

## أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة

### المستنصرية

أ.م. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

[mah\\_ha72@yahoo.com](mailto:mah_ha72@yahoo.com)

### الخلاصة

اتخذت هذه الدراسة من معرفة طبيعة علاقة وأثر أبعاد تصميم العمل بأنشطة إدارة المسار الوظيفي مشكلة لها. وتم تصميم مخطط مقترح يحدد العلاقة والأثر بين تصميم العمل بوصفه المتغير المستقل ومتغيراته (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، وإدارة المسار الوظيفي بوصفها المتغير المعتمد ومتغيراتها (تخطيط المسار الوظيفي، تحديد المسار الوظيفي، التدريب الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي). وفي ضوء المخطط المقترح تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتعلق الأولى بتحديد علاقات الارتباط، والثانية لتحديد علاقات التأثير. ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة تم استيعاب متغيراته في استمارة الاستبيان التي أعدت اعتمادا على عدد من المقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم توزيعها على (75) فردا يمثلون عينة عشوائية من موظفي كليات العلوم والإدارة والاقتصاد والهندسة في الجامعة المستنصرية، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات ضم عدد من المسؤولين والموظفين. واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر بين تصميم العمل ومتغيراته (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، التغذية العكسية)، وإدارة المسار الوظيفي إجمالا. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات كان أهمها، ضرورة اعتماد الكليات المبحوثة أسلوب تصميم العمل الذي يتضمن الأبعاد الأساسية التي جاءت بها الدراسة، عدا بعد الاستقلالية لما لتلك الأبعاد من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تصميم العمل، إدارة المسار الوظيفي

## Effect of the Job Design Dimensions on Career Management activities:

### Exploration Study in Some of Colleges of Al–Mustansiria University

#### Abstract

This study has taken knowledge of the nature of the relationship and the impact of the job design dimensions with career management activities as an issue. Design scheme proposed that the relation and the between the job design described as the independent variable and its variables (Skill variety, Task Identify, Task significance, Autonomy, Feed back) and career management described as the Reliable variable and its variables (Career Planning, Career pathing, The Function Training, Career Development). In the light of the proposed scheme two main premises was formulated, the first concerning the identification of linkages relations, and the second concerning the impact relations. And the test hypothesis variables of the study were absorbed in a questionnaire prepared based a number of measures related to the subject of the study and were distributed to (75) individuals representing a random sample of Science, Management & Economics and Engineering colleges at the University of Al–Mustansiria ,in addition to conduct some interviews, which included a number of officials and employees. And a range of methods used to analyze statistical data , and results were extracted by using (SPSS) software. The study found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between job design, its variables (Skill variety, Task Identify, Task significance, Feed back), and career management as a whole. Emerged from the study a set of recommendations and proposals, the most important one was, it is necessary for the college discussed to have a job design style that includes the basic dimensions that came in the study, except the Autonomy dimension, because the other dimensions are of a greet importance in increasing effectiveness of career management activities.

**Key words:** Job design dimensions, Career management activities

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

انسجاماً مع حيوية الدور الذي يلعبه هذان المتغيران يمكن وصف مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما مستوى أبعاد تصميم العمل في الكليات المبحوثة، وفقاً لإدراك موظفيها؟
- ما مستوى أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة، وفقاً لإدراك موظفيها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات أبعاد تصميم العمل ومتغيرات أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر متغيرات أبعاد تصميم العمل في متغيرات أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة فضلاً عن النقاط الآتية:

1. أهمية المنطق والمراجعة النظرية لمتغيري الدراسة الرئيسيين (تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي).
2. دقة متغيري الدراسة وحساسيتها في حياة الأفراد العاملين ومن ثم في حياة المنظمة.
3. طرح آخر الدراسات والبحوث النظرية والأكاديمية في مجال تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي التي كانت في متناول أيدينا.
4. التعرف على الأبعاد الأساسية المكونة لتصميم العمل ومدى تأثيرها في أنشطة إدارة المسار الوظيفي في ضوء نمط العلاقة بينهما.
5. رفد مكتبات كليات الإدارة والاقتصاد في دراسة مجال إدارة الأعمال والتي تعتبر الأولى التي تناقش موضوع العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين.

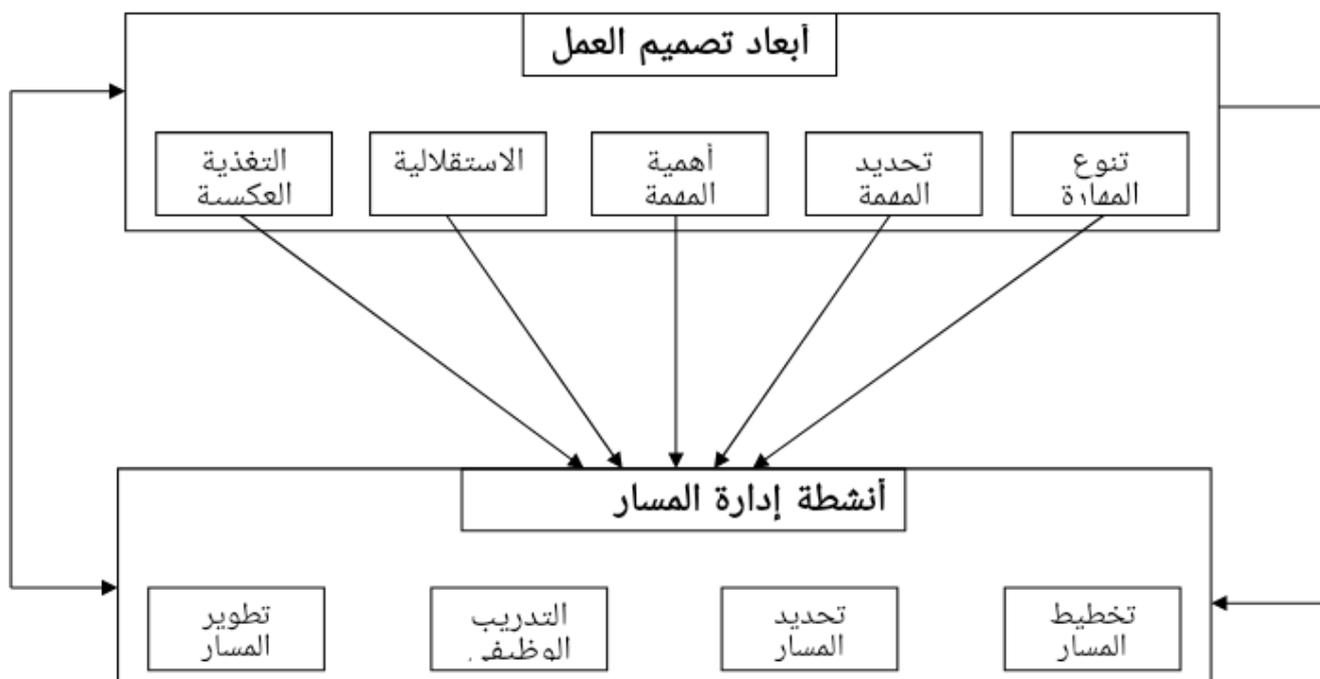
ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري الدراسة.
2. تشخيص واقع أبعاد تصميم العمل وترتيب أسبقية تلك الأبعاد وفقاً لإجابات عينة الدراسة.
3. تشخيص واقع أنشطة إدارة المسار الوظيفي وترتيبها حسب فاعلية كل نشاط وفقاً لإجابات عينة الدراسة.
4. دراسة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل وأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة وتحديد نوعية تلك العلاقة.
5. تحديد مدى تأثير أبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة، وبيان مستوى دلالتها المعنوية في ضوء الاختبارات الإحصائية التي ستحدد ذلك.
6. السعي إلى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن وضع مخطط مقترح للدراسة والذي يصور حركة متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة، والشكل (1) يوضح هذا المخطط وهو يتكون من قسمين:

1. أبعاد تصميم العمل: وهو المتغير المستقل، إذ تم تناوله من خلال خمسة أبعاد للوظيفة تم انتقاؤها من نموذج الخصائص الجوهرية للوظيفة لـ (Hackman & Oldhan) وهي (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية العكسية).
2. أنشطة إدارة المسار الوظيفي: وهو المتغير المعتمد والتي تضم أربعة أنشطة تمثل المتغيرات الفرعية لإدارة المسار الوظيفي وهي (تخطيط المسار الوظيفي، تحديد المسار الوظيفي، التدريب الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء ما جاء في مخطط الدراسة المقترح تتكون فرضيات الدراسة الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تصميم العمل وأنشطة إدارة المسار الوظيفي. وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتنوع المهارة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
3. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأهمية المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
4. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
5. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

تأسست الجامعة المستنصرية عام (1963) في نقابة المعلمين، وقد اشتقت اسمها من اسم المدرسة المستنصرية التي كانت من أقدم المؤسسات العلمية في التاريخ العربي والعالمي، والتي أنشأت سنة 631هـ-1223م. بدأت الجامعة المستنصرية مسيرتها الأولى كجامعة أهلية عام 1964 أطلق عليها اسم (الكلية الجامعة) وألحقت بجامعة بغداد بقصد منحها السوية العلمية المعتمدة في الجامعات الرسمية. وفي عام 1965 انفصلت الجامعة المستنصرية عن جامعة بغداد والتزمت بمناهجها الدراسية الخاصة بها. تضم الجامعة عدداً من الكليات وهي (كلية الآداب، كلية العلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الطب، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية التربية الأساسية، كلية القانون، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم السياسية، كلية التربية الرياضية). وفي موضوع الدراسة الحالي تم اختيار ثلاثة كليات تمثل بكلية العلوم وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية الهندسة.

ولغرض معرفة كيفية إجراء الدراسة، هل على المستوى الكلي للكليات الثلاث عينة الدراسة، أم بشكل انفرادي كل كلية على حدة، لابد من استخدام إحدى الاختبارات الإحصائية التي ترشدنا إلى مدى وجود الاختلافات المعنوية بين هذه الكليات. وبعد الاطلاع على خواص الاختبارات التي يمكن أن نفي بالغرض، وجد إن اختبار (Kruskal-Waillis) أنسب تلك الاختبارات لموضوع دراستنا هذه. وبعد إجراء الاختبار وجد أن قيمة (Kruskal-Waillis) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0,05) ودرجة حرية (2) كانت (1,302) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (5,600)، وهذا يعني عدم وجود فروقات معنوية بين الكليات الثلاث، وهذا ما جعلنا نختبر فرضيات الدراسة على المستوى الإجمالي للكليات الثلاث.

سابعاً: مقياس الدراسة

استخدمت استمارة الاستبانة كأسلوب رئيس لجمع البيانات المطلوبة وانقسمت الى جزئين تعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بأبعاد تصميم العمل وبواقع (15) سؤالاً، أما الجزء الثاني فتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بإدارة المسار الوظيفي وبواقع (29) سؤالاً. وتم استخدام مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً(5)، وأتفق(4)، واتفق الى حد ما(3)، ولاأتفق(2)، ولاأتفق تماماً(1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي. والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسة والفرعية للاستبانة والمقاييس المعتمد عليها للمقياس. جدول (1) متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في المقياس

المصدر المعتمد في المقياس	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
Hellrigel, Slocum & Woodman, (2001), "Organizational Behavior". تم تجربة المقياس من قبل براق طالب عبد الجبار الحيدر (أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل) 2007.	1-3	3	تنوع المهارة	أبعاد تصميم العمل
	4-6	3	تحديد المهمة	
	7-9	3	أهمية المهمة	
	10-12	3	الاستقلالية	
	13-15	3	التغذية العكسية	
1. Hall, Bown & Hall, (1982), "Experiences In Management & Organization Behavior". 2. Timm & Peterson, (1982), "Human Relations In Organizations".	16-23	8	تخطيط المسار الوظيفي	أنشطة إدارة المسار الوظيفي
	24-29	6	تحديد المسار الوظيفي	
	30-36	7	التدريب الوظيفي	
	37-44	8	تطوير المسار الوظيفي	

المصدر المعتمد في المقياس	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
3. فوزي عطوي (1993)، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي. تم تجربة المقاييس من قبل صفوان جبار العلواني. (تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة) 1999.				

صدق الاستبانة: يعد الصدق من الخصائص الأساسية للاختبارات والمقاييس لأنه يشير إلى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها وتوجد طرائق وأساليب متعددة لإيجاد الصدق ولكون معظم الدراسات السابقة المماثلة لهذه الدراسة قد اعتمدت الصدق الظاهري فإن الدراسة الحالية لجأت إلى عرض فقرات الاستبانة على (10) خبراء مختصين في الإدارة كل على انفراد ليبيدي رأيه على كل فقرة من حيث صلاحيتها (صدقها) أو عدم صلاحيتها في قياس الفقرات الواردة في الاستبانة. وبعد جمع آراء المحكمين للاستبانة تبين أن نسبة الاتفاق بين المحكمين على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة بلغت (91%).

قياس ثبات الاستبانة: يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في القياس ويتعين توافره في المقياس لكي يكون صالحاً للاستخدام، وتعتمد صحة القياس على مدى ثبات نتائجه وصدقها، ونعني بالثبات الاتساق في نتائج الاختبار. ولغرض اختبار نتائج عينة البحث بكاملها، تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) لإيجاد الثبات، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم فقرات الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول يمثل الفقرات ذات الأرقام الفردية، ويمثل القسم الثاني الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ومن أجل إيجاد معامل الاتساق الداخلي (Coefficient of Consistence) أي معامل الارتباط بين الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية، تم احتساب معامل الثبات الكلي لها فكان (0.824) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان- براون (Spearman-Brown) أصبح معامل الثبات بعد ذلك (0.896)، وهذا يشير إلى أن الثبات الكلي للاستبانة كان مرتفعاً ويمكن الاعتماد على نتائجه.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: تصميم العمل

أ- مفهوم تصميم العمل Concept of Job Design

اكتسب مفهوم تصميم العمل اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والإدارة بشكل عام، وذلك لعلاقته الوثيقة بنوعية حياة العمل، وكذلك لارتباطه بمستقبل مسار الأفراد الوظيفي. ونظراً لاختلاف آراء المهتمين بموضوع تصميم العمل، يمكننا استعراض أبرز تلك الآراء من خلال الجدول (2) الآتي:

الجدول (2) مفاهيم تصميم العمل

ت	الكاتب	المفهوم
1	Schuler, 1995: 156	عملية تحديد وإيجاد خصائص الوظائف، حيث أن تصميم العمل يهدف على إيجاد الوظائف.
2	Noe et al, 1996: 183	عملية تحديد طرائق العمل التي سوف يؤديه الأفراد، والمهام التي يتطلب أدائها في وظيفة معينة.
3	الدليمي، 1996: 16	البناء المتكامل الذي يتضمن تحديد مواصفات المهام وتسلسل النشاطات وتنظيم العلاقات بين العاملين وتأثير أدوارهم في العملية التشغيلية وتحديد المؤهلات والقابليات والمهارات المطلوبة منهم.
4	السالم، 1997: 17	البناء المتكامل والمتضمن تحديد الخصائص ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقابليات وأساليب وإجراءات.
5	Evans, 1997: 154	عملية تحديد مسؤوليات ومهام الوظيفة، وتحديد العمل والطرائق التي سيتم من خلالها تنفيذ المهام بالشكل الذي يجعل الوظيفة محفزة للأفراد ويشعرون بالرضا والأمان.
6	نصر الله، 1999: 30	عملية تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة العمل، وهو عملية مستمرة وتنطوي على تقسيم الأنشطة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال.
7	العلي، 2000: 293	تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي ينبغي أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى فضلاً عن الحاجة إلى التدريب.
8	Schermerhorn, 2001: 308	عملية تحديد وتعريف الوظائف من خلال تخصيص مهام العمل المحدد للأفراد والجماعات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أداء عالي ورضا وظيفي.
9	الشكرجي، 2001: 66-67	نشاط ذهني وعقلي يحدد أدوار وسلوكيات أعضاء المنظمة وفقاً لأنموذج مخطط ومدروس تضعه الإدارة من بين البدائل المطروحة، وبناءً على توقعاتها وإدراكاتها لحاجات واتجاهات العاملين وأهداف المنظمة ومتابعة التنفيذ النظامي له بما يحقق الرضا والأداء العالين والكفاءة والفاعلية للمنظمة.
10	Ivancevich & Mattesom,	العملية التي يقوم من خلالها المديرين بتخصيص وتحديد محتوى وطرائق وعلاقات الوظائف والمهام

المفهوم	الكاتب	ت
المحددة لأجل تحقيق وإرضاء كل المتطلبات والحاجات المنظمة والفردية.	2002: 21	
عملية تحديد وتعيين صلاحيات ومهام الوظيفة للأفراد العاملين في المنظمة.	Gibson et al, 2003: 352	11
العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة.	السوداني، 2007: 33	12
تحديد مواصفات للمحتويات والطرائق والعلاقات للوظائف لأجل تلبية الاحتياجات التنظيمية والتقنية وكذلك هو الحال مع حاجات الأفراد القائمين بالوظائف.	الحيدر، 2007: 35	13

من خلال الإمعان في المفاهيم الواردة لتصميم العمل نلاحظ أن أغلب تلك التعاريف تشير إلى أن تصميم العمل هو عملية تحديد الخصائص والمسؤوليات والواجبات والسلوكيات والمهارات اللازمة لأداء العمل في بيئة معينة وتحديد طرائق إنجاز المهام بالشكل الذي يلي رغبات القائمين بالعمل ويحقق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق يمكننا التوصل إلى التعريف الإجرائي لتصميم العمل الذي سيعتمد في هذه الدراسة وهو أن تصميم العمل هو نشاط ذهني يتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل وكذلك تحديد خصائص وسمات الفرد الذي سيؤدي العمل في ظل ظروف بيئية مادية وغير مادية وبما يحقق رغبات الأفراد وأهداف المنظمة.

#### ب- أهداف تصميم العمل Job Design Objectives

تهدف المنظمات عند تصميم العمل لتحقيق عدة أهداف منها (الهيبي، 2003: 95):

1. أهداف اقتصادية: **Economic Objectives** حيث أن تحسين الانتاجية، ونوعية المخرجات والاداء المتميز للعاملين يؤدي الى التقليل من الهدر في الموارد والوقت.
2. أهداف تكنولوجية: **Technology Objectives** حيث ان الاختيار السليم للعمليات والمعالجات والمعدات والافراد يساعد في ضمان التكنولوجيا.
3. أهداف سلوكية: **Behaviour Objectives** ان المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة ما بين العمل والفرد، فانها في الحقيقة تخلق بيئة عمل سليمة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي والسلوك المتميز (Schuler، 1995: 156).

#### ت- أهمية تصميم العمل Job Design Important

يمكن الإشارة إلى أهمية تصميم العمل الجيد من خلال النقاط الأتية (Jelstad & Beate, Daft, 2004: 270 ، 2005: 6):

1. يعبر عن الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال.
2. يحدد الهدف من كل وظيفة، ومدى أهميتها، وعلاقتها مع بعضها، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.
3. يوفر عنصر التحدي في ممارسة الأعمال من قبل شاغليها وبذل الجهود.
4. يوفر التنوع في استخدام المهارات، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل.
5. يؤثر في تحفيز العاملين، وتقليل دوران العمل.
6. يؤدي إلى تخفيض أجور وكلفة العمل، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة.

## ث- أبعاد تصميم العمل Job Design Dimensions

من أجل تطبيق تصميم العمل في الواقع العملي، فإنه من الضروري وجود توصيف دقيق لخصائص وأبعاد تصميم العمل بالشكل الذي يساعد الإدارة في تطبيق نموذج التصميم المقترحة في المنظمة، من هنا انطلق الباحثون لتحديد أبعاد تصميم العمل. وقد أشار اغلب الباحثين إلى الأبعاد الخمسة لنموذج خصائص الوظيفة (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية العكسية). ويوفر النموذج إمكانية التعرف على أية وظيفة من خلال الأبعاد الجوهرية لها وهي (Schermerhorn & Chappel, 2000: 198):

- 1- تنوع المهارة **Skill Variety**: وهي درجة حاجة الوظيفة إلى أنواع مختلفة من المهارات لإنجاز مهمة معينة، وبالشكل الذي يتيح للأفراد الممارسين للعمل استخدام تلك المهارات المتنوعة، من أجل حثهم وإثارتهم في تنفيذ الأعمال.
- 2- تحديد المهمة **Identify Task**: وهي درجة تكامل أو تجزئة المهمة، على شرط أن تكون تلك المهمة قابلة للتحديد، أي على التصميم أن يجد المكونات التي يتكون منها العمل الواحد وطريقة تنفيذه من بدايته وحتى نهايته، وتحديد ما تتطلبها الوظيفة من الفرد لإنجاز المهمة (Hellriegel et al, 2001: 457).
- 3- أهمية (مغزى) المهمة **Significance Task**: وتشير إلى مدى ما للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد داخل المنظمة وخارجها، حيث أن التصميم الجيد يجب أن يوفر درجة عالية من الإحساس لدى الأفراد بأهمية العمل الذي يمارسونه (Stoner & Freeman, 1992: 315).
- 4- الاستقلالية **Autonomy**: أي توفير درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه، فالتصميم السليم يتيح للأفراد ممارسة درجة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار الخاص بإنجاز العمل (Noe et al, 1996: 187).

5- التغذية العكسية **Feedback**: وتعني مدى إطلاع الأفراد على نتائج أدائهم، أي مقدار المعلومات التي تمنحها الوظيفة للأفراد فيما يخص كيفية أداء العمل، من أجل تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في الأداء المستقبلي للعمل (Robbins, 2003: 465).

ثانيا: إدارة المسار الوظيفي

#### أ- مفهوم إدارة المسار الوظيفي **Concept of career management**

يعرف المسار الوظيفي بأنه سلسلة المواقع التي يحتلها الفرد خلال فترة محدودة من حياته (Bruce & Harvey, 2000: 228). كما يعرف بأنه سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية (الصائغ، العبادي، 2005: 31). من هنا يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه تلك المراحل أو الخطوات التي يمر بها الموظف منذ دخوله ميدان العمل، ولحين خروجه منها لأي سبب كان (الفصل، التقاعد المبكر، التقاعد... الخ) متضمناً جميع التغييرات الحاصلة في مركزه الوظيفي، وما يصاحبه من زيادة المسؤوليات، وتراكم الخبرات، وعوائد مالية أعلى. أما إدارة المسار الوظيفي فتعتبر إحدى الإضافات الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية وهي استجابة المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد (Bratton & Gold, 2003: 213). ويشير (Schuler, 1995: 121) إلى أن إدارة المسار الوظيفي هي تقديم العون للأفراد عن طريق منظماتهم في بلوغ مساراتهم الوظيفية. أما (Greenhaus et al, 2000: 12) فيرون أن إدارة المسار الوظيفي هي العملية التي بواسطتها يستطيع الأفراد تنفيذ ومراقبة أهداف واستراتيجيات المسار الوظيفي. في ضوء ما تقدم يمكن وصف إدارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تساعد الفرد على القيام بالآتي (Brouce & Harvey, 2000: 228):

1- جمع المعلومات المناسبة حول نفسه وحول بيئة العمل.

2- إعطاء صورة دقيقة عن مهاراته، قدراته، رغباته، وأيضاً أسلوب الحياة المفضل، وكذلك اختيار الوظائف والمنظمات البديلة.

3- تطوير أهداف المسار الوظيفي الواقعية وفقاً للمعلومات المتوفرة.

4- تطوير وتنفيذ الاستراتيجية المصممة لتحقيق الأهداف.

5- الحصول على المعلومات المرتدة حول تأثير الاستراتيجية وملائمته للأهداف.

#### ب- أنشطة إدارة المسار الوظيفي **Career management activities**

من أجل نجاح برامج إدارة المسار الوظيفي، فالمنظمات المعاصرة أخذت على عاتقها ممارسة العديد من الأنشطة التي تساعد الموظفين في إدارة مساراتهم الوظيفية ويمكن الإشارة إلى أهم تلك الأنشطة والتي تعتبر في حقيقة الأمر العناصر (المكونات) الأساسية لإدارة أي برنامج للمسار الوظيفي:

1- تخطيط المسار الوظيفي: **Career planning** يعد تخطيط المسارات الوظيفية العمل الرئيس والأول في رسم استراتيجية المستقبل الوظيفي، واحدى

المفاتيح الأساسية لضمان نجاح الموظف في عمله، حيث من خلال التخطيط للمسار الوظيفي يتمكن من تحديد أهدافه وأسلوب تحقيق تلك الأهداف

(عباس، 2003: 207). إن المقصود بالتخطيط للمسار الوظيفي هو عملية متأنية لمعرفة الفرص المناسبة، القيود، الخيارات، وأهمية الأهداف التي تخص المسار

الوظيفي وبرمجة العمل، وتوقيت وتسلسل خطوات الوصول الى هدف محدد للمسار الوظيفي (Clark، 1992: 125). أما (Denisi & Griffin، 2001: 302) فيعرفان تخطيط المسار الوظيفي بأنه تخطيط حياة الفرد الوظيفية اعتماداً على تقييم القدرات والمهارات والرغبات الشخصية، ومعرفة الفرص الوظيفية المحتملة ووضع الأهداف وتحديد أنشطة تطوير المسار الوظيفي.

2- تحديد (تكوين) المسار الوظيفي: **Career pathing** بناءً على معرفة توقعات المسار الوظيفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي، فإنه يمكن تحديد المسارات الوظيفية المحتملة للموظفين. إن تحديد المسار الوظيفي يشير الى تتابع مواقع الأعمال الخاصة التي تقود الى تحقيق أهداف المسار الوظيفي المرغوبة من خلال النقل، الترقية والتدوير الوظيفي. وعلى أية حال، يجب أن يمتلك كل موظف العديد من الخيارات بخصوص المسارات الوظيفية (Bruce & Harvey، 2000: 234). إن الهدف من تحديد المسار الوظيفي، هو تمكين الموظف لاختيار إحدى بدائل المسارات الوظيفية، والذي يحقق تقدم الموظف في وظيفته.

3- التدريب الوظيفي: **The Functional Training** يعد التدريب إحدى مقومات تقدم المسار الوظيفي، فهو أحد عوامل تطوير الأفراد، والوسيلة الأفضل لإعداد وتحسين أدائهم. ويأتي الاهتمام الواسع بوظيفة التدريب نتيجة الدور الذي يلعبه الموظفون في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات والاتجاه نحو الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل. فالتدريب عبارة عن مجموعة الخبرات التعليمية المخططة الهادفة إلى إحداث تغييرات في الأداء والسلوك من خلال معارف ومهارات وقيم واتجاهات جديدة (Cowling & Mailer، 1998: 62).

4- تطوير المسار الوظيفي **Career development**: يعتبر تطوير المسار الوظيفي للموظفين من المتطلبات الضرورية لتطوير المنظمة. ومن أجل التغيير، فإن المنظمات تحتاج إلى أفراد متخصصين، وإن الطريقة الوحيدة لضمان ذلك هي من خلال مديريين مدربين ليس فقط لتنفيذ التغيير، وإنما معالجة تأثيراته، والاستفادة من نتائجه الجيدة وما يحققه من فوائد لهم وللآخرين (Ivana، 2005: 19). ويمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي، بأنه العملية التي يتم على ضوءها الموازنة fit بين اهتمامات ورغبات الموظفين في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (الصائغ، العبادي، 2005: 31-32).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف وتحليل أبعاد متغير تصميم العمل

تم قياس متغير تصميم العمل من خلال خمسة أبعاد أساسية هي (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية العكسية)، ويتبين من خلال الجدول (3) إن أبعاد تصميم العمل في الكليات المبحوثة وبحسب إدراكات عينة الدراسة كانت جيدة، إذ بلغت النسبة المئوية لتلك الأبعاد (76%)، أي ما وسطه الحسابي الموزون (3.82) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3). وهذا يشير إلى أن الوظائف التي يشغلها الموظفون مناسبة من حيث توفر أبعاد جيدة لإشغالها من قبلهم حيث توفر فرصة لتنوع المهارات وإمكانية تحديد المهام وبيان أهميتها ووجود الاستقلالية في العمل والاستفادة من التغذية العكسية التي توفرها الوظيفة من نتائج أداء المهام. وقد ظهر بحسب قياس معامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد تصميم العمل أن ترتيبها كان (تنوع

المهارة) في المرتبة الأولى و (تحديد المهمة) في المرتبة الثانية و (الاستقلالية) في المرتبة الثالثة و (أهمية المهمة) في المرتبة الرابعة و (التغذية العكسية) في المرتبة الخامسة، مما يدل على ذلك أن الكليات المبحوثة لم تعطي تلك الأهمية الكبيرة للتغذية العكسية قياساً بالأبعاد الأخرى لتصميم العمل. وهذا ناتج بسبب وجود ضعف لدى إدارات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة في مجال توفير المعلومات المهمة للأفراد حول مدى كون العمل الذي يؤديه جيداً أم لا في الوقت المناسب، حيث أن ذلك لا يتحقق إلا في نهاية السنة عندما تجري عملية تقييم الأداء بموجب الاستثمارات العادية المستخدمة في الكليات وكذلك فإن معظم تقارير تقييم الأداء تكون سرية ولا يسمح للأفراد الاطلاع عليها وفيما يأتي تحليل كل بعد من أبعاد تصميم العمل:

جدول (3) وصف إجابات عينة الدراسة لأبعاد متغير تصميم العمل

الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي الموزون	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
					عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الأول	9.289	0.353	0.76	3.80	26	0.34	23	0.31	17	0.23	4	0.05	5	0.07
الثاني	9.297	0.344	0.74	3.70	25	0.33	22	0.29	18	0.24	3	0.04	7	0.09
الرابع	9.311	0.365	0.78	3.92	23	0.31	30	0.40	15	0.20	5	0.07	2	0.03
الثالث	9.304	0.361	0.77	3.88	29	0.39	26	0.34	10	0.13	4	0.05	6	0.08
الخامس	9.312	0.352	0.75	3.78	24	0.32	23	0.31	18	0.24	7	0.09	3	0.04
	9.240	0.353	0.76	3.82	127	1.69	124	1.65	78	1.04	23	0.31	23	0.31

1. تنوع المهارة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة تمنح الموظف تنوعاً عالياً في أدائها، واهتم الثاني على مدى كون الوظيفة تزود الموظف بمسؤوليات مختلفة، أما الثالث فقد اهتم بمدى كون الوظيفة توفر تنوعاً عالياً في العمل المناط بالموظف. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً

حسابياً موزوناً مقداره (3.80) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة جيدة، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً لدى الكليات المبحوثة في توافر وظائف ذات تنوع في الأداء المطلوب لإنجازها حيث بلغت النسبة المئوية (76%). أما الانحراف المعياري الذي يبين درجة تشتت لهذا المتغير فقد بلغ (0.353) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. وعلى الرغم من ذلك إلا أننا لاحظنا وجود بعض الوظائف ذات الطابع الروتيني العالي ولم تمنح لشاغليها التنوع العالي المطلوب في العمل المناط بهم.

2. تحديد المهمة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة منتظمة إلى الحد الذي ينتظر شاغلها الفرصة لإتمامها على احسن ما يرام، واهتم الثاني بمدى كون تلك الوظيفة مرتبة بحيث يملك شاغلها فرصة إتمام العمل الذي بدأ فيه، أما الثالث اهتم بمدى كون تلك الوظيفة مهيكلية بحيث يملك شاغلها الفرصة لتأدية العمل من البداية وحتى النهاية. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.70) وهو أكبر من الوسط الفرضي بفارق مقداره (0.70)، وعلى الرغم من ذلك فإنه لوحظ عدم انتظام بعض الوظائف مما يضيف عبئاً على شاغليها من أجل إنجاز المهام الموكلة بهم، وكذلك ما قد يحدثه من خلل في انسيابية الأبعاد الأخرى للوظيفة. أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.344) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال.

3. أهمية المهمة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة مهمة نسبياً في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى، والثاني اهتم بمدى كون الوظيفة ضرورية للغاية ضمن الاطار العام الواسع للنظرة إلى الأشياء في المنظمة، واهتم الثالث بمدى شعور الفرد من أن الوظيفة تجعله ضمن كل متكامل يتأثر بالآخرين للوصول إلى العمل الجيد والمناسب للمنظمة. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.92) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة ليست قليلة وهذا يعني بان هناك اهتماماً كبيراً بأهمية المهمة حيث بلغت النسبة المئوية (78%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.365) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لوحظ تدمير بعض الموظفين من أن وظائفهم لم ترقى إلى المستوى الذي ينسجم مع ما يؤديه من مهام ومن ثم شعورهم بأنهم ليسوا جزءاً ممن يحققون أهداف المنظمة، وهذا ناتج عن عدم قيام إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم العمل للوظائف التي مر على تصميمها زمناً طويلاً.

4. الاستقلالية: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة تجعل شاغلها يتوجه نحو أداء العمل بعيداً عن مصالحه الشخصية، واهتم الثاني بمدى كون الوظيفة تعطي لشاغليها فرصة معتبرة من الاستقلالية وحرية التصرف حول أسلوب أداء العمل، والثالث اهتم بمدى كون الوظيفة تتيح فرصة لشاغليها للتفكير والعمل بشكل مستقل عن غيره. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.88) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة جيدة، وهذا يدل على أن الوظائف التي يشغلها الأفراد عينة الدراسة تمنحهم الاستقلالية أثناء تأديتهم للمهام وكذلك حرية التصرف في اختيار أسلوب أداء العمل والتفكير بشكل مستقل، حيث بلغت النسبة المئوية (77%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.361) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. إلا أن بعض الموظفين ابدوا قلقهم من بعض القيود الموجودة في وظائفهم تحمّلهم من تصرفهم حول أسلوب أداء المهام، وهذا ناتج من تخوف الإدارة في جعل الوظيفة أداة مرنة يتحكم بها الأفراد واختيار الأسلوب الذي قد يقلل من جودة الأداء.

5. التغذية العكسية: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة تمنح شاغلها معلومات راجعة حول مدى كون الفرد أدى عمله بشكل جيد، واهتم الثاني بمدى كونها تمكن من اختيار السبل الكفيلة حول تأدية العمل بكل جودة، والثالث اهتم بمدى كون الوظيفة تغبط شاغلها بمشاعر التعرف أن كان جيداً أو ضعيفاً في أدائه للعمل. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة جيدة، وهذا يدل على أن الوظائف تمنح تغذية عكسية عن أداء الأفراد، حيث بلغت النسبة المئوية (75%)، أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.352) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. ورغم ذلك إلا أن بعض الموظفين عينة الدراسة ابدوا استيائهم من أن وظائفهم الحالية لم تمنحهم المعلومات المهمة من قبل إدارة الموارد البشرية حول مدى كون العمل الذي يؤديه كان جيداً أم العكس وفي الوقت المناسب، وإن تقويم الأداء الذي تجريها الإدارة في نهاية كل سنة هو في حقيقة الأمر لا يعطي الوصف الدقيق للأداء أو لم يتم اطلاع الأفراد على مضمون تقارير تقويم الأداء، وهذا جعل من أن يحتل بعد التغذية العكسية المرتبة الأخيرة.

ثانياً: وصف وتحليل أبعاد متغير إدارة المسار الوظيفي

تم قياس متغير إدارة المسار الوظيفي من خلال الأنشطة الأساسية الأربعة وهي (تخطيط المسار الوظيفي، تحديد المسار الوظيفي، التدريب الوظيفي، وتطوير المسار الوظيفي)، وبين الجدول (4) خلاصة إجابات عينة الدراسة وفقاً لإدراكهم بأهمية ودور كل نشاط من الأنشطة الأربعة في إدارة مسارهم الوظيفي، حيث تبين أن أنشطة إدارة المسار الوظيفي تلقى اهتماماً متوسطاً من قبل المورد البشري وإدارتهم في الكليات المبحوثة، إذ بلغت النسبة المئوية لتلك الأنشطة (66%)، أي ما وسطه الحسابي الموزون (3.34) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3). وهذا يشير إلى الاهتمام والدور المحدود لأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة وهو ناتج من أن إدارة المسار الوظيفي هي من الإضافات الحديثة لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العراقية، وعدم وجود برامج خاصة ترشد الموظفين إلى الاشتراك مع إدارة الموارد البشرية في إدارة مساراتهم الوظيفية وممارسة حقهم في تخطيط وتحديد مسارهم الوظيفي وكذلك الاشتراك في الدورات التدريبية الخاصة بتطوير مسارهم الوظيفي.

وبعد حساب معامل الاختلاف لكل نشاط من أنشطة متغير إدارة المسار الوظيفي تبين أن ترتيب هذه الأنشطة وفقاً لإدراكات عينة الدراسة هو (تحديد

المسار الوظيفي) في المرتبة الأولى و(التدريب الوظيفي) في المرتبة الثانية و(تخطيط المسار الوظيفي) في المرتبة الثالثة و(تطوير المسار الوظيفي) في المرتبة الرابعة، مما يدل على أن الكليات المبحوثة لم تولي الاهتمام الكبير بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها على الرغم من وجود رغبة شديدة لدى الأفراد عينة الدراسة في تطوير مسارهم الوظيفي من خلال سعيهم في الحصول على المعلومات الجديدة عن وظائفهم، وكذلك سعيهم في تطوير مؤهلاتهم العلمية عن طريق حصولهم على شهادة أعلى، إلا أن إدارات الكليات المبحوثة لم تعمل على توافر الفرص التي تؤدي إلى تحقيق تلك الرغبات، وإن الترقية هي الطريقة الغالبة والمتبعة في تطوير الموظفين في الكليات المبحوثة. وفيما يأتي تحليل كل نشاط من أنشطة متغير إدارة المسار الوظيفي:

جدول (4) وصف إجابات عينة الدراسة لأنشطة متغير إدارة المسار الوظيفي

الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي الموزون	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		أنشطة إدارة المسار الوظيفي
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
الثالث	9.279	0.335	0.72	3.61	0.28	21	0.29	22	0.29	22	0.05	4	0.08	6	تخطيط المسار الوظيفي
الأول	9.154	0.308	0.66	3.31	0.21	16	0.28	21	0.31	23	0.11	8	0.09	7	تحديد المسار الوظيفي
الثاني	9.266	0.278	0.60	3.00	0.21	16	0.19	14	0.24	18	0.11	8	0.25	19	التدريب الوظيفي
الرابع	9.287	0.313	0.67	3.37	0.27	20	0.21	16	0.27	20	0.12	9	0.13	10	تطوير المسار الوظيفي
	9.311	0.311	0.66	3.34	0.97	73	0.97	73	1.1	83	0.39	29	0.55	42	إجمالي أنشطة إدارة المسار الوظيفي

1. تخطيط المسار الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال ثمانية أسئلة، تناولت دور الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي ومدى قدرته في وضع استراتيجية معينة لتحقيق أهداف مساره الوظيفي، ومدى معرفته لما يحتاجه للوصول إلى تلك الأهداف، ومدى قدرته على تغيير أهداف مساره الوظيفي في حالة حدوث أي مستجد على حياته الوظيفية، ومدى مساعدة المنظمة في توفير الوسائل التي تسهل عملية تخطيط المسار الوظيفي، وهل التقييم الذاتي يساعد ويرشد الفرد في تحديد أهداف مساره الوظيفي وبما يتلاءم مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات، ومدى دعم المنظمة لتلك الأهداف من أجل ضمان استمرار الفرد في العمل لديها، ومدى دور المدير في تزويد الفرد بالمعلومات التي تجعل أهداف مساره الوظيفي منسجمة مع أهداف المنظمة. لقد حققت الأسئلة الثمانية وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.61) وهو أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (0.61)، وهو يشير إلى أن هناك رغبة وميلاً متوسطاً لدى الأفراد في الكليات المبحوثة لعملية التخطيط لمسارهم الوظيفي، حيث بلغت النسبة المئوية (72%)، أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.335) وهو يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها في هذا المجال. ولكن لا يمكن إيعاز ذلك إلى أن الكليات المبحوثة تقوم بتوفير الوسائل الداعمة التي تسهل عملية تخطيط المسار الوظيفي، ولا إلى ما يقدمه المدير المباشر من معلومات إلى الموظفين، حيث أن معظم الأفراد عينة الدراسة أبدوا انزعاجهم مما تقدمها إدارات هذه الكليات والمدراء من تسهيلات بهذا الخصوص. إلا أن زيادة رغبة الأفراد في ممارسة عملية التخطيط لمسارهم الوظيفي نابعة من أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الأعمار الشابة وحديثي التعيين والذين يميلون إلى التخطيط لمسارهم الوظيفي من خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

2. تحديد المسار الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، ركز الأول على وجود عدد من البدائل أمام الموظف عندما يريد تحديد مساره الوظيفي، وأشار الثاني إلى دور المنظمة في مساعدة الموظف لبلوغ البديل الذي يلي طموحه الوظيفي، واهتم الثالث بدور المدير في توفير المعلومات للأفراد عن البدائل المتاحة، واهتم الرابع بقدرة الفرد في أن يسلك أكثر من مسار في آن واحد، وركز الخامس على استطاعة الفرد بلوغ المسار الذي اختاره لأنه يتلاءم وقدراته ومؤهلاته، واهتم السادس بأنه عند تحديد المسار الذي يلي رغبات واهتمامات الفرد فإنه يزيد من درجة التزامه تجاه أهداف المنظمة. لقد حققت الأسئلة الستة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.31) وهو أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (0.31)، وهو يشير إلى هناك ميلاً متوسطاً لدى الأفراد في الكليات المبحوثة لعملية تحديد المسار الوظيفي، حيث بلغت النسبة المئوية (66%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.308) وهو يدل على تقارب عالي لإجابات عينة الدراسة وتشتت منخفض في هذا المجال، وعلى الرغم من أن نشاط تحديد المسار الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى، إلا أن إدارات الكليات المبحوثة لم تعطي الاهتمام المطلوب بهذا النشاط، حيث أشار معظم أفراد عينة الدراسة إلى محدودية البدائل التي تضعها الإدارة أمامهم من أجل اختيار أنسبها لطموحاتهم الوظيفية، وكذلك وجود عراقيل أمامهم تحد من تحركاتهم نحو أكثر من مسار وظيفي في وقت واحد على الرغم من وجود رغبة حقيقية لدى العديد من الموظفين الفنين في ممارسة الأسلوب المزدوج الذي يسمح لهم بالقيام بنشاطاتهم الفنية وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية الإدارية والارتقاء ضمن السلم الإداري الذي يكون حكراً عليهم ضمن التعليمات المعمول بها في هذه الكليات.

3. التدريب الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، تناولت دور المنظمة في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية التي تسهم في تهيئتهم وإعدادهم للمناصب الوظيفية الأعلى مستقبلاً والتي تقع ضمن اختصاصهم، واتباع المنظمة أساليب تدريب متعددة لتطوير قدرات ومؤهلات الأفراد لبلوغ أهداف مساهمهم الوظيفي، وكذلك دور المدير كمدرب في أغلب الأحيان في حالة غياب برامج التدريب الرسمية، وأيضاً الدور المهم للبرامج التدريبية في تحريك حالة الاستقرار التي قد تواجه الموظف في إحدى مراحل تطوير مساره الوظيفي، وأثر الدورات التدريبية المستمرة من تقليل احتمال ترك الموظف لعمله في المنظمة، وركز السؤال الأخير على عدالة فرص التدريب الوظيفي في المنظمة. لقد حققت الأسئلة السبعة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.00) وهو مساوي للوسط الفرضي. وهذا المستوى من الإجابات يعطي تفسيراً أن الكليات المبحوثة لا تعطي اهتماماً كبيراً لهذه العملية بالكيفية التي تستند على أسس علمية سليمة وتراعي انسجام مضمون البرنامج التدريبي الخاص بالمسارات الوظيفية للأفراد مع اختصاصاتهم، حيث أبدى معظم أفراد عينة الدراسة تدمرهم من ذلك ومن قلة أساليب التدريب، ومن الدور المحدود للمدراء في حالة غياب برامج التدريب الرسمية، وعدم رضاهم عن عدالة فرص التدريب واقتصاره على أقسام ووحدات دون غيرها، واختيار موظفين للدورات التدريبية داخل وخارج القطر من دون الرجوع إلى معايير خاصة بهذا الشأن، لذلك بلغت النسبة المئوية (60%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.278) وهو يدل على انسجام إجابات عينة الدراسة وعدم تشتت تلك الإجابات حول معظم الفقرات، وإدراكهم بأهمية البرامج التدريبية في تحريك حالة الجمود التي قد تواجه الأفراد في إحدى مراحل تطوير مساهمهم الوظيفي، وكذلك أهمية الدورات التدريبية المستمرة في زيادة التزاماتهم تجاه المنظمة وانخفاض احتمالات ترك العمل.

4. تطوير المسار الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال ثمانية أسئلة، تناولت سعي الموظف للحصول على معلومات جديدة عن وظيفته، وسعيه للحصول على شهادة أعلى، ودور المنظمة في ترشيح الموظف للبرامج التطويرية التي تتلاءم والمرحلة الوظيفية التي هو فيه، وكذلك اتباع المنظمة أسلوب انتقال الموظف بين الوظائف وبعده اتجاهات من اجل زيادة خبراته لوظائف متعددة، وأيضاً دور المسؤول المباشر في تزويد الموظف بالمعلومات وتقديم الاستشارات والإرشادات التي تسهل عملية تطوير حياته الوظيفية، وفي حالة وجود عقبات تمنع الاستمرار في تطوير المسار الوظيفي للموظف فإن المنظمة تقوم بتقديم كافة التسهيلات، وأن الترقية هي ليست الطريق الوحيد للتطوير الوظيفي، والسؤال الأخير ركز على أن الموظف عند بلوغه المرحلة الأخيرة في مساره الوظيفي فإن المنظمة تضع أمامه عدة خيارات للبقاء أو المغادرة. لقد حققت الأسئلة الثمانية وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.37) وهو أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (0.37)، وهو يشير الى أن هناك ميلاً متوسطاً لدى الأفراد في الكليات المبحوثة لعملية تطوير المسار الوظيفي، حيث بلغت النسبة المئوية (67%)، وهذا المستوى من الإجابات يعطي تفسيراً ان الكليات المبحوثة لا تعطي اهتماماً كافياً لهذا النشاط على الرغم من أن الأفراد عينة الدراسة لديهم الرغبة والاستعداد العالي لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم بما يضمن لهم التقدم السريع ضمن مساراتهم الوظيفية. أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.313) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال، واتفاق شبه تام على أن إدارات الكليات المبحوثة لم تقوم بتوفير البرامج التطويرية التي تتلاءم والمراحل الوظيفية المختلفة واقتصارها في اغلب الأحيان على مرحلة مبكرة من مراحل تطوير المسار الوظيفي، أما انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى فان معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن الهدف الرئيسي منه هو ليس زيادة خبرات الموظف، وإنما في الغالب هو نتيجة حدوث بعض المشاكل داخل الوحدات الإدارية وبعدها بعض الموظفين عقوبة لهم، وأخيراً لوحظ عدم وجود بدائل متعددة لتطوير المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة حيث تعد الترقية الوسيلة الغالبة لانتقال الموظف من مرحلة معينة إلى أخرى، عدا سعي بعض الموظفين للحصول على شهادة أعلى تؤهلهم إلى تطوير مساهمهم الوظيفي.

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين تصميم العمل وأبعادها مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي

يبين الجدول (5) العلاقات الارتباطية بين تصميم العمل بصورة إجمالية وأبعادها مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين تصميم العمل بصور إجمالية مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.537) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.826) وهو ارتباط إيجابي قوي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تصميم العمل وأنشطة إدارة المسار الوظيفي) وتشير إلى أن التصميم الجيد للعمل الذي يتضمن الأبعاد الأساسية الخمسة سيؤدي إلى زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (5) العلاقات الارتباطية بين إجمالي تصميم العمل ومكونات مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
تنوع المهارة $X_1$	أنشطة إدارة المسار الوظيفي	0.876	3.008	مقبولة
تحديد المهمة $X_2$		0.908	3.758	مقبولة
أهمية المهمة $X_3$		0.769	2.086	مقبولة
الاستقلالية $X_4$		0.659	1.517	غير مقبولة
التغذية العكسية $X_5$		0.854	2.846	مقبولة
إجمالي تصميم العمل $X$	Y	0.826	2.537	مقبولة

قيمة (t) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (73) = (1.671)

- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذا دلالة معنوية بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.008) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.876) وهو ارتباط إيجابي عالي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة القوية إلى أن العمل الذي يسمح لشاغليه استخدام مهارات متنوعة يؤدي إلى زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال زيادة رغبة الأفراد واهتمامهم العالي بممارسة تلك الأنشطة وحث إدارتهم على دعمهم وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لإدارة مساهم الوظيفي.
- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذا دلالة معنوية بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.758) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.908) وهو ارتباط إيجابي عالي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة القوية إلى أنه كلما زاد الاهتمام بتنظيم الوظائف التي يشغلها الأفراد من حيث امتلاكهم لفرص إتمامها من البداية حتى النهاية بشكل إجمالي، زادت فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث يستطيع الفرد بصورة أكثر رغبة واهتمام بتخطيط وتحديد مساره الوظيفي والمشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالمسار الوظيفي وأكثر حماساً لتطوير مساره الوظيفي.
- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذا دلالة معنوية بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.086) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.769) وهو ارتباط إيجابي جيد يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط

ذات دلالة معنوية بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة الجيدة إلى انه كلما زادت أهمية المهام التي يشغلها الأفراد وكونها ضرورية للغاية ضمن الاطار العام في المنظمة وتشعر أعضائها بأنهم متكاملين فيما بينهم لأداء العمل الجيد، زادت فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. ويحتم على إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بشكل أكثر جدية بإدارة المسار الوظيفي للأفراد الذين يشغلون الوظائف المهمة وفي نفس الوقت فإن الأفراد أنفسهم يكونون أكثر اهتماماً بممارسة الأنشطة الأساسية لإدارة مسارهم الوظيفي.

4. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.517) وهي اصغر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وتدلل هذه النتيجة عدم صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتشير إلى انه كلما زاد الفرص التي تمنحها الوظائف للاستقلالية وحرية التصرف حول أسلوب أداء العمل، وتفكير الفرد وعمله بشكل مستقل عن غيره، فإنه يؤدي إلى انخفاض فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي وقلة اهتمامات الفرد نحو ممارسته للأنشطة الأساسية لإدارة مساره الوظيفي، ومن ثم انخفاض رغبة وجدية إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بإدارة المسار الوظيفي للموظف، لذلك ينبغي على إدارات الكليات المبحوثة إعادة النظر في التصميم المتبع وبشكل خاص ببعده الاستقلالية وجعلها تمنح الاستقلالية لشاغلي الوظائف بدرجة معينة، من اجل جلب اهتمامهم بإدارة مسارهم الوظيفي.

5. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.846) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.854) وهو ارتباط إيجابي عالي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة القوية إلى أن الوظائف التي تمنح شاغليها معلومات مرتدة حول أدائهم وتمكينهم من اختيار السبل الكفيلة حول أداء عملهم بكل جودة، سيؤدي إلى زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وزيادة رغبة واهتمام الإدارة والأفراد في ممارسة الأنشطة الأساسية لإدارة المسار الوظيفي ومن ثم تحقيق أهداف المسار الوظيفي للفرد الذي ينصب في النهاية بتحسين أدائه لعمله.

رابعاً: تحليل تأثير تصميم العمل وأبعادها في أنشطة إدارة المسار الوظيفي

يبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين تصميم العمل بصورة إجمالية ومكونات مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتصميم العمل بصورة إجمالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.437) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (R<sup>2</sup>) والبالغ (0.374) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تصميم العمل يصاحبه تغير بمقدار (0.374) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدلل هذا إلى أهمية تصميم العمل في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.682) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.682) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي

تحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتصميم العمل وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.318) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة.

ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار ( $\langle$ ) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي، وانه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (7.996) حتى وان تجاهلت الكليات المبحوثة تصميم العمل. وبمذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 7.996 + 0.374 X$$

جدول (6) نتائج تحليل أثر تصميم العمل وأبعادها في أنشطة إدارة المسار الوظيفي

نوعية الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل بيتا $\beta$	الحد الثابت $\langle$	معامل التحديد $R^2$	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	9.047	0.496	7.555	0.751	أنشطة إدارة المسار الوظيفي	$X_1$ تنوع المهارة
معنوية	14.123	0.550	6.741	0.825		$X_2$ تحديد المهمة
معنوية	4.349	0.377	9.334	0.592		$X_3$ أهمية المهمة
غير معنوية	2.303	0.327	10.085	0.434		$X_4$ الاستقلالية
معنوية	8.102	0.520	7.189	0.730		$X_5$ التغذية العكسية
معنوية	6.437	0.374	7.996	0.682	Y	إجمالي تصميم العمل X

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (73) = (3.96)

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية فهي كما يأتي:

1. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتنوع المهارة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (9.047) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا ( $\beta$ )

والبالغ (0.496) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تنوع المهارة يصاحبه تغير بمقدار (0.496) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدل هذا

على أهمية تنوع المهارة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.751) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.751) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال ادراك الموظفين عينة الدراسة لتنوع المهارة وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وان النسبة المتبقية البالغة (0.249) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار ( $\beta$ ) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (7.555) حتى وان انعدم تنوع المهارة كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتنوع المهارة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 7.555 + 0.496 X_1$$

2. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتحديد المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.123) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا ( $\beta$ ) والبالغ (0.550) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تحديد المهمة يصاحبه تغير بمقدار (0.550) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدل هذا على أهمية تحديد المهمة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.825) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.825) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتحديد المهمة وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.175) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار ( $\beta$ ) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (6.741) حتى وأن انعدم تحديد المهمة كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 6.741 + 0.550 X_2$$

3. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لأهمية المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.349) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا ( $\beta$ ) والبالغ (0.377) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تحديد المهمة يصاحبه تغير بمقدار (0.377) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدل هذا على دور أهمية المهمة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.592) وهي نسبة جيدة، تشير إلى أن ما مقداره (0.592) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتحديد المهمة وفي كيفية

تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.408) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار ( $\beta_0$ ) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (9.334) حتى وأن انعدمت أهمية المهمة كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأهمية المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 9.334 + 0.377 X_3$$

4. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أنه لا يوجد تأثير معنوي بين الاستقلالية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.303) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا ( $R^2$ ) والبالغ (0.327)، فإنه مقدار ضعيف لا يفسر علاقة تأثير الاستقلالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.434) وهي نسبة ضعيفة لا تدل على أن التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال الاستقلالية في العمل. لذلك تتأكد عدم صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ولكن إذا ما اعتمدت الكليات المبحوثة على منح الاستقلالية في العمل وحرية التصرف ضمن حدود معقولة ومدروسة وبما يتلاءم وطبيعة الأفراد الممنوح لهم تلك الاستقلالية والحرية فإن فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي ستزداد بمقدار قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار ( $\beta_0$ ) أي بقيمة (10.085)، لأن إشارة معامل بيتا ( $R^2$ ) موجبة.

5. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا ( $R^2$ ) والبالغ (0.520) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغذية العكسية تصاحبه تغير بمقدار (0.520) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدل هذا على أهمية التغذية العكسية في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.730) وهي نسبة جيدة، تشير إلى أن ما مقداره (0.730) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة للتغذية العكسية وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.270) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار ( $\beta_0$ ) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (7.189) حتى وأن انعدمت التغذية العكسية كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة

من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار

بالشكل الآتي:

$$Y = 7.189 + 0.520 X_5$$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إن الوظائف التي يشغلها الموظفون في الكليات المبحوثة هي ملائمة نتيجة توفر أبعاد تصميم العمل الأساسية فيها بنسبة جيدة.
2. إن الوظائف التي يشغلها الموظفون في الكليات المبحوثة فيها استقلالية كبيرة مما انعكس سلباً في اهتمام الأفراد بأنشطة إدارة مساهمهم الوظيفي.
3. تفاوتت نسبة أهمية كل بعد من أبعاد تصميم العمل لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد على أن الموظفين يدركون مضامين الوظيفة التي يشغلونها.
4. حصل متغير تنوع المهارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يدل على أن الوظائف في الكليات المبحوثة تمنح شاغليها تنوع عال في أداء مهامهم وتحمل مسؤوليات مختلفة. وحصل متغير تحديد المهمة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية مما يشير إلى أن الوظائف في الكليات المبحوثة منتظمة ومهيكله بالكيفية التي تعطي الفرصة لشاغليها بتأدية المهام من بدايتها وحتى نهايتها وعلى أحسن ما يرام. وحصل متغير الاستقلالية في العمل على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يشير إلى أن الموظفين في الكليات المبحوثة يتمتعون باستقلالية في أعمالهم وحرية التصرف حول أسلوب أدائهم للمهام وفرصة التفكير والعمل بشكل مستقل. وحصل متغير أهمية المهمة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهذا مؤشر على إدراك الموظفين بأن وظائفهم لا تعد ضرورية للغاية ضمن الإطار العام الواسع ولا تشعر شاغليها بأنه واحد من كل متكامل يتأثر بالآخرين للوصول إلى العمل الجيد. وحصل متغير التغذية العكسية على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ويدل على عدم الاهتمام بالتغذية العكسية لنتائج العمل أولاً بأول أن تقييم الأداء يكون في نهاية السنة وتكون سرية في أغلب الأحيان مما جعل الموظفين لا يهتمون به وذلك لعدم منح إدارات الكليات المبحوثة المعلومات المهمة حول كون ما يؤديه من عمل جيداً كان أو سيئاً وفي الوقت المناسب.
5. حصل متغير تحديد المسار الوظيفي على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يؤشر رغبة الأفراد عينة الدراسة في تحديد مساهمهم الوظيفي بعد حصولهم على المعلومات المتعلقة عن كل بديل من البدائل المتاحة، وبما يحقق رغباتهم واهتماماتهم، وبالنتيجة زيادة التزامهم تجاه أهداف كليتهم. وحصل متغير التدريب الوظيفي على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يدل على رغبة الأفراد العالية نحو زيادة الدورات التدريبية التي تؤدي إلى تحسين مستواهم نحو الأفضل مما يساهم في تحقيق أهداف مساهمهم الوظيفي. وحصل متغير تخطيط المسار الوظيفي على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، مما يشير إلى الفاعلية النسبية لهذا النشاط وتباين واضح بين نظرة كل من إدارات الكليات المبحوثة والموظفين عينة الدراسة، حيث تبين عدم وجود قاعدة معلومات في الكليات المبحوثة يمكن الاستناد إليها بهدف القيام بعملية التخطيط للمسار الوظيفي للموظفين، في حين تم ملاحظة رغبة الموظفين الشديدة لهذه العملية لوضع استراتيجية معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف مساهمهم الوظيفي. وحصل متغير تطوير المسار الوظيفي على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، مما يعني ضعف فاعلية هذا النشاط في الكليات المبحوثة نتيجة اعتماد إدارة الموارد البشرية لأسلوب الترقية وعدها الأسلوب الوحيد للتطوير الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اعتماد أسلوب تصميم العمل الذي يتضمن الأبعاد الأساسية التي جاءت بها الدراسة لما لتلك الأبعاد من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، عدا بعد الاستقلالية.
2. إعادة النظر في الاستقلالية التي تمنحها الوظائف لشاغليها، وذلك من خلال دراسة وتحليل هذا البعد مع الأخذ بنظر الاهتمام التفاوت بين الوظائف المختلفة من حيث حاجتها إلى مقدار الاستقلالية الممنوح لكل منها. مما سيؤدي الى جذب اهتمام الأفراد بأنشطة إدارة مساهم الوظيفي.
3. إعطاء قدر أكبر من الأهمية للتغذية العكسية من خلال زيادة قبول إبداء الرأي عن نتائج العمل وتمكين الموظف من التعرف أن كان جيداً أو ضعيفاً في أدائه لعمله.
4. جعل تصميم العمل وسيلة مهمة لدعم أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال الخبرة والتجربة المكتسبة عبر خصائص العمل الموجودة.
5. ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من أجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده وحث المدراء المباشرين بتوفير المعلومات الضرورية لمؤسسيهم عن خطوات سير كل مسار. والقيام ببرامج خاصة مبنية على أسس علمية لمساعدة الموظفين في إدارة مساراتهم الوظيفية وبصورة مستمرة من أجل زيادة اندفاعهم نحو التقدم الوظيفي.

## المصادر

- 1- الدليمي، أمل علي خضير (1996)، العلاقة بين أبعاد تصميم الرضا والرضا والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير علوم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 2- الحيدر، براق طالب عبد الجبار (2007)، أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية في إدارة مدينة الطب، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 3- السالم، مؤيد سعيد (1997)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في إحدى المنشآت الصناعية العراقية، بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 4- السوداني، أثير عبد الله محمد (2007)، تأثير تصميم العمل في تحسين جودة المنتج: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير علوم في الإدارة الصناعية مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 5- الشكرجي، أسماء طه نوري (2001)، أثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة: دراسة ميدانية مقارنة في عدد من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

- 6- الصائغ، محمد جبار، وهاشم فوزي العبادي (2005)، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7) العدد (4).
- 7- العلي، عبد الستار محمد (2000)، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 8- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2003)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 9- عباس، سهيلة محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 10- نصر الله، حنا (1999)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 11- Bratton, John & Gold, Jeffery, (2003), Human Resource Management: Theory and Practice, 3<sup>rd</sup> ed., Palgrave Macmillan-Great Britain.
- 12- Bruce, Robert & Harvey, Don, (2000), Human Resource Management, An Experiential Approach, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall Inc. New Jersey.
- 13- Clark, F.A., (1992), Total Career Management: Strategies for Creating Management Careers, Berkshire: McGraw-Hill International (UK) limited.
- 14- Cowling, A. & Mailer, C., (1998), Managing Human Resource, 3<sup>rd</sup> ed., Arnold, A Member of the Hodder Headline, UK.
- 15- Daft, Richard L., (2004), Organization Theory and Design, 8<sup>th</sup> ed., Thomson, South-Western, Ohio.
- 16- Denisi, Angelo S. Griffin, Ricky W., (2001), Human Resource Management, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York.
- 17- Evans, James R., (1997), Production/ Operations Management: Quality Performance and Value, 5<sup>th</sup> ed. West Publishing Company, New York.
- 18- Gibson, James L., Donnelly, James H., Ivancevich, John M. & Konoposke, Robert, (2003), Organization: Behavior/Structure, Processes, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Company, New York.
- 19- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., (2000), Career Management, 3<sup>rd</sup> ed. The Dryden Press. USA.



- 20- Hellrigel, Don, Slocum, John W & Woodman, Richard, W., (2001), Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> ed. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- 21- Ivana, Tadic, (2005) ,Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia ,Master Thesis ,University of Ljubljana Faculty of Economics .
- 22-Ivancievich,JohnM. & Matteson, MichaelT., (2002), Organizational Behavior and Management, 6<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, Inc. Boston.
- 23 Jelstad, Beate, (2005), Job characteristics and its outcomes: A comparative work Design for Non-profit and Profit Organizations. www.pdf.free.com.
- 24- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (1996), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 2<sup>nd</sup> ed. Irwin, McGraw-Hill.
- 25- Robbins, Stephan P., (2003), Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey.
- 26- Schermerhorn, John R. & Chappell, David S., (2000), Introducing Management, 1<sup>st</sup> ed. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- 27- Schermerhorn, John R., (2001), Management, 6<sup>th</sup> ed. John Wiley and sons, Inc. New York.
- 28- Schuler, Randall S., (1995), Managing Human Resource, 5<sup>th</sup> ed. West Publishing Company, New York.
- 29- Stoner, James A. & Freeman, Edward R., (1992), Management, 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.