



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات

وأثره على السلوك التنظيمي"

اميمة محمد حسن ابو عواد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

"دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات  
وأثره على السلوك التنظيمي"

إعداد:

اميمة محمد حسن ابو عواد

بكالوريوس محاسبة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

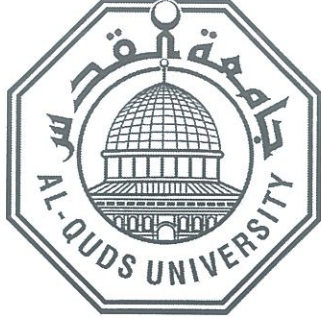
إشراف د. أحمد محمد حرزالله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال معهد الإدارة والاقتصاد - كلية الدراسات العليا في جامعة

القدس

1440هـ / 2019م



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس  
معهد الإدارة والإقتصاد

## إجازة الرسالة

"دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي  
ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي"

اعداد الطالبة: اميمة محمد حسن ابو عواد  
الرقم الجامعي: 21412166

المشرف: الدكتور أحمد حرزالله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/5/12 م من أعضاء لجنة المناقشة  
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

### التوقيع

.....  
.....  
.....

### أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرزالله
2. الممتحن الداخلي: د. سلوى البرغوثي
3. الممتحن الخارجي: د. نور الاقرع

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

## إقرار:

أقر أنا معدة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء فيها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

الاسم: اميمة محمد حسن ابو عواد.

التاريخ: 12 / 5 / 2019 م.

## الشكر وعرّفان:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما عندي في الوجود "أمي وزوجي" أطال الله في عمرهم، وإلى أولادي الذين أرى الأمل في عيونهم، وإلى أبي وإخواني رفقاء دربي وأبناء وطني جميعاً وأصدقاء وأسرى وشهداء، إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عسى الله أن ينفعنا به ويرزقنا أجره.

أشكر الله عزوجل بداية أن وفقني لما فيه وأعاني بتوفيق سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل. أتقدم بالشكر ثانياً إلى من رعاني طالبة في ماجستير وأثناء إعدادي لهذا البحث الأستاذ الفاضل الدكتور أحمد حرز الله. والذي كان له بعد الله سبحانه وتعالى الفضل الكبير على إخراج هذا البحث ورعايته منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت رسالة متكاملة الأطراف متجانسة الضفاف. واتقدم بالتقدير للذين لم يألوا جهداً في توجيهي وأعطائي نصائح والمعلومات التي احتجتها خلال كل مراحل دراستي العليا.

كما أتقدم إلى أساتذتي الذين حكموا الاستبانة ولا أفي بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتقبلهم متكرمين مناقشة هذه الرسالة، وتصويب ما فيها من خلل ونقص فهم أهل ذلك وفرسانه، وأخيراً؛ فإنني أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على إنجاز هذه الرسالة، أي مساعدة كانت، وسائلاً الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

## مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: جزء من الاستدامة التنظيمية لأن الموارد البشرية هي وظيفة تقدم أكبر الإمكانيات لإدراج افتراضات الاستدامة في النطاق التنظيمي، وتتطلب تركيز طويل الأمد وإجراءات تبحث عن أداء اقتصادي واجتماعي والبيئي حصري وحفز الاستدامة التنظيمية هو النموذج الحالي لإدارة الموارد البشرية، والإدارة الحديثة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة المتعددين في المؤسسة (Jabbor and Santos,2008,P2134).

**تنمية المسار المهني:** عبارة عن تخطيط للمسار الوظيفي للفرد وتنفيذ الخطط من خلال عمليات التعليم والتدريب وخبرات العمل.

**تخطيط المسار المهني:** يعتبر بالدرجة الأولى مسؤولية الفرد نفسه عن التخطيط لحياته الوظيفية من خلال تقويم الفرد لقدراته والفرص الوظيفية، وتستطيع المنظمة تقديم نصائح من خلال المشورة من جانب مختصين أو نتائج مراكز التقويم.

**إدارة المسار المهني:** هي مسؤولية المنظمة عن تنمية المسار الوظيفي، وضع الخطط والبرامج التي من خلالها يتم تقييم التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمتوقعة (عباس،2009، ص230).

**السلوك التنظيمي:** مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، وليس مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات، وإنما يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية لحل المشكلات التنظيمية (العميان،2005، ص20).

**الصراع:** بأنه نوع من الإحباط ويكون الضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين. وهذا يعني إن الصراع يظهر عدم اتفاق حول موضوع وتولد الانفعالات العدائية بين الأفراد والجماعات (ديري، 2011، ص 287).

**الاتجاهات:** الاتجاهات نحو العمل: بأنها المجموعة من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم.

**ضغوط العمل:** أنها استجابة متكيفة، تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص او عملياته النفسية التي هي استجابة نتيجة عمل أو ظرف خارجي. (Matteson & Ivancevich, 2008, P558)

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر وعرهان
ج.....	مصطلحات الدراسة
ه.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ن.....	فهرس الأشكال
س.....	المخلص
ف.....	Abstract
1.....	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2.....	1.1 مقدمة الدراسة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهداف الدراسة
6.....	4.1 أهمية الدراسة
6.....	1.4.1 الأهمية النظرية
6.....	2.4.1 الأهمية العملية
7.....	5.1 أسئلة الدراسة
7.....	6.1 فرضيات الدراسة
10.....	7.1 حدود الدراسة
11.....	8.1 القطاع الحكومي
13.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
14.....	1.2 المقدمة
15.....	2.2 إدارة الموارد البشرية
15.....	1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
16.....	2.2.2 أدوار إدارة الموارد البشرية (Roles Of Human Resources Management): ..
17.....	3.2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية
18.....	4.2.2 المسارات الوظيفية التنظيمية
19.....	5.2.2 تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي

19	6.2.2 الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي
20	7.2.2 نظريات تخطيط المسار الوظيفي (Career Plan Theories)
21	8.2.2 تطور المسار الوظيفي ( Career Development )
25	9.2.2 دور المنظمة والمديرين والعاملين في تخطيط المسار الوظيفي:
27	10.2.2 استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي: Career Plane Strategies
28	2.10.2.2 استراتيجيات المرحلة المتوسطة من المسار الوظيفي:
29	3.10.2.2 استراتيجيات المرحلة الأخيرة للمسار الوظيفي:
29	11.2.2 عناصر نظم التخطيط الوظيفي:
31	12.2.2 أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:
35	3.2 ترقية العاملين وترفيعهم
35	1.3.2 تعريفات عن مفهوم الترقية
37	2.3.2 أهمية الترقية: (تيم، 2018، ص 169)
38	3.3.2 أهداف الترقية (Promotion Objectives)
38	4.3.2 نظم الترقية
40	5.3.2 إن المنظمة الناجحة هي التي تضع برنامجاً معيناً للترقية
41	6.3.2 الشروط اللازم توفرها للحصول على الترقية
41	7.3.2 مشاكل أنظمة الترقية (Problem In Promotion)
42	4.2 السلوك التنظيمي
43	1.4.2 مفهوم السلوك التنظيمي
44	2.4.2 أهمية السلوك التنظيمي
45	3.4.2 مميزات السلوك التنظيمي
46	4.4.2 تحليل السلوك التنظيمي (Behavior Analysis)
48	5.2 الصراع
48	1.5.2 مفهوم الصراع
49	2.5.2 أسباب الصراع: (Causes Of Conflict)
50	3.5.2 أنواع الصراع
56	6.2 الاتجاهات Attitudes
56	1.6.2 مفهوم الاتجاهات
57	2.6.2 مكونات الاتجاهات (The Component of an Attitude)
57	3.6.2 أهمية الاتجاهات

58	.....(Types of Attitudes) أنواع الاتجاهات 4.6.2
59	..... (Functions Of Attitudes) وظائف الاتجاهات 5.6.2
60	..... تكوين الاتجاهات 6.6.2
60	..... تغيير الاتجاهات 7.6.2
62	..... ضغوط العمل 7.2
62	..... مفهوم الضغط 1.7.2
63	..... (Potential Sources Of Stress) المصادر المحتملة للضغط 2.7.2
64	..... مسببات الضغط 3.7.2
65	..... مؤشرات التوتر والضغوط العمل: 1.3.7.2
66	..... مراحل تطوير ضغوط العمل: 2.3.7.2
67	.....:Managing Stress إدارة الضغط 3.3.7.2
69	..... أنواع وأعراض الضغوط التنظيمي داخل بيئة العمل: 4.3.7.2
69	..... نتائج وآثار ضغوط العمل: 5.3.7.2
70	..... الدراسات العربية
70	..... الدراسات الأجنبية
70	..... التعقيب على الدراسات السابقة
71	..... <b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
71	..... مقدمة: 1.3
71	..... الدراسات المحلية والعربية 2.3
79	..... الدراسات الأجنبية 3.3
82	..... التعقيب على الدراسات السابقة 4.8.2
87	..... <b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>
88	..... منهج الدراسة 1.4
88	..... مجتمع الدراسة 2.4
90	..... عينة الدراسة 3.4
93	..... أداة الدراسة 4.4
94	..... صدق أداة الدراسة 5.4
96	..... ثبات أداة الدراسة 6.4
97	..... متغيرات الدراسة 7.4

97	8.4 إجراءات الدراسة
97	9.4 المعالجة الاحصائية
98	10.4 مقياس الدراسة
99	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة</b>
100	1.5 تحليل أسئلة الدراسة
100	1.1.5 السؤال الرئيس الأول
102	2.1.1.5 السؤال الفرعي الأول
106	2.1.1.5 السؤال الفرعي الثاني
110	3.1.1.5 السؤال الفرعي الثالث
110	4.1.1.5 السؤال الفرعي الرابع
120	5.1.1.5 السؤال الفرعي الخامس
121	6.1.1.5 السؤال الفرعي السادس
125	2.5 تحليل فرضيات الدراسة
125	1.2.5 الفرضية الرئيسية الأولى
126	2.2.5 الفرضية الأولى:
129	3.2.5 الفرضية الرئيسية الثانية
132	4.2.5 الفرضية الرئيسية الثالثة
137	5.2.5 الفرضية الرئيسية الرابعة
142	6.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة
154	<b>الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة</b>
155	1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
155	1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول
155	2.1.6 السؤال الفرعي الأول
157	3.1.6 السؤال الفرعي الثاني
159	4.1.6 السؤال الفرعي الثالث
160	5.1.6 السؤال الفرعي الرابع
160	6.1.6 السؤال الفرعي الخامس
161	7.1.6 السؤال الفرعي السادس
163	2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

163	1.2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى
164	1.2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى ( أ )
166	2.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
169	3.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
169	4.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة
170	5.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة
171	3.6 التوصيات
173	قائمة المصادر والمراجع
183	ملحق:

## فهرس الجداول

جدول (1.2) الفرق بين المفهوم التقليدي والحديث لإدارة الموارد البشرية .....	16
جدول رقم (1.4): مجتمع الدراسة حسب الوزارة /عدد العاملين فيها.....	89
جدول رقم (2.4): وصف عينة الدراسة حسب الوزارة وعدد العاملين فيها : .....	90
جدول رقم (3.4): الخصائص الديمغرافية للعينة .....	91
جدول رقم (4.4): محاور الدراسة الرئيسية:.....	93
جدول رقم (5.4-أ): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة. ....	94
جدول رقم (5.4-ب): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة. ....	95
جدول (6.4): معامل الثبات .....	96
جدول رقم (7.4): مصفوفة معاملات الثبات لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية حسب معامل الثبات كرونباخ ألفا .....	96
جدول (1.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	100
جدول (2.5-أ): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	102
جدول (2.5-ب): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	103
جدول (3.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	107
جدول (4.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث في القطاع العام ، من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	110
جدول (5.5-أ): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر الصراع على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	111
جدول (6.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع اثر الاتجاهات على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. ....	114

جدول (7.5-أ): - الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.. 117	117
جدول (7.5-ب): - الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية. 118	118
جدول (8.5) اهم النتائج التي تمثل جميع المحاور ترتيب ..... 122	122
جدول (9.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي والسلوك التنظيمي..... 125	125
جدول (10.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي..... 126	126
جدول (11.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي . 127	127
جدول (12.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي . 128	128
جدول (13.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والسلوك التنظيمي. 129	129
جدول (14.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي..... 130	130
جدول(15.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي..... 131	131
جدول (16.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي..... 132	132
جدول رقم (17.5) : نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ..... 133	133
جدول رقم (18.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 134	134
جدول رقم (19.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 135	135

جدول رقم (20.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	136
جدول رقم (21.5) :- نتائج اختبار توكي ( LSD ) لمعرفة مصادر الاختلاف في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	136
جدول رقم (22.5): نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.....	137
جدول رقم (23.5):- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	138
جدول رقم (24.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .	139
جدول رقم (25.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	140
جدول رقم (26.5) :- نتائج اختبار توكي ( LSD ) لمعرفة مصادر الاختلاف في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	141
جدول رقم (27.5): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع نظام الترقيات حسب متغير المسمى الوظيفي.....	141
جدول رقم (28.5): نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.....	142
جدول رقم (29.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	143
جدول رقم (30.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث ، الصراع ، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .	144

جدول رقم (31.5):- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .	145
جدول : (32.5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	146
جدول : (33.5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	146
جدول : (34.5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	147
جدول : (35.5) جدول الأعداد والنسب الخاصة بالتكرارات لفقرات الاستبانة	148
جدول (36.5) : نتائج اختبار T " لعينتين مستقمتين " - الجنس	153

## فهرس الاشكال

- الشكل 1:1 رسم توضيحي للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والمتغيرات الضابطة ..... 10
- شكل 1.2 حياة الموظف الوظيفية بافتراض انه بقي يعمل في المنظمة لحين بلوغ سن التقاعد... 24
- شكل 2.2 أبعاد استراتيجية التطوير للمسار الوظيفي من قبل المنظمة "إدارة الموارد البشرية"..... 34

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث "الصراع، والاتجاهات وضغوط العمل" وذلك من خلال تطبيقية على الوزارات الحكومية في الضفة الغربية وكذلك قياس تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه العلاقة.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة والاستبانة كأداة لجمع بيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتكونت الاستبانة من (84) فقرة، موزعة على ثلاث محاور والمحور ثالث متفرع منه ثلاث متغيرات، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقد أجريت العمليات الإحصائية بالاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون لتأكد من صدق محتوى الاستبانة، معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، واختبار الارتباط (Correlation)، واختبار الانحدار المعياري (Regression)، واختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وتم حساب الأعداد النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين التاسع من شهر أيلول لعام 2018 وحتى شهر أيار لعام 2019، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارات الحكومية والبالغ عددها (21) وزارة وعدد موظفيها (89799) وعدد موظفي دائرة الموارد البشرية في كل وزارة من أصحاب الوظائف الاشرافيه والوظائف الاخرى والبالغ عددهم (322)، حيث تم اختيار 11 وزارة من اصل 21 وزارة، وتطبيق حصر كلي لموظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارات

ضمن العينة، إذ تم توزيع 203 استبانة واسترداد 200 استبانة، أي بنسبة استرداد (96%) وتم عزل (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وتم تحليل (192).

وتوصلت الدراسة الى أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات كان بدرجة متوسطة، وأن الاتجاهات لها الدور الأكبر في التأثير الأكبر على السلوك التنظيمي وبدرجة مرتفعة في حين الصراع وضغط العمل لهم الأثر الأقل على السلوك التنظيمي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط المسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية، وهناك فروق ظهرت في أثر المسار الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فقط وهذه الفروق لصالح المسميات الوظيفية الأعلى في أغلبها، ولم تظهر أي فروق حول أثر نظام الترقيات.

وأوصت الباحثة بضرورة وجود مخطط واضح وشفاف وعادل لمسار الوظيفي مع ضرورة مشاركة الموظف في عملية تخطيط أو الاطلاع الموظف على المخطط ومهام كل وظيفة في هذا المخطط من أجل تحديد مساره الوظيفي والتخطيط له، وإيجاد نظام ترقيات يتلاءم مع الواقع العملي ويتسم بالعدالة والشفافية، ومن خلال هذين المحورين يظهره السلوك التنظيمي، ويوجه الموظف سلوكه في اتجاهات إيجابية ويخفف من حدة الصراعات بين الموظفين مما يشكل حالة من الاستقرار والأمن الوظيفي، وتوضيح العلاقة بين المسار الوظيفي ونظام الترقيات للموظف ومتابعته ومعرفة مدى تأثيره على سلوكه وبالتالي تأثيره على الإنتاجية.

# **"The Role of Human Resources Management in Career Planning and Promotion System and its Impact on Organizational Behavior"**

**Prepared by: Omayma Mohammad Hasan Abu Awwad**

**Supervised by: Ahmad Mohammad Hirzallah**

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of human resources management in career path planning and the promotion system, and its impact on the organizational behavior in its three dimensions: “conflict, trends and work pressures”. That could be conducted through applying HR management to the governmental ministries in the West Bank, as well as measuring the impact of demographic variables on this relationship.

In order to achieve the objectives of this study, the researcher used the descriptive analytical method, which suits the nature of the study, and a questionnaire as a tool for collecting, presenting and analyzing data for the purpose of answering the study questions. The questionnaire consisted of (84) paragraphs divided into three axes, and the third axis of them consisted of three variables. The statistical processes were carried out using the following statistical measures and tests: Pearson correlation coefficient, in order to confirm the validity of the questionnaire content, the Cronbach's Alpha persistence coefficient, the Correlation test, the regression test, the T-test, and Anova's One Way Analysis of Variance. The numbers, percentages, averages and the standard deviations for each paragraph of the questionnaire's paragraphs were calculated using the statistical packages for Social Sciences (SPSS).

The study was conducted between the ninth of September 2018 and May 2019. The study population consisted of the staff of the Human Resources Department in the (21) government ministries, whose employees numbered (89799), and a number of HR department employees of supervisory posts and other posts in each ministry, numbered (322). Eleven of the twenty-one ministries were selected and the total number of employees of the human resources department in the ministries was included in the sample. 203 questionnaires were distributed and 200 questionnaires were retrieved, i.e. (96%).

Eight questionnaires were excluded for its lack of validity for statistical analysis, and (192) questionnaires were analyzed.

The study found that the role of human resources management in career path planning and promotion system was medium, and that trends have the greatest role in the highest impact on organizational behavior and with high degree, while conflict and work pressure have the least impact on organizational behavior. There was a statistically significant relationship between career path planning variable and the trend in organizational behavior, and there was a statistically significant inverse relationship between the variable of career path planning and the conflict in organizational behavior. There was no statistically significant relationship between the variable of the career path and work pressure in organizational behavior. There were differences in the impact of career path depending on the variable of job title only. These differences were in favor of most of the highest job titles, and the results did not show any differences concerning the impact of the promotion system.

The researcher recommended the establishing of a clear, transparent and fair career path with the need for the participation of the employee in the planning process or inform staff of the plan and the functions of each job in this plan in order to let him participate in determining planning for his career. She recommended also the establishing of a promotion system that is compatible with the reality and is fair and transparent.

Through these two axes organizational behavior improves, staff steers their behavior in positive directions and eases conflicts among staff.

This will create a state of stability and job security, and leads to clarify the relationship between the employee's career path and the promotion system and the follow-up in addition to knowing the impact the employee's behavior and thus the impact on his productivity.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي

### ونظام الترقيات، وأثره على السلوك التنظيمي

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يرتبط تقدم أي منظمة بمدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية، وزيادة قدرتها الإنتاجية بكفاءة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت " الفنية، أو التكنولوجية، أو المادية والبشرية ". ويُعدّ التنسيق بين هذه الموارد المتاحة بطريقة إدارية تتمثل بالتخطيط والتنظيم والرقابة المستمرة على العمليات طريقاً للوصول إلى التغذية الراجعة، وبما أن كل مؤسسة لها هيكلها التنظيمي وسلوكها التنظيمي الخاص بها كغيرها من المنظمات، فلا بدّ أن تحقق من خلاله الإنجازات بالموائمة بين مختلف الموارد.

فالمسار الوظيفي ونظام الترقيات يجب أن يحظى بالاهتمام الكامل والعقلاني داخل أي منظمة ويعد أساساً للنجاح، ويرافقه العنصر البشري وهو رأس المال الذي يستند إليه في العمليات التفاعلية بين المنظمة والبيئة الخارجية، وهو عامل مهم للوصول أي منظمة لأهدافها. ولا بد من توافر قدرات بشرية مؤهلة علمياً وعملياً واستقطاب الكفاءات للاستفادة من الخبرات ودمجها مع الطاقة الكامنة في المنظمة، والعمل على تطويرها لمواكبة التغيرات التي تحدث من خلال الاستراتيجيات والبنية التنظيمية والثقافية، والأخذ بعين الاهتمام أفضل القرارات والإجراءات التي تؤثر على السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد " لصالح جميع الأطراف على المدى البعيد.

يوجد علاقات تبادلية متكاملة ومتراصة بين المنظمة والأفراد وتتركز من خلال دائرة إدارة الموارد البشرية والتي تسعى لتطوير وظائف وفتح مسارات جديدة ومتكاملة مع المسارات السابقة من خلال التكامل بين الإدارة والعاملين، بحيث يكونون على دراية كاملة بما يحتاجونه من طرق وأساليب مختلفة من أجل الإنجاز بكفاءة للوصول إلى الاستدامة، وهذا يتطلب تطوير استراتيجيات المنظمة

لنتلاءم وتتكيف مع بيئة المنظمة وأجزائها المحيطة ما يفسر دور الموارد البشرية ومدى مساهمتها في المسار الوظيفي ونظام الترقيات (المتمثل في الانضباط الوظيفي ) (الهييتي، 2016، ص67-90).

يُعدّ السلوك التنظيمي من المواضيع الهامة: حيث إن العنصر الإنساني أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويساهم في درجة كفاءتها وفعاليتها، واهتمام الإدارة بالعنصر الإنساني لتحقيق التعاون والوثام بين الموظفين، وإن إدراك الموظف لعدم توفر العدالة في بيئة العمل يترتب عليه سلوكيات سلبية منها: النية لترك العمل، وزيادة معدل الدوران، ونقص الولاء، فضلاً عن سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو إدارتها، وخسارة الأوكفاء من الموظفين (المغربي، 2004، ص22).

إن التخطيط الفعال داخل منظمة يكون باختيار الموظف الجيد وإيضاح مساره الوظيفي ومشاركته في عملية التطوير، ما يسهل معرفة مواطن القوة والعمل على تعزيزها، ومواطن الضعف ومعالجتها، ويخلق لدى الموظف الدافعية وروح الابتكار والإبداع، ويعزز الولاء للمنظمة، ويشعره بأنه جزء لا يتجزأ منها، ما يحقق أهداف المنظمة والموظف معاً (سالم وصالح، 2002، ص90).

إن الوضع الحالي الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للسلطة الوطنية الفلسطينية له تأثير كبير على جميع مراكز الحياة وينعكس على المواطن بشكل عام والموظف بشكل خاص، ما يوضح لنا كيفية التعامل مع الواقع الذي نمر به ونتعايش معه بجميع جوانبه ، والعمل لتطوير المجتمع الفلسطيني والنهوض به والذي يبدأ تدريجياً بالمؤسسات من خلال الإدارات المختلفة لكل مؤسسة، وتفكير في تطوير المسار الوظيفي ودمج الفئات المختلفة وذوي الاحتياجات، وجعلها طاقات منتجة قادرة على النهوض بهذا المجتمع وليس طاقات خاملة غير فعالة، "عالة على المجتمع بشكل عام وعلى العائلة بشكل خاص"، ويتحقق ذلك من خلال تطوير المهارات وتعزيز القدرات والتقليل من تقادم الخبرات ودمج الكفاءات، والتحفيز والتعايش مع الأمور بواقعها والتركيز على الهدف الأساسي، وخلق سبل

وطرق للحصول على الدعم الذي يحفز تحقيق الهدف والاستغناء عن كل شيء يقيد تنفيذ الخطط والاستراتيجيات.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

ومن خلال الدراسات السابقة التي تحدثت عن تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مثل دراسة (طويل، 2014)، ودراسة (أبو سن، 2015) التي تحدثت عن دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، ودراسة (أمينة، 2013) التي تحدثت عن نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية.

إن من أهم أهداف المنظمات انتقاء أكفأ الموظفين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وتوزيع الموظفين بناء على الهيكلية التنظيمية للمنظمة، وتقسيم العمل وتوزيع المهام حسب رؤيتهم للمهارات والكفاءات المتوفرة لديهم.

فالقرارات التي تتخذها أي مؤسسة من المؤسسات تكون مبنية على القوانين والأنظمة المتبعة والمحددة في قانون، وتحدد المسار الوظيفي لكل موظف ومدى بقاءه في وظيفته ومتى يمكن حصول الموظف على الترقية ضمن نظام الترقيات المتبع، وهذه القوانين والأنظمة أحياناً تظلم الموظف وتؤثر على سلوكه سلباً، وأحياناً تكون منصفه وتؤثر إيجابياً، فالموظف الذي لا يعرف مساره الوظيفي ولا بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بكل وظيفة وأيضاً المؤهلات التي تناسب تلك الوظيفة، وهو يطمح لشغل هذه المناصب التي تناسب تطلعاته ووضعه الأكاديمي.

إن تحديد وتوضيح الأسس للمسار الوظيفي ونظام الترقيات يُعرف الموظفين باتجاهاتهم المهنية ومواطن الضعف والقوة، من خلالها يعرف الموظف الفرص الوظيفية ونظم ترقيات، ويحدد طبيعة المواقع التي تناسبه في المنظمة بالتوافق مع إدارة الموارد البشرية، واتخاذ الطرق وأساليب تتصف

بالشفافية والنزاهة من أجل الوصول إلى هذه الفرص وتحقيق أهدافهم الوظيفية وأهداف المؤسسة،  
وبعيداً عن التحيز لموظف على حساب موظف آخر.

وبناء عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات؟ وما أثر ذلك على  
السلوك التنظيمي؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي  
ونظام الترقيات، وأثره على السلوك التنظيمي.

وينفرع عنها الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية والتنظيمية.
- التعرف إلى العوامل التي تحدد نظام الترقيات والإجراءات القانونية والتنظيمية.
- التعرف إلى العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي.
- إدراك الأهمية البالغة في معرفة الموظف للمسار الوظيفي ونظام الترقيات.
- التعرف إلى كيفية تأثير المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي.
- التعرف إلى كيفية تأثير نظام الترقيات على السلوك التنظيمي.
- التعرف على الفروقات في أثر المسار الوظيفي ونظام الترقيات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،  
والجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي.
- التعرف إلى واقع المسار الوظيفي في مؤسسات القطاع العام.

- التعرف إلى المُعيقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي ونظام الترقيات.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

##### 1.4.1 الأهمية النظرية:

تبحث هذه الدراسة في المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وإخضاعها لدراسة ميدانية تعطي أهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات المتطورة يستوجب تبني مفاهيم المسار الوظيفي ونظام الترقيات من منظور تطبيقي لمواكبة التغييرات البيئية المتسارعة والعولمة.

- وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في فلسطين في هذا المجال لذا يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين لاحقاً.

##### 2.4.1 الأهمية العملية:

- يمثل المسار الوظيفي ونظام ترقيات مواضيع إدارية تهتم كلاً من المنظمة والموظف على حد سواء، لذا تُحاول الدراسة إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية الفعالة لمواجهة الحاجة الماسة لكيفية جذب الأفراد المؤهلين للعمل وتوجيه المهارات الموجودة، وإشراك القدرات الموهوبة والمبدعة في ابتكار أساليب وممارسات حديثة.
- تعد نتائج الدراسة مهمة لصناع القرار حيث تزودهم بآليات وتوصيات عن أهمية المسار الوظيفي ونظام الترقيات على سلوك العاملين وإنتاجياتهم ورضاهم الوظيفي.

## 5.1 أسئلة الدراسة:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات؟ وما أثر ذلك على السلوك التنظيمي؟

وتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما هي العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية والتنظيمية؟
- ما هي العوامل التي تحدد نظام الترقيات والإجراءات القانونية؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي؟
- ما هي الأهمية في معرفة الموظف للمسار الوظيفي ونظام الترقيات؟
- ما هو تأثير المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي؟
- ما هو تأثير نظام الترقيات على السلوك التنظيمي؟
- هل هناك فروقات في أثر المسار الوظيفي ونظام الترقيات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي؟
- ما هو واقع المسار الوظيفي في مؤسسات القطاع العام؟
- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي ونظام الترقيات؟

## 6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي في القطاع العام.

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط للمسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الترقيات والسلوك التنظيمي في القطاع العام.  
ينفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق في آراء الباحثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي".

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق في آراء المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي".

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق في آراء المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث الصراع، الاتجاهات وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات "الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي".

**المتغيرات المستقلة:**

التخطيط المسار الوظيفي

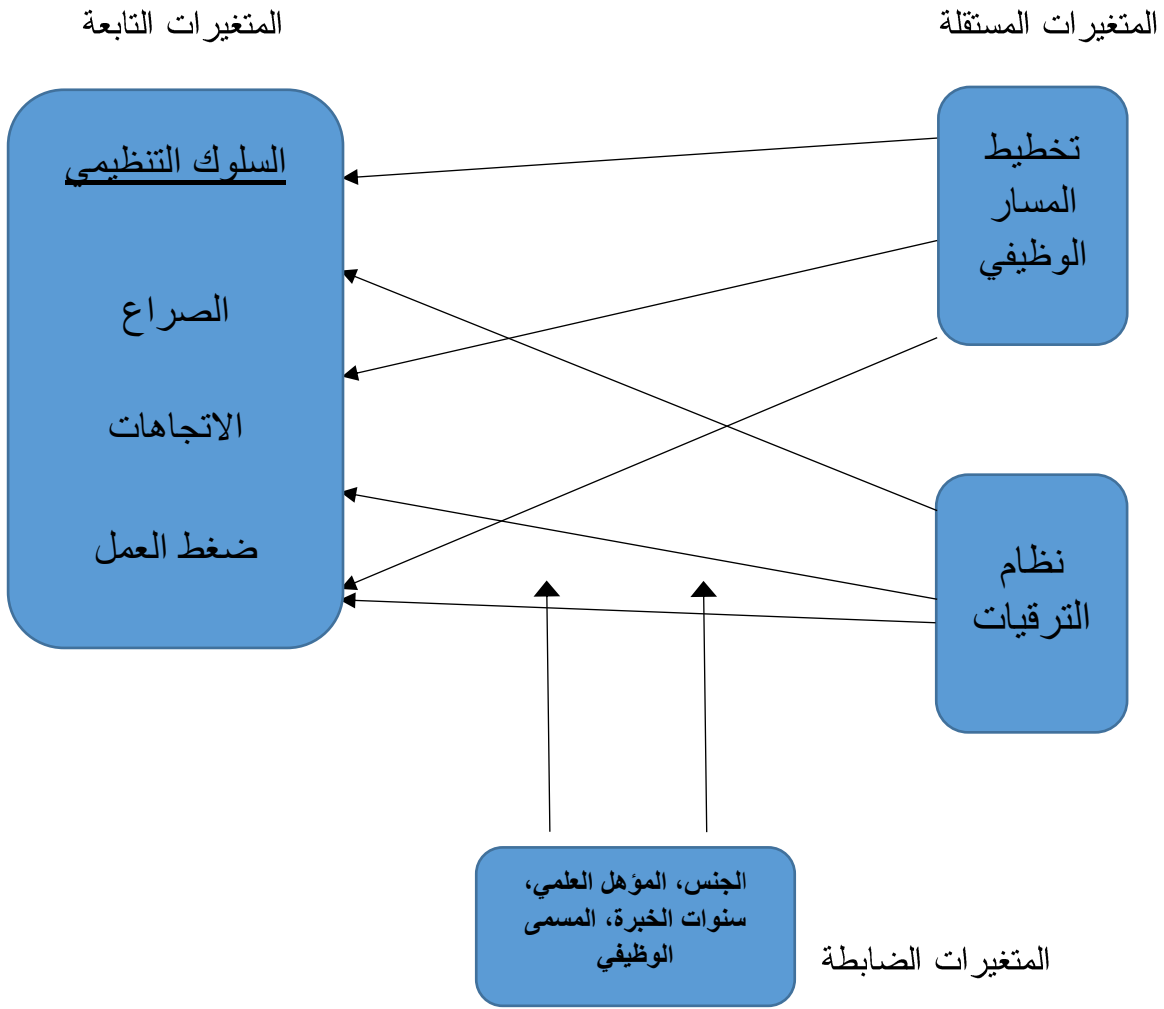
نظام الترقيات

المتغيرات التابعة:

السلوك التنظيمي ويضم الاتجاه، والصراع، وضغط العمل.

المتغيرات الضابطة:

الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.



الشكل 1:1 رسم توضيحي للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والمتغيرات الضابطة

(المصدر: إعداد الباحثة)

### 7.1 حدود الدراسة:

حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الوزارات في القطاع العام في المقر الرئيس في رام الله.

حدود زمانية: العام الأكاديمي 2018-2019.

حدود بشرية: اقتصرَت على الموظفين في إدارة الموارد البشرية من: موظف، ودرجة رئيس

شعبة، ورئيس قسم، ومدير ونائب مدير عام.

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث الصراع، الاتجاهات وضغط العمل.

## 8.1 القطاع الحكومي:

لقد عملت السلطة الوطنية على تأسيس الوزارات متعددة العناوين والأهداف التي أسست عام 1994 من أجل خدمة وحماية المواطن، وكل وزارة من الوزارات مكونة من عدة دوائر حكومية منها دائرة الموارد البشرية والشؤون الإدارية التي تعد أهم دائرة في كل وزارة، حيث تقوم بالاهتمام والاتصال والتواصل مع الدوائر الأخرى في كل مؤسسة، لذلك تعتبر هذه دائرة عمود المؤسسة، التي تهتم بالموظف من عدة نواحي ، وتقوم هذه الدائرة من خلال وزيرها بالتعامل مع ديوان الموظفين العام في تطبيق القوانين والأنظمة المنصوص عليها في ديوان الموظفين العام ويعتبر الديوان هو المراقب على تنفيذ القوانين داخل أي مؤسسة وله حق الاعتراض على أي أمر مخالف للقانون (<https://ar.wikipedia.org>).

حقق ديوان الموظفين العديد من الإنجازات في ميادين عدة من خلال تضافر الجهود المخلصة من كادر الموارد البشرية في دوائر المؤسسات الحكومية، ومن أهمها:

- العمل على تطوير القوانين والأنظمة التي تلبي حاجات قطاع الخدمة المدنية، وإنجاز الخطة الوطنية للتدريب معتمدةً، ومراكز ومعاهد التدريب التخصصية من أجل الاستفادة من الكفاءات الموجودة، واتباع الإجراءات التي تحقق أعلى درجات الشفافية والنزاهة في الوظائف العامة.

- الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الخاصة في مجال تقديم طلبات التوظيف، والإعلان الموحد، والفرز الإلكتروني، والامتحان الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية، وتقديم الخدمة المحوسبة للمواطنين والدوائر الحكومية.

وتضمنت خطة الديوان الاستراتيجية للعامين 2017-2022 أربعة أهداف استراتيجية انبثقت عنها مجموعة من الأهداف التنموية بالإضافة إلى مجموعة من المؤشرات لقياس مدى تحققها وهي:

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.
- تطوير الأنظمة والتشريعات وتعزيز الرقابة في قطاع الخدمة المدنية.
- تطوير نظم المعلومات المتكاملة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية.
- الاستثمار في تنمية رأس المال البشري بقطاع الخدمة المدنية. ( موقع ديوان الموظفين العام،

(<https://www.gpc.pna.ps>)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: دور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثالث: نظام الترقيات

المبحث الرابع: السلوك التنظيمي، الصراع التنظيمي، الاتجاهات، ضغط العمل

## 1.2 المقدمة:

الموارد البشرية في المنظمة لديها الطموحات الوظيفية وترغب في تحقيقها على مدى خدمتها، فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية التي سيبدأ بها والمحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، والوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. المستقبل الوظيفي شيء هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وبشكل خاص لحملة المؤهلات العلمية الذين يريدون تحقيق طموحاتهم عبر مسيرتهم الوظيفية عن طريق الترقية (عقيلي، 2015، ص545).

فالتخطيط الوظيفي هو وظيفة من وظائف الإدارة تم تطويرها لتهتم المنظمات بتنمية الموارد البشرية من خلال التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي لإهميته وعلاقته بتطوير الفرد وتوجيهه مهنيًا، خاصة وأن التخطيط المهني يأخذ أهمية خاصة لدى الفرد والمنظمة، ويعد ضماناً لنجاح الفرد في وظيفته، وحين تتوفر للفرد الوظيفة الملائمة تتوفر لديه الفرص لإظهار مهاراته وينعكس ذلك إيجاباً على انتمائه وزيادة الرضا الوظيفي، بينما عدم توفر برامج تنمية سيضعف الروح المعنوية للعاملين ويصيبهم بالإحباط والملل وضعف روح الانتماء. كما تعد برامج التطوير المهني من وظائف إدارة الموارد البشرية التي صممت من أجل المواءمة بين احتياجات النمو والتطور واحتياجات المنظمة، بحيث يُسهل على الموظف تخطيط مسيرته المهنية داخل المنظمة، وتكون سلسلة من الوظائف التي ينتقل إليها الموظف من خلال حياته الوظيفية، وتعد الطريق الوحيد والفعال لإشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال التخطيط لوظائفهم

التي تحقق أهدافهم بشكل خاص وأهداف المؤسسات بشكل عام (الطائي واخرون، 2006، ص481).

## 2.2 إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسه حكومية أو قطاع خاص لديها عدة وظائف أو نشاطات، منها: توفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في كل إدارة من إدارات المؤسسة، والمحافظة على جذب الكفاءات وتمييزها وتحفيزها، وتحرص على مواجهة التغييرات المتسارعة واستتباط أساليب العمل وأنظمة مبتكرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها (الميزة التنافسية) بكفاءة وفعالية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003، ص153).

### 1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هو ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويعرفه (ربايعة، 2003، ص 20) بأنه "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لعمليات الاختيار والتعيين والتنمية والتعويض والتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة". كما تعرف بأنها " تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد مختلفون في ملامحهم وأعمارهم وخبراتهم وتعليمهم وأمانيهم وتطلعاتهم العقلية وفي قدرتهم على اكتساب المعارف"(زويلف، 2001، ص17).

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية حيث إن مفهومها اختلف كلياً عن السابق والجدول التالي يوضح الفرق بينهما:

### جدول (1.2) الفرق بين المفهوم التقليدي والحديث لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في المسؤوليات.</li> <li>• تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يصلق القدرات الذهنية للفرد، وتهتم بالحوافز المعنوية، ومنح الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</li> <li>• التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق طاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</li> <li>• ركزت على النواحي المادية في العمل، ومنها الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.</li> <li>• ركزت التنمية البشرية على التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات يستخدمها في العمل دون الاهتمام بتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .</li> </ul>

(المصدر: السلمي، 2001، ص45)

### 2.2.2 أدوار إدارة الموارد البشرية (Roles Of Human Resources Management):

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة هامة في تحديد وضعها التنظيمي، فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع الإدارات على ممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف زيادة الإنتاجية ونوعية العمل.

وتتمثل أهم الأدوار في إدارة الموارد البشرية بالآتي: (الهيبي، 2005، ص44-45).

1- دور الأعمال (The Business): مشاركة إدارة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال

سواء كانت (مادية وبشرية) ومساعدة المنظمة في تحقيق الوضع الذي ترغبه، وربط نشاطاتها

بحاجات الأعمال يعمل على توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة

وبتعزيز الدور الاستراتيجي لها.

2- الدور التشغيلي (Operational Role): يظهر دور إدارة الموارد البشرية بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

3- الدور الإداري (Managerial Role): تتمثل إدارة الموارد البشرية فيه بالتحقق من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، ووضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

### 3.2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية يعني تحديد أعداد العمالة المطلوبة ونوعياتها خلال فترة الخطة. وتبرز أهمية هذا التخطيط من خلال ما يلي (الكلاله، 2008، ص17):
1. تخطيط الموارد البشرية يمنع حدوث ارتباكات فجائية في التنفيذ الخاص بكل مؤسسة.
  2. تخطيط الموارد البشرية يعمل على التخلص من الفائض وسد العجز.
  3. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط لوظائف الأفراد قبل أي شيء.
  4. تعمل إدارة الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
  5. يعمل تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أمور مختلفة منها: أسباب تركهم للخدمة، أو بقائهم فيها، ومدى رضاهم عن العمل.

## 4.2.2 المسارات الوظيفية التنظيمية:

لقد ظهرت في العقود الأخيرة اتجاهات ومصطلحات عديدة تتعلق بشؤون العاملين بالخدمة المدنية، أو تعالج بعضاً من المشاكل التي تعترضهم وتحول دون تحقيق طموحهم أو رضاهم، ومن هذه المصطلحات ما يعرف بالمسار الوظيفي. إن المسار الوظيفي يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل والتي تمثل امتداداً في حياة الشخص العملية، فتشمل خبرة الفرد بالمواقع التي شغلها، والوظائف والمهام التي أداها.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالٍ في مهنة معينة. (المغربي، 2007، ص115).

كما يعرف بأنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي (عقيلي، 2015، ص546).

أما المسار الوظيفي للفرد فيمكن تعريفه بأنه: " الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية ويجب أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته، وتساعد على إشباع طموحاته وآماله الشخصية" (حسن، 2009، ص226).

كما يعرف بأنه "تتقل الموظف في سياق عدة وظائف خلال حياته مهنية بالمنظمة" (المغربي، 2005، ص220)

ويقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي ينتقل فيها الموظف خلال مراحل حياته الوظيفية، فالأفراد ينظرون للمسار الوظيفي نظرة رضاء عند تحقيق آمالهم وطموحاتهم وعلى النقيض من ذلك في حال عدم تحقيق ما يصبون إليه.

أما النظرة الماضية للمسار الوظيفي فهي مجرد التدرج لأعلى في المناصب الوظيفية والمسؤوليات، بينما المسار الوظيفي الآن يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة حيث يقوم الفرد بتغييره حسب الظروف البيئية المتغيرة، والمسار في المستقبل يكون بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى، وذلك بسبب انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى في المنظمة (ديسلر، 2003، ص354).

## 5.2.2 تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

إن الاهتمام بالمسار الوظيفي بدأ متأخراً بالمقارنة مع المواضيع الإدارية السلوكية الأخرى، وقد أسهمت عوامل عديدة في تأخير الاهتمام بالمسار الوظيفي منها (العوامل، 1995، ص56):

- غموض في مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته.
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام الأساسية للإدارة.
- الاعتقاد بأن تخطيط المسار الوظيفي يزعزع استقرار المنظمة.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته.
- نقص مهارة إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي بهدف تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم فعالية وكفاءة الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

## 6.2.2 الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي:

هنالك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات لتنمية المسار الوظيفي للعاملين، ومن أهم تلك الأسباب (حسن، 2009، ص226):

- التنافس وارتفاع مستويات الطموحات الإنسانية على المستويات الفردية والتنظيمية.

- إتاحة المنظمة فرص وظيفية متساوية للعاملين.
- جذب الكفاءات الإدارية والمهنية المتميزة.
- توفر الأسس في تطوير مهارات الأفراد والتكيف مع التغييرات.
- إحساس العاملين بأن المنظمة حريصة على إشباع طموحاتهم الوظيفية، والاستقرار الوظيفي.
- أداء الأفراد أفضل في الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم.

## 7.2.2 نظريات تخطيط المسار الوظيفي (Career Plan Theories)

هناك العديد من النظريات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي أهمها (هلال، 2008، ص 14-16):

1. نظرية التنظيمات المتداخلة (An Interdict Iplinary): يحدد الفرد مساره الوظيفي عن طريق

الموازنة بين ما يفضله من وظائف، وما يتوقع الحصول عليه فعلاً.

2. نظرية هولاند (Holland Theory) تتضمن النظرية ما يلي:

- ينقسم الأفراد في بيئة العمل إلى أحد الأنماط الستة التالية:

أنماط الأفراد في بيئة العمل	أنماط البيئة المحيطة
الواقعي	الواقعية
المستقصي	المشجعة على البحث والاستقصاء
المبدع	الفنية
الاجتماعي	الاجتماعية
المغامر أو المقدم	التنافسية
التقليدي	التقليدية

- يبحث الأفراد عن البيئة التي تتوافق مع أنماطهم السلوكية.

- يظهر سلوك الفرد من خلال التفاعل بين الشخصية والنمط البيئي السائد.

3. نظرية التوافق الوظيفي (Adjustment The Theory OH Work): تبحث عن التوافق

الوظيفي بين الفرد والوظيفة، والرضا الوظيفي يمثل نتيجة طبيعية للانسجام بين القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد.

4. نظرية هول (Hall Theory): يعد نموذجاً سلوكياً للأفراد، الذين لديهم أهداف تحمل معنى

التحدي ويمكن تحقيقها وتكسبهم شعور القوة التنافسية، وتؤدي إلى الرضا والاندماج في العمل وتحقيق أهداف وظيفية أخرى.

5. نظرية لندن (London Theory 1983) : وضوح الهيكل التنظيمي والمسارات المختلفة لكل

وظيفة، وعدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها وإمكانات الترقية، وتحديد المراكز الشاغرة للترقيات، وعدد الأفراد الذين يتنافسون عليها.

6. نظرية باردويك (Bardowek Theory) تبين أن الاستقرار النسبي في الوظائف يقلل من

فرص الإشباع لحاجات الأفراد وتخفيضه بالتخطيط السليم للمسار الوظيفي.

## 8.2.2 تطور المسار الوظيفي ( Career Development ):

إن المؤسسة والفرد كليهما سيتولى تحديد المراكز التي سيمر بها، ويتوقف عندها عبر مسيرته الوظيفية ابتداءً من السنة الأولى التي يتم تثبيته فيها وحتى السنة المتوقع إحالته منها إلى التقاعد، وعدد السنوات التي يتطلب بقاء الفرد في كل مركز وظيفي، والعناوين الوظيفية التي سيمر بها ضمن اختصاصه والخبرات التي يكتسبها، والاستعدادات والقدرات التي يتمتع بها الفرد أو تضعها المنظمة لهم وفقاً لما هو لديها من الطاقات البشرية الحالية أو المتوقعة (عقيلي، 2015، ص 545).

أهم المراحل التي يمر بها المسار الوظيفي أو يقف عندها الأفراد وهي المراحل التالية:

### أولاً- مرحلة الاستطلاع أو الاستكشاف ( Exploration Stage ) :

تراعي في هذه المرحلة انطباعات الأفراد أنفسهم نحو ذاتهم وطموحاتهم، وما يتمتعون به من خصائص وميول واتجاهات، ويتم التوازن بين نقاط القوة والضعف في شخصياتهم وتقويمهم للمهن المتاحة (الكبيسي، 2005، ص 136-137).

بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة يخضع لفترة تحت التجربة والتأهيل، ويتصف الموظف خلالها بالجوانب التالية: (عقيلي، 2015، ص 559)

#### ➤ التعلم Learning:

- القيام بعدة أعمال.
- العمل ضمن روح فريق.
- كيفية استخدام قدراته وإمكاناته بشكل فعال.
- كيفية جمع المعلومات وفهم الأمور بدلاً من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.
- كيفية الاندماج مع الزملاء وبناء علاقات معهم.

#### ➤ المساعدة والاعتمادية (Helpness And Dependency):

الموظف لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه: فهو بحاجة إلى مساعدة من أجل إنجاز ما هو مطلوب منه، هذه مرحلة بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي مع بيئة عمله، ليتسنى له الاعتماد على نفسه.

#### ➤ المتابعة (Follow-up):

هذه المرحلة مرحلة بناء وتعلم ومساعدة، ويجب متابعته أولاً بأول وتوجيهه، وبعد الانتهاء من تدريب الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه، يمكن معرفة ما لديه من مهارات ومعارف

وتحديد قدراته واهتماماته وتفضيلاته وميوله، عندها يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل.

### ثانياً- مرحلة التأسيس (Establishment Stage) :

يبحث الأفراد عن الوظيفة المطلوبة للتعرف على متطلباتها أو بمباشرتهم لها عن طريق النقل أو الترقية أو إعادة التعيين. أحياناً يجد الإنسان نفسه في المكان المناسب الذي يشعر من خلاله بنفسه وذاته فيترجم توقعاته ويحقق آماله، وأحياناً قد يجد البعض بأن المحطة الأولى التي اختارها أو وضع فيها ليست هي نقطة البداية السليمة لانطلاقته (الكبيسي، 2005، ص138).

وبما أن الموظف اكتسب مهارات وإمكانات متنوعة، فلا بد أن يعرف الوظائف التي سيمر ويتنقل بها عبر مسيرته الوظيفية بالتالي تصبح لديه استقلالية واعتماد على النفس وقدرة على المشاركة الفعالة، وتكون له حركة تنقل وظيفي بين عدة وظائف، ويخضع لتدريب وتنمية وتطوير تكسبه العديد من المهارات والمعارف، وتمكّنه من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي (عقيلي، 2015، ص560).

### ثالثاً- مرحلة البقاء والاستقرار (Maintenance Stage):

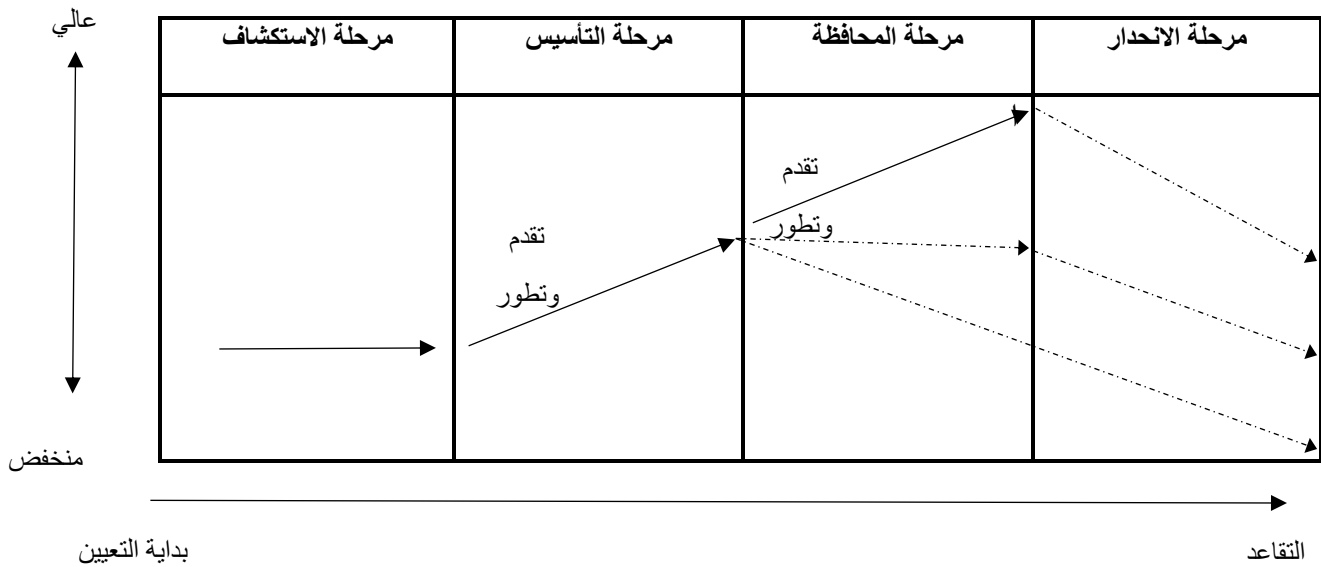
يشعر الفرد بالرضى عندما يجد أن توقعاته قد تحققت وربما أكثر مما توقع، خاصة عندما يلمس الآخرون المحيطون به بأنه مؤهل ومتميز في عمله، فيوجهون له الثناء والتقدير لنجاحه وإنجازه (الكبيسي، 2005، ص138).

أما عقيلي فقد تحدث عنها بمرحلة المحافظة والنضوج قائلاً: إن وصول الموظف مرحلة النضوج الكامل هي حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف، وتؤهله لأن يكون مدرباً (Trainer) ومطوراً (Developer) موجهاً (Diretorerer)، يشارك في تشكيل ورسم سياسات المنظمة (Shaping of organization) وقادراً على تفويض السلطة للآخرين (عقيلي، 2015، ص 560).

#### رابعاً- مرحلة الاعتزال أو التراجع (Decline Stage):

وهي مرحلة تتحقق بهدوء وسلام حين يتخذ الفرد قراره عن رضى وقناعة ويحدد له توقيتاً زمنياً ومكانياً، وقد تنتهي بطريقة مأساوية وغير منتظرة أو غير مرغوبة (الكبيسي، 2005، ص 139). ويقضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، وتكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي وبانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، أو الاستفادة منه في وظيفة استشارية يقدم من خلالها النصح والإرشاد بحكم خبرته الماضية والطويلة (عقيلي، 2015، ص 560).

#### دورة حياة الموظف الوظيفية



شكل 1.2 حياة الموظف الوظيفية بافتراض انه بقي يعمل في المنظمة لحين بلوغ سن التقاعد

المصدر (عقيلي، 2015، ص 561).

## 9.2.2 دور المنظمة والمديرين والعاملين في تخطيط المسار الوظيفي:

تخطيط المسار الوظيفي هو الدور الذي تمارسه المنظمة وإدارة الموارد البشرية في بيئة شديدة التنافس، وتعتمد بشكل كبير على الأفراد باعتبارهم ميزة تنافسية ومسؤولية متكاملة، ومن هذه الأدوار (المغربي، 2007، ص123):

### 1. دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

إن إدارة المسار لا يمكن أن تحدث تلقائياً وببساطة، فإدارة المسار الناجحة يجب أن تتم إدارتها والتخطيط لها، (وهي جزء من مسؤولية المنظمة) بوضع صورة واضحة في مختلف مستويات الأعمال وتوضيح مسميات الوظائف وإعداد توصيف واقعي في كل مستوى إداري وتحديد المهارات المطلوبة عند الاستقطاب، وتوفير وظائف تثير دوافع التحدي من أجل الحصول على معدلات إنجاز مرتفعة، ووضع برامج منتظمة لتناوب الوظيفي (الزبيدي وآخرون، 2016، ص210).

كما أن المنظمة مسؤولة عن توفير التجهيزات وإمداد العاملين بالموارد المطلوبة لتنمية المسار من خلال عقد ورش العمل، لمناقشة مسائل التخطيط الوظيفي وقضاياها، وإعداد مراكز ونظم معلومات يتم من خلالها توفر بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية، وإعداد الأدلة والنشرات التي تحتوي على سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات، وإنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بالتخطيط والاهتمام بدراسات تغيير المسار، كالانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية (المغربي، 2007).

## 2. دور المديرين في التخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

المديرون يمارسون دوراً جوهرياً في عملية تخطيط المسار الوظيفي، ويقدمون النصح والإرشاد للأفراد ومعلومات عن أداء الفرد وعن فرص الحصول على مناصب إدارية، كما يعد الفرد هو المسؤول عن تقديم معلومات عن طموحاته الوظيفية، ومن خلال متابعة أداء الموظف يتمكن المدير من ربط الحاجات الفردية مع حاجات المنظمة (الزبيدي وآخرون، 2016، ص 212).

## 3. دور العاملين في التخطيط لمسارهم الوظيفي:

يتم عقد اتفاق بين المنظمة والأفراد بشكل صريح يتضمن دور المنظمة اتجاه الأفراد، حيث تدعم المنظمة الأفراد وتحافظ عليهم وتحفزهم للعمل وزيادة الإنتاجية، فالتحديات الهيكلية والتكنولوجية والاجتماعية جعلت المنظمات غير قادرة على تقديم الفرص الوظيفية والأمان الوظيفي. (المغربي، 2007، ص 123).

يُعدُّ الموظف هو المسؤول عن إدارة المسار الوظيفي، وتتمثل مسؤوليته بتقييم إمكاناته وقدراته تقيماً موضوعياً، ما يساعد إدارة الموارد البشرية والموظف على رسم مساره المستقبلي، ويوفر أفضل ربط بين ما تريده المنظمة وبين احتياجاته. إن التخطيط جوهر إدارة المسار الوظيفي وهو عمل جاد ولا يحدث تلقائياً (الزبيدي، وآخرون، 2016، ص 211)

يجب أن يأخذ العاملون بعين الاهتمام عدة نقاط عند التخطيط (المغربي، 2007، ص 124):

- التعرف نقاط القوة والضعف من خلال التغذية العكسية من المديرين والزملاء.
- التعرف على متطلبات المرحلة التنموية.
- تحديد مجالات فرص التعلم.
- التفاعل مع العاملين داخل المنظمة وخارجها لاكتساب مهنية الأداء.

## 10.2.2 استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي: Career Plane Strategies

يمر الأفراد في مسارهم الوظيفي بمجموعة من المراحل، وتتغير حاجات الأفراد ورغباتهم من مرحلة لأخرى، واتباع الاستراتيجيات تحقق التوافق بين الأفراد والوظيفة، ومن أهم الاستراتيجيات (هلال، 2008، ص18-26):

### 1.10.2.2 استراتيجيات المرحلة المبكرة: يؤثر النجاح في هذه المرحلة على النجاح في بقية

مراحل المسار الوظيفي، وتنقسم المرحلة المبكرة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى- ما قبل الالتحاق بالمنظمة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة يتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفاً، ومن أبرز متطلبات هذه المرحلة:

- تطوير سياسات الاستقطاب وجذب الخريجين للعمل بالمنظمة.
- الإعلان والترويج المناسب لتدعيم سياسات استقطاب الكفاءات.

المرحلة الثانية- التحاق العاملين بالمنظمة: تتميز هذه المرحلة بأنها البداية الحقيقية للعاملين، إذ يتعلمون من خلال التجربة، ومن أبرز متطلبات هذه المرحلة:

- إعطاء معلومات كافية عن المنظمة للموظفين الجدد مع توضيح كافٍ للمسارات الوظيفية.
- التعرف على سياسات المنظمة والمبادئ والسلوك والعادات والتقاليد، ومن خلاله يحدث التكيف المتبادل بين العاملين الجدد والمنظمة.
- تحديد المهام الوظيفية للعاملين لتحرك فيهم دوافع التحدي، وتطوير سياسات التناوب الوظيفي.
- تطوير برامج تقييم الأداء، مع توفير التغذية العكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.

## 2.10.2.2 استراتيجيات المرحلة المتوسطة من المسار الوظيفي:

فترة الإنتاجية العالية للأفراد (وتحصل المنظمة على أكبر قيمة من العاملين) وتضم عدة مراحل: المرحلة المتوسطة المبكرة: يواصل الأفراد تقدمهم في مساهم الوظيفي، وللمنظمات سياسات واستراتيجيات تعكس الأدوار للأفراد، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

➤ تطوير البرامج التدريبية: يوجد نوعان من التدريب (تدريب تخطيط المسار الوظيفي وتدريب التطوير) ويحققان أهداف المنظمة والعاملين بها.

تدريب تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بحيث يعمل على تحقيق الأهداف التالية: تعريف وتوضيح دور العاملين في تخطيط مساهم الوظيفي ومعرفة أهداف واقعية المسار، ومساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم الوظيفية، ومشاركتهم في البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير مساهم الوظيفي، ومعرفة أنظمة المنظمة المختلفة لأن ذلك يساعدهم على إعادة تقييم دور المنظمة تجاههم.

➤ تطوير سياسات الترقية: أكدت الدراسات والأبحاث أن الوظيفة تفقد قدرتها التحفيزية للعاملين بعد مرور (5 أو 6 سنوات) دون الحصول على الترقية، وأن التحركات الرأسية مرغوبة في هذه المرحلة.

الاستراتيجية الكلية للمنظمة تؤثر على فرص النمو الوظيفي والوظائف الشاغرة، ويجب تطوير سياسات المنظمة لأن الركود الوظيفي يعمل على الإحباط ويؤثر على إنتاجيتهم.

➤ تطوير برامج تقييم الأداء: التقييم الفعال للأداء يكشف عن الكوادر البشرية المتاحة، ويحقق الاستخدام الأمثل لبرامج تطوير الأداء، ويساعد على الابتكار والإبداع، ويجعل خدمات المنظمة متميزة، بحيث تكون المعايير موضوعية، وتلتزم بالعدالة والأمانة والدقة.

مرحلة الركود والانحدار: من أبرز المتطلبات للوقاية من التأثير السلبي للحياة الوظيفية للعاملين نتيجة تقادمهم ما يلي:

إعطاء الموظفين دورات تدريبية، وإعادة توزيع مهام وظيفية عليهم تثير لديهم دوافع التحدي والإنجاز، مع استمرارية في تقييم نظام الوظائف، وتعديلات دورية في المهام الوظيفية، ربط المكافآت بنظم تقييم الأداء.

مرحلة استمرار النمو: ومن أهم متطلبات هذه المرحلة:

- تغيير في نظم المكافآت بحيث يضمن المكانة الاجتماعية.
- إعطاؤهم جزءاً من الصلاحيات لاكتشاف مهاراتهم الإدارية، مع توفير المهام القيادية والفرص للعاملين.

- إقامة هياكل لتطوير المسار الوظيفي للعاملين، ويسمح بتحركات الأفراد إلى المراكز المختلفة.
- معرفة نقاط القوة لدى الأفراد وتدعيمها دون الحاجة إلى تغيير في المركز الوظيفي.

### 3.10.2.2 استراتيجيات المرحلة الأخيرة للمسار الوظيفي:

هي أصعب مراحل المسار الوظيفي، وذلك لاقتراب ميعة فقدان الوظيفة بالتقاعد أو لأي أسباب أخرى، حيث يكون له أثر سلبي على العاملين، ويؤدي إلى فقدان الثقة بالنفس في التعامل مع التغيرات المستقبلية لأن التقاعد ينهي الحياة الوظيفية.

### 11.2.2 عناصر نظم التخطيط الوظيفي:

يصنف المغربي 2005 عناصر نظم التخطيط الوظيفي إلى العناصر التالية:

#### 1. التقييم الذاتي (Self-Assessment):

قيام الأفراد بدراسة اهتماماتهم وتحليل قيمهم واتجاهاتهم، والتعرف على مستويات ذكائهم واستيعابهم، بالإضافة إلى وقوفهم على نزاعاتهم وميولهم وأنماط سلوكهم، بهدف التعرف على خصائصهم الشخصية وقدراتهم واستعداداتهم وتقدير مستويات نجاحهم الوظيفي.

ويساعد الموظفين في تحديد الأهداف والقيم والمهارات والاتجاهات السلوكية، وتستخدم "الاختبارات النفسية" التي تساعد الموظفين على تحديد المهن والأهداف المهنية، أما "السعي الذاتي" فهي تفضيلات الموظف لبيئات العمل التي تركز على العمل والترفيه، ويستخدم المستشارين المهنيين لمساعدة الموظفين في عملية التقييم الذاتي وفي تفسير نتائج الاختبارات (Antonin,2010.18)

## 2. المراجعة والواقعية للموقف (Reality check)

يهتم الأفراد بدراسة المعلومات التي تتيحها لهم والتي توضح كيف تقيمهم وتختبر قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، ومراكز قوتهم ونشاطهم فيما يتعلق بتحقيق الخطط والأهداف، وفرص الترقية المحتملة. ويتم إبلاغ الموظفين عن كيفية تقييم الشركة لمهاراتهم ومعرفتهم والمكان الذي يشغلونه في خطط الشركة وفرص الترقية والتحركات الجانبية، حيث يتم توفير هذه المعلومات من قبل المديرين المباشرين في عملية تقييم الأداء (Antonin,2010.18)

## 3. وضع الأهداف (Goal Setting)

يقوم الأفراد العاملون بتحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل لمسارهم الوظيفي. وتحديد المستوى اللازم من الكفاءة، وتحديد الخطوات إلى الأمام، وتعلم مهارات جديدة، وتتم مناقشة هذه الأهداف مع المدير، ويتم تسجيلها في خطة التنمية الفردية (Antonin,2010.19).

## 4. إعداد الخطة العملية (Action Planning) :

يحدد الموظفون كيفية تحقيق الأهداف المهنية قصيرة وطويلة الأجل من حيث:

- البرامج التدريبية المطلوبة.

- اللقاءات الضرورية.
- احتياجات التدريب على رأس العمل.
- إدارة مقابلات الحصول على المعلومات والمجالات المتاحة أمام الوظيفة سواء بالنقل أو الترقية.

• طلبات لملء الشواغر داخل المؤسسة (Antonin,2010.19)

## 5. تنفيذ الخطط (Implementing Plans):

يجب على إدارة الموارد البشرية مساعدة مرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية من خلال:

- النقل المؤقت داخل الأقسام والفروع.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- منح قدر من المسؤولية.
- المحاسبة والتقييم للأعمال بعد النقل المؤقت أو التفويض.
- برامج التدريب الفعال داخل العمل.

## 12.2.2 أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

تشمل استراتيجية التطوير للمسار الوظيفي على بعدين أساسيين وهما:

### 1. تخطيط المسار الوظيفي (Career Path Planning):

أما (عامر، 2011) تحدث عن عناصر نظم التخطيط على انها البعد الأول من استراتيجية التطوير (تخطيط المسار الوظيفي)، حيث انه تحدث في نقطة الثانية على تأكيد الفرص الوظيفية ( Ensuring Career Opportunities) من خلال تحديد وتحليل ودراسة التكنولوجيا والظروف الاقتصادية والسياسة العامة التي تؤثر على فرص عمل ووظائف جديدة، ومن تنفيذ الخطط توفير برامج التدريب

الخارجية وفي مراكز متخصصة، وبشكل عام تتعلق بالفرد وطموحاته، ورغباته، واتجاهاه الوظيفية وخبراته الحياتية، مع دعم المنظمة للفرد في تحقيق آماله وتقديم التوجيه والإرشاد.

## 2. إدارة المسار الوظيفي (Career Path Managing):

هي الخطط والأنشطة والعمليات التي تضعها المنظمة وتتضمن:

### i. الحاجات التنظيمية (Organizational Needs):

• حاجات استراتيجية حيوية.

• حاجات تشغيلية.

### ii. الحاجات الفردية (Individual Needs):

• حاجات شخصية.

• حاجات مهنية.

البعد الثاني لاستراتيجية تطوير المسار الوظيفي: (إدارة المسار الوظيفي)

الدور الفعال للمنظمة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال:

### 1. تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning):

تعد نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي الذي يشتمل على تحديد الاحتياجات المستقبلية، وتحديد حجم

قوة العمل الموجودة، ودراسة الفرق بين الموجود والمطلوب، ووضع خطة الاستقطاب للمهارات

والتنمية والتطوير والتدريب والحفاظ على المهارات من خلال النقل والترقية والندب.

### 2. تصميم المسارات الوظيفية (Career Path Designing):

لابد من وضع مواصفات لكل الوظائف والمهارات والخبرات المطلوبة، وتوصيف الوظائف المتدرجة

والمتمتالية في الاتجاه الوظيفي حتى يتمكن الفرد من المقارنة بين الوظيفة السابقة والوظيفة الحالية

الموجودة فيها والتي يرقى إليها.

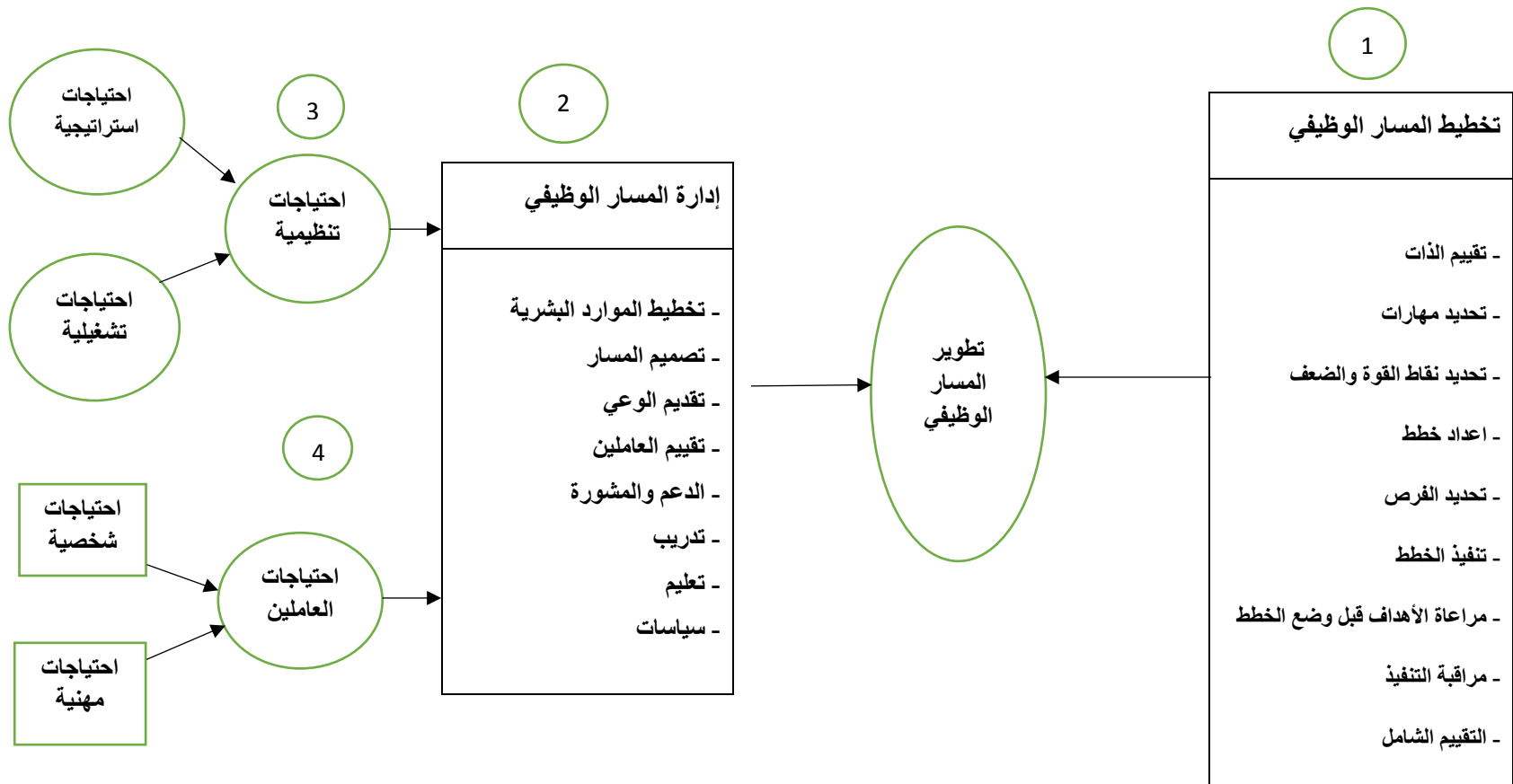
### 3. الوعي بالمسار الوظيفي (Career Path Awareness)

يجب عمل كتيبات وتوصيفات تشمل على فرص وظيفية ومسارات متاحة لكل الأفراد.

### 4. الوعي بالوظائف الشاغرة (Free-Empty Career Awareness)

يتحقق من خلال:

- الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، مع توضيح الواجبات والمواصفات والمواقع على الهيكل التنظيمي.
- تقييم الأداء (Performance Evaluation)
- المشورة والدعم المعلوماتي للتطوير (Consulting-Supporting Informational)



شكل 2.2 أبعاد استراتيجية التطوير للمسار الوظيفي من قبل المنظمة "إدارة الموارد البشرية"

(عامر، 2011، ص 179)

## 3.2 ترقية العاملين وترفيعهم

تعد الترقيات شيئاً مرغوباً فيه لدى معظم العاملين الذين لديهم الرغبة للصعود والتطور في عملهم، وأحياناً الترقية تكون دون الحصول على زيادة في الراتب، وأحياناً مقترنه بزيادة الراتب، ليتمكنوا من مواجهة الزيادة في الأعباء والمسؤوليات الحياتية، ويرغبون في تحقيق طموحاتهم ومكانتهم الاجتماعية، وعدم تحقيق هذه الأهداف قد يصيبهم بإحباط شديد، وينعكس على أدائهم ونتاجيتهم. وفي بعض الحالات يتم تمييز الوظائف بطريقة غامضة، لا تتبع قاعدة معينة من أجل خلق مسارات للترقية، وهذه التسلسلات الغامضة من أجل توفير مزايا مالية وأسماء وظيفية كبرى (الرشيد، 2004، ص 926).

### 1.3.2 تعريفات عن مفهوم الترقية:

وقد يطلق أكثر من مصطلح للإشارة إلى عملية التقدم الوظيفي فمثلاً يطلق مصطلح (الترقية) او مصطلح (الترفيع) كمترادفين لمفهوم واحد.

كما تعرف الترقية بأنها إسناد عمل أو وظيفة جديدة إلى الشخص تختلف في طبيعتها ونطاق مسؤولياتها عن العمل الحالي".

أما الترفيع " فقد لا يترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص ولكن يترتب عليه زيادة في راتبه فقط" (وهيب واخرون ،1987، ص244).

وتعرف الترقية " بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أعلى وواجبات مسؤوليات أكثر صعوبة من الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر (شيخة، 2000، ص183).

وعرف شاويش 2005 الترقية بأنها إعادة تحديد واجبات الفرد، أو إعادة تعيين الفرد في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية.

كما أن الترقية تعني " نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تكون مسؤوليتها أكثر من سابقتها، بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتماشى وحجم الترقية التي حصل عليها الموظف، وهذا يستهوي جميع العاملين رغبة في المزايا والمكتسبات الوظيفية وتمثل هذه الحوافز المادية والمعنوية دافعاً حقيقياً لدى الأفراد" (الكلاله، 2011، ص125).

يمكن توضيح بعض الاعتبارات المتعلقة بالمفهوم العلمي والعملية للترقيات، وهي (النجار وراغب، 1992، ص499):

1. هناك تفاوت بين النقل والترقية من حيث المضمون:

فالنقل (Transfer) تحريك أحد الأفراد العاملين من وظيفته الحالية التي يشغلها إلى وظيفة أخرى داخل المستوى التنظيمي نفسه، دون تغيير في السلطات والمسؤوليات للوظيفة الجديدة، أما ترقية (Promotion) فهي متعلقة بأداء الفرد وهي إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز الأفراد العاملين على تطوير أنفسهم بما ينعكس على الأداء المتميز.

2. يوجد اختلاف بين مفهوم النقل والترقية من حيث الهدف:

فالنقل هدفه إعادة توزيع الأفراد العاملين في الإدارات التي تعاني من الفائض عن حاجاتها إلى الإدارات الأخرى الموجودة في نفس المستوى التنظيمي والتي تعاني من نقص كمي ونوعي، والرغبة في زيادة إنتاجية الفرد أو عدم مناسبة مواعيد العمل بالقسم التي يعمل بها، لتقليل الصراعات المستقبلية بين الأفراد، أما الترقية فهي توظيف الفرد الراغب في مركز وظيفي أعلى داخل الهيكل التنظيمي تعبيراً من المؤسسة عن تفوقه في أدائه.

3. يوجد اختلاف بين النقل والترقية من حيث الأسلوب المستخدم:

النقل أحد أساليب التحفيز السلبية يطلق عليه (Transfer Remedial) هو النقل العلاجي أي: نقل أحد الأفراد من موقعه الوظيفي إلى موقع آخر داخل المستوى الوظيفي (لعدم مقدرته على أداء متطلبات وظيفته، أو لصراعات وخلافات بين الأفراد، أو لمعالجة بعض مشاكل العمل ...)، أما الترقية فهي أساليب التحفيز الإيجابي مادياً يكون مستحق الترقية لوظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي والذي يتحقق بالحصول على أجر أعلى سواء الأجر الأساسية أو الأجر الإضافية والمكافآت لهذه الوظيفة، وهذه الزيادة في الأجر لا تعتبر شرطاً مطلقاً في التطبيق.

4. يوجد اختلاف بين أسس وضوابط النقل والترقية:

النقل يقوم على معايير خاصة مرتبطة بطبيعة النشاط والمواقف المختلفة التي تتخذ فيها قرارات النقل، بينما الترقية تفتقر بالمعايير العامة الواردة بقانون العاملين المطبق حالياً والذي يحدد أسس الترقية ومعاييرها على أساس الأقدمية.

### 2.3.2 أهمية الترقية: (تيم، 2018، ص 169)

- تحقق آمال الفرد وتشعره باستقراره الوظيفي في المستقبل عن طريق استمراره في المؤسسة.
- تنمي مهارات وخبرات الأفراد: حيث تساعدهم في الحصول على مركز أو وظيفة أعلى.
- تساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يطمحون إلى مناصب أعلى في حياتهم الوظيفية.

### 3.3.2 أهداف الترقية (Promotion Objectives):

توضع برامج الترقية للعاملين من أجل تحقيق الأهداف الآتية: - (شاويش، 2005، ص 276-277)

1. تلبية احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
2. ضمان بقاء الأيدي العاملة الحالية التي لديها المهارات الفنية والإدارية والاختيار منها لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الترقية.
3. خلق الطمأنينة لدى العاملين في حياتهم العملية ومعيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.
4. الوصول إلى الرضا بين الأفراد العاملين من الجوانب التالية:
  - الرضاء عن الوظيفة.
  - الرضاء عن الأجور.
  - الرضاء عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
  - الرضاء عن أسلوب الإشراف والقيادة.
  - الرضاء عن مجموعة العمل.
  - الرضاء عن النواحي الاجتماعية.
5. تحقيق الموازنة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة، وهذا يتم بإشباع حاجات الأفراد.
6. تطبيق برنامج ترقية واضح وعادل، بعيداً عن الوساطة والتحيز.

### 4.3.2 نظم الترقية:

هنالك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقيات هي (شيخة، 2000، ص 188-191):

1. نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة أو الكفاءة:

بحيث يكون أداء العامل بمثابة شهادة توصله إلى الوظيفة الأعلى في المسؤوليات والأجر، ويتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات للاستدلال على إنتاجيته في وظيفته، هذا يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة لتحقيق ذلك:

- اختبار الترقية: تصمم اختبارات وفقاً لطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتحدد أفضل المرشحين.

المقابلات: تتم المقابلة من قبل لجنة تضم عدداً من المديرين في المنظمة أو بعض الاختصاصيين الخارجين لتقويم قدرات المرشحين للترقية.

- تقارير تقويم الأداء: تنظم تقارير سنوية أو نصف سنوية من قبل الرؤساء المباشرين.
- نتائج اجتياز البرامج التدريبية: ويكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقية.
- وضع الشخص المرقي تحت التجربة لمدة معينة؛ لمعرفة مدى تلاؤم قدرته وكفاءته للوظيفة الجديدة.

## 2. نظام الترقية بالأقدمية المطلقة:

هي من الضوابط الحاكمة وتعبر عن تقدير المنظمة للعاملين، وهذا النظام يحقق المزايا التالية:

- الموضوعية والابتعاد عن احتمالات التمييز.
- القبول من قبل العاملين لانسجامه مع ممارساتهم الاجتماعية وتوقعاتهم.
- السهولة في التطبيق، فمدة الخدمة واضحة وتقوم على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة من أجل المحافظة على الأقدمية.
- الاهتمام بأساليب وإجراءات اختيار العاملين وتطوير قدراتهم باستمرار.

### 3. الكفاءة والأقدمية معاً:

يلقى العاملون عند اتباع نظام الترقيّة على أساس الكفاءة والأقدمية معاً هو تدعيم لمبدأ " الترقيّة للأنسب" والارتقاء بمستوى الإنجاز، والتفريق بين الأهمية النسبية لكل مستوى إداري، وإتاحة الفرصة للكفاءات دون أخذ اعتبارات الأقدمية (الوظائف العليا)، ويرعى العاملين القدامى فرص الترقيّة المتاحة حسب الأقدمية (الوظائف الدنيا) (القريوتي، 1999، ص 190).

وأما (القريوتي، 2010) تحدث عن أنظمة أخرى للترقيّة وهما:

### 4. نظام المحسوبية:

تقوم على ترقيّة الأقارب والمحسوبين، وتكون مؤهلاتهم (مسح الجوخ ومدح المسؤول)، ما يحبط العاملين الذين اتخذوا العمل الجاد طريقهم نحو التقدم (وتسمى بظاهرة الشللية)، أما العمل الإداري فهو الذي يبني على وجود قواعد وأسس وفقاً للقانون بصرف النظر عن الشخص الذي يمارس الوظيفة وتسمى بالعقلانية القانونية (Legal Rationality) كما أشار إليه ماكس فيبر.

### 5. الترقيّة بناء على تنسيب الزملاء وتقييمهم:

يتم أخذ رأي الزملاء في الوظائف الشاغرة بما يرونه أهلاً للترقيّة.

### 5.3.2 إن المنظمة الناجحة هي التي تضع برنامجاً معيناً للترقيّة، ولا تترك الموضوع دون تحديد

وظهور الحاجات المستجدة، لذلك تتبع الأسلوب العلمي لإدارة برامج الترقيّة من خلال ما يلي:

(القريوتي، 2010، ص253)

• توضيح السياسة التي تتبعها المؤسسة بشأن الوظائف الشاغرة سواء أكانت من الداخل أم من

الخارج.

• توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقيّة سواء القنوات المنتظمة أو التي يتم فيها تجاوز.

• توضيح أسس الترقية، إذا كانت السياسة المتبعة تسمح للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة.

• اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين، لتحمل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب.

• تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وبين منظمة الأعمال والبيئة الخارجية.

• الاحتفاظ بقواعد بيانات في إدارة الموارد البشرية حول العاملين.

### 6.3.2 الشروط اللازم توفرها للحصول على الترقية:

هناك شروط يجب توفرها للحصول على الترقية أهمها (الكالده، 2011، ص126):

- وجود وظيفة شاغرة تتناسب مع مؤهلات الموظف وخبراته.
- أن تمر بالقنوات اللازمة من حيث تطبيق النظام والتعليمات.
- تحديد المسؤوليات والمهام لتلك الوظيفة.
- أن يكون الشخص مؤهلاً علمياً وعملياً حتى يتم ترقيته.
- أن تطبق القوانين والأنظمة في حال الترقية حتى لا يكون هناك أي تجاوزات تؤدي إلى رفض العاملين وضجرهم.

### 7.3.2 مشاكل أنظمة الترقية (Problem In Promotion):

هناك العديد من المشاكل التي تواجهها أنظمة الترقية أهمها (القريوتي، 1999، ص191).

- عدم الموضوعية في بعض الأحيان.
- تردد قبول بعض العاملين في الترقى.

- قلق بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ما يؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل.
- عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين.

وبشكل عام يتوقف نجاح الترقية على ما يلي: (الحاج، واخرون، 1990، ص110)

- توفير أكبر عدد ممكن من فرص الترقية.
- إتاحة الفرصة لكل العاملين للاستفادة من فرص الترقية.
- أن تمنح الترقية على أساس الكفاءة بشكل أساسي إلى جانب الأقدمية.
- وجود نظام سليم وموضوعي لقياس الكفاءة.
- توضيح مسلك الترقية في الهيكل التنظيمي.
- وضع الفرد المرقي تحت الاختبار.

## 4.2 السلوك التنظيمي

بأبعاده الثلاث الصراع والاتجاهات وضغوط العمل

تحدث العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وتتشكل بفعل سلسلة من المهام والعمليات المترابطة والمتكاملة التي تسعى إلى إنجاز الأهداف من خلال الأفراد، ويتضح السلوك الإنساني بأنه ردود أفعال تصدر عن الأفراد بشكل مستمر لتحقيق رغبات متعددة، والاهتمام بالسلوك الإنساني يؤدي إلى التعاون وزيادة الإنتاجية بين الأفراد العاملين، وتعد من الأعمال الصعبة نتيجة المتغيرات التي تؤثر على السلوك، ولأنه يوجد علاقة بين السلوك والاستجابة (عباس، 2011، ص84).

## 1.4.2 مفهوم السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك ما يقوله الأفراد وما يفعلونه (Lussier, 2005). ونشاط الكائنات الحية بكل ما

يفعله البشر بما في ذلك التفكير والشعور (Skinner, 1974).

وعرف McMahon et al. 1995 السلوك بأنه نشاط وفعالية ويتضمن: الاتجاهات، والتفكير،

والتغييرات المادية، والتغييرات الشعورية. (جلاب، 2011، ص60)

فالسلوك التنظيمي يعمل على تفسير السلوك الإنساني والتحكم به، وقد عرف هود جبتس والتمان

السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط

السلوك الإنساني في التنظيم.

السلوك التنظيمي حسب عبد الباقي فإنه هو دراسة السلوك وأداء العاملين في المنظمة وأن بيئة

المنظمة لها تأثير كبير على السلوك وتصرفات الأفراد وإنتاجهم. ويشمل فهم سلوك العاملين أسلوب

تفكير العاملين ودوافعهم، ورضاهم الوظيفي، واتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو مجموعات،

وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، لتحقيق أهداف كل من العاملين والمؤسسة معاً ( عبد

الباقي، 2003 ، ص11).

إن السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل

التقنية المستخدمة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، والبيئة الاجتماعية والتنظيمية خارج المنظمة،

وهو تطبيق لجوانب المعرفة العلمية لزيادة الإنتاجية. ويقصد بالاستجابات التي تصدر عن الفرد بعد

اتصاله بالأفراد الآخرين أو بالبيئة الخارجية المحيطة به، وتتمثل بالعمل الحركي أو التفكير، أو

السلوك اللغوي، أو الانفعالات أو الإدراك (محمد، 2016، ص6).

كما عرف السلوك التنظيمي بأنه يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات،

وتأثيره على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة والموارد البشرية وأهدافها.

وأيضاً عرف بأنه معرفة تأثير الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات بهدف ترشيد هذه المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية (الطجم والسواط، 2003، ص 22-23).

كما يعتقد Mitchell ان السلوك التنظيمي يشمل جانبين رئيسين: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يكونوا أكثر إنتاجية ورضا في المنظمة (العميان، 2005، ص 19).

وأيضاً يرى Davis السلوك التنظيمي Organizational Behavior بأنه تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، منظمات الخدمات العامة، ويوصف التفاعل للأربعة عناصر وهي: الأفراد، التقنية، الهيكل التنظيمي والبيئة العامة (العميان، 2005، ص 20).

ويعتقد العديلي أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو محاولة لفهم سلوك العاملين في المنظمة، وتفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية ومع سلوك العاملين بما يحملونه من مشاعر واتجاهات وقدرات، وهي وحدة شاملة ومتكاملة، وتعني تفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية (العديلي، 1995، ص 9-11).

#### 2.4.2 أهمية السلوك التنظيمي:

الدور الذي تمارسه المؤسسات وما تقدمه من خدمات إلى الأفراد من أهم عناصر التنظيم، حيث يجب فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد والسلوك المحتمل، وبعض المنظمات أكثر نجاحاً من الأخرى على الرغم من تشابه الظروف والفرص والإمكانات، لذلك يوجد مجموعة من الاعتبارات التي بنيت عليها الأهمية: (الطجم والسواط، 2003، ص 51-53)

1. وجود علاقات إيجابية في بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية، ومن مسؤولية الإدارة معرفة العوامل التي تؤثر إيجابياً على سلوك الموظف ونتاجية.
2. العلاقات المتبادلة بين المستويات المختلفة في التنظيم وتشمل الصراعات والنزاعات والتي تنعكس على مستوى الإنتاجية، وتوجيهها بما يفيد التنظيم وأهدافه.
3. نفسية الموظف أو العامل: تؤثر على سلوك الفرد وأدائه.
4. سلوك الفرد مرتبط في تلبية رغباته ودراسة كيفية سد حاجاته واستخدامها في توجيه سلوكه.
5. فهم البيئة الخارجية وما توفره من الفرص والقيود الموضوعة على المنظمة والآثار الإيجابية والسلبية على سلوك الفرد.
6. تحديد الفروقات بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والامكانيات الإنتاجية، وتنمية هذه القدرات وتحسين سلوكهم.
7. رغبة الفرد في التعلم ومعرفة مفاهيم جديدة، ويجب على الإدارة توفير الظروف المناسبة، وتعزيز سلوك الأفراد مادياً ومعنوياً.

#### 3.4.2 مميزات السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها: (فليه وعبد المجيد، 2005، ص79)

1. توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
2. تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
3. تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
4. التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
5. الضبط والتحكم في سلوك العاملين.

6. تطوير وتنمية سلوك العاملين الاتصالات والعلاقات في العمل.

7. التقييم المستمر للسلوك التنظيمي.

8. تحقيق أهداف المنشأة.

#### 4.4.2 تحليل السلوك التنظيمي (Behavior Analysis):

يعبر تحليل السلوك التنظيمي كما ورد في (جلاب، 2011، ص 68) عن اساليب المنبثقة من مبادئ السلوك بهدف تحسين السلوك الاجتماعي، وتحديد المتغيرات المسؤولة عن تغيير السلوك غير المرغوب فيه، وتحليل السلوك يقوم على مجموعة من الأبعاد وهي (Cooper et al., 2007; Steege et al.2007):

- التطبيق (Application): يركز على الأهمية الاجتماعية للسلوك، وإلى ما وراء التغييرات السلوكية قصيرة الأجل، وأثار أحداث تلك التغييرات في الواقع العملي.
- التركيز على السلوك (Focus behavior): حيث يكون السلوك عرضة للتغيير.
- استعمال التحليل (The use of analysis): يساعد في الوصول إلى مستوى معقول من التحكم في السلوك والسيطرة عليه وتغييره، من خلال التصميم العكسي Reversal design الذي يقيس السلوك قبل عملية التدخل فيه ومن ثم بعد عملية التدخل، وإذا وجد تغير فإن القياس المستمر يظهر السلوك المرغوب فيه وبدرجة معقولة.
- المدخل التكنولوجي (Technological approach) إن وصف الدراسة يجب أن يكون واضحاً ومفصلاً للغاية حتى يتمكن أي باحث من إعادة التطبيق الدراسة والتوصل إلى النتائج نفسها.
- نظامية المفاهيم (Conceptually systematic): الناحية المفاهيمية والإجراءات المعمول بها، يجب أن تفسر النتائج بلغة المبادئ التي انبثقت منها الدراسة.

- الواقعية (Effective): يجب التركيز في تحسين السلوك على الجانب النظري والجانب التطبيقي أو العملي معاً.

- العمومية (Generality): ان التغيير المستمر في السلوك بعد التدخل يعبر عن العمومية، ويعني ذلك التغيير مستمر في الاتجاه المطلوب.

وأضاف كل من (Cooper et al., 2007; Heward et al. 2005) أربعة أبعاد لعملية تحليل السلوك وهي:

- القابلية على الحساب (Accountable): القياس المستمر والمباشر يظهر مواطن الضعف والقوة بهدف إحداث التغيير الذي يهدف إلى تحقيق النجاحات وتكون النتائج قابلة للعد.

- العلنية (Public): يتم تحليل السلوك على مسمع ومرأى الجميع، دون إخفاء أي تفسير أو شرح عن الأفراد الذين يتعلق الأمر بهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

- التمكين (Empowering): يُمكن تحليل السلوك للقائمين من تغيير السلوك بفاعلية، وتزودهم بنتائج عملية التدخل في السلوك وتقييم مهاراتهم، وتدعم الثقة بالتكنولوجيا.

- التفاؤل (Optimistic): يستخدم القائمون بعملية تحليل الأساليب السلوكية التي لها أثر في نجاح العملية وتعود بنتائج إيجابية عليهم.

## 5.2 الصراع

يوجد هناك صراعات في التنظيم، ومن واجب الإدارة ضبط الصراعات إلى أدنى مستوى معين، وتنشأ هذه النزاعات بسبب الاختلاف في الأفكار والاتجاهات، ولا يقتصر على فهم الفرد لنفسه بل فهم الآخرين والإحساس والتفكير يساعدان على فهم السلوك الإنساني والتحكم فيه (مصطفى، 2000، ص425).

### 1.5.2 مفهوم الصراع:

الصراع لغة يعني النزاع أو الخلاف والعراك، يعني الصراع اختلافاً بين المصالح والآراء. أما الصراع اصطلاحاً: "فهو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى". عرف Thomas and Kilmann الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تحدث بين طرفين ويدرك الطرف الآخر أنه يعيق أو على وشك أن يحبط اهتماماته (العميان، 2005، ص363).

وحسب March and Simon فإن الصراع حالة اضطراب وتعطيل اتخاذ القرارات، ويواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل، كما عرف Caser الصراع بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة وتهدف الأطراف المتنازعة للقضاء على خصومهم (ديري، 2011، ص 287).

أما Boulding فقال إن الصراع يعبر عن الوضع التنافسي بين طرفين مدركين طبيعة التعارض الناشئ بينهما، وإمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (عوض، 2008، ص259).

الصراع التنظيمي يبين الخلافات بين الموظفين في المؤسسة وبين الوحدات الإدارية التي يوجد فيها علاقات تنسيقية مترابطة متكاملة أو اعتمادية (الخالدي، 2012، ص438).

## 2.5.2 أسباب الصراع: (Causes Of Conflict)

الصراع هو جزء من حياة المنظمات ولكن بتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويعود الصراع لعدة أسباب منها (المغربي، 2004):

- العلاقات الاعتمادية: وتحدث بسبب اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم بعضاً في نشاطاتهم وإنجاز أهدافهم وذلك يثير الصراعات فيما بينهم.
- اختلاف الأهداف: جميع الأقسام داخل التنظيم تمارس الأنشطة في إطار الهدف الكلي حيث إنه لا يمنع من وجود تعارض بين الأهداف الفرعية.
- التنافس على الموارد: تسعى المنظمة دائماً إلى توفير مواردها بكميات معقولة ضمن إمكاناتها المادية ولذلك فالقوى البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها، فكل من وحدات التنظيم تسعى للحصول على احتياجاتها ولو على حساب حاجات الوحدات الأخرى.
- صراع الدور: الدور هو الشخصية التي تعبر عن الفرد من أجل أداء واجبه، عندما يقوم الفرد بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم، وعند مراجعة أدوار الآخرين يتطرق إلى تدخل في نطاق واختصاص كل منهم، فإن المراجعة والانتقاد لأدوار الآخرين يفسح المجال للصراع بين الأدوار، وغموض الدور سبب في النزاعات بين الأفراد.
- تفاوت في الصفات الشخصية: هذا التفاوت في الصفات الشخصية مثل الجنس والقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى التعليمي بين الأفراد يعمل على النزاع فيما بينهم.

- اختلاف الإدراك: اختلاف المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر تختلف من شخص إلى آخر، وذلك بسبب تفاوت في الاعتقادات والانتماءات والأهداف.
- التركيب السيكولوجي للفرد: الأفراد من حيث التركيب الشخصي يختلفون، فجزء منهم يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين والجزء الآخر يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة، ويكون التعامل فيما بينهم صعباً واحتمال ظهور النزاعات بينهم واردٌ بقوة.
- الرضا الوظيفي: يوجد دور مهم لتعليمات والأنظمة المتبعة في التعاون بين الزملاء في العمل أو اتقان العمل أو حتى التغيب عن العمل وأحياناً يكون سبباً في ترك الفرد عمله وذلك يعود إلى عدم الرضا الوظيفي.

### 3.5.2 أنواع الصراع:

إن أسباب الصراع توحى بحتمية حدوثها وعدم تغاضي وجودها، لذا فإن حلّ هذه الصراعات بطردهم من العمل وهي نظرة سلبية، والإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة هذه الصراعات، ويمكن تقسيم الصراعات إلى أربعة أنواع رئيسية: - (اللوزي، 2012، ص79).

1. الصراع على مستوى الفرد: يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب للعديد من العوامل ومجبراً على الاختيار، ولا يمكن تحقيقها معاً، وسبب ذلك وجود العديد من البدائل ولكن جميعها مكلفة وغير مضمونه.

قسم سزلاجي Szilagyى وآخرون الصراع إلى أنواع منها (عوض، 2008، ص 260):

الصراع داخل الفرد وله نوعان:

- صراع الهدف: ينشأ عند الاختيار بين هدفين إيجابيين أو سلبيين.
- صراع الدور: حيث يعاني الفرد من مجموعتين من الضغوط في الوقت نفسه.

ويرى Herbert كما ورد في (ماهر،2004) أن صراع الدور في المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة، تكون قادرة على إرضاء العاملين وتحقيق أهدافها بدلاً من الخطوط المتعددة.

2. الصراع بين الأفراد: بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، ويمكن رده إلى سببين أساسيين هما (عوض، 2008، ص260).

- عدم الاتفاق على السياسات والخطط العامة.

- المسائل العاطفية والمشاعر السالبة وتضارب المصالح وظهور الغضب وعدم الثقة.

3.الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة الواحدة:

يتمثل بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة (جلده،2009، ص166)

- الصراع الوظيفي:

يحدث بين الدوائر في المؤسسة مثل دائرة التمويل المالية ودائرة التخطيط فالهدف مختلف بالنسبة للدائرتين، دائرة التخطيط تهتم تصور الأهداف المستقبلية في حين دائرة التمويل تهتم حل المشكلات المالية العالقة والملحة دون التركيز على الأهداف.

- الصراع على السلطة:

يتمثل بالصراع بين مديري الدوائر والمستشارين، حيث يكون موقع المستشارين قريباً من رؤساء الأجهزة، هنا تحدث نقطة الاختلاف لأنهم يعتقدون أن مصدر قرارات المدير هو المستشارون، بينما المستشارون غير قادرين على إصدار أوامر بالمقارنة مع مدراء ينحصر دورهم في تقديم توصيات غير ملزمة للمدير.

- الصراع حول الشرعية:

تحدث بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات، وبين الجماعات غير الرسمية التي تمارس سلطة غير رسمية على أعضائها.

#### 4. الصراع بين التنظيمات المختلفة:

يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها. بالرغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه يتضمن آثاراً إيجابية، ولا بد من استغلالها لصالح التنظيم في إسهام الفاعلية التنظيمية، ويتحقق عندما لا يخرج عن نطاق التحكم (سلطان، 2003، ص321-322)

#### ومن الآثار السلبية:

1. المشاعر السيئة والعلاقات السلبية بين الأفراد والمجموعات، ما يعمل على تغيير اتجاهات الأفراد بعيداً عن إنجاز الأهداف ويقلل من التعاون.
2. يؤدي إلى إلقاء أخطاء كل إدارة أو قسم على القسم الآخر.
3. يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد، كل إلى إدارته.

#### أما الآثار الإيجابية فمنها:

1. يكشف عن المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
2. يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
3. يشجع الاهتمام بالأفكار والتوجيهات ما يسهل الإبداع.
4. يدعم متخذي القرار إلى إصدار قرارات أفضل.
5. ينمي الولاء.
6. يظهر وجهات النظر، ما يدعم المنظمة.

ويرى (ديري) أنه يمكن إدارة الصراع التنظيمي بالحالات التالية، منها (2011، ص 290-291):

الحالة الأولى: زيادة الصراع عن الحد المطلوب وتستخدم الأساليب التالية:

6. أسلوب الإقناع: يعمل على إقناع الأفراد المتنازعين بالحلول السلمية، وأنه لا فائدة من الإصرار على النزاع، لأنه يؤدي إلى توسع في الإشكالية وخروج عن السيطرة ويؤدي لخسارة تعود على جميع الأطراف.

7. أسلوب السلطة: تستخدم صلاحياتها وسلطاتها في إجبار الأطراف المتنازعة على قبول حل محدد، ولا يرضى الأطراف ويكون مؤقتاً لحين إدارة النزاع بأسلوب آخر.

8. أسلوب الوساطة: يكون بين الأطراف المتنازعة بتدخل طرف ثالث له قوة تأثير على الأطراف المتنازعة.

9. أسلوب التفاوض أو الحوار: دخول الأطراف المتنازعة في حوار صريح ويوصل الأطراف إلى حلول مناسبة للجميع.

الحالة الثانية: انخفاض الصراع عن المستوى المرغوب فيه وتستخدم الأساليب التالية لتنشيط عملية الصراع:

1. إذا كان المرؤوسون يتصرفون بالطاعة والخضوع لرؤسائهم.

2. إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم.

3. وجود اهتمام لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر الآخرين.

4. وجود أكثر من مصدر للصراع، حيث يجب على الإدارة أن تكون متابعة لمراحل تطور الصراع.

ولقد عرض (الخالدي، 2012) أساليب إدارة الصراع وحل الخلافات التنظيمية: بما أن الصراع التنظيمي يعمل على إظهار طاقات الأفراد ومواهبهم الكامنة ويكون ضمن التنافس الإيجابي، ولكن

عندما يصل إلى مستوى التطاحن والمصالح الشخصية تغطي على الأهداف، فلا بد من استخدام أساليب وإجراءات معينة لإدارته على المستويين، ومن أهم الأساليب يمكن استخدامها في إدارة الصراع ما يلي:

1. الاستناد إلى المرجعية: إذا حدث خلاف بين الأفراد والجماعات أو بين المنظمات فلا بد من الرجوع إلى القرآن والسنة، وإذا وجد نص صريح فلزم الأخذ به، وإذا اختلفوا في الفهم يجب أن يسلم كل للآخر بفهمه، وإذا لم يوجد النص يمكن الاحتكام إلى القوانين والأنظمة والتعليمات والأعراف التي لا تخالف الشرع وقيم الحق والعدل والعرف العام، وإذا تعذر ذلك يحتكم الجميع لذوي رأي وحكمة لفض النزاع.

2. أسلوب المواجهة: يجب التحضير لجلسة مواجهة مباشرة، وجلب أطراف النزاع (كل على انفراد) للحصول على معلومات، والتعرف إلى وجهات نظرهم، ويجب أن يُحدد المكان والزمان، وتدار بطريقة فعالة وإلزام أطراف النزاع ليقدموا الحجج والمبررات والمطالب، وإعطاؤهم فرصاً متساوية لإظهار وجهة نظرهم، وأن يتركز النقاش على حل الخلاف وتجنب الحلول الوسط والوصول إلى حل مُرضٍ للأطراف المتنازعة.

3. أسلوب الإجبار (استخدام قوة السلطة): يجب على المدير بما يملك من سلطة ومكانة إجبار الأطراف المتنازعة على حل الخلاف القائم، وأن يتقصى الدقة في معرفة جوانب الصراع بالموضوعية حتى يتمكن من الوصول إلى الحل العادل، وإصدار أوامره الحازمة بإنهاء النزاع والالتزام بالحل.

هذا الأسلوب يصلح لحل الخلاف قائم بسبب رغبة الأفراد أو مجموعة في استغلال الآخرين أو مضايقتهم أو ابتزازهم.

4. أسلوب التهذئة: عندما يكون النزاع طارئاً ولا يستحق قدراً هائلاً من المواجهة، تتجه الإدارة إلى العبارات الإيجابية والتعاون والإخاء والتركيز على الواجبات أكثر من المطالبة بالحقوق، والتركيز على تجاوز الخلافات والعمل من أجل تحقيق الأهداف العليا المشتركة، وتظل الإدارة موجهاً ومراقبة إلى حين حل الخلاف حتى يمنع من زيادة حدته.

5. الحل الوسط: هو اختلاف على موارد محددة من الصعب زيادة هذه الموارد، بالتالي يجب اقتسام هذه الموارد بدلاً من أن تأخذها مجموعة على حساب الأخرى وتحصل كل واحدة على أقل مما تريد، وتكون جميع الأطراف متساوية تقريباً في إيجابيات الحل وسلبياته.

6. التغيير التنظيمي: هو تعديل الوضع التنظيمي القائم حسب حاجة ظروف العمل، وتكون إجراءات العمل والعلاقات الوظيفية معقدة وتسبب مشكلات متكررة، تتجه المؤسسة بتغيير الوظائف والأقسام والأفراد والتعليقات، وتقوم بدمج إدارات معينة لتسهيل العمل أو وظيفة بإدارة أخرى، أو تعديل الإجراءات اما بزيادة الصلاحيات أو النقصان.

7. استباق الصراعات: عندما يكون طرف متوقع في النزاع، ذلك يحتاج إلى توفر معلومات شاملة ودقيقة تساعد الإدارة على منع حدوث الصراعات داخل التنظيم من خلال عزل الموظف بعدة طرق منها:

حركة مستمرة للموظف (التدوير الوظيفي) إما بالترقية أو النقل.

1. المنافسة في العتمة، تجميد النجاح الشخصي والمحافظة على سرية ومكانة كل موظف داخل التنظيم.

2. استباق المطالب: اتخاذ الإجراءات المضادة التي تسبق الأحداث.

3. العمل على إبقاء التعبير عن المطالب على مستوى الفرد، تكون العملية استفرادية وحرمان الموظفين مرجع آخر غير التنظيم وحرمانه من نقد التنظيم فتقوى سلطة الإدارة المركزية.

8. تفتيت وحدة الخصوم: عندما يكون التنظيم غير رسمي ومعارضاً لسياسات المنظمة ومطالبه غير مقبولة، تعمل الإدارة على عزل الرموز المحركة إما بالنقل أو بالفصل وإما بتحديد مواعيد لبحث مطالبهم، وتعمل الإدارة على إحداث تغييرات وتحقيق جزء من المطالب لتخفيف الغضب والصراع وتبديد موضوع الذي عملوا من أجله.

## 6.2 الاتجاهات Attitudes

لجأت المؤسسات إلى تسخير الاتجاهات أو المواقف التي يتم التعامل معها على أنها وحدة من المشاعر والأفكار والأفعال المترابطة لخدمة واقع العمل وتعزيزها، ويوجد تباين عند مقارنة مشاعر الأفراد واعتقاداتهم مع أفعالهم ما يدل على أن الأفعال والاتجاهات متضاربة (جلاب، 2011)

### 1.6.2 مفهوم الاتجاهات:

عرف (رفاعي وبسيوني، 2004) الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء، أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، قد تكون المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم. وإيضاً هي وحدة متماسكة من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي (رفاعي وبسيوني، 2004، ص202).

الاتجاهات كما ورد في (جلاب، 2011) بأنها حالة الفرد العضلية والعصبية McGuire عرف استعداداً للاستجابة الفرد وفق خبرته.

## 2.6.2 مكونات الاتجاهات (The Component of an Attitude)

يوجد لدى الافراد اتجاهات مبنية بطريقة منظمة وتتألف من عناصر مختلفة منها ( Robbins and )

(Judge, 2015, P99):

- العنصر الفكري: يمثل العقيدة، أو التفكير العقلاني وتحليل العلاقات بأسلوب منطقي.
- المشاعر: الجانب العاطفي الذي يعكس ما يحمله الإنسان من حب أو كراهية.
- الميل للسلوك: مدى استعدادة للتصرف والعمل وفقاً للعنصرين السابقين " وجهة نظره عملياً".

## 3.6.2 أهمية الاتجاهات

للاتجاهات اهمية كبيرة ومن أهمها: (عبد الرحيم، 2009، ص127)

1. إن المكونات الداخلية للاتجاهات تقرر سلوك الفرد، ومعرفة أبعاد اتجاهاته نحو الواقع الخارجي، وضبط الاتجاهات الخاطئة للفرد وتعديلها من خلال التنبؤ بالمحددات السلوكية المستقبلية.
2. تتدرج الخبرات الجزئية النوعية للفرد تحت الاتجاهات وتعد العامل التنظيمي، ووضوح الاتجاه يجعل سلوك الفرد أكثر ثباتاً ويقلل من حدة الصراعات في الأدوار والمسؤوليات.
3. الاتجاهات تدفع الفرد إلى التعبير عن ذاته من خلال الأفكار والانفعالات والسلوكيات، وتُتيح للفرد تحقيق ذاته بشكل فعال.
4. للاتجاهات دور في تحديد طبيعة ونوعية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وأيضاً هي انعكاس مباشر لكل عمليات التنشئة التي يتعرض لها الفرد سواءً أسرية، أم ثقافية أم دينية.

## 4.6.2 أنواع الاتجاهات (Types of Attitudes)

لدى الأفراد العديد من الاتجاهات وتكون ذات الصلة بالعمل، ويركز الباحثون على ثلاث أنواع من الاتجاهات المتصلة بالعمل وهي (جلاّب، 2011، ص 110):

### 1. الرضى عن العمل (Job satisfaction):

يعبر الرضى عن درجة الإنجاز التي يحدثها الأفراد في العمل وينتج عن إدراك الفرد بأن عمله يسمح بتحقيق قيم مهمة للعمل.

طور الباحثون في جامعة (Cornell) مؤشر وصف العمل (Job Descriptive Index) لمعرفة رضا العاملين باستعمال أبعاد معينة هي: العمل، والأجر، والترقية، وزملاء العمل والإشراف. كما طور الباحثون منهم (Kreitner and Kinick, 2001) في جامعة Minnesota عشرين بُعداً باستعمال استبانة Minnesota Satisfaction Questionnaire تعتمد على ثلاثة مؤشرات رئيسية هي الاعتراف، والتعويض والإشراف.

أما (McShare And Glinow, 2007) فقد طور نموذج EVLN لمعرفة استجابة الأفراد إلى عدم الرضا تعمل أربعة أمور وهي: ترك المنظمة، ورفع الأصوات من أجل التغيير، والإخلاص والإهمال.

### 2. الانغماس (الاندماج) في العمل (Job involvement):

تطابق الفرد سيكولوجياً مع عمله والنظر إلى مستوى أدائه مهماً لبلوغ القيمة للنفس، والأفراد الذين يكون مستوى اندماجهم في العمل ضعيفاً ينظرون إلى عملهم على أنه غير مهم في حياتهم، فمن مزايا الانغماس توضيح المشكلة المراد حلها، أما عيوب أنه يحتاج وقت غير متاح للمدراء.

### 3. الولاء التنظيمي (Organizational commitment):

يقصد بالولاء التنظيمي تطابق الفرد مع المنظمة ويريد بذل المزيد من الجهود من جانبه، وأنه ذو علاقة معنوية وإيجابية مع الرضا في العمل، ويعد ذا علاقة سلبية مع التغيب عن العمل، ويمكن تشخيص الولاء التنظيمي المرتفع من خلال ثلاثة مؤشرات هي:

- قبول قيم المنظمة ودعمها.
- الرغبة في بذل جهود كبيرة في المنظمة.
- الرغبة في البقاء في المنظمة.

## 5.6.2 وظائف الاتجاهات (Functions Of Attitudes)

المعرفة بوظائف الاتجاهات يساعد على تفسير وفهم سلوك الأفراد في المنظمات وحدد Katz منها (المركسي وادريس، 2004، ص 271):

1. وظيفة المنفعة (The Utilitarian Function): الموظف لديه اتجاهات إيجابية نحو وظيفته ويتبع سلوكاً يساعده على تحقيق أهدافه الشخصية بجانب أهداف المنظمة.
2. وظيفة التعبير عن القيمة (The Value Expressive Function) يعبر الفرد عن ذاته وعن القيم التي يمتلكونها إلى الآخرين.
3. وظيفة الدفاع عن الأنا (The Ego-Defensive Functions) يقوم الأفراد بتنمية اتجاهات إيجابية نحو قضايا أو مؤسسات لأهميتها في توفير الراحة وتجنب المشاكل.
4. وظيفة تنظيم المعرفة (The Organization of Knowledge) قيام الأفراد بتنظيم المعلومات التي يتعرض لها، ويقوم تخزين هذه المعلومات المتصلة بأحداث معينة أو مواقف محددة، وتجاهل المعلومات غير المتصلة ما يعمل على تقليل حالة الإرباك وعدم التأكد.

## 6.6.2 تكوين الاتجاهات:

تلعب البيئة الخارجية دوراً كبيراً في تكوين الاتجاهات، ويمكن إيجاز العوامل التي تساهم في تكوين الاتجاهات بما يلي (حمود، 2002، ص 82):

1. من خلال المعلومات المتاحة للفرد تتكون الاتجاهات، وإذا كانت المعلومات ناقصة أو خاطئة فإنها تؤدي إلى اتجاهات غير سليمة وتؤثر على سلوك الفرد.
2. تؤثر القيم والمعتقدات والأعراف على اتجاهات الأفراد.
3. تكوين اتجاهات إيجابية نحو الأفراد الذين يساهمون في إشباع حاجاتهم بشكل سليم، بينما تكوين اتجاهات سلبية نحو الأشخاص الذين يعرفون سبل إشباع حاجاتهم.
4. تشكل اتجاهات انفعالية من خلال الخبرات، حيث إن صور العقاب تعزز اتجاهات سلبية، أما صور الثواب فتعزز اتجاهات إيجابية.

## 7.6.2 تغيير الاتجاهات:

اتجاهات الأفراد متعددة فهي غير ثابتة وتتغير تبعاً لظروف المحيطة، وتعرض الاتجاهات الى التغيير نتيجة التفاعل مع البيئة، ودرجة التجاوب للتغيرات تتفاوت من فرد الى اخر، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف وتحقيق التوازن.

من أكثر الطرق لقياس الاتجاهات هي طريقة " مسح الاتجاهات " وتعتمد على الاستقصاء وبحث مشاعر الأفراد، والطريقة الثانية " المقابلة " وتعتمد التعرف على اتجاهات العاملين من خلال أسئلة موجهة تبحث في مشاعر الفرد تجاه عمله (الغربي، 2004، ص 147)

رغم تعدد الطرق لإحداث التغيير في الاتجاهات نورد طريقتين هامتين هما (المغربي 2004،

ص148):

1. الإقناع (Persuasion): توجد ثلاثة عناصر أساسية في عملية الإقناع منها: رغبة المستقبل في التغيير، وثقة المستقبل بالرسالة وقوة الرسالة الإقناعية، وتوافر مجموعة من العوامل تدعم تغيير السلوك منها:

- كلما كان المرسل يتمتع بمكانه مرموقة وهيبة كانت رسالته ذات واقع إيجابي لدى المستقبل.
- إيجابية استقبال الرسالة تتوقف على محبة والتقدير المستقبل للمرسل.
- الأشخاص يتأثرون بصوره أكبر مع من يتماثلون في الخصائص والصفات أكثر ممن يختلفون معهم.
- تغيير اتجاه المستقبل يعتمد على منطق الرسالة وقوتها أكثر من الرسالة الركيكة.

2. نظرية التناغم والثبات (Consistency Theory): فالإنسان يسعى دائماً إلى الحفاظ على النظام والثبات في اتجاهاته وآرائه ومعتقداته ولا يسمح لإحداث التنافر وعدم الثبات إلا في حدود ضيقة، يحدث التنافر عندما يكون القرار متعلقاً بأمور مالية أو نفسية، لذلك يلجأ أصحاب القرار إلى استخدام الضغوط التي تؤدي إلى تخفيض حدة التنافر.

## 7.2 ضغوط العمل

يعد العمل مصدراً للضغوط والتوترات، حيث يشعر العاملون بالإرهاق النفسي والجسمي، فيؤثر على مستوى الأداء. وتدرك الإدارة الحديثة أن من مصلحتها الاهتمام برفاهية ومصلحة العامل، لأن الإنتاجية محصلة العامل الجسمانية والنفسية (القيوتي، 2000، ص 271).

### 1.7.2 مفهوم الضغط:

الضغط " استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما" (مرسي وادريس، 2004، ص 516).

ويعرف الضغط Stress بأنه حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية (رفاعي وبسيوني، 2004، ص 257).

و عرف جيبسون وزملاؤه (Gibson et al., 1994) الضغط بأنه استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية أو العمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية (حريم، 2004، ص 284).

قسم الباحثون ضغوط العمل الى أربعة مجموعات وهي (العديلي، 1993، ص 145):

1. عوامل ضغوط البيئة الفيزيولوجية (المادية): يتعرضون العمال الى ضغوط مادية نتيجة

لمخاطرتهم في أعمالهم، مثل رجال الشرطة، رجال المطافي وعمال المختبرات.

2. عوامل الضغوط الفردية: تتمثل في صراع الدور وغموض الدور بالإضافة الى نوع المسؤوليات

التي يحصل عليها الافراد.

3. عوامل ضغوط الجماعة: يعني نوعية العلاقة بين جماعات العمل داخل المنظمة، مثل درجة الثقة

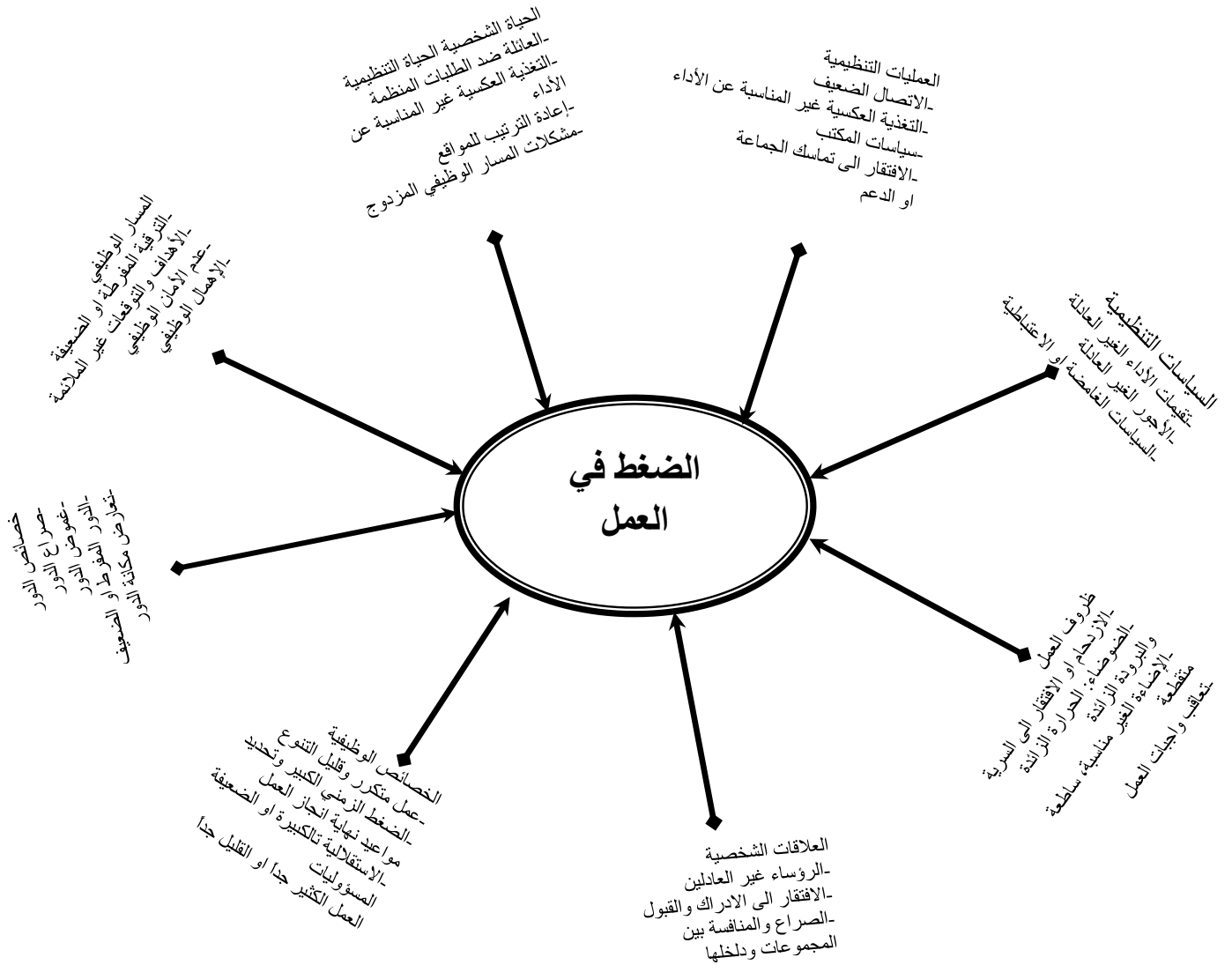
والتأييد في حل المشكلات.

4. عوامل الضغوط التنظيمية: تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، والهيكل التنظيمي للمنظمة يلعب دوراً في ضغوط العمل.

## 2.7.2 المصادر المحتملة للضغط (Potential Sources Of Stress)

هناك ثمانية مصادر محتملة لضغوطات العمل حسب رأي (Umstot, 1984) كما ورد في (جلاب، 2011، ص192) وهي:

- الحياة الشخصية إزاء الحياة التنظيمية: تتمثل بعملية الصراع بين الرغبات الشخصية والعائلية وبين المتطلبات التنظيمية.
- الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي: تمثل توقعات الفرد غير المشبعة المتعلقة بمساره الوظيفي ويعتبر مصادر الضغط، عندما الفرد يتقدم وظيفياً كما هو متوقع سوف يكون راضياً وبعيد عن الضغط.
- خصائص الوظيفة: هي الخصائص المتعلقة بتصميم الوظيفة من حيث التنوع أو الرقابة، الاستقلالية أو الالتزام.
- خصائص الدور: تتضمن صراع الدور حيث يختلف الافراد في كيفية أداء الدور، غموض الدور يحدث عندما تكون واجبات ومسؤوليات غير واضحة ومبهمة، الدور المفرط عندما يؤدي الفرد وظائف كثيرة في وقت واحد، تعارض مكانة الدور عندما يعطى الفرد دوراً اعلى او أدنى مكانه.
- الخصائص التنظيمية والعمليات: تتضمن العلاقات التفاعلية، العمليات التنظيمية وظروف العمل المادية.



### (مصادر الضغط من وجهة نظر 1984 Umstot)

Source: Umstot, D. D. (1984), understanding organizational behavior, West Publishing Company.

### 3.7.2 أما مسببات الضغط فهناك أربعة أنواع: (Lussier, 2005)

- نمط الشخصية: يتأثر مستوى الضغط الذي يعانيه الافراد بنمط الشخصية الذي يميزهم عن غيرهم، وتتسبب لحاملها بالعديد من الضغوطات التي لا يشهدها الافراد ممن يحملون أنماط أخرى.

- المناخ التنظيمي: تتمثل بدرجة التعاون، مستوى الدافعية، الروح المعنوية، فالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الإيجابية تجعل الضغط أدنى مستوياته.
- سلوك الإدارة: اتباع الإدارة أسلوب المشاركة والهدوء يؤدي الى تقليل الضغط، واتباع الرقابة الصارمة والنمط الاستبدادي يؤدي الى زيادة الضغط على الافراد، مما يؤدي الى اجبار العاملين على ترك العمل بصوره قطعية.
- درجة الرضا عن العمل: الافراد الذين يستمتعون بعملهم يشعرون بالرضا ويكون الضغط اقل من الافراد الذين يشعرون بعدم الرضا، فالذين يعانون من الضغوطات يتجهون الى تغيير عملهم.

### 1.3.7.2 مؤشرات التوتر والضغوط العمل:

حالات التوتر والشعور بالقلق يحدث تدريجياً ويؤثر على سلوك العاملين ومن أهم المؤشرات الدالة

على ذلك (القريوتي، 2000، ص 274):

- التأخر في الوصول إلى العمل.
- الغياب وعدم المواظبة.
- الإهمال.
- ارتكاب أخطاء في العمل.
- اتخاذ قرارات سريعة وغير صحيحة.
- الاكتئاب.
- عدم التعاون مع الآخرين.
- مقاومة التغيير.
- علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.

- تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية.

### 2.3.7.2 مراحل تطوير ضغوط العمل:

يعد "هانز سلى" أول من أشار إلى مفهوم الاستجابات النفسية للضغوط، وأطلق على المراحل الثلاثة لنظام رد الفعل الدفاعي اسم التكيف العام المتزامن (General Adaptation Syndrome)، واعتبر General أن مسببات الضغط تؤثر على العديد من أعضاء الجسم، و Adaptation تنمية دفاعات بغرض مساعدة الجسم لتحقيق التعامل مع مسببات الضغط، أما Syndrome مكونات رد الفعل الفردية فتحدث إلى حد ما معاً أو في وقت واحد، وحيث المراحل الثلاث هي (مرسي وادريس، 2004، ص517):

1. المرحلة الأولى: التنبه بالخطر (الإنذار) (Alarm Reaction): تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية، فكلما زاد الاجهاد والضغط زاد الشعور بالقلق وتوتر الأعصاب والإرهاق وغير ذلك من الأعراض.
2. المرحلة الثانية: المقاومة (Resistance): تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر يترتب عليها العديد من الظواهر السلبية منها: إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحدوث نزاعات قوية والمواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور الأعراض السلبية الأخرى.
3. المرحلة الثالثة: الإرهاق (Exhaustion): تتمثل في انهيار المقاومة وظهور عديد من الأمراض وتهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.

### 3.3.7.2 إدارة الضغط Managing Stress:

يوجد العديد من الأساليب التي تستفيد منها الإدارة والأفراد في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط ومنها (رفاعي وبسيوني، 2004، ص269):

أ. مدخل الشخصي (Personal Approaches): تنمية القدرة على التكيف مع الضغوط وتقليل من

أثرها وتساعد على المرونة في مواجهة المواقف بدلاً من الصدام ومن بين هذه الأساليب:

1. الأساليب الفسيولوجية ومن بينها:

- السماح بأخذ فترة قصيرة من النوم، وذلك لاستعادة النشاط وتقليل من الضغوط.
- التأمل يعمل على صفاء الذهن من التفكير في أي شيء، ويعمل بطريقة فعالة على تخفيف الضغوط وتنشيط الطاقة على العمل.
- التدريب على الاسترخاء يتعلم الفرد كيف يكون متوتراً ثم يرخي عضلاته.

2. الأساليب الفكرية: يعاني الكثير من القلق ويحاول البعض التخفيف من حدة القلق من

خلال التكيف النفسي، ولا نستطيع دائماً تغيير العالم من حولنا ولكن تغيير من ردود أفعالنا تجاهه، وتكون استجابتنا للمواقف لأدنى حد من الضغوط.

3. إدارة نمط الحياة: إن تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد، بحيث لا يعطي

كل حياته للعمل بل يخصص جزءاً للنشاط الأسري، والأنشطة الثقافية، والأنشطة الاجتماعية، هذا يجعله يجدد نشاطه ويقبل على عمله بهدوء ومواجهة التحديات في العمل.

4. الإدارة الفعالة للوقت: لضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي:

- حدد أولويات للعمل ونفذ هذه الأولويات.
- لا تسمح للآخرين بمقاطعتك أثناء وقت العمل بما يؤدي إلى ضياع الوقت وعدم التركيز في الأمور التي تتم دراستها.

- تفويض السلطة للآخرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، يساعدك على التركيز على الأمور الهامة، ويكون تفويض لمن لديه الرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.

ب. استراتيجيات المنظمة في تقليل الضغوط:

### (Organization- Wide Strategies For Managing Stress)

استراتيجيات المنظمة في هذا المجال وتشمل:

1. الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة: دخول الزوجين مجال العمل أوجد نوعاً من التعارض في الأدوار خاصة في العمل والمنزل، وتحاول المنظمات تقليل من الضغوط من خلال المرونة في العمل اليومي يساعد على إعادة ترتيب حياتهم والتقليل من التعارض.

2. البرامج الخاصة: تأخذ المنظمات مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف على الضغوط منها:

- برامج إدارة الضغوط ويتم من خلال تدريب الأفراد على التكيف مع الضغوط، بمساعدة مختصين من خلال التأمل، والاسترخاء وتغيير نمط الحياة.
- برامج رفاهية الموظفين: هذه البرامج تضمن لهم الصحة الجسدية والنفسية، وتقام ورش عمل لتدريب العاملين على النواحي السلوكية لتخفيف الضغوط، من خلال التدريبات البدنية والنظم الغذائية.

#### 4.3.7.2 أنواع وأعراض الضغوط التنظيمية داخل بيئة العمل:

هناك نوعين من الضغوط التنظيمية داخل بيئة العمل منها (طه، 2006، ص596):

ضغط بناء (Constructive Stress) يدفع الفرد إلى زيادة المجهود، محاولة التطوير وابتكار أساليب حديثة، وإعادة تنظيم الوقت لأداء العمل.

ضغط هدام (Destructive Stress): يؤدي إلى إحباط الفرد ويأسه، وضعف أدائه داخل بيئة العمل.

#### 5.3.7.2 نتائج وآثار ضغوط العمل:

يصنف الكاتب Cox الآثار المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات (حريم، 2004، ص 293):

1. سلوكية (Behavioral): مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر والمخدرات والمسكنات، الانفجار العاطفي والسلوك العدواني.

2. موضوعية (Subjective): القلق، والعدوانية، والملل، والإحباط، والإرهاق، وفقدان المزاج.

3. معرفية (Cognitive): عدم القدرة على اتخاذ القرارات، وضعف التركيز.

4. فسيولوجية (Physiological): زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

5. تنظيمية (Organizational): الغياب، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض التزام الموظف وولائه، وعدم الرضى الوظيفي.

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

### 1.3 مقدمة:

قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدبيات للوصول إلى الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتعلقة والتعقيب عليها، لبيان نقاط الشبه والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لها في وضع تساؤلات وبناء الاستبانة لهذه الدراسة، وأهم الدراسات التي تناولتها الدراسة ما يلي:

### 2.3 الدراسات المحلية والعربية:

دراسة (سيليا، 2015) بعنوان: "أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين: دراسة حالة المركز التجاري (UNO) بالبويرة-الجزائر". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، واعتمدت المنهج الوصفي وتوزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن أفراد عينة عشوائية بلغ عددها 30 من العاملين في المركز التجاري بالنسبة 86% من الذكور و14% من الإناث. توصلت الدراسة إلى تركيز على العنصر البشري، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم بتوظيفها في مجالات العمل التي تناسب مهاراته والتوثيق بين الفرد والوظيفة ومساعد الفرد على تخطيط مساره الوظيفي بما يتوافق متطلبات المؤسسة وبسبب الممارسات التدريبية أدى إلى ارتفاع الأداء في المؤسسة.

دراسة (الشهراني، 2014) بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف الموارد البشرية على المسار الوظيفي في التأمينات الاجتماعية،

واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن افراد عينة عشوائية بلغ عددها 350 من العاملين.

توصلت الدراسة الى وجود درجة مرتفعة بين افراد العينة حيث جاءت المكافئة الأداء بالدرجة الأولى ويليهما التنقلات المرتبة الثالثة تقويم الأداء، وضوح للمسار الوظيفي بدرجة متوسطة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية وبشكل إيجابي على المسار الوظيفي.

دراسة (ريم، 2013) بعنوان: " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة". هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي، وتمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإدارات والبالغ عددهن 1264 واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المبحوثين حيث تم توزيع 400 استبيان على عينة الدراسة وكان العائد منها 328 استبياناً، تم اخضاع 241 استبيان صحيح للتحليل، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى اتفاق مجتمع الدراسة على قيام تطوير الإداري بالدور الذي يسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والاقسام داخل الجامعة، والتطوير الإداري له أثر على أداء العاملين في كل إدارة، وعدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير وعدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة، وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

دراسة (الجباسي، 2011) بعنوان: " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم"، هدفت الدراسة الى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشكل إيجابي او سلبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقام الباحث باستخدام المنهج

الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرات المختلفة.

توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغيرات العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

دراسة (عبد الواحد، 2008) بعنوان: "الأساليب المتبعة في الإدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، هدفت الدراسة الى تعليم المدراء والعاملون كيفية التعامل مع مواقف الصراع وإيجاد تصور عن انسب الأساليب في التعامل مع الصراع في هذه المؤسسات، وتمثل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونه من 234 مفردة من مدراء هذه المؤسسات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من المبحوثين. توصلت الدراسة ان هناك أثر واضحاً للمتغيرات الشخصية على اختيار المدراء في الحياة العملية أساليب لإدارة الصراع التنظيمي وتختلف في تحقيق الجوانب الإيجابية في إدارة الصراع، حيث يميلوا الى استخدام أسلوب التعاون، وهذا يعمل على زيادة إحساس العاملين والمدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.

دراسة الخالدي (2008) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة مستوى الروح المعنوية للمعلمين مع بيان العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين

من وجهة نظر المعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم 1401 معلماً وتم اختيار عينة مكونة من 300 معلم من معلمي المدارس الثانوية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التعاون هو من أكثر أساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون وبين الروح المعنوية للمعلمين من جهة نظرهم.

دراسة (عصام، 2007) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين بشركة الاتصالات السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين بشركة الاتصالات السعودية وعلى أساليب الحفز التي توضح للمديرين والمشرفين دورهم في رفع الروح المعنوية للعاملين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المدفوعة للعاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وإيضاً ومستوى جودة الأداء بالشركة، وعلاقة بين تحسين نظام الاتصال الإداري وتحسين نظام الحوافز، وعلاقة بين تحسين أسلوب القيادة الإدارية بالشركة وزيادة الحوافز المدفوعة للعاملين.

دراسة (الملحم، 2007) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي"، هدفت الدراسة التعرف على مستويات ضغوط العمل ومصادرها ونوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية الخاصة بمدينة الرياض، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى أن مستوى ضغوط العمل الخاصة بالمحاور الدراسة (غموض الدور، والتطور والرقي الوظيفي) والضغوط الاجتماعية والاقتصادية مرتفعة، وأن الضغوط العمل سبب في ترك العمل.

دراسة (الدوسري، 2005) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى شرطة منطقة الشرقية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى فروق المتوسطات بين العاملين التي تعزى للتغيرات الشخصية والوظيفية واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل ظهر بوجه عام متوسطاً نسبياً، وأهم مصادر ضغوط العمل: طبيعة العمل قلة فرص التقدم وغموض الدور، وظهر مستوى الولاء التنظيمي بوجه عام مرتفعاً نسبياً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

دراسة (سلافه، 2005) بعنوان: "أثر العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الاعمال السودانية"، هدفت الدراسة التعرف على أثر العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الاعمال السودانية وعلى مدى اهتمام منظمات الاعمال بالعلاقات الإنسانية فيها وتأثيره على سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي.

توصلت الدراسة ان هناك عدم اهتمام بحاجات الموظفين ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي، وايضاً في سياسات تنمية وتطوير علاقات العمل، ان بعض الوظائف يغلب على طابعها النمطية والروتينية مما يترتب عليه الملل ولا يجد فرصة للإبداع ولا يبعث على الابتكار والتشويق.

دراسة (الصقية، 2004) بعنوان: "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض"، هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في احداث التغيير ومدى معرفة العاملين بهذه البرامج ومواقفهم، وأجريت على الضباط العاملين في الإدارات التابعة للمديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على افراد المجتمع وعددهم 350 ضابط.

توصلت الدراسة إلى أن هناك نسبة عالية من الموظفين ترى أن برامج وخطط التطوير تؤدي إلى التغيير الهادف ونسبة متوسطة من العاملين على معرفة جيدة ببرامج التطوير التنظيمي وأهدافه.

دراسة الزعاريير (2004) بعنوان: "تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة"، هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية نحو عناصر المناخ التنظيمي، وتتمثل في تقويم أداء العاملين، واتخاذ القرارات والاتصالات، والهيكل التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعات الأمريكية والبالغ عددهم 5825 حيث تكونت عينة الدراسة من 360 موظفاً إدارياً ويشكلون نسبة 7% من المجتمع الأصلي، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المبحوثين وايضاً المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في الجامعات الخاصة والعامة إيجابية مع ميل بسيط نحو الجامعات العامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومجال اتخاذ القرارات.

دراسة الخشالي (2004) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع"، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الاستراتيجيات (التعاون، التنافس، التجنب) المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي وعلى إحساس العاملين بفاعلية الإدارة واحساسهم بحدة إيجابيات الصراع التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين عدا المديرين في الإدارة العامة حيث تكونت عينة الدراسة من 266 عاملاً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة إحساس العاملين، والعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس واحساس العاملين بفاعلية الإدارة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتجنب وبين استراتيجية التنافس والتجنب واحساس العاملين بحدة الصراع.

دراسة (اللوزي، 2002) بعنوان: " السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية "، هدفت الدراسة الى التعرف على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية: كالجنس، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي وبعض المتغيرات الأخرى منها: العلاقات بين الجماعات، القيادة والسلطة والصراع على مستوى التطوير الإداري، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (681) من الموظفين العموميين تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة ان مستوى التطوير الإداري في القطاع العام مرتفع نسبياً، وتأثير العوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري ومدى الاستعانة بالمرؤوسين في حل المشاكل، والقواعد الرسمية وغير الرسمية التي توجه سلوك العاملين هي الأهم في التأثير على الأداء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الإداري في القطاع العام والمتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء متغير الحالة الاجتماعية.

دراسة (الغنيمي، 2001) بعنوان: "ترقية الموظف العام في فلسطين"، هدفت الدراسة التعرف على ترقية الموظف العام، وتهدف تحسين مركز الوظيفي والمالي للموظف، ولإدارة تكون الوسيلة لاجتذاب العناصر الاكفاً للوظيفة العامة، وتم استخدام في الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وقراءة نظم الخدمة المدنية في فلسطين، وبيان احكامها وتطبيقاتها وفق النظم سارية المفعول، وتحليل المعلومات الرسمية التي تضمنها الاستبيان، مسترشدين في تحليلنا بالمبادئ القانونية والآراء الفقهية والاحكام القضائية لمفهوم الترقية واساليبها وضوابطها في القانون.

توصلت الدراسة ان الترقيات تجري مسبقاً دون الالتزام لضوابط او معايير من خلال أسلوب التعيين بالترقية، ان الهرم الوظيفي أصبح مقلوباً في بعض المؤسسات نظراً لحجم الدرجات العليا فيها التي تشكل أكثر من ثلث موظفي المؤسسة، واجراء الترقيات والتعيينات لا تتم على قاعدة الكفاءة والخبرة بالنسبة للترقية بالاختبار، وخلل في سياسة التعيينات والترقيات نتيجة المحاباة والمحسوبية والفئوية على حساب الاعتبارات المهنية.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Pankaj tiwrai and others ,2012) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية: مراجعة شاملة "، هدفت الدراسة الى تطوير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية واختبارها من قبل شركات مختلفة.

توصلت الدراسة ان ممارسات تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر وعوامل داخلية وخارجية منها علاقات المرؤوسين بمسؤوليتهم واتجاهات العاملين ونتاجيتهم التي تؤدي بالضرورة الى المساهمة في الأداء العام للمؤسسة.

دراسة (Holzle, 2010) بعنوان: "تصميم وتطبيق المسار الوظيفي لمدراء المشاريع"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تصميم وتطبيق المسار الوظيفي لمدراء المشاريع في 20 شركة ألمانية، وتمثل مجتمع الدراسة شركات المانية واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات كأداة لجمع البيانات من 25 مدير مشاريع.

توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط تقع على عاتق مدراء المشاريع ويشعرون بالتهميش لان عقودهم مؤقتة.

دراسة (Maureen E. Mclean, 2007) بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي الفعال للمنافع المستقبلية للعاملين وأصحاب العمل"، هدفت الدراسة الى اثبات ان تخطيط المسار الوظيفي مهماً لكلا الاطراف وهم الموظفين وأصحاب العمل، وركزت الدراسة على كيفية الموائمة ظروف العمل بالمتغيرات الحاصلة في العمل في احدى المنشأة في نيويورك.

توصلت الدراسة ان كل عامل يجب ان يوضع خطة للمساره الوظيفي تتلائم مع استراتيجيات المنظمة التي يعمل فيها وأهدافه المستقبلية.

دراسة (Campbell , 2006) بعنوان: " بحث تجريبي للحوافز الضمنية لتحسين الأداء غير المالي "، هدفت الدراسة الى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير، وأثرها على أدائهم، ويبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء وأثرها في قرارات الترقية والعقاب، وعينة الدراسة تتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة الامريكية.

توصلت الدراسة ان قرارات الترقية او تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، وحساسية للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة، واحتمالية انهاء خدمات الموظفين حساسية لمقاييس الأداء المالي، وهناك ثقل في وزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الابعاد الغير مالية للأداء.

دراسة (Barnett et al .2006) بعنوان: " معوقات أم نافذة فرص دراسة في تخطيط المسار الوظيفي في الصناعات البحرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود إمكانية تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في شركات الصناعات البحرية، وركزت على متطلبات العمال المتخصصة وعلى صعوبات تنقل متخصصي الصناعات بين قطاعات العمل المختلفة في دول ممثلة للاتحاد الأوروبي، واعتمد الباحث سلسلة من المقابلات مع شخصيات في الصناعات البحرية.

توصلت الدراسة الى وجود مسارات متنوعة للعاملين في هذا المجال ونوع الفرص الوظيفية المعروضة متشابهة والمسارات مختلفة باختلاف ثقافات، يوجد معوقات تمنع تطبيق تخطيط المسارات الوظيفية منها ندرة المدراء الكفاء في هذا التخصص.

دراسة (Meruda, 2003) بعنوان: " العلاقة بين إدارة المسار والأداء الفردي "، هدفت الدراسة مندوبي المبيعات في ماليزيا لبيان العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء الفرد واستخدمت الباحثة المسار التنظيمي، المسار الاستراتيجي وتخطيط المسار الوظيفي لقياس المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء الفردي.

توصلت الدراسة ان تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الوظيفي له تأثير في إدارة المسار الوظيفي وأداء الافراد والمحافظة على مرونة المسار الوظيفي لما له من أهمية في بناء العلاقات ويؤثر في أداء الفرد للمسار الاستراتيجي، وان يكون هناك فهم أكثر للعلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء بحيث تحتوي على عنصر الأداء السلوكي، وزيادة الجهود للمسار الوظيفي والتنظيمي من خلال فحص العلاقة بين تخطيط واستراتيجيات المسار الوظيفي.

دراسة (Noe A , 1996) بعنوان: " هل إدارة المسار الوظيفي له علاقة بتطوير الموظفين وتحسين أدائهم "، هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات المسار الوظيفي وأهدافه وكيفية استخدام استراتيجيات المسار الوظيفي للوصول الى تحقيق هذه الأهداف والعلاقة بين عناصر إدارة المسار الوظيفي وسلوك الموظفين وتطوير أدائهم، وتم استخدام لجمع البيانات الاستبيانات والتقييمات واستخدم تحليل الانحدار الهرمي، وكانت عينة الدراسة 120 موظف وسط غرب الولايات المتحدة الامريكية.

توصلت الدراسة الى ان رغبة الموظفين في المشاركة في أنشطة التطوير نتيجة معرفة موقف الإدارة من التطوير واهداف المسار الوظيفي، ووضعت الدراسة نموذجا يساعد في التغلب على المشاكل المتعلقة في العلاقات الأساسية، ويوضح العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي للموظفين وادائهم، وحيث ان العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتطوير الموظفين والأداء ليست واضحة.

دراسة (Granrose And Portwood ,1987) بعنوان: " ربط تخطيط المسار الوظيفي الفردي مع إدارة المسار الوظيفي للمنظمة "، هدفت الدراسة للربط بين إدارة المسار الوظيفي للمنظمة مع تخطيط المسار الوظيفي للفردي، واقترح الباحثان نموذجاً يربط بين المسار الوظيفي للمنظمة مع المسار الوظيفي للفردي، ويعد محدداً أساسياً في رضا الموظف واستمراره في المنظمة، وتم توزيع 300 استبانة على عينة الدراسة في دورات التعليم المستمر في مجال إدارة الأعمال في جامعة Temple في الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت الدراسة إلى أن المعرفة المسبقة للموظفين بخطة تطوير المسار الوظيفي أثرت في قرار مصيرهم في المنظمة، وتوسيع قاعدة البيانات وعينة الدراسة لتشمل الموظفين الأكبر في العمر والمتقدمين الجدد، وتحسين الإجراءات لتشمل خصائص المنظمة والأفراد أيضاً.

#### 4.8.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ ان الدراسات السابقة تنوعت في الطرح لموضوع الدراسة ومدى ارتباطها بتحسين أداء العاملين بصفه عامة من خلال تطوير المسار الوظيفي ونظام الترقيات وهذا يعمل على اثراء الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، وتناولت الدراسات السابقة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من جانب وتخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات من جانب آخر، ، إذ أكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق مفاهيم تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية ونظام الترقيات ودوره في التأثير على السلوك التنظيمي، وقد اوصت الدراسات بضرورة إيجاد بيئة إدارية داعمة لتخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المؤسسات على اختلافها، والأمر الذي يساعد في تحسين مستويات أدائها وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. وقدمت هذه الدراسة عرض لعدد من الدراسات

السابقة صممت وأجريت في عدة بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

بالرغم من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تخطيط المسار الوظيفي وهي وسيلة فعالة في تحديد مراحل سير المسار الوظيفي للعاملين.

1. من حيث المنهج العلمي: استخدمت اغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي خاصية مشتركة بين جميع البحوث، فيما عدا دراستين استخدمت المقابلات لجمع البيانات من المبحوثين.

2. على صعيد الأهداف: هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته الدراسة بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها فكان من أهم أهداف هذه الدراسة "التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة، ودور تطوير الإداري ونظام الترقيات في تحسين الأداء الوظيفي، وربط تخطيط المسار الوظيفي الفردي مع المسار المنظمة، وأثر العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة، واتجاهات العاملين الإداريين في تقويم أداء العاملين وأيضاً ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، ومدى أهميتها على المنظمة والفرد".

3. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- التركيز على العنصر البشري باعتباره راس المال، والاستفادة من مهاراته وقدراته بتوظيفها في مجالات تناسبه ومساعدته في تخطيط مساره الوظيفي بما يحقق أهدافه ومتطلبات المؤسسة.

- وجود نسبة عالية من الموظفين ترى أن برامج وخطط التطوير تؤدي إلى التغيير الهادف، ونسبة متوسطة من العاملين على معرفة جيدة ببرامج واهداف التطوير التنظيمي.
- عدم وجود مشاركة بين الإدارات العليا والعاملين في عملية التغيير يؤدي إلى وجود تحديات وصعوبات في تحقيق تكامل العمليات المتسلسلة.
- وجود نسبة مرتفعة بين أفراد العينة، حيث جاءت المكافئة بالدرجة الأولى، والتنقلات بالدرجة الثالثة وتقويم الأداء، في حين دراسة أخرى تحدثت ان الترقيات تجري مسبقاً دون اتباع او الالتزام بالقوانين الانظمة.
- بسبب ضغوطات العمل يوجد ميل نحو التسرب الوظيفي وترك العمل.
- أن اتجاهات إيجابية العاملين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومجال اتخاذ القرارات.

#### 4. أهم التوصيات المشتركة التي قدمتها الدراسات السابقة:

- توعية الإدارة العليا أن مشاركة موظفين في احداث تغيير يعمل على كسب ثقتهم ورضاهم الوظيفي ما يساعد في تخفيف من تعقيدات وجمود القوانين واللوائح.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الزملاء العمل، وتكون قائمة على أساس من التعاون والانسجام والتفاهم.
- تنفيذ الممارسات مسؤولية الأطراف ذات العلاقة فمن ضروري إيجاد أو بيئة مناسبة للعاملين وتطبيق سليم لممارسة الموارد البشرية وتفعيل العلاقات داخل المؤسسة، اجراء مزيد من البحوث تتعلق بعملية تنمية الموارد البشرية والمسارات الوظيفية.

- وتطوير ممارسات مدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي واستفادة الإدارة من خلال التفاوض والمواجهة من إدارته بتحويله للتأثير الإيجابي على مستوى الأفراد وتجنب بحث مواضيع أخرى لا أهمية لها.

5. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.

- استفادة الباحثة من هذه الدراسة في تصميم الاستبانة.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.

- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

- وسعت الباحثة القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

6. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث الصراع، والاتجاهات وضغوط العمل، ولكن ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

• تعتبر هذه الدراسة هي الأولى (حسب علم الباحثة) في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف على دور إدارة الموارد البشرية ومدى أهميته للعاملين: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، حيث تشكل الوزارات قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني، وتلمس احتياجات المواطنين وتقديم لهم خدمات ملموسة.

• إن الدراسات السابقة تنوعت في طرح الموضوعات وربطه بموضوعات أخرى، وتناولت المسار الوظيفي ونظام الترقيات والسلوك التنظيمي كل على حدة، وربط بالموضوعات أخرى (مثل الأداء، والفاعلية، والالتزام التنظيمي) مع بعضها البعض، وبالرغم أنها الرئيسية متصلة ومتراصة لم يتم ربط العلاقة المباشرة في دور إدارة الموارد البشرية بين تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات والسلوك التنظيمي مع بعضهم البعض، وأهمية في التطوير الإداري ومعرفي وكلاهما يؤثر على العاملين وعلى محصلتهم الإنتاجية ورضاهم الوظيفي الذي يعد في الأساس مصدر قوتهم وانتاجيتهم والتي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها.

• خصوصية الموظف الفلسطيني ومدى قدرته على تخطيط مساره الوظيفي وتطبيقه ومدى انعكاسه على نظام الترقيات بناء على المسار الذي يتم اختياره والذي يوافق إمكانياته وقدراته ومهاراته ومدى انعكاسه على سلوكه في خلق الأفكار والابتكارات إبداعية التي تساعد على تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة.

• تم تطبيق الدراسة على القطاع الحكومي من أجل لقاء الضوء على الموضوعات الهامة والتعرف على واقع الوزارات الحكومية ومعرفة مدى فهم العاملين للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وتأثيره على الأفراد العاملين، ومدى علاقته بجودة الاداء العاملين، بحيث يحتوي على عنصر الأداء السلوكي، وزيادة توعيتهم وفهمهم للمسارات الوظيفية المرتبطة بنظام الترقيات من خلال فحص العلاقة بين تخطيط استراتيجيات المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على سلوك التنظيمي (العاملين) بأبعاده ثلاث الصراع والاتجاهات وضغوط العمل.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية وأخيراً مقياس الدراسة.

#### 1.4 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، ومن خلال جمع البيانات، ثم تصنيف وتبويب هذه البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج، والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي لدى موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في مدينة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات، ثم وضع التوصيات في ضوء النتائج.

#### 2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (322) موزعين على (21) وزارة وذلك بالاستناد لكشوفات ديوان الموظفين العام.

جدول رقم (1.4): مجتمع الدراسة حسب الوزارة /عدد العاملين فيها.

الرقم	الوزارة	عدد العاملين فيها	عدد موظفي دائرة الموارد البشرية
1	وزارة المالية	2017	36
2	وزارة التربية والتعليم	46454	29
3	وزارة الصحة	14023	26
4	وزارة الاوقاف	3055	25
5	وزارة الاقتصاد	832	25
6	وزارة الحكم المحلي	404	25
7	وزارة العمل	675	22
8	وزارة الاعلام	119	20
9	وزارة الاتصالات	529	16
10	وزارة التنمية الاجتماعية	1264	14
11	وزارة الداخلية	1088	10
12	وزارة النقل والمواصلات	651	10
13	وزارة الزراعة	1246	7
14	وزارة العدل	14023	7
15	وزارة الثقافة	214	4
16	وزارة شؤون المرأة	76	3
17	وزارة التعليم العالي	1577	6
18	وزارة الشؤون الخارجية	458	5
19	وزارة شؤون القدس	25	7
20	وزارة السياحة والآثار	265	4
21	وزارة الاشغال والاسكان	804	21
	<b>المجموع</b>	<b>89799</b>	<b>322</b>

### 3.4 عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة لسحب عينة الوزارات من مجتمعها وكما هي موضحة في جدول (2.4)، حيث تم اختيار 11 وزارة من أصل 21 وزارة، وتطبيق حصر كلي لموظفي إدارة الموارد البشرية في الوزارات ضمن العينة، إذ تم توزيع 203 استبانة واسترداد 200 استبانة، أي بنسبة استرداد (96%) وتم عزل (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وتم تحليل (192).

جدول رقم (2.4): وصف عينة الدراسة حسب الوزارة وعدد العاملين فيها :

الرقم	الوزارة	عدد موظفي دائرة الموارد البشرية فيها	عدد افراد العينة
1	وزارة المالية	36	35
2	وزارة التربية والتعليم	29	26
3	وزارة الصحة	26	26
4	وزارة الأوقاف	25	24
5	وزارة الاقتصاد	25	20
6	وزارة الأشغال	21	20
7	وزارة التنمية الاجتماعية	14	14
8	وزارة الداخلية	10	10
9	وزارة النقل والمواصلات	10	10
10	وزارة السياحة	4	4
11	وزارة شؤون المرأة	3	3
	<b>المجموع</b>	<b>203</b>	<b>192</b>

جدول رقم (3.4): الخصائص الديمغرافية للعينة

النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
45.8	88	ذكر	الجنس
54.2	104	انثى	
37	71	من 20 إلى أقل من 30	العمر
41.6	80	من 30 إلى أقل من 40	
15.1	29	من 40 إلى أقل من 50	
6.3	12	50 سنة فأكثر	
32.8	63	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24	46	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
23.4	45	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.5	24	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
7.3	14	20 سنة فأكثر	
56	102	موظف	المسمى الوظيفي
4.2	8	رئيس شعبة	
24.5	47	رئيس قسم	
15.1	29	مدير دائرة	
0.5	1	نائب مدير عام	
24	46	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
68.8	132	بكالوريوس	
6.8	13	ماجستير	
0.5	1	دكتوراه	

يبين الجدول رقم (3.4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المستخدمة في الدراسة حيث يبين متغير الجنس بأن نسبة الاناث بلغت (45,8%) فيما كانت نسبة الذكور في العينة (52,2%) يتضح لنا ان هناك تقارب كبير في عدد الاناث والذكور في العينة .

يبين متغير العمر أن نسبة (37%) من افراد العينة كانت اعمارهم من (20 إلى أقل من 30)، ونسبة 41,6% اعمارهم من (30 إلى أقل من 40)، ونسبة (15,1%) كانت اعمارهم من (40 إلى أقل من 50)، بينما كانت نسبة (6,3%) اعمارهم (أكثر من 50 عاماً) وبالتالي يبين متغير العمر ان أفراد العينة المستطلع آراؤهم هم من الشباب دون 40 عاماً وبنسبة (78,6%) .

يبين متغير سنوات الخبرة ان ما نسبته (32,8%) من افراد العينة خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، ونسبة (24%) منهم خبرتهم تتراوح من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، فيما كانت نسبة من خبرتهم تتراوح من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) هي (23,4%)، وكانت نسبة من تتراوح خبرتهم من (15 سنة إلى أقل من 20) (12,5%) واخيراً كان نسبة من تتجاوز سنوات خبرتهم (اكثر من 20 سنة) الاقل حيث بلغت (7,3%) ومن هنا نلاحظ اكثر من نصف افراد العينة المستطلع آراؤهم هم من قلبي الخبرة حيث بلغت نسبتهم (56,8%) .

يبين متغير المسمى الوظيفي ان اقل نسبة كانت لمسمى (نائب مدير عام) وبلغت (0,5%) ، ونسبة (4,2%) كانت لمسمى (رئيس شعبة)، بينما كانت نسبة المسمى الوظيفي (مدير دائرة) هي (15,1%)، وبلغت نسبة من كان مساهم الوظيفي (رئيس قسم) (24%) ، في حين كانت اعلى نسبة لمسمى (موظف) وبلغت (56%) .

يبين متغير المؤهل العلمي أن النسبة الاكبر كانت لحملة شهادة البكالوريوس وبلغت (8,68%)، تلاهم حملة الدبلوم فأقل وبلغت نسبتهم (24%)، أما حملة الماجستير فكانت نسبتهم (8,6%)، بينما النسبة الاقل كانت لحملة شهادة الدكتوراه وبلغت (5,5%) وبواقع موظف واحد فقط.

#### 4.4 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة اداة الاستبانة لكونها الأداة الانسب للحصول على البيانات الاولية اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة، حيث تم تطوير استبانة خصيصاً لأغراض الدراسة حيث عرضت على عدد من المختصين والمحكمين الذين اجروا بعض التعديلات عليها، ثم اعتمدت بصورتها النهائية من قبل المشرف الأكاديمي كأداة الدراسة.

وتكونت اداة الدراسة من مقدمة وقسمين:

القسم الاول: على معلومات عامة وشخصية تتعلق بـ (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة، والمؤهل العلمي).

القسم الثاني: فقد اشتمل على ثلاثة محاور في دور ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية والمكون من (84) فقرة.

جدول رقم (4.4): محاور الدراسة الرئيسية:

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي	20
2	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات	16
3	واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام	48
	المجموع	84

## 5.4 صدق أداة الدراسة:

يعبر صدق الاداة عن مدى صلاحية الاداة المستخدمة في قياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثة بالتحقق من صدق اداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليه تم إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي بعد تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات المقترحة من قبل المحكمين وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناء على آراء ومقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليصبح عدد الفقرات (84) فقرة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) وذلك كما هو موضح في جدول رقم (5.4) .

جدول رقم (5.4-أ): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية

لأداة الدراسة.

الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
1	**0.393	0.000	43	**0.443	0.000
2	**0.385	0.000	44	**0.343	0.000
3	**0.556	0.000	45	**0.330	0.000
4	**0.392	0.000	46	**0.378	0.000
5	**0.350	0.000	47	**0.465	0.000
6	**0.353	0.000	48	*0.179	0.013
7	**0.272	0.000	49	**0.445	0.000
8	**0.546	0.000	50	0.466	0.000
9	**0.500	0.000	51	**0.368	0.000
10	**0.601	0.000	52	**0.623	0.000
11	**0.654	0.000	53	**0.570	0.000
12	**0.635	0.000	54	**0.544	0.000

جدول رقم (5.4-ب): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الدالة الاحصائية	قيمة (ر)	الفقرة	الدالة الاحصائية	قيمة (ر)	الفقرة
0.000	**0.482	55	0.000	**0.550	13
0.000	**0.554	56	0.000	**0.606	14
0.000	**0.463	57	0.000	**0.572	15
0.000	**0.416	58	0.000	**0.582	16
0.000	**0.564	59	0.000	**0.595	17
0.000	**0.553	60	0.000	**0.631	18
0.001	**0.230	61	0.000	**0.566	19
0.000	**0.436	62	0.000	**0.533	20
0.000	**0.494	63	0.001	**0.231	21
0.000	*0.185	64	0.000	**0.507	22
0.000	**0.517	65	0.000	**0.515	23
0.000	**0.514	66	0.000	**0.552	24
0.015	*0.176	67	0.000	**0.579	25
0.000	**0.511	68	0.000	**0.393	26
0.000	**0.356	69	0.000	**0.580	27
0.000	**0.521	70	0.000	**0.508	28
0.000	**0.345	71	0.000	**0.465	29
0.000	**0.551	72	0.000	**0.544	30
0.000	**0.384	73	0.000	**0.564	31
0.000	**0.382	74	0.000	**0.546	32
0.000	**0.417	75	0.000	**0.449	33
0.000	**0.519	76	0.000	**0.597	34
0.000	**0.519	77	0.000	**0.592	35
0.000	**0.279	78	0.000	**0.488	36
0.000	**0.339	79	0.000	**0.290	37
0.000	**0.416	80	0.203	0.092	38
0.000	**0.353	81	0.045	*0.145	39
0.000	**0.399	82	0.000	**0.403	40
0.000	**0.309	83	0.000	**0.321	41
0.000	**0.420	84	0.000	**0.214	42

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) إلى أن معظم قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي هذه الدائرة.

#### 6.4 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات (0.870) وبذلك يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات.

#### جدول (6.4): معامل الثبات

عدد العبارات	قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
84	0.870

كما تم حساب معامل الثبات لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية.

جدول رقم (7.4): مصفوفة معاملات الثبات لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية حسب معامل الثبات

#### كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي	20	0.948
دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات	16	0.859
واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام	48	0.738
المجموع	84	0.870

يتضح من الجدول (7.4) أن قيمة معاملات الثبات حسب كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.738) و (0.94)، حيث حصل المجال دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي على أعلى معامل

ثبات، في حين حصل المجال (واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام) على أدنى معامل ثبات، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية، ما يشير إلى دقة أداة القياس.

#### 7.4 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: المسار الوظيفي، ونظام الترقيات

المتغيرات التابعة: السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصراع، والاتجاهات، وضغوط العمل)

#### 8.4 إجراءات الدراسة:

- 1- تم تثبيت موضوع الدراسة بموافقة المشرف الأكاديمي.
- 2- تم عمل الفصل الاول والإطار النظري والدراسات السابقة.
- 3- تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- 4- تم تصميم استبانة الدراسة والتثبت من صدقها وثباتها.
- 5- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ثم جمعها والتحقق من صحتها.
- 6- تم تسليم الاستبانات إلى خبير إحصائي، حيث قام بتحليلها بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسات الاجتماعية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)
- 7- مناقشة وتفسير النتائج وإخراج البحث بصورته النهائية.

#### 9.4 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب عن طريق خبير إحصائي وذلك بتحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية بحيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة 5 درجات،

موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1) للفقرات الإيجابية وأعطيت الإجابة (موافق بشدة 1، موافق 2، محايد 3، معارض 4، معارض بشدة 5) للفقرات السلبية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

- 1) فحص صدق محتوى الاستمارة، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- 2) معامل فحص ثبات الأداة، وذلك من خلال استخدام كرونباخ ألفا.
- 3) الإحصاء الوصفي: حيث تم حساب الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 4) الإحصاء الاستدلالي: حيث تم استخدام اختبارات الارتباط (Correlation) واختبار الانحدار المعياري (Regression) واختبار ت (T-test) وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

#### 10.4 مقياس الدراسة:

تم استخدام مقياس تبعاً للمتوسطات الحسابية للحكم على النتائج وذلك على النحو التالي:

- 1- الدرجة منخفضة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة أقل من 2.33.
- 2- الدرجة متوسطة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية تتراوح بين (2.33-3.66)
- 3- الدرجة مرتفعة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية أكثر من 3.66.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 1.5 تحليل أسئلة الدراسة:

### 1.1.5 السؤال الرئيس الأول:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (1.5).

جدول (1.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لدور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

النسبة	الدرجة	p-value الذاتية	قيمة t	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التعليق
68.2%	متوسطة	0.00	120	11.4%	0.39	3.41	192	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد .

$$\bar{W} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

$$s = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

$$C.V = \frac{\sigma}{\mu} \times 100\%$$

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.5) إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات كان بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر موظفي هذه الدائرة، حيث بلغ المتوسط لهذه الدرجة (3.41) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، ومعامل الاختلاف ظهر بدرجة متوسطة .

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على ابعاد الاستبانة التي تعبر عن دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي.

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	p-value	الدلالة	الدرجة	النسبة
1	تخطيط المسار الوظيفي	3.63	0.35	9.6%	27.85	0.000	متوسطة	متوسطة	72.6%
2	نظام الترقيات	3.60	0.67	18.6%	28.18	0.000	متوسطة	متوسطة	72%
3	السلوك التنظيمي	3.26	0.40	12.2%	59.20	0.000	متوسطة	متوسطة	65.2%

يلاحظ من الجدول السابق ان بعد تخطيط المسار الوظيفي حصل على اعلى متوسط حسابي (3.63) وجاء بدرجة متوسطة، تلاه بعد نظام الترقيات وحصل على متوسط حسابي (3.60) وجاء بدرجة متوسطة، في حين كان بعد السلوك التنظيمي في المرتبة الثالثة وحصل على متوسط حسابي (3.26) وجاء بدرجة متوسط، ومعامل الاختلاف ظهر بدرجة متوسطة. ومن هنا يلاحظ ان تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات الفعال والشفاف يساهمان بشكل كبير وفعال في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

يندرج عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

### 2.1.1.5 السؤال الفرعي الأول:

ما هي العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية والتنظيمية؟ وللتعرف على أهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية والتنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول، وذلك كما هو واضح في جدول رقم (2.4).

جدول (2.5-أ): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الرقم	دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي	النسبة المئوية	الدرجة	p-value	قيمة t	معدل الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
1	لدي فهم واطلاع واسع على مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة .	76.8%	عالية	0.000	19.17	21%	3.84
2	يساعدني مخطط المسار الوظيفي على التخطيط المستقبلي الوظيفي .	80.2%	عالية	0.000	17.90	18.9%	4.01
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود نظام واضح لتخطيط المسار الوظيفي .	77.4%	عالية	0.000	17.64	22.7%	3.87
4	اشعر بأن وظيفتي الحالية تتناسب ومؤهلي العلمي .	73.6%	عالية	0.000	17.77	27.7%	1.02
5	أشعر بأن كفاءتي ذات صلة بوظيفتي الحالية .	77.2%	عالية	0.000	15.88	25.3%	0.98
6	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية التطويرية للموظفين .	74.8%	عالية	0.000	18.56	25.1%	0.94
7	لتدريب الموظفين أثر إيجابي في تنمية مهاراتهم الوظيفية.	82%	عالية	0.000	14.82	20.2%	0.83
8	يتم قياس وتقييم فاعلية برامج التنمية .	70.4%	متوسطة	0.000	12.22	26.1%	0.92
9	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المهام المتعلقة بكل موظف.	73.6%	عالية	0.000	19.79	24.7%	0.91
10	تدعم ادارة الموارد البشرية عملية التطوير.	73%	متوسطة	0.000	20.44	24.9%	0.91
11	تعمل ادارة الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية مع المسارات الوظيفية .	69%	متوسطة	0.000	22.80	6.9%	0.93
12	يوجد توافق ما بين التخطيط الفردي للمسار مع مسار التخطيط المحدد بالمؤسسة.	67.2%	متوسطة	0.000	23.09	28.8%	0.97
13	هناك توجه واضح نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة .	68.8%	متوسطة	0.000	21.15	29.3%	1.01
14	تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة مناخ العمل المناسب للموظفين .	71%	متوسطة	0.000	20.18	27.7%	0.99
15	تعمل ادارة الموارد البشرية على ابتكار الحلول البديلة للموظفين .	70.2%	متوسطة	0.000	21.50	27%	0.95

جدول (2.5-ب): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الفترة	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة t	p-value الدلالة	الدرجة	النسبة
16	تساعد إدارة الموارد البشرية الموظفين على حل مشكلاتهم في العمل.	3.56	0.99	27.8%	20.11	0.000	متوسطة	71.2%
17	تقوم الإدارة بمشاركة الموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي .	3.30	1.04	31.5%	22.41	0.000	متوسطة	66%
18	تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود سياسات وظيفية مرنة تتواءم مع القوانين والأنظمة ذات العلاقة .	3.53	1.03	29.1%	19.60	0.000	متوسطة	70.6%
19	تشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي لمعرفة وجهات نظرهم.	3.42	1.06	30.9%	20.54	0.000	متوسطة	68.4%
20	يتوفر لدى المؤسسة " خرائط إحلال " تستطيع من خلالها شغل الوظائف داخلياً عند الحاجة .	3.29	1.00	30.3%	23.63	0.000	متوسطة	65.8%
	الدرجة الكلية	3.63	0.35	9.60%	27.85	0.000	متوسطة	72.6%

تشير المعطيات في الجدول أعلاه إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية كانت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.63)

وأن أهم خمسة عوامل في تحديد المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية كانت:

1. لتدريب الموظفين أثر إيجابي في تنمية مهاراتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة عالية.

2. يساعد مخطط المسار الوظيفي على التخطيط المستقبلي الوظيفي بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة عالية.

3. تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود نظام واضح لتخطيط المسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة عالية .

4. فهم واطلاع واسع من قبل الموظف على مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة عالية.

5. أشعر بأن كفاءتي ذات صلة بوظيفتي الحالية بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة عالية.

في حين كانت أدنى خمسة عوامل في تحديد المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية:

1. يتوفر لدى المؤسسة "خرائط إحلال" تستطيع من خلالها شغل الوظائف داخلياً عند الحاجة بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة متوسطة.

2. تقوم الإدارة بمشاركة الموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة متوسطة.

3. يوجد توافق ما بين التخطيط الفردي للمسار مع مسار التخطيط المحدد بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة متوسطة.

4. تشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي لمعرفة وجهات نظرهم بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة .

5. هناك توجه واضح نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة عالية.

- المتوسط المرجح للفقرة 7 " لتدريب الموظفين أثر إيجابي في تنمية مهاراتهم الوظيفية" ويساوي 4.10 والانحراف المعياري يساوي 0.76 ومعامل الاختلاف 18.9 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عالية عن درجة الحياد 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن تدريب الموظف له أثر إيجابي في تنمية مهاراته وهذا يعمل على تعزيز نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف الموجودة لديه، فالموظف تتوفر لديه الفرص لإبراز مهاراته وابتكار أساليب جديد

تحسن من إنتاجية وينعكس ايجابياً على الآخرين. وعدم توفر برامج تدريبية مما يضعف من تنمية ويضعف الروح المعنوية لهم ويؤثر على انتاجيتهم.

- المتوسط المرجح للفقرة 20 "يتوفر لدى المؤسسة "خرائط إحلال" تستطيع من خلالها شغل الوظائف داخلياً عند الحاجة" ويساوي 3.29 والانحراف المعياري 1.00 ومعامل الاختلاف 30.3 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة عن درجة الحياد 3 وهذا يعني هناك عدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن خرائط الإحلال وما تعنيه من توفر قاعدة بيانات عن جميع الموظفين ومدى تطبيقها للوظائف الهامة بما يتناسب مع مستوى أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم، من خلالها يمكن تتبؤ بالموظف البديل لهذه الوظيفة دون تحيز لشخص على حساب الشخص الآخر المناسب "بمعنى دون محاباة"، وتمكن هذه خرائط من معرفة التقدير الفعلي للمورد البشري داخل المؤسسة.

- المتوسط المرجح للفقرة 17 "تقوم الادارة بمشاركة الموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي" ويساوي 3.30 والانحراف المعياري 1.04 ومعامل الاختلاف 31.5 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة وهذا يعني أن هناك اختلاف في الإجابات وعدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

مما يدل إنه لا يوجد مشاركة من قبل الموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Maureen E. Mclean, 2007) التي توصلت انه يجب على كل موظف التخطيط لمساره الوظيفي بما يتلاءم مع مسارات المنظمة وأهدافها المستقبلية، ودراسة (Meruda, 2003) توصلت إلى أن تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الوظيفي له تأثير في إدارة المسار الوظيفي وأداء الافراد وله أهمية في بناء العلاقات ويؤثر في أداء الفرد، وان يكون هناك فهم أكثر للعلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء كونه تحتوي على عنصر الأداء السلوكي،

دراسة (Noe A , 1996) توصلت إلى ان رغبة الموظفين في المشاركة في أنشطة التطوير نتيجة معرفة موقف الإدارة من التطوير واهداف المسار الوظيفي، ووضعت نموذجاً يساعد في التغلب على المشاكل المتعلقة في العلاقات الأساسية، ويوضح العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي للموظفين وادائهم، وحيث ان العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتطوير الموظفين والأداء ليست واضحة، دراسة (Granrose And Portwood ,1987) توصلت الدراسة الى ان المعرفة المسبقة للموظفين بخطة تطوير المسار الوظيفي اثرت في قرار مصيرهم في المنظمة، وتوسيع قاعدة البيانات وعينة الدراسة لتشمل الموظفين الأكبر في العمر والمتقدمين الجدد، وتحسين الإجراءات لتشمل خصائص المنظمة والافراد ايضاً .

#### 2.1.1.5 السؤال الفرعي الثاني:

ما هي العوامل التي تحدد نظام الترقيات والإجراءات القانونية؟  
للتعرف على أهم العوامل التي تحدد نظام الترقيات والإجراءات القانونية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.5).

جدول (3.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العوامل التي تحدد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الغرفة	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	p-value الذاتية	النسبة
21	آليات الترقية المعمول بها تتوافق وقانون الخدمة المدنية .	4.20	3.79	90%	2.90	0.000	مرتفعة 84%
22	آليات الترقية المعمول بها تتوافق مع اللوائح التنظيمية .	3.82	0.92	24%	18.04	0.000	مرتفعة 76.4%
23	آليات الترقية المعمول بها تتسجم وإجراءات العمل .	3.78	0.93	24.6%	18.07	0.000	مرتفعة 75.6%
24	تسعى المؤسسة باستمرار الى تحسين آليات الترقية لديها .	3.45	1.04	30.1%	20.38	0.000	متوسطة 69%
25	تدعم المؤسسة الموظفين في عملية الترقية .	3.52	1.03	29.2%	19.67	0.000	متوسطة 70.4%
26	منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي .	4.16	0.87	29.9%	13.29	0.000	مرتفعة 83.2%
27	آليات الترقية المعمول بها تحقق التوافق بين ( المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية ) .	3.69	0.99	26.8%	18.06	0.000	مرتفعة 73.8%
28	الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	3.68	0.98	26.6%	18.26	0.000	مرتفعة 73.6%
29	نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي .	3.71	0.91	24.5%	19.47	0.000	مرتفعة 74.2%
30	الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل .	3.41	1.10	32.2%	19.86	0.000	متوسطة 68.2%
31	يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على تقييم الأداء .	3.47	0.96	27.6%	21.83	0.000	متوسطة 69.4%
32	الترقيات تتم بناء على إنتاجية العاملين وجودة عملهم .	3.33	1.01	30.3%	22.64	0.000	متوسطة 30.3%
33	يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على الأقدمية في العمل	3.40	1.08	31.7%	20.45	0.000	متوسطة 68%
34	تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية .	3.08	1.18	38.3%	22.48	0.000	متوسطة 61.6%
35	نظام الترقيات المعمول به في الخدمة المدنية يتسم بالعدالة .	3.30	1.04	31.5%	22.41	0.000	متوسطة 66%
36	لدي فهم واطلاع كاف على نظام الترقيات المعمول به في المؤسسة .	3.70	1.03	27.8%	17.24	0.000	مرتفعة 74%
	الدرجة الكلية	3.60	0.67	18.6%	28.18	0.000	متوسطة 72%

تشير المعطيات في الجدول أعلاه إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي هذه الدائرة كانت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.60).

وإن أهم خمسة عوامل تلعب دوراً في تحديد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية هي:

- آليات الترقية المعمول بها تتوافق وقانون الخدمة المدنية بمتوسط حسابي (4.20)، وبدرجة عالية.
- منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي وبمتوسط حسابي (4.16)، وبدرجة عالية.

- آليات الترقية المعمول بها تتوافق مع اللوائح التنظيمية بمتوسط حسابي (3.82)، وبدرجة عالية.
- آليات الترقية المعمول بها تتسجم وإجراءات العمل بمتوسط حسابي (3.78)، وبدرجة عالية.
- نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.71)، وبدرجة عالية.

في حين كانت أدنى خمسة عوامل تلعب دوراً في تحديد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية هي:

- تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية بمتوسط حسابي (3.08)، وبدرجة متوسطة.
- نظام الترقيات المعمول به في الخدمة المدنية يتسم بالعدالة بمتوسط حسابي (3.30)، وبدرجة متوسطة.

- الترقيات تتم بناء على إنتاجية العاملين وجودة عملهم بمتوسط حسابي (3.33)، وبدرجة متوسطة.

- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على الأقدمية في العمل بمتوسط حسابي (3.40)، وبدرجة متوسطة.

- الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل بمتوسط حسابي (3.41)، وبدرجة متوسطة.

- المتوسط المرجح للفقرة 21 " آليات الترقية المعمول بها تتوافق وقانون الخدمة المدنية" يساوي 4.20 والانحراف المعياري يساوي 3.79 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عالية عن درجة الحياد 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومعامل الاختلاف يساوي 90.0 مما يدل على وجود التشتت في الإجابات من قبل أفراد العينة

آليات الترقية المعمول بها تتوافق قانون الخدمة المدنية بحيث يعطى كل الموظف درجات والعلوات المنصوص عليها في القانون خلال حياته الوظيفية، كلاً حسب الفئة المصنف عليها، حيث يعطى الموظف كل خمس سنوات درجة، وغيرها من العلاوات المنصوص عليها في القانون، وتم استحداث درجات جديدة وهي D1 و D2 للمعلمين فقط، اما الفئة الأولى مدير دائرة يخضع الموظف لاختبار ومقابلة، أما الفئة العليا مدير عام يخضع لمقابلة وتتسبب من الوزير إلى سيادة الرئيس من أجل إصدار مرسوم رئاسي بترقيته الى مدير عام وغير ذلك.

- المتوسط المرجح للفقرة 34 "تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية" ويساوي 3.08 والانحراف المعياري 1.18 ومعامل الاختلاف 38.3 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة عن درجة الحياد 3 وهذا يعني أن هناك عدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الدورات التدريبية لا تؤخذ بعين الاعتبار عند الحصول على الترقية، أما الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند الترقية تقييم الأداء والمؤهل العلمي والسنوات الأقدمية.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عصام، 2007) توصلت الدراسة الى وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المدفوعة للعاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وايضاً ومستوى جودة الأداء، وعلاقة بين تحسين نظام الاتصال الإداري، ودراسة (الغنيمي، 2001) توصلت الدراسة ان الترقيات تجري مسبقاً دون الالتزام لضوابط او معايير من خلال أسلوب التعيين بالترقية، واجراء الترقيات والتعينات لا تتم على قاعدة الكفاءة والخبرة بالنسبة للترقية بالاختبار، وخلل في الترقيات نتيجة المحاباة والمحسوبية والفئوية على حساب الاعتبارات المهنية.

### 3.1.1.5 السؤال الفرعي الثالث:

ماهي العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع السلوك التنظيمي في القطاع العام بأبعاده الثلاث، الصراع، والاتجاهات، وضغوط العمل من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

جدول (4.5): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع السلوك

التنظيمي بأبعاده الثلاث في القطاع العام ، من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

التأثير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	p-value	الدرجة	النسبة
الصراع	19	3.12	0.52	16.6%	49.30	0.000	متوسطة	62.4%
الاتجاهات	13	3.81	0.82	26%	19.80	0.000	عالية	76.2%
ضغوط العمل	16	3.15	0.65	20.6%	47.78	0.000	متوسطة	63%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.5) إلى أن الاتجاهات كان لها الدور الأكبر في التأثير على السلوك التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من موظفي دائرة الموارد البشرية (3.81) وبدرجة مرتفعة في حين كانت ضغوط العمل له أقل الأثر على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية وبمتوسط بلغ (3.15) وبدرجة متوسطة ، وجاءت الصراع في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.12) وبدرجة متوسطة .

### 4.1.1.5 السؤال الفرعي الرابع

ما هو واقع السلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع العام؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع السلوك التنظيمي في القطاع العام بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل كل على حده من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (5.5).

جدول (5.5أ):- الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر الصراع على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الرقم	أثر الصراع في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	p-value الذاتية	النوع	النسبة
37	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمروسين داخل الإدارات	3.16	1.05	33.2%	24.18	0.000	متوسطة	63.2%
38	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل .	3.32	2.34	70.4%	9.88	0.000	متوسطة	66.4%
39	هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين .	3.32	3.12	93.3%	7.40	0.000	متوسطة	66.4%
40	هناك عدم تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤولية عن نتائج أعمالهم .	3.32	1.09	32.8%	21.09	0.000	متوسطة	66.4%
41	تتركز الصلاحيات في ايدي فئة قليلة من العاملين	3.57	1.06	29.6%	18.49	0.000	متوسطة	71.4%
42	هناك اختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل.	3.29	1.00	30.3%	23.63	0.000	متوسطة	65.8%
43	يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية) لتحقيق اهداف العمل.	2.61	1.03	39.3%	31.86	0.000	متوسطة	52.2%
44	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل.	3.39	1.06	31.2%	20.81	0.000	متوسطة	67.8%
45	يزداد التوتر بين العاملين بسبب خلافات العمل.	3.47	1.01	29.1%	20.77	0.000	متوسطة	69.4%
46	يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض العاملون .	3.38	1.00	29.5%	22.22	0.000	متوسطة	67.6%
47	تقلل الادارة من أهمية الخلاف بين الأطراف المتصارعة .	3.31	1.04	31.4%	22.35	0.000	متوسطة	66.2%
48	التباين في الاقدامية يسبب الصراع بين العاملين .	3.47	2.34	67.4%	9.01	0.000	متوسطة	69.4%
49	التباين في المستوى التعليمي يسبب الصراع بين العاملين	3.31	0.95	28.7%	24.31	0.000	متوسطة	66.2%
50	التباين في الخبرة يسبب الصراع بين العاملين .	3.32	0.94	28.3%	24.53	0.000	متوسطة	66.4%
51	يحرص العاملون مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقة القائمة معهم .	2.61	3.09	118%	33.13	0.000	متوسطة	52.2%
52	يحاول العاملون التقليل من الاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم .	2.64	0.93	35%	34.99	0.000	متوسطة	52.8%
53	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء .	2.67	0.96	35.9%	33.35	0.000	متوسطة	53.4%
54	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بينهم بحيث تكون الحلول مناسبة للجميع .	2.71	1.01	37.2%	31.33	0.000	متوسطة	54.2%
55	اتخذ الاجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها.	2.46	0.96	39.0%	36.64	0.000	متوسطة	49.2%
	الدرجة الكلية	3.12	0.77	24.6%	49.30	0.000	متوسطة	62.4%

تشير المعطيات في الجدول (5.5أ) إلى أن أثر الصراع في واقع السلوك التنظيمي وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية كانت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.12).

وكان أعلى المتوسطات لأفراد العينة في تحديد أثر الصراع على السلوك التنظيمي هي:

1. تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين وبمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة.
2. يزداد التوتر بين العاملين بسبب خلافات العمل وبمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة.
3. التباين في الأقدمية يسبب الصراع بين العاملين، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة متوسطة.
4. يزداد التوتر بين العاملين بسبب خلافات العمل، وبمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة.
5. تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل، وبمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة.

في حين كانت أدنى المتوسطات في استجابات أفراد العينة في تحديد أثر الصراع على السلوك التنظيمي هي:

1. اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها وبمتوسط حسابي (2.46) وبدرجة متوسطة.
2. يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية) لتحقيق أهداف العمل، وبمتوسط حسابي (2.61) وبدرجة متوسطة.
3. يحرص العاملون على مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقة القائمة معهم، وبمتوسط حسابي (2.61) وبدرجة متوسطة.
4. يحاول العاملون التقليل من الاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم، وبمتوسط حسابي (2.64) وبدرجة متوسطة.
5. يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء، وبمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة متوسطة.

- المتوسط المرجح للفقره 41 " تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين" يساوي 3.57 والانحراف المعياري يساوي 1.06 ومعامل الاختلاف 29.6 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة متوسطة عن درجة الحياد 3 وهذا يعني أن هناك عدم تجانس في استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

تركز الصلاحيات في ايدي فئة قليلة يمنع حصول الافراد على الصلاحيات التي تمنحهم القدرة على ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤوليته، حيث أن منح الصلاحيات لا يعني التخلي عن السيطرة وإنما تحت إشرافهم، وكسب عقول وقلوب الأفراد ما يدفع الأفراد لتطوير حلول بأنفسهم لقضايا محددة.

- المتوسط المرجح للفقرة 55 "اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها" ويساوي 2.46 والانحراف المعياري 0.96 ومعامل الاختلاف 39.0 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة وهذا يعني أن هناك عدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. اتخاذ الإجراءات الضرورية لمنع حدوث الصراعات التي تعيق العمل والتي لا فائدة منها.

- المتوسط المرجح للفقرة 38 "يوجد اختلاف بين الادارات حول العمل" يساوي 3.32 والانحراف معياري 2.34 ومعامل الاختلاف 70.4 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة وهذا يعني أن هناك اختلاف في الإجابات من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط المرجح للفقرة 39 "هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين" يساوي 3.32 والانحراف معياري 3.12 ومعامل الاختلاف 93.3 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة وهذا يعني أن هناك اختلاف في الإجابات وعدم انسجام من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

مما يدل وجود معامل اختلاف مرتفع على عدم انسجام أي التشتت من قبل افراد العينة .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبد الواحد، 2008) التي توصلت الدراسة ان هناك أثر واضحاً للمتغيرات الشخصية على اختيار المدراء في الحياة العملية أساليب لإدارة الصراع التنظيمي وتختلف في تحقيق الجوانب الإيجابية في إدارة الصراع، واختلفت مع دراسة الخالدي (2008) توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التعاون هو من أكثر أساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر

المعلمين، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون وبين الروح المعنوية للمعلمين من جهة نظرهم.

جدول (6.5):- الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع اثر

الاتجاهات على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الفقرة	أثر الاتجاهات في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة t	p-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
56	هناك رغبة للاستمرار في عملك الحالي حتى وصول سن التقاعد .	3.58	1.10	30.7%	17.71	0.000	متوسطة	71.6%
57	حياتك تصاب بالارباك اذا تركت عملك الحالي	3.45	1.14	33.0%	18.61	0.000	متوسطة	69.0%
58	المكاسب المادية هي التي تدفعك نحو العمل .	3.29	1.12	34.0%	21.04	0.000	متوسطة	65.8%
59	تفضل الاستمرار في عملك الحالي حال توفر فرص عمل افضل .	3.41	1.19	34.8%	18.36	0.000	متوسطة	68.2%
60	تشعر بالسعادة من خلال عملك في المؤسسة .	3.52	1.06	30.1%	19.18	0.000	متوسطة	70.4%
61	اراقب نفسي رقابة ذاتية بصرف النظر عن رقابة مسؤولي المباشر .	4.30	3.79	88.1%	2.54	0.000	مرتفعة	86%
62	تتوفر لدي الرغبة لانجاز المهام الموكلة الي .	4.11	0.85	20.6%	14.23	0.000	مرتفعة	82.2%
63	لدي رغبة لتعزيز مهاراتي لتطوير نظم العمل	4.17	0.90	21.5%	12.72	0.000	مرتفعة	83.4%
64	اعمل على ترسيخ علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق اهدافي المهنية .	4.33	3.80	87.7%	2.43	0.000	مرتفعة	86.6%
65	المناخ المناسب يدفعك الى البقاء في العمل .	3.95	1.01	25.5%	14.22	0.000	مرتفعة	79.0%
66	تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة .	3.81	0.95	24.9%	17.17	0.000	مرتفعة	76.2%
67	وظيفتي لها تأثير على سلوكي مع الآخرين .	3.91	2.96	75.5%	5.06	0.000	مرتفعة	78.2%
68	اشعر بأنني في حالة تنافس ايجابي دائم مع الآخرين.	3.73	1.00	26.8%	17.51	0.000	مرتفعة	74.6%
	الدرجة الكلية	3.816	0.827	21.5%	19.80	0.000	مرتفعة	76.2%

تشير المعطيات في الجدول (6.5) إلى أن أثر الاتجاهات في واقع السلوك التنظيمي وجهة نظر

موظفي دائرة الموارد البشرية كانت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة

(3.827).

وكان أعلى المتوسطات لأفراد العينة في تحديد أثر الاتجاهات على السلوك التنظيمي هي:

1. أعمل على ترسيخ علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهدافي المهنية، بمتوسط بلغ (4.33) وبدرجة عالية جداً.

2. أراقب نفسي رقابة ذاتية بصرف النظر عن رقابة مسؤولي المباشر، بمتوسط بلغ (4.30) وبدرجة عالية جداً.

3. لديّ رغبة لتعزيز مهاراتي لتطوير نظم العمل، بمتوسط بلغ (4.17) وبدرجة عالية.

4. تتوفر لديّ الرغبة لإنجاز المهام الموكلة الي، بمتوسط بلغ (4.11) وبدرجة عالية.

5. المناخ المناسب يدفعك الى البقاء في العمل، وبمتوسط بلغ (3.95) وبدرجة عالية.

6. وظيفتي لها تأثير على سلوكي مع الآخرين، وبمتوسط بلغ (3.91) وبدرجة عالية.

في حين كانت أدنى المتوسطات في استجابات أفراد العينة في تحديد أثر الاتجاهات على السلوك التنظيمي هي:

1. المكاسب المادية هي التي تدفعك نحو العمل، وبمتوسط بلغ (3.29) وبدرجة متوسطة.

2. تفضل الاستمرار في عملك الحالي حال توفر فرص عمل أفضل، وبمتوسط بلغ (3.41) وبدرجة متوسطة .

3. حياتك تصاب بالإرباك إذا تركت عملك الحالي، وبمتوسط بلغ (3.45) وبدرجة عالية.

- المتوسط المرجح للفقرة 64 "أعمل على ترسيخ علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق

اهدافي المهنية" يساوي 4.33 والانحراف المعياري 3.80 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة عالية عن درجة الحياد 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه

الفقرة، ومعامل الاختلاف يساوي 87.7 مما يدل على وجود التشتت في الإجابات من قبل أفراد العينة

ويمكن ايعاز ذلك إلى أن أي عمل في أي مؤسسة يقوم على العلاقات الطيبة بين الافراد ويعزز من الانتماء والولاء للمؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافه الأطراف ذات العلاقة، ويؤكد ذلك تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

- المتوسط المرجح للفقرة 58 "المكاسب المادية التي تدفعك نحو العمل" ويساوي 3.29 والانحراف المعياري 1.12 ومعامل الاختلاف 34.0 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة وهذا يعني أن هناك عدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعود ذلك إلى أن أي وظيفة يمارسها الموظف خلال حياته الوظيفية لها مكاسب مادية تدفعه إلى العمل ويوجد لها تأثير عليه وينعكس على الآخرين من حوله، ويشعر بعدم الارتياح لوظيفته التي لا تفي برغباته المادية والمعنوية؛ بسبب أنها لا تناسب مؤهله العلمي أو يعمل في وظيفة لا تناسب مهاراته أو قدراته، ويحدث بسبب عدم السماح له بالتخطيط لوظيفته والتحيز لموظف معين.

- التوسط المرجح للفقرة 61 "اراقب نفسي رقابة ذاتية بصرف النظر عن رقابة مسؤولي المباشر" يساوي 4.30 والانحراف معياري 3.79 ومعامل الاختلاف 88.1 مما يدل على عدم توافق أفراد العينة على هذه الفقرة.

احياناً العاملين لا يهتمون للعمل بسبب الظروف المحيطة بهم وعدم رضاهم عن الوظائف التي يمارسونها، مما يولد لديهم عدم إهتمام بالرقابة ذاتية خلال ممارساتهم الوظيفية، وهذا يكون بسبب عدم اشراك الموظف في قرارات تخص مستقبله الوظيفي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة الزعاريير (2004) حيث توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في الجامعات الخاصة والعامة إيجابية مع ميل بسيط نحو الجامعات العامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومجال اتخاذ القرارات.

جدول (7.5-أ): - الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الفترة	أثر ضغط العمل في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	p-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
69	يتم استدعائي للعمل في أيام اجازاتي .	2.74	1.19	43.4%	26.29	0.000	متوسطة	54.8%
70	الاعمال المطلوبة مني اعتبرها مناسبة .	2.40	0.97	40.4%	36.78	0.000	متوسطة	48%
71	استطيع الحصول على وقت راحة اثناء الدوام .	2.67	1.02	38.2%	31.34	0.000	متوسطة	53.4%
72	حجم العمل يستنزف مني اوقات اضافية .	3.27	1.08	33.0%	21.94	0.000	متوسطة	65.4%
73	انا مسؤول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض .	3.72	0.79	21.2%	18.09	0.000	عالية	74.4%
74	أعباء العمل تزداد تعقيداً مع مرور الوقت.	3.56	1.03	28.9%	19.30	0.000	عالية	71.2%
75	مقدار الصلاحيات الممنوحة لتنفيذ الأعباء غير كاف.	3.39	1.02	30.0%	21.72	0.000	متوسطة	67.8%
76	المعلومات اللازمة لأداء عملي غير كافية .	3.13	1.07	34.1%	24.04	0.000	متوسطة	62.6%
77	اشعر بأن العمل يتداخل مع واجباتي .	3.08	0.99	31.6%	26.59	0.000	متوسطة	61.6%
78	اشعر بالملل بسبب الروتين اليومي في عملي .	3.21	1.13	35.2%	21.89	0.000	متوسطة	64.2%
79	اضطر الى ممارسة امور تتنافى مع مبادئ.	2.49	1.21	48.5%	28.56	0.000	منخفضة	49.8%
80	الحرية الممنوحة تحد من تعاملتي الصحيح مع الموقف .	2.99	1.13	37.7%	24.43	0.000	متوسطة	59.8%
81	ينتابني شعور بالضيق عندما افوض صلاحياتي لاحد زملائي .	2.83	1.14	40.2%	26.20	0.000	متوسطة	56.6%
82	يتم تكليفي بأعمال اكثر من الوقت المحدد لها .	3.07	1.13	36.8%	23.37	0.000	متوسطة	61.4%

جدول (7.5-ب): - الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

الفقرة	أثر ضغط العمل في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	p-value	الدرجة	النسبة المئوية
83	اشعر بعدم ارتياح بسبب العمل الذي اقوم به .	2.64	1.15	43.5%	28.22	0.000	متوسطة	52.8%
84	يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي ابذله في العمل.	2.53	1.28	50.5%	26.63	0.000	متوسطة	50.6%
	الدرجة الكلية	2.98	0.58	19.4%	47.78	0.000	متوسطة	59.6%

تشير المعطيات في الجدول (7.5-أ) إلى أن أثر ضغط العمل في واقع السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية كانت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.98).

وكان أعلى المتوسطات لأفراد العينة في تحديد أثر ضغط العمل على السلوك التنظيمي هي:

1. أنا مسؤول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض، وبمتوسط بلغ (3.79) وبدرجة عالية.

2. الأعمال المطلوبة مني اعتبرها مناسبة، وبمتوسط بلغ (3.59) وبدرجة عالية.

3. أعباء العمل تزداد تعقيداً مع مرور الوقت، وبمتوسط بلغ (3.56) وبدرجة عالية.

4. مقدار الصلاحيات الممنوحة لتنفيذ الأعباء غير كاف، وبمتوسط بلغ (3.39) وبدرجة متوسطة.

في حين كانت أدنى المتوسطات في استجابات أفراد العينة في تحديد أثر الاتجاهات على السلوك التنظيمي هي:

1. أضطر إلى ممارسة أمور تتنافى مع مبادئ، وبمتوسط بلغ (2.49) وبدرجة منخفضة.

2. يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي أبذله في العمل، وبمتوسط بلغ (2.5) وبدرجة متوسطة.

3. أشعر بعدم ارتياح بسبب العمل الذي أقوم به، بمتوسط بلغ (2.64) وبدرجة متوسطة.

4. يتم استدعائي للعمل في أيام اجازاتي، بمتوسط بلغ (2.74) وبدرجة متوسطة.

5. ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي، وبمتوسط بلغ (2.83) وبدرجة متوسطة.

6. الحرية الممنوحة تحد من تعاملي الصحيح مع الموقف، وبمتوسط بلغ (2.99) وبدرجة متوسطة.

- المتوسط المرجح للفقرة 73 "أنا مسؤول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض" يساوي 3.72 والانحراف المعياري 0.79 ومعامل الاختلاف 21.2 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عالية عن درجة الحياد 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعود ذلك إلى أن الموظف مسؤول عن مهامه الأساسية وتكون مترابطة مع بعضها البعض وأحياناً يضاف عدة مهام أخرى، مما يؤثر على موظف ويشعر بالضغط وأحياناً يؤثر على إنتاجية الموظف.

- المتوسط المرجح للفقرة 70 "الاعمال المطلوبة مني اعتبرها مناسبة" ويساوي 2.40 والانحراف المعياري 0.79 ومعامل الاختلاف 40.4 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة عن درجة الحياد 3 ومعامل الاختلاف مرتفع وهذا يعني أن هناك عدم تجانس من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.

ويدل ذلك ان العاملين يقومون الاعمال المطلوبة منهم، ويطبقون القوانين والأنظمة المتبعة في المؤسسة.

- المتوسط المرجح للفقرة 84 " يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي ابذله في العمل " ويساوي 2.53 والانحراف المعياري 1.28 ومعامل الاختلاف 50.5 مما يدل أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة عن درجة الحياد 3 ومعامل الاختلاف مرتفع وهذا يعني أن هناك عدم تجانس من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.  
عدم اعتراف بالجهد الذي يبذله الموظف في العمل يضعف الروح المعنوية لدية وتؤثر على إنتاجية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005) حيث توصلت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل ظهر بوجه عام متوسط نسبياً، وأهم مصادر ضغوط العمل منها: طبيعة العمل قلة فرص التقدم وغموض الدور، وظهر مستوى الولاء التنظيمي بوجه عام مرتفع نسبياً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، ودراسة (الملحم، 2007) توصلت الدراسة الى أن مستوى ضغوط العمل الخاصة بالمحاور الدراسة (غموض الدور، والتطور والرقى الوظيفي) والضغوط الاجتماعية والاقتصادية مرتفعة، وأن الضغوط العمل سبب في ترك العمل.

#### 5.1.1.5 السؤال الفرعي الخامس:

ما هو تأثير المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب معامل الانحدار المعياري (Regression) لمعرفة مدى تأثير المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي، وقد دلت نتائج الاختبار على عدم وجود علاقة او تأثير للمسار الوظيفي على السلوك التنظيمي من وجهة نظر افراد العينة حيث يرى ما نسبته 2% منهم ملائمة المسار الوظيفي للسلوك التنظيمي في المؤسسات العامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.137)

وبالتالي فان معامل التحديد =  $0.019 * 100\% = 1.9\%$ .

ما هو تأثير نظام الترقيات على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب معامل الانحدار المعياري (Regression) لمعرفة مدى تأثير المسار نظام الترقيات على السلوك التنظيمي، وقد دلت نتائج الاختبار على عدم وجود علاقة أو تأثير لنظام الترقيات على السلوك التنظيمي من وجهة نظر افراد العينة حيث يرى ما نسبته 2% منهم تقريباً ملائمة نظام الترقيات للسلوك التنظيمي في المؤسسات العامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.136) وبالتالي فان معامل التحديد =  $0.013 * 100\% = 1.3\%$ .

#### 6.1.1.5 السؤال الفرعي السادس:

هل هناك فروقات في أثر المسار الوظيفي ونظام الترقيات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي؟  
هناك فروق ظهرت في أثر المسار الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فقط، حيث كانت هذه الفروق لصالح المسميات الوظيفة الاعلى في اغلبها. ولكن لم تظهر أي فروق في استجابات افراد العينة حول أثر نظام الترقيات

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك

التنظيمي؟

جدول (8.5) اهم النتائج التي تمثل جميع المحاور ترتيب

النسبة	الدرجة	p- value الدلالة	قيمة t	معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدرجة الكلية
72.6 %	متوسطة	0.000	27.85	9.60%	0.35	3.63	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
72%	متوسطة	0.000	28.18	18.6%	0.67	3.60	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات
62.4%	متوسطه	0.000	49.30	24.6%	0.77	3.12	أثر الصراع في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
76.2%	مرتفعه	0.000	19.80	21.5%	0.827	3.816	أثر الاتجاهات في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
59.6%	متوسطة	0.000	47.78	% 19.4	0.58	2.98	أثر ضغط العمل في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام

- المتوسط المرجح "دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي" يمكن القول بأن يساوي 3.63 والانحراف المعياري يساوي 0.353 ومعامل الاختلاف 9.60 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور متوسطة وهذا يعني أن هناك اختلاف في الإجابات من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن مشاركة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي تبعاً للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ويكون محدد ضمن القوانين والأنظمة المعتمدة، أما بخصوص مشاركة موظف في تخطيط مساره يدل على عدم وجود وإطلاع كافي لدى المبحوثين عن التخطيط الوظيفي وبطاقات الوصف الوظيفي وعدم وجود نظام واضح وبرامج تدريبية خاصة تساعدهم في تخطيط مسارهم الوظيفي بما يتلاءم مع مسارات واستراتيجيات المؤسسة، وتعد هذه العقبات التي تحول دون القدرة على تخطيط مسارهم وتؤثر على سلوك الموظف ورضاه الوظيفي، ويجب زيادة الجهود في المحافظة على موظف كونه راس المال ويحقق ميزة تنافسية والمحافظة على مرونة المسار الوظيفي لما له أهمية للأطراف ذات العلاقة.

- المتوسط المرجح " دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات" يساوي 3.60 والانحراف المعياري 0.67 ومعامل الاختلاف 18.86 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور متوسطة وهذا يعني أن هناك اختلاف في الإجابات من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن مشاركة إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات تبعاً للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ويكون محدد ضمن القوانين والأنظمة المعتمدة، أما آليات الترقية المعمول بها في قانون الخدمة المدنية التي تصنف إلى فئات ودرجات مرتبطة بمسميات وظيفية وتأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي وتقييمات الأداء.

- المتوسط المرجح " أثر الصراع في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام " يساوي 3.12 والانحراف المعياري يساوي 0.775 ومعامل الاختلاف 24.6 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور متوسطة وهذا يعني أن هناك اختلاف في الإجابات وعدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يوجد صراعات بين العاملين في المؤسسة وتعود إلى أسباب متعددة منها غموض الصلاحيات الممنوحة للعاملين تؤدي إلى وجود اختلاف حول العمل وتمنع من إتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الصراعات.

- المتوسط المرجح " أثر الاتجاهات في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام " يساوي 3.816 والانحراف المعياري 0.827 ومعامل الاختلاف 21.5 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة مرتفعة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وهذا يدل على وجود الاتجاهات الإيجابية بين الموظفين وحالة تنافس دائم مع الآخرين، مما يؤدي الى مراقبة نفسه وتقييم قدراته والسعي على تعزيزها وتطويرها فالمناخ المناسب يدفع الموظف المحافظة على البقاء وتعزيزه من خلال الإنجازات التي يحققها الموظف من خلال وظيفته، وإن إدراك الموظف لعدم توفر العدالة في بيئة العمل يترتب عليه سلوكيات سلبية منها: النية لترك العمل، وزيادة معدل دوران، ونقص الولاء، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو إدارتها وخسارة الأكفاء من الموظفين.

- المتوسط المرجح " أثر ضغط العمل في واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام" يساوي 2.98 والانحراف المعياري يساوي 0.58 ومعامل الاختلاف 19.4 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة وهذا يعني أن هناك عدم تجانس من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

حيث أن ضغوط العمل تؤثر على الموظف ونتاجيته، والذي يعد من عناصر الإنتاج وبالتالي إعطاء الموظف وقت للراحة ووقت كافي لإنجاز المهام واعتراف رئيسي المباشر بالجهد الذي يبذله الموظف يساهم في رفع درجة كفاءته وفعالته، وحتى لا ينتاب الموظف شعور بالضيق أو الرفض في إنجاز المهام المطلوبة، وحتى لا يحدث ارباك بين الموظفين ولتحقيق التعاون والوئام بين الموظفين.

## 2.5 تحليل فرضيات الدراسة:

### 1.2.5 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي في القطاع العام .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين المتغير المستقل التخطيط للمسار الوظيفي والمتغير التابع السلوك التنظيمي لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك موضح في الجدول (9.5).

جدول (9.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير

المسار الوظيفي والسلوك التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( ) R	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
التخطيط للمسار الوظيفي * السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.019	0.137	0.058

يتضح لنا من الجدول (9.5) عدم وجود علاقة (تأثير) ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية  $(0.058)$  وهي أكبر من  $(0.05)$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R \text{ Square} (0.019) * 100 = 1.9\%$  (فقط ما نسبته 2% من أفراد العينة يرون أن التخطيط للمسار الوظيفي ملائم للسلوك التنظيمي في المؤسسات العامة).

### 2.2.5 الفرضية الأولى:

(أ) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي، والاتجاه في السلوك التنظيمي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين المتغير المستقل التخطيط للمسار الوظيفي والمتغير التابع الاتجاه في السلوك التنظيمي، لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، كما هو موضح في الجدول (10.5).

جدول (10.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير

المسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( R )	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
التخطيط للمسار الوظيفي * الاتجاه في السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.227	0.476	0.000

يتضح لنا من الجدول (10.5) وجود علاقة (تأثير) طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية . وقد بلغت قيمة معامل التحديد R Square  $(0.227) = 100 * (0.227)$  % من أفراد العينة يرون أن التخطيط للمسار الوظيفي يؤثر على السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة.

**الفرضية الاولى: ( ب ) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي .**

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين المتغير المستقل التخطيط للمسار الوظيفي والمتغير التابع الاتجاه في السلوك التنظيمي، لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك موضح في الجدول (11.5).

**جدول (11.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير**

**المسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي .**

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( ) R	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
التخطيط للمسار الوظيفي * الصراع في السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.077	-0.277	0.000

يتضح لنا من الجدول (11.5) وجود علاقة (تأثير) عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، بحيث كلما زاد التخطيط

للمسار الوظيفي في المؤسسات زادت الاتجاهات الإيجابية عند الموظفين والعكس صحيح، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية .

**الفرضية الاولى: (ج) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط للمسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي.**

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين المتغير المستقل التخطيط للمسار الوظيفي والمتغير التابع ضغط العمل في السلوك التنظيمي لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك موضح في الجدول ( 12.5) .

**جدول (12.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين متغير المسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي .**

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( R )	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
التخطيط للمسار الوظيفي * ضغط العمل في السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.004	0.034	0.642

يتضح لنا من الجدول (12.5) عدم وجود علاقة ( تأثير ) ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية (0.000) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

### 3.2.5 الفرضية الرئيسية الثانية: -

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظام الترقيات والسلوك التنظيمي في القطاع العام .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين المتغير المستقل نظام الترقيات والمتغير التابع السلوك التنظيمي لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك موضح في الجدول (13.5) .

جدول (13.5) :- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والسلوك التنظيمي.

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( R )	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
نظام الترقيات * السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.013	0.136	0.059

يتضح لنا من الجدول (13.5) عدم وجود علاقة (تأثير) ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متغير نظام الترقيات والسلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية (0.059) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية . وقد بلغت قيمة معامل التحديد R Square (0.013) \* 100 = 1.3 % ( فقط ما نسبته 2% من افراد العينة يرون ان نظام الترقيات ملائم للسلوك التنظيمي في المؤسسات العامة) .

الفرضية الثانية : (أ) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين المتغير المستقل نظام الترقيات والمتغير التابع الاتجاه في السلوك التنظيمي لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك موضح في الجدول (14.5) .

**جدول (14.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير**

**نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي.**

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( R	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
نظام الترقيات * الاتجاه في السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.219	0.468	0.000

يتضح لنا من الجدول (14.5) وجود علاقة (تأثير) ايجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، بحيث كلما كان نظام الترقيات فعالا في المؤسسات زادت الاتجاهات الايجابية عند الموظفين والعكس صحيح، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية ( 0.000 ) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية .

الفرضية الثانية: (ب) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين المتغير نظام الترقيات والمتغير التابع الصراع في السلوك التنظيمي لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وذلك موضح في الجدول ( 15.5 ) .

جدول(15.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين متغير نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي.

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( R )	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
نظام الترقيات * الصراع في السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.075	-0.274	0.000

يتضح لنا من الجدول (15.5) وجود علاقة (تأثير) عكسية ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(0.05=\alpha)$  بين متغير نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، بحيث كلما كان نظام الترقيات فعالا وشفافا وعادلا في المؤسسات قل الصراع والعكس صحيح، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية .

الفرضية الثانية : ( ج ) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين المتغير المستقل نظام الترقيات والمتغير التابع ضغط العمل في السلوك التنظيمي لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وذلك موضح في الجدول (16.5) .

جدول (16.5):- نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري ( Regression ) للعلاقة بين متغير

نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد ( R )	قيمة ( Beta )	الدالة الاحصائية
نظام الترقيات * ضغط العمل في السلوك التنظيمي في القطاع العام	0.001	0.038	0.598

يتضح لنا من الجدول (16.5) عدم وجود علاقة (تأثير) ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية  $(0.598)$  وهي أكبر من  $(0.05)$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية .

#### 4.2.5 الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق في آراء المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي " .

الفرضية الثالثة: (أ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول واقع

المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول

واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ، وذلك كما هو موضح في

الجدول رقم (17.5) .

جدول رقم (17.5) : نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع

المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدالة الاحصائية
ذكر	88	3.60	0.766	190	0.863	0.389
انثى	104	3.69	0.578			

تشير المعطيات في الجدول ( 17.5 ) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد

العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت وجهات نظر

الموظفين متقاربة بغض النظر عن جنسهم حيث بلغ متوسط الذكور (3.60) في حين بلغ متوسط

الاناث ( 3.69 ) وحيث ان الدلالة الاحصائية (0.389) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.05 )

فانه يتم قبول الفرضية الصفرية الاولى .

الفرضية الثالثة: ( ب ) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول

واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (18.5).

جدول رقم (18.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	3	2.956	0.985		
داخل المجموعات	188	83.033	0.442	2.231	0.086
المجموع	191	85.989	-		

تشير المعطيات في الجدول (18.5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت وجهات نظر أفراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية متقاربة بصرف النظر عن المؤهل العلمي للموظف، وحيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.086) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية.

**الفرضية الثالثة :** ( ج ) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (19.5).

جدول رقم (19.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	4	2.447	0.612		
داخل المجموعات	187	83.452	0.447	1.369	0.246
المجموع	191	85.989	-		

تشير المعطيات في الجدول (19.5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية متقاربة بغض النظر سنوات خبرة الموظف، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.246) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثالثة : ( د ) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول

واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (20.5).

جدول رقم (20.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance) للفروق في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	3	7.102	2.367		
داخل المجموعات	188	78.887	0.420	5.642	0.001
المجموع	191	84.989			

تشير المعطيات في الجدول (20.5) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف ، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.001 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( 0.05 ) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية ، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية ، وذلك كما هو موضح في الجدو التالي .

جدول رقم (21.5) :- نتائج اختبار توكي ( LSD ) لمعرفة مصادر الاختلاف في استجابات افراد

العينة حول المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المقارنات	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	موظف
رئيس شعبة			-0.909*		-0.511*
رئيس قسم			-0.496*		
مدير دائرة	0.909*	0.496*			0.397*
نائب مدير عام					
موظف	0.511*		-0.397*		

تشير المقارنات في الجدول (21.5) ان الفروقات كان بين رئيس شعبة ومدير دائرة ولصالح رئيس الشعبة، كما كانت هناك فروق بين رئيس الشعبة والموظف ولصالح رئيس الشعبة، وظهرت

الفروق أيضاً بين رئيس قسم ومدير دائرة ولصالح رئيس قسم، وكان هناك فروق بين مدير دائرة وموظف ولصالح الموظف واخيراً كان هناك فروق بين رئيس شعبه وموظف ولصالح رئيس شعبه.

#### 5.2.5 الفرضية الرئيسية الرابعة: -

لا توجد فروق في آراء المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ".

الفرضية الرابعة : (أ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول

واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (22.5).

جدول رقم (22.5): نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول نظام

الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدالة الاحصائية
ذكر	88	3.57	0.761	190	0.876	0.382
انثى	104	3.66	0.597			

تشير المعطيات في الجدول (22.5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت وجهات نظر

الموظفين متقاربة بغض النظر عن جنسهم وحيث ان الدلالة الاحصائية (0.382) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فانه يتم قبول الفرضية الصفرية الاولى.

الفرضية الرابعة: (ب) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (23.5).

جدول رقم (23.5):- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	3	3.116	1.039	<b>2.331</b>	<b>0.078</b>
داخل المجموعات	188	84.503	0.449		
المجموع	191	87.619	-		

تشير المعطيات في الجدول رقم ( 23.5 ) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي المعلم، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية متقاربة بغض النظر عن المؤهل العلمي للموظف، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية ( 0.078 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الرابعة : ( ج ) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (24.5).

جدول رقم (24.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات

الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	4	2.798	0.699	1.542	0.192
داخل المجموعات	187	84.821	0.203		
المجموع	191	87.619	-		

تشير المعطيات في الجدول (24.5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد

العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية

تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة حول نظام الترقيات في

الوزارات الفلسطينية متقاربة بغض النظر عن سنوات خبرة الموظف، وحيث بلغت الدلالة

الاحصائية (0.192) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الرابعة : ( د ) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (25.5).

جدول رقم (25.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	3	6.458	2.183	5.062	0.002
داخل المجموعات	188	81.070	0.431		
المجموع	191	87.618	-		

تشير المعطيات في الجدول ( 25.5 ) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي للموظف، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة حول نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية مختلفة، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (26.5) :- نتائج اختبار توكي (LSD) لمعرفة مصادر الاختلاف في استجابات افراد

العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المقارنات	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	موظف
رئيس شعبة			-0.877*		-0.474*
رئيس قسم			-0.473*		
مدير دائرة					0.382*
نائب مدير عام					

تشير المقارنات في الجدول (26.5) ان الفروقات كان بين رئيس شعبة ومدير دائرة ولصالح مدير الدائرة، كما كانت هناك فروق بين رئيس الشعبة والموظف ولصالح رئيس الموظف، وظهرت الفروق ايضاً بين رئيس قسم ومدير دائرة ولصالح مدير الدائرة، وكان هناك فروق بين مدير دائرة وموظف ولصالح مدير الدائرة.

جدول رقم (27.5): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع نظام الترقيات

حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظام الترقيات	رئيس شعبة	8	3.11	0.93
	رئيس قسم	47	3.51	0.65
	مدير دائرة	29	3.98	0.48
	موظف	108	3.60	0.67
	المجموع	192	3.62	0.67

## 6.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة: -

لا توجد فروق في آراء المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث الصراع، الاتجاهات وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي " .

الفرضية الخامسة : ( أ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث ، الصراع ، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (28.5) .

جدول رقم (28.5): نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدالة الاحصائية
ذكر	88	3.25	0.551	190	-0.317	0.751
انثى	104	3.27	0.589			

تشير المعطيات في الجدول (28.5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت وجهات نظر الموظفين متقاربة بغض النظر

عن جنسهم وحيث ان الدلالة الاحصائية (0.751) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية الاولى.

الفرضية الخامسة: (ب) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث ، الصراع ، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث ، الصراع ، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم ( 29.5 ) .

جدول رقم (29.5): - نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة الاحصائية	قيمة ( F ) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر
0.007	4.119	0.645	1.936	3	بين المجموعات
		0.135	29.458	188	داخل المجموعات
		-	31.394	191	المجموع

تشير المعطيات في الجدول (29.5) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للموظف، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة متفاوتة، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.024) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الخامسة : ( ج ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (30.5).

جدول رقم (30.5) :- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث ، الصراع ، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	4	0.336	0.092		
داخل المجموعات	187	31.028	0.166	0.552	0.698
المجموع	191	31.394	-		

تشير المعطيات في الجدول (30.5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي في الوزارات

الفلسطينية متقاربة بغض النظر عن سنوات خبرة الموظف، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية

( 0.698 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.05 ) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية .

الفرضية الخامسة : ( د ) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول

واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات

الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث،

الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،

وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (31.5).

جدول رقم (31.5):- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Analysis Of

Variance ) للفروق في استجابات افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث،

الصراع، الاتجاهات ، وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	3	0.366	0.122	0.738	0.530
داخل المجموعات	187	31.029	0.165		
المجموع	191	31.394	-		

تشير المعطيات في الجدول (31.5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد

العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث، الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل في

الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

للموظف، حيث كانت وجهات نظر افراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي متقاربة بغض النظر

عن المسمى الوظيفي، وحيث بلغت الدلالة الاحصائية (0.530) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية .

جدول : (32.5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		سنة فأكثر 20	سنة 20 أقل من 15	سنة 15 أقل من 10	سنة إلى أقل 5 سنوات	سنوات 10 أقل من 5	
0.246	1.369	3.59	3.50	3.63	3.55	3.80	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
0.192	1.542	3.53	3.45	3.61	3.51	3.78	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات
0.698	0.552	3.12	3.23	3.26	3.28	3.29	واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
0.059	2.438	3.22	3.29	3.43	3.38	3.51	جميع المجالات معا

\*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي ونظام الترقيات واثره على السلوك التنظيمي .

جدول : (33.5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		موظف	دائرة	رئيس قسم	رئيس تفرع	
0.001*	5.642	3.63	4.03	3.53	3.12	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
0.002*	5.062	3.62	3.98	3.51	3.11	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات
0.530	0.738	3.30	3.19	3.22	3.32	واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
0.147	1.811	3.43	3.51	3.35	3.21	جميع المجالات معا

\*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

في حين ظهرت فروق ذات دلالة احصائية في دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيف وكذلك ظهرت فروق ذات دلالة احصائية في دور ادارة الموارد البشرية في نظام الترقيات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

جدول : (34.5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.086	2.231	4.33	4.06	3.61	3.63	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
0.078	2.331	4.30	4.04	3.57	3.62	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات
0.007*	4.119	2.62	3.10	3.23	3.41	واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
0.281	1.284	3.46	3.46	3.38	3.50	جميع المجالات معا

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي ونظام الترقيات واثره على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية .

جدول : (35.5) جدول الأعداد والنسب الخاصة بالتكرارات لفقرات الاستبانة

الرقم	دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي فهم واطلاع واسع على مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة .	تكرار	3	7	25	99	38
		نسبه %100	1.6	3.6	23.4	51.6	19.8
2	يساعدني مخطط المسار الوظيفي على التخطيط المستقبلي الوظيفي .	تكرار	2	6	25	114	45
		نسبه	1	3.1	13	59.4	23.4
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود نظام واضح لتخطيط المسار الوظيفي .	تكرار	2	13	37	95	45
		نسبه	1	6.8	19.3	49.5	23.4
4	اشعر بأن وظيفتي الحالية تتناسب ومؤهلي العلمي .	تكرار	7	19	42	84	40
		نسبه	3.6	9.9	21.9	43.8	20.8
5	أشعر بأن كفاءتي ذات صلة بوظيفتي الحالية .	تكرار	5	16	29	91	51
		نسبه	2.6	8.3	15.1	47.4	26.6
6	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية التطويرية للموظفين .	تكرار	4	15	47	87	39
		نسبه	2.1	7.8	24.5	45.3	20.3
7	لتدريب الموظفين أثر إيجابي في تنمية مهاراتهم الوظيفية.	تكرار	2	5	31	87	67
		نسبه	1	2.6	16.1	45.3	34.9
8	يتم قياس وتقييم فاعلية برامج التنمية	تكرار	2	22	72	66	30
		نسبه	1	11.5	37.5	34.4	15.6
9	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المهام المتعلقة بكل موظف .	تكرار	5	11	57	85	34
		نسبه	2.6	5.7	29.7	44.3	17.7
10	تدعم ادارة الموارد البشرية عملية التطوير .	تكرار	5	14	62	91	29
		نسبه	2.6	7.3	32.3	47.4	15.1
11	تعمل ادارة الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية مع المسارات الوظيفية .	تكرار	10	14	62	90	16
		نسبه	5.2	7.3	32.3	46.9	8.3
12	يوجد توافق ما بين التخطيط الفردي للمسار مع مسار التخطيط المحدد بالمؤسسة .	تكرار	8	22	76	63	23
		نسبه	4.2	11.5	39.6	32.8	12.0
13	هناك توجه واضح نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة	تكرار	9	23	58	77	25
		نسبه	4.7	12.0	30.2	40.1	13.0
14	تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة مناخ العمل المناسب للموظفين .	تكرار	7	21	50	86	28
		نسبه	3.6	10.9	26.0	44.8	14.6
15	تعمل ادارة الموارد البشرية على ابتكار الحلول البديلة للموظفين .	تكرار	6	20	62	78	26
		نسبه	3.1	10.4	32.3	40.6	13
16	تساعد إدارة الموارد البشرية الموظفين على حل مشكلاتهم في العمل .	تكرار	4	26	52	78	32
		نسبه	2.1	13.5	27.1	40.6	16.7
17	تقوم الادارة بمشاركة الموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي .	تكرار	13	28	57	76	18
		نسبه	6.8	14.6	29.7	39.6	9.4

31	79	52	21	9	تكرار	تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود سياسات وظيفية مرنة تتواءم مع القوانين والانظمة ذات العلاقة.	18
16.1	41.1	27.1	10.9	4.7	نسبه		
27	75	53	27	10	تكرار	تشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي لمعرفة وجهات نظرهم .	19
14.1	39.1	27.6	14.1	5.2	نسبه		
18	68	68	28	10	تكرار	يتوفر لدى المؤسسة " خرائط إحلال " تستطيع من خلالها شغل الوظائف داخلياً عند الحاجة .	20
9.4	35.4	35.4	14.6	5.2	نسبه		

الرقم	دور ادارة الموارد البشرية في نظام الترقيات	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
21	آليات الترقية المعمول بها تتوافق وقانون الخدمة المدنية .	تكرار	4	10	33	91	53
		نسبه 100%	2.1	5.2	17.2	47.4	27.6
22	آليات الترقية المعمول بها تتوافق مع اللوائح التنظيمية .	تكرار	4	10	44	92	42
		نسبه	2.1	5.2	22.9	47.9	21.9
23	آليات الترقية المعمول بها تتسجم وإجراءات العمل .	تكرار	6	10	43	94	39
		نسبه	3.1	5.2	22.4	49.0	20.3
24	تسعى المؤسسة باستمرار الى تحسين آليات الترقية لديها .	تكرار	10	24	53	78	27
		نسبه	5.2	12.5	27.6	40.6	14.1
25	تدعم المؤسسة الموظفين في عملية الترقية .	تكرار	8	22	56	73	33
		نسبه	4.2	11.5	29.2	38	17.2
26	منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي .	تكرار	1	9	27	76	79
		نسبه	0.5	4.7	14.1	39.6	41.1
27	آليات الترقية المعمول بها تحقق التوافق بين ( المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية ) .	تكرار	6	15	52	77	42
		نسبه	3.1	7.8	27.1	40.1	21.9
28	الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	تكرار	7	14	48	87	36
		نسبه	3.6	7.3	25	45.3	18.8
29	نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي .	تكرار	2	14	60	76	40
		نسبه	1	7.3	31.3	39.6	20.8
30	الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل .	تكرار	14	21	60	66	31
		نسبه	7.3	10.9	31.3	34.4	16.1
31	يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على تقييم الأداء .	تكرار	9	17	60	85	21
		نسبه	4.7	8.9	31.3	44.3	10.9
32	الترقيات تتم بناء على إنتاجية العاملين وجودة عملهم .	تكرار	12	23	65	73	19
		نسبه	6.3	12	33.9	38	9.9

26	76	51	27	12	تكرار	يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على الاقدمية في العمل .	33
13.5	39.6	26.6	14.1	6.3	نسبه		
23	53	52	44	20	تكرار	تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية .	34
12	27.6	27.1	22.9	10.4	نسبه		
18	74	63	22	15	تكرار	نظام الترقيات المعمول به في الخدمة المدنية يتسم بالعدالة .	35
9.4	38.5	32.8	11.5	7.8	نسبه		
47	71	52	15	7	تكرار	لدي فهم واطلاع كاف على نظام الترقيات المعمول به في المؤسسة .	36
24.5	37	27.1	7.8	3.6	نسبه		

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المقياس	دور الصراع في السلوك التنظيمي	الرقم
26	42	66	54	4	تكرار	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الادارات .	37
13.5	21.9	34.4	28.1	2.1	نسبه 100%		
16	52	79	41	4	تكرار	يوجد اختلاف بين الادارات حول العمل	38
8	27.1	41.1	21.4	2.1	نسبه		
21	46	65	52	7	تكرار	هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.	39
10.9	24	33.9	27.1	3.6	نسبه		
31	59	49	48	5	تكرار	هناك عدم تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤولية عن نتائج أعمالهم .	40
16.1	30.7	25.5	25	2.6	نسبه		
42	65	52	28	5	تكرار	تتركز الصلاحيات في ايدي فئة قليلة من العاملين	41
21.9	33.9	27.1	14.6	2.6	نسبه		
25	53	71	39	4	تكرار	هناك اختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل .	42
13	27.6	37	20.3	2.1	نسبه		
6	33	63	61	29	تكرار	يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية ، مادية ) لتحقيق اهداف العمل	43
3.1	17.2	32.8	31.8	15.1	نسبه		
35	51	67	33	6	تكرار	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل .	44
18.2	26.6	34.9	17.2	3.1	نسبه		
35	56	71	25	5	تكرار	يزداد التوتر بين العاملين بسبب خلافات العمل	45
18.2	29.2	37	13	2.6	نسبه		
26	64	66	30	6	تكرار	يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض العاملين .	46
13.5	33.3	34.4	15.6	3.1	نسبه		
28	53	70	34	7	تكرار	تقلل الادارة من أهمية الخلاف بين الأطراف المتصارعة .	47
14.6	27.6	36.5	17.7	3.6	نسبه		
24	54	74	37	2	تكرار	التباين في الاقدمية يسبب الصراع بين	48

12.5	28.1	38.5	19.3	1	نسبه	العاملين .	
23	57	72	38	2	تكرار	التباين في المستوى التعليمي يسبب الصراع بين العاملين .	49
12	29.7	37.5	19.8	1	نسبه		
24	54	76	37	1	تكرار	التباين في الخبرة يسبب الصراع بين العاملين .	50
12.5	28.1	39.6	19.3	0.5	نسبه		
6	28	71	61	26	تكرار	يحرص العاملون مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقة القائمة معهم .	51
3.1	14.6	37	31.8	13.5	نسبه		
7	20	83	62	20	تكرار	يحاول العاملون التقليل من الاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم .	52
3.6	10.4	43.2	32.3	10.4	نسبه		
4	31	80	53	24	تكرار	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء .	53
2.1	16.1	41.7	27.6	12.5	نسبه		
10	26	77	57	22	تكرار	يسعى العاملون لاجاد حلول للخلافات بينهم بحيث تكون الحل مناسب للجميع .	54
5.2	13.5	40.1	29.7	11.5	نسبه		
3	22	69	65	33	تكرار	اتخذ الاجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها .	55
1.6	11.5	35.9	33.9	17.2	نسبه		

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المقياس	دور الاتجاهات في السلوك التنظيمي	الرقم
45	61	57	19	10	تكرار	هناك رغبة للاستمرار في عملك الحالي حتى وصول سن التقاعد .	56
23.4	31.8	29.7	9.9	5.2	نسبه 100%		
47	42	62	34	7	تكرار	حياتك تصاب بالارباك اذا تركت عملك الحالي .	57
27.5	21.9	32.3	17.7	3.6	نسبه		
32	48	70	29	13	تكرار	المكاسب المادية هي التي تدفعك نحو العمل .	58
16.7	25	36.5	15.1	6.8	نسبه		
42	55	47	36	12	تكرار	تفضل الاستمرار في عملك الحالي حال توفر فرص عمل افضل .	59
21.9	28.6	24.5	18.8	6.3	نسبه		
39	59	66	19	9	تكرار	تشعر بالسعادة من خلال عملك في المؤسسة .	60
20.3	30.7	34.4	9.9	4.7	نسبه		
73	67	38	11	2	تكرار	اراقب نفسي رقابة ذاتية بصرف النظر عن رقابة مسؤولي المباشر .	61
38	34.9	19.8	5.7	1	نسبه		
73	78	33	7	1	تكرار	تتوفر لدي الرغبة لانجاز المهام الموكلة الي .	62
38	40.6	17.2	3.6	0.5	نسبه		
84	68	31	7	2	تكرار	لدي رغبة لتعزيز مهاراتي لتطوير نظم العمل .	63
43.8	35.4	16.1	3.6	1	نسبه		

79	61	38	11	2	تكرار	اعمل على ترسيخ علاقة طيبة بين الرؤوساء والمرؤوسين لتحقيق اهدافي المهنية .	64
41.1	31.8	19.8	5.7	1	نسبه		
73	56	47	13	3	تكرار	المناخ المناسب يدفعك الى البقاء في العمل .	65
38	29.2	24.5	6.8	1.6	نسبه		
53	67	58	11	3	تكرار	تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة .	66
27.6	34.9	30.2	5.7	1.6	نسبه		
54	60	53	17	7	تكرار	وظيفتي لها تأثير على سلوكي مع الآخرين .	67
28.1	31.3	27.6	8.9	3.6	نسبه		
49	67	56	16	4	تكرار	اشعر بأنني في حالة تنافس ايجابي دائم مع الآخرين .	68
25.5	34.9	29.2	8.3	2.1	نسبه		

الرقم	دور ضغط العمل في السلوك التنظيمي	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
69	يتم استدعائي للعمل في أيام اجازاتي .	تكرار	30	59	52	33	18
		نسبه 100%	15.6	30.7	27.1	17.2	9.4
70	الاعمال المطلوبة مني اعتبرها مناسبة .	تكرار	35	72	62	18	5
		نسبه	18.2	37.5	32.3	9.4	2.6
71	استطيع الحصول على وقت راحة اثناء الدوام .	تكرار	25	55	83	16	13
		نسبه	13	28.6	43.2	8.3	6.8
72	حجم العمل يستنزف مني اوقات اضافية .	تكرار	8	39	68	46	31
		نسبه	4.2	20.3	35.4	24	16.1
73	انا مسؤول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض .	تكرار	5	16	47	83	41
		نسبه	2.6	8.3	24.5	43.2	21.4
74	أعباء العمل تزداد تعقيداً مع مرور الوقت .	تكرار	1	31	63	53	44
		نسبه	0.5	16.1	32.8	27.6	22.9
75	مقدار الصلاحيات الممنوحة لتنفيذ الأعباء غير كاف .	تكرار	4	33	70	53	32
		نسبه	2.1	17.2	36.5	27.6	16.7
76	المعلومات اللازمة لأداء عملي غير كافية .	تكرار	8	50	69	39	26
		نسبه	4.2	26	35.9	20.3	13.5
77	اشعر بأن العمل يتداخل مع واجباتي .	تكرار	10	40	82	43	17
		نسبه	5.2	20.8	42.7	22.4	8.9
78	اشعر بالملل بسبب الروتين اليومي في عملي .	تكرار	14	34	71	43	30
		نسبه	7.3	17.7	37	22.4	15.6
79	اضطر الى ممارسة امور تتنافى مع مبادئ .	تكرار	49	53	50	26	14

7.3	13.5	26	27.6	25.5	نسبه		
21	41	65	46	19	تكرار	الحرية الممنوحة تحد من تعاملي الصحيح مع الموقف .	80
10.9	21.4	33.9	24	9.9	نسبه		
19	32	62	56	23	تكرار	ينتابني شعور بالضيق عندما افوض صلاحياتي لاحد زملائي .	81
9.9	16.7	32.3	29.2	12	نسبه		
24	45	60	48	15	تكرار	يتم تكليفي بأعمال اكثر من الوقت المحدد لها.	82
12.5	23.4	31.3	25	7.8	نسبه		
16	27	52	66	31	تكرار	اشعر بعدم ارتياح بسبب العمل الذي اقوم به .	83
8.3	14.1	27.1	34.4	16.1	نسبه		
22	18	50	53	48	تكرار	يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي ابذله في العمل .	84
11.5	9.4	26	27.6	25.5	نسبه		

جدول (36.5) : نتائج اختبار T " لعينتين مستقمتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية Sig.	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.389	0.863	3.69	3.60	دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
0.382	0.876	3.66	3.57	دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات
0.751	-0.317	3.27	3.25	واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
0.236	-1.19	3.54	3.47	جميع المجالات معاً

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اراء المبحوثين حول دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار ونظام الترقيات واثره على السلوك التنظيمي .

## الفصل السادس

### مناقشة نتائج الدراسة

## 1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

### 1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات؟

أظهرت النتائج أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات كان بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر موظفي هذه الدائرة، حيث بلغ المتوسط لهذه الدرجة (3.5) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة.

ويجب أن يكون هناك دور فعال لدائرة الموارد البشرية في تطوير وتخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، ما ينعكس إيجاباً على مخرجات الموظفين، وبالتالي على المؤسسات التي يعمل بها أولئك الموظفون. ومن هنا فإن لتطوير هذه الدائرة يجب أن يتواءم مع متطلبات العصر الأثر الأكبر في تحقيق النجاحات في المسار الوظيفي ونظام الترقيات لخدمة الموظفين.

### 2.1.6 السؤال الفرعي الأول:

ما هي العوامل التي تحدد المسار الوظيفي والإجراءات القانونية والتنظيمية؟

أظهرت النتائج أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية كانت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.63) وأن أهم خمسة عوامل في تحديد المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة كانت:

1. التدريب النوعي والمتطور والمستمر من أجل تنمية مهارات الموظفين وكان بدرجة عالية.

2. وجود مخطط للمسار التوظيفي يساعد على التخطيط المستقبلي الوظيفي للعاملين وكان بدرجة عالية.

3. وجود نظام واضح لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين وكان بدرجة عالية.

4. فهم واطلاع واسع من قبل الموظف على مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة وتسهيل ذلك لكل العاملين بل وحثهم على الاطلاع على ذلك المخطط وكان بدرجة عالية.

5. ملائمة الوظيفة لكفاءة الموظف وفي ذلك أكبر الاثر في تحقيق الانجازات والتقدم على كافة الصعد وكان بدرجة عالية (الموظف المناسب في المكان المناسب).

في حين كانت أدنى خمسة عوامل في تحديد المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية:

1. توفر خرائط إحلال لدى المؤسسة تستطيع من خلالها شغل الوظائف داخلياً عند الحاجة ودون التمييز والمحاباة لصالح بعض الموظفين مما يشعر الجميع بالعدالة وكان بدرجة متوسطة.

2. مشاركة الإدارة للموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي كون الموظفين هم عماد المؤسسة وعصبها وبالتالي وبالتالي وجود مبدأ المشاركة فيما يخدم المؤسسة وعدم احتكار ذلك من فئة قليلة متنفذة فالنجاح كل النجاح في المشاركة والمشاورة ويقال " ما خاب من استشار " والمسؤول الناجح هو الذي يستشير موظفيه ويشعرهم بكيانهم واهميتهم.

3. وجود التوافق ما بين التخطيط الفردي للمسار مع التخطيط المحدد بالمؤسسة لعدم التصادم والتجاذب والوقوع في الاخطاء نتيجة التضارب في التخطيط مما يؤثر سلباً على الاداء الخاص للموظف والعام للمؤسسة.

4. مشاركة إدارة الموارد البشرية لموظفيها في اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي لمعرفة وجهات نظرهم وخاصة اصحاب الخبرة منهم لما في ذلك من فضائل كبيرة تخدم المؤسسة

والمؤسسة فقد يكون عند الموظفين افكاراً خلاقة نافعة من الاهمية بمكان الاستماع لها والعمل على تطبيقها.

5. التطوير المستمر والابداعي للمسار الوظيفي للفرد ليتواكب مع تطورات العصر الجديدة والمتلاحقة.

### 3.1.6 السؤال الفرعي الثاني:

ما هي العوامل التي تحدد نظام الترقيات والإجراءات القانونية؟

أظهرت النتائج أن دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي هذه الدائرة كانت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.60).

وأن أهم خمسة عوامل تلعب دوراً مهماً في تحديد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية هي:

1. توافق آليات الترقية المعمول بها في المؤسسة وقانون الخدمة المدنية.
2. منح الترقيات للموظفين وبشكل عادل ومستحق لما في ذلك من كبير الأثر على الأداء الوظيفي للموظف.
3. توافق آليات الترقية المعمول بها في المؤسسة مع اللوائح التنظيمية.
4. انسجام آليات الترقية المعمول بها مع إجراءات العمل في المؤسسة.
5. وجود نظام ترقيات يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

في حين كانت أدنى خمسة عوامل تلعب دوراً في تحديد نظام الترقيات من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية هي:

1. أخذ الدورات التدريبية المستمرة والمتطورة والمنسجمة مع تطورات الواقع للموظف عند الترقية مما يدفع الموظف للاستمرار في تطوير ذاته وامكانياته عند يجد التعزيز من قبل المؤسسة التي يعمل بها على جهوده المستمرة في تطوير ذاته.

2. اتسام نظام الترقيات المعمول به في الخدمة المدنية بالعدالة يسهم بإعطاء كل ذي حق حقه دون ظلم ومحاباة فالموظف الذي يشعر بالظلم وعدم اعطائه حقه لا يمكن ان يؤدي ما عليه من حقوق لأنه يعتقد انه لم يخذ ما يستحقه.

3. أخذ انتاجية العاملين وجودة عملهم عند الترقية يزيد من نشاط العاملين ومحاولاتهم الحثيثة للتطوير وخدمة المؤسسة والتنافس الشريف بين العاملين.

4. اخذ اقدمية العمل للموظف بعين الاهتمام عند الترقية: فالخبرة قد تسبق المهارة، وخبير واحد قد يكون أكثر أهمية من عديد من الموظفين، فلا بد أن نستفيد من خبرة من لديهم خبرة وخاصة في تدريب المستجدين ومنفعتهم.

5. اعتماد نظام الترقية على المهارة والمثابرة في العمل يعزز مبدأ التنافس الشريف بين العاملين وبالتالي التسابق في خدمة المؤسسة بشكل حر وشريف ومقدر من قبل الادارة.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة هي نتيجة منطقية في ظل عدم وجود تنافس حر وفعال والتزام من قبل الكثير من العاملين الذين يشعرون بالظلم الواقع عليهم لعدم خضوعهم لنظام ترقيات مناسب او لعدم مشاركتهم في التخطيط من قبل مسؤولي المؤسسة او المتنفذين او توزيع الترقيات على بعض الموظفين المقربين فينعكس سلبي على اداء الموظف وبالتالي المؤسسة وفي المحصلة يتأثر الوطن الذي ينتظر من ابناءه الكثير من الجهود المطلوبة لرفعته وتطوره وعند مقارنة المؤسسات الناجحة

بغيرها من المؤسسات الأقل نجاحا نجد ان المؤسسات الناجحة لديها نظام ترقيات عادل ومشاركة فعالة من قبل الادارة مع موظفيها في التخطيط وكذلك وجود التشجيع من قبل المؤسسة لموظفيها وتعزيزهم على جهودهم وابداعاتهم وكم من مبدع تحطمت ابداعاته على صخرة الظلم والمحابة وعدم التعزيز السائد في مؤسسته .

#### 4.1.6 السؤال الفرعي الثالث:

ماهي العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي؟

أظهرت النتائج أن الاتجاهات كان لها الدور الأكبر في التأثير على السلوك التنظيمي: حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من موظفي دائرة الموارد البشرية (3.81) وبدرجة عالية في حين كانت ضغوط العمل لها أقل الأثر على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية وبمتوسط بلغ (وبدرجة عالية في حين كانت ضغوط العمل لها أقل الأثر على السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية وبمتوسط بلغ (3.15) وبدرجة متوسطة ، وجاء الصراع في الدرجة الثالثة وبمتوسط بلغ (3.37) وبدرجة متوسطة. ومن هنا ترى الباحثة أن التعزيز للعامل من قبل الرؤساء وإعطاء كل عامل حقه ومكانه الطبيعي الذي يستحقه ويتلاءم مع امكاناته وكفاءاته تجعل العامل يشعر بالسعادة في عمله ورغبته في تحقيق الإنجازات وتطوير مهاراته وترسيخ علاقة طيبة مع أقرانه من العاملين، والتعاون معهم لرفعة المؤسسة التي يعملون بها وبالتالي تجعل كل موظف يراقب نفسه ذاتياً دون الحاجة لمراقبة الرئيس له، ومن ثم أن توفر المناخ المناسب للعامل كي يدفعه إلى البقاء في عمله، وعدم تركه بل يبقى في حالة تنافس ايجابي مستمر مع الآخرين لرفعة والرقى بمؤسسته وهذا ما نصبو اليه في مجتمعنا .

#### 5.1.6 السؤال الفرعي الرابع:

ما هو تأثير المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي؟

اظهرت اجابات افراد العينة الى عدم وجود علاقة أو تأثير للمسار الوظيفي على السلوك التنظيمي حيث ابدى ما نسبته 2% منهم (معامل التحديد) ملائمة المسار الوظيفي في المؤسسات العامة للسلوك التنظيمي، ومن هنا ترى الباحثة انه يجب تطوير المسار الوظيفي ليؤثر على السلوك التنظيمي فكلما كان المسار الوظيفي فعالا ومميزا كلما كان السلوك التنظيمي في المؤسسة ناجحا وفعالا والعكس صحيح وتغزو الباحثة ذلك الى شعور الموظف بوجود مخطط للمسار الوظيفي يضمن حقوقه ويلبي طموحاته مما ينعكس على سلوكه التنظيمي ايجاباً وبالتالي يدفع الموظف الى الابداع والابتكار والاخلاص في عمله تحقيقا للمصلحة الخاصة والعامة .

#### 6.1.6 السؤال الفرعي الخامس:

ما هو تأثير نظام الترقيات على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب معامل الانحدار المعياري (Regression) لمعرفة مدى تأثير المسار نظام الترقيات على السلوك التنظيمي، وقد دلت نتائج الاختبار على عدم وجود علاقة أو تأثير لنظام الترقيات على السلوك التنظيمي من وجهة نظر افراد العينة حيث يرى ما نسبته 2% منهم ملائمة نظام الترقيات للسلوك التنظيمي في المؤسسات العامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.136) وبالتالي فان معامل التحديد =  $0.013 * 100\% = 1.3\%$ .

اظهرت النتائج على عدم وجود علاقة بين نظام الترقيات والسلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تقريبا (0.136) وقد يعود ذلك الى شعور الموظفين الى ان نظام الترقيات لا يلبي طموحاتهم وتطلعاتهم او ان هذا

النظام يميز بين فئة واخرى من الموظفين او ان نظام الترقيات لا يتطور مع الواقع لأي سبب كان، وبالتالي فان الباحثة ترى ان وجود نظام ترقيات عادل وواضح وشفاف يطلع عليه كافة الموظفين في المؤسسة له بالغ الاثر الايجابي على السلوك التنظيمي في المؤسسة فكلما كان نظام الترقيات عادلا وواضحا كلما كان السلوك التنظيمي افضل واحسن واكثر فعالية وتعزو الباحثة الى ان رأي افراد العينة حول نظام الترقيات قد يعود الى .

1. شعور الموظف البسيط ان نظام الترقيات غير عادل.
2. شعور الموظف البسيط ان نظام الترقيات لا يواكب التطورات في الواقع ولا يلبي طموحاته.
3. شعور الموظف ان نظام الترقيات لا يعتمد على تقييم الاداء.
4. شعور الموظف ان نظام الترقيات لا يأخذ على محمل الجد الدورات التدريبية التي يأخذها الموظف.

#### 7.1.6 السؤال الفرعي السادس:

هل هناك فروقات في أثر المسار الوظيفي ونظام الترقيات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

اظهرت النتائج عدم وجود فروقات في أثر المسار الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند افراد العينة، في حين ظهرت فروقات في أثر المسار الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وتعزو الباحثة ذلك الى عدة عوامل منها:

1. عدم خضوع الكثير من الموظفين الصغار او المبتدئين للدورات التدريبية المتطورة والمستمرة والتي ترفع مستواهم.

2. شعور الكثير من اصحاب الوظائف الاقل درجة بالظلم من عدم مشاركتهم في التخطيط للمسار الوظيفي للمؤسسة.

3. شعور الموظف البسيط بالظلم في الترقيات والمحاباة في ذلك بين موظف بسيط وموظف في منصب اعلى منه.

كما واطهرت النتائج الى عدم وجود فروقات في أثر نظام الترقيات تبعاً لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في استجابات افراد العينة في حين ظهرت فروقات في استجابات افراد العينة حول اثر الترقيات تبعاً لمتغير المستوى العلمي لأفراد العينة وتعزو الباحثة ذلك الى:

1. الاختلاف في درجة الوعي باختلاف الدرجة العلمية للموظف.  
2. خضوع الكثير من انظمة الترقيات الى الدرجة العلمية للموظف وبالتالي يشعر الموظف الاقل درجة علمية بالظلم.

3. عدم اخذ الكثير من المؤسسات الخبرة لدى الموظف في عملية الترقية.  
4. عدم اطلاع الموظف البسيط على نظام الترقية في المؤسسة لأي سبب كان حيث ينعكس ذلك على اداء الموظف وعدم معرفته لأسس الترقية قد تدفعه للجمود في مكانه وعدم تطوره.

5. الكثير من المؤسسات لا تدفع الموظف للعمل من اجل الترقية لان ذلك قد يكلف المؤسسة اموالاً لا ترغب بإعطائها للموظف وبالتالي تعتقد هذه المؤسسة ان استمرار الموظف في مكانه يعود عليها بالنفع والعكس هو الصحيح.

6. الكثير من المؤسسات لا تحرص على اعطاء الموظفين الدورات الضرورية لعدم رغبتها في اعطاء ترقيات لهم وبالتالي يبقى الموظف كما هو لا يتطور.

## 2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1.2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى:

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود علاقة (تأثير) ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية  $(0.058)$  وهي أكبر من  $(0.05)$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R \text{ Square} = 0.019$  \*  $100 = 1.9\%$  (فقط ما نسبته 2% من افراد العينة يرون ان التخطيط للمسار الوظيفي ملائم للسلوك التنظيمي في المؤسسات العامة).

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي في القطاع العام .

أظهرت نتائج الفرضية الاولى عدم وجود علاقة او تأثير ذو دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد اظهرت النتائج ان ما نسبته 2% من افراد العينة فقط يرون ملائمة المسار الوظيفي في المؤسسات للسلوك التنظيمي

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية جداً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والسلوك التنظيمي في المؤسسة وترى الباحثة ان هذه النتيجة ربما تعود للأسباب التالية :

1. عدم اطلاع الموظف على مخطط للمسار الوظيفي.
2. عدم فهم الموظف للمخطط الوظيفي نتيجة عدم شرحه من قبل المسؤولين.
3. عدم السماح للموظف بالمشاركة في التخطيط للمسار الوظيفي.

4. شعور الموظف ان المخطط لا يشجعه على الابتكار والتنافس.
5. شعور الموظف ان المخطط لا يهيئ جو مناسب له للعمل.
6. شعور الموظف لا يحرص على تحديد المهام المتعلقة بكل موظف.

### 1.2.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى (أ) :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والاتجاه في السلوك التنظيمي .

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية (إيجابية) وبدرجة متوسطة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي ومتغير الاتجاه في السلوك التنظيمي في القطاع العام مما يدل على ان التخطيط الجيد والفعال والعاقل للمسار الوظيفي يؤثر ايجاباً على الاتجاهات في السلوك التنظيمي وترى الباحثة ان التخطيط للمسار الوظيفي يعزز الاتجاهات الايجابية والبناء لدى الموظفين وتجعلهم يراقبون انفسهم ويخلصون في اعمالهم ويعملون على رقي مؤسستهم التي تراعهم وتضمن حقوقهم العادلة ضمن مخطط واضح بين وان وجود هذا المخطط العادل يقلل من الاتجاهات السلبية لدى الموظفين حيث ان طبيعة البشر تحب من يعززها ويثني على جهوده .

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى (ب) :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي .

يتضح لنا من الجدول السابق وجود علاقة (تأثير) عكسية ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي من وجهة نظر

موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، بحيث كلما زاد التخطيط للمسار الوظيفي في المؤسسات زادت الاتجاهات الايجابية عند الموظفين والعكس صحيح، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية .

اظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين التخطيط للمسار الوظيفي والصراع في السلوك التنظيمي وهذا منطقي فكلما كان التخطيط للمسار الوظيفي محكما وشفافا كلما قل الصراع والاختلاف حول العمل في المؤسسة بين كافة المستويات والعكس صحيح، وترى الباحثة ان التخطيط المحكم والعادل والمستمر والفعال للمسار الوظيفي يقلل من وجود الصراعات داخل المؤسسة بين الموظفين لان كل موظف يشعر بانه قد اخذ حقه وبالتالي ينعكس ايجابا على سلوك الموظف مع زملائه في العمل ومع مسؤوليه، كما ترى الباحثة الى ضرورة ان يواكب التخطيط التطورات لخلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين وبالتالي ظهور جو من المحبة والتنافس الشريف بينهم مما يسهم في رفعة المؤسسة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الاولى (ج):

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط للمسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي.

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود علاقة (تأثير) ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $0.05=\alpha$ ) بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي وضغط العمل في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وحيث بلغت قيمة الدالة الاحصائية (0.000) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية .

اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي ومتغير ضغط العمل في السلوك التنظيمي في القطاع العام والمنطقي ان يكون هناك علاقة عكسية بين متغير التخطيط للمسار الوظيفي وضغط العمل لأنه كلما كان هناك تخطيطاً جيداً للمسار الوظيفي قل ضغط العمل على الموظفين وترى الباحثة ان هذه النتيجة قد تعود الى ان الموظفين:

1. يشعرون بالضغط في العمل وتكليفهم أكثر من يطيقون.
  2. يشعرون بان العمل يستنزف منهم اوقاتا اضافية.
  3. يشعرون بان العمل يتداخل مع واجباتهم خارج العمل.
  4. الحرية الممنوحة لهم لا تساعدهم على القيام بواجباتهم على النحو الصحيح.
  5. يشعرون ان الرئيس المباشر لا يعترف بالجهد الذي يبذلونه في العمل.
- كل ذلك ادى الى هذه النتيجة، ومن هنا ترى الباحثة ان تقليل الضغط على الموظف ينعكس ايجاباً بكل معنى الكلمة على ادائه وابداعه وتميزه وبالتالي ينعكس ايجاباً على المؤسسة ومخرجاتها.

#### 2.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: -

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظام الترقيات والسلوك التنظيمي في القطاع العام .

اظهرت النتائج للدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متغير نظام الترقيات ومتغير السلوك التنظيمي في القطاع العام من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية .

وتعزو الباحثة عدم وجود العلاقة من وجهة نظر الموظفين قد تعود الى: -

1. عدم شعور الموظف بوجود نظام ترقيات عادل لجميع الموظفين.
2. عدم ارتباط نظام الترقيات بقانون الخدمة المدنية.
3. عدم اخذ قانون الترقيات للدورات التدريبية للموظف بعين الاعتبار.
4. عدم اخذ الاقدمية في سنوات الخبرة للموظف بعين الاعتبار.
5. عدم اخذ المهارة والكفاءة للموظف بعين الاعتبار.

#### مناقشة الفرضية الثانية (أ):

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين نظام الترقيات والاتجاه في السلوك التنظيمي.

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية (ايجابية) وبدرجة متوسطة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متغير نظام الترقيات ومتغير الاتجاه في السلوك التنظيمي في القطاع العام مما يدل على ان وجود نظام ترقيات عادل يؤثر ايجاباً على الاتجاهات في السلوك التنظيمي من وجهة نظر موظفي دائرة الموارد البشرية.

وترى الباحثة ان هذه النتيجة منطقية فالاتجاه والقيم والاخلاص والتفاني في العمل والابداع والمراقبة الذاتية للموظف كلها تتأصل لدى الموظف إذا شعر ان هناك نظام ترقيات ووظيفة يلبي طموحاته وابداعاته ولا يحابي احدا على احد فلا فضل لموظف على آخر الا بما يستحق ومن هنا تكون المنافسة الخلاقة والتفاعل بين جميع الموظفين تسودها علاقة ايجابية وتبادل محترم.

### مناقشة الفرضية الثانية (ب):

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين نظام الترقيات والصراع في السلوك التنظيمي .

اظهرت النتائج في الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \leq \alpha)$  بين متغير نظام الترقيات ومتغير الصراع في السلوك التنظيمي من وجهة نظر افراد العينة وهذه نتيجة منطقية فكلما كان نظام الترقيات فعالا وشفافا وعادلا قل الصراع بكافة اشكاله والعكس صحيح .

### مناقشة الفرضية الثانية (ج):

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي .

اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متغير نظام الترقيات وضغط العمل في السلوك التنظيمي وتعرض الباحثة عدم وجود هذه العلاقة الى شعور الموظف بتعدد المهام الموكلة له من قبل المؤسسة التي يعمل بها اعتقادا من المؤسسة بانه كلما كلف الموظف بأكثر من مهمة فان ذلك يعود بالنفع المادي للمؤسسة وهذا اعتقاد خاطئ لان ذلك سينعكس سلبا على جودة المخرجات من قبل ذلك الموظف وبالتالي تأثر جودة مخرجات المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

### 3.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة: -

لا توجد فروق في آراء الباحثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول واقع المسار الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي " .

اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في استجابات العينة حول واقع المسار التنظيمي يعزى لمتغير الجنس حيث كانت استجابات الذكور والاناث متقاربه وكذلك اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع المسار الوظيفي يعزى الى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. في حين ظهرت فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول المسار الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وقد كانت الفروق في اغلبها لصالح الاعلى مسمى.

### 4.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق في آراء الباحثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع نظام الترقيات في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي " .

اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول واقع نظام الترقيات المعمول به في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لكل من المتغيرات : الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي حيث كانت اراء الموظفين متقاربة ونظرتهم لنظام الترقيات لم تختلف باختلاف الجنس او سنوات الخبرة او المؤهل العلمي ، في حين ظهرت فروق في نظرة الموظفين لنظام الترقيات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي للموظفين وقد كانت الفروقات لصالح الاعلى مسمى في

أغلبها ربما يكون الأعلى مسمى أكثر استفادة من باقي الموظفين وبالتالي كانت نظرتهم مغايرة لباقي الموظفين .

#### 5.2.6 مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق في آراء المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث الصراع، الاتجاهات وضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات " الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ".  
أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات في استجابات أفراد العينة حول واقع السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث الصراع، الاتجاهات، وضغوط العمل تعزى للمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 3.6 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة توفر خرائط الاحلال لما لها أهمية، وتأثير على المؤسسة والموظف معاً، خاصةً في معرفة مدى تطبيقها للوظائف الهامة بما يتناسب مع مستوى أداء وقدرات ومهارات الموظف، وتمكن هذه خرائط من معرفة التقدير الفعلي للمورد البشري داخل المؤسسة.
2. إتاحة الفرصة من قبل المؤسسات لجميع الموظفين بحرية الاطلاع على المخطط الوظيفي للمؤسسة.
3. إتاحة الفرصة لجميع الموظفين بكافة مسمياتهم ومراتبهم واطيافه الفاعلة في وضع مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة.
4. العمل على التطوير المستمر والدائم لمخطط المسار بما يتلاءم ما تطورات الواقع بما يخدم المصلحة الخاصة والعامة.
5. عرض المخطط على موقع ديوان الموظفين العام بكل تفاصيله للاطلاع والرجوع اليه عند الحاجة.
6. ضرورة وجود مخطط واضح وشفاف وعادل للمسار الوظيفي في جميع المؤسسات مع اعطاء دورات توعية لجميع موظفي المؤسسة حول ضرورة المشاركة الفعالة في فهم ووضع وتطوير المخطط المسار الوظيفي للمؤسسة.
7. ضرورة وجود نظام ترقيات عادل وشفاف في المؤسسة يلبي طموحات جميع الموظفين ويجب زيادة الجهود من أجل احداث تغييرات تتسم بالعدالة في نظام الترقيات بما يتلاءم مع تطورات الواقع.

8. ربط نظام الترقيات بمحفزات تدفع الموظف للإبداع والابتكار والمثابرة كأن يتم ترقية الموظف النشيط والفعال والذي يخدم المؤسسة باكتشاف ما او تطوير برنامج ينفع المؤسسة وغير ذلك.

9. تعزيز الاتجاهات الايجابية في المؤسسة بين الموظفين بكافة مستوياتهم لخلق جو من التعاون والمثابرة والاخلاص والمراقبة الذاتية والعمل على الحد من الاتجاهات السلبية بكل الطرق والوسائل ومنها تعيين الموظف ضمن مؤهله العلمي ومهاراته وقدراته ومن خلال عقد دورات توعية لكافة الموظفين تعزز الاتجاهات الايجابية بين الموظفين وتقلل الاتجاهات السلبية والعمل على القضاء عليها.

10. تخفيف الضغط على الموظف وعدم ارهاقه بالكثير من المهام فالنوعية أفضل من الكم، واعتراف المسؤول المباشر بالجهد الذي يبذله الموظف مما يرفع من معنوياته التي تؤثر على انتاجيته.

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع: -

- أبو شيخه، نادر احمد، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- تيم، يزن محمد. 2018. إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان.
- الجساسي، عبد الله حمد محمد. 2011. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- جلاب، احسان دهش. 2011. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جلاب، احسان دهش. 2011. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- جلده، سامر. 2009. السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان.
- الحاج، طارق؛ سالم، فوز الدين؛ بدير، محمد. 1990. إدارة الافراد. مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- حريم، حسين. 2004. السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- حسن، عبد العزيز علي. الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، القاهرة. المكتبة العصرية، مصر.

- حمود، خضير كاظم. 2002. السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الخالدي، إبراهيم بدر. 2012. السلوك التنظيمي: منحى تطبيقي معاصر. دار الاعلام للنشر والتوزيع، عمان.
- الخالدي، أحمد. 2008. أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بالمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- الخشالي، شاكر. 2004. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. المجلد 7. العدد 1. ص 1-24.
- الدوسري، سعد. 2005. ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ديري، زاهد محمد. 2011. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ديسلر، جاري. 2003، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر، الرياض.
- ربابعة، علي محمد. 2003. إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الرشيد، مازن فارس. 2004. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة السعودية. الطبعة الثانية. مكتبة العبيكات، الرياض.
- رفاعي، رفاعي محمد؛ بسيوني، إسماعيل علي. 2004. إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ للنشر. السعودية.

- ريم، بنت عمر بن منصور الشريف. 2013. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- الزعاري، محمد فواز. 2004. تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. عمادة الدراسات العليا. عمان.
- زويلف، مهدي حسن. 2001. إدارة الموارد البشرية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- سلافه عبد المنعم. 2005. العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة سوداتل للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سلطان، محمد سعيد. 2003. السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السلمي، علي. 2001. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- سيليا، دحاش. 2015. أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين: دراسة حالة المركز التجاري (UNO) بالبويرة- الجزائر. جامعة البويرة، الجزائر.
- شاويش، مصطفى نجيب، 2005، إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد"، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الشهراني، مفرح بن محمد. 2014. أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصقية، فهد إبراهيم حمد. 2004. التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- الطائي، يوسف حجيم؛ الفضل، مؤيد عبد المحسن؛ العبادي، هاشم فوزي. 2006. ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ السواط، طلق بن عوض الله. 2003. السلوك التنظيمي. الطبعة الرابعة. دار حافظ للنشر والتوزيع. السعودية.
- طه، طارق. 2006. السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والانترنت. دار الكتب. مصر.
- عباس، انس عبد الباسط. 2011. السلوك التنظيمي منظمات الاعمال العلوم السلوكية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. 2003. السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الجديدة. مصر.
- عبد الرحيم، عاطف جابر طه. 2009. السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- عبد الواحد، مؤمن خلف. 2008. الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- العديلي، ناصر محمد. 1993. إدارة السلوك التنظيمي. مرام للطباعة الالكترونية.
- عصام، محمد حسين عابد. 2007. أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشوره. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عقيلي، عمر وصفي. 2015. ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان.
- العميان، محمود. 2005. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر.
- العواملة، نائل عبد الحافظ. 1995. تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد العاشر. العدد السادس.
- عوض، عامر. 2008. السلوك التنظيمي "الإداري". دار اسامه للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
- الغنيمي، زينب. 2001. ترقية الموظف العام في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة القدس.
- فيله، فاروق عبده، محمد عبد المجيد. 2005. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم. 1999. إدارة الافراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص. الطبعة الثانية، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم. 2010. الوجيه في إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الكبيسي، عامر خضير. 2005. إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر.

- الكلالدة، طاهر محمود. 2008. تنمية وإدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة النشر والتوزيع، عمان.
- الكلالدة، طاهر محمود. 2011. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى. 2002. السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية. دراسات، المجلد 29. العدد 1. ص 98.
- اللوزي، موسى. 2012. الطبعة الخامسة. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، عمان.
- ماهر، احمد. 2004. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعة. الإسكندرية.
- مجمع العربي للمحاسبين القانونيين. 2003. إدارة واستراتيجيات العمليات. ط2. المطابع المركزية: عمان - الاردن.
- محمد، ثائر سعدون. 2016. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان.
- مرسى، جمال الدين محمد؛ ادريس، ثابت عبد الرحمن. 2004. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية.
- مصطفى، احمد. 2000. إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة
- موقع ديوان الموظفين العام. <https://www.gpc.pna.ps>. 2019/4/20.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. 2005. إدارة الموارد البشرية: لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين. دار الكتب. مصر.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. 2007. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر.
- المغربي، كامل محمد. 2004. السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الطبعة الثالثة. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان.
- الملحم، وليد. 2007. ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهاته العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسيحية على حراس المن بشركات الحراسات المنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النجار، نبيل الحسيني؛ راغب، مدحت مصطفى؛ 1992. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. 2008-2009، مهارات إدارة الموارد البشرية. الجزء الثالث. مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر.
- هلال، محمد عبد الغني. 2008. مهارات تنمية إدارة الموارد البشرية: المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور (موسوعة تنمية الموارد البشرية). الجزء الثالث. دار الكتب. مصر.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. 2005. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان.
- وهيب، رضا عبد الرزاق؛ سعيد، نضال محمد؛ بدر، عبد العزيز. 1987. إدارة الأفراد. المكتبة الوطنية. بغداد.
- دولة فلسطين. [ar.wikipedia.org/wiki/](http://ar.wikipedia.org/wiki/) .2019/4/20

- طویل، محمد احمد عبد الله. 2013. تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى.
- أبو سن، عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد. 2015. دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- شعبي، أمينة. 2014. نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية. رسالة ماجستير. جامعة خميس مليانة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق.

#### المراجع الأجنبية

- Antoniu, Eliza. (2010). **Career planning process and its role in human resource development. Annals of the University of Petrosani, Economics**, 10(2), p. 13-22.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2015). **Organization Behavior**, Global Edition 16.
- Davis, K., **Human Behavior at Work**, New York: McGraw-Hill, 1997.
- Gibson, J. et al. **Organization: Behavior, Structure, Processes**, Boston: Irwin, 1994.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., And Matteson, M. T. (2008), **Organizational behavior and management**, Eight Edition, McGraw – Hill Company, Inc.
- Jabbour, Charbel.J.C. and Santos, Fernando. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 19, N. 12. December 2133-2154.
- Kreitner R., and Kinick A. (2001) , **Organizational behavior** , McGraw-Hill / Irwin.
- Lussier, R. N. (2005), **Human relations in organizations: Applications and skill building**, McGraw-Hill, Irwin.

- McShare, S. L. and Glinow, M. A. V. (2007), *Organizational behavior: Essentials*, The McGraw Hill Companies.
- Richard, Hodgetts. And Steven, Altman. *Organizational Behavior* (Philadelphia: W. B. Saunders Company 1979), P. 5.
- Umstot, D. D. (1984), *understanding organizational behavior*, West Publishing Company.

### **Thesis:**

- Barnett, M., Gatfield, D., et al 2006. **Barriers to Progress or Window of Opportunity? A study in Career Path Mapping in the Maritime Industries.** *WMU Journal of Maritime Affairs*, Vol. 5, No.2, pp. 127-142.
- Campbell, D. 2006. **An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Non-Financial Performance Improvement.** Harvard Business School.
- Granrose, Cherlyn. And Portwood, James. 1987. Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *The Academe of Management Journal*, Vol. 30. No. 4, pp. 699-720.
- Holzle, K. 2010. Designing and Implementing a Career Path for Project Managers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, pp: 779-786.
- Maureen E, Mclean. 2007. **Effective Career Planning for the Future Benefits Both Employees and Employers.** Unpublished master's dissertation, State University of New York.
- Meruda, Nura. 2003. **The Relationship Between Career and Individual Performance. Unpublished master dissertation**, University Utara, Malaysia.
- Noe, Raymond. 1996. Is Career Management Related to Employee Development and Performance. *Journal of the Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 2, pp. 119-133.
- Pankaj, T. 2012. **Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review.**



## ملحق:

نوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية على دوائر الحكومية الوزارية (أعداد الموظفين الكلية في جميع الوزارات تم الحصول عليها من ديوان الموظفين العام، وأعداد الموظفين في دوائر إدارات الموارد البشرية تم جمعها من كل دائرة من قبل الباحثة من المسؤول في تلك الدائرة):

المجموع	عدد موظفي دائرة الموارد البشرية	عدد العاملين		الوزارة
		ذكور	إناث	
46454	29	20767	25687	وزارة التربية والتعليم
1577	6	1136	441	وزارة التعليم العالي
2017	36	1379	638	وزارة المالية والتخطيط
14023	26	8587	5436	وزارة الصحة
3055	25	2793	262	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
832	25	601	231	وزارة الاقتصاد الوطني
404	25	288	116	وزارة الحكم المحلي
675	22	458	217	وزارة العمل
119	20	80	39	وزارة الإعلام
529	16	445	84	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
1264	14	632	632	وزارة التنمية الاجتماعية
1088	10	760	328	وزارة الداخلية
651	10	522	129	وزارة النقل والمواصلات
1246	7	933	313	وزارة الزراعة
14023	7	8587	5436	وزارة العدل
214	4	120	94	وزارة الثقافة
76	3	19	57	وزارة شؤون المرأة
458	5	322	136	وزارة الشؤون الخارجية
25	7	16	9	وزارة شؤون القدس
265	4	181	84	وزارة السياحة والآثار
804	21	627	177	وزارة الأشغال والإسكان
المجموع				

يبلغ عدد موظفي الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة 89440 موظفاً، ويتوزعون على 83 مرفقاً حكومياً، وعليه نورد الجداول التالية: جدول رقم (1): يوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب الفئة الوظيفية والجنس:

النسبة	المجموع	الجنس		الفئة الوظيفية
		أنثى	ذكر	
%1.00	900	104	796	العليا
%6.85	6131	1503	4628	الأولى
%58.40	52275	25552	26723	الثانية
%21.11	18889	9094	9795	الثالثة
%3.26	2920	92	2828	الرابعة
%8.38	7496	2012	5484	الخامسة
%1.00	829	173	656	غير ذلك
%100	89440	38530	50910	المجموع

جدول رقم (3): يوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب المؤهل العلمي والجنس

نسبة	مجموع	ذكر	أنثى	التصنيف
%12	10486	2545	7941	أقل من ثانوية عامة
%5	4785	1081	3704	ثانوية عامة
%13	12319	6583	5736	دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة
%57	51010	24394	26616	بكالوريوس
%2	1492	722	770	دبلوم بعد البكالوريوس
%9	7792	3008	4784	ماجستير أو ما يعادلها
%2	1556	197	1359	دكتوراه أو ما يعادلها
%100	89440	38530	50910	المجموع

جدول رقم (4): يوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب الفئة العمرية

النسبة	المجموع	الفئة العمرية
%7	6415	<=30
%34	30580	>30<= 40
%33	29162	>40<50
%26	23283	>=50
%100	89440	المجموع

جدول رقم (5): يوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب سنوات الخدمة

النسبة	المجموع	سنوات الخدمة
%32	28351	<=10
%18	15913	>10<15
%25	22765	>=15<20
%25	22411	>=20
%100	89440	

المصدر: ( موقع ديوان الموظفين العام <https://www.gpc.pna.ps> ).



جامعة القدس \_ القدس

عمادة الدراسات العليا

حضرة الاخوة الموظفين والموظفات

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

(دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك

التنظيمي)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال في جامعة القدس، وبناءً عليه يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بان إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ اميمة ابو عواد

إشراف الدكتور/ أحمد محمد حرز الله

## تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.  
✓ يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الأكثر ملاءمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.  
✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

## القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تلائمك:

### 1. الجنس:

- 1.1 ذكر  2.1 أنثى

### 2. العمر:

- 1.2 20- أقل من 30 سنة  2.2 30- أقل من 40 سنة  
 3.2 40- أقل من 50 سنة  4.2 50 سنة فأكثر

### 3. سنوات الخبرة:

- 1.3 أقل من 5 سنوات  2.3 5- أقل من 10 سنوات  
 3.3 10- أقل من 15 سنة  4.3 15 - أقل من 20 سنة  
 5.3 أكثر من 20 سنة

### 4. المسمى الوظيفي:

- 1.4 رئيس شعبة  2.4 رئيس قسم  5.4 موظف  
 3.4 مدير دائرة  4.4 نائب مدير عام

### 5. المؤهل العلمي:

- 1.5 دبلوم أو أقل  2.5 بكالوريوس  
 3.5 ماجستير  4.5 دكتوراه

## القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافقين على ما جاء فيها استناداً إلى دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقيات وأثره على السلوك التنظيمي، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية: -

معارض بشدة	معارض	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
					1. لدي فهم واطلاع واسع على مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة.
					2. يساعد مخطط المسار الوظيفي في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين.
					3. تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود نظام واضح لتخطيط المسار الوظيفي.
					4. اشعر بان وظيفتي الحالية تتناسب ومؤهلي العلمي.
					5. اشعر بان كفاءتي ذات صلة بوظيفتي الحالية.
					6. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين.
					7. لتدريب الموظفين اثر إيجابي في تنمية مهاراتهم الوظيفية.
					8. يتم قياس وتقييم فاعلية برامج تنمية العاملين وتطويرهم باستمرار.
					9. تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المهام المتعلقة بكل موظف.
					10. تدعم إدارة الموارد البشرية عملية تنمية العاملين وتطويرهم.
					11. تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية تتسجم مع المسارات الوظيفية.
					12. يوجد توافق ما بين التخطيط الفردي للمسار مع مسار التخطيط المحدد بالمؤسسة.
					13. هناك توجه واضح نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة.
					14. تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة مناخ العمل المناسب للعاملين.
					15. تعمل إدارة الموارد البشرية على ابتكار الحلول البديلة للعاملين.
					16. تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين على حل مشكلاتهم في العمل.
					17. تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي.
					18. تعمل إدارة الموارد البشرية على وجود سياسات وظيفية مرنة تتواءم مع القوانين والأنظمة ذات العلاقة.
					19. تشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي لمعرفة وجهات نظرهم.
					20. يتوفر لدى المؤسسة "خرائط إحلال" تستطيع من خلالها شغل الوظائف داخلياً عند الحاجة.

ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية في نظام الترقيات

معارض بشدة	معارض	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	
					21. آليات الترقية المعمول بها تتوافق وقانون الخدمة المدنية.
					22. آليات الترقية المعمول بها تتوافق مع اللوائح التنظيمية.
					23. آليات الترقية المعمول بها تتسجم وإجراءات العمل.
					24. تسعى المؤسسة باستمرار الى تحسين آليات الترقية لديها.
					25. تدعم المؤسسة الموظفين في عملية الترقية.
					26. منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.
					27. آليات الترقية المعمول بها تحقق التوافق بين (المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية).
					28. الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.
					29. نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
					30. الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.
					31. يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على تقييم الأداء.
					32. الترقيات تتم بناء على إنتاجية العاملين وجودة عملهم.
					33. يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على الاقدمية في العمل.
					34. تؤخذ الدورات التدريبية بعين الاعتبار عند الترقية.
					35. نظام الترقيات المعمول به في الخدمة المدنية يتسم بالعدالة.
					36. لدي فهم واطلاع كافٍ على نظام الترقيات المعمول به في المؤسسة.
معارض بشدة	معارض	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام
					<b>الصراع</b>
					37. يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات.
					38. يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.
					39. هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.
					40. هناك عدم تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤولية عن نتائج أعمالهم.
					41. تتركز الصلاحيات في ايدي فئة قليلة من العاملين.
					42. هناك اختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين واهداف العمل.
					43. يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية) لتحقيق اهداف العمل.
					44. تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل.

ثالثاً: واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام

معارض بشدة	معارض	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	
					45. يزداد التوتر بين العاملين بسبب خلافات العمل.
					46. يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.
					47. تقلل الإدارة من أهمية الخلاف بين الأطراف المتصارعة.
					48. التباين في الأقدمية يسبب الصراع بين العاملين.
					49. التباين في المستوى التعليمي يسبب الصراع بين العاملين.
					50. التباين في الخبرة يسبب الصراع بين العاملين.
					51. يحرص العاملون مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقة القائمة معهم.
					52. يحاول العاملون التقليل من الاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم.
					53. يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.
					54. يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بينهم بحيث تكون الحلول مناسبة للجميع.
					55. اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.
					<b>الاتجاهات</b>
					56. هناك رغبة للاستمرار في عملك الحالي حتى وصول سن التقاعد.
					57. حياتك تصاب بالإرباك اذا تركت عملك الحالي.
					58. المكاسب المادية هي التي تدفعك نحو العمل.
					59. تفضل الاستمرار في عملك الحالي حال توفر فرص عمل أفضل.
					60. تشعر بالسعادة من خلال عملك في المؤسسة .
					61. اراقب نفسي بنفسي رقابة ذاتية بصرف النظر عن رقابة مسؤولي المباشر.
					62. تتوفر لدي الرغبة لإنجاز المهام الموكلة الي.
					63. لدي رغبة لتعزيز مهاراتي لتطوير نظم العمل.
					64. اعمل على ترسيخ علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهدافي المهنية.
					65. المناخ المناسب يدفعك الى البقاء في العمل.
					66. تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة.
					67. وظيفتي لها تأثير على سلوكي مع الآخرين.
					68. اشعر بأنني في حالة تنافس ايجابي دائم مع الآخرين.

ثالثاً: واقع السلوك التنظيمي في القطاع العام

معارض بشدة	معارض	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	
					<b>ضغوط العمل</b>
					69. يتم استدعائي للعمل في أيام إجازاتي.
					70. الاعمال المطلوبة مني اعتبرها مناسبة.
					71. استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.
					72. حجم العمل يستنزف مني أوقات إضافية.
					73. انا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات مرتبطة ببعضها البعض.
					74. أعباء العمل تزداد تعقيداً مع مرور الوقت.
					75. مقدار الصلاحيات الممنوحة لتنفيذ الأعباء غير كاف.
					76. المعلومات اللازمة لأداء عملي غير كافية .
					77. اشعر بأن العمل يتداخل مع واجباتي.
					78. اشعر بالملل بسبب الروتين اليومي في عملي.
					79. اضطر الى ممارسة أمور تتنافى مع مبادئني.
					80. الحرية الممنوحة تحد من تعاملني الصحيح مع الموقف.
					81. ينتابني شعور بالضيق عندما افوض صلاحياتي لاحد زملائي .
					82. يتم تكليفي بأعمال اكثر من الوقت المحدد لها.
					83. اشعر بعدم ارتياح بسبب العمل الذي أقوم به.
					84. يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي ابذله في العمل.

## قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم	الرقم
أستاذ دكتور جامعة القدس المفتوحة	الأستاذ الدكتور ذياب جرار	1
أستاذ مساعد جامعة القدس	الدكتور نضال درويش	2
عميد جامعة القدس المفتوحة	الدكتور يوسف ابو فارة	3
استاذ مساعد جامعة القدس	الدكتورة سلوى البرغوثي	4
استاذ مساعد جامعة القدس	الدكتور محمد سالم	5
استاذ مساعد جامعة القدس	الدكتور بسام بنات	6
استاذ مساعد جامعة القدس	الدكتور ناصر جرادات	7