

أثر تخطيط المسار الوظيفى على جودة حياة العمل

دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين

بجامعات وسط الدلتا

دكتور
أسامه السيد الطباوى
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أستاذ دكتور
رمضان محمود عبدالسلام
أستاذ الموارد البشرية المتفرغ
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

الباحث
سناء أحمد حسنين أبو العطا

ملخص :

الأهداف : استهدف هذا البحث التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل بالتطبيق على العاملين الإداريين بجامعة وسط الدلتا (جامعة طنطا ، وجامعة كفرالشيخ ، وجامعة المنوفية) .

المنهجية : لتحقيق أهداف البحث ، تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (٣٨٠) مفردة ، وتم استعادة (٣٢١) ، ثم استبعاد (٢١) غير صالحين لعدم استكمال أو عدم وضوح الإجابات . استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية ، باستخدام برنامج (SPSS v.18) ، ومنها (الوسط الحسابي ، ومعامل الارتباط ، والتحليل العاملي الاستكشافي ، والانحدار المتعدد ، وتحليل التباين ، وألفا كرونباخ ، واختبار " ت " ، واختبار " ف ") .

النتائج : توصلت نتائج البحث إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل .

Abstract:

Aim : This study aims to investigate the impact of career planning on quality of work-life using a sample of administration employees from Central Delta universities (Tanta University, Kafrelsheikh University, and Menoufia University). **Method:** to achieve the study aims, the researcher developed a questionnaire answered by a sample of (380) participants. The researcher retrieved only (321) of the answered questionnaires, and excluded (21) because of incomplete, unclear, or missing answers. The researcher used several statistical techniques in this study (e.g. Median, Correlation Coefficient, Multiple Regression, Exploratory Factor Analysis, Variance Analysis, Cronbach's Alpha, and T-Test) using (SPSS v.18) program. **Results:** the present study showed that there is a statistically significant impact for career planning on quality of work-life.

مقدمة :

تخطيط المسار الوظيفي من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية، وقد قامت كثير من المنظمات الحديثة بإنشاء العديد من المراكز لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين ، وإنشاء رؤى جديدة من خلال التعليم المخطط، وأدركت هذه المنظمات أن ضعف التخطيط للمسارات الوظيفية في المنظمة قد يؤدي الى ضعف قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات السريعة المتلاحقة وبالتالي ضعف قدرتها على المنافسة، مما يؤثر ذلك بالسلب على التطلعات الفردية وتقليل الفرص الوظيفية للعاملين، وصعوبات مادية ومعنوية لكل من الفرد والمنظمة (Patrick and Kumar,2011,P.24)

تخطيط المسار الوظيفي :

١- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي :

عرف (Zulkarnaian et al,2010P.25) تخطيط المسار الوظيفي بأنه جزء من تنمية المسار الوظيفي ، ينطوي ذلك على تقييم الأداء للفرد من قبل المنظمة التي تعزز أداء الفرد وتساعد على التواصل والنجاح الوظيفي والحد من السلوك السلبي والعدواني وتحسين جودة العاملين بها، وبالتالي تكون برامج تنمية المسار الوظيفي قادرة على تلبية احتياجات الأفراد الشخصية والعملية .

كما عرف (Patrick&Kumar,2011P.26) تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية مستمرة مدى الحياة الوظيفية يقوم فيها الفرد بتقييم ذاته ومهاراته الشخصية ووضع خطة مستقبلية لتحديد أهدافه، وتشمل هذه الخطة اختيار الوظيفة المناسبة والحصول عليها، واستغلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقي في المنظمة أو التنقل لمجالات أخرى تزيد من فرص الترقى والنمو .

وأيضاً عرف (Shujaat et al,2013P.2) تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة للقدرات والمهارات الوظيفية، مما ينتج عن ذلك خلق مسارات وظيفية ناجحة تحقق الأهداف وتضمن التنمية للمسارات الوظيفية التي تتناسب مع القيم ولأهداف الفردية والتنظيمية، التي تؤدي الى اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والاستفادة من الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة لتكون أكثر إنتاجية وأقل مخاطرة .

٢- أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

يوجد نوعين من الأهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي تتمثل في الآتي :

(أ) الأهداف الفردية :

وهذه الأهداف يحددها الفرد لنفسه، حيث يقوم الفرد بتحديد الأنشطة التي تساعد على تقييم قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات كافية لتحقيق أهدافه وأماله، وإذا لم تحقق هذه القدرات والإمكانيات أهدافه وأماله، يضع لنفسه حلول بديلة تتوافق مع تلك القدرات والمهارات (Nadarajah et al,2012P.108).

(ب) الأهداف التنظيمية :

تتمثل هذه الأهداف في المحافظة على بقاء الفرد في المنظمة، التي يتميز بالخبرات والكفاءات، وإشباع احتياجات تلك الأفراد، وتحريك دوافعهم نحو التنمية والتطوير، وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة لهم سواء داخل المنظمة أو خارجها من خلال المعلومات والاتصالات الموجودة بالشركة، أو الفرص المتاحة في سوق العمل وإعداد الخطط المستقبلية لهم، وهذه المرحلة تأتي بعد تحديد الأهداف الوظيفية . (عدوان ، ٢٠١١ ، ص١٧-٢٠) .

جودة حياة العمل :

١ - مفهوم جودة حياة العمل :

عرف (Arif and Ilyas,2013 p.283) جودة حياة العمل بأنها منهج قادر على إدارة السلوك الديناميكي من وجهات نظر متعددة بالنسبة للفرد، كما ان جودة حياة العمل شيء مهم وحقيقي للفرد ، لأنها توفر لهم الارتياح النفسي والمادي، وتجعل العامل أكثر انتماءً للمنظمة .

و عرف (Rose et al,2006 p.215) جودة حياة العمل بأنها مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة التي ترى أن المورد البشرى هو الأكثر أهمية في المنظمة ككل، وجدير بالثقة وقادر على تحمل المسؤولية، وله قيمة ويجب أن يعامل باحترام وكرامة ، فهي بناء شامل يتضمن وظيفة الفرد التي تناسب إمكانياته ومهاراته وخبراته في العمل . كما عرف (Kulkarni,2013 P.14) جودة حياة العمل بأنها برنامج شامل يعمل على تحسين الحياة الوظيفية للفرد، ووسيلة للتفكير والعمل والتنظيم، حيث تخلق شعور من الالتزام والرضا الوظيفي، يؤثر ذلك على الإنتاجية والفعالية التنظيمية ، وتتعلق جودة حياة العمل بظروف العمل وبيئة العمل التي تدعم وتعزز الرضا عن العمل عن طريق الأجور والمكافآت ، الأمن الوظيفي ، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي .

وأضاف (ماضي ، ٢٠١٤) أن جودة حياة العمل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشرى للمنظمة ، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل الأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية ، والتي بدورها تنعكس إيجابياً على المنظمة والفرد .

٢ - أهداف جودة حياة العمل :

يوجد نوعين من الأهداف لجودة حياة العمل تتمثل في الآتي:

١-٢ الأهداف الفردية :

يرى (Arif and Ilyas,2013 P.283) أن الأهداف الفردية لجودة حياة العمل تكمن في أن يكون العمل أكثر جاذبية وفائدة للعامل ، وتزيد من المشاركة الفعالة التي تزيد من فعالية المنظمة والحد من السلوك السلبي أو العدوانى .

كما يرى (Kulkarni,2013 P.138) أن جودة حياة العمل تؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد الشخصية مثل إشباع حاجاته ورغباته وزيادة مستوى رضاه الوظيفي .

٢-٢ الأهداف التنظيمية :

يرى (Kulkarni,2013 P.138) أن جودة حياة العمل تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال فعالية الفرد ، وتمثل في إعداد الفرد لمواكبة التغيرات السريعة في العمل لمواجهة الحاضر والمستقبل ، ونقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوي الخبرة الذين يحتاجون الى أداء عمل أفضل للوظيفة ، وتحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة ، ومواجهة التحديات السريعة المتلاحقة .

٣ - أبعاد جودة حياة العمل :

قد اختلفت الدراسات العربية والأجنبية في تحديد عدد ونوعية أبعاد جودة حياة العمل يرجع إلى الجهود المبذولة من قبل الباحثين لتحقيق جودة حياة العمل في المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية ، لمواكبة المستجدات الحديثة وإشباع الاحتياجات والطموحات للعاملين وعدالة الحفاظ على كرامتهم وخصوصياتهم، لذلك معظم الدراسات التي تناولت أبعاد جودة حياة العمل اعتمدت في معظمها على (الأجور والمكافآت ، أسلوب الإشراف ، الرضا الوظيفي ، فرص الترقى والتقدم الوظيفي) . مثل دراسة (Li,2011) اعتمدت في أبعاد جودة حياة العمل على فرص الترقى والتقدم الوظيفي، والدعم التنظيمي. كما اعتمدت دراسة (Islam,2012) في أبعاد جودة حياة العمل على سياسة الأجور والمكافآت، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي ، والإشراف المناسب، وبيئة العمل، والتوازن

بين الحياة الشخصية والعملية ، وظروف العمل ، وضغوط العمل . وأضافت دراسة (Tinuke,2013) في أبعاد جودة حياة العمل الأجور والمكافآت، والرضا الوظيفي، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، وظروف العمل، وساعات العمل، والصحة والسلامة المهنية، والنظم والقوانين، والمزايا المادية والعينية، وإدارة السلوك تجاه الفرد، وضغوط العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية، والأمن الوظيفي، والتدريب، والمشاركة في صنع القرار، والاعتبارات الفنية والاقتصادية. كما أضافت دراسة (Shekari et al,2014) في أبعاد جودة حياة العمل التعويض المناسب والعادل، وفرص النمو والأمان الوظيفي، وظروف العمل الأمانة، وتنمية القدرات، والدستورية، والتوافق الاجتماعي، والعمل والمساحة الإجمالية للحياة العملية. واعتمدت دراسة (Swamy and Rashmi,2015) في أبعاد جودة حياة العمل على التعويضات والمكافآت، والرضا الوظيفي والأمن، وبيئة العمل، وثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية والتعاون، والتنمية والتدريب، والتسهيلات، واستقلالية العمل، وكفاية الموارد. وأخيراً دراسة (Hutapea et al,2016) اعتمدت في أبعاد جودة حياة العمل على الأجور والمكافآت، والإشراف، وظروف العمل، وتصميم العمل، وفرص المشاركة في صنع القرار، والأمن الوظيفي، وتصميم الوظائف، وجودة التفاعل، والتنمية والتدريب، والمشاركة في صنع القرار، والبيئة الاجتماعية الملائمة، ووظيفة المحاذاة المادية. لذلك اعتمدت الباحثة على خمس أبعاد تتناسب مع المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) وأضافت للبحث الحالي بعدد الاتصال والتواصل التنظيمي والتي تناولته دراسة (جلال الدين، ٢٠٠٩) وذلك لأهمية هذا البعد في المنظمات الحكومية وخاصة بجامعة وسط الدلتا محل البحث لتلبية الاحتياجات السريعة والمتنقلة بسرعة وسهولة، وبالتالي تعزيز وتحسين مستوى جودة حياة العمل .

ويركز البحث الحالي على خمسة أبعاد لجودة حياة العمل كالتالي :

٣-١ فرص الترقى والتقدم الوظيفي :

يتطلب الترقى والتقدم الوظيفي مجموعة كبيرة من الإبداع والمهارات، وخلق ثقافة تقوم على الثقة وإضفاء الطابع التنظيمي على نمط العمل من حيث التدريب والتعليم وتعزيز مستوى الأداء عن طريق التفويض الأكثر مهارة وكفاءة وقدرة على المسؤولية، والتحسين المستمر وتجنب التدرج الوظيفي الأفقي أو التخصص في عمل طوال مدة الخدمة. لذلك يجب على المنظمة تصميم الوظائف من أجل تمهيد الطريق لنمو القدرات المحتملة واستغلال المهارات الجديدة، وأيضا التشجيع والتحسين المستمر للمسارات الوظيفية من خلال التعليم والتدريب ودعم المنظمة للإجراءات المرنة وإتاحة الفرص الوظيفية للفرد للترقى والتقدم في عمله للوصول إلى الأهداف المرجوة له وتحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة (Chen et al,2006 P.319).

٣-٢ أسلوب الإشراف :

أسلوب الإشراف يتمثل في دور المشرف الذي يساعد في رفع الروح المعنوية للموظف وإعطائه دافع التفاني في العمل بشكل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق التوازن بين الأداء والأدوار المتعددة في العمل، مما يؤدي ذلك إلى الحد من الصراع ويعطى صورة إيجابية عن المنظمة ويقلل من التوتر النفسي والضغط النفسية والقلق لدى الفرد من خلال إظهار المنظمة لفهم وتطبيق استراتيجيات الحفاظ على موظفيها (Islam,2012).

٣-٣ الأجور والمكافآت :

الأجور والمكافآت عنصر يتطلب العدالة في التوزيع، من خلال تصميم وتنفيذ نظام للمرتبات العادلة والمناسبة عن طريق تحليل الوظائف وتطبيق النظريات الدافعية، مثل المساواة والتوافق بين الأجور والمكافآت ومعايير الحياة الاجتماعية المشتركة، والأجر

المناسب مقابل العمل، ودفع الرواتب في مواعيدها، والإشراف المناسب على الرواتب والمكافآت من قبل القيادات في المنظمة، مع النظر إلى ظروف العمل والخصائص المهنية والواجبات التنظيمية للموظفين (Shekari et al,2014 P.264).

٣-٤ الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من مجالات السلوك التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك أهمية متزايدة نحو معرفة أهمية مفهوم الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي ينتج عنه انخفاض معدلات الدوران في العمل، ويشعر الموظفون بالولاء والانتماء لعملهم والمنظمة (Chinomona and Dhurup, 2012, P. 366).

٣-٥ الاتصال والتواصل التنظيمي: الاتصال والتواصل يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة لارتفاع مستوى جودة حياة العمل، ويجب أن نضع في الاعتبار أن فتح عملية الاتصال عبر القنوات تحس الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وتتطلب عملية الاتصال والتواصل التنظيمي إلى عناية ودقة في إلقاء المعلومات حيث يفهمها المستقبل للمعلومة بهدف الاتقان، الاتصال والتواصل التنظيمي من العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل لأنها بمثابة الجهاز العصبي لبيئة العمل، ويعتبر نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة، كما أن الاتصال والتواصل التنظيمي له أهمية بالغة بالنسبة لتنمية المسار الوظيفي (Markaki et al., 2013, pp. 319-320).

ثانياً : أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى المساهمات التي يقدمها على المستويين العلمي والعملية، وتتمثل هذه المساهمات فيما يلي :

الأهمية العلمية :

١- أوصت الدراسات السابقة بضرورة التوسع في دراسة المسار الوظيفي وأثره على جودة حياة العمل في البيئة المصرية وذلك من أجل تدعيم وإثراء البحث العلمي في هذا المجال .

٢- يتناول هذا البحث اثنين من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (تخطيط المسار الوظيفي - جودة حياة العمل) ، وهما من المؤشرات الإيجابية للعديد من الظواهر السلوكية مثل الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي والمشاركة والإشراف وتقييم الأداء والأداء الوظيفي .

الأهمية العملية :

١- يعد موضوع انخفاض مستوى جودة حياة العمل في الجامعات المصرية محل البحث في الوقت الحالي هام وحرص للغاية ، يرجع الى انخفاض مستوى الخدمات البحثية المقدمة داخل هذه الجامعات ، ومن ثم فإن تحسين مستوى جودة حياة العمل داخل هذه الجامعات يتوقف على تخطيط المسار الوظيفي .

٢- يقدم البحث لجامعات وسط الدلتا (جامعة كفر الشيخ - جامعة طنطا - جامعة المنوفية) نتائج وتوصيات يمكن من خلالها الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بجودة حياة العمل، حتى يمكن للإدارات العليا إجراء التعديلات اللازمة والتي تعمل على تخطيط المسار الوظيفي داخل هذه الجامعات .

٣- تقدم الدراسة نموذج شامل يوضح أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل في الجامعات الحكومية المصرية لوسط الدلتا .

ثالثاً : مشكلة البحث

قامت الباحثة بإجراء نوعين من الدراسة الاستطلاعية :

١- الدراسة المكتبية : من خلال الاعتماد على الكتب والرسائل العلمية والدوريات والأدبيات التي تناولت متغيرات البحث وأبعاده .

٢- الدراسة الميدانية : من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد (٥٠) من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية الحكومية بوسط الدلتا (جامعة كفر الشيخ ، جامعة طنطا ، جامعة المنوفية) ، والملاحظة الشخصية لزيادة المعرفة بموضوع البحث في التطبيق العملي، والدراسات السابقة لتحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث . ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

- ١- يرى العاملون أن انخفاض عملية تخطيط المسار الوظيفي أدى إلى انخفاض تحسين مستوى جودة حياة العمل نحو هذه المسارات، وأن معظم الجامعات لا تهتم ببرامج تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
- ٢- يرى العاملون أن السياسات والإجراءات الإدارية نحو تخطيط المسار الوظيفي غير واضحة، مما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح التصميم الوظيفي للمسارات الوظيفية التي تؤهل العامل للترقي .
- ٣- يرى العاملون أن إدارة الجامعة لا توفر الموارد المادية والاقتصادية نحو تحسين جودة حياة العمل التي تمكن العاملين لحياة وظيفية أفضل .
- ٤- يرى العاملون أن انخفاض مستوى فرص الترقى والتقدم الوظيفي يرجع إلى عدم وجود قواعد ومعايير واضحة لتخطيط المسار الوظيفي والتي تتم على أسس غير موضوعية .
- ٥- يرى العاملون أن الإشراف لا يساعد على وجود مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل .
- ٦- يرى العاملون أن أنظمة الأجور والمكافآت غير ملائمة ، وأنها تعتمد على أسس ومعايير إدارية غير واضحة .
- ٧- يرى العاملون أن انخفاض أداء المهام الوظيفية يرجع إلى انخفاض روح المشاركة والتعاون نتيجة للخلافات الداخلية في محيط الجامعة، مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي .
- ٨- يرى العاملون أن الهيكل الإداري لا يعطى المعلومات الكافية بما يختص بالأهداف الوظيفية .

ومما سبق يتضح أن جامعات وسط الدلتا محل البحث لا تهتم بعملية التكامل والترابط بين المسار الوظيفي والتنظيمي ، مما جعل تلك الجامعات تفقد أطراً محددة من شأنها تساعد على تخطيط المسار الوظيفي ، مما أدى إلى انخفاض الموائمة الحقيقية بين الفرد والوظيفة والمنظمة، وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية ، وانعكس ذلك على جودة حياة العمل وفقاً لآراء وتوجهات العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث ، إذ تضم الجامعات أعداد كبيرة من العاملين الإداريين الذين يقدمون خدماتهم للعملية التعليمية ، ويكتسب عملهم خصوصية مستمدة من طبيعة الحياة الجامعية ذاتها ، إلا أن الموظفين هم أقل حظاً في سياسة الجامعة وبرامجها المتعلقة بتخطيط وتطوير مساراتهم الوظيفية ، ويسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما درجة تأثير تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل ؟

٢. ما درجة تأثير تخطيط المسار الوظيفي على أبعاد جودة حياة العمل ؟

رابعاً : أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

١- معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل .

٢- معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على أبعاد جودة حياة العمل .

خامساً : فروض البحث والنموذج المقترح

تحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية :

الفرض الأول : " لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة حياة العمل بصورة كلية .

الفرض الثاني : " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأبعاد جودة حياة العمل " .

وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية :

١-٢ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وفرص الترقى والتقدم الوظيفي .

٢-٢ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأسلوب الإشراف .

٣-٢ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والأجور والمكافآت

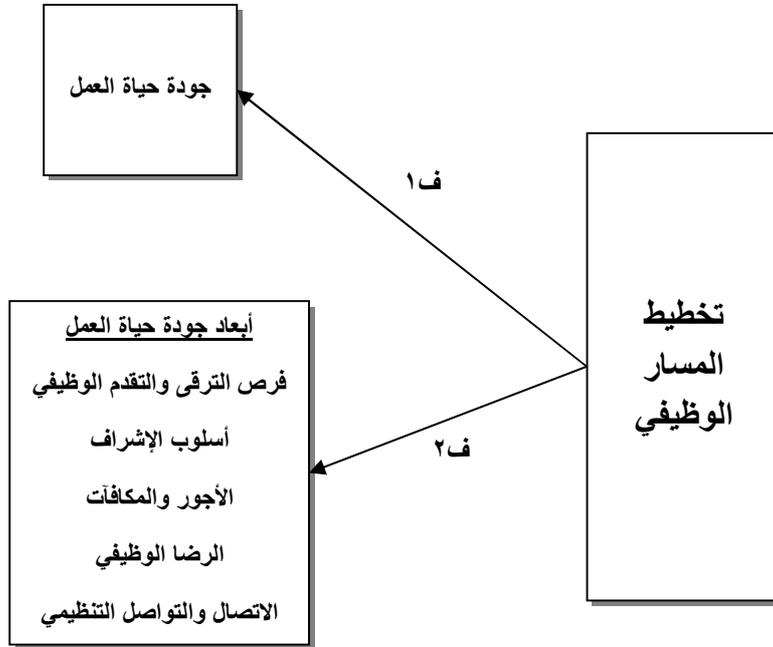
٤-٢ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي .

٥-٢ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والاتصال والتواصل التنظيمي .

ويوضح شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث ..

شكل (١)

النموذج المقترح للبحث



سادساً : الدراسات السابقة

تمثل مراجعة الدراسات السابقة خطوة هامة في البحث، وذلك من أجل التعرف على جوانب الموضوع المراد بحثه ، وأيضا التعرف على آخر ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج يمكن الاستفادة منها في تحليل ومقارنة النتائج ، ويتم عرض ما توصلت إليه بعض الدراسات التي تناولت : تخطيط المسار الوظيفي وأبعاد جودة حياة العمل .

- توصلت دراسة (العنقري ، ٢٠١٠) أن هناك دلالة إحصائية بين توافر عناصر تخطيط المسار الوظيفي والعوامل المساعدة ودرجة الرضا الوظيفي بين العاملين بالمنظمة .
- توصلت دراسة (الغامدي ، ٢٠١٣) إلى تقديم اقتراح لتصور مستقبلي نحو تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحديد واقع تخطيط المسار الوظيفي وتحديد درجة إدارته وتنميته ، والتعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية ، ومن ثم صياغة التصور المستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي .
- توصلت دراسة (Islam, 2012) إلى معرفة العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل ، والتي تتمثل في (بيئة العمل ، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي ، وضغوط العمل ، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وسياسة الأجور والمكافآت ، وظروف العمل ، والإشراف المناسب) ، والتي لها تأثير كبير على جودة حياة العمل ، كما توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة المناسبة والتطوير الوظيفي والتسهيلات المناسبة كلها تؤدي إلى رضا الموظف العقلية التي تضمن له إنتاجية التنظيم العام .
- توصلت دراسة (Chinomona and Dhurup, 2013) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. وأن جودة حياة العمل تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي أكثر من الالتزام الوظيفي .

سابعاً : مجتمع البحث والعينة

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا (جامعة كفر الشيخ – جامعة طنطا – جامعة المنوفية) والبالغ عددهم ١٢٠٥٠ عامل حتى تاريخ جمع البيانات في ديسمبر ٢٠١٧، أخذت عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث حيث وزعت ٣٨٠ استبانة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ٣٢١ استبانة وتم استبعاد ٢١ استبانة لعدم كفاية البيانات، وخضع للتحليل ٣٠٠ استبانة. واعتمد البحث على العينة العشوائية الطبقية لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة، وتم تحديد عدد العاملين الإداريين في كل جامعة من جامعات وسط الدلتا محل البحث ، باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لكل جامعة) ، ثم تم سحب عينة عشوائية من سجلات العاملين بجامعات وسط الدلتا محل البحث . ويبين جدول رقم (١) وجدول رقم (٢) مجتمع البحث من العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث .

جدول (١)

بيان لمجتمع البحث من العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث

اسم الكلية	جامعة طنطا		جامعة كفر الشيخ		جامعة المنوفية		الإجمالي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١ طب بشري	٧٧٦	١٦.٩	٢٦٠	١٢.٧	٨٤٤	١٥.٧	١٨٨٠	١٥.٦
٢ طب أسنان	٤٢٣	٩.٢	١٥٤	٦.٥	٣١٦	٦.٢	٨٩٣	٧.٤
٣ الهندسة	٥٩٢	١٢.٨	٣١٠	١٣.٢	٥٥٨	١٠.٩	١٤٦٠	١٢.١

٤	صيدلة	٢٦٠	٥.٦	١٧٤	٧.٤	٣٢٦	٦.٤	٧٦٠	٦.٣
٥	تربية عامة	٣٠١	٦.٥	١٣٠	٥.٥	٤٦٠	٩	٨٩١	٧.٤
٦	تربية نوعية	٢١٠	٤.٥	١٩٠	٨.١	٣٤١	٦.٧	٧٤١	٦.٢
٧	ت. رياضية	٢٦٠	٥.٦	٨٢	٠.٤	٣٤٠	٦.٧	٦٨٢	٥.٦
٨	آداب	٢٩٠	٦.٣	١٧٠	٧.٢	٣٠٠	٥.٩	٧٦٠	٦.٣
٩	زراعة	٢٩٢	٦.٣	١١٥	٥	٣٤٥	٦.٧	٧٥٢	٦.٣
١٠	تجارة	٢٩٠	٦.٣	١٦١	٦.٨	٣٠٠	٥.٩	٧٥١	٦.٢
١١	تمريض	٢٥٠	٥.٤	٦٤	٢.٧	٢٥٠	٤.٩	٥٦٤	٤.٧
١٢	علوم	٢٨٠	٦.٢	١٦٦	٧.١	٣٤٠	٦.٧	٧٨٦	٦.٥
١٣	حقوق	٢٧٦	٦.٢	-	-	٢٨٠	٦.٢	٥٥٦	٤.٦
١٤	ثروة سمكية	-	-	١٠٠	٤.٥	-	-	١٠٠	٠.٩
١٥	علاج طبيعي	-	-	١٦٩	٧.٢	-	-	١٦٩	١.٤
١٦	طب بيطري	١٠٠	٢.٢	١٠٥	٤.٥	١٠٠	٢.١	٣٠٥	٢.٥
-	الإجمالي	٤٦٠٠	١٠٠	٢٣٥٠	١٠٠	٥١٠٠	١٠٠	١٢٠٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة وفق بيانات كتاب الإحصاء السنوي لجامعات وسط الدلتا محل البحث، ٢٠١٧، ومؤشرات التعليم في تلك الجامعات لعام ٢٠١٨.

جدول (٢)

بيان لمجتمع البحث من العاملين الإداريين بجامعت وسط الدلتا محل البحث

مفردات العينة	النسبة	عدد العاملين	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الجامعة
١٤١	%٣٨	٤٦٠٠	٢٣٠٣	١٥٣٠	٧٦٧	طنطا
٧٠	%١٩	٢٣٥٠	١١٧٥	٧٨٤	٣٩١	كفر الشيخ
١٦١	%٤٣	٥١٠٠	٢٥٤٧	١٧٣١	٨٢٢	المنوفية
٣٧٢	%١٠٠	١٢٠٥٠	٦٠٢٥	٤٠٤٥	١٩٨٠	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة وفق بيانات كتاب الإحصاء السنوي لجامعات وسط الدلتا محل البحث، ٢٠١٧، ومؤشرات التعليم لتلك الجامعات لعام، ٢٠١٨

أسلوب وحجم العينة :

تم استخدام أسلوب وإجراءات العينات على الهيكل الإداري (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية ، وقد بلغ حجم العينة (٣٧٢) مفردة ، تم توزيعها باستخدام المعادلة التالية (إدريس ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٠٤)

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث يشير :

N	حجم مجتمع الدراسة
N	حجم العينة
Z	الخطأ المعياري وتم حسابه عن طريق قسمة حدود الخطأ ٥% على ١.٩٦ (الدرجة المعيارية عند معامل الثقة الشائع في البحوث التجارية ٩٥%)
P	نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوافر فيها الخاصية المطلوبة للدراسة (والتي فتراضتها الباحثة أكبر احتمال لنسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها وهي ٥٠%)
E	خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو ٠.٠٥

$$\text{حجم العينة} = \frac{١٢٠٥٠ \times (١,٩٦) \times ٠,٢٥}{٠,٢٥ \times (١,٩٦) + ٠,٠٠٢٥ \times ١٢٠٥٠} = ٣٧٢ \text{ مفردة}$$

ثامناً : متغيرات البحث وأساليب القياس

يحتوي هذا البحث على نوعين من المتغيرات : المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) .

المتغير المستقل : تخطيط المسار الوظيفي

وتم قياسه باستخدام مقاييس (Kerry & Kris, 1996; Ernst Kaven, Sandra, 1998; Christopher, 1994) نقلاً عن (الهيتي ، ٢٠٠٤) وقد بلغ عدد العبارات (٩) عبارات . تم قياس الوزن النسبي لكل منهم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

المتغير التابع : جودة حياة العمل

وتم قياسه باستخدام مقياس (Quality of Work life Model (NIOSH) نقلاً عن (مضى ، ٢٠١٤) ، ومقياس كل من (المغربي ، ٢٠٠٤) ، (جرايدي وشطاح ، ٢٠١٣) ، (جلال الدين ، ٢٠٠٩) وقد بلغ عدد العبارات (٣١) عبارة . تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

تاسعاً : أداة البحث

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على قائمة الاستقصاء ، حيث روعي في تصميم القائمة البساطة ، والسهولة ، والوضوح ، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، فقد تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث، وتكونت من (٤٠) بند كما هو موضح في ملحق البحث

عاشراً : الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في حساب الثبات من خلال تحليل الاعتمادية Reliability والمصدقية من خلال تحليل الصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمد عليها البحث الحالي، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية ، وزيادة درجة الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث .

١- قياس الثبات في المقاييس (تحليل الاعتمادية) :

تم استخدام معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضع للاختبار ، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر .

ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣ (إدريس ، ٢٠١٢ ، ص ٨٢٧) .

وفي ضوء مما سبق فقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا لكل متغير من متغيرات البحث للتحقق من ترابط العبارات التي تقيس هذا المتغير مع بعضها البعض، وللتحقق من درجة الاتساق الداخلي في بنود المقياس الخاضع للاختبار (إدريس ، ٢٠١٢ ص ٤٢٣) ووفقاً لهذا الأسلوب فإنه يجب فحص معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار مع باقي البنود الأخرى في نفس المقياس، ومن ثم فإنه كلما اقترب معامل الارتباط من الصفر كان دليلاً على أن هذا البند لا ينتمي لهذا المقياس، ومن ثم يجب حذفه .

١ - درجة الاعتمادية في مقياس تخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل) :

تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس تخطيط المسار الوظيفي، واشتمل المقياس على عدد ٩ عبارات، وتقرر عدم استبعاد أي عبارة، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠ ، ٣٠ ، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن قيمة معامل ألفا للمقياس ككل مقبولة جداً وصلت إلى (٠.٧٦٠) . ويوضح الجدول رقم (٣) .

جدول (٣)

مقياس تخطيط المسار الوظيفي باستخدام أسلوب معامل ألفا
(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

المتغير المستقل	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha
تخطيط المسار الوظيفي	٩	.٧٦٣

يتبين من الجدول رقم (٣) ما يلي :

- أن معامل ألفا لمقياس تخطيط المسار الوظيفي بلغ (٠.٧٦٣) ونظراً لأن درجة الاعتمادية مرتفعة ، يعكس معامل ألفا التي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد على هذا المقياس في مراحل التحليل اللاحقة .

درجة الاعتمادية في مقياس جودة حياة العمل (المتغير التابع) :

تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس جودة حياة العمل، اشتمل المقياس على عدد ٣١ عبارة ، تقرر عدم استبعاد أي عبارة، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من (٠,٣٠) ، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن قيمة معامل ألفا للمقياس ككل مقبولة جداً وصلت إلى (٠.٨٤٦) ، كما في الجدول رقم (٤) .

جدول (٤)

درجة التنبؤ الداخلي بين محتويات مقياس جودة حياة العمل باستخدام أسلوب معامل ألفا)
(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

المحاولة الأولى		جودة حياة العمل QWL	
معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	فرص الترقى والتقدم الوظيفي	المتغير التابع
.٨٣٥	٧	أسلوب الإشراف	
.٨٦٧	٧	الأجور والمكافآت	
.٨٨٦	٦	الرضا الوظيفي	
.٨٨١	٦		

الاتصال والتواصل التنظيمي	٥	٨٠٤
المقياس الإجمالي	٣١	٨٤٦

يتبين من الجدول رقم (٤) ما يلي :

- أن معامل ألفا لمقياس فرص الترقى والتقدم الوظيفي بلغ (٨٣٥). وقد بلغ معامل ألفا لمقياس أسلوب الإشراف (٨٦٧). كما بلغ معامل ألفا لمقياس الأجور والمكافآت (٨٠٤). وبلغ معامل ألفا لمقياس الرضا الوظيفي (٨٨١). كما بلغ معامل ألفا لمقياس الاتصال والتواصل التنظيمي (٨٨٦). ونظراً لأن درجة الاعتمادية مرتفعة، يعكس معامل ألفا التي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد على هذا المقياس في مراحل التحليل اللاحقة .

المصادقية (الصلاحية) فى المقاييس :

بعد حساب مستوى الثبات فى المقاييس المستخدمة فى البحث الحالي، قامت الباحثة بإجراء اختبار الصلاحية أو الصدق للمقاييس المستخدمة فى البحث وذلك للتأكد من مدى قدرة المقاييس على قياس ما يفترض قياسه (إدريس ، ٢٠١٢ ، ص٤١٨) ، وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis) باعتباره مفيد من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار . كما تم استخدام طريقة العناصر الأساسية (PCA) Analysis (PCA) Component Analysis (PCA) (إدريس ، ٢٠١٢ ، ص٨٢٨) ، لاستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيمة إيجن (Eigen Value) لها عن الواحد الصحيح وعلى طريقة تدوير المحاور بطريقة (Varimax) وألا يقل معامل التحميل "التشبع" على العوامل عن (٠.٥٠) مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي وذلك بالنسبة لمجموعات البنود الخاصة بالبحث :

- بنود تخطيط المسار الوظيفي وعددها (٩) عبارات والمستخرجة من تحليل الاعتمادية.
- بنود جودة حياة العمل وعددها (٣١) عبارة والمستخرجة من تحليل الاعتمادية .

نتائج البحث الميدانى :

أ- الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتعلق باتجاهات العاملين الإداريين بجامعة وسط الدلتا محل البحث، نحو مدى تخطيط المسار الوظيفي وتحسين جودة حياة العمل فيه، والجدول رقم (٥) ، يوضح ذلك .

جدول (٥)

الوصف الإحصائي لتخطيط المسار الوظيفي (٣٠٠)

الاحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الرمز	العبارات
١.٣٦٣	٢.٩٥	CP1	أمتلك تخطيط واضح يتعلق بمساري الوظيفي.
١.١٨٢	٣.١٣	CP2	أحصل على كافة المعلومات حول فرص التقدم الوظيفي بالجامعة.
١.٢٤٤	٣.٣٢	CP3	أعتبر نفسي مورد هام للخطط التطويرية بالجامعة
١.١٥٥	٣.٤٨	CP4	أرى ان مساري يرتبط بالتقدم الوظيفي.

١.١٨٥	٣.٦٠	CP5	يرتبط مساري الوظيفي الناجح بمستوى تعليمي.
١.١٢٨	٣.٧٥	CP6	أحاول ان استفيد من كل ما هو جديد لتنمية مساري الوظيفي.
١.١٦٦	٢.٩٥	CP7	تمنحني الجامعة الفرص الوظيفية من أجل الابتكار.
١.١٨١	٣.١٤	CP8	توفر بيئة العمل للاحتياجات الازمة لتشكيل أهدافي نحو التطوير.
١.٣٦٣	٢.٩٥	CP9	يوجد لدي استعداد تام نحو التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.
٧٠٠	٣.٣٢	تخطيط المسار الوظيفي CDP	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

- يتبين من الجدول السابق نتائج الإحصاء الوصفي لتخطيط المسار الوظيفي كما يلي :
- ١- بلغ المتوسط الحسابي لتخطيط المسار الوظيفي (٣.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٧٠)، وذلك وفقاً لاتجاهات العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث. وهذا يشير الى انخفاض نسبي في برامج التخطيط داخل الجامعات الحكومية لوسط الدلتا محل البحث. كما يلي :
 - لا تأخذ جامعات وسط الدلتا محل البحث بعين الاعتبار عند التخطيط للمسارات الوظيفية ، أن لديها قدرات ومهارات وخبرات بشرية قادرة على تحمل المسؤولية القيادية .
 - انخفاض عملية التكامل والتوائم بين إدارات الجامعة المختلفة وأقسامها .
 - قليلاً ما تتم عملية التحديث لبرامج تخطيط المسار الوظيفي بصفة عامة في الجامعات محل البحث .
 - لذا فإن كل ما سبق يبرر حاجة الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث إلى تخطيط جيد يفيد الفرد والمنظمة الجامعية حتى تتمكن من تحسين جودة حياة العمل بشكل عام للعاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث . ويوضح الجدول رقم (٦) التوصيف الإحصائي لأبعاد جودة حياة العمل ..

جدول (٦)

التوصيف الإحصائي لأبعاد جودة حياة العمل (٣٠٠)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرمز	العبارة
١.٣١٨	٢.٧٩	QWP10	أعتبر نظام الترقى ملائم بالنسبة لي في الجامعة.
١.٢١٥	٣.٠٢	QWP11	أحصل على ترقيات استثنائية على أساس تقييم أدائي.
١.٢٦٦	٣.٢٧	QWP12	أحصل على درجتي الوظيفية التي توافق مؤهلي العلمي.
١.٢٠٧	٣.٢٥	QWP13	تقوم الترقية التي تمنح للعاملين على العدالة.
١.١٩٣	٣.٢٥	QWP14	تعتمد انظمة الترقى الوظيفي على اسس ومعايير واضحة.
١.٢٤٧	٣.١٨	QWP15	تتوافر لي فرص مستقبلية متاحة للترقى الوظيفي.
١.٢٦٩	٣.٠٧	QWP16	أثق تماماً ان الإدارة تطبق سياسة الشخص المناسب في المكان المناسب.
٨٧٨	٣.١٢	فرص الترقى والتقدم الوظيفي QWP	
١.٢٤٣	٣.١٣	QWSG17	يساعدني رئيسي على تخطيط مساري الوظيفي في العمل.
١.١٩٣	٣.٣١	QWSG18	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
١.١٩٢	٣.٣٣	QWSG19	يعاملني رئيسي انا وزملائي بإنصاف.

١.١٩٧	٣.٥٤	QWSG20	استفيد من خبرات رئيسي في العمل.
١.١٩٠	٣.٣٢	QWSG21	يحفزني رئيسي بشكل واضح لتحقيق أهدافي.
١.٢٧٦	٣.٣٨	QWSG22	يعطيني رئيسي المعلومات الكاملة لتحسين أدائي.
١.٢٧٦	٣.٥٠	QWSG23	ثقة الرئيس بي تجعلني ابذل قصارى جهدي في العمل.
٩١٣	٣.٣٦	أسلوب الإشراف QWSG	
١.٣٠٨	٢.٨٢	QWW24	تعتبر نظم الأجور والمكافآت في الجامعة مناسبة لي.
١.٢٠٩	٣.٠٠	QWW25	اشعر بسعادة كبيرة بما أحصل عليه من دخل بالجامعة.
١.٢٢١	٣.٠٢	QWW26	يوجد ربط بين طبيعة عملي والحوافز التي أحصل عليها بالجامعة.
١.٢٩١	٢.٩٩	QWW27	يعتمد نظام الأجور والمكافآت على نظم عادلة بالجامعة.
١.٣١٣	٣.٠٣	QWW28	اشعر بالرضا الوظيفي عن العلاوات والزيادات التي تضاف الي راتبي.
١.٣٣١	٣.٠٦	QWW29	اشعر بان المكافآت توزع علي من يستحقها من العاملين الإداريين بالجامعة.
١.٠٢	٢.٩٩	الأجور والمكافآت QWW	
١.٢٩٣	٣.٠٤	QWSN30	حققت املي لانني حصلت علي هذه الوظيفة.
١.٢١٨	٣.٢٦	QWSN31	اشعر بالرضا في وظيفتي.
١.٢٤٤	٣.٣٥	QWSN32	تتناسب وظيفتي مع قدراتي ومهاراتي العقلية.
١.٢١٤	٣.٣٢	QWSN33	استمتع كثيراً بوقتي في العمل.
١.٢٣٢	٣.٢٨	QWSN34	اتمني ان ابقى في نفس الوظيفة مساري الوظيفي.
١.٢٥٣	٣.٣٠	QWSN35	أشعر اني سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي.
٩٨٣	٣.٢٦	الرضا الوظيفي QWSN	
١.٢١٥	٢.٨٥	QWC36	يوجد اتصال منظم بيني وبين إدارة الجامعة.
١.٠٩٠	٣.١٣	QWC37	تصلني المعلومات من طرف إدارة الجامعة في الوقت المناسب.
١.١٢٠	٣.٣٠	QWC38	تساعدني المحادثات مع المشرف المباشر على الدقة في أداء عملي .
١.١٦٤	٣.٣٨	QWC39	اتصال الإدارة بي يحسن من أدائي.
١.٢٠٤	٣.٢٦	QWC40	لا أجد صعوبة في الاتصال بإدارة الجامعة.
٨٦٨	٣.١٨	الاتصال والتواصل التنظيمي QWC	
٧٦٢	٣.١٨	جودة حياة العمل QW	

- يتبين من الجدول رقم (٦) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات جودة حياة العمل كما يلي :
- ٢- بلغ المتوسط الحسابي لجودة حياة العمل في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وهذا يشير الى أن مستوى جودة حياة العمل في الجامعات الحكومية محل البحث بدرجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد نلاحظ أن بُعد أسلوب الإشراف يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٩١)، في حين يحتل الرضا الوظيفي المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٩٨)، ويأتي الاتصال والتواصل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين احتلت فرص الترقى والتقدم الوظيفي المرتبة الرابعة بمتوسط (٣.١٢) وانحراف معياري (٠.٨٨)، واحتلت الأجور والمكافآت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٩٩) وانحراف معياري (١.٠٢). وذلك وفقاً لاتجاهات العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا محل البحث. وهذا يشير إلى انخفاض تحسين مستوى جودة حياة العمل في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث حيث اتضح ما يلي :
- انخفاض في إعداد خطط استراتيجية لبرامج جودة حياة العمل بشكل ينسجم ويتوافق مع التوجيه والإرشاد الإداري التي يحتاجها العاملين الإداريين .
 - انخفاض دعم الرؤساء للمرؤوسين ومساعدتهم على التخطيط والتطوير في مجال العمل

- لا يوجد اهتمام حقيقي في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية العامة والوظيفية في الجامعة ، وتقييمها والوقوف على الانحرافات ومسبباتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها فور التأكد من وجود أخطاء، أدى ذلك إلى أثر سلبي تجاه العاملين، فهم لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم الحالية، ومعظمهم يرون أنهم ليسوا في المكان المناسب، وأن وظائفهم لا تتناسب مع قدراتهم .
- انخفاض مستوى التوجيه لكافة الأنشطة نحو تحقيق أهداف الجامعة والفرد، فهي لا تقوم على أسس ومعايير إدارية واضحة.
- انخفاض مستوى الاهتمام في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة نحو تحديد الفرص المتاحة ، والتهديدات المرتبطة بذلك، وتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية .
- انخفاض مستوى الاهتمام في وضع السياسات والبرامج والموازنات الخاصة بأنظمة الأجور والمكافآت بشكل يدعم استراتيجية الجامعة العامة والتنافسية.
- انخفاض مستوى الاهتمام في تحقيق الاتصال والتواصل بين إدارات الجامعة وأقسامها، وهذا يعني أن المعلومات لاتصل للعاملين الإداريين بشكل منتظم أو في الوقت المناسب

مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث :

جدول (٧)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

QW	CD	QWC	QWSN	QWW	QWSG	QWP	CDP	
.600**	.866**	.477**	.464**	.401**	.561**	.562**	1	CP
.788**	.721**	.505**	.499**	.612**	.626**	1	.562**	QWP
.802**	.644**	.574**	.515**	.579**	1	.626**	.561**	QWSG
.853**	.583**	.604**	.653**	1	.579**	.612**	.401**	QWW
.822**	.575**	.662**	1	.653**	.515**	.499**	.464**	QWSN
.814**	.579**	1	.662**	.604**	.574**	.505**	.477**	QWC
.757**	1	.579**	.575**	.583**	.644**	.721**	.866**	CP
1	.757**	.814**	.822**	.853**	.802**	.788**	.600**	QW

عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

يوضح جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث المستقل (تخطيط المسار الوظيفي CP) والتابع (جودة حياة العمل QW) والتي تتمثل أبعادها في (فرص التقي والتقدم الوظيفي P) (أسلوب الإشراف SG) (الأجور والمكافآت W) (الرضا الوظيفي SN) (الاتصال والتواصل التنظيمي C) .

نتائج اختبارات فروض البحث :

١- نتائج اختبار الفرض الأول :

الفرض الأول : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل "

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة حياة العمل كمتغير تابع . والجدول رقم (٨) يوضح ذلك على النحو التالي :

الميل (B)	الخطأ المعياري	معامل (بيتا)	قيمة T	مستوى دلالة
١.٠١٢	٠.١٧١		٥.٩٠٥	***.٠٠٠
٠.٦٥٣	٠.١٥١		١٢.٩٣١	***.٠٠٠

معامل الارتباط في النموذج R	٠.٦٠٠
معامل التحديد في النموذج R2	٠.٣٥٩
قيمة F المحسوبة	١٦٧.٢١٧
درجات الحرية	١،٢٩٨
مستوى الدلالة	***٠.٠٠١

مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١، طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين جودة حياة العمل في هذه الجامعات، وأن هذه العلاقة تمثل (٠.٦٠٠) وفقاً لمعامل الانحدار والارتباط البسيط، هذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث بتخطيط المسار الوظيفي كلما تحسنت جودة حياة العمل .
- أن تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث يفسر حوالي (٠.٣٥٩) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى جودة حياة العمل.
- بلغت قيمة معامل بيتا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة حياة العمل (٠.٦٠٠) لدى العاملين الإداريين، وهي عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط أن تخطيط المسار الوظيفي يتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينه وبين جودة حياة العمل في الجامعات الحكومية المصرية محل البحث .
- في ضوء ما سبق فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين جودة حياة العمل) وقبول الفرض البديل حيث اتضح (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين جودة حياة العمل) في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث .

٢- نتائج اختبار الفرض الثاني :

الفرض الثاني : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على أبعاد جودة حياة العمل "

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط لاختبار فروض البحث وتم تطبيق هذا الأسلوب من التحليل لما له من قدرة على بيان أثر علاقة المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، وذلك بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث، ويتضمن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

أثر تخطيط المسار الوظيفي على فرص الترقى والتقدم الوظيفي :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين أحد أبعاد جودة حياة العمل (فرص الترقى والتقدم الوظيفي) كمتغير تابع وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي ، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك على النحو التالي :

جدول (٩)

نوع وقوة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي بجامعتوسط الدلتا الخفصة للبحث وبين بُعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي

المتغير	QWP فرص الترقى والتقدم الوظيفي			الميل	مستوى الدلالة
	الخطأ	معامل	قيمة (ت)		

(sig)		بيتا (بيتا)	المعياري	(B)	
***.000	٣.٨١٤		.٢٠٤	.٧٧٨	الثابت
***.000	١١.٧٢١	.٥٦٢	.٠٦٠	.٧٠٥	CP تخطيط المسار الوظيفي
		.٥٦٢			معامل الارتباط في النموذج R
		.٣١٦			معامل الارتباط في النموذج R2
		١٣٧.٣٩١			قيمة F المحسوبة
		١٠.٢٩٧			درجات الحرية
		***.0001			مستوى الدلالة

مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ ، طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين فرص الترقى والتقدم الوظيفي في هذه الجامعات، وأن هذه العلاقة تمثل (٠.٥٦٢) (وفقاً لمعامل الانحدار والارتباط البسيط) ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث بتخطيط المسار الوظيفي كلما تحسنت فرص الترقى والتقدم الوظيفي .

- أن تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث يمكن أن تفسر حوالي (٣١٦) (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الموجود في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج بالإضافة إلى الخطأ المعياري .

- بلغت قيمة F المحسوبة (١٣٧.٣٩١) وهي معنوية عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) .

- بلغت قيمة معامل بيتا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وفرص الترقى والتقدم الوظيفي (٠.٥٦٢) وهي معنوية عند مستوي اقل من (٠.٠٠١) . حيث بلغت قيمة T المحسوبة (١١.٧٢١) .

أثر تخطيط المسار الوظيفي على أسلوب الإشراف :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين أحد أبعاد جودة حياة العمل (أسلوب الإشراف) كمتغير تابع، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي ، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك على النحو التالي :

جدول (١٠)

نوع وقوة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي بجامعتوسط الدلتا

محل البحث وبين بُعد أسلوب إشراف

مستوي الدلالة (sig)	QWSG أسلوب الإشراف				المتغير
	قيمة (ت)	معامل بيتا (بيتا)	الخطأ المعياري	الميل (B)	
***.000	٤.٣٧٥		.٢١٢	.٩٢٩	الثابت
***.000	١١.٦٨٥	٥٦١	.٠٦٣	.٧٣١	CP تخطيط المسار الوظيفي

<p>معامل الارتباط في النموذج R معامل الارتباط في النموذج R2 قيمة F المحسوبة درجات الحرية مستوى الدلالة</p>	<p>٠.٥٦١ ٠.٣١٤ ١٣٦.٥٤٤ ٢٩٧,١ ***.٠.٠٠١</p>
--	--

مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ ، طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين أسلوب الإشراف تمثل (٠.٥٦١) (وفقاً لمعامل الانحدار والارتباط البسيط) ، هذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث بتخطيط المسار الوظيفي كلما تحسن أسلوب الإشراف .

- أن تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث يمكن أن يفسر حوالي (٠.٣١٤) (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الموجود في أسلوب الإشراف، وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج بالإضافة إلى الخطأ المعياري.

- بلغت قيمة F المحسوبة (١٣٦.٥٤٤) وهي معنوية عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) .

- بلغت قيمة معامل بيتا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأسلوب الإشراف (٠.٥٦١) وهي معنوية عند مستوي اقل من (٠.٠٠١) .

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأجور والمكافآت :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين أحد أبعاد جودة حياة العمل (الأجور والمكافآت) كمتغير تابع، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي ، والجدول (١١) يوضح ذلك على النحو التالي :

جدول (١١)

نوع وقوة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي بالجامعت الحكومية الصرية بوسط الدلتا الخضة للبحث وبين بُعد الأجور والمكافآت

مستوي الدلالة Sig	QWW الأجور والمكافآت				المتغير
	قيمة (ت)	معامل بيتا (بيتا)	الخطأ المعياري	الميل (B)	
***.٠.٠٠٠	٣.٩٧٢		.٢٦٣	١.٠٤٤	الثابت
***.٠.٠٠٠	٧.٥٥٤	.٤٠١	.٠٧٧	.٥٨٥	cp تخطيط المسار الوظيفي
		.٤٠١ .١٦١ ٥٧.٠٦٢ ٢٩٨,١ ***.٠.٠٠١			معامل الارتباط في النموذج R معامل الارتباط في النموذج R2 قيمة F المحسوبة درجات الحرية مستوى الدلالة

مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين الأجور والمكافآت في هذه الجامعات تمثل (0.401) (وفقاً لمعامل الانحدار والارتباط البسيط) ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث بتخطيط المسار الوظيفي كلما كانت نظم الأجور والمكافآت مرنة .
- أن تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث يمكن أن تقسر حوالي (0.161) (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الموجود في الأجور والمكافآت، وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج بالإضافة إلى الخطأ المعياري
- بلغت قيمة F المحسوبة (57.062) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.001) .
- بلغت قيمة معامل بيتا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأجور والمكافآت (0.401) وهي معنوية عند مستوى (0.001) .

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط البسيط لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين أحد أبعاد جودة حياة العمل (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع ، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي ، والجدول (12) يوضح ذلك على النحو التالي :

جدول (12)

نوع وقوة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي بالجامعت الحكومية المصرية بوسط الدلتا الخضعة للبحث وبين بُعد الرضا الوظيفي

مستوي الدلالة (sig)	الرضا الوظيفي QWSN				المتغير
	قيمة (ت)	معامل بيتا (بيتا)	الخطأ المعياري	الميل (B)	
***.000	4.470		.245	1.094	الثابت
***.000	9.030	.464	.072	.651	CP تخطيط المسار الوظيفي
		.464			معامل الارتباط في النموذج R
		.215			معامل الارتباط في النموذج R2
		81.539			قيمة F المحسوبة
		298.1			درجات الحرية
		***.001			المستوى الدلالة

مستوى الدلالة عند 0.001، طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين الرضا الوظيفي في هذه الجامعات تمثل (0.464) (وفقاً لمعامل الانحدار والارتباط البسيط) ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات

الحكومية بوسط الدلتا محل البحث بتخطيط المسار الوظيفي كلما ارتفع الرضا الوظيفي للعاملين عن مستواهم الوظيفي .

- أن تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث يمكن أن تفسر حوالي (٠.٢١٥) (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الموجود في الرضا الوظيفي، وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج بالإضافة إلى الخطأ المعياري.

- بلغت قيمة F المحسوبة (٨١.٥٣٩) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) .

- بلغت قيمة معامل بيتا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي (٠.٤٦٤) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) .

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الاتصال والتواصل التنظيمي :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين أحد أبعاد جودة حياة العمل (الاتصال والتواصل التنظيمي) كمتغير تابع، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي ، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك على النحو التالي :

جدول (١٣)

نوع وقوة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي بالجامعت الحكومية المصرية بوسط الدلتا الخضعة للبحث وبين بُعد الاتصال والتواصل التنظيمي

مستوى الدلالة (sig)	QWC الاتصال والتواصل التنظيمي				المتغير
	قيمة (ت)	معامل بيتا (بيتا)	الخطأ المعياري	الميل (B)	
***.٠٠٠	٥.٦٨٨		.٢١٤	١.٢١٩	الثابت
***.٠٠٠	٩.٣٦٧	.٤٧٧	.٠٦٣	.٥٩٢	CP تخطيط المسار الوظيفي
		.٤٧٧ .٢٢٧ ٨٧.٧٤٥ ٢٩٧,١ ***.٠٠١			معامل الارتباط في النموذج R معامل الارتباط في النموذج R2 قيمة F المحسوبة درجات الحرية المستوى الدلالة

مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١، طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي :

- توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث وبين الاتصال والتواصل التنظيمي في هذه الجامعات تمثل (٠.٤٧٧) (وفقاً لمعامل الانحدار والارتباط البسيط) ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث بتخطيط المسار الوظيفي كلما تحسن التواصل بين إدارات الجامعة .

- أن تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا محل البحث يمكن أن تفسر حوالي (٠.٢٢٧) وفقاً لمعامل التحديد (من التباين الموجود في الاتصال والتواصل التنظيمي ، وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج بالإضافة إلى الخطأ المعياري .

- بلغت قيمة F المحسوبة (٨٧.٧٤٥) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) .
- بلغت قيمة معامل بيتا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاتصال والتواصل التنظيمي (٠.٤٧٧) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) .

نتائج البحث :

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب إدارة الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث ، وهي نتائج التحقق من كل فرض من فروض البحث وتتلخص أهم النتائج فيما يلي :

١- نتائج متعلقة بتخطيط المسار الوظيفي في جامعات وسط الدلتا محل البحث :

- بصفة عامة تنمي الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا (جامعة كفر الشيخ - جامعة طنطا - جامعة المنوفية) المسارات الوظيفية بدرجة متوسطة وفقاً لإدراكات العاملين الإداريين ، حيث اتضح وجود انخفاض مستوى الاهتمام في تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات المرتبطة بتخطيط المسارات الوظيفية التي هي من أهم أنشطة الموارد البشرية ، وتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية، وانخفاض في توجيه المسارات الوظيفية نحو تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، بشكل ينسجم ويتوافق مع التوجيه والإرشاد الإداري لجامعات وسط الدلتا محل البحث، وجود انخفاض مستوى أنشطة إدارات المسارات الوظيفية بشكل يدعم أهداف الجامعة العامة والتنافسية، لا تأخذ الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث بنظر الاعتبار عند تحديد اختياراتها الاستراتيجية للتخطيط بما يتوفر لديها من مهارات وخبرات بشرية قادرة على تنفيذها ، لا يوجد اهتمام حقيقي في متابعة تنفيذ تخطيط المسارات الوظيفية في الجامعة وتقييمها والوقوف على الانحرافات ومسبباتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها . مما يبرر الحاجة إلى تبني الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث برامج مطورة للمسارات الوظيفية لتحسين جودة حياة العمل في جامعات وسط الدلتا .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي في جامعات وسط الدلتا على جودة حياة العمل ، وكان تأثيرها الأكبر في بُعد الأجور والمكافآت ، ويليه تأثيرها في بُعد الرضا الوظيفي ، ثم باقي الأبعاد بالترتيب أسلوب الإشراف ، فرص الترقى والتقدم الوظيفي ، الاتصال والتواصل التنظيمي .

وتتنفق النتائج التي توصل إليها هذا البحث مع دراسة (Zulkarnain et al,2010) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة حياة العمل في منظمات التعليم العالي، وأوصت الدراسة إلى أن المسار الوظيفي الناجح يعتمد على مقاييس تدعم أخلاقيات العمل المادية لجودة حياة العمل والتي من المقترض أن تكون موضع تركيز المنظمات أيضاً لأنها جزء هام ورئيسي لمؤشرات نجاح جودة حياة العمل.

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أنه على إدارة الجامعات محل البحث إعادة النظر في تخطيط المسارات الوظيفية وفقاً لطرق وأساليب حديثة، حتى تتمكن الجامعات محل البحث من تحسين جودة حياة العمل بشكل عام .

٢- نتائج متعلقة بجودة حياة العمل في جامعات وسط الدلتا محل البحث :

بصفة عامة أن مستوى جودة حياة العمل بجامعة وسط الدلتا محل البحث متوسط وفقاً لإدراكات العاملين الإداريين، حيث اتضح انخفاض مستوى فرص الترقى والتقدم الوظيفي نحو صياغة وإعداد الخطط للفرص الوظيفية المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية لجامعات وسط الدلتا محل البحث، إدارة الجامعة لا تهتم بعملية التوجيه والإرشاد للمرؤوسين ، انخفاض مستوى العلاقات بين العاملين الإداريين والرؤساء، انخفاض قدرة العاملين الإداريين حل مشاكل العمل، انخفاض في السياسات والإجراءات الخاصة بنظم الأجور والمكافآت لتحسين الحياة العملية ، إهمال العاملين الإداريين نحو تحمل المسؤولية، إهمال العاملين الإداريين بتطوير أساليب وطرق تخطيط مساراتهم الوظيفية لإنجاز أعمالهم المستقبلية وتقديم المقترحات الهادفة إلى تطوير العمل والذي يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا من وظائفهم الشاغرة . عدم الاستخدام الرشيد للموارد والإمكانيات المتاحة حيث لا يحرص العاملين الإداريين في الاتصال والتواصل التنظيمي في العمل وبناء علاقات إنسانية مع زملائهم. مما يبرر الحاجة إلى تبني الجامعات الحكومية المصرية بوسط الدلتا محل البحث برامج جودة حياة العمل تتناسب مع عصر التكنولوجيا لتحسين جودة حياة العمل فيها .

توصيات البحث وآليات تنفيذها :

يمكن اقتراح خطة تنفيذية لترجمة التوصيات السابقة وتشتمل على برامج عملية يمكن تنفيذها عن طريق إدارة الجامعات سواء جامعة كفر الشيخ أو جامعة طنطا أو جامعة المنوفية أو غيرها من الجامعات الحكومية الأخرى في مصر ، والاستفادة منها لتحسين مستوى جودة حياة العمل ، وذلك من خلال الجدول رقم (١٤) .

جدول (١٤)

البرنامج التنفيذي لتوصيات البحث

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التوصية	التوصية	مجال التوصية
--------------------	-----------------	---------	--------------

<p>الإدارة العليا بالجامعة الإدارة الوسطى بالجامعة إدارة شؤون العاملين بالجامعة نقابة العاملين</p>	<p>وذلك من خلال:</p> <p>تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الفرص من حيث العدد والنوعية ومقارنتها مع متطلبات الجامعة.</p> <p>إعداد وتصميم الوظائف بحيث تتوافق مع متطلبات الجامعة العامة والتنافسية.</p> <p>تحديد الاحتياجات والمتطلبات من العاملين الإداريين من حيث العدد والنوعية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للجامعة، بما يتناسب مع أهدافها الرئيسية.</p> <p>تحديد المصدر المناسب (داخلي، خارجي) لاختيار المسارات الوظيفية المناسبة.</p> <p>تحديد عدد الوظائف الإدارية الشاغرة لتحقيق الموائمة بين تلك الوظائف وعدد العاملين الإداريين المطلوبة لشغلها.</p> <p>تشغيل العاملين الإداريين بطريقة مثلى بإسناد المهم المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعملية ورغباتهم وتوجيهاتهم الشخصية.</p> <p>تصميم وتطوير أساليب برامج تخطيط المسار الوظيفي وبرامج جودة حياة العمل وتحديد أسس ومعايير لهذه البرامج.</p> <p>مراجعة واقتراح تطوير هيكل الأجور والمكافآت والحوافز للعاملين بالجامعة وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.</p> <p>تحديد اليات وأساليب تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.</p> <p>تحديد معايير واضحة لتقييم مدى فاعلية متطلبات التعليم العالي بالمؤسسات الحكومية.</p>	<p>١- ضرورة العمل على وضع برامج لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين تبيين فيها حاجة الجامعة لهذه البرامج.</p>	<p>تخطيط المسار الوظيفي</p>
<p>إعداد تقارير دورية عن مستوى تنفيذ الخطط.</p> <p>وضع نظام للمعلومات والاتصالات خاص بالتغذية المرتدة لنتائج التقييم</p> <p>إعداد خطط تدريبية فصلية -سنوية حسب حاجات الجامعة.</p> <p>تقديم مجموعة من برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الهادفة إلى تحسين مستوى جودة حياة العمل.</p> <p>تغيير الاتجاهات والمواقف والسلوكيات السلبية للعاملين الإداريين وتحويلها إلى اتجاهات ومواقف وسلوكيات إيجابية بالتوجيه والإرشاد.</p>	<p>٢- تنفيذ برامج تنمية المسار الوظيفي وتقييمها.</p>		

<p>الإدارة العليا بالجامعة الإدارة الوسطى بالجامعة إدارة شؤون العاملين بالجامعة نقابة العاملين</p>	<p>وذلك من خلال: * تصميم برامج جودة حياة العمل (فرص الترقى والتقدم الوظيفي - أسلوب الإشراف - الأجور والمكافآت - الرضا الوظيفي - الاتصال والتواصل التنظيمي) بحيث تتوافق مع المتطلبات العامة والتنافسية للجامعة. * ان تعتمد برامج جودة حياة العمل (فرص الترقى والتقدم الوظيفي - أسلوب الإشراف - الأجور والمكافآت - الرضا الوظيفي - الاتصال والتواصل التنظيمي) على مدى مساهمة إدارة الجامعة في تنفيذ هذه البرامج وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة للجامعة. * تحقيق التكامل والتناسق بين برامج جودة حياة العمل (فرص الترقى والتقدم الوظيفي - أسلوب الإشراف - الأجور والمكافآت - الرضا الوظيفي - الاتصال والتواصل التنظيمي) وإدارة الموارد البشرية الأخرى. * وضع سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من الجامعات المنافسة في سوق العمل. * تصميم استراتيجية الحفاظ على العاملين ذات الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى الجامعات الأخرى. * وضع ضوابط وأساس ومعايير تراعي مسألة الخبرات والمهارات والقدرات وبما ينسجم مع متطلبات الجامعة. * تحديد آليات وأساليب تنفيذ برامج جودة حياة العمل.</p>	<p>ضرورة العمل على وضع برامج لجودة حياة العمل تلأئم احتياجات العاملين الإداريين في الجامعة.</p>	<p>جودة العمل</p>
	<p>* إعداد تقارير دورية عن مستوى تنفيذ برامج جودة حياة العمل ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منها. * رفع تقارير دورية بنتائج المتابعة المستمرة للأداء وعرضها على المستويات الإدارية الأعلى وكافة الأطراف المعنية بهدف تحسين جودة حياة العمل. * مراجعة وتعديل برامج جودة حياة العمل في الجامعة استناداً إلى تحليل البيئة الخارجية وما تقدمه الجامعات الأخرى لموظفيها. * مراجعة معايير الأداء وفقاً لنتائج تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات أن وجدت وإبلاغ كافة الأطراف المعنية.</p>	<p>تنفيذ برامج جودة حياة العمل</p>	

المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 16) Ahmad, Shoeb (2013) "Paradigms of quality of work life." *Journal of Human Values* 19.1: 73-82.

- 17) Arif, Seema, and Maryam Ilyas. (2013) "Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan." *Quality Assurance in Education* 21.3: 282-298.
- 18) Arif, Seema, and Maryam Ilyas. (2013)"Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan." *Quality Assurance in Education* 21.3: 282-298.
- 19) Aslani, Gholamreza, Bijan Abdollahi, and Nasim Torabi. (2013) "A study on the relation between quality of work life and four career anchors among the personnel of Esfahan's Iron Foundry Organization." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 83 : pp. 208-213.
- 20) Baruch, Yehuda. (2006) " Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints." *Human resource management review* 16.2:125-138.
- 21) Barzegar, Mehdi, et al. "Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: data from Iran. (2012) "International Journal of Hospital Research 1.
- 22) Bernes, Kerry, and Kris Magnusson. (1996) "A description of career development services within Canadian organizations *Journal of Counseling & Development* 74.6: 569-574.
- 23) Chen, Tser-Yieth, Pao-Long Chang, and Ching-Wen Yeh. (2004) "An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: The case of Taiwan." *Human Resource Development International* 7.4: pp. 441-463.
- 24) Chen, Tser-Yieth, Pao-Long Chang Chinomona, Richard, and Manilall Dhurup. (2014) "The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe." *South African Journal of Economic and Management Sciences* 17.4: pp. 363-378.
- 25) da Silva Timossi, Luciana, et al. (2008) "Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model." *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, <http://pg.utpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Internacionais>.
- 26) Dik, Bryan J., Adam M. Sargent, and Michael F. Steger. (, and Ching-Wen Yeh. (2006)"The effects of career development programs on R&D personnel in Taiwan." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44.3: 318-341.
- 27) Edvardsson, Bo, and Bengtove Gustavsson. (2003) "Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service

- development." *Managing Service Quality: An International Journal* 13.2: pp.148-163.
- 28) Fapohunda, Tinuke. (2013) "An evaluation of the perceptions and experiences of quality of work life in Nigeria".
- 29) Hutapea, Andi Sugiharto, Leonardo Budi Hasiholan, and Patricia Dhiana Paramita. "EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND QUALITY OF WORK LIFE ON JOB SATISFACTION MEDIATED PERSON ORGANIZATION FIT (STUDY OF EMPLOYEES PT. HD TRANS SEMARANG)." *Journal of Management* 2.2 (2016).
- 30) Islam, Mr Mohammad Baitul. (2012) "Factors affecting quality of work life: an analysis on employees of private limited companies in Bangladesh." *Global Journal of Management and Business Research* 12.18.
- 31) K. Yeo, Roland, and Jessica Li. (2013) "In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life." *European Journal of Training and Development* 37.2: 136-160.
- 32) Kang, Lakhwinder Singh, and Deepak. (2013) "Determinants of Quality of Work Life: A Case of Veterinary Doctors in Punjab." *Management and Labour Studies* 38.1-2: 25-38.
- 33) Kashani, Farideh Haghshenas. (2012) "A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company)." *Journal of Basic and Applied scientific research* 2.9: 9523-9531.
- 34) Kellett, Janet B., Ronald H. Humphrey, and Randall G. Sleeth. (2009) "Career development, collective efficacy, and individual task performance." *Career Development International* 14.6: pp. 534-546.
- 35) Kulkarni, Pallavi P. (2013) "A literature review on training & development and quality of work life." *Researchers World* 4.2: p. 136.
- 36) Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, and Eric SW Chan. (2015) "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach" *International journal of contemporary hospitality management* 27.5: pp. 768-789.
- 37) Lent, Robert W., Steven D. Brown, and Gail Hackett. (1994) "Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance." *Journal of vocational behavior* 45.1: pp. 79-122.

- 38) Li, Jessica, and Roland K. Yeo. (2011) "Quality of work life and career development: perceptions of part-time MBA students." *Employee Relations* 33.3: 201-220.
- 39) Mahamood, Yahaya, and Fatimah Omar. (2010) "Implication of Career Development And Demographic Factors on Quality of Work Life." *Jurnal Psikologi* 37.1: 23-33.
- 40) Markaki, Evangelia N., Damianios P. Sakas, and Theodore Chadjipantelis. (2013) "Communication Management in Business. The Latent Power for Career Development." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 73: 319-326.
- 41) Nadarajah, Shanthi, et al. (2012) "The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian Private Higher Institutions." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 57: 102-118.
- 42) Parsa, Bitu, et al. (2014) "Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 152: 108-111.
- 43) Parvar, Mohammad Reza Faghih, Sayyed Mohsen Allameh, and Reza Ansari. (2013) "Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM (case study: OICO company)." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3.10: 135.
- 44) Patrick, Harold Andrew, and Amit Kumar. (2011) "Career management, employee development and performance in Indian information technology Organizations." *Business Management Dynamics* 1.5: 24-31.
- 45) Piedmont, Ralph L. "Inter-item correlations. (2014)" *Encyclopedia of quality of life and well-being research.* Springer Netherlands, 3303-3304.
- 46) Pour, Hussein Zeinali, Muhammad Noor Rahmani, and Ahmad Qureshi. "The Study of Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction of High School Teachers in Bandar Abbas. (2014) " *Am. J. Life. Sci. Res* 2.1: 118-124.
- 47) Renee Barnett, Belinda, and Lisa Bradley. (2007) "The impact of organisational support for career development on career satisfaction." *Career development international* 12.7: 617-636.
- 48) Rose, Raduan Che, et al. "An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. (2006)" *American Journal of Applied Sciences* 3.12 : 2151-2159.
- 49) Sh, Kasraie, and Parsa Sh. (2014) "The relationship between quality of work life, job stress, job satisfaction and citizenship behavior in oshnaviyeh hospital's staff." *Journal of Patient Safety & Quality Improvement* 2.2: 77-81.

- 50) Shekari, Gh, M. Monshizadeh, and M. Ansari. (2014) "Investigating the relationship between quality of working life (based on Walton's model) and employees' performance (based on annual performance evaluation scores) in Water and Wastewater Office, KhorasanRazavi."
- 51) Shujaat, Sobia, et al. (2013) "Impact of career development on employee satisfaction in private banking sector Karachi." *Journal of Management and Social Sciences* 9.2: 1-8.
- 52) Sinha, Chandranshu. (2012) "Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations." *Australian Journal of Business and Management Research* 1.11: pp. 31-40.
- 53) Swamy, Devappa Renuka, T. S. Nanjundeswaraswamy, and Srinivas Rashmi. (2015) "Quality of work life: scale development and validation." *International Journal of Caring Sciences* 8.2: 281.
- 54) Taher, Md Abu. (2013) "Variations of quality of work life of academic professionals in Bangladesh." *European Journal of Training and Development* 37.6: p. 580.
- 55) Tavakol, Mohsen, and Reg Dennick. (2011) "Making sense of Cronbach's alpha." *International journal of medical education* 2: p. 53.
- 56) Yong, An Gie, and Sean Pearce. (2013) "A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis " *Tutorials in quantitative methods for psychology* 9.2: 79-94.

رسالة مقدمة من

للحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال

دكتور

أستاذ دكتور

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أستاذ الموارد البشرية المتفرغ
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

.....

تحية طيبة ٠٠ وبعد

وأشكركم مقدما على حسن تعاونكم

(Shujaat et al,2013 P.2).

أولا : البيانات التخصصية

العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
تخطيط المسار الوظيفي					
١	١	٢	٣	٤	٥
امتلك تخطيط واضح يتعلق بمساري الوظيفي.					
٢	١	٢	٣	٤	٥
احصل على كافة المعلومات حول فرص التقدم الوظيفي بالجامعة.					
٣	١	٢	٣	٤	٥
اعتبر نفسى مورد مهم للتخطيط التطويرية بالجامعة.					
٤	١	٢	٣	٤	٥
أرى أن مساري يرتبط بالتقدم الوظيفي.					
٥	١	٢	٣	٤	٥
يرتبط مساري الوظيفي الناجح بمستوى تعليمي.					
٦	١	٢	٣	٤	٥
أحاول أن استفيد من كل ما هو جديد لتنمية مساري الوظيفي.					
٧	١	٢	٣	٤	٥
تمنحني الجامعة الفرص الوظيفية من أجل الابتكار.					
٨	١	٢	٣	٤	٥
توفر بيئة العمل الاحتياجات اللازمة لتشكيل أهدافي نحو التطوير.					
٩	١	٢	٣	٤	٥
يوجد لدى استعداد تام نحو التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.					

العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
----------	----------------------	---------------	-----------	-----------	------------------

ثانياً : جودة حياة العمل						
فرص الترقى والتقدم الوظيفي						
١٠	١	٢	٣	٤	٥	أعتبر نظام الترقى ملائم بالنسبة لى فى الجامعة.
١١	١	٢	٣	٤	٥	أحصل على ترقيات استثنائية على أساس تقييم أدائى.
١٢	١	٢	٣	٤	٥	أحصل على درجتى الوظيفية التى توافق مؤهلى العلمى.
١٣	١	٢	٣	٤	٥	تقوم الترقية التى تمنح للعاملين على العدالة.
١٤	١	٢	٣	٤	٥	تعتمد انظمة الترقى الوظيفى على اسس ومعايير واضحة.
١٥	١	٢	٣	٤	٥	تتوافر لى فرص مستقبلية متاحة للترقى الوظيفى.
١٦	١	٢	٣	٤	٥	أثق تماماً أن الإدارة تطبق سياسة الشخص المناسب فى المكان المناسب.
أسلوب الإشراف						
١٧	١	٢	٣	٤	٥	يساعدنى رئيسى على تخطيط مسارى الوظيفى فى العمل.
١٨	١	٢	٣	٤	٥	يشجعنى رئيسى على المشاركة فى اتخاذ القرارات.
١٩	١	٢	٣	٤	٥	يعاملنى رئيسى انا وزملائى بإنصاف.
٢٠	١	٢	٣	٤	٥	استفيد من خبرات رئيسى فى العمل.
٢١	١	٢	٣	٤	٥	يحفزنى رئيسى بشكل واضح لتحقيق أهدافى.
٢٢	١	٢	٣	٤	٥	يعطينى رئيسى المعلومات الكاملة لتحسين أدائى.
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	ثقة الرئيس بى تجعلنى ابذل قصارى جهدى فى العمل.
الأجور والمكافآت						
٢٤	١	٢	٣	٤	٥	تعتبر نظم الأجور والمكافآت فى الجامعة مناسبة لى.
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	أشعر بسعادة كبيرة بما أحصل عليه من دخل بالجامعة.
٢٦	١	٢	٣	٤	٥	يوجد ربط بين طبيعة عملى والحوافز التى أحصل عليها بالجامعة.
٢٧	١	٢	٣	٤	٥	يعتمد نظام الأجور والمكافآت على نظم عادلة بالجامعة.
٢٨	١	٢	٣	٤	٥	أشعر بالرضا الوظيفى عن العلاوات والزيادات التى تضاف لى راتبى.
٢٩	١	٢	٣	٤	٥	أشعر بان المكافآت توزع على من يستحقها من العاملين بالجامعة.
الرضا الوظيفى						

٣٠	١	٢	٣	٤	٥	حققت أمني لأنني حصلت علي هذه الوظيفة.
٣١	١	٢	٣	٤	٥	اشعر بالرضا في وظيفتي.
٣٢	١	٢	٣	٤	٥	تتناسب وظيفتي مع قدراتي ومهاراتي العقلية.
٣٣	١	٢	٣	٤	٥	استمتع كثيراً بوقتي في العمل.
٤٣	١	٢	٣	٤	٥	اتمني أن ابقى في نفس الوظيفة مساري الوظيفي.
٥٣	١	٢	٣	٤	٥	أشعر اني سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي.
الاتصال والتواصل التنظيمي						
٣٦	١	٢	٣	٤	٥	يوجد اتصال منظم بيني وبين إدارة الجامعة.
٣٧	١	٢	٣	٤	٥	تصلني المعلومات من طرف إدارة الجامعة في الوقت المناسب.
٣٨	١	٢	٣	٤	٥	تساعدني المحادثات مع المشرف المباشر على الدقة في أداء عملي.
٣٩	١	٢	٣	٤	٥	اتصال الإدارة بي يحسن من أدائي.
٤٠	١	٢	٣	٤	٥	لا أجد صعوبة في الاتصال بإدارة الجامعة.