align: right;">13.912</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> <td style="text-align: right;">0.3209756</td> <td style="text-align: right;">0.4264769</td> </tr> </tbody> </table>		Estimate	Std Err	t-value	p-value	Lower 95%	Upper 95%	(Intercept)	1.4994713	0.1276554	11.746	0.000	1.2488023	1.7501403	M1_overall	0.1640141	0.0335008	4.896	0.000	0.0982306	0.2297976	M2_overall	0.3737263	0.0268637	13.912	0.000	0.3209756	0.4264769								
	Estimate	Std Err	t-value	p-value	Lower 95%	Upper 95%																															
(Intercept)	1.4994713	0.1276554	11.746	0.000	1.2488023	1.7501403																															
M1_overall	0.1640141	0.0335008	4.896	0.000	0.0982306	0.2297976																															
M2_overall	0.3737263	0.0268637	13.912	0.000	0.3209756	0.4264769																															
	-- Model Fit																																				
	Standard deviation of J_overall: 0.5245502																																				
	Standard deviation of residuals: 0.4288836 for 647 degrees of freedom																																				
	95% range of residual variation: 1.6843439 = 2 * (1.964 * 0.4288836)																																				
	R-squared: 0.334 Adjusted R-squared: 0.331 PRESS R-squared: 0.328																																				
	Null hypothesis of all 0 population slope coefficients:																																				
	F-statistic: 161.911 df: 2 and 647 p-value: 0.000																																				
	-- Analysis of Variance																																				
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">df</th> <th style="text-align: right;">Sum Sq</th> <th style="text-align: right;">Mean Sq</th> <th style="text-align: right;">F-value</th> <th style="text-align: right;">p-value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M1_overall</td> <td style="text-align: right;">1</td> <td style="text-align: right;">23.9640586</td> <td style="text-align: right;">23.9640586</td> <td style="text-align: right;">130.2810937</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> </tr> <tr> <td>M2_overall</td> <td style="text-align: right;">1</td> <td style="text-align: right;">35.6002668</td> <td style="text-align: right;">35.6002668</td> <td style="text-align: right;">193.5415771</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> </tr> <tr> <td>Model</td> <td style="text-align: right;">2</td> <td style="text-align: right;">59.5643255</td> <td style="text-align: right;">29.7821627</td> <td style="text-align: right;">161.9113354</td> <td style="text-align: right;">0.000</td> </tr> <tr> <td>Residuals</td> <td style="text-align: right;">647</td> <td style="text-align: right;">119.0099460</td> <td style="text-align: right;">0.1839412</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>J_overall</td> <td style="text-align: right;">649</td> <td style="text-align: right;">178.5742715</td> <td style="text-align: right;">0.2751530</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value	M1_overall	1	23.9640586	23.9640586	130.2810937	0.000	M2_overall	1	35.6002668	35.6002668	193.5415771	0.000	Model	2	59.5643255	29.7821627	161.9113354	0.000	Residuals	647	119.0099460	0.1839412			J_overall	649	178.5742715	0.2751530		
	df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value																																
M1_overall	1	23.9640586	23.9640586	130.2810937	0.000																																
M2_overall	1	35.6002668	35.6002668	193.5415771	0.000																																
Model	2	59.5643255	29.7821627	161.9113354	0.000																																
Residuals	647	119.0099460	0.1839412																																		
J_overall	649	178.5742715	0.2751530																																		
	K-FOLD CROSS-VALIDATION																																				
	RELATIONS AMONG THE VARIABLES																																				
	-- Correlation Matrix																																				
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">J_overall</th> <th style="text-align: right;">M1_overall</th> <th style="text-align: right;">M2_overall</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>J_overall</td> <td style="text-align: right;">1.00</td> <td style="text-align: right;">0.37</td> <td style="text-align: right;">0.56</td> </tr> <tr> <td>M1_overall</td> <td style="text-align: right;">0.37</td> <td style="text-align: right;">1.00</td> <td style="text-align: right;">0.40</td> </tr> </tbody> </table>		J_overall	M1_overall	M2_overall	J_overall	1.00	0.37	0.56	M1_overall	0.37	1.00	0.40																								
	J_overall	M1_overall	M2_overall																																		
J_overall	1.00	0.37	0.56																																		
M1_overall	0.37	1.00	0.40																																		

الملاحق

```

M2_overall 0.56 0.40 1.00
-- Collinearity
      Tolerance  VIF
M1_overall 0.840 1.191
M2_overall 0.840 1.191
-- Best Subset Regression Models
M1_overall M2_overall R2adj  X's
      1 1 0.331 2
      0 1 0.308 1
      1 0 0.133 1
[based on Thomas Lumley's leaps function from the leaps package]
RESIDUALS AND INFLUENCE
-- Data, Fitted, Residual, Studentized Residual, Dffits, Cook's Distance
 [sorted by Cook's Distance]
 [n_res_rows = 20, out of 650 rows of data, or do n_res_rows="all"]
-----
      M1_overall M2_overall J_overall fitted resid rstdnt
dffits cooks
511 3.0000000 4.7500000 3.0000000 3.7667133 -0.7667133 -1.8023843 -
0.2053479 0.0140100
277 4.8000000 4.7500000 3.1250000 4.0619387 -0.9369387 -2.1996339 -
0.1946771 0.0125600
628 3.0000000 4.5000000 4.4791667 3.6732818 0.8058849 1.8925058
0.1926664 0.0123200
543 3.0000000 4.7500000 3.0833333 3.7667133 -0.6833800 -1.6056552 -
0.1829343 0.0111300
585 3.2000000 2.7500000 4.1250000 3.0520636 1.0729364 2.5184975
0.1812057 0.0108600
407 4.2000000 2.7500000 4.0833333 3.2160777 0.8672557 2.0349134
0.1796919 0.0107100
516 2.8000000 4.5000000 2.9791667 3.6404790 -0.6613123 -1.5538051 -
0.1787611 0.0106300
615 3.0000000 4.2500000 4.4166667 3.5798502 0.8368165 1.9635104
0.1784521 0.0105700
565 3.2000000 4.7500000 3.0625000 3.7995162 -0.7370162 -1.7300310 -
0.1765018 0.0103500
354 3.0000000 4.2500000 4.3958333 3.5798502 0.8159831 1.9143461
0.1739838 0.0100500
507 4.4000000 4.7500000 3.0000000 3.9963330 -0.9963330 -2.3374933 -
0.1734460 0.0099600
644 3.0000000 4.5000000 4.3958333 3.6732818 0.7225516 1.6958876
0.1726497 0.0099100
502 3.2000000 2.7500000 4.0416667 3.0520636 0.9896031 2.3211889
0.1670094 0.0092300
581 4.4000000 4.5000000 2.8541667 3.9029015 -1.0487348 -2.4600768 -
0.1614717 0.0086200
424 4.2000000 3.5000000 2.2708333 3.4963724 -1.2255390 -2.8779459 -
0.1593167 0.0083700
292 2.6000000 3.2500000 2.4375000 3.1405183 -0.7030183 -1.6487726 -
0.1569030 0.0081800
308 3.4000000 2.7500000 4.0416667 3.0848664 0.9568003 2.2431163
0.1540003 0.0078600
477 3.6000000 2.5000000 2.2291667 3.0242376 -0.7950710 -1.8635847 -
0.1527678 0.0077500
606 4.4000000 4.5000000 2.9166667 3.9029015 -0.9862348 -2.3122149 -
0.1517665 0.0076300
612 3.4000000 2.2500000 2.2083333 2.8980033 -0.6896699 -1.6171132 -
0.1514871 0.0076300
PREDICTION ERROR
-- Data, Predicted, Standard Error of Prediction, 95% Prediction Intervals
 [sorted by lower bound of prediction interval]
 [to see all intervals add n_pred_rows="all"]
-----
M1_overall M2_overall J_overall pred s_pred pi.lwr pi.upr width
74 2.2000000 2.0000000 2.7083333 2.6077548 0.4327243 1.7580412 3.4
574684 1.6994271
604 3.0000000 1.7500000 2.9375000 2.6455345 0.4319837 1.7972752 3.4
937938 1.6965185
...
360 3.2000000 4.0000000 3.5000000 3.5192214 0.4298885 2.6750763 4.3
633666 1.6882903

```

الملاحق

11	3.8000000	3.7500000	3.8125000	3.5241983	0.4292141	2.6813774	4.3
670192	1.6856418						
22	3.8000000	3.7500000	3.8750000	3.5241983	0.4292141	2.6813774	4.3
670192	1.6856418						
...							
544	4.4000000	4.7500000	4.4166667	3.9963330	0.4300563	3.1518585	4.8
408076	1.6889491						
277	4.8000000	4.7500000	3.1250000	4.0619387	0.4305471	3.2165003	4.9
073770	1.6908767						
571	4.4000000	5.0000000	4.4791667	4.0897646	0.4304146	3.2445864	4.9
349429	1.6903565						

Plot 1: Distribution of Residuals							
Plot 2: Residuals vs Fitted Values							
Plot 3: ScatterPlot Matrix							

ملحق رقم (11-3-1): ملحق الانحدار البسيط لإدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
إدارة المسار الوظيفي	<p style="text-align: right;">الانحدار البسيط لإدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي</p> <pre> > ScatterPlot(J_overall, M_overall, data = df, ellipse = TRUE) >>> Note: J_overall is not in a data frame (table) >>> Note: M_overall is not in a data frame (table) [Ellipse with Murdoch and Chow's function ellipse from their ellipse package] --- Pearson's product-moment correlation --- Number of paired values with neither missing, n = 650 Sample Correlation of J_overall and M_overall: r = 0.393 Hypothesis Test of 0 Correlation:t = 10.876, df = 648, p-value = 0.000 95% Confidence Interval for Correlation: 0.326 to 0.456 > J_overall<-df\$J1_overall > M_overall<-df\$M_overall > Q_overall<-df\$Q_overall > #### الخطوة الاولى > reg_brief(J_overall~M_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable: M_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 1.3680128 0.1251779 10.929 0.000 1.1222095 1.6138160 M_overall 0.5705097 0.0329818 17.298 0.000 0.5057457 0.6352737 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4341961 for 648 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.7052025 = 2 * (1.964 * 0.4341961) R-squared: 0.316 Adjusted R-squared: 0.315 PRESS R-squared: 0.312 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 299.212 df: 1 and 648 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value Model 1 56.4092452 56.4092452 299.2115827 0.000 Residuals 648 122.1650263 0.1885263 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 </pre>

الملاحق

ملحق رقم (11-3-2): الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
العدالة التنظيمية	<p style="text-align: right;">ملحق انحدار العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي</p> <pre> > ScatterPlot(J_overall, Q_overall, data = df, ellipse = TRUE) >>> Note: J_overall is not in a data frame (table) >>> Note: Q_overall is not in a data frame (table) [Ellipse with Murdoch and chow's function ellipse from their ellipse p ackage] --- Pearson's product-moment correlation --- Number of paired values with neither missing, n = 650 Sample Correlation of J_overall and Q_overall: r = 0.489 Hypothesis Test of 0 Correlation:t = 14.279,df = 648, p-value = 0.000 95% Confidence Interval for Correlation: 0.428 to 0.546 > reg_brief(J_overall~Q_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ Q_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable: Q_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 1.5089443 0.1042432 14.475 0.000 1.3042491 1.7136396 Q_overall 0.5603722 0.0287849 19.468 0.000 0.5038493 0.6168951 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4169913 for 648 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.6376347 = 2 * (1.964 * 0.4169913) R-squared: 0.369 Adjusted R-squared: 0.368 PRESS R-squared: 0.366 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 378.987 df: 1 and 648 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value Model 1 65.8988951 65.8988951 378.9868327 0.000 Residuals 648 112.6753764 0.1738818 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 </pre>

ملحق رقم (11-3-2): الانحدار المتعدد لإدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية	<p style="text-align: right;">ملحق الانحدار المتعدد لإدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي</p> <pre> > ##### الخطوة الثانية > reg_brief(J_overall~M_overall+Q_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M_overall + Q_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M_overall Predictor Variable 2: Q_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 0.8444708 0.1206177 7.001 0.000 0.6076215 1.0813201 M_overall 0.3337520 0.0354363 9.418 0.000 0.2641680 0.4033360 Q_overall 0.3952827 0.0322031 12.275 0.000 0.3320475 0.4585180 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.3913474 for 647 degrees of freedom </pre>

الملاحق

<p>95% range of residual variation: $1.5369288 = 2 * (1.964 * 0.3913474)$ R-squared:0.445 Adjusted R-squared: 0.443 PRESS R-squared: 0.441 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 259.494 df: 2 and 647 p-value: 0.000</p> <p>-- Analysis of Variance</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>df</th> <th>Sum Sq</th> <th>Mean Sq</th> <th>F-value</th> <th>p-value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M_overall</td> <td>1</td> <td>56.4092452</td> <td>56.4092452</td> <td>368.3200481</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>Q_overall</td> <td>1</td> <td>23.0751673</td> <td>23.0751673</td> <td>150.6676203</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>Model</td> <td>2</td> <td>79.4844125</td> <td>39.7422062</td> <td>259.4938342</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>Residuals</td> <td>647</td> <td>99.0898590</td> <td>0.1531528</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>J_overall</td> <td>649</td> <td>178.5742715</td> <td>0.2751530</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value	M_overall	1	56.4092452	56.4092452	368.3200481	0.000	Q_overall	1	23.0751673	23.0751673	150.6676203	0.000	Model	2	79.4844125	39.7422062	259.4938342	0.000	Residuals	647	99.0898590	0.1531528			J_overall	649	178.5742715	0.2751530		
	df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value																															
M_overall	1	56.4092452	56.4092452	368.3200481	0.000																															
Q_overall	1	23.0751673	23.0751673	150.6676203	0.000																															
Model	2	79.4844125	39.7422062	259.4938342	0.000																															
Residuals	647	99.0898590	0.1531528																																	
J_overall	649	178.5742715	0.2751530																																	

ملحق رقم (11-3-3): تحليل المنحدرات البسيطة Simple Slope Analysis

المتغير	Code and output																								
إدارة المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية	<pre>> library(sandwich) > Int.Model<-lm(J_overall~M_overall+Q_overall,data=df) > probe_interaction(model=Int.Model, + pred=M_overall, + modx=Q_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Career Score", + y.label="Job Satisfaction")</pre> <p>SIMPLE SLOPES ANALYSIS</p> <p><i>Slope of M_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.33</td> <td>0.04</td> <td>9.42</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.33</td> <td>0.04</td> <td>9.42</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.33</td> <td>0.04</td> <td>9.42</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>	Est.	S.E.	t val.	p	0.33	0.04	9.42	0.00	Est.	S.E.	t val.	p	0.33	0.04	9.42	0.00	Est.	S.E.	t val.	p	0.33	0.04	9.42	0.00
Est.	S.E.	t val.	p																						
0.33	0.04	9.42	0.00																						
Est.	S.E.	t val.	p																						
0.33	0.04	9.42	0.00																						
Est.	S.E.	t val.	p																						
0.33	0.04	9.42	0.00																						

ملحق رقم (11-3-4): مرحلة فروق الميل

تفاعل 1(العدالة الإجرائية * التدريب)

المتغير	Code and output
تفاعل العدالة الإجرائية * التدريب	<pre>> ##### (تفاعل 1 بين (العدالة الاجرائية * التدريب) > reg_brief(J_overall~M1_overall*Q1_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M1_overall * Q1_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M1_overall Predictor Variable 2: Q1_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) -0.2742460 0.5263210 -0.521 0.603 -1.3077524 0.7592605 M1_overall 0.7299130 0.1446962 5.044 0.000 0.4457814 1.0140447 Q1_overall 0.8748042 0.1585465 5.518 0.000 0.5634754 1.1861330 M1_overall:Q1_overall -0.1510700 0.0428756 -3.523 0.000 -0.2352624 -0.0668776 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4261165 for 646 degrees of freedom 95% range of residual variation: $1.6734814 = 2 * (1.964 * 0.4261165)$</pre>

الملاحق

	<p>R-squared: 0.343 Adjusted R-squared: 0.340 PRESS R-squared: 0.336 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 112.491 df: 3 and 646 p-value: 0.000</p> <p>-- Analysis of Variance</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>df</th> <th>Sum Sq</th> <th>Mean Sq</th> <th>F-value</th> <th>p-value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M1_overall</td> <td>1</td> <td>23.9640586</td> <td>23.9640586</td> <td>131.9786351</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>Q1_overall</td> <td>1</td> <td>35.0583746</td> <td>35.0583746</td> <td>193.0789980</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>M1_overall:Q1_overall</td> <td>1</td> <td>2.2542025</td> <td>2.2542025</td> <td>12.4146987</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>Model</td> <td>3</td> <td>61.2766357</td> <td>20.4255452</td> <td>112.4907773</td> <td>0.000</td> </tr> <tr> <td>Residuals</td> <td>646</td> <td>117.2976358</td> <td>0.1815753</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>J_overall</td> <td>649</td> <td>178.5742715</td> <td>0.2751530</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>> Slope_Model<-lm(J_overall~M1_overall*Q1_overall,data=df) > probe_interaction(Slope_Model, + pred = M1_overall, + modx = Q1_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Training Score", + y.label="Job Satisfaction")</p> <p>SIMPLE SLOPES ANALYSIS</p> <p><i>Slope of M1_overall when Q1_overall = 2.677703 (- 1 SD):</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.33</td> <td>0.04</td> <td>7.90</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M1_overall when Q1_overall = 3.426538 (Mean):</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.21</td> <td>0.03</td> <td>6.60</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M1_overall when Q1_overall = 4.175374 (+ 1 SD):</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.10</td> <td>0.05</td> <td>2.01</td> <td>0.04</td> </tr> </tbody> </table>		df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value	M1_overall	1	23.9640586	23.9640586	131.9786351	0.000	Q1_overall	1	35.0583746	35.0583746	193.0789980	0.000	M1_overall:Q1_overall	1	2.2542025	2.2542025	12.4146987	0.000	Model	3	61.2766357	20.4255452	112.4907773	0.000	Residuals	646	117.2976358	0.1815753			J_overall	649	178.5742715	0.2751530			Est.	S.E.	t val.	p	0.33	0.04	7.90	0.00	Est.	S.E.	t val.	p	0.21	0.03	6.60	0.00	Est.	S.E.	t val.	p	0.10	0.05	2.01	0.04
	df	Sum Sq	Mean Sq	F-value	p-value																																																														
M1_overall	1	23.9640586	23.9640586	131.9786351	0.000																																																														
Q1_overall	1	35.0583746	35.0583746	193.0789980	0.000																																																														
M1_overall:Q1_overall	1	2.2542025	2.2542025	12.4146987	0.000																																																														
Model	3	61.2766357	20.4255452	112.4907773	0.000																																																														
Residuals	646	117.2976358	0.1815753																																																																
J_overall	649	178.5742715	0.2751530																																																																
Est.	S.E.	t val.	p																																																																
0.33	0.04	7.90	0.00																																																																
Est.	S.E.	t val.	p																																																																
0.21	0.03	6.60	0.00																																																																
Est.	S.E.	t val.	p																																																																
0.10	0.05	2.01	0.04																																																																

تفاعل 2(العدالة الإجرائية * الترقية)

المتغير	Code and output
تفاعل العدالة)2 الإجرائية * (الترقية)	<pre> > ### تفاعل 2 (العدالة الاجرائية * الترقية) > reg_brief(J_overall~M2_overall*Q1_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M2_overall * Q1_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M2_overall Predictor Variable 2: Q1_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept)-0.5953583 0.3757276 -1.585 0.114 -1.3331532 0.1424367 M2_overall 0.9261893 0.1061668 8.724 0.000 0.7177156 1.1346630 Q1_overall 0.9646017 0.1230185 7.841 0.000 0.7230372 1.2061661 M2_overall:Q1_overall -0.2030034 0.0330856 -6.136 0.000 -0.2679718 -0.1380350 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4012770 for 646 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.5759295 = 2 * (1.964 * 0.4012770) R-squared: 0.417 Adjusted R-squared: 0.415 PRESS R-squared: 0.410 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 154.332 df: 3 and 646 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value M2_overall 1 55.1554280 55.1554280 342.5309007 0.000 Q1_overall 1 13.3358462 13.3358462 82.8193994 0.000 M2_overall:Q1_overall 1 6.0619983 6.0619983 37.6467341 0.000 Model 3 74.5532725 24.8510908 154.3323447 0.000 Residuals 646 104.0209990 0.1610232 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 > Slope_Model<-lm(J_overall~M2_overall*Q1_overall,data=df) </pre>

الملاحق

	<pre>> probe_interaction(Slope_Model, + pred = M2_overall, + modx = Q1_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Training Score", + y.label="Job Satisfaction")</pre> <p>SIMPLE SLOPES ANALYSIS</p> <p><i>Slope of M2_overall when Q1_overall = 2.677703 (- 1 SD):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.38</td> <td>0.03</td> <td>12.53</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M2_overall when Q1_overall = 3.426538 (Mean):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.23</td> <td>0.03</td> <td>7.91</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M2_overall when Q1_overall = 4.175374 (+ 1 SD):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.08</td> <td>0.04</td> <td>1.76</td> <td>0.08</td> </tr> </tbody> </table>	Est.	S.E.	t val.	p	0.38	0.03	12.53	0.00	Est.	S.E.	t val.	p	0.23	0.03	7.91	0.00	Est.	S.E.	t val.	p	0.08	0.04	1.76	0.08
Est.	S.E.	t val.	p																						
0.38	0.03	12.53	0.00																						
Est.	S.E.	t val.	p																						
0.23	0.03	7.91	0.00																						
Est.	S.E.	t val.	p																						
0.08	0.04	1.76	0.08																						

تفاعل 3(العدالة التوزيعية * التدريب)

المتغير	Code and output								
تفاعل العدالة 3 التوزيعية * (التدريب)	<pre>> ##### تفاعل 3 (العدالة التوزيعية * التدريب) > reg_brief(J_overall~M1_overall*Q2_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M1_overall * Q2_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M1_overall Predictor Variable 2: Q2_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 3.4373402 0.6427915 5.348 0.000 2.1751273 4.6995532 M1_overall -0.2931002 0.1741150 -1.683 0.093 -0.6349999 0.0487995 Q2_overall -0.2440749 0.1746986 -1.397 0.163 -0.5871205 0.0989707 M1_overall:Q2_overall 0.1471677 0.0465974 3.158 0.002 0.0556670 0.2386684 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4473073 for 646 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.7567037 = 2 * (1.964 * 0.4473073) R-squared:0.276 Adjusted R-squared: 0.273 PRESS R-squared: 0.268 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 82.166 df: 3 and 646 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value M1_overall 1 23.9640586 23.9640586 119.7701039 0.000 Q2_overall 1 23.3602912 23.3602912 116.7525311 0.000 M1_overall:Q2_overall 1 1.9957809 1.9957809 9.9747249 0.002 Model 3 49.3201307 16.4400436 82.1657866 0.000 Residuals 646 129.2541408 0.2000838 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 > Slope_Model<-lm(J_overall~M1_overall*Q2_overall,data=df) > probe_interaction(Slope_Model, + pred = M1_overall, + modx = Q2_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Training Score", + y.label="Job Satisfaction")</pre> <p>SIMPLE SLOPES ANALYSIS</p> <p><i>Slope of M1_overall when Q2_overall = 3.067757 (- 1 SD):</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Est.</th> <th>S.E.</th> <th>t val.</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.16</td> <td>0.04</td> <td>3.64</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Slope of M1_overall when Q2_overall = 3.726667 (Mean):</i></p>	Est.	S.E.	t val.	p	0.16	0.04	3.64	0.00
Est.	S.E.	t val.	p						
0.16	0.04	3.64	0.00						

الملاحق

Est.	S.E.	t val.	p
0.26	0.03	7.61	0.00
<i>Slope of M1_overall when Q2_overall = 4.385576 (+ 1 SD):</i>			
Est.	S.E.	t val.	p
0.35	0.05	7.45	0.00

تفاعل 4(العدالة التوزيعية * الترقية)

المتغير	Code and output
تفاعل العدالة 4 التوزيعية* (الترقية)	<pre> > #### (العدالة التوزيعية * الترقية) 4 تفاعل > reg_brief(J_overall~M2_overall*Q2_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M2_overall * Q2_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M2_overall Predictor Variable 2: Q2_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 0.7826308 0.4442364 1.762 0.079 -0.0896910 1.6549526 M2_overall 0.5076975 0.1249440 4.063 0.000 0.2623520 0.7530430 Q2_overall 0.3917037 0.1232709 3.178 0.002 0.1496438 0.6337637 M2_overall:Q2_overall -0.0440908 0.0338055 -1.304 0.193 -0.1104727 0.0222911 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4116772 for 646 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.6167742 = 2 * (1.964 * 0.4116772) R-squared: 0.387 Adjusted R-squared: 0.384 PRESS R-squared: 0.380 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 135.890 df: 3 and 646 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value M2_overall 1 55.1554280 55.1554280 325.4427198 0.000 Q2_overall 1 13.6476687 13.6476687 80.5276033 0.000 M2_overall:Q2_overall 1 0.2882941 0.2882941 1.7010692 0.193 Model 3 69.0913908 23.0304636 135.8904641 0.000 Residuals 646 109.4828807 0.1694781 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 > Slope_Model<-lm(J_overall~M2_overall*Q2_overall,data=df) > probe_interaction(Slope_Model, + pred = M2_overall, + modx = Q2_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Promotion Score", + y.label="Job satisfaction") SIMPLE SLOPES ANALYSIS Slope of M2_overall when Q2_overall = 3.067757 (- 1 SD): Est. S.E. t val. p ----- 0.37 0.03 11.88 0.00 Slope of M2_overall when Q2_overall = 3.726667 (Mean): Est. S.E. t val. p ----- 0.34 0.03 13.49 0.00 Slope of M2_overall when Q2_overall = 4.385576 (+ 1 SD): Est. S.E. t val. p ----- 0.31 0.04 8.70 0.00 </pre>

الملحق

ملحق رقم (7-3-11): العدالة التنظيمية تعدل علاقة الأثر بين التدريب والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
العدالة التنظيمية- التدريب- الرضا الوظيفي	<pre> > ##### العلاقة المعدلة بين التدريب والعدالة التنظيمية > reg_brief(J_overall~M1_overall*Q_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M1_overall * Q_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M1_overall Predictor Variable 2: Q_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) 0.5859499 0.6901112 0.849 0.396 -0.7691820 1.9410819 M1_overall 0.3010750 0.1878286 1.603 0.109 -0.0677533 0.6699034 Q_overall 0.6417495 0.1990712 3.224 0.001 0.2508447 1.0326542 M1_overall:Q_overall -0.0373810 0.0533006 2.701 0.000 -0.1420444 0.0672825 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.4080276 for 646 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.6024412 = 2 * (1.964 * 0.4080276) R-squared: 0.398 Adjusted R-squared: 0.395 PRESS R-squared: 0.391 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 142.202 df: 3 and 646 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value M1_overall 1 23.9640586 23.9640586 143.9399162 0.000 Q_overall 1 46.9780210 46.9780210 282.1730871 0.000 M1_overall:Q_overall 1 0.0818870 0.0818870 0.4918536 0.000 Model 3 71.0239666 23.6746555 142.2016189 0.000 Residuals 646 107.5503049 0.1664865 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 > Slope_Model<-lm(J_overall~M1overall*Q_overall,data=df) > probe_interaction(Slope_Model, + pred = M1_overall, + modx = Q_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Training Score", + y.label="Job Satisfaction") SIMPLE SLOPES ANALYSIS Slope of M1_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD): Est. S.E. t val. p ----- 0.19 0.04 4.73 0.00 Slope of M1_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean): Est. S.E. t val. p ----- 0.17 0.03 5.30 0.00 Slope of M1_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD): Est. S.E. t val. p ----- 0.15 0.05 3.09 0.00 </pre>

ملحق رقم (8-3-11): العدالة التنظيمية تعدل علاقة الأثر بين الترقية والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
العدالة التنظيمية-	<pre> > ##### العلاقة المعدلة بين الترقية والعدالة التنظيمية > reg_brief(J_overall~M2_overall*Q_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output with Rmd = "file_name" reg(J_overall ~ M2_overall * Q_overall, data=df, Rmd="eg") </pre>

الملاحق

الترقية- الرضا الوظيفي	<pre> BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M2_overall Predictor Variable 2: Q_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% (Intercept) -1.3894513 0.5153078 -2.696 0.007 -2.4013318 -0.3775708 M2_overall 0.9719182 0.1456505 6.673 0.000 0.6859126 1.2579237 Q_overall 1.1758386 0.1561471 7.530 0.000 0.8692214 1.4824558 M2_overall:Q_overall -0.2159103 0.0425106 -5.079 0.000 -0.2993860 -0.1324347 -- Model Fit Standard deviation of J_overall: 0.5245502 Standard deviation of residuals: 0.3857698 for 646 degrees of freedom 95% range of residual variation: 1.5150282 = 2 * (1.964 * 0.3857698) R-squared: 0.462 Adjusted R-squared: 0.459 PRESS R-squared: 0.455 Null hypothesis of all 0 population slope coefficients: F-statistic: 184.649 df: 3 and 646 p-value: 0.000 -- Analysis of Variance df Sum Sq Mean Sq F-value p-value M2_overall 1 55.1554280 55.1554280 370.6225862 0.000 Q_overall 1 23.4432976 23.4432976 157.5296558 0.000 M2_overall:Q_overall 1 3.8389158 3.8389158 25.7959905 0.000 Model 3 82.4376414 27.4792138 184.6494108 0.000 Residuals 646 96.1366301 0.1488183 J_overall 649 178.5742715 0.2751530 > Slope_Model1<-lm(J_overall~M2_overall*Q_overall,data=df) > probe_interaction(Slope_Model1, + pred = M2_overall, + modx = Q_overall, + johnson_neyman=FALSE, + x.label="Promotion Score", + y.label="Job satisfaction") SIMPLE SLOPES ANALYSIS Slope of M2_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD): Est. S.E. t val. p ----- 0.32 0.03 10.54 0.00 Slope of M2_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean): Est. S.E. t val. p ----- 0.20 0.03 7.16 0.00 Slope of M2_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD): Est. S.E. t val. p ----- 0.08 0.04 1.82 0.07 </pre>
------------------------------	--

ملحق رقم (11-3-9): العدالة التنظيمية تعدل علاقة الأثر بين إدارة المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

المتغير	Code and output
العدالة التنظيمية- إدارة المسار الوظيفي- الرضا الوظيفي	<pre> > #### الخطوة الثالثة: Slope Differences > reg_brief(J_overall~M_overall*Q_overall,data=df) >>> Suggestion # Create an R markdown file for interpretative output withRmd = "file_name" reg(J_overall ~ M_overall * Q_overall, data=df, Rmd="eg") BACKGROUND Data Frame: mydata Response Variable: J_overall Predictor Variable 1: M_overall Predictor Variable 2: Q_overall Number of cases (rows) of data: 650 Number of cases retained for analysis: 650 BASIC ANALYSIS -- Estimated Model for J_overall Estimate Std Err t-value p-value Lower 95% Upper 95% </pre>

```
(Intercept)-1.7878454 0.7701568 -2.321 0.021 -3.3001585 -0.275532
4
M_overall 1.0630415 0.2136939 4.975 0.000 0.6434230 1.482659
9
Q_overall 1.1887291 0.2315407 5.134 0.000 0.7340659
1.6433924
M_overall:Q_overall-0.2166160 0.0626080 -3.460 0.001 -0.3395558 -0.09
36762
-- Model Fit
Standard deviation of J_overall: 0.5245502
Standard deviation of residuals: 0.3880711 for 646 degrees of freedo
m
95% range of residual variation: 1.5240662 = 2 * (1.964 * 0.3880711)
R-squared: 0.455 Adjusted R-squared: 0.453 PRESS R-squared: 0.449
Null hypothesis of all 0 population slope coefficients:
F-statistic: 179.920 df: 3 and 646 p-value: 0.000
-- Analysis of Variance
df Sum Sq Mean Sq F-value p-value
M_overall 1 56.4092452 56.4092452 374.5654008 0.000
Q_overall 1 23.0751673 23.0751673 153.2223887 0.000
M_overall:Q_overall 1 1.8027836 1.8027836 11.9707392 0.001
Model 3 81.2871961 27.0957320 179.9195096 0.000
Residuals 646 97.2870754 0.1505992
J_overall 649 178.5742715 0.2751530
> Slope_Model<-lm(J_overall~M_overall*Q_overall,data=df)
> probe_interaction(Slope_Model,
+ pred = M_overall,
+ modx = Q_overall,
+ johnson_neyman=FALSE,
+ x.label="Career Score",
+ y.label="Job Satisfaction")
```

SIMPLE SLOPES ANALYSIS

Slope of M_overall when Q_overall = 3.007959 (- 1 SD):

Est.	S.E.	t val.	p
0.41	0.04	9.87	0.00

Slope of M_overall when Q_overall = 3.576603 (Mean):

Est.	S.E.	t val.	p
0.29	0.04	7.68	0.00

Slope of M_overall when Q_overall = 4.145246 (+ 1 SD):

Est.	S.E.	t val.	p
0.17	0.06	2.75	0.01

1- ملاحق الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي بأبعاده

ملحق رقم (1-1-12): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للجنس حسب اختبار مانويتني

المتغير	Code and output
التدريب	<pre>> ##### فروق بين التدريب والجنس > describeBy(df\$M1_overall,genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 305 3.81 0.52 3.8 3.84 0.59 2.2 4.8 2.6 -0.52 -0.14 0.03 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se X1 1 345 3.79 0.57 3.8 3.83 0.59 2.2 5 2.8 -0.54 -0.39 0.03 > wilcox.test(df\$M1_overall, genre) Wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$M1_overall and genre W = 422500, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>
الترقية	<pre>> ##### فروق بين الترقية والجنس > describeBy(df\$M2_overall, genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 305 3.79 0.68 4 3.85 0.37 2 5 3 -0.8 -0.2 0.04 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.66 0.68 3.75 3.72 0.74 1.75 4.75 3 -0.74 -0.26 0.04 > wilcox.test(df\$M2_overall, genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$M2_overall and genre W = 420085, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>
إدارة م.و.	<pre>> ##### فروق بين ادارة المسار الوظيفي والجنس > describeBy(df\$M_overall, genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 305 3.8 0.49 3.9 3.84 0.33 2.52 4.78 2.25 -0.73 -0.12 0.03 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.73 0.54 3.83 3.76 0.59 2.1 4.58 2.48 -0.53 -0.63 0.03 > wilcox.test(df\$M_overall, genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$M_overall and genre W = 422500, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>

الملاحق

ملحق رقم (12-1-2): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير الجنس

المتغير	Code and output
التدريب	<p style="text-align: right;">ملحق اختبار levene's test لبعده التدريب</p> <pre>library(car) > leveneTest(df\$M1_overall, df\$genre) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 1 4.3834 0.03668 * 648 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1</pre> <p style="text-align: right;">ملحق انوفا لاختبار عينتين مستقلتين للتدريب والجنس</p> <pre>> ##### انوفا لمتغير التدريب والجنس > t.test(df\$M1_overall~genre) welch Two Sample t-test data: df\$M1_overall by genre t = 0.37284, df = 647.47, p-value = 0.7094 alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0 95 percent confidence interval: -0.06820186 0.10017144 sample estimates: mean in group 1 mean in group 2 3.807869 3.791884</pre>
الترقية	<p style="text-align: right;">ملحق اختبار levene's test لبعده الترقية</p> <pre>> ##### levene's test اختبار الترقية بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$M2_overall, df\$genre) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 1 0.3593 0.5491 648</pre> <p style="text-align: right;">ملحق انوفا لاختبار عينتين مستقلتين للترقية والجنس</p> <pre>> ##### انوفا لمتغير الترقية والجنس > t.test(df\$M2_overall~genre) welch Two Sample t-test data: df\$M2_overall by genre t = 2.3255, df = 638.04, p-value = 0.02036 alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0 95 percent confidence interval: 0.01938082 0.22975199 sample estimates: mean in group 1 mean in group 2 3.786885 3.662319</pre>

ملحق رقم (12-1-3): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للعمر حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Codes and output
التدريب	<p style="text-align: right;">ملحق التدريب والعمر</p> <pre>> library(psych) > ##### فروق بين التدريب والعمر كروسكال واليس > boxplot(df\$M1_overall~age,col=c(8,6,3,2)) > describeBy(df\$M1_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 3.28 0.49 3.4 3.28 0.59 2.2 4.2 2 -0.04 -0.65 0.07 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.78 0.55 3.8 3.83 0.59 2.2 4.6 2.4 -0.64 -0.18 0.04 ----- group: 3</pre>

الملاحق

	<pre>vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.82 0.52 3.8 3.86 0.59 2.4 4.8 2.4 -0.54 -0.34 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 4.05 0.45 4 4.06 0.59 2.8 5 2.2 -0.33 -0.16 0.05 > kruskal.test(df\$M1_overall,age) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M1_overall and age Kruskal-wallis chi-squared = 56.407, df = 3, p-value = 3.44e-12</pre>
الترقية	<p style="text-align: right;">ملحق الترقية والعمر</p> <pre>> ##### فروق بين الترقية والعمر > describeBy(df\$M2_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 2.95 0.64 3 2.94 0.74 1.75 4 2.25 0.04 -1.24 0.09 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.64 0.7 3.75 3.7 0.74 1.75 4.75 3 -0.62 -0.59 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.83 0.64 4 3.89 0.37 1.75 5 3.25 -0.85 0.1 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 3.98 0.44 4 4.01 0.37 2.5 4.75 2.25 -0.91 1.28 0.05 > kruskal.test(df\$M2_overall,age) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M2_overall and age Kruskal-wallis chi-squared = 70.55, df = 3, p-value = 3.255e-15</pre>
إدارة المسار الوظيفي	<pre>> ##### فروق بين إدارة المسار الوظيفي والعمر > describeBy(df\$M_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 3.11 0.4 3.08 3.09 0.48 2.52 4 1.48 0.47 -0.89 0.06 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.71 0.54 3.85 3.74 0.56 2.1 4.58 2.48 -0.53 -0.73 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.83 0.48 3.88 3.86 0.52 2.33 4.78 2.45 -0.63 -0.02 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 4.02 0.29 4.03 4.03 0.22 2.75 4.58 1.83 -1.23 4.01 0.03 > kruskal.test(df\$M_overall,age) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M_overall and age Kruskal-wallis chi-squared = 85.962, df = 3, p-value < 2.2e-16</pre>

ملحق رقم (12-1-4): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير العمر

المتغير	Code and output
التدريب	<p style="text-align: right;">ملحق اختبار levene's test لبعيد التدريب</p> <pre>> ##### اختبار التدريب بواسطة levene's test > library(car) > leveneTest(df\$M1_overall, df\$age) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 1.8334 0.1398</pre>

646

```

> ##### اختبار LSD للتدريب والعمر
> library(agricolae)
> library(lmtest)
> model<-lm(df$M1_overall~df$age)
> summary(model)
Call:
lm(formula = df$M1_overall ~ df$age)
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.4845 -0.3044  0.1155  0.3555  0.9555
Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.32441    0.07139  46.564 < 2e-16 ***
df$age       0.18002    0.02589   6.953 8.73e-12 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.5293 on 648 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.06943, Adjusted R-squared:  0.068
F-statistic: 48.35 on 1 and 648 DF,  p-value: 8.732e-12
> anova<-anova(model)
> anova
Analysis of Variance Table
Response: df$M1_overall
          Df Sum Sq Mean Sq F value    Pr(>F)
df$age     1  13.547  13.5475   48.349 8.732e-12 ***
Residuals 648 181.572   0.2802
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
> par(mfrow=c(1,2))
> plot(model, which=1)
> plot(model, which=2)
> LSD<-LSD.test(df$J2_overall,df$Expérience,anova$'Df'[2],anova$'Mean Sq'[2])
> LSD
> $statistics
      MSerror Df      Mean      CV
0.2802041 648 3.177692 16.6581
> $parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none df$Expérience  4 0.05
> $means
df$J2_overall      std      r      se      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q7
1  2.626866  0.6927289  67 0.06466955 2.499878 2.753853 1.5 4.0 2.0 2
.5 3.0
2  3.330769  0.6835664 130 0.04642646 3.239605 3.421934 1.5 4.5 3.0
3.5 4.0
3  3.184000  0.8079326  250 0.03347860 3.118260 3.249740 1.5 5.0 2.5
3.5 3.5
4  3.253695  0.7267339  203 0.03715260 3.180741 3.326649 1.5 5.0 3.0
3.5 4.0
> $comparison
NULL
> $groups
df$J2_overall groups
2  3.330769 a
4  3.253695 ab
3  3.184000 b
1  2.626866 c
attr(,"class")
[1] "group"

```

الترقية

اختبار ليفين لبعء الترقية ومتغير المستوى التعليمي

```

> ##### اختبار ليفين بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$M2_overall, df$age)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value    Pr(>F)
group  3  7.3817 7.21e-05 ***
646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

```

الملاحق

	<pre> > ##### اختبار dunn للتدريب والعمر > library(dunn.test) > library(FSA) > dunn.test(df\$M2_overall,df\$age,method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 70.5498, df = 3, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) Col Mean- Row Mean 1 2 3 ----- ----- 2 -5.833484 0.0000* 3 -7.617525 -2.976694 0.0000* 0.0087* 4 -7.614085 -3.522226 -1.471225 0.0000* 0.0013* 0.4237 alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2 </pre>
--	---

ملحق رقم (12-1-5): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Codes and output
التدريب	<pre> > ##### فروق بين التدريب والمستوى العلمي كروسكال واليس > describeBy(df\$M1_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 3.3 0.53 3.4 3.32 0.59 2.2 4.2 2 -0.33 -0.91 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.77 0.47 3.8 3.78 0.59 2.8 4.6 1.8 -0.29 -0.99 0.03 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.9 0.54 4.2 3.96 0.3 2.6 4.6 2 -0.74 -0.46 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 4.03 0.41 4.2 4.05 0.3 3.2 4.8 1.6 -0.41 -1.06 0.05 ----- group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.09 0.41 4.2 4.09 0.59 3.2 5 1.8 -0.04 -0.81 0.04 > kruskal.test(df\$M1_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M1_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 141.76, df = 4, p-value < 2.2e-16 </pre>
الترقية	<pre> > ##### فروق بين الترقية والمستوى العلمي كروسكال واليس > describeBy(df\$M2_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 3.04 0.58 3 3.06 0.74 1.75 4 2.25 -0.31 -0.9 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.97 0.46 4 4.02 0.37 2.75 4.75 2 -0.9 0.47 0.03 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.47 0.78 3.75 3.48 1.11 2 4.75 2.75 -0.19 -1.32 0.07 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 4.02 0.47 4 4.04 0.37 3 4.75 1.75 -0.39 -0.86 0.05 </pre>

الملاحق

	<pre> group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.13 0.35 4.25 4.15 0.37 3.25 5 1.75 -0.3 -0.11 0.03 > kruskal.test(df\$M2_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M2_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 213.06, df = 4, p-value < 2.2e-16 </pre>
إدارة المسار الوظيفي	<pre> > ##### فروق بين ادارة المسار الوظيفي والمستوى التعليمي > describeBy(df\$M_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 3.17 0.39 3.11 3.17 0.43 2.1 4 1.9 -0.04 -0.65 0.04 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.87 0.313.86 3.87 0.28 2.98 4.55 1.57 -0.17 0.04 0.02 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.68 0.61 3.95 3.71 0.7 2.52 4.58 2.05 -0.35 -1.37 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 4.03 0.41 4.1 4.05 0.48 3.2 4.78 1.58-0.48 -0.92 0.05 ----- group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.11 0.22 4.1 4.1 0.22 3.7 4.7 1 0.36 -0.51 0.02 > kruskal.test(df\$M_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 231.27, df = 4, p-value < 2.2e-16 </pre>

ملحق رقم (12-1-6): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	Code and output																														
التدريب	<p style="text-align: right;">ملحق اختبار Levene's test لبعث التدريب</p> <pre> > ##### Levene's test اختبار التدريب بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$M1_overall, df\$niveau) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 4 2.7725 0.02642 * 645 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 </pre> <p style="text-align: right;">ملحق التدريب والمستوى التعليمي باختبار dunn لأنه أقل من 0,05</p> <pre> > # إلى عامل df\$poste تحويل > df\$niveau <- factor(df\$niveau) > dunn.test(df\$M1_overall, df\$niveau, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 141.7581, df = 4, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) </pre> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Col Mean-</th> <th colspan="4"></th> </tr> <tr> <th style="text-align: left;">Row Mean </th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">2 </td> <td style="text-align: center;">-6.489020 0.0000*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">3 </td> <td style="text-align: center;">-8.615833 0.0000*</td> <td style="text-align: center;">-2.803261 0.0253</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">4 </td> <td style="text-align: center;">-8.803116 0.0000*</td> <td style="text-align: center;">-3.872005 0.0005*</td> <td style="text-align: center;">-1.469627 0.7083</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">5 </td> <td style="text-align: center;">-10.55038 0.0000*</td> <td style="text-align: center;">-5.126438 0.0000*</td> <td style="text-align: center;">-2.283366 0.1120</td> <td style="text-align: center;">-0.523285 1.0000</td> </tr> </tbody> </table>	Col Mean-					Row Mean	1	2	3	4	2	-6.489020 0.0000*				3	-8.615833 0.0000*	-2.803261 0.0253			4	-8.803116 0.0000*	-3.872005 0.0005*	-1.469627 0.7083		5	-10.55038 0.0000*	-5.126438 0.0000*	-2.283366 0.1120	-0.523285 1.0000
Col Mean-																															
Row Mean	1	2	3	4																											
2	-6.489020 0.0000*																														
3	-8.615833 0.0000*	-2.803261 0.0253																													
4	-8.803116 0.0000*	-3.872005 0.0005*	-1.469627 0.7083																												
5	-10.55038 0.0000*	-5.126438 0.0000*	-2.283366 0.1120	-0.523285 1.0000																											

الملاحق

	<pre>alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2</pre>																																				
الترقية	<p style="text-align: right;">اختبار ليفين لبعء الترقية ومتغير المستوى التعليمي</p> <pre>> ##### levene's test > library(car) > leveneTest(df\$M2_overall, df\$niveau) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 4 31.255 < 2.2e-16 *** 645 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 الترقية والمستوى التعليمي باختبار dunn لانه أقل من 0,05 > dunn.test(df\$M2_overall,df\$niveau,method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 213.0635, df = 4, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni)</pre> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>Co1</th> <th>Mean-</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>Row</th> <th>Mean</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>-11.41138 0.0000*</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>-5.458929 0.0000*</td> <td>5.773445 0.0000*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>-9.733775 0.0000*</td> <td>-0.642493 1.0000</td> <td>-5.176727 0.0000*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>-12.44729 0.0000*</td> <td>-2.320217 0.1016</td> <td>-7.369360 0.0000*</td> <td>-1.266368 1.0000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <pre>alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2</pre>	Co1	Mean-					Row	Mean	1	2	3	4	2	-11.41138 0.0000*					3	-5.458929 0.0000*	5.773445 0.0000*				4	-9.733775 0.0000*	-0.642493 1.0000	-5.176727 0.0000*			5	-12.44729 0.0000*	-2.320217 0.1016	-7.369360 0.0000*	-1.266368 1.0000	
Co1	Mean-																																				
Row	Mean	1	2	3	4																																
2	-11.41138 0.0000*																																				
3	-5.458929 0.0000*	5.773445 0.0000*																																			
4	-9.733775 0.0000*	-0.642493 1.0000	-5.176727 0.0000*																																		
5	-12.44729 0.0000*	-2.320217 0.1016	-7.369360 0.0000*	-1.266368 1.0000																																	

ملحق رقم (7-1-12): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للمنصب الوظيفي حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Code and output
التدريب	<pre>> ##### فروق بين التدريب والمنصب الوظيفي كروسكال واليس > describeBy(df\$M1_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 4.13 0.37 4.2 4.16 0.3 3.2 4.8 1.6 -0.84 -0.31 0.03 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 3.42 0.55 3.4 3.42 0.59 2.2 4.6 2.4 -0.16-0.6 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.78 0.47 3.8 3.8 0.59 2.8 4.6 1.8 -0.32-0.98 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.09 0.41 4.2 4.09 0.59 3.2 5 1.8 -0.04-0.81 0.04 > kruskal.test(df\$M1_overall,poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M1_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 174.61, df = 3, p-value < 2.2e-16</pre>
الترقية	<pre>> ##### فروق بين الترقية والمنصب الوظيفي كروسكال واليس > describeBy(df\$M2_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 4.09 0.42 4.25 4.11 0.37 3 4.75 1.75-0.53-0.42 0.04 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se</pre>

الملاحق

	<pre>x1 1 199 2.98 0.58 3 2.98 0.74 1.75 4.25 2.5 0.02 -0.98 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.96 0.46 4 4.01 0.37 2.75 4.75 2 -0.85 0.41 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.13 0.35 4.25 4.15 0.37 3.25 5 1.75 -0.3 -0.11 0.03 > kruskal.test(df\$M2_overall, poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M2_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 312.71, df = 3, p-value < 2.2e-16</pre>
إدارة م.و.	<pre>> ##### فروق بين ادارة المسار الوظيفي والمنصب الوظيفي > describeBy(df\$M_overall, poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 4.11 0.35 4.19 4.15 0.35 3.2 4.78 1.58 -0.87 0.16 0.03 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 3.2 0.43 3.12 3.18 0.44 2.1 4.3 2.2 0.4 -0.4 0.03 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.87 0.3 3.86 3.88 0.28 2.98 4.55 1.57 -0.18 0.1 0.02 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.11 0.22 4.1 4.1 0.22 3.7 4.7 1 0.36 -0.51 0.02 > kruskal.test(df\$M_overall, poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 336.16, df = 3, p-value < 2.2e-16</pre>

ملحق رقم (8-1-12): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	Code and output
التدريب	<p style="text-align: right;">ملحق ليفين للتدريب والمنصب الوظيفي</p> <pre>> ##### اختبار التدريب بواسطة levene's test > library(car) > leveneTest(df\$M1_overall, df\$poste) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 9.8217 2.425e-06 *** 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 ملحق اختبار dunn.test للتدريب والمنصب الوظيفي > dunn.test(df\$M1_overall, df\$poste, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 174.6075, df = 3, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) Col Mean- Row Mean 1 2 3 ----- ----- 2 11.70886 0.0000* 3 6.372874 -5.791327 0.0000* 0.0000* 4 1.059174 -10.10716 -4.990893 0.8686 0.0000* 0.0000* alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2</pre>
الترقية	<p style="text-align: right;">ملحق ليفين للترقية والمنصب الوظيفي</p> <pre>> ##### اختبار التدريب بواسطة levene's test > library(car)</pre>

الملاحق

```

> leveneTest(df$M2_overall, df$poste)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value    Pr(>F)
group  3  18.007 3.113e-11 ***
      646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
ملحق اختبار dunn.test للترقية والمنصب الوظيفي
> dunn.test(df$M2_overall,df$poste,method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 312.7107, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)

Col Mean-|
Row Mean |          1          2          3
-----|-----
      2 | 14.07938
          | 0.0000*
      3 |  1.923590 -13.29564
          | 0.1632    0.0000*
      4 | -0.579528 -14.15543 -2.471302
          | 1.0000    0.0000*    0.0404

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

```

ملحق رقم (9-1-12): اختبار الفروق لمتغير إدارة المسار الوظيفي تبعا للخبرة الوظيفية حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Code and output
التدريب	<pre> > #### فروق بين التدريب والخبرة الوظيفية كروسكال واليس > describeBy(df\$M1_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 3.33 0.56 3.4 3.33 0.59 2.2 4.4 2.2 0 -0.85 0.07 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.81 0.56 3.8 3.86 0.59 2.2 4.8 2.6 -0.7 -0.01 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.83 0.53 3.8 3.87 0.59 2.4 4.8 2.4 -0.48 -0.56 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.91 0.48 4 3.94 0.59 2.4 5 2.6 -0.52 0.17 0.03 > kruskal.test(df\$M1_overall,Expérience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M1_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 49.542, df = 3, p-value = 1e-10 </pre>
الترقية	<pre> > #### فروق بين الترقية والخبرة الوظيفية كروسكال واليس > describeBy(df\$M2_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 3.16 0.76 3.25 3.14 0.74 1.75 4.75 3 0.11 -0.87 0.09 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.73 0.69 4 3.78 0.37 2 4.75 2.75 -0.68 -0.57 0.06 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.76 0.7 4 3.83 0.37 1.75 4.75 3 -0.8 -0.34 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.86 0.52 4 3.9 0.37 2.25 5 2.75 -0.82 0.64 0.04 > kruskal.test(df\$M2_overall,Expérience) </pre>

الملاحق

	<pre>Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M2_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 42.866, df = 3, p-value = 2.628e-09</pre>
إدارة م.و.	<pre>> ##### فروق بين ادارة المسار الوظيفي والخبرة الوظيفي > describeBy(df\$M_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 3.24 0.53 3.08 3.2 0.48 2.38 4.58 2.2 0.74 -0.25 0.06 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.77 0.54 3.86 3.81 0.54 2.1 4.58 2.48 -0.63 -0.32 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.79 0.53 3.92 3.84 0.48 2.48 4.78 2.3 -0.68 -0.51 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.88 0.36 3.9 3.91 0.3 2.75 4.7 1.95 -0.64 0.63 0.03 > kruskal.test(df\$M_overall,Expérience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$M_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 60.364, df = 3, p-value = 4.914e-13</pre>

ملحق رقم (10-1-12): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد إدارة المسار الوظيفي يعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	Code and output
التدريب	<pre>ملحق اختبار ليفين للتدريب بمعزى متغير الخبرة الوظيفية > ##### اختبار التدريب بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$M1_overall, df\$Expérience) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 2.2743 0.07882 . 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 ملحق التدريب والخبرة الوظيفية لاختبار LSD > LSD<-LSD.test(df\$M1_overall,df\$Expérience,anova\$'Df'[2],anova\$'Mean S q'[2]) > LSD \$statistics MSerror Df Mean CV 0.2746915 646 3.799385 13.79461 \$parameters test p.adjusted name.t ntr alpha Fisher-LSD none df\$Expérience 4 0.05 \$means df\$M1_overall std r se LCL UCL Min Max Q25 Q50 Q75 1 3.328358 0.5567236 67 0.06403025 3.202626 3.454091 2.2 4.4 3.0 3.4 3.8 2 3.812308 0.5611471 130 0.04596750 3.722044 3.902571 2.2 4.8 3.4 3.8 4.2 3 3.827200 0.5298141 250 0.03314764 3.762110 3.892290 2.4 4.8 3.4 3.8 4.2 4 3.912315 0.4796823 203 0.03678532 3.840082 3.984549 2.4 5.0 3.6 4.0 4.2 \$comparison NULL \$groups df\$M1_overall groups 4 3.912315 a 3 3.827200 a 2 3.812308 a 1 3.328358 b attr(,"class") [1] "group"</pre>

الملاحق

الترقية	ملحق ليفين للترقية والخبرة الوظيفية																									
	<pre> > ##### اختبار الترقية بواسطة Levene's test > library(car) > leveneTest(df\$M2_overall, df\$Expérience) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 6.7104 0.0001833 *** 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 </pre>																									
	<pre> ملحق الترقية والخبرة الوظيفية لاختبار dunn.test > ##### لالترقية مستوى الدلالة اكبر من dunett اختبار (0,05) > library(dunn.test) > library(FSA) > # إلى عامل df\$age تحويل > df\$Expérience <- factor(df\$Expérience) > dunn.test(df\$M2_overall, df\$Expérience, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 42.866, df = 3, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) </pre>																									
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Col</th> <th style="text-align: left;">Mean-</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">Row</td> <td style="text-align: left;">Mean</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">2</td> <td style="text-align: left;">-5.127043 0.0000*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">3</td> <td style="text-align: left;">-6.055028 0.0000*</td> <td style="text-align: center;">-0.572659 1.0000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">4</td> <td style="text-align: left;">-6.241561 0.0000*</td> <td style="text-align: center;">-0.964478 1.0000</td> <td style="text-align: center;">-0.491323 1.0000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2</p>	Col	Mean-	1	2	3	Row	Mean				2	-5.127043 0.0000*				3	-6.055028 0.0000*	-0.572659 1.0000			4	-6.241561 0.0000*	-0.964478 1.0000	-0.491323 1.0000	
Col	Mean-	1	2	3																						
Row	Mean																									
2	-5.127043 0.0000*																									
3	-6.055028 0.0000*	-0.572659 1.0000																								
4	-6.241561 0.0000*	-0.964478 1.0000	-0.491323 1.0000																							

2- ملاحق الفروق لمتغير الرضا الوظيفي بأبعاده

ملحق رقم (12-2-1): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للجنس حسب اختبار مانويتني

المتغير	Code and output
الأجور	<pre> ملحق فروق الأجور والجنس > ##### فروق بين الاجور والجنس بمانويتني > describeBy(df\$J1_overall,df\$genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 305 3.37 0.93 3.75 3.4 1.11 1.75 4.75 3 -0.29 -1.45 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.15 0.94 3 3.17 1.48 1.25 4.75 3.5 -0.11 -1.37 0.05 > wilcox.test(df\$J1_overall,df\$genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$J1_overall and df\$genre W = 398523, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0 </pre>
ظروف العمل وطبيعته	<pre> ملحق ظروف العمل والجنس > ##### فروق بين ظروف العمل والجنس بمانويتني > describeBy(df\$J2_overall,df\$genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se </pre>

الملاحق

	<pre>x1 1 305 3.17 0.79 3.5 3.18 0.74 1.5 5 3.5 -0.2 -0.62 0.04 ----- - group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.19 0.76 3 3.21 0.74 1.5 5 3.5 -0.16 -0.56 0.04 > wilcox.test(df\$J2_overall,df\$genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$J2_overall and df\$genre W = 404043, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>
زملاء العمل	<p style="text-align: right;">ملحق زملاء العمل والجنس</p> <pre>> ##### فروق بين زملاء العمل والجنس بمانويتني > describeBy(df\$J3_overall, df\$genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 305 3.96 0.52 4 4.02 0.37 2 4.75 2.75 -1.01 0.55 0.03 ----- - group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.87 0.57 4 3.94 0.37 2 4.75 2.75 -1.15 1.05 0.03 > wilcox.test(df\$J3_overall,df\$genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$J3_overall and df\$genre W = 421810, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>
الإشراف	<p style="text-align: right;">ملحق الاشراف والجنس</p> <pre>> ##### فروق بين الاشراف والجنس بمانويتني > describeBy(df\$J4_overall,df\$genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 305 3.76 0.69 4 3.8 0.49 1.67 5 3.33 -0.59 -0.29 0.04 ----- - group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.67 0.7 3.67 3.71 0.99 1.67 5 3.33 -0.46 -0.66 0.04 > wilcox.test(df\$J4_overall,df\$genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$J4_overall and df\$genre W = 419913, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>
الرضا الوظيفي	<p style="text-align: right;">ملحق الرضا الوظيفي والجنس</p> <pre>> ##### فروق بين الرضا الوظيفي والجنس بمانويتني > describeBy(df\$J_overall,df\$genre) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 305 3.56 0.51 3.62 3.58 0.56 2.33 4.56 2.23 -0.35 -0.89 0.03 ----- - group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 345 3.47 0.53 3.56 3.5 0.56 2.21 4.42 2.21 -0.4 -0.78 0.03 > wilcox.test(df\$J_overall,df\$genre) wilcoxon rank sum test with continuity correction data: df\$J_overall and df\$genre W = 422500, p-value < 2.2e-16 alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0</pre>

ملحق رقم (12-2-2): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجنس

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق اختبار ليفين وأنوفا للأجور والجنس</p> <pre>> ##### اختبار الأجور بواسطة levene's test > library(car)</pre>

الملاحق

	<pre> > leveneTest(df\$J1_overall, df\$genre) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 1 0.2441 0.6214 648 > #####انوفًا لمتغير الاجور والجنس > t.test(df\$J1_overall~df\$genre) welch Two Sample t-test data: df\$J1_overall by df\$genre t = 3.0209, df = 639.71, p-value = 0.002621 alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0 95 percent confidence interval: 0.07741874 0.36501414 sample estimates: mean in group 1 mean in group 2 3.370492 3.149275 </pre>
<p>ظروف العمل وطبيعته</p>	<p>ملحق اختبار ليفين وأنوفًا لظروف العمل وطبيعته والجنس</p> <pre> > #####levene's test اختبار ظروف العمل وطبيعته بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$J2_overall, df\$genre) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 1 0.2503 0.6171 648 > #####انوفًا لمتغير ظروف العمل وطبيعته والجنس > t.test(df\$J2_overall~df\$genre) welch Two Sample t-test data: df\$J2_overall by df\$genre t = -0.32494, df = 632.34, p-value = 0.7453 alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0 95 percent confidence interval: -0.13906086 0.09957404 sample estimates: mean in group 1 mean in group 2 3.167213 3.186957 </pre>
<p>زملاء العمل</p>	<p>ملحق اختبار ليفين وأنوفًا لزملاء العمل وطبيعته والجنس</p> <pre> > #####levene's test اختبار زملاء العمل بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$J3_overall, df\$genre) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 1 0.6713 0.4129 648 > #####انوفًا لمتغير زملاء العمل وطبيعته والجنس > t.test(df\$J3_overall~df\$genre) welch Two Sample t-test data: df\$J3_overall by df\$genre t = 1.995, df = 646.73, p-value = 0.04646 alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0 95 percent confidence interval: 0.001346747 0.169739022 sample estimates: mean in group 1 mean in group 2 3.956557 3.871014 </pre>
<p>الإشراف</p>	<p>ملحق اختبار ليفين وأنوفًا للإشراف والجنس</p> <pre> > #####levene's test اختبار الاشراف بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$J4_overall, df\$genre) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 1 0.2715 0.6025 648 > #####انوفًا لمتغير الاشراف والجنس > t.test(df\$J4_overall~df\$genre) welch Two Sample t-test data: df\$J4_overall by df\$genre t = 1.5792, df = 640.86, p-value = 0.1148 </pre>

الملاحق

	alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0 95 percent confidence interval: -0.02087554 0.19238105 sample estimates: mean in group 1 mean in group 2 3.756284 3.670531
--	--

ملحق رقم (12-2-3): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للعمر حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق الأجور والعمر كروسكال واليس</p> <pre> > ##### فروق بين الاجور والعمر كروسكال واليس > describeBy(df\$J1_overall, age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 2.75 0.56 2.75 2.73 0.37 1.75 4.25 2.5 0.4 0 0.08 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.11 0.98 2.75 3.12 1.48 1.25 4.75 3.5 0.02 -1.55 0.06 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.37 0.94 3.75 3.42 1.11 1.25 4.75 3.5 -0.43 -1.25 0.06 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 3.49 0.83 3.75 3.54 0.74 1.5 4.5 3 -0.51 -1.13 0.09 > kruskal.test(df\$J1_overall,age) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J1_overall and age kruskal-wallis chi-squared = 26.463, df = 3, p-value = 7.629e-06 </pre>
ظروف العمل وطبيعته	<p style="text-align: right;">ملحق ظروف العمل والعمر</p> <pre> > ##### فروق بين ظروف العمل والعمر > describeBy(df\$J2_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 2.49 0.66 2.5 2.44 0.74 1.5 4 2.5 0.8 -0.25 0.1 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.26 0.71 3.5 3.26 0.74 1.5 5 3.5 -0.06 -0.33 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.18 0.82 3.5 3.2 0.74 1.5 5 3.5 -0.24 -0.68 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 3.32 0.62 3.5 3.35 0.74 1.5 4.5 3 -0.44 -0.21 0.07 > kruskal.test(df\$J2_overall,age) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J2_overall and age kruskal-wallis chi-squared = 41.078, df = 3, p-value = 6.294e-09 </pre>
زملاء العمل	<p style="text-align: right;">ملحق زملاء العمل والعمر</p> <pre> > ##### فروق بين زملاء العمل والعمر > describeBy(df\$J3_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 3.54 0.68 3.75 3.61 0.37 2 4.5 2.5 -0.92 -0.13 0.1 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.83 0.58 4 3.89 0.37 2.25 4.75 2.5 -0.86 0 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se </pre>

الملاحق

	<pre>x1 1 288 3.99 0.49 4 4.04 0.37 2 4.75 2.75 -1.09 1.29 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 4.07 0.46 4.25 4.14 0.37 2.5 4.75 2.25 -1.36 1.41 0.05 > kruskal.test(df\$J3_overall,age) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J3_overall and age Kruskal-wallis chi-squared = 35.862, df = 3, p-value = 8.009e-08</pre>
الإشراف	<p style="text-align: right;">ملحق الإشراف والعمر</p> <pre>> ##### فروق بين الاشراف والعمر > describeBy(df\$J4_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 3.62 0.51 3.67 3.64 0.49 2.33 4.67 2.33 -0.45 -0.25 0.07 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.63 0.68 3.67 3.64 0.99 2 5 3 -0.23 -0.91 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.74 0.71 4 3.79 0.49 1.67 5 3.33 -0.6-0.27 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 3.89 0.72 4 3.97 0.49 1.67 5 3.33 -0.9 0.07 0.08 > kruskal.test(df\$J4_overall,df\$J4_overall) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J4_overall and df\$J4_overall Kruskal-wallis chi-squared = 649, df = 10, p-value < 2.2e-16</pre>
الرضا الوظيفي	<p style="text-align: right;">ملحق الرضا الوظيفي والعمر</p> <pre>> ##### فروق بين الرضا والعمر > describeBy(df\$J_overall,age) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 47 3.1 0.32 3.06 3.08 0.34 2.5 4.04 1.54 0.51 0.16 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 228 3.46 0.53 3.52 3.47 0.56 2.21 4.56 2.35 -0.22-0.88 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 288 3.57 0.53 3.69 3.61 0.49 2.27 4.48 2.21 -0.64 -0.59 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 87 3.69 0.45 3.73 3.72 0.49 2.23 4.46 2.23 -0.72 0.49 0.05 > kruskal.test(df\$J_overall,df\$J4_overall) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J_overall and df\$J4_overall Kruskal-wallis chi-squared = 290.02, df = 10, p-value < 2.2e-16</pre>

ملحق رقم (12-2-4): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير العمر

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق ليفين للأجور والعمر</p> <pre>> ##### اختبار الأجور بواسطة levene's test > library(car) > leveneTest(df\$J1_overall, df\$age) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 9.8535 2.32e-06 *** 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1</pre>

الملاحق

ملحق دانيت للأجور والعمر

```
> ##### اختبار dunett من مستوى الدلالة اكبر من (0,05)
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$age تحويل
> df$age<- factor(df$age)
> dunnTest(df$J1_overall, df$age, method = "bonferroni")
Dunn (1964) Kruskal-wallis multiple comparison
p-values adjusted with the Bonferroni method.
```

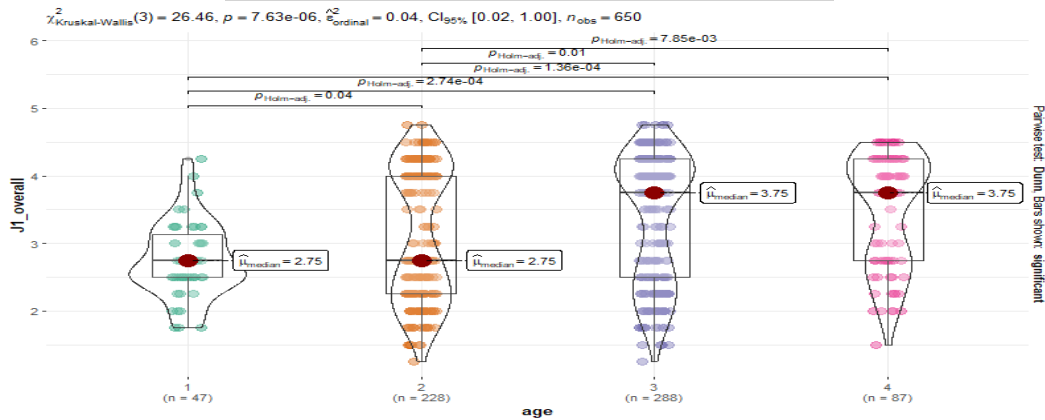
Comparison	Z	P.unadj	P.adj
1 1 - 2	-2.351856	1.868000e-02	0.1120799725
2 1 - 3	-4.033902	5.485811e-05	0.0003291487
3 2 - 3	-2.908716	3.629167e-03	0.0217750043
4 1 - 4	-4.236411	2.271205e-05	0.0001362723
5 2 - 4	-3.096011	1.961431e-03	0.0117685859
6 3 - 4	-1.081450	2.794969e-01	1.0000000000

```
> dunn.test(df$J1_overall, df$age, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 26.4629, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)
```

Col	Mean			
Row	Mean	1	2	3
2	-2.351856			
3	-4.033902	-2.908715		
4	-4.236411	-3.096010	-1.081450	
		0.0001*	0.0059*	0.8385

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعء الأجور تُعزى لمتغير العمر



Pairwise test: Dunn-Bars show significant

ظروف
العمل
وطبيعته

ملحق دانيت لظروف العمل وطبيعته والعمر

```
> ##### اختبار ظروف العمل وطبيعته بواسطة Levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J2_overall, df$age)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
Df F value Pr(>F)
group 3 5.0728 0.001771 **
646
---
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

ملحق دانيت لظروف العمل وطبيعته والعمر

```
> dunnTest(df$J2_overall, df$age, method = "bonferroni")
Dunn (1964) Kruskal-wallis multiple comparison
p-values adjusted with the Bonferroni method.
```

Comparison	Z	P.unadj	P.adj
1 1 - 2	-6.0450266	1.493854e-09	8.963122e-09
2 1 - 3	-5.6771557	1.369528e-08	8.217168e-08
3 2 - 3	0.8490925	3.958299e-01	1.000000e+00

الملاحق

```

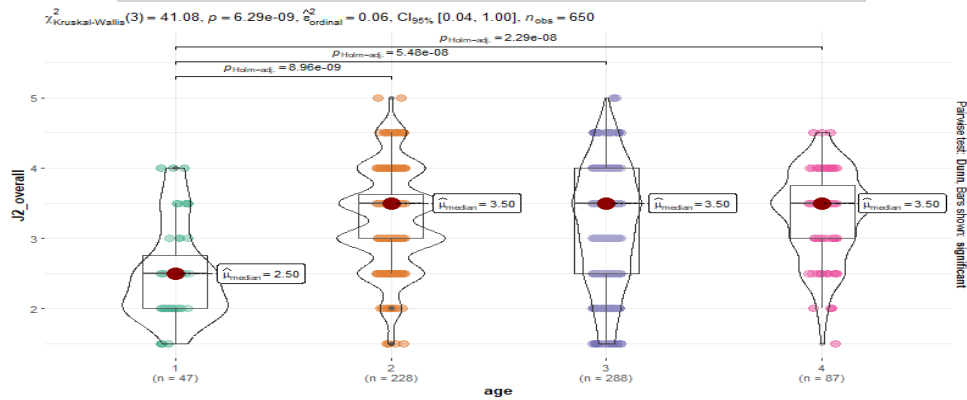
4      1 - 4 -5.8618747 4.576702e-09 2.746021e-08
5      2 - 4 -0.7361994 4.616093e-01 1.000000e+00
6      3 - 4 -1.3735967 1.695669e-01 1.000000e+00
> ##### لظروف العمل وطبيعته مستوى الدلالة اكبر من dunett اختبار (0,05)
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> dunn.test(df$J2_overall, df$age, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 41.0784, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)

```

Col	Mean				
Row	Mean		1	2	3
2	-6.045026				
	0.0000*				
3	-5.677155	0.849092			
	0.0000*	1.0000			
4	-5.861874	-0.736199	-1.373596		
	0.0000*	1.0000	0.5087		

alpha = 0.05
Reject Ho if $p \leq \alpha/2$

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعء ظروف العمل وطبيعته تُعزى لمتغير العمر



زملاء العمل

ملحق ليفين زملاء العمل والعمر

```

> ##### اختبار زملاء العمل بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J3_overall, df$age)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
  Df F value Pr(>F)
group 3 4.5062 0.003866 **
646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

```

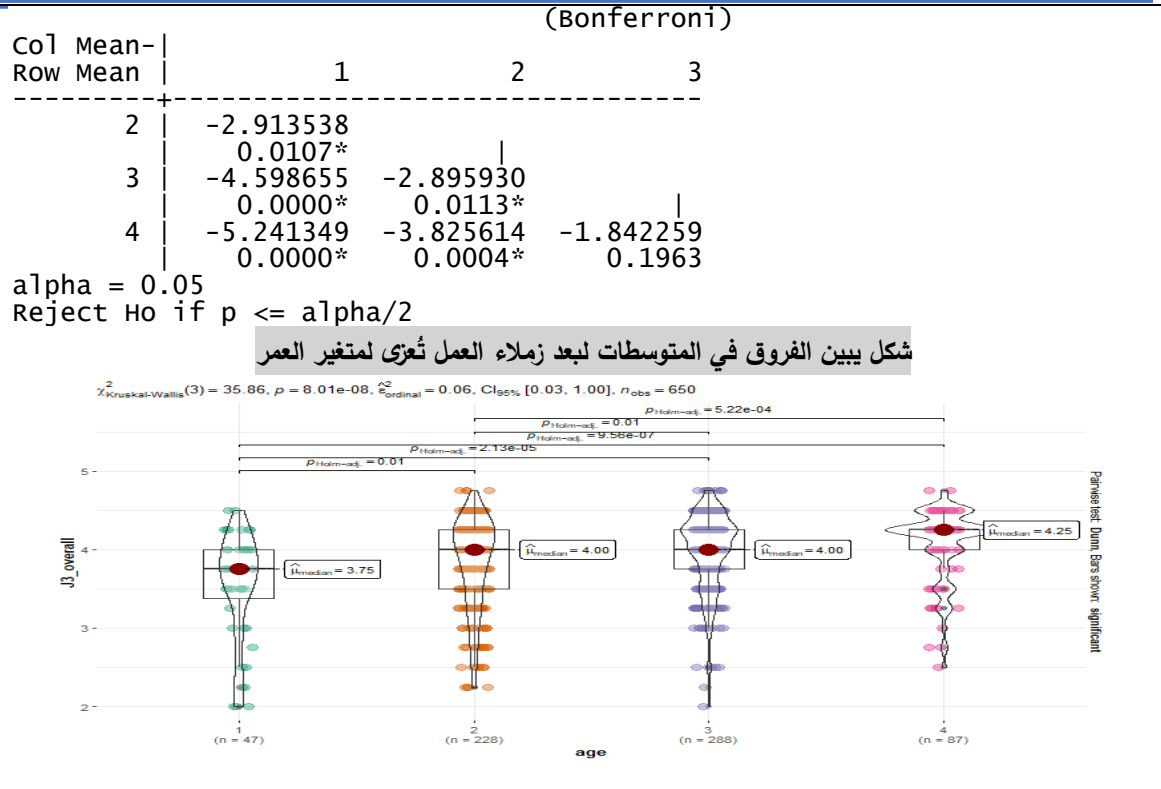
ملحق دانيت لزملاء العمل والعمر

```

> dunnTest(df$J3_overall, df$age, method = "bonferroni")
Dunn (1964) Kruskal-wallis multiple comparison
p-values adjusted with the Bonferroni method.
Comparison      Z      P.unadj      P.adj
1 1 - 2 -2.913538 3.573582e-03 2.144149e-02
2 1 - 3 -4.598655 4.252272e-06 2.551363e-05
3 2 - 3 -2.895931 3.780357e-03 2.268214e-02
4 1 - 4 -5.241349 1.594068e-07 9.564408e-07
5 2 - 4 -3.825614 1.304464e-04 7.826784e-04
6 3 - 4 -1.842260 6.543717e-02 3.926230e-01
> ##### لزملاء العمل مستوى الدلالة اكبر من dunett اختبار (0,05)
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> dunn.test(df$J3_overall, df$age, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 35.862, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group

```

الملاحق



الإشراف

ملحق ليفين الإشراف والعمر

```
> ##### اختبار الاشراف بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J4_overall, df$age)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
  Df F value Pr(>F)
group 3  2.9673 0.03138 *
 646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

ملحق دانيت الإشراف والعمر

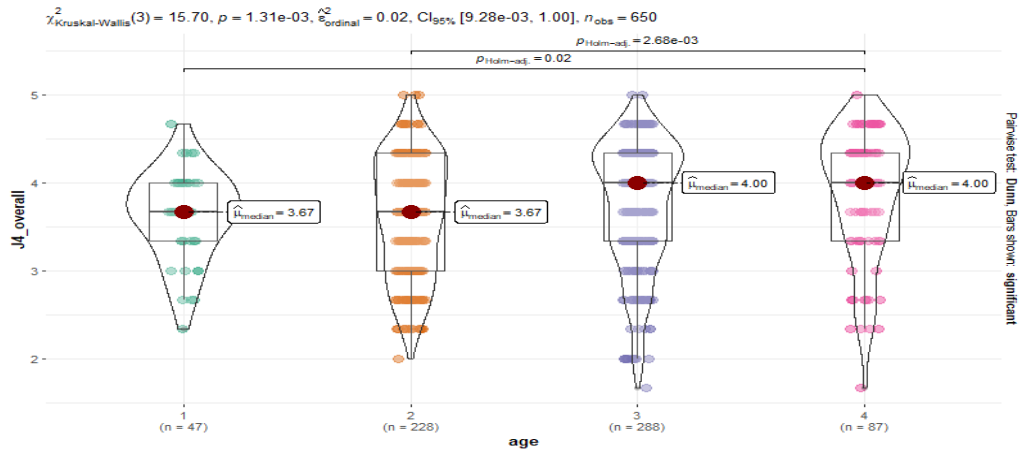
```
> dunnTest(df$J4_overall, df$age, method = "bonferroni")
Dunn (1964) Kruskal-wallis multiple comparison
p-values adjusted with the Bonferroni method.
Comparison      Z      P.unadj      P.adj
1  1 - 2 -0.504956 0.6135897061 1.000000000
2  1 - 3 -1.774181 0.0760331592 0.456198955
3  2 - 3 -2.236055 0.0253481625 0.152088975
4  1 - 4 -2.891045 0.0038396318 0.023037791
5  2 - 4 -3.511170 0.0004461393 0.002676836
6  3 - 4 -1.996508 0.0458786557 0.275271934
> ##### dunett للاشراف مستوى الدلالة اكبر من (0,05)
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> dunn.test(df$J4_overall, df$age, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 15.6965, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)
```

Col	Mean-			
Row	Mean	1	2	3
2	-0.504956 1.0000			
3	-1.774181 0.2281	-2.236055 0.0760		
4	-2.891044 0.0115*	-3.511169 0.0013*	-1.996508 0.1376	

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

الملاحق

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعء الاشراف تُعزى لمتغير العمر



ملحق رقم (12-2-5): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق الأجور والمستوى التعليمي</p> <p>فروق بين الاجور والمستوى التعليمي كروسكال واليس ####</p> <pre>> describeBy(df\$J1_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 2.33 0.59 2.25 2.3 0.37 1.25 4.25 3 0.68 0.22 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.8 0.74 4 3.89 0.37 2 4.75 2.75 -1.02 -0.27 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 2.74 0.74 2.5 2.69 0.74 1.5 4.5 3 0.55 -0.8 0.06 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 3.65 0.82 4 3.72 0.37 2 4.5 2.5 -0.8 -1 0.09 ----- group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 3.69 0.73 4 3.76 0.37 2 4.75 2.75 -0.91 -0.27 0.07 > kruskal.test(df\$J1_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J1_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 260.08, df = 4, p-value < 2.2e-16</pre>
ظروف العمل وطبيعته	<p style="text-align: right;">ملحق ظروف العمل والمستوى التعليمي</p> <p>فروق بين ظروف العمل والمستوى التعليمي ####</p> <pre>> describeBy(df\$J2_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 2.49 0.61 2.5 2.46 0.74 1.5 4 2.5 0.42 -0.2 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.43 0.63 3.5 3.44 0.74 2 4.5 2.5 -0.19 -0.46 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.19 0.75 3 3.16 0.74 2 5 3 0.32 -0.75 0.06 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 3.21 0.86 3.5 3.26 0.74 1.5 4.5 3 -0.68 -0.33 0.1 ----- group: 5</pre>

الملاحق

	<pre>vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 3.46 0.64 3.5 3.49 0.74 1.5 5 3.5 -0.54 0.32 0.06 > kruskal.test(df\$J2_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J2_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 136.15, df = 4, p-value < 2.2e-16</pre>
زملاء العمل	<p style="text-align: right;">ملحق زملاء العمل والمستوى التعليمي</p> <pre>> ##### فروق بين زملاء العمل والمستوى التعليمي > describeBy(df\$J3_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 3.47 0.59 3.5 3.52 0.37 2 4.5 2.5 -0.6 -0.07 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 4.05 0.39 4.25 4.09 0.37 2.75 4.75 2 -0.82 0.26 0.03 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.82 0.62 4 3.88 0.37 2.25 4.75 2.5 -0.95-0.05 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 3.88 0.48 4 3.91 0.37 2.75 4.75 2 -0.51 -0.91 0.05 ----- group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.26 0.27 4.25 4.28 0.37 3.5 4.75 1.25 -0.5 0.36 0.02 > kruskal.test(df\$J3_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J3_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 144.12, df = 4, p-value < 2.2e-16</pre>
الإشراف	<p style="text-align: right;">ملحق الإشراف والمستوى التعليمي</p> <pre>> ##### فروق بين الاشراف والمستوى التعليمي > describeBy(df\$J4_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 3.27 0.62 3.33 3.28 0.49 2 4.67 2.67 -0.2 -0.84 0.06 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.75 0.69 4 3.82 0.49 1.67 5 3.33 -0.88 0.44 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.5 0.66 3.33 3.48 0.49 2.33 4.67 2.33 0.24 -1.14 0.06 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 4.04 0.53 4 4.09 0.49 2.67 5 2.33 -0.94 0.42 0.06 ----- group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.14 0.51 4.33 4.21 0.49 2.33 5 2.67 -1.25 1.92 0.05 > kruskal.test(df\$J4_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J4_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 138.67, df = 4, p-value < 2.2e-16</pre>
الرضا الوظيفي	<p style="text-align: right;">ملحق الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي</p> <pre>> ##### فروق بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي > describeBy(df\$J_overall,niveau) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 124 2.89 0.36 2.82 2.88 0.36 2.21 4.04 1.83 0.4 -0.15 0.03 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 188 3.76 0.38 3.83 3.78 0.34 2.85 4.48 1.63 -0.56-0.45 0.03</pre>

الملاحق

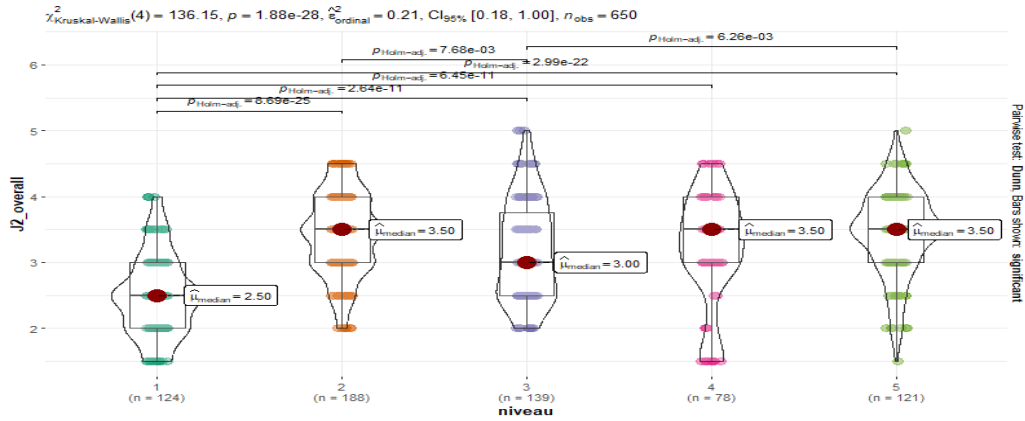
	<pre>----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 139 3.31 0.45 3.38 3.31 0.53 2.5 4.1 1.6 -0.13 -1.13 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 78 3.69 0.4 3.7 3.7 0.39 2.85 4.56 1.71 -0.14 -0.65 0.05 ----- group: 5 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 3.89 0.3 3.9 3.9 0.34 3.08 4.48 1.4 -0.37 -0.29 0.03 > kruskal.test(df\$j_overall,niveau) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$j_overall and niveau Kruskal-wallis chi-squared = 289.24, df = 4, p-value < 2.2e-16</pre>
--	--

ملحق رقم (12-2-6): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">اختبار ليفين للأجور والمستوى التعليمي</p> <pre>> ##### اختبار الاجور بواسطة levene's test > library(car) > leveneTest(df\$j1_overall, df\$niveau) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 4 1.604 0.1716 645</pre> <p style="text-align: right;">اختبار scheffe والأجور والمستوى التعليمي</p> <pre>> ##### لبعده لمتغير المستوى التعليمي والرضا الوظيفي اختبار scheffe > library(agricolae) > library(lmtest) > model<-lm(df\$j1_overall~df\$niveau) > anova<-anova(model) > anova Analysis of Variance Table Response: df\$j1_overall Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F) df\$niveau 1 55.96 55.961 70.392 3.046e-16 *** Residuals 648 515.16 0.795 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 > scheffe.test(model,"df\$niveau",console = T) Study: model ~ "df\$niveau" Scheffe Test for df\$j1_overall Mean Square Error : 0.7949965 df\$niveau, means df.j1_overall std r se Min Max Q25 Q50 Q75 1 2.330645 0.5925935 124 0.08007036 1.25 4.25 2.000 2.25 2.5625 2 3.800532 0.7399774 188 0.06502849 2.00 4.75 3.500 4.00 4.2500 3 2.735612 0.7437967 139 0.07562671 1.50 4.50 2.125 2.50 3.2500 4 3.647436 0.8152721 78 0.10095674 2.00 4.50 2.750 4.00 4.2500 5 3.688017 0.7297838 121 0.08105689 2.00 4.75 3.250 4.00 4.2500 Alpha: 0.05 ; DF Error: 648 Critical value of F: 2.38568 Groups according to probability of means differences and alpha level(0.05) Means with the same letter are not significantly different. df\$j1_overall groups 2 3.800532 a 5 3.688017 a 4 3.647436 a 3 2.735612 b 1 2.330645 c</pre>

الملاحق

ظروف العمل وطبيعته	اختبار ليفين لظروف العمل والمستوى التعليمي																																										
<pre> > ##### اختبار الاجور بواسطة levene's test > library(car) > leveneTest(df\$J2_overall, df\$niveau) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 4 5.2101 0.0003902 *** 645 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 </pre>	<pre> اختبار dunn.test وظروف العمل والمستوى التعليمي > ##### مستوى الدلالة اكبر من (0,05) > library(dunn.test) > dunnTest(df\$J2_overall, df\$niveau, method = "bonferroni") Dunn (1964) Kruskal-wallis multiple comparison p-values adjusted with the Bonferroni method. comparison Z P.unadj P.adj 1 1 - 2 -10.4994829 8.685460e-26 8.685460e-25 2 1 - 3 -6.9645799 3.293853e-12 3.293853e-11 3 2 - 3 3.1677313 1.536335e-03 1.536335e-02 4 1 - 4 -6.8181935 9.219240e-12 9.219240e-11 5 2 - 4 1.7026598 8.863176e-02 8.863176e-01 6 3 - 4 -0.8837875 3.768109e-01 1.000000e+00 7 1 - 5 -9.9226943 3.316799e-23 3.316799e-22 8 2 - 5 -0.4573918 6.473895e-01 1.000000e+00 9 3 - 5 -3.2787843 1.042553e-03 1.042553e-02 10 4 - 5 -1.9463894 5.160798e-02 5.160798e-01 </pre>																																										
<pre> > ##### اختبار dunnett وظروف العمل وطبيعته > library(dunn.test) > library(FSA) > # إلى عامل df\$poste تحويل > df\$niveau <- factor(df\$niveau) > dunn.test(df\$J2_overall, df\$niveau, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 136.1543, df = 4, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) </pre>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Col</th> <th>Mean-</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Row</td> <td>Mean</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>-10.49948 0.0000*</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>-6.964579 0.0000*</td> <td>3.167731</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>-6.818193 0.0000*</td> <td>1.702659</td> <td>-0.883787</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>-9.922694 0.0000*</td> <td>-0.457391</td> <td>-3.278784</td> <td>-1.946389</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>1.0000</td> <td>0.0052*</td> <td>0.2580</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2</p>	Col	Mean-	1	2	3	4	Row	Mean					2	-10.49948 0.0000*					3	-6.964579 0.0000*	3.167731				4	-6.818193 0.0000*	1.702659	-0.883787			5	-9.922694 0.0000*	-0.457391	-3.278784	-1.946389				1.0000	0.0052*	0.2580	
Col	Mean-	1	2	3	4																																						
Row	Mean																																										
2	-10.49948 0.0000*																																										
3	-6.964579 0.0000*	3.167731																																									
4	-6.818193 0.0000*	1.702659	-0.883787																																								
5	-9.922694 0.0000*	-0.457391	-3.278784	-1.946389																																							
		1.0000	0.0052*	0.2580																																							
	شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعده ظروف العمل وطبيعته تُعزى لمتغير العمر																																										



زملاء العمل

اختبار ليفين زملاء العمل والمستوى التعليمي

```
> ##### اختبار الاجور بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J3_overall, df$niveau)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value Pr(>F)
group  4  14.2 4.097e-11 ***
645
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

اختبار dunn.test زملاء العمل والمستوى التعليمي

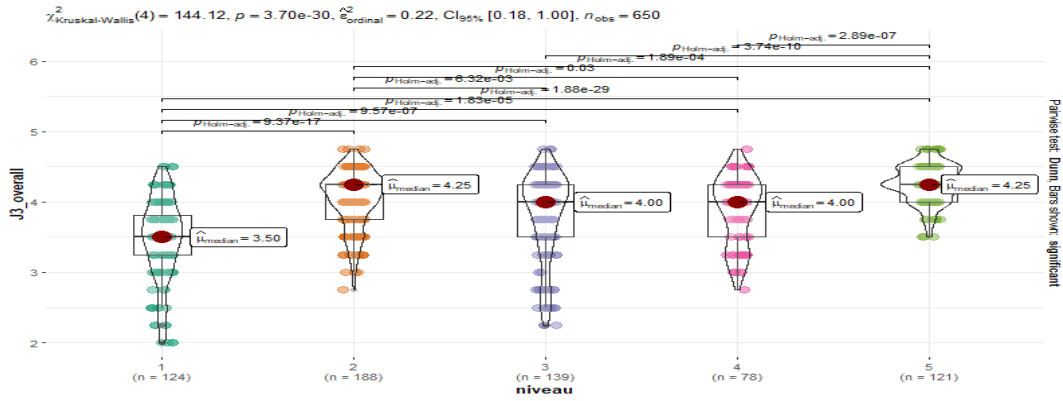
```
> dunnTest(df$J3_overall, df$niveau, method = "bonferroni")
Dunn (1964) kruskal-wallis multiple comparison
p-values adjusted with the Bonferroni method.
  Comparison      Z      P.unadj      P.adj
1      1 - 2     -8.5693355 1.040839e-17 1.040839e-16
2      1 - 3     -5.2412313 1.595087e-07 1.595087e-06
3      2 - 3      3.0746219 2.107695e-03 2.107695e-02
4      1 - 4     -4.6303554 3.650387e-06 3.650387e-05
5      2 - 4      2.3923082 1.674278e-02 1.674278e-01
6      3 - 4     -0.1536168 8.779119e-01 1.000000e+00
7      1 - 5    -11.4695808 1.875657e-30 1.875657e-29
8      2 - 5     -4.0692985 4.715491e-05 4.715491e-04
9      3 - 5     -6.5807841 4.679738e-11 4.679738e-10
10     4 - 5     -5.4851218 4.131847e-08 4.131847e-07
> ##### اختبار dunett مستوى الدلالة اكبر من (0,05) زملاء العمل
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$poste تحويل
> df$niveau <- factor(df$niveau)
> dunnTest(df$J3_overall, df$niveau, method = "bonferroni")
> dunn.test(df$J3_overall, df$niveau, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
kruskal-wallis chi-squared = 144.1222, df = 4, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)
```

Col	Mean-				
Row	Mean	1	2	3	4
2	-8.569335				
	0.0000*				
3	-5.241231	3.074621			
	0.0000*	0.0105*			
4	-4.630355	2.392308	-0.153616		
	0.0000*	0.0837	1.0000		
5	-11.46958	-4.069298	-6.580784	-5.485121	
	0.0000*	0.0002*	0.0000*	0.0000*	

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

الملاحق

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعده زملاء العمل نُعزى لمتغير العمر



الإشراف

اختبار ليفين للإشراف والمستوى التعليمي

```
> ##### اختبار الاجور بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J4_overall, df$niveau)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
  Df F value Pr(>F)
group 4  5.9046 0.0001138 ***
 645
```

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

اختبار dunn.test والإشراف والمستوى التعليمي

```
> dunnTest(df$J4_overall, df$niveau, method = "bonferroni")
Dunn (1964) Kruskal-wallis multiple comparison
p-values adjusted with the Bonferroni method.
  comparison      Z      P.unadj      P.adj
1 1 - 2 -6.229053 4.692637e-10 4.692637e-09
2 1 - 3 -2.614181 8.944153e-03 8.944153e-02
3 2 - 3  3.555278 3.775797e-04 3.775797e-03
4 1 - 4 -7.828922 4.920720e-15 4.920720e-14
5 2 - 4 -3.049988 2.288503e-03 2.288503e-02
6 3 - 4 -5.714768 1.098539e-08 1.098539e-07
7 1 - 5 -10.237940 1.340607e-24 1.340607e-23
8 2 - 5 -5.041913 4.609006e-07 4.609006e-06
9 3 - 5 -7.924954 2.282304e-15 2.282304e-14
10 4 - 5 -1.217888 2.232667e-01 1.000000e+00
```

> ##### مستوى الدلالة اكبر من (0,05) الاشراف اختبار dunett

```
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$poste تحويل
> df$niveau <- factor(df$niveau)
> dunnTest(df$J4_overall, df$niveau, method = "bonferroni")
> dunn.test(df$J4_overall, df$niveau, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
```

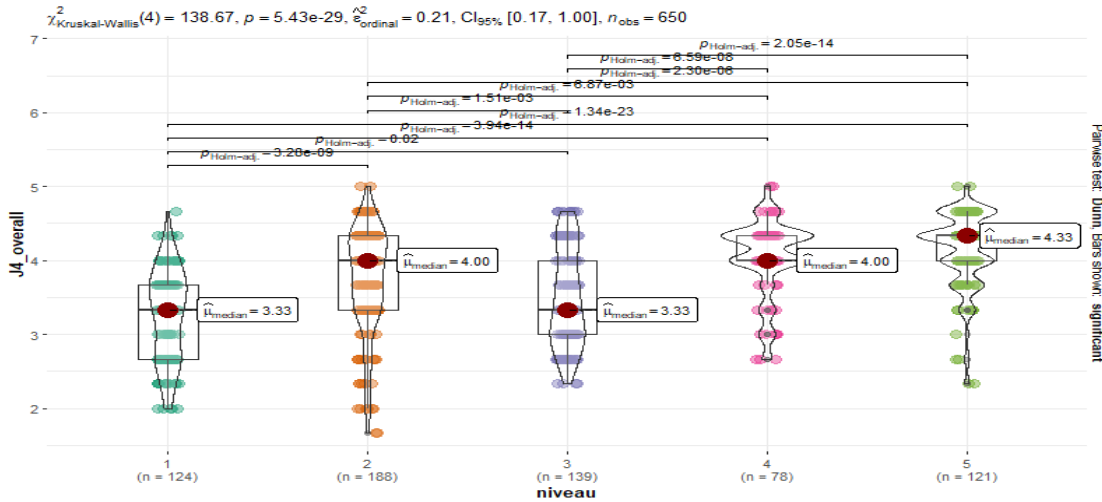
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 138.6741, df = 4, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)

Col	Mean-			
Row	Mean	1	2	3
2	-6.229052 0.0000*			
3	-2.614181 0.0447	3.555277 0.0019*		
4	-7.828921 0.0000*	-3.049988 0.0114*	-5.714767 0.0000*	
5	-10.23793 0.0000*	-5.041913 0.0000*	-7.924954 0.0000*	-1.217887 1.0000

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

الملاحق

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعء الاشراف تُعزى لمتغير العمر



ملحق رقم (7-2-12): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعاً للمنبص الوظيفي حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق الأجور والمنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### الفروق بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير المنصب الوظيفي > ##### فروق بين الاجور والمنصب الوظيفي كروسكال واليس > describeBy(df\$J1_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 3.28 0.84 3 3.29 1.11 1.75 4.5 2.75 -0.02 -1.5 0.07 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 2.44 0.68 2.25 2.37 0.37 1.25 4.25 3 0.83 -0.08 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.81 0.73 4 3.9 0.37 2 4.75 2.75 -1.05 -0.2 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 3.69 0.73 4 3.76 0.37 2 4.75 2.75 -0.91 -0.27 0.07 > kruskal.test(df\$J1_overall, poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J1_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 242.08, df = 3, p-value < 2.2e-16 </pre>
ظروف العمل وطبيعته	<p style="text-align: right;">ملحق ظروف العمل والمنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### فروق بين ظروف العمل والمنصب الوظيفي > describeBy(df\$J2_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 3.22 0.78 3.5 3.29 0.74 1.5 4.5 3 -0.6 -0.26 0.07 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 2.73 0.77 2.5 2.67 0.74 1.5 5 3.5 0.77 0.31 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.43 0.62 3.5 3.43 0.74 2 4.5 2.5 -0.16 -0.45 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 3.46 0.64 3.5 3.49 0.74 1.5 5 3.5 -0.54 0.32 0.06 > kruskal.test(df\$J2_overall, poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J2_overall and poste </pre>

الملاحق

<p>زملاء العمل</p>	<p>Kruskal-wallis chi-squared = 109.26, df = 3, p-value < 2.2e-16 ملحق زملاء العمل والمنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### فروق بين زملاء العمل والمنصب الوظيفي > describeBy(df\$J3_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 3.9 0.57 4 3.98 0.37 2.25 4.75 2.5 -1.18 0.74 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 3.56 0.59 3.5 3.6 0.74 2 4.75 2.75 -0.54 -0.19 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 4.06 0.39 4.25 4.1 0.37 2.75 4.75 2 -0.84 0.32 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.26 0.27 4.25 4.28 0.37 3.5 4.75 1.25 -0.5 0.36 0.02 > kruskal.test(df\$J3_overall,poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J3_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 146.62, df = 3, p-value < 2.2e-16 </pre>
<p>الإشراف</p>	<p>ملحق الإشراف والمنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### فروق بين الاشراف والمنصب الوظيفي > describeBy(df\$J4_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 4 0.54 4 4.06 0.49 2.67 5 2.33 -0.85 0.05 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 3.19 0.55 3.33 3.2 0.49 2 4.67 2.67 0.04 -0.6 0.04 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.76 0.69 4 3.84 0.49 1.67 5 3.33 -0.9 0.45 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 4.14 0.51 4.33 4.21 0.49 2.33 5 2.67 -1.25 1.92 0.05 > kruskal.test(df\$J4_overall,poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J4_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 198.23, df = 3, p-value < 2.2e-16 </pre>
<p>الرضا الوظيفي</p>	<p>ملحق الرضا الوظيفي والمنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### فروق بين الرضا والمنصب الوظيفي > describeBy(df\$J_overall,poste) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 138 3.6 0.35 3.56 3.59 0.31 2.85 4.56 1.71 0.27 -0.27 0.03 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 199 2.98 0.43 2.9 2.94 0.4 2.21 4.1 1.9 0.73 -0.1 0.03 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 192 3.76 0.38 3.83 3.79 0.34 2.85 4.48 1.63 -0.59 -0.41 0.03 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 121 3.89 0.3 3.9 3.9 0.34 3.08 4.48 1.4 -0.37 -0.29 0.03 > kruskal.test(df\$J_overall,poste) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J_overall and poste Kruskal-wallis chi-squared = 288.46, df = 3, p-value < 2.2e-16 </pre>

الملاحق

ملحق رقم (12-2-8): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	Code and output																									
الأجور	<p style="text-align: right;">اختبار ليفين للأجور و متغير المنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### اختبار الاجور بواسطة Levene's test > library(car) > leveneTest(df\$J1_overall, df\$poste) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 7.2958 8.125e-05 *** 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 </pre> <p style="text-align: right;">اختبار دانيت للأجور والمنصب الوظيفي</p> <pre> > ##### اختبار dunett الاجور (0,05) مستوى الدلالة اكبر من > library(dunn.test) > library(FSA) > # إلى عامل df\$poste تحويل > df\$poste <- factor(df\$poste) > dunnTest(df\$J1_overall, df\$poste, method = "bonferroni") Comparison Z P.unadj P.adj 1 1 - 2 8.246010 1.637715e-16 9.826293e-16 2 1 - 3 -5.056257 4.275654e-07 2.565393e-06 3 2 - 3 -14.607949 2.499284e-48 1.499570e-47 4 1 - 4 -2.938294 3.300235e-03 1.980141e-02 5 2 - 4 -11.098230 1.279526e-28 7.677157e-28 6 3 - 4 1.708753 8.749663e-02 5.249798e-01 > dunn.test(df\$J1_overall, df\$poste, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 242.0808, df = 3, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) </pre> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>Col</th> <th>Mean-</th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>Row</th> <th>Mean</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>8.246009 0.0000*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>-5.056256 0.0000*</td> <td>-14.60794 0.0000*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>-2.938294 0.0099*</td> <td>-11.09823 0.0000*</td> <td>1.708753 0.2625</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>alpha = 0.05 Reject Ho if $p \leq \alpha/2$</p> <p style="text-align: center;">شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعده الأجور تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Pairwise test: Dunn, Bars show significant</p>	Col	Mean-				Row	Mean	1	2	3	2	8.246009 0.0000*				3	-5.056256 0.0000*	-14.60794 0.0000*			4	-2.938294 0.0099*	-11.09823 0.0000*	1.708753 0.2625	
Col	Mean-																									
Row	Mean	1	2	3																						
2	8.246009 0.0000*																									
3	-5.056256 0.0000*	-14.60794 0.0000*																								
4	-2.938294 0.0099*	-11.09823 0.0000*	1.708753 0.2625																							

الملاحق

ظروف العمل وطبيعته

اختبار ليفين لظروف العمل وطبيعته والمنصب الوظيفي

```
> ##### اختبار ظروف العمل بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J2_overall, df$poste)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value Pr(>F)
group  3  2.6738 0.04647 *
      646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

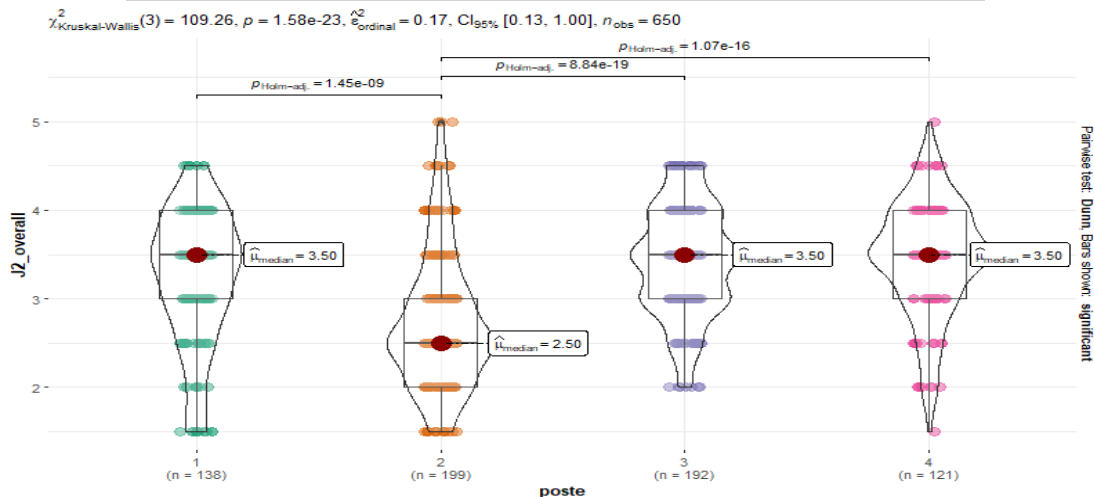
اختبار دانيت لظروف العمل والمنصب الوظيفي

```
> ##### مستوى الدلالة اكبر من (0,05) اختبار dunett ظروف العمل
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$poste تحويل
> df$poste <- factor(df$poste)
> dunnTest(df$J2_overall, df$poste, method = "bonferroni")
Comparison      Z          P.unadj      P.adj
1      1 - 2  6.2692778 3.627266e-10 2.176359e-09
2      1 - 3 -1.9773628 4.800064e-02 2.880038e-01
3      2 - 3 -9.0466643 1.474024e-19 8.844141e-19
4      1 - 4 -2.2786797 2.268611e-02 1.361167e-01
5      2 - 4 -8.4861128 2.136640e-17 1.281984e-16
6      3 - 4 -0.5437772 5.865948e-01 1.000000e+00
> dunn.test(df$J2_overall, df$poste, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 109.2582, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)
```

Col	Mean-			
Row	Mean	1	2	3
2	6.269277			
	0.0000*			
3	-1.977362	-9.046664		
	0.1440	0.0000*		
4	-2.278679	-8.486112	-0.543777	
	0.0681	0.0000*	1.0000	

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعده ظروف العمل وطبيعته تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي



زملاء العمل

اختبار ليفين لزملاء العمل والمنصب الوظيفي

```
> ##### اختبار زملاء العمل بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J3_overall, df$poste)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value Pr(>F)
group  3 21.458 2.934e-13 ***
      646
```


الملاحق

```

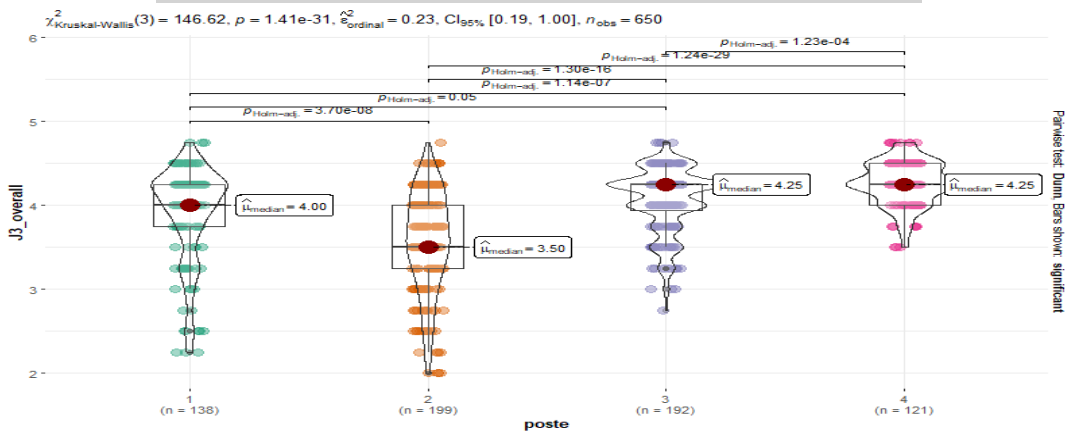
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
اختبار دانيت لزملاء العمل والمنصب الوظيفي
> ##### اختبار dunett مستوى الدلالة اكبر من (0,05) زملاء العمل
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$poste تحويل
> df$poste <- factor(df$poste)
> dunnTest(df$J3_overall, df$poste, method = "bonferroni")
  Comparison      Z      P.unadj      P.adj
1      1 - 2      5.743757 9.259859e-09 5.555915e-08
2      1 - 3     -1.970232 4.881173e-02 2.928704e-01
3      2 - 3     -8.463322 2.598672e-17 1.559203e-16
4      1 - 4     -5.500002 3.797871e-08 2.278723e-07
5      2 - 4    -11.461257 2.064950e-30 1.238970e-29
6      3 - 4     -4.007024 6.148852e-05 3.689311e-04
> dunn.test(df$J3_overall, df$poste, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 146.617, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)

```

Col	Mean-			
Row	Mean	1	2	3
2	5.743757			
		0.0000*		
3	-1.970232	-8.463321		
		0.1464	0.0000*	
4	-5.500001	-11.46125	-4.007024	
		0.0000*	0.0000*	0.0002*

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعده زملاء العمل تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي



الإشراف

اختبار ليفين للإشراف والمنصب الوظيفي

```

> ##### اختبار levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J4_overall, df$poste)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
  Df F value Pr(>F)
group 3 5.7716 0.0006741 ***
646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

```

اختبار دانيت للإشراف والمنصب الوظيفي

```

> ##### اختبار dunett مستوى الدلالة اكبر من (0,05) الاشراف
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$poste تحويل
> df$poste <- factor(df$poste)
> dunnTest(df$J4_overall, df$poste, method = "bonferroni")
  Comparison      Z      P.unadj      P.adj

```

الملاحق

```

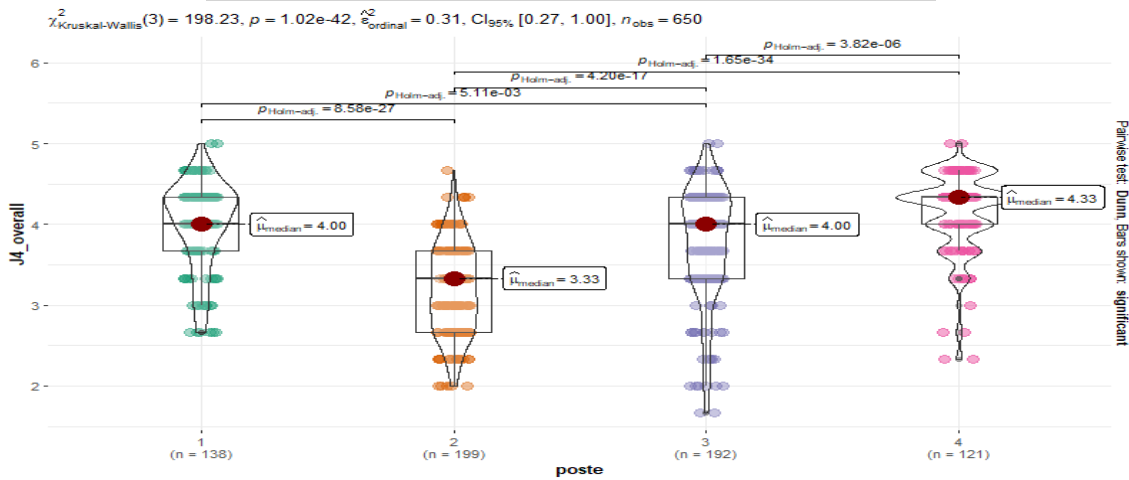
1 1 - 2 10.863687 1.716741e-27 1.030045e-26
2 1 - 3 3.016614 2.556154e-03 1.533692e-02
3 2 - 3 -8.568444 1.048930e-17 6.293580e-17
4 1 - 4 -1.811235 7.010454e-02 4.206272e-01
5 2 - 4 -12.396031 2.745902e-35 1.647541e-34
6 3 - 4 -4.843804 1.273765e-06 7.642592e-06
> dunn.test(df$J1_overall, df$poste, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 198.2266, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)

```

Col	Mean	1	2	3
Row	Mean			
2	10.86368			
		0.0000*		
3	3.016613	-8.568443		
		0.0077*	0.0000*	
4	-1.811234	-12.39603	-4.843804	
		0.2103	0.0000*	0.0000*

alpha = 0.05
Reject Ho if $p \leq \alpha/2$

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعد الاشراف تعزى لمتغير المنصب الوظيفي



ملحق رقم (12-2-9): اختبار الفروق لمتغير الرضا الوظيفي تبعا للخبرة الوظيفية حسب اختبار كروسكال واليس

المتغير	Code and output
الأجور	<p style="text-align: right;">ملحق الأجور والخبرة الوظيفية</p> <pre> > #### فروق بين الاجور والخبرة الوظيفية كروسكال واليس > describeBy(df\$J1_overall, Experience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 2.88 0.73 2.75 2.83 0.74 1.75 4.5 2.75 0.6 -0.49 0.09 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.16 0.94 3 3.17 1.48 1.5 4.75 3.25 -0.02 -1.58 0.08 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.19 0.98 3.25 3.22 1.48 1.25 4.75 3.5 -0.13 -1.43 0.06 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.51 0.89 4 3.59 0.74 1.25 4.75 3.5 -0.67 -0.94 0.06 > kruskal.test(df\$J1_overall, Experience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J1_overall and Experience Kruskal-wallis chi-squared = 26.433, df = 3, p-value = 7.739e-06 </pre>

الملحق

ظروف العمل وطبيعته	ملحق ظروف العمل والخبرة الوظيفية
<p>ظروف العمل وطبيعته</p>	<pre> > ##### فروق بين ظروف العمل والخبرة الوظيفية > describeBy(df\$J2_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 2.63 0.69 2.5 2.58 0.74 1.5 4 2.5 0.46 -0.91 0.08 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.33 0.68 3.5 3.34 0.74 1.5 4.5 3 -0.21 -0.42 0.06 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.18 0.81 3.5 3.2 0.74 1.5 5 3.5 -0.18 -0.56 0.05 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.25 0.73 3.5 3.28 0.74 1.5 5 3.5 -0.29 -0.35 0.05 > kruskal.test(df\$J2_overall,Expérience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J2_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 40.061, df = 3, p-value = 1.034e-08 </pre>
<p>زملاء العمل</p>	<p style="text-align: center;">ملحق زملاء العمل والخبرة الوظيفية</p> <pre> > ##### فروق بين زملاء العمل والخبرة الوظيفية > describeBy(df\$J3_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 3.62 0.65 3.75 3.71 0.37 2 4.5 2.5 -1.12 0.49 0.08 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.84 0.58 4 3.91 0.37 2.25 4.75 2.5 -0.94 0.14 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.9 0.57 4 3.95 0.37 2.25 4.75 2.5 -0.87 0.13 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 4.07 0.4 4.25 4.12 0.37 2.75 4.75 2 -0.92 0.19 0.03 > kruskal.test(df\$J3_overall,Expérience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J3_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 33.703, df = 3, p-value = 2.289e-07 </pre>
<p>الإشراف</p>	<p style="text-align: center;">ملحق الإشراف والخبرة الوظيفية</p> <pre> > ##### فروق بين الاشراف والخبرة الوظيفية > describeBy(df\$J4_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 3.55 0.58 3.67 3.58 0.49 2 4.67 2.67 -0.58 -0.25 0.07 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.68 0.71 3.67 3.72 0.99 2 5 3 -0.43 -0.51 0.06 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.64 0.7 3.67 3.65 0.99 1.67 5 3.33 -0.22 -0.97 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.86 0.68 4 3.95 0.49 1.67 5 3.33 -1.06 0.61 0.05 > kruskal.test(df\$J4_overall,Expérience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J4_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 21.217, df = 3, p-value = 9.49e-05 </pre>

الملاحق

الرضا الوظيفي	ملحق الرضا الوظيفي والخبرة الوظيفية
	<pre> فروق بين الرضا والخبرة الوظيفية ##### > describeBy(df\$J_overall,Expérience) Descriptive statistics by group group: 1 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 67 3.17 0.39 3.12 3.14 0.34 2.5 4.27 1.77 0.59 -0.1 0.05 ----- group: 2 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 130 3.5 0.52 3.52 3.52 0.65 2.27 4.56 2.29 -0.24 -0.82 0.05 ----- group: 3 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 250 3.48 0.56 3.56 3.5 0.65 2.21 4.54 2.33 -0.33 -0.99 0.04 ----- group: 4 vars n mean sd median trimmed mad min max range skew kurtosis se x1 1 203 3.67 0.45 3.77 3.72 0.34 2.27 4.48 2.21 -0.96 0.62 0.03 > kruskal.test(df\$J_overall,Expérience) Kruskal-wallis rank sum test data: df\$J_overall and Expérience Kruskal-wallis chi-squared = 52.23, df = 3, p-value = 2.675e-11 </pre>

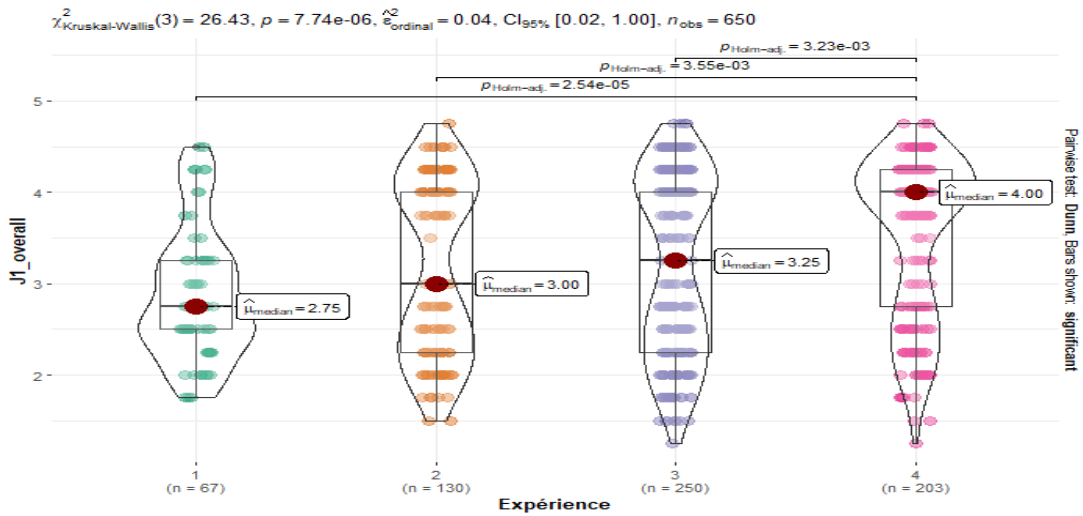
ملحق رقم (10-2-12): اختبار تجانس التباين والفروق بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	Code and output																																								
الأجور	<p style="text-align: right;">اختبار ليفين للأجور والخبرة الوظيفية</p> <pre> ##### levene's test اختبار الاجور بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$J1_overall, df\$Expérience) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 8.9748 7.869e-06 *** 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 </pre> <p style="text-align: right;">اختبار دانيت للأجور والخبرة الوظيفية</p> <pre> ##### dunett اختبار (0,05) > library(dunn.test) > library(FSA) > # إلى عامل df\$poste تحويل > df\$Expérience <- factor(df\$Expérience) > dunnTest(df\$J1_overall, df\$Expérience, method = "bonferroni") Comparison Z P.unadj P.adj 1 1 - 2 -1.8259548 6.785707e-02 0.4071423981 2 1 - 3 -2.3676481 1.790155e-02 0.1074093246 3 2 - 3 -0.4726459 6.364659e-01 1.0000000000 4 1 - 4 -4.5992802 4.239533e-06 0.0000254372 5 2 - 4 -3.3241575 8.868610e-04 0.0053211658 6 3 - 4 -3.4113804 6.463486e-04 0.0038780913 > dunn.test(df\$J1_overall, df\$Expérience, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 26.4332, df = 3, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) </pre> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Col</th> <th>Mean-</th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>Row</th> <th>Mean</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>-1.825954</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>0.2036</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>-2.367648</td> <td>-0.472645</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>0.0537</td> <td>1.0000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>-4.599280</td> <td>-3.324157</td> <td>-3.411380</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>0.0000*</td> <td>0.0027*</td> <td>0.0019*</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Col	Mean-				Row	Mean	1	2	3	2	-1.825954					0.2036				3	-2.367648	-0.472645				0.0537	1.0000			4	-4.599280	-3.324157	-3.411380			0.0000*	0.0027*	0.0019*	
Col	Mean-																																								
Row	Mean	1	2	3																																					
2	-1.825954																																								
	0.2036																																								
3	-2.367648	-0.472645																																							
	0.0537	1.0000																																							
4	-4.599280	-3.324157	-3.411380																																						
	0.0000*	0.0027*	0.0019*																																						

الملاحق

alpha = 0.05
Reject Ho if $p \leq \alpha/2$

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعء الأجرى لمتغير المنصب الوظيفي



ظروف
العمل
وطبيعته

اختبار ليفين للظروف العمل والخبرة الوظيفية

```
> ##### اختبار ظروف العمل بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J2_overall, df$Expérience)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
  Df F value Pr(>F)
group 3 1.648 0.1771
646
```

اختبار LSD للظروف العمل والخبرة الوظيفية

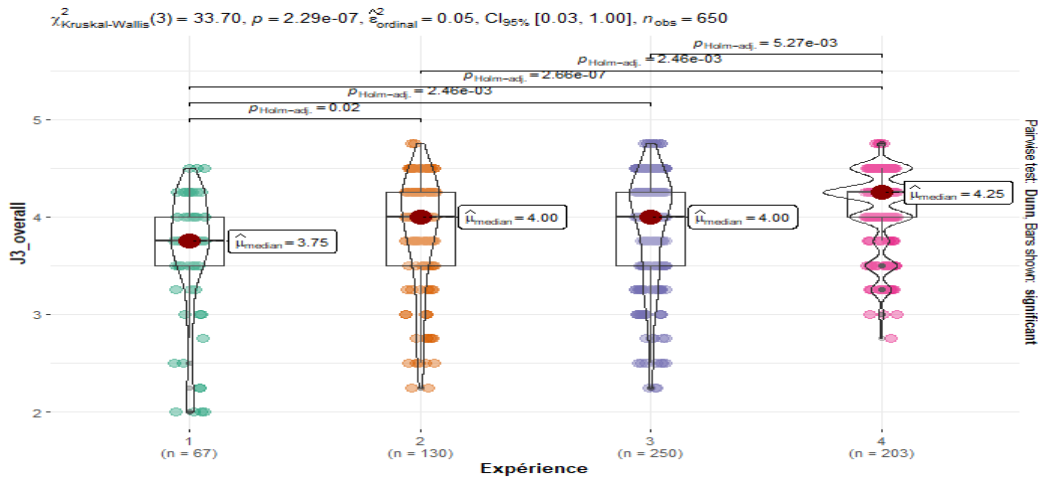
```
> ##### اختبار LSD لظروف العمل وطبيعته والخبرة الوظيفية
> library(agricolae)
> library(lmtest)
> model<-lm(df$J2_overall~df$Expérience)
> summary(model)
Call:
lm(formula = df$J2_overall ~ df$Expérience)
Residuals:
   Min     1Q   Median     3Q    Max
-1.8308 -0.6269  0.1692  0.6692  1.8160
Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  2.62687    0.09135   28.757 < 2e-16 ***
df$Expérience2  0.70390    0.11245    6.260 7.03e-10 ***
df$Expérience3  0.55713    0.10286    5.416 8.60e-08 ***
df$Expérience4  0.62683    0.10535    5.950 4.40e-09 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.7477 on 646 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.06366, Adjusted R-squared:  0.05932
F-statistic: 14.64 on 3 and 646 DF, p-value: 3.1e-09
> anova<-anova(model)
> anova
Analysis of Variance Table
Response: df$J2_overall
      Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
df$Expérience  3  24.56  8.1857  14.641 3.1e-09 ***
Residuals    646 361.17  0.5591
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
> par(mfrow=c(1,2))
> plot(model, which=1)
> plot(model, which=2)
> LSD<-LSD.test(df$J2_overall,df$Expérience,anova$'Df' [2],anova$'Mean S
q' [2])
> LSD
$statistics
  MSerror Df Mean CV
```

الملاحق

	<pre> 0.5590856 646 3.177692 23.53029 \$parameters test p.adjusted name.t ntr alpha Fisher-LSD none df\$Expérience 4 0.05 \$means df\$J2_overall std r se LCL UCL Min Max Q25 Q50 Q75 1 2.626866 0.6927289 67 0.09134857 2.447490 2.806242 1.5 4.0 2.0 2.5 3.0 2 3.330769 0.6835664 130 0.06557941 3.201995 3.459544 1.5 4.5 3.0 3.5 4.0 3 3.184000 0.8079326 250 0.04728998 3.091139 3.276861 1.5 5.0 2.5 3.5 3.5 4 3.253695 0.7267339 203 0.05247967 3.150643 3.356746 1.5 5.0 3.0 3.5 4.0 \$comparison NULL \$groups df\$J2_overall groups 2 3.330769 a 4 3.253695 a 3 3.184000 a 1 2.626866 b attr(,"class") [1] "group" </pre>
<p>زملاء العمل</p>	<p style="text-align: right;">اختبار ليفين لزملاء العمل والخبرة الوظيفية</p> <pre> > ##### levene's test اختبار زملاء العمل بواسطة > library(car) > leveneTest(df\$J3_overall, df\$Expérience) Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median) Df F value Pr(>F) group 3 6.6661 0.0001949 *** 646 --- Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 اختبار دانيت لزملاء العمل والخبرة الوظيفية > ##### dunett اختبار (0,05) زملاء العمل > library(dunn.test) > library(FSA) > # إلى عامل df\$poste تحويل > df\$Expérience <- factor(df\$Expérience) > dunnTest(df\$J3_overall, df\$Expérience, method = "bonferroni") Comparison Z P.unadj P.adj 1 1 - 2 -2.5245411 1.158495e-02 6.950968e-02 2 1 - 3 -3.4566011 5.470340e-04 3.282204e-03 3 2 - 3 -0.8864508 3.753746e-01 1.000000e+00 4 1 - 4 -5.4729244 4.426690e-08 2.656014e-07 5 2 - 4 -3.4846708 4.927428e-04 2.956457e-03 6 3 - 4 -3.1286228 1.756276e-03 1.053766e-02 > dunn.test(df\$J3_overall, df\$Expérience, method = "bonferroni") Kruskal-wallis rank sum test data: x and group Kruskal-wallis chi-squared = 33.7026, df = 3, p-value = 0 Comparison of x by group (Bonferroni) Col Mean- Row Mean 1 2 3 ----- ----- 2 -2.524541 0.0348 3 -3.456601 -0.886450 0.0016* 1.0000 4 -5.472924 -3.484670 -3.128622 0.0000* 0.0015* 0.0053* alpha = 0.05 Reject Ho if p <= alpha/2 </pre>

الملاحق

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعده زملاء العمل تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي



الإشراف

اختبار ليفين للإشراف والخبرة الوظيفية

```
> ##### اختبار الاشراف بواسطة levene's test
> library(car)
> leveneTest(df$J4_overall, df$Expérience)
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value Pr(>F)
group  3  3.5362 0.01456 *
      646
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

اختبار دانيت للإشراف والخبرة الوظيفية

```
> ##### مستوى الدلالة اكبر من (0,05) اختبار dunett الاشراف
> library(dunn.test)
> library(FSA)
> # إلى عامل df$poste تحويل
> df$Expérience <- factor(df$Expérience)
> dunnTest(df$J4_overall, df$Expérience, method = "bonferroni")
Comparison      Z      P.unadj      P.adj
1 1 - 2 -1.6609996 0.0967135208 0.5802811249
2 1 - 3 -1.3911331 0.1641850647 0.9851103882
3 2 - 3  0.5402997 0.5889903356 1.0000000000
4 1 - 4 -3.8506501 0.0001178047 0.0007068283
5 2 - 4 -2.6060117 0.0091603328 0.0549619967
6 3 - 4 -3.7168506 0.0002017216 0.0012103298
> dunn.test(df$J4_overall, df$Expérience, method = "bonferroni")
Kruskal-wallis rank sum test
data: x and group
Kruskal-wallis chi-squared = 21.217, df = 3, p-value = 0
Comparison of x by group
(Bonferroni)
```

Col	Mean-			
Row	Mean	1	2	3
2		-1.660999		
		0.2901		
3		-1.391133	0.540299	
		0.4926	1.0000	
4		-3.850650	-2.606011	-3.716850
		0.0004*	0.0275	0.0006*

alpha = 0.05
Reject Ho if p <= alpha/2

الملاحق

شكل يبين الفروق في المتوسطات لبعدي الاشراف تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي

