

**أثر تخطيط المسار الوظيفي في الحد من الاغتراب الوظيفي في
وزارة التربية/تربية الكرخ الثانية أنموذجاً**

**د. نصر حسين علي الجنابي
ديوان الوقف السني/كلية الامام الاعظم الجامعة**

The Impact of Career Path Planning in Reducing
Job Alienation in the Ministry of Education/Karkh
Second Education Directorate as a Model

أثر تخطيط المسار الوظيفي في الحد من الاغتراب الوظيفي في وزارة
التربية/تربية الكرخ الثانية أنموذجاً

Dr. Nassr Husain Ali Aljnabi

د. نصر حسين علي الجنابي

Dewan Al waqf Alsuni/University Of Imam
Aaduam

ديوان الوقف السني/كلية الامام الاعظم الجامعة

تاريخ النشر: 2024/12/01

Received: 25/04/2024

تاريخ القبول: 2024/05/26

Accepted: 26/05/2024

تاريخ الاستلام: 2024/04/25

Published: 01/12/2024

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الحد من الاغتراب الوظيفي في مديرية تربية الكرخ الثانية. لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع البحث بالكادر التدريسي والإداري في مديرية تربية الكرخ الثانية المكون من (2000) شخص، حيث تم إجراء مسح على عينة عشوائية منهم بلغ عددها (322) مفردة، وتم استرداد جميع الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت 100%، فيما كانت الاستبانات المهيأة للتحليل (315) استبيان بنسبة (97.82%) من إجمالي الاستبانات المستردة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تحقق مستوى تطبيق مرتفع لتخطيط المسار الوظيفي، فيما لم تظهر النتائج وجود أي من مظاهر الاغتراب الوظيفي في المنظمة محل البحث، وتبين أيضاً ثبوت علاقة ارتباط معنوية ذات اتجاه سالب ومستوى ضعيف بين تخطيط المسار الوظيفي والاعتراب الوظيفي، إضافة إلى مساهمة جميع أساليب تخطيط المسار الوظيفي في الحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي في مديرية تربية الكرخ الثانية، حيث كان التقدم الوظيفي هو الأكثر تأثيراً بالاغتراب الوظيفي، يليه التدريب، فالنقل الوظيفي، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التحفيز. الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي – الاغتراب الوظيفي – مديرية تربية الكرخ الثانية.

Abstract

This study aims to determine the extent of the career path planning impact in reducing job alienation in the Second Karkh Education Directorate. To achieve the study objectives, the researcher adopted the descriptive approach, and the research community was identified with the teaching and administrative staff in the Second Karkh Education Directorate consisting of (2000) people. A survey was conducted on a random sample of (322) individuals. All distributed questionnaires were retrieved with a recovery rate of 100%, while the questionnaires prepared for analysis were (315) questionnaires, representing (97.82%) of the total questionnaires retrieved, the data was analyzed and

بحث مستل من رسالة ماجستير

hypotheses tested using the statistical analysis program SPSS V.26. The study reached a number of results, the most important of which are: A high level of application of career path planning was achieved, while the results did not show the presence of any manifestations of job alienation in the organization under study. It also showed that a significant correlation with a negative direction and a weak level between career path planning and job alienation was proven. In addition to the contribution of all career path planning methods in reducing the manifestations of job alienation in the Second Karkh Education Directorate, where career advancement had the greatest impact on job alienation, followed by training, job transfer, then performance evaluation, and finally motivation.

Keywords: career path planning - job alienation - Second Karkh Education Directorate

مقدمة:

تعد الموارد البشرية اليوم من أهم المراكز للهبوط بمنظمات العمل الحديثة، والتي تؤثر في نجاحها ومدى تحقيقها لأهدافها، وبالتالي فهي تبرز كإحدى المصادر الرئيسية لرفع القدرة التنافسية لهذه المنظمات، لذلك ترغب العديد من المنظمات في الحفاظ على كوادرها البشرية المؤهلة والحصول على أفضل أداء متاح منها، وتبذل في سبيل ذلك جهوداً كبيرة تنعكس على سلوك العاملين الوظيفي لديها واتجاهاتهم نحو العمل، وتجنب وصول هؤلاء إلى المظاهر السلبية المرتبطة بالوظيفة، لا سيما ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تظهر بشكل جلي نتيجة انعدام المعنى الحقيقي لأهداف العمل لدى الفرد، وعدم وضوح دوره ومعرفة مكانته الحاضرة والمستقبلية في المنظمة، إضافة إلى عدم تقديم الفرص التي تعزز إحساسه بقيمته في المنظمة، فضلاً عن المشاكل في بيئة العمل وضعف المحفزات المادية والمعنوية. وبالتالي فالاغتراب الوظيفي يعتبر مؤشر سلبي على مرور المنظمة بظروف أزمة حقيقة قد تؤدي فقدان العامل للانسجام والتكيف مع العمل، وانعدام روح المبادرة والمسؤولية عنده، مما يزيد شعوره بالوحدة وعدم الرضا، كما أنه من الممكن أن يساعد على تعظيم الاتجاه السلبي لديه في محيط العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه وارتفاع معدل غيابه عن العمل.

وهذا يحتم على منظمات العمل وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية وضع استراتيجيات وبرامج ترتب وتوضح علاقة كوادرها البشرية بالمنظمة ومستقبلها الوظيفي ضمن ما يسمى بإدارة وتخطيط المسار الوظيفي، من خلال تحديد ووصف الفئات والوظائف التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية في المنظمة، والبرامج التدريبية المطلوبة لزيادة معارفه، وعملياته الترقية والنقل بين الوظائف اللازمة لصقل مهاراته وزيادة خبراته، إضافة إلى عوامل التحفيز المادية والمعنوية بغية تحقيق أهدافه وطموحاته الوظيفية عبر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للفرد في إطار الأهداف العامة للمنظمة.

وبالنظر إلى أهمية المؤسسات التعليمية فإن العناية الوظيفية بكوادرها البشرية من مدرسين ومعلمين وإداريين يعتبر أمر بالغ الأهمية نظراً للدور الموكل إليهم والذي يؤثر بشكل أو بآخر على الطلاب المتحقيقين بهذه المؤسسات وبالتالي على بقائها وكفاءتها ونموها، الأمر الذي يتطلب تبني عدد من الممارسات الوظيفية التي تساهم في تعزيز المظاهر الإيجابية في مكان العمل والحد من المظاهر السلبية بما فيها الاغتراب الوظيفي، بناءً على ذلك فقد سعت هذه الدراسة للتحقق من ممارسة وزارة التربية العراقية (مديرية تربية الكرخ الثانية) لتخطيط المسار الوظيفي لكوادرها، ومدى مساهمة هذه الاستراتيجية في الحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي لديهم.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:

1-1- تحديد مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التعليمية العديد من التحديات التي تؤثر على أداء كوادرها التدريسية والإدارية، حيث تعاني هذه المنظمات من جمود النظم الإدارية، وضعف برامج تدريب وتنمية هذه الكوادر، وغياب قنوات الاتصال والحوار بينهم وبين الإدارة، وعدم وضوح آلية أنظمة ترقية وتدوير العاملين بين الوظائف، إضافة إلى افتقار نظام التقييم المتبع للقياس والتقويم الشامل، فضلاً عن عدم وجود أسس واضحة وعادلة لنظم التحفيز. كل هذه المعطيات تؤدي بشكل أو بآخر إلى ظهور عدد من الأعراض السلبية لدى هذه الكوادر كالتشوش والقلق والتشاؤم المستمر والشعور بالعزلة، إضافة إلى الاغتراب عن الذات وفقدان الهوية والقيمة والمعنى، حيث توصف هذه الأعراض مجملها بما يسمى الاغتراب الوظيفي الذي يصيب رأس المال البشري لدى المنظمات، وبالتالي له تأثير كبير على وجودها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، وهذا ما يستدعي من هذه المنظمات اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي ترتب وتوضح علاقة كوادرها البشرية بالمنظمة ومستقبلها الوظيفي بما يضمن استثمارها بالشكل الأمثل وذلك في إطار إدارة وتخطيط المسار الوظيفي.

بناءً على ذلك وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بموضوعي تخطيط المسار الوظيفي والاعتراب الوظيفي، إلا أنه يوجد قصور في الدراسات التطبيقية العربية والأجنبية التي بحثت في العلاقة بين هذين الموضوعين، لا سيما وأن الكوادر البشرية في المنظمات التعليمية تحتاج إلى عناية أكثر من غيرها لتحقيق استدامة هذه المنظمات عبر تطبيق استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي للكوادر التدريسية والإدارية فيها، وعليه يتطلع الباحث لفحص تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الحد من مظاهر الاعتراب الوظيفي في وزارة التربية العراقية/ مديرية تربية الكرخ الثانية أمودجاً، لتتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الحد من مظاهر الاعتراب الوظيفي في المؤسسات والمنظمات التعليمية التابعة لوزارة التربية العراقية/ مديرية تربية الكرخ الثانية أمودجاً؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في الإدارة محل الدراسة؟
- ما مستوى وجود مظاهر الاعتراب الوظيفي لدى عينة البحث في الإدارة محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده (التدريب - النقل بين الوظائف - التقدم الوظيفي - التحفيز - تقييم الأداء) في الحد من مظاهر الاعتراب الوظيفي (العجز الوظيفي - فقدان المعن - العزلة الوظيفية) في الإدارة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة:

1-2-1- الأهمية العلمية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة للمنظمات التعليمية كمدخل لتحقيق استدامة هذه المنظمات وتحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية.
- ندرة البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي والاعتراب الوظيفي في مجال المنظمات التعليمية على حد علم الباحث.
- تقدم هذه الدراسة إضافة لدعم أبحاث ودراسات الباحثين اللاحقة في هذا الموضوع، وتوجيه أنظارهم إليه، لا سيما في مجال عمل المنظمات التعليمية.

2-2-1- الأهمية العملية:

- أهمية العنصر البشري الذي تتمحور حوله الدراسة والذي يعد أحد أهم أصول القطاع التعليمي، حيث تعتبر مخرجات هذا القطاع من أهم أصول المؤسسات والمنظمات التي تمكها من تحقيق أهدافها.
- تمكن هذه الدراسة وزارة التربية/ مديرية تربية الكرخ الثانية من فحص مدى تطبيق استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي فيها، وتكشف عن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى كادرها التدريسي والإداري.
- تختبر هذه الدراسة العلاقة بين تخطيط المسار والاعتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وتساهم في تحديد شدتها واتجاهها ونوعها ومستوى معنوياتها.
- تمكن هذه الدراسة إدارة المنظمة المبحوثة من الاستفادة من نتائجها في تحسين مستويات الاعتدال على استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي، والحد من مظاهر الاعتراب الوظيفي لدى كادرها التدريسي والإداري.

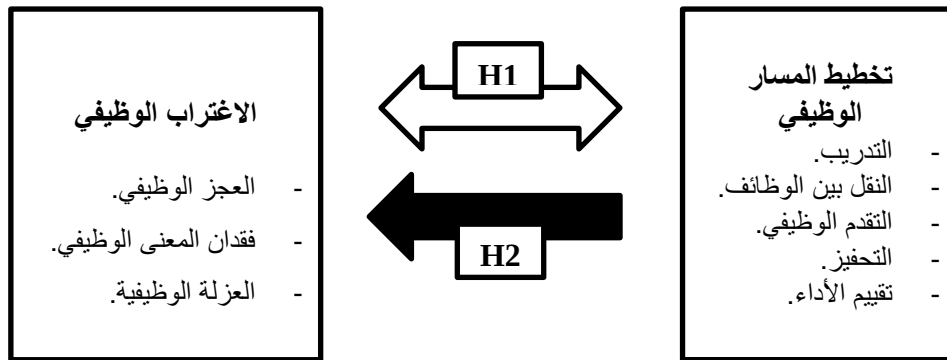
2-1- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في مديرية تربية الكرخ الثانية.
- الكشف عن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى الإداريين والمدرسين والمعلمين في مديرية الكرخ الثانية.
- اختبار مدى مساهمة أبعاد استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في الحد من مظاهر الاعتراب الوظيفي لدى الكادر التدريسي والإداري في مديرية الكرخ الثانية.

- تقديم مجموعة من المقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية تساهم في تعزيز تطبيق استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في مديرية الكرخ الثانية، والحد من مظاهر الاعتراق الوظيفي لدى كادرها التدريسي والإداري.

3-1- نموذج الدراسة:

يمثل الشكل (1) التالي نموذج الدراسة المعتمد للعلاقة بين المتغيرات المدروسة:



الشكل (1) – نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

4-1- فرضيات الدراسة:

سعيًا في حل المشكلات التي تناولتها الدراسة، فقد تم تبني الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة إحصائياً بين تخطيط المسار الوظيفي والاعتراق الوظيفي، وتنطبق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

H1-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والاعتراق الوظيفي.

H1-2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النقل بين الوظائف والاعتراق الوظيفي.

H1-3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقدم الوظيفي والاعتراق الوظيفي.

H1-4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والاعتراق الوظيفي.

H1-5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والاعتراق الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H2- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي والاعتراق الوظيفي، وتنطبق على أساس الفرضية الرئيسة الثانية فرضيتان رئيسيتان هما كما يأتي:

H2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في التدريب والاعتراق الوظيفي

H2-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في النقل بين الوظائف والاعتراق الوظيفي.

H2-3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في التقدم الوظيفي والاعتراق الوظيفي.

H2-4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في التحفيز والاعتراق الوظيفي.

H2-5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والاعتراق الوظيفي..

5-1- الدراسات السابقة:

- تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الحديثة المرتبطة بموضوعي الدراسة، والتي يمكن استعراضها كما يلي:
- هدفت دراسة (الحشوة والوريكات، 2023) إلى فحص تأثير بيئة العمل على الاعتزاز الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة في عمان، حيث استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وبلغت عينة الدراسة (291) موظفاً وموظفة في المستشفيات محل الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى بيئة العمل والاعتزاز الوظيفي كانا بتقدير متوسط، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الاعتزاز الوظيفي حيث كان اتجاه هذا الأثر عكسي، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام ببيئة العمل من قبل إدارة المشفى قل شعور الإداريين بالاعتزاز الوظيفي.
 - كما سعت دراسة (Alfuqaha et al, 2023) إلى استكشاف المستويات المدركة للتطور المهني، والرغبة في التعلم، والاعتزاز عن العمل خلال فترة انتشار وباء كوفيد 19 بين الممرضات في الأردن. كما قيمت تأثير الاعتزاز من العمل والعوامل الاجتماعية والديموغرافية على الاستعداد للتطوير المهني والرغبة في التعلم. تم استخدام تصميم دراسة الارتباط المقطعي لدى 328 ممرضاً وممرضة يعملون في مستشفى الجامعة الأردنية، وتم جمع البيانات خلال الفترة من أكتوبر ونوفمبر 2021. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاعتزاز عن العمل كان له تأثير مباشر على الاستعداد للتطوير المهني والرغبة في التعلم بين الممرضات، كما أن الاعتزاز عن العمل بين الممرضات قد زاد خلال الوباء وقلل من استعدادهم للتطوير المهني والرغبة في التعلم.
 - وركزت دراسة (الحسناوي، 2023) على بيان علاقة التأثير بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في دائرة سياحة كربلاء، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في دائرة سياحة كربلاء بلغ حجمها (50) مفردة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تخطيط المسار المهني وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على جودة الحياة الوظيفي في الدائرة محل الدراسة.
 - فيما قامت دراسة (García-Contreras et al, 2023) بتحليل مستوى الارتباط والتأثير بين الاعتزاز في العمل، والسلوك المنحرف في مكان العمل، والأداء في مؤسسات القطاع العام في المكسيك. وبناءً على مراجعة الأدبيات والاعتماد على المنظور النظري، تمت صياغة فرضيات هذه المقالة، وتم إجراء تحليل متعدد المتغيرات لنموذج المعادلات الهيكلية (SEM). وقد أكدت النتائج وجود علاقة بين الاعتزاز في العمل، والسلوك المنحرف في مكان العمل، والأداء، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عالية وإيجابية بين الاعتزاز في العمل والأداء التنظيمي في سياق القطاع العام وهذا لا يتفق مع ما توصلت إليه الأدبيات ذات الصلة.
 - وبحث دراسة (Zohourparvaz & Vagharseyyedin, 2023) في تقييم علاقة الاعتزاز عن العمل بصياغة الوظيفة والدمج الوظيفي بين مجموعة من الممرضات الإيرانيات خلال جائحة كوفيد-19، حيث اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام بناء استبيان ضم مجموعة من الأسئلة الديموغرافية ومقاييس للاعتزاز عن العمل وصياغة الوظيفة والدمج الوظيفي، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من (332) ممرضة مؤهلة في إيران خلال فترة جائحة كوفيد-19، وتم فحص العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث من خلال التحليل الإحصائي، حيث تبين وجود علاقة عكسية كبيرة للاعتزاز في العمل مع كل من الدمج الوظيفي وصياغة الوظيفة.
 - أما دراسة (مروان، 2022) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المسار المهني والشعور بالاعتزاز الوظيفي لدى عمال وموظفي المعهد التكنولوجي الفلاحي المتخصص بالجلفة في الجزائر، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة تم توزيعها على (60) من العاملين في المعهد محل البحث، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود مستوى مرتفع لتخطيط المسار المهني، ومستوى منخفض للشعور بالاعتزاز الوظيفي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار المهني والشعور بالاعتزاز الوظيفي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق في مستوى كل من تخطيط المسار المهني والاعتزاز الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق في الشعور بالاعتزاز الوظيفي تعزى للخبرة المهنية، فيما توجد فروق في تخطيط المسار المهني تعزى لنفس المتغير.
 - واختبرت دراسة (Jiahua & Muktar, 2022) تأثير كل من تخطيط المسار الوظيفي واستقلالية الموظفين والاعتراف الإداري على الرضا الوظيفي في الكليات المهنية الصينية، حيث قام الباحثان بإجراء بحث تجريبي حول العلاقة بين متغيرات البحث في الكليات المهنية العليا، وتمثلت عينة البحث

بالموظفين الإداريين في الكليات المهنية العليا البلدية حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات معهم، وتم تحليل هذه البيانات إحصائياً للوصول إلى النتائج، حيث بينت نتائج الدراسة أن تخطيط المسار الوظيفي واستقلال الموظفين له أثر إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، كما أن تهيئة الموظفين للقيام بأعمال صعبة ورعايتهم تؤثر بقوة على الرضا الوظيفي.

- وأخيراً فقد تناولت دراسة (خلفاتي وعمارة، 2022) البحث في أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي بوكالة الضمان الاجتماعي CNAS للعمال بميلة في الجزائر، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين في هذه الوكالة نحو أهمية تنمية المسار المهني وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان استمارة لجمع البيانات الأولية تم توزيعها على ما يقارب 50 موظف تم تحليل بياناتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لكل من تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي في الوكالة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتنمية المسار المهني بأبعاده المختلفة في الاستقرار الوظيفي.

6-1- اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات التي تم استعراضها في ربطها بين متغيري تخطيط المسار الوظيفي والاعتزاز الوظيفي، فيما تناولت بعض تلك الدراسات علاقة التطور المهني أو تخطيط المسار الوظيفي مع متغيرات تابعة أخرى كالرغبة في التعلم وجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، وتناولت باقي الدراسات علاقة الاعتزاز الوظيفي بمتغيرات أخرى كبيئة العمل والأداء وصياغة الوظيفة والدمج الوظيفي.
- تختلف هذه الدراسة في مجال التطبيق عن باقي الدراسات السابقة، حيث تم تطبيقها في مجال المنظمات التعليمية، فيما طبقت تلك الدراسات في مجالات أخرى متنوعة كالمستشفيات والمؤسسات الصحية ومؤسسات القطاع العام.
- تختلف الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل في هذه الدراسة عن الأبعاد التي تناولتها باقي الدراسات حيث ركزت الدراسة على أساليب (التدريب - النقل بين الوظائف - التقدم الوظيفي - التحفيز - تقييم الأداء).

7-1- الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت في تكوين فكرة أوضح لدى الباحث عن مضامين متغيري تخطيط المسار الوظيفي والاعتزاز الوظيفي، والدور الإيجابي لتخطيط المسار الوظيفي والدور السلبي للاعتزاز الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمات.
- ساهمت في إرشاد الباحث إلى تحديد المنهج المناسب وأدوات جمع البيانات، فقد تنوعت الدراسات في مناهجها وأدواتها بين المقابلات والاستبيانات والمسوح والمراجعة النظرية.
- ساعدت في تكوين المفاهيم النظرية وبناء أداة الدراسة ومقاييسها.

8-1- نوع الدراسة ومنهجها:

تبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الأبحاث الاجتماعية ومعالجة المشاكل الإدارية، وهو يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يركز على أساس تحديد خصائصها وتوصيفها واختبار العلاقة بين متغيراتها واتجاه وشدة هذه العلاقة، وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع.

9-1- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وذلك بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، حيث صُممت الاستبانة لقياس المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها باستخدام مقياس لا يكرت الخماسي، بحيث تحتوي على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية التي تشمل: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - الصفة.

القسم الثاني: العبارات التي تقيس أبعاد تخطيط المسار الوظيفي وتشمل 20 عبارة.

القسم الثالث: العبارات التي تقيس الاعتزاز الوظيفي وتشمل 9 عبارات.

وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistic Ver. 26 وذلك لوصف متغيرات الدراسة والتحقق من صحة الفروض.

10-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والمعلمين والإداريين التابعين لمديرية الكرخ الثانية المكون من (2000) مفردة، وقد وُزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (322) مفردة تم تحديدها بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروف، وتم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت 100%، فيما كانت الاستبيانات الصالحة للتحليل (315) بنسبة (97.82%) من إجمالي الاستبيانات المستردة.

11-1- مصطلحات الدراسة:

تخطيط المسار الوظيفي: التصور المستقبلي المتعلق بألية تطور وتقدم وترقي العاملين في المنظمة تحقيقاً للتطلعات الشخصية لهم، وحاجة ومتطلبات الأداء التنظيمي في المنظمة، بما ينسجم مع سياسة الموارد البشرية للمنظمة (Biswakarma & Gangaram, 2016: 10-26)

الاغتراب الوظيفي: شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستقرار به، حيث يعتبر توجهه سلبي يلامس علاقة الالتئام الولاء للمنظمة، ويرتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين (عبد السمیع وآخرون، 2022: 182).

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:**أولاً- تخطيط المسار الوظيفي:****1-1- مفهومه:**

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى ممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية، والتي يتم من خلالها تحديد الآلية لتنمية المسار الوظيفي للعاملين لديها في خطوات متسلسلة تبدأ من بداية التعيين وحتى سن التقاعد، بما يحقق الرضا والدافع لهم نتيجة معرفتهم خطوات مسيرتهم الوظيفية.

وقبل التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يمكن في بداية الأمر توضيح مفهوم المسار الوظيفي حيث يشير هذا المصطلح Job Path إلى أنه تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر، وهذا يتطلب الانسجام بين إمكانيات هذا الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يتم نقله أو ترفيته إليها (جودة، 2014: 291)، كما أنه تتأخر من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية (علي، 2020: 95)، ويرى الباحث أن المسار الوظيفي يمثل سلسلة من التطورات المستمرة للخبرات العملية التي كسبها الفرد، والمواقع الوظيفية التي شغلها في حياته الوظيفية، بما يتفق مع إمكانياته واحتياجات المنظمة، وما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.

أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي فقد تعددت آراء الباحثين حول تعريفه، حيث يُعرف بأنه التصور المستقبلي المتعلق بألية تطور وتقدم وترقي العاملين في المنظمة تحقيقاً للتطلعات الشخصية لهم، وحاجة ومتطلبات الأداء التنظيمي في المنظمة، بما ينسجم مع سياسة الموارد البشرية للمنظمة (Biswakarma & Gangaram, 2016: 10-26)، ويعرف كذلك بأنه التحديد السابق للمهام الوظيفية، والمستويات الإداري التي يشغلها العاملون على المستوى الأفقي أو الرأسي، بما ينسجم مع خصائصهم الشخصية وقدراتهم، وما يلي طموحاتهم، على أن يتفق مع سياسة إدارة الموارد البشرية للمنظمة (محمد وعزيز، 2022: 7)، وفي تعريف آخر فهو عملية مشتركة ما بين إدارة المنظمة والموظفين العاملين بها، إذ يتم التخطيط لعملية مستقبلية يتم من خلالها تعزيز وتقوية معارف ومهارات وقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف والتي تلزم لتطوير أدائه الوظيفي داخل المنظمة من أجل تهيئته لشغل وظيفة أو منصب أعلى يرافقه إما أجر أعلى أو نطاق إشرافي أوسع، أو انتقال الموظف أفقياً في سبيل توسيع خبراته ومعارفه، بما يحقق للموظف الرضا (الكنعاني وآخرون، 2020: 90).

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي هو الأسس والممارسات المنبثقة من استراتيجية المنظمة، والتي تتضمن تدريب العاملين، وتدويرهم بين الوظائف المختلفة، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، وترقيتهم، بهدف تعزيز خبراتهم وصلاتها بما يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية خلال مسيرتهم الوظيفية من جهة، والاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة أخرى.

2-1- أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي:

تبين مما سبق أن تخطيط المسار الوظيفي يعود بالنفع على طرفيه معاً (العامل والمنظمة) عبر تحقيق الأهداف المستقبلية لكل منها، وقد أوجزت (مصلح، 2018: 24) أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنقاط التالية:

- إشباع طموحات العاملين الذي يقود إلى رضاهم الوظيفي، ويؤدي إلى اجتهدهم في زيادة الإنتاجية كمياً ونوعاً، وينعكس ذلك على أرباح المنظمة واستقرار العمل فيها، وبالتالي يزيد من قدرتها التنافسية.

- الحد من الجمود التنظيمي من خلال التنقلات الوظيفية وترقيات العاملين لزيادة حافزيتهم لاكتساب خبرات جديدة.
 - زيادة جاذبية المنظمة للكفاءات من خارج المنظمة وزيادة الولاء والالتزام للعاملين داخلها.
 - الاستقرار النفسي للعاملين في المنظمة، والذي له أثر إيجابي على الأداء نتيجة وضوح مسارهم الوظيفي.
- وتباينت آراء الباحثين في تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي، حيث يمكن إنجاز هذه الأهداف التي ذكرتها دراسات (الكنعاني وآخرون، 2020: 90) و(عبد الله، 2022: 74) و(الحسناوي، 2023: 2543) بمايلي:
- مساعدة العاملين في الاختيار السليم للوظائف الإدارية.
 - تحقيق فرص الترقية العادلة للعاملين.
 - تقليل تكاليف تشغيل الموارد البشرية.
 - تحقيق التنسيق والتكامل في نظام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
 - رفع مستوى رضا العاملين من خلال إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم.
 - المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة.
 - إشباع الحاجات العليا للأفراد، وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.
- ويرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي يساهم أيضاً في تحقيق التميز من خلال خلق دوافع لتحديث وتطوير قدرات العاملين وإكسابهم كل ما هو جديد في مجال عملهم لتقديم أفكار ومبادرات تساهم في تطوير العمل.

3-1- أبعاد تخطيط المسار الوظيفي:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد عملية تخطيط المسار الوظيفي، وبناءً على أغلبية الآراء وملاءمةً للحالة العملية المطبقة في هذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث في دراسته الأبعاد الخمسة التالية:

• التدريب:

يسهم تدريب العاملين في تحسين القدرات المعرفية والمهارية والمهنية للعاملين، وزيادة القدرة على اكتشاف الكفاءات والمواهب البشرية، والتوظيف الأمثل لها، وتهيئة العاملين للوظائف الإدارية الأعلى في المسار الوظيفي (صلعة، 2018: 58).

• النقل بين الوظائف:

يتم نقل العاملين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة، سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى، ويتم تخطيط المسار الوظيفي وفق عملية النقل بين الوظائف من خلال تحديد الوظائف المطلوبة بشكل مسبق، ثم اختبار مهارات العاملين والتأكد من كفاءتهم ومواءمتهم لمتطلبات الوظيفة المطلوبة وفقاً للتوصيف الوظيفي المحدد، وهذا يؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي للعاملين (غريب، 2014: 29).

• التقدم الوظيفي:

وهو تقدم العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر، ومستوى إشرافي أكبر من الوظيفة السابقة، ويعمل التقدم الوظيفي على توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الماهرة، والاستثمار الفعال لجهود العاملين لتحقيق القيمة المضافة للمنظمة، وتحسين قدرتها التنافسية (الحسناوي، 2023: 2545).

• التحفيز:

وهي العوائد التي يتوقعها الفرد لقاء قيامه بعمل معين، حيث يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، وتساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته في الأداء، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج التحفيز المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجهد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته الوظيفية (غريب، 2014: 30).

● **تقييم الأداء:**

يعتمد التخطيط الصحيح للمسار الوظيفي على نتائج تقييم الأداء للعاملين، مما يشجعهم على الاهتمام ببذل أقصى جهد للتعليم وتطوير المهارات لمواكبة متطلبات التقدم في المسار الوظيفي، حيث تقدم نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية التي يتحدد على ضوءها مدى الاستفادة من البرامج التدريبية وإمكانية ترقية وتحسين مركزهم الوظيفي في المستقبل (الحسناني، 2023: 2646).

ثانياً - الإغتراب الوظيفي:**1-2- مفهومه:**

يعتبر الإغتراب الوظيفي من الظواهر السلوكية التي ترتبط برد فعل العاملين في منظمات الأعمال عن نظام العمل والمهام الوظيفية والبيئة الإدارية، ويسميه بعض الكتاب والمفكرين إغتراب عن التحكم (فقد القوة) (مروان، 2022: 45)، وقد تعددت التعريفات التي تناولت الإغتراب الوظيفي باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، إلا أن جميعها اتفقت حول أنه شعور العامل بالغربة والعزلة وعدم الاندماج في الوظيفة، وعدم قدرته على اتخاذ أي قرار في وظيفته، حيث أنه لا يملك سلطة التحكم بعمله ومصيره بيد أفراد آخرين، وقد عرف بأنه إحساس الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، وشعوره بالوحدة والانفصال الذاتي وعدم الاندماج والتفاعل مع زملائه وجماعة العمل، مما يؤدي إلى تدني إنتاجيته وانخفاض ولائه للمنظمة (فاروق وعصام، 2020: 5)، ويُعرف كذلك بأنه ابتعاد الموظف عن المشاعر الإيجابية تجاه وظيفته وأهدافها، وانخفاض دوافعه نحو عمله (Ciftci, 2021: 95)، وفي تعريف آخر فهو شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، حيث يعتبر توجه سلبي يلامس علاقة الانتماء الولاء للمنظمة، ويرتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين (عبد السميع وآخرون، 2022: 182).

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن الإغتراب الوظيفي هو حالة نفسية اجتماعية تنشأ في مكان العمل نتيجة عدم شعوره بأهميته وقيمتها، وعدم قدرته على الاندماج والانسجام مع واجباته والتفاعل مع الآخرين، حيث يتولد لديه شعور بعدم وجود هوية، وتتكون لديه مشاعر سلبية تجاه العمل والمنظمة، ويؤدي ذلك إلى انخفاض دافعيته للعمل وتدني مستوى أدائه.

2-2- أسباب الإغتراب الوظيفي:

يوجد العديد من العوامل التي تسبب وصول العامل إلى مرحلة الإغتراب الوظيفي أهمها (منتصر، 2023: 382-385):

- ضعف نظام الحوافز أو عدم خضوعه لمعايير موضوعية.
- التقدم التكنولوجي وحلوله مكان محام العديد من العاملين.
- غموض الدور، وعجز المعلومات المتعلقة بوظيفة الفرد.
- المنافسة الشديدة بين العاملين في المنظمة التي تتجاوز القواعد الصحيحة.
- ضعف مستوى التدريب لدى العاملين.
- كما تشير (مروان، 2022: 49) إلى أن أهم أسباب الإغتراب الوظيفي تنحصر بما يلي:
- سوء علاقات العمل الاجتماعية.
- ضعف ثقافة المنظمة.
- عدم تلبية احتياجات العاملين (المادية والمعنوية والاجتماعية).
- عدم تحقيق العدالة التنظيمية وعدم القدرة على حل الصراعات التنظيمية.
- عدم قيادة الأداء بالذكاء العاطفي.
- ويرى الباحث أن من أهم أسباب الإغتراب الوظيفي ضعف أساليب القيادة المتبعة في المنظمة وضعف نظم الحوافز والبرامج التدريبية، إضافة إلى عدم وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية في المنظمة يتم من خلالها نقل المعلومات إلى العاملين.

3-2 أبعاد الاعتزاب الوظيفي:

من خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحث لاحظ وجود أبعاد كثيرة للاعتزاب الوظيفي تكاد تكون مترابطة ومتداخلة ويكمل بعضها بعضاً في المعنى، لذلك تبنى الباحث في دراسته الأبعاد الثلاثة الأكثر شمولية نسبياً وهي:

• العجز الوظيفي:

ويشير إلى عدم قدرة وتمكن الفرد من القيام بالأنشطة التنظيمية وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار، أو مواجهة المشكلات في العمل وحلها، مما يفقده حريته في التعبير عن رأيه أو تغيير وضعه الوظيفي، فيتملكه الاستسلام والخضوع، ويكون ذلك نتيجة تقييد حرية العامل وعدم منحه الاستقلالية اللازمة في عمله (Zorian, 2017:6).

• فقدان المعنى الوظيفي:

ويشير إلى عدم قدرة الفرد على إعطاء معنى لما يقوم به من أنشطة، أو عدم قدرته على ربط المهام بالأهداف الكلية للمنظمة، وينتج فقدان المعنى الوظيفي عندما يتناهى اعتقاد الفرد بعدم امتلاكه أي دور مهم قياساً بما يؤدي من أنشطة وظيفية داخل المنظمة (محمد ومحمود، 2017: 171).

• العزلة الوظيفية:

وهي إحساس الفرد بالوحدة والعزلة في محيط عمله وعدم انتمائه للمنظمة ولزملائه الذين يشتركون معه في العمل، مما يؤدي لابتعاده عن العلاقات الاجتماعية والوظيفية في عمله، وقيامه بمهامه لتحقيق أهدافه عوائده الشخصية فقط بغض النظر عن مصلحة المنظمة (سليمان وبن صالح، 2021: 134).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

1-3 تحليل البيانات واختبار الفروض:

1-1-3 خصائص العينة:

اشتملت عينة الدراسة على 315 مفردة من الكوادر التدريسية والإدارية في مديرية الكرخ الثانية، حيث يبين الجدول التالي خصائص أفراد العينة:

الجدول (1) – خصائص العينة

الجنس	ذكر		أنثى	المجموع
	146		169	120
	46.3%		53.7%	100%
العمر	أصغر من 30 عام	من 30-40 عام	أكثر من 40 عام	المجموع
	34	135	146	120
	10.8%	42.9%	46.3%	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
	44	106	165	120
	14%	33.7%	52.4%	100%
الصفة	مدرس/ة	معلم/ة	إداري/ة	المجموع
	172	51	92	120
	54.6%	16.2%	29.2%	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول السابق أن نسبة عدد الإناث أكثر من عدد الذكور في العينة المدروسة بقليل حيث تبلغ نسبة الإناث 53.7% ونسبة الذكور 46.3%. كما أن أكثرية أفراد عينة البحث تتجاوز أعمارهم 40 عام حيث تشكل نسبتهم 46.3%، أما فيما يخص معيار سنوات الخبرة فقد كانت نسبة الكوادر الذين تزيد

سنوات خبرتهم عن 10 سنوات هي الأعلى بنسبة 52.4%، كما يتبين أن عدد المدرسين في العينة هو الأكبر بنسبة 54.6%، يليهم الإداريين بنسبة 29.2%، وأخيراً المعلمين بنسبة 16.2%.

3-1-2- صدق وثبات المقياس:

قام الباحث بفحص صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة الاستبانة وعرضها على عدد من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، أما بالنسبة لثبات الاستبانة والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة، ويبين الجدول (2) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة:

جدول (2) – اختبار ثبات المقياس

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
التدريب	0.836
النقل الوظيفي	0.861
التقدم الوظيفي	0.798
التحفيز	0.824
تقييم الأداء	0.853
تخطيط المسار الوظيفي	0.934
الاغتراب الوظيفي	0.922
كامل المقياس	0.863

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الثبات لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي تتراوح بين 0.861 – 0.798 ولكامل المحور 0.934، فيما تبلغ قيم هذا المعامل للمتغير التابع 0.922، كما تبلغ قيمته لكامل المقياس 0.863، وجميع هذه المعاملات أكبر من الحد المقبول 0.60 مما يدل على ثبات أسئلة الاستبيان وجودتها وصلاحياتها في كل مرة يتم فيها إعادة الاختبار، أي أن اعتمادية المقياس محققة والبيانات صالحة للتحليل والإجابة على تساؤلات البحث وفرضياته (Mamahit & Worng, 2016).

3-1-3- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

لوصف متغيرات البحث تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي لأبعاد المتغيرات المدروسة مع المتوسط الحسابي الحيادي (3.4)، حيث يبين الجدول (3) نتائج هذا التحليل للمتغير المستقل:

الجدول (3) – نتائج اختبار T العينة الواحدة لكل من أبعاد المتغير المستقل

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	الأهمية النسبية	الترتيب
التدريب	3.88	0.859	0.000	يوجد فرق معنوي	77.6%	1
النقل الوظيفي	3.70	1.049	0.000	يوجد فرق معنوي	74%	3
التقدم الوظيفي	3.73	0.952	0.000	يوجد فرق معنوي	74.6%	2
التحفيز	3.58	1.001	0.000	يوجد فرق معنوي	71.6%	5

4	73%	يوجد فرق معنوي	0.000	0.960	3.65	تقييم الأداء
-	74.16%	يوجد فرق معنوي	0.000	0.964	3.70	تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول (3) أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة حول مستوى تخطيط المسار الوظيفي يبلغ (3.70) وهو أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وبانحراف معياري يبلغ (0.964) مع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ بأهمية نسبية بلغت 74.16%، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود تخطيط للمسار الوظيفي في مديرية تربية الكرخ الثانية، وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً تبين الأهمية النسبية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي، حيث كانت أهمية التدريب النسبية هي الأعلى بقيمة 77.6%، يليه التقدم الوظيفي بأهمية نسبية بلغت 74.6%، ثم النقل الوظيفي بأهمية نسبية بلغت 74%، ثم تقييم الأداء بأهمية نسبية بلغت 73%، وأخيراً التحفيز والذي بلغت أهميته النسبية 71.6%.

كما يبين الجدول (4) نتائج T للعينة الواحدة للمتغير التابع:

الجدول (4) – نتائج اختبار T العينة الواحدة لكل من أبعاد المتغير التابع

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	الأهمية النسبية	الترتيب
العجز الوظيفي	2.96	1.120	0.000	يوجد فرق معنوي	59.2%	1
فقدان المعنى الوظيفي	2.65	1.108	0.000	يوجد فرق معنوي	53%	2
العزلة الوظيفية	2.37	1.112	0.000	يوجد فرق معنوي	47.4%	3
الاغتراب الوظيفي	2.66	1.113	0.000	يوجد فرق معنوي	53.2%	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول (4) أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة حول مستوى الاغتراب الوظيفي يبلغ (2.66) وهو أصغر من درجة الموافقة المتوسطة، وبانحراف معياري يبلغ (1.113) مع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ بأهمية نسبية بلغت 53.2%، مما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود اغتراب وظيفي لدى الكادر التدريسي والإداري في مديرية تربية الكرخ الثانية، وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً تبين الأهمية النسبية لأبعاد الاغتراب الوظيفي، حيث كانت تحقق العجز الوظيفي هو الأعلى بأهمية نسبية بلغت 59.2%، يليه فقدان المعنى الوظيفي بأهمية نسبية بلغت 53%، ثم العزلة الوظيفية بأهمية نسبية بلغت 47.4%.

3-1-4 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

H1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة إحصائياً بين تخطيط المسار الوظيفي والاغتراب الوظيفي، وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

H1-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والاغتراب الوظيفي.

H1-2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النقل بين الوظائف والاغتراب الوظيفي.

H1-3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقدم الوظيفي والاعتزاز الوظيفي.

H1-4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والاعتزاز الوظيفي.

H1-5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والاعتزاز الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية تم استخدام تحليل الارتباط عبر معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، حيث يبين الجدول (5) نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول (5) – نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل – وأبعاده – والمتغير التابع

المتغير	الارتباط مع الاعتزاز الوظيفي		درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
	معامل بيرسون	قيمة الدلالة sig.		
التدريب	-0.206	0.000	ضعيفة	سالب
النقل الوظيفي	-0.178	0.001	ضعيفة	سالب
التقدم الوظيفي	-0.227	0.000	ضعيفة	سالب
التحفيز	-0.136	0.016	ضعيفة	سالب
تقييم الأداء	-0.145	0.010	ضعيفة	سالب
تخطيط المسار الوظيفي	-0.226	0.000	ضعيفة	سالب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن مستوى دلالة علاقة الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي (وجميع أبعاده) والاعتزاز الوظيفي أبعاده $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (بجميع أبعاده) والمتغير التابع في المنظمة المبحوثة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى وجميع فرضياتها الفرعية، ويشير معامل الارتباط بيرسون لعلاقة المتغير المستقل (بكل من أبعاده) والمتغير التابع إلى:

- وجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي والاعتزاز الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $(P = -0.226)$.
- وجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين كل من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (التدريب – النقل الوظيفي – التقدم الوظيفي – التحفيز – تقييم الأداء) والاعتزاز الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة التقدم الوظيفي بالاعتزاز الوظيفي هي الأعلى $(P = -0.227)$ ، يليها قيمة معامل بيرسون لعلاقة التدريب بالمتغير التابع $(P = -0.206)$ ، ثم قيمة معامل الارتباط لعلاقة النقل الوظيفي بالمتغير التابع $(P = -0.178)$ ، ثم قيمة معامل بيرسون لعلاقة تقييم الأداء بالاعتزاز الوظيفي $(P = -0.145)$ ، وأخيراً قيمة معامل الارتباط لعلاقة التحفيز بالاعتزاز الوظيفي والذي بلغ $(P = -0.136)$ مستوى دلالة 0.05 في المنظمة المبحوثة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي والاعتزاز الوظيفي، وتنشئ على أساس الفرضية الرئيسية الثانية فرضيتان رئيسيتان هما كما يأتي:

H2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في التدريب والاعتزاز الوظيفي

H2-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في النقل بين الوظائف والاعتزاز الوظيفي.

H2-3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في التقدم الوظيفي والاعتزاز الوظيفي.

H2-4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في التحفيز والاعتزاز الوظيفي.

H2-5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والاعتزاز الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية وتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل (بجميع أبعاده) والمتغير التابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) بدلالة المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) بأبعاده (التدريب - النقل الوظيفي - التقدم الوظيفي - التحفيز - تقييم الأداء) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y = B_0 + B_1X)$$

حيث يمثل Y المتغير التابع، ويمثل X كل من المتغيرات المستقلة.

وبين الجدول (6) التالي تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في الاغتراب الوظيفي:

الجدول (6) - نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير المستقل	p-value لاختبار ANOVA	قيم معامل الميل B_1	معادلة الانحدار	F معنوية	R	R ²	نسبة التفسير
التدريب	0.000	-0.248	$Y = 3.594 - 0.248X_1$	13.865	0.206	0.042	4.2%
النقل الوظيفي	0.001	- 0.169	$Y = 3.235 - 0.169X_2$	10.299	0.178	0.032	3.2%
التقدم الوظيفي	0.000	-0.251	$Y = 3.565 - 0.251X_3$	17.036	0.227	0.052	5.2%
التحفيز	0.016	-0.144	$Y = 3.116 - 0.144X_4$	5.883	0.136	0.018	1.8%
تقييم الأداء	0.010	-0.158	$Y = 3.177 - 0.158X_4$	6.764	0.145	0.021	2.1%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول (6) أن قيمة p-value في علاقة جميع أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في الاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة وبالتالي تقبل جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وعليه يمكن استخدام نموذج الانحدار الممثل بأبعاد (التدريب - النقل الوظيفي - التقدم الوظيفي - التحفيز - تقييم الأداء) لشرح تغيرات المتغير التابع. ويمكن تفصيل علاقة تأثير كل من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا كما يلي:

1. تأثير التدريب في الاغتراب الوظيفي:

يتبين من الجدول (6) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التدريب بالاغتراب الوظيفي هي:

$$Y = 3.594 - 0.248X_1$$

أي أن زيادة X_1 (التدريب) بمقدار 1 سيؤاكيه نقصان Y (الاغتراب الوظيفي) بمقدار 0.248.

وبلغت قيمة F معنوية $F = 13.865$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.206$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.042$ فتشير إلى أن ما نسبته 4.2% من التغير في الاغتراب الوظيفي يمكن الحد منه من خلال التدريب، والباقي يرجع تفسيره إلى عوامل أخرى.

2. تأثير النقل الوظيفي في الاغتراب الوظيفي:

يتبين من الجدول (6) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة النقل الوظيفي بالاغتراب الوظيفي هي:

$$Y = 3.235 - 0.169X_2$$

أي أن زيادة X_2 (النقل الوظيفي) بمقدار 1 سيؤاكيه نقصان Y (الاغتراب الوظيفي) بمقدار 0.169.

وبلغت قيمة F معنوية $F=10.299$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R=0.178$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2=0.032$ فتشير إلى أن ما نسبته 3.2% من التغير في الاعتراض الوظيفي يمكن الحد منه من خلال النقل الوظيفي، والباقي يرجع تفسيره إلى عوامل أخرى.

3. تأثير التقدم الوظيفي في الاعتراض الوظيفي:

يتبين من الجدول (6) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التقدم الوظيفي بالاعتراض الوظيفي هي:

$$Y = 3.565 - 0.251X_3$$

أي أن زيادة X_3 (التقدم الوظيفي) بمقدار 1 سيؤاكيه نقصان Y (الاعتراض الوظيفي) بمقدار 0.251.

وبلغت قيمة F معنوية $F=17.036$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R=0.227$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2=0.052$ فتشير إلى أن ما نسبته 5.2% من التغير في الاعتراض الوظيفي يمكن الحد منه من خلال التقدم الوظيفي، والباقي يرجع تفسيره إلى عوامل أخرى.

4. تأثير التحفيز في الاعتراض الوظيفي:

يتبين من الجدول (6) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التحفيز بالاعتراض الوظيفي هي:

$$Y = 3.116 - 0.144X_4$$

أي أن زيادة X_4 (التحفيز) بمقدار 1 سيؤاكيه نقصان Y (الاعتراض الوظيفي) بمقدار 0.144.

وبلغت قيمة F معنوية $F=5.883$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R=0.136$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2=0.018$ فتشير إلى أن ما نسبته 1.8% من التغير في الاعتراض الوظيفي يمكن الحد منه من خلال التحفيز، والباقي يرجع تفسيره إلى عوامل أخرى.

5. تأثير تقييم الأداء في الاعتراض الوظيفي:

يتبين من الجدول (6) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة تقييم الأداء بالاعتراض الوظيفي هي:

$$Y = 3.177 - 0.158X_5$$

أي أن زيادة X_5 (تقييم الأداء) بمقدار 1 سيؤاكيه نقصان Y (الاعتراض الوظيفي) بمقدار 0.158.

وبلغت قيمة F معنوية $F=6.764$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R=0.145$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2=0.021$ فتشير إلى أن ما نسبته 2.1% من التغير في الاعتراض الوظيفي يمكن الحد منه من خلال تقييم الأداء، والباقي يرجع تفسيره إلى عوامل أخرى.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال التنبؤ بقيمة الاعتراض الوظيفي من خلال أبعاد تخطيط المسار الوظيفي مجتمعة، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، حيث بين الجدول (7) قيم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع بطريقة Enter:

الجدول (7) – نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع بطريقة Enter

المتغير	p-value لاختبار ANOVA	قيم معامل الميل B1	F معنوية	R	R2	نسبة التفسير
التدريب	0.000	-0.153	4.347	0.256	0.066	6.6%
النقل الوظيفي		-0.006				
التقدم الوظيفي		-0.199				
التحفيز		-0.069				
تقييم الأداء		-0.047				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول (7) أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في علاقة المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده مجتمعة) بالمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) هي أصغر من 0.05، وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في الاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة، كما أن الانحدار معنوي ونموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الممثل بالمتغير المستقل لشرح تغيرات المتغير التابع، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وكانت قيمة F معنوية ضعيفة حيث بلغت $F = 4.347$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير $R = 0.256$ موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة وضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي والاغتراب الوظيفي، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.066$ مما يشير إلى أن ما نسبته 6.6% من التغير في الاغتراب الوظيفي يُفسر من خلال تخطيط المسار الوظيفي، والباقي يرجع تفسيره إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

2-3- الاستنتاجات:

بناءً على الدراسة الميدانية، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. تستخدم مديرية الكرخ الثانية تخطيط المسار الوظيفي لترتيب وتوضيح علاقتها بكواردها البشرية ومستقبلهم الوظيفي، حيث كانت ملامح التدريب الأكثر وضوحاً بين برامج تخطيط المسار الوظيفي، يليه التقدم الوظيفي، فالنقل الوظيفي، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التحفيز.
2. لم يتبين وجود مؤشرات أو ملامح للاغتراب الوظيفي لدى الكوادر التدريسية والإدارية في مديرية تربية الكرخ الثانية.
3. تبين وجود علاقة ارتباط سلبية وضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي والاغتراب الوظيفي في مديرية الكرخ الثانية، ويفسر الباحث هذه العلاقة السلبية بين المتغيرين في أن استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين تجعل الرؤية واضحة لدى العاملين حول مستقبلهم الوظيفي وتعزز لديهم الدافعية نحو العمل والاستمرار فيه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مروان، 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة بين المسار المهني والاغتراب الوظيفي.
4. تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين جميع أبعاد تخطيط المسار الوظيفي بالاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة، حيث كان التقدم الوظيفي الأكثر ارتباطاً، يليه التدريب، ثم النقل الوظيفي، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التحفيز.
5. يساهم تخطيط المسار الوظيفي بأبعاد مجتمعة في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى الكادر التدريسي والإداري في مديرية تربية الكرخ الثانية بشكل ضعيف، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تطبيق آليات تخطيط المسار الوظيفي تعزز من مستوى الأمان والاستقرار الوظيفي لديهم نتيجة شعورهم بتساوي الفرص في تحسين موقعهم وتدرجهم خلال حياتهم الوظيفية وبالتالي يضعف من اتجاهاتهم السلبية تجاه الوظيفة بشكل عام وتجاه عملهم بشكل خاص.
6. تساهم جميع أبعاد المسار الوظيفي في الحد من الاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة، حيث كان للتقدم الوظيفي الأثر الأكبر في الحد من الاغتراب الوظيفي، يليه التدريب، فالنقل الوظيفي، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التحفيز، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التقدم الوظيفي هو الهدف الرئيس لأغلب العاملين بتطوير عملهم وموقعهم الوظيفي للحصول على المزايا التي ترافق هذا التقدم سواء أكانت مادية أو توسيع لنطاق الصلاحيات وتحقيق الذات.

3-3- التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

1. تعزيز تبني استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكوادر التدريسية والإدارية التابعة لمديرية الكرخ الثانية، والعمل على تطوير برامجها وأدواتها والآليات المستخدمة فيها لأهميتها في تنمية قدراتهم الشخصية وتحقيق طموحهم الوظيفي، وبالتالي الحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي.
2. بناء قاعدة بيانات للوظائف الشاغرة في المنظمة المبحوثة وإجراء عملية التحليل الأولي لأوضاع العاملين باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وتوفير المتطلبات اللازمة للقيام بعملية التخطيط، حيث تعتبر هذه الخطوات الأساس لعملية تخطيط المسار الوظيفي.
3. تعزيز المستوى الجيد لعملية التدريب في المنظمة محل البحث من خلال وضع خطة سنوية للتدريب تتضمن الاحتياجات التدريبية والبرامج المخطط لها لكل فئة من فئات العاملين وبما يتلاءم مع مؤهلاتهم ومسؤولياتهم، وبما ينسجم مع المسار الوظيفي المخطط لهم، وتقديم البرامج التخصصية النوعية من قبل مدربين على مستوى عال.

4. زيادة الاهتمام بنظام التقدم الوظيفي المتبع في مديرية تربية الكرخ الثانية، حيث بينت النتائج أن له المساهمة الأكبر من بين أدوات تخطيط المسار الوظيفي في الحد من مظاهر الاعتراض الوظيفي، ويتم ذلك من خلال ترقية العاملين بناء على أسس عادلة وواضحة تقوم بالدرجة الأولى على نتائج تقييم الأداء.
5. إضفاء الطابع المنهجي على آليات النقل والتدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة، من خلال تحديد متطلبات شغل المراكز الوظيفية، وتشجيع العاملين للمداورة وتولي أدوار ووظائف جديدة بما يعزز مؤهلاتهم الفردية، ويسمح بإنشاء محفظة خبرات لدى الإدارة من مرشحين جاهزين ومناسبين للمراكز الوظيفية مستقبلاً.
6. الاهتمام بشكل أكبر بنظام التحفيز المعمول به في المنظمة المبحوثة، حيث بينت النتائج أنه الأقل تطبيقاً لديها والأقل تأثيراً في الحد من مستوى الاعتراض الوظيفي، وذلك عبر منح العاملين صلاحيات تمكنهم من تطوير قدراتهم، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة بصنع القرارات المتعلقة لهم، إضافة إلى تقديم الحوافز المادية بناءً على نتائج تقييم الأداء لا أن تكون حوافز عامة لكل العاملين أو أن تكون مرتبطة بالدرجة الوظيفية فقط.
7. تعزيز عملية الاعتماد على نظم تقييم الأداء الكمية في المديرية، والتأكد من شفافيتها وموضوعيتها وتحقيقها للعدالة بين العاملين، وربط عملية التقدم في المسار الوظيفي بنتائج تقييم الأداء.
8. توسيع قنوات التواصل بين الإدارة وكوادرها التدريسية والإدارية من خلال عقد لقاءات دورية معهم لمناقشة القرارات الخاصة بها والاستماع إلى أفكارهم ومبادراتهم، وإجراء مسح دوري لآراء العاملين للكشف عن مؤشرات الاعتراض الوظيفي قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتلافيها.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- جودة، محفوظ أحمد. (2014) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر.
- الحسناوي، عدنان محمد دباغ. (2023) "أثر تخطيط المسار الوظيفي للعاملين على جودة الحياة الوظيفية: دراسة استطلاعية في دائرة سياحة كربلاء"، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 5، العدد 4، العراق.
- الحشوة لانا عبد الرزاق عودة، الوريكات عايد. (2023) "أثر بيئة العمل على الاعتراض الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة: دراسة ميدانية في عمان"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- خلفاتي وثام، عومارة فاطمة. (2022) "أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS – وكالة ميلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.
- سليمان أملاك، بن صالح علي. (2021) "مستوى الاعتراض الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 9، العدد 1.
- صلعة، سميرة. (2018) "أثر التدريب على تخطيط المسار الوظيفي"، المؤتمر العلمي الثاني عشر التدريب من أجل التشغيل والتنمية، جامعة بني سويف، الجزائر.
- عبد السميع عزيزة، عواد عمرو، سمير ياسمين. (2022) "أثر ضغوط العمل في الاعتراض الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3.
- عبد الله، قيصر أحمد. (2022) "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركات السياحة بالعراق"، رسالة دكتوراه، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، العراق.
- علي، حاش. (2020) "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية الاجتماعية، جامعة عبد الحميد محري، قسنطينة، العدد 8.

غريب، معاذ نجيب. (2014) "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.

فاروق أحمد، وعصام إسلام. (2020) "استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى الحكومية"، مجلة جامعة القدس

الكنعاني مصطفى كامل يوسف، نصيف سعد صبار، محمد عبد الرحمن كريم. (2020) "دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 49.

محمد عبد الناصر، محمود أسامة. (2017) "دور الاغتراب داخل محيط العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات التقييم الجوهري للذات والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، العدد 62.

مروان، فاطنة. (2022) "المسار المهني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بالمعهد التكنولوجي المتوسط الفلاحي المتخصص بالجلفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجزائر.

مصلح، ندى ابراهيم. (2018) "التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين في غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

منتصر، هالة علي حواش. (2023) "المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 47، الجزء الثاني، مصر.

English References:

- Abdel Samee Aziza, Awad Amr, Samir Yasmine. (2022) "The Impact of Work Pressure on Job Alienation: An Applied Study on Private Universities in Greater Cairo", Scientific Journal of Economics and Commerce, Ain Shams University, Faculty of Commerce, Issue 3.
- Abdullah, Qaisar Ahmed. (2022) "Strategic Management of Human Resources and Its Impact on Enhancing Job Satisfaction of Workers in Tourism Companies in Iraq", PhD Thesis, Faculty of Tourism and Hotels, Mansoura University, Iraq.
- Alfuqaha Othman A., Shunnar Ohood F., Khalil Reema A. Alhalaiqa Fadwa N., Al Thaher Yazan, Al-masarwah Uday M., . Al Amad Tareq Z. (2023) " Work alienation influences nurses' readiness for professional development and willingness to learn: A cross-sectional correlation study", PLOS ONE <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284963>.
- Al-Hashwa Lana Abdul Razzaq Awda, Al-Warikat Ayed. (2023) "The Impact of the Work Environment on Job Alienation among Administrative Employees in Private Hospitals: A Field Study in Amman", Arab Journal of Humanities and Social Sciences.
- Al-Hasnawi, Adnan Muhammad Dabbagh. (2023) "The Impact of Career Path Planning for Employees on the Quality of Work Life: A Survey Study in the Karbala Tourism Department", Journal of Sustainable Studies, Volume 5, Issue 4, Iraq.
- Ali, Hamash. (2020) "Career Path Planning and Its Role in Improving Job Performance in the Organization", Al-Qabas Journal of Social Psychological Studies, Abdelhamid Mehri University, Constantine, Issue 8.
- Al-Kanaani Mustafa Kamel Youssef, Naseef Saad Sabbar, Muhammad Abdul Rahman Karim. (2020) "The Role of Career Path in Enhancing Organizational Strength", Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, College of Administration and Economics, Volume 16, Issue 49.
- Biswakarma, Gangaram (2016) "Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks", International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 3, No. 2, p. 10- 26.
- Çiftçi, D. (2021). "Emotional Exhaustion As A Mediator Among Workplace Loneliness, Work Alienation and Turnover Intention", International Journal of Organization Theory& Behavior, Vol. (24), No. (2), P. 95.

- Farouk Ahmed, and Essam Islam. (2020) "The Use of Social Networks and Their Relationship to Job Alienation among Administrative Employees at Al-Aqsa Governmental University", Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, Al-Quds Open University, Volume 5, Issue 14.
- García-Contreras Rigoberto, Patricia Muñoz-Chávez Juana, Muñoz-Chávez Rosa Leticia, Lezama-León Evangelina, and Barrios-Quiroz Héctor. (2023) "Work Alienation, Deviant Workplace Behavior and Performance in Public, <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>.
- Gharib, Moaz Najib. (2014) "Career Path Management and Its Impact on Organizational Loyalty: A Comparative Study", PhD Thesis, University of Damascus, Syria.
- Good, Mahfouz Ahmed. (2014) "Human Resources Management", Wael Publishing House, Cairo, Egypt.
- Jiahua, Chen., & Muktar, Syaharizatul Noorizwan Bt. (2022). The Impact of Career Planning, Employee Autonomy and Managerial Recognition on Job Satisfaction in Chinese Vocational Colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(8), 664 – 673.
- Khalfatni Wiam, Omara Fatima. (2022) "The Impact of Career Path Development on Job Stability: A Case Study of the Social Security Fund for Salaried Workers CNAS - Mila Agency", Unpublished Master's Thesis, Abdelhafidh Boussof University Center, Mila, Algeria.
- Marwan, Fatima. (2022) "Career Path and Its Relationship to Job Alienation: A Field Study at the Intermediate Agricultural Technological Institute Specialized in Djelfa", Unpublished Master's Thesis, Ziane Ben Achour University in Djelfa, Algeria.
- Montaser, Hala Ali Hawash. (2023) "Administrative Requirements to Confront Job Alienation among Administrators at Sadat City University: A Field Study", *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, Issue 47, Part Two, Egypt.
- Muhammad Abdul Nasser, Mahmoud Osama. (2017) "The Role of Alienation within the Work Environment as a Mediating Variable in the Relationship between Intrinsic Self-Evaluation Traits and Job Satisfaction: An Applied Study", *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, Assiut University, Faculty of Commerce*, Issue 62.
- Muslih, Nada Ibrahim. (2018) "Organizational Adaptation as a Mediating Variable to Measure the Relationship between Career Path Planning and Job Burnout: An Applied Study on the Presidency of the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA) in Gaza", Master's Thesis in Business Administration, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Sala'a, Samia. (2018) "The Impact of Training on Career Path Planning", The Twelfth Scientific Conference Training for Employment and Development, Beni Suf University, Algeria.
- Suleiman Amlak, Ben Saleh Ali. (2021) "The Level of Job Alienation among Government Secondary School Leaders in Buraidah City", *International Journal of Educational and Psychological Studies*, Rafad Center for Studies and Research, Volume 9, Issue 1.
- Zohourparvaz Mona sadat, Vagharseyyedin Seyyed Abolfazl, (2023) " Work alienation and its relationship with job crafting and job embeddedness among a group of Iranian nurses during the coronavirus disease 2019 pandemic", *Journal of Research in Nursing* 2023, Vol. 28(6-7) 434–444.
- Zorian, S. (2017). "Measure of Alienation from Work Process in Academic Libraries in the Information Age", A Thesis Submitted in Process in Fulfillment of the Requirements for, the Degree of Master of Arts in Sociology, Minnesota State University, Mankato, P. 6.