



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشري - تيسمسيلت -



معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية

تحسين المسار المهني كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية

تخصص : إدارة محلية

إشراف الأستاذة

د / سعدي عائشة

إعداد الطالبة:

✓ حلوز رتبية

✓ عيساني فتيحة

السنة الجامعية 2020/2019

كلمة شكر

اشكر المولى عزوجل الذي أثار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على انجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة: سعدي عائشة التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكرتنا نشكرها على مجهوداتها القيمة وصبرها في تكويننا وتوجيهنا ومتابعتها الجيدة لنا في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لنا بعد عون الله سبحانه وتعالى، فجزاك الله خيرا وجعل عملك في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وفي عملك وعلمك وأدام الصحة والعافية لك، ثم شكرنا العميق إلى مدير المعهد وجميع أساتذة معهد العلوم السياسية وخاصة تخصص إدارة محلية الذي كان لهم الفضل في تكويننا وإلى كافة الطاقم الإداري.

دون أن يفوتنا شكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحنا شرف مناقشتهم لنا وإبدائهم ملاحظاتهم القيمة.

كما نشكر كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

اهداء

بسم الله الرحمان الرحيم "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

صدق الله العظيم.

إلى من مدحه الله عزوجل على خلقه العظيم وفضله على خلقه أجمعين بان بعثه رحمة للعالمين وانه خاتم الأنبياء والمرسلين، فكان نبي الرحمة ورسول الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من قرن الله تعالى عبادته بالإحسان في قوله " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب

ارحمهما كما ربياني صغيرا ". الإسراء الآية 33

إلى التي كان صدرها وسادة، وطاعة وعبادة وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة، إلى التي صبرت فنالت، وأرادت فطالت، إلى من بنصحها اهتديت وبدعائها وفقمت وبرضاها سألغ ما أردت وما

طمحت، إلى أُمي الغالية.

إلى الذي أفنى حياته جدا وكدا في تربيته وتعليمي، أبي بارك الله في صحته.

إلى صانعات مرحي أخواتي (حنان، ووسام) ومسعدات فرحي (لينا، وضحي).

إلى أخي العزيز بهجة نفسي وضيء عيني وسندي في الحياة (ياسين).

والى رفيق دربي ومؤنسي في شذتي زوجي احمد وكل عائلته الكريمة.

والى ورود الريحان إلى أقرب الناس إلى قلبي صديقاتي اللواتي عشت معهن أجمل أيامي

فتيحة، محجوبة، أسماء، نصيرة، إيمان، شيماء.

إلى زميلاتي كل باسمه، إلى كل أساتذتي.

إلى من أرى الصفاء والأمل في أعينهم.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم خاتم الأنبياء والمرسلين صلى
الله عليه وسلم أما بعد:

إلى من أوصى الله عز وجل بهما في قوله وبالوالدين إحسانا.....
إلى جذور العطاء المشتعلة دوماً إلى حضن الأمان والسلام إلى اصدق وأعظم
قلب أعز ما أملك في الوجود أمي الغالية أدام الله في عمرها.
إلى من هو رمز العطاء والنضال إلى من علمني كيف أصرع مصاعب الحياة
ومعنى الجهد والاجتهاد أبي العزيز الذي لا يجرمننا من شيء بل يساندنا رعاه الله
وأطال عمره

اهدي هذا العمل المتواضع إلى العائلة الكريمة
فاطمة، احمد، حكيمة، ايمان، سليمان و مروة
وإلى رفيقات دربي صديقاتي وزميلاتي وزملائي داخل وخارج الجامعة
وعلى كل عزيز على قلبي.

الملخص

لقد تبين جليا أن إدراك الفرد لمساره الوظيفي أمر ضروري وان تخطيطه للمسار المهني اثر على تامين المورد البشري ولاسيما إذا كان يتماشى وإستراتيجية المنظمة الذي يمكن التركيز عليه من اجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتفاني ، أي انه وسيلة تسمح لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد والمحافظة عليهم في ظل تطورات التي يعرفها الاقتصاد ، حيث تحفز الموظف على إظهار أقصى ما لديه من مهارات تساعده على تخطيط حياته الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المرتبطة بذاته والبيئة المحيطة وفي المقابل تساعد المنظمات على ضبط حركة العمال على مستويات الوظيفية المختلفة ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن لتحسين المسار المهني اثر بالغاً على الفرد والمنظمة ، فمن جهة المؤسسة تحفز الموظف وتنتمي قدراته وبالمقابل يسعى الفرد جاهداً لتحقيق أقصى أهدافه.

إن عملية تخطيطه تحسين المسار المهني من أهم الأنظمة التي يمكن لأي منظمة إن تتبعها من اجل متابعة الأفراد وتقييمهم لبلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق رضا الأفراد عن العمل وشعورهم بالانتماء إليه .

الكلمات المفتاحية : المسار المهني ، تخطيط المسار الوظيفي ، الرضا الوظيفي و الموظف.

Abstract :

The individual's awareness of the career path and its planning is necessary and has an effect on the development of the human resource, particularly if it is linear with the organization's strategy, which can be focused to raise individual's performance, which is considered as a way of achieving the professional satisfaction of individuals and preserving them in the light of development of the economy, because it motivates the employee to demonstrate the maximum of individual's skills which help in career planning, taking into account factors related to the employee and his environment. In return, it helps organizations to control the movement of employees at different levels of employment.

This study identifies the impact of career path for individuals and organizations, on the one hand the institution motivates develops employees and their capabilities. On the other hand the individual strives to achieve the main objectives.

The process of planning and improving career paths is one of the most important systems that any organization could follow to track and evaluate individuals in order to accomplish ruled goals, individual job satisfaction and loyalty to the organization.

Keywords: Career path, career planning, job satisfaction, employee.

الفهرس

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الملخص

الفهرس

أ.....	مقدمة.....
أ.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسار المهني.....
8.....	تمهيد.....
9.....	المبحث الأول: ماهية المسار المهني.....
9.....	المطلب الأول: مفهوم المسار المهني (FonctionnelCarrer).....
12.....	المطلب الثاني: أهمية المسار المهني.....
16.....	المطلب الثالث: خصائص المسار المهني.....
17.....	المطلب الرابع: أنواع المسارات المهنية.....
22.....	المبحث الثاني: أهم جوانب المسار المهني:.....
22.....	المطلب الأول: مراحل المسار المهني.....
26.....	المطلب الثاني: أسباب فشل الفرد في مساره المهني.....
29.....	المطلب الثالث: استخدامات المسار المهني.....
34.....	المبحث الثالث: أساسيات حول المسار المهني.....
34.....	المطلب الأول: تخطيط المسار المهني وأهميته.....
38.....	المطلب الثاني: مداخل تخطيط المسار المهني.....
45.....	المطلب الثالث: مسؤولية تخطيط المسار المهني.....
46.....	المطلب الرابع: أهداف تخطيط المسار المهني.....
49.....	خلاصة.....
50.....	الفصل الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي.....
51.....	تمهيد.....

52	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
52	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
53	المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
55	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه
57	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
64	المبحث الثاني: اليات تحقيق الرضا الوظيفي
64	المطلب الاول: طرق قياس الرضا الوظيفي
69	المطلب الثاني: مراحل وانواع الرضا الوظيفي
73	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي
78	المبحث الثالث: الاثار والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
78	المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
84	المطلب الثاني: نواتج العمل واثار انخفاض الرضا
89	المطلب الثالث: فوائد وارشادات الرضا الوظيفي
92	المطلب الرابع: العلاقة بين المسار المهني والرضا الوظيفي
95	خلاصة
96	الخاتمة
96	قائمة المراجع

مقدمة



ترتكز الإدارة في جميع المنظمات على مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات التي تعطي ميزة تنافسية وركزية أساسية لما تلعبه من دور في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتسويق والبيع، ولهذا تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتعتبرها من المدخلات الأكثر تأثيراً، فمن هنا أصبح من واجب المنظمة توفيراً ليد العاملة المؤهلة ذو الكفاءة العالية لشغل مناصب راقية والحرص على تدريبهم وتطوير مهاراتهم المختلفة، حيث أن نجاح وأساس ثروة المنظمة يتوقف بالدرجة الأولى على تحسين أداء العاملين وتنمية مساهمهم الوظيفي من خلال تولي عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة لتشكيل اتجاهات الفرد من مهارات وإبداعات تدفع بالكيان المؤسسي لتقوية مركزها ومساعدتها في مواكبة التغيير والتجديد.

ولقد كان وما زال موضوع المسار المهني مجال اهتمام العديد من علماء الإدارة وكتابها بحيث تعتبر هذه الأخيرة المحور الأهم في حياة الأفراد عموماً، حيث نقضي فيها معظم ردهات حياتنا، فهي تستغرق أكثر من نصف يومنا الواعي، وفوق ذلك فهي تنسج خيوطها لترسم بقية معالم وتفاصيل حياتنا وحياة أسرنا سواء الاجتماعية، أو الثقافية، أو المادية، أو التعليمية، وغيرها، وأمام هذه المنافسة الشديدة والتسارع التكنولوجي المتطور صار لزاماً الاهتمام بالعنصر البشري كونه أهم مقومات النجاح والتفوق في أي مؤسسة وبرز مورد لها، وهو المورد الرئيسي لرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الفعالية المطلوبة بل نجاح أي تنظيم في تحقيقه لأهدافه يعتمد أساساً على ما يبذله الفرد العامل من جهد اتجاه عمله، ومن هنا تتجلى سبل التعامل مع العنصر الإنساني بأبعاد معينة، تختلف عن الأبعاد التي يتم في ضوءها التعامل مع العناصر الإنتاجية الأخرى كالآلات والأجهزة والمعدات والمادة الأولية والمالية والمعلوماتية... الخ، إذ أن المورد البشري سيما في بداية القرن الحادي والعشرين اتسم بأهمية بالغة التعقيد من حيث التعامل معه، باعتباره يشكل حصيلة النتائج المستوفي بلوغها في إطار إي عمل إنتاجي أو خدمي معين، فهو الغاية التي تتطلع نحو تحقيق رغباته واتجاهاته في المنظمات الإنسانية، ولولا الأهمية التي يحتلها ما كان لهذه التطورات التي شهدتها القرن الحادي والعشرين توسعاً كبيراً.

يعتبر مصطلح المسار المهني أو الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويطلق عليه كذلك تخطيط وتنمية المسار المهني، وهي أحد الوظائف التي تهدف إلى إحداث التوافق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة من جهة أخرى.

والاهتمام من قبل الإدارة بتخطيط وتطوير المسار المهني وإتاحة الفرص للتقدم يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل، أي تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنظمة



مستقبلاً وهذا يجعلهم أكثر ارتباطاً بها ويحقق الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل، على عكس المنظمات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير المهني.

لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور في الاستقرار للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية بالمنظمة وذلك من خلال تحقيق التوافق للفرد الشاغل للوظيفة وبين متطلبات الوظيفة عن طريق تحسين المسار المهني التي تعتبر إحدى أهم وظائف الموارد البشرية.

مما لا شك فيه أن أهم عوامل نجاح الفرد أو العامل في العمل، هو الرضا الوظيفي عن المهنة كما يعد الرضا الوظيفي للفرد من أهم مؤشرات نجاح أي مؤسسة.

فإدراك المنظمة لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز على الرضا الوظيفي للعامل بشكل جدي وإجراء التعديلات الملائمة ضرورة ملحة وحتمية لتحقيقه، لضمان تكيف إيجابي للمنظمة مما يساهم في تقوية نقاط القوة وتقليل جوانب الضعف واستغلال الفرص من جهة، وتحسين وتنمية المسار الوظيفي للعامل وتأهيله لأداء أعماله بكفاءة عالية.

فالتسيير الجيد للمسار المهني يضمن بقاء واستمرار الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، وما ينجز عنه من رضا عام عن الحياة كلها وهذا ما تسعى إليه المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيقه عن طريق تحسين وتطوير وتخطيط المسار المهني للموظف.

الإشكالية

تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ إحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى وذلك من خلال منحهم فرص التقدم عن طريق اطلاعهم عن الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة مستقبلاً كالترقية، وكذلك إلحاقهم ببرامج تكوينية تزيد من إثراء رصيدهم في المعرفة والمهارة لأجل أداء جيد، وكذلك تطوير قدراتهم، ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة ووجود مشروع مهني في حياة الموظف، يجعل منه أكثر دافعية نحو العمل.

كما أن تطوير وتنمية المسار المهني يشكل ركيزة من ركائز المهمة للوظائف في المنظمة في الوقت الحاضر، ويجعلها محط اهتمام الموظف دائماً، والمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل العاملين لديها، خاصة الذين يتمتعون بقدرات عالية، عليها أن تعمل على التطوير والتخطيط لحياتهم المهنية، وهذا ما يحقق لهم الرضا والتحفيز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل، فالرضا شعور يكمن في نفسية الموظف، هذا الشعور يدفعه ويجفزه لبذل جهد أكبر لإتقان العمل وزيادة الإنتاج ولبلوغ الكفاءة العالية في تحسين المسار المهني، أو بالأحرى لأجل الحكم



على أن تحقيق النجاح يبقى طموح كل مؤسسة، وهو الذي لا يتم إلا بتحقيق الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي يعتبر مؤشر لفعالية المنظمة على جميع الأصعدة ومن هنا تندرج الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم المسار المهني في تحقيق الرضا الوظيفي؟

التساؤلات الفرعية

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. كيف يؤثر المسار المهني على أداء الموظفين وترقيتهم؟
2. هل يساعد المسار المهني في تحقيق الإنتاجية داخل المنظمة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المسار والرضا الوظيفي؟

الفرضية الرئيسية

يساهم المسار المهني بمستوى كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية

1. يؤثر المسار المهني في تحقيق فعالية أداء العاملين وزيادة فرص الترقية لديهم.
2. يساعد المسار المهني في زيادة ورفع جودة الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين.
3. هناك علاقة ارتباطية بين المسار المهني والرضا الوظيفي.

❖ دوافع اختيار الموضوع

أ- دوافع ذاتية:

1. الرغبة في اكتساب الخبرة من خلال الاحتكاك مع أهل الاختصاص.
2. الاهتمام بهذا النوع من المواضيع.
3. اقتراح حلول وتوصيات لإنجاح المسار المهني الذي بدوره يساعد في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

ب- دوافع موضوعية:

1. التعرف على الرضا كمؤشر على فعالية المسار المهني
2. إبراز أهمية ودور المسار المهني في تحقيق رضا الموظفين عن العمل.
3. تنمية وتطوير مسار الموظف وتحفيزه لأداء جيد.
4. نقص الوعي والاهتمام بتحسين المسار المهني للعاملين.



5. نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.
6. محاولة التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من النتائج أهمها:

1. محاولة معرفة مدى تحقيق رضا العاملين من خلال تحسين مساهمهم الوظيفي.
2. المبادرة إلى فهم موضوعي المسار المهني والرضا الوظيفي والتعرف على العوامل المؤثرة فيهم.
3. إبراز الدور الفعال للمسار المهني في تحقيق الرضا الوظيفي.
4. التعرف على كيفية تخطيط المسار المهني.
5. دراسة واقع المسار المهني وعلاقة أثره في تحقيق رضا الموظفين بالإذاعة الجهوية لولاية تسمسليت.

❖ منهج الدراسة

من اجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث، حيث سيتم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية للموضوع.

❖ أقسام الدراسة

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى فصلين: يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية التي يجب التعرف عليها، حيث يقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يقدم المبحث الأول مفهوم المسار المهني، والأهمية المتزايدة له، كذلك أنواع المسارات الوظيفية أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة أهم جوانب المسار المهني من تحديد مراحل وأسباب فشل الفرد في مساره، أيضا التعرف على استخدامات تحديد المسار، ويعرض المبحث الثالث أساسيات حول المسار المهني تتمثل في تخطيط المسار المهني وأهميته.

أما الفصل الثاني فيختص بدراسة الإطار العام للرضا الوظيفي وذلك في إطار ثلاث مباحث، حيث يقدم المبحث الأول مبادئ أساسية عن الرضا الوظيفي من خلال تحديد مفهومه، وبعض الخصائص التي تميزه، وأيضا توضيح النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أما المبحث الثاني فهو خاص بتحديد آليات تحقيق الرضا الوظيفي المتمثلة في طرق قياس الرضا الوظيفي والمراحل التي على أساسها يتحدد الرضا الوظيفي لكل فرد في المنظمة.



أما المبحث الثالث، سيعرض الآثار والعوامل في فعالية الرضا الوظيفي وكذا الفوائد والإرشادات التي تساعد على تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : قام بها غني دحام تنابي الزبيدي ورسول محمد سعيد جامعة بغداد الادارة والاقتصاد 2016 في مجلة الادارة والاقتصاد بعنوان بناء نموذج مسار وظيفي للملاكات التمريضية بحث ميداني في دائرة مدينة الطبي وتناولت الاشكالية التالية هل هناك مسار وظيفي معتمد للملاكات التمريضية في دائرة مدينة الطبي؟ حيث تلخص الدراسة في النتائج التالية

اتضح من خلال البحث الميداني المالي انه لا يوجد مسار وظيفي للملاكات التمريضية العاملة في المستشفيات التابعة لدائرة مدينة الطبي بشكل رسمي وموثق ان المسار الوظيفي المقترح يوفر اساس عادل للملاك التمريضي من خلال اعطاء كل فئة ما يلائم مؤهلاتهم العلمية والوظيفية التي يقومون بها

ان المسار الوظيفي المقترح يمنح الفرصة للملاك التمريضي للاطلاع على الموظفين وظيفتهم وما تتطلبه من مؤهلات ومسؤوليات الملقات على عاتقهم والدورات التدريبية المطلوبة لذلك لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصهم

الدراسة الثانية : قام بها الطالب عبد الرحمان عزيزو جامعة محمد خيثر بسكرة العلوم الانسانية والاجتماعية 2015/2014 في مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس بعنوان الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين قطاع العام والخاص وتناولت الاشكالية التالية : ماهو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام والخاص حيث تلخص الدراسة والنتائج التالية :

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدى عمال القطاع الاقتصادي العام في الجزائر في مختلف مستويات الرضا الوظيفي الخمسة الرضا عن الاجر،الترقية الزملاء الاشراف والعمل وترتبط هذه الفروق بمتغيرات وسيطية كما ان القطاع الخاص لا يفرط في الكفاءات التي يراها مناسبة لتسيير مؤسساته فيهم بها

الدراسة الثالثة : قامت بها الطالبة شيخة حنان جامعة ام بواقي العلوم الاجتماعية 2015 في مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس الفصل بعنوان تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي وتناولت الشكالية التالية : هل



لوجود نظرة مستقبلية لدى العامل لصيانة المهنة داخل المنظمة علاقة برضاه عن العمل حيث تلخص في النتائج التالية :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين والرضا الوظيفي

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشروع المهني والرضا الوظيفي

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الحياة المهنية والرضا الوظيفي

علاقة الدراسة السابقة بدراستنا الحالية

ماهو ملاحظ ان هناك العديد من الدراسات السابقة التي سبقتها وتناولت موضوع تحسين المسار المهني ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اهم الالآت التي تحقيق الرضا الوظيفي وبعض المؤشرات التي تدعم المسار المهني للموظف واشباع حاجياته.

أما جديد دراستنا لموضوع تحسين المسار المهني وما حققه من رضا وظيفي لدى الموظف اولا وعن مدى استفادة المنظمة من هذا الرضا ثانيا . كما تطرقت هذه الدراسة الى معرفة نجاح او فشل الموظف في الرفع من انتاجيته داخل المنظمة .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للمسار المهني



تمهيد

يحتل موضوع المسار المهني أهمية خاصة لدى جميع الموظفين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيب القوى العاملة و التغيرات التكنولوجية واعادة الهيكلة، ويعكس ذلك احد التحديات الجديدة وغير متوقعة التي يجب ان تتعامل معها الادارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض توضيح هذه الاهمية ، سيتناول هذا الفصل ماهية المسار المهني في المبحث الاول سنتطرق الى تعريفه وتحدي داهم خصائصه واهدافه والتعرض الى انواع المسارات الوظيفية، وسيتناول في المبحث الثاني اهم جوانب المسار الوظيفي كتحديد مراحل المسار لأي فرد في حياته الوظيفية وتبيان العناصر المسببة للفشل وايضا استخدامات المسار المهني وفي الاخير سنعرض في المبحث الثالث اساسيات حول المسار الوظيفي تبرز تعريف تخطيط المسار المهني واهميته ومن ثم مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي ومن ثم مداخل تخطيط المسار المهني



المبحث الأول: ماهية المسار المهني

يعتبر المسار المهني من المواضيع الإدارية والسلوكية الهامة، حيث لقي اهتماما مقارنة بالمواضيع الأخرى على الرغم انه وجدت عمليا بوجود الأعمال وتوفرها، وقد اهتم الباحثون بهذا الموضوع مع تزايد اهتماماتهم بالموارد البشرية ومحاولة تنميتها وتطويرها، كذلك اكتسبت أهمية خاصة بالنسبة لجميع العاملين داخل كل منظمات لتنمية دوافع الوظيفة لدى الأفراد من خلال زيادة قدراتهم للوصول إلى أهداف كالترقي وكفاءة وتحقيق المنصب الوظيفي ومن منطلق هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف المسار المهني وكذا إبراز أهميته وفي المطلب الثاني اهم الخصائص والأهداف وأخيرا التعرض لأنواع المسارات الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم المسار المهني (FonctionnelCarrer)

تعددت وتنوعت التعاريف للمسار المهني واختلفت سنعرضها فيما يلي:

تعود كلمة (Carrer) المهنة او المسار الى اصل فرنسي وهي كلمة (Carrier) وتعني حلبة السباق.⁽¹⁾

المسار المهني او الوظيفي: " هو ذلك النسق من الادوار ضمن الوظائف المتتابعة التي يحتلها ويديرها ويمارسها الفرد خلال، مكوثه كموظف في المؤسسة، شريطة ان يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، اما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، او افقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الافقي ".⁽²⁾

تعريف اخر: يختلف تعريف المسار المهني اذ ينظر اليه على اساس انه مجمل الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية.⁽²⁾

تعريف الحياة المهنية: بانها اسلوب الحياة وطرائق المعيشية وانماط السلوك المهني والعلاقات الاجتماعية المهنية التي يكونها الموظفون داخل المجتمعات المهنية خلال الفترة الزمنية التي يقضونها في الادارات العمومية بكل ما فيها من تدرج وامتيازات قانونية منذ دخولهم وحتى النهاية في العمل.⁽³⁾

الدورة الحياتية للموظف او المسار المهني: تتمثل (Employee Life Cycle) في المراحل التي يمر بها اثناء حياته العملية، ابتداء بدخوله للمنظمة وانتهاءا بخروجه منها.⁽⁴⁾

¹ - معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال (جامعة دمشق، كلية الاقتصاد 2014)، ص.19،

² - بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في اعادة انتاج الهويات المهنية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير (جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية 2012)، ص.57،

³ - حامدي نور الدين، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل احكام الامر 03_06 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، ع.1 اوت 2013، ص، ص75_86،

⁴ - داسة مصطفى، "اصلاح الوظيفة العامة ودورها في ادارة الحياة المهنية"، مجلة البحوث السياسية والادارية، ع.الرابع، ص، ص62_76،



المسار المهني: هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل المهارات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو ايضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات ادارية متعددة، المتاح لجميع الافراد السير عليه من لحظة دخولهم الى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة الى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الافراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين ان يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في اهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالة.(1)

المسار الوظيفي: هو مجموعة من النطاقات الوظيفية تترايط فيما بينها لتعكس مستوى الخبرة وحجم المسؤولية.(2)

المسار المهني: يمكن النظر الى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا، فقد ينظر اليه على انه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته واماله ومشاعره، وقد ينظر الى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما ينظر اليه باعتباره سمة مميزة للموظف حيث يتكون مسار كل عامل من عدة وظائف ومراكز ادارية وخبرات متنوعة، وفي تعريف الدكتور جمال الدين محمد مرسي يرى بان المسار الوظيفي: "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة انسان ما".(3)

المسار الوظيفي: يتضمن مجموعة الاعمال او المهناتي يصنعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية.(4) ولقد ترجمت كلمة *Carrière* الى مسلك الفرد المهني او الخط المهني الذي يعكس تاريخ حياة عمل الفرد وفترات العمل التي تتكون منها المهنة العالية في حياته وتدرجه الوظيفي فيها وهو ما يوحى بالتصنيف والتفاوت بين الفئات وفي نفس الوقت عدم استقرار الموظف.(5)

ويعرف المسار المهني ايضا بانه المسلك الذي يوضح مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الموظف داخل العمل، لهذا فان العديد من الافراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضا في حال شعورهم بان ما حققوه من

1 - معدي بن ال مذهب، "برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الاعمال السعودية"، دورية علمية متخصصة ومحكمة للإدارة العامة، م، 47. ع. 14 أكتوبر 2007، ص 491.

2 - احمد بن عبد العزيز الضيف، عدم القناعة بالوظيفة، دراسة تحليلية لموظفي كلية علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، (2013)، ص. 09.

3 - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية مجلس الوزراء رقم (28)، الدليل الارشادي لاعداد ومراجعة الاوصاف الوظيفية وتقييم الوظائف في الحكومة الاتحادية (2013)، ص. 11.

4 - يزة رابع مراد، تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع (جامعة باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية 2018)، ص 131.

5 - رافع محمد وسمي حجازي مضيه، استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة (جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا 2017)، ص. 11.



إنجازات يتفق مع امالهم ويحدث في حال شعورهم بان المسار المهني لم يحقق طموحاتهم، فهذا الاخير جزء هام في حياة العامل يجب ان يركز على تطويره وادارته من اجل تحقيق اهدافه.(1)

بالإضافة الى ذلك يمكن تعريفه بانه عمل يمارسه الفرد لفترة معتبرة من حياته، تتاح له من خلالها فرص التقدم المهني، اما "الوظيفة" فتقوم على اداء مهمة او عمل منتظم لقاء اجر مادي، ويعد التمييز بين المسار المهني والوظيفة امرا هاما، نظرا لأنه يؤثر على السلوكيات المرتبطة بالعمل التي يمكن ان تؤثر بدورها على التخطيط والتطوير المهني.(2)

المفاهيم المرتبطة بالمسار المهني:

أ- تنمية المسار المهني (Career Development) يعرف بانه تخطيط المسار المهني للفرد وتنفيذ الخطط من خلال التعليم والتدريب، خبرات العمل.

ب- ادارة المسار الوظيفي (Career Management) يرتبط بخطوط حركة انتقال العاملين بين الوظائف الوظائف التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي، والبرامج التي تضعها المنظمة لتنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها.

ت- تخطيط المسار المهني: عملية مشتركة بين الادارة والفرد تتضمن اعداد الموظف لمراحلته وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد مراحل زمنية لصور كل مركز وظيفي الى مراكز اخرى.(3)

تطوير المسار المهني (Career Development)

زيادة فاعلية عمل الموظفين من خلال تحسين كفاءاتهم الانتاجية، ورفع مستوى ادائهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم وتحديد خبراتهم لتحقيق الاهداف المرجوة.(4)

كما يعرف تنمية شخصية الفرد واكسابه اتجاهات ايجابية نحو المجتمع وثقافته، وتحقيق تكليفه الشخصي والاجتماعي وتزويده بالمهارات والخبرات التي تمكنه من اداء دوره الوظيفي.(1)

1 - زرزوني جهيدة، "الاشكالية المفهومية للحراك العمالي في ضوء تنظيمات المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع.18 لسنة 2017، ص.229_244.

2 - الاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجامعة الافتراضية السورية 2017)، ص.40.

3 - عبد الله المنصوري، التخطيط والتوجيه المهني من اجل اقتصاد قطري مستدام، دور التوجيه المهني في مواءمة تطلعات الشباب القطري ومهاراته مع احتياجات الاقتصاد القطري، مركز قطر للتطوير المهني، ص.33،

4 - احمد السيد عيسى، تأثير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين (جامعة الطائف، كلية ادارة الاعمال، ص.151،



المطلب الثاني: أهمية المسار المهني

يحتل المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى العاملين كونه ينطوي على أفكار للتقدم والتطوير سواء في العمل او على المستوى الشخصي، وكذلك يشمل الافكار حول التعلم على مدى الحياة الوظيفية وكذلك تنمية المهارات، وتبرز أهمية المسار المهني من خلال الآتي:

1) أهمية المسار المهني على مستوى الفرد:

قرار اختيار المسار المهني الانسب هي مسألة حياة سعيدة ومريحة، او حياة تعيسة صعبة للفرد، ومن خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والارشاد للفرد، ويمكن للمنظمة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع او تشجيع من المسؤولين هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب.(2)

ويمثل المسار المهني للفرد أهمية كبرى، حتى يتحقق له النجاح في حياته بصفة عامة، والوظيفة بصفة خاصة، كما يتوفر له درجة عالية من السيطرة على مساره الذي اختاره، ولعل التغيرات السلوكية التي طرأت على الموارد البشرية في ظل الظروف والمتغيرات العالية، التي سنوردها فيما يلي توضح أهمية مسار المهني للفرد.(3)

➤ **المساواة:** أصبحت الاعمال والوظائف تتمثل بين الرجل والمرأة، ومن ثم لم تعد هناك

مجالات للرجل ومجالات للمرأة، ويتطلب ضرورة التعرف على ماهية مسار المستقبل الوظيفي وعدم الخروج عن المسار.

➤ **التنوع:** يختلف الافراد في توجهاتهم فبينما يجد البعض إشباعه يجد البعض الثاني في

الامان والاستقرار، ويجد البعض الاخير إشباعه في النمو والترقي والصعود، ومن هنا لا بد ان يبحث كل فرد عن ذاته وعن إشباعه التي يتوق اليها.

➤ **التوقعات:** يتوقع الافراد حالياً من وظائفهم، اجور عالية واهداف مستقبلية تصاعديّة ولكن تحتاج التوقعات

من الأفراد الى استقراء جيد للمنظمات.

➤ **الاثراء:** ينشد الافراد حالياً، الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي اي بالاتساع الراسي الذي يتيح لهم مقادراً

1 - فهد عبد الرحمان صالح العليان، تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين، دراسة مقدمة لاستكمال مطالب الحصول على درجة الدكتوراه في المناهج وطرق تدريس الرياضيات (جامعة ام القرى، كلية التربية 1431)، ص.15،

2 - عماد احمد ابراهيم ابو سردانة، فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس (جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية 2017)، ص.14،

3 - مثنى زاحم فيصل، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره في مراحل المسار الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م، 22.ع، 92 لسنة 2016)، ص، ص315_343،.



كبيرا من الحرية والاستقلالية عند اداء العمل، وربما يضعون ذلك في مرتبة اعلى من الاجر والترقية، وعندما يخططون للمسار المستقبلي الوظيفي عليهم باقتناص هذه الاعمال.

➤ **التوازن:** يسعى الافراد لتحقيق التوازن بين العمل وما يتاح عبر من اشباعات اجر، علاوة وترقية... الخ وبين ما يحتاجه الموظف من تنمية ذاتية، ترفيهية ومدى احتياجها اليه في مناشط عدة، ومن ثم فالفرد يختار المسار الوظيفي المستقبلي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة.(1)

2) اهمية المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة

المنظمة ايضا مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني ففي الواقع ان قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على ادارة مساره المهني بفاعلية.

أ - اختيار الموارد البشرية:

تبدأ الادارة الفعالة للموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الافراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين افضل موظف في العمل، والذي يكون هناك احتمالات اكبر لإسهامه في المنظمة، ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وان تفهم المنظمة لنوعية المهن او المسارات الوظيفية التي تقدمها والقيم المهنية التي تتوافق مع اهدافها وتوقعاتها. ولذلك يجب على المنظمة ان تساعد الافراد على فهم وظائفهم، وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية ويتوقف احتمال نجاح المنظمة في القيام بهذه الانشطة على فهمها للاحتياجات الوظيفية للأفراد الجدد او للمتقدمين للعمل.

ب- تنمية واستخدام الموارد البشرية:

كثير من المنظمات تنادي بان مواردها البشرية هي أغلي ما تمتلكه من اصول ولكن عندما يوضع الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته او ميوله فيصيبه الاحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتنميته وادارة مساراتهم الوظيفية وتدرس تخطيط المسار المهني وانظمة تقييم الاداء واعادة تصميم العمل وكل هذا ما هو الا برامج قليلة ترتبط بالمسار المهني.بالإضافة الى ذلك لكي تساعد المنظمة الحركة للموارد البشرية لشغل المراكز الرئيسية، فانها تحتاج الى تفهم الاسس التي يبني عليها الفرد قراراته المهنية، فالترقية، فالترقية، والمعاش، والنقل وانهاء الخدمة لبعض العناصر في المستويات العليا بالمنظمة، وايضا فان ليس من المنطقي الان للمنظمة ان تفترض بثقة قبول الافراد

1 - محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات _ الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي _ (الاسكندرية: المكتب الجامعي).2009، ص224.



بصورة الية دون تفكير في الترقية او اي واجبات وظيفية تقدم لهم فقد يعوق خطط المنظمة بعض الامور مثل الاهتمامات المهنية الشخصية او اعتبارات وظيفية للموظف، لذلك فان المؤسسة تحتاج الى فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية.(1)

ث- ادارة الرسوب او الجمود الوظيفي

تمثل مشكلة اخرى تواجه المنظمة التي لا تتوسع بسرعة او التي تتقلص نتيجة تصغير حجمها، او اعادة هيكلتها وتعني مشكلة الرسوب الوظيفي، وجود فلص محدودة للحراك والترقي للمديرين والافراد الاخرين، حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة، وتتفاقم وهذه المشكلة بزيادة نسبة الافراد العاملين في متوسط العمر، والذين يكونون مؤهلين لشغل هذه المراكز.

لذلك يصبح كثير من الافراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الاولى، اي احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على مستوى فعالية هؤلاء الافراد ذوي فرص الترقى المحدودة، ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية والتنموية.(2)

كما يمكن تحديد عناصر اخرى لإبراز اهمية المسار المهني فيما يلي:

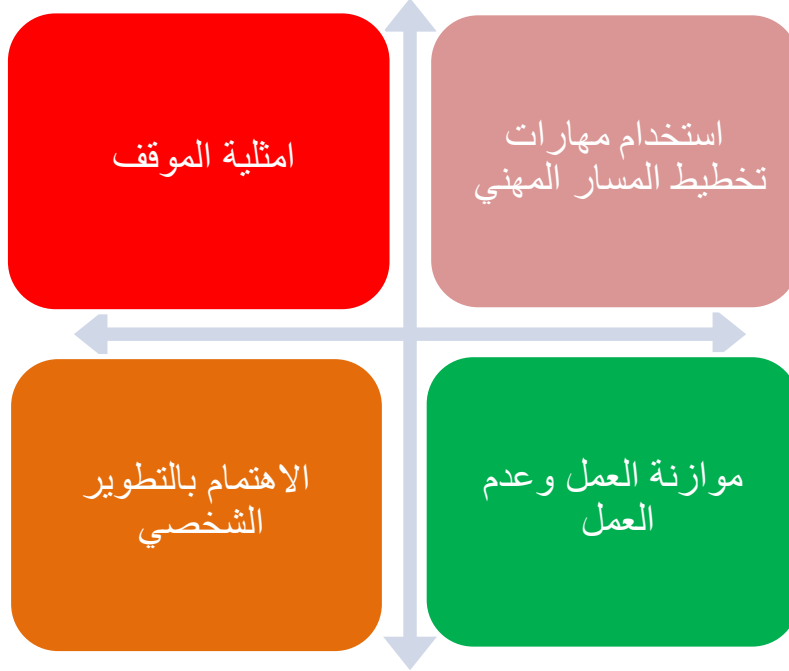
- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الاخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.
- تؤدي برامج التطوير الوظيفي الى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ بالموارد البشرية الماهرة.
- ان المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد.
- الادارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الادارة بالتطوير المهني واتاحة الفرصة للتقدم.
- جمع المعلومات المناسبة حول نفسه وحول بيئة العمل.
- اعطاء صورة دقيقة عن مهاراته، قدراته، وايضا اسلوب الحياة المفضل.
- تطوير اهداف المسار المهني الواقعية بناء على المعلومات المتوفرة.
- تطوير وتنفيذ الاستراتيجية المصممة لتحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة.

1 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الاسكندرية: الدار الجامعية 2002)، ص.337_338،

2 - المرجع نفسه، 340.



- الحصول على المعلومات المرتدة حول تأثير الاستراتيجية وملائمته للأهداف.⁽¹⁾
 - ويمكن من خلال هذا الشكل تحديد النموذج الكفؤ للمسار الوظيفي وكما يأتي:
- الشكل رقم (1-1): المسار المهني.



المصدر: عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ع 2013، 32)، ص، ص183_202.

يوضح الشكل التالي رقم (01) ان تحديد النموذج الكفؤ للمسار المهني يتمثل في العناصر التالية:

1. استخدام مهارات تخطيط المسار المهني واعطاء صورة عن اسلوب الحياة المفضل.
2. امثلية الموقف.
3. موازنة العمل وعدم العمل من خلال تحقيق التوازن بين العمل وبين ما يحتاجه الموظف من تنمية وتوازن حياتي بصفة عامة.
4. الاهتمام بالتطوير الشخصي من خلال اهتمام الفرد او الموظف بمهاراته وقدراته ومحاولة تنميتها وتطويرها بواسطة البرامج التدريبية والتكوينية.

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، رسول محمد سعيد، "بناء نموذج مسار وظيفي للملاكات التمريضية"، مجلة الادارة والاقتصاد، ع. منه وسبعة 2016 ص، ص.140_156،



المطلب الثالث: خصائص المسار المهني

والآن وبعد استعراض ما سبق يمكن ان نستخلص الخصائص التالية للمسار المهني نذكر منها:

- (1) على الفرد ان يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على ان يكون ذلك
- (2) مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.
- (3) على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.(1)
- (4) وضوح مبدا المشاركة في المسؤولية اي يقوم على اساس المسؤولية في ايجاد الوظيفة المناسبة للموظف.
- (5) وضوح مبدا الاستمرارية في اطار ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة.(2)
- (6) بيان مبدا المنفعة المتبادلة وللمصلحة المشتركة.
- (7) تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع او النزاع في العمل وما ينتج عنها من توترات وضغوطات في العمل.
- (8) وجود تكامل بين جهود الموظف والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات الافراد واحتياجات المنظمة.(3)
- (9) لوضع المسار المهني يستلزم ان تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والادارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والادخال الى العمل والتدريب والترقية والنقل وانهاء الخدمة وكذلك قرارات الاشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني.
- (10) تحقيق مصالح الافراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعادتها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

1 - حسام محمد صديق، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب واداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال (جامعة السودان، كلية الدراسات العليا 2018)، ص24،.

2 - بن كعكع ليلي، يعقوب محمد، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، م. 14ع2018، 19.

(، ص،ص297_310.

3 - بوجمعة كوسة، دروس في تنمية الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس، علم الاجتماع تنظيم وعمل، ص86،.

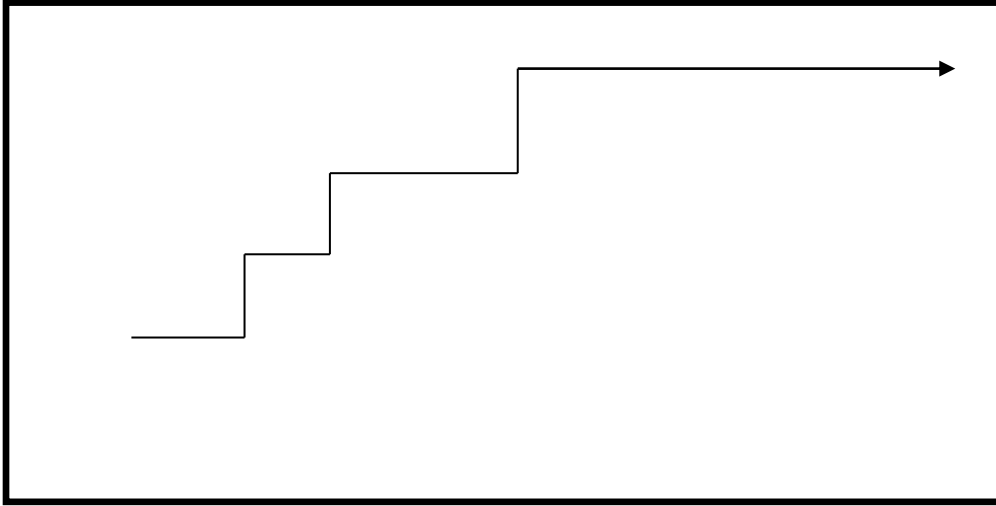


المطلب الرابع : أنواع المسارات المهنية

يمكننا تحديد اربعة انواع من المسارات الوظيفية التي على اساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي .

المسار التقليدي: تؤكد المسارات الوظيفية التقليدية على الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة⁽¹⁾ وهو يقوم على اساس انتقال الموظف عموديا من وظيفة الى وظيفة اعلى عن طريق الترقية على ان تكون الوظيفة التي سيرقى اليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، يفهم من خلال ذلك ان الوظائف في المسار التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحد وبالتالي ستكون جميع الفرص للتكوين والتدريب، سنوضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): المسار المهني التقليدي



المصدر: بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد

والتسيير والتجارة، ع2015، 31)، ص60

يوضح الشكل الموضح اعلاه ان المسار التقليدي يمر عبر مستويات مختلفة عبر الزمن وذلك منذ بداية التعيين والالتحاق بالوظيفة الى غاية الوصول الى التقاعد ونهاية مساره المهني داخل المنظمة. وهذا وفق مرحلتين الترقية او فترة الركود.

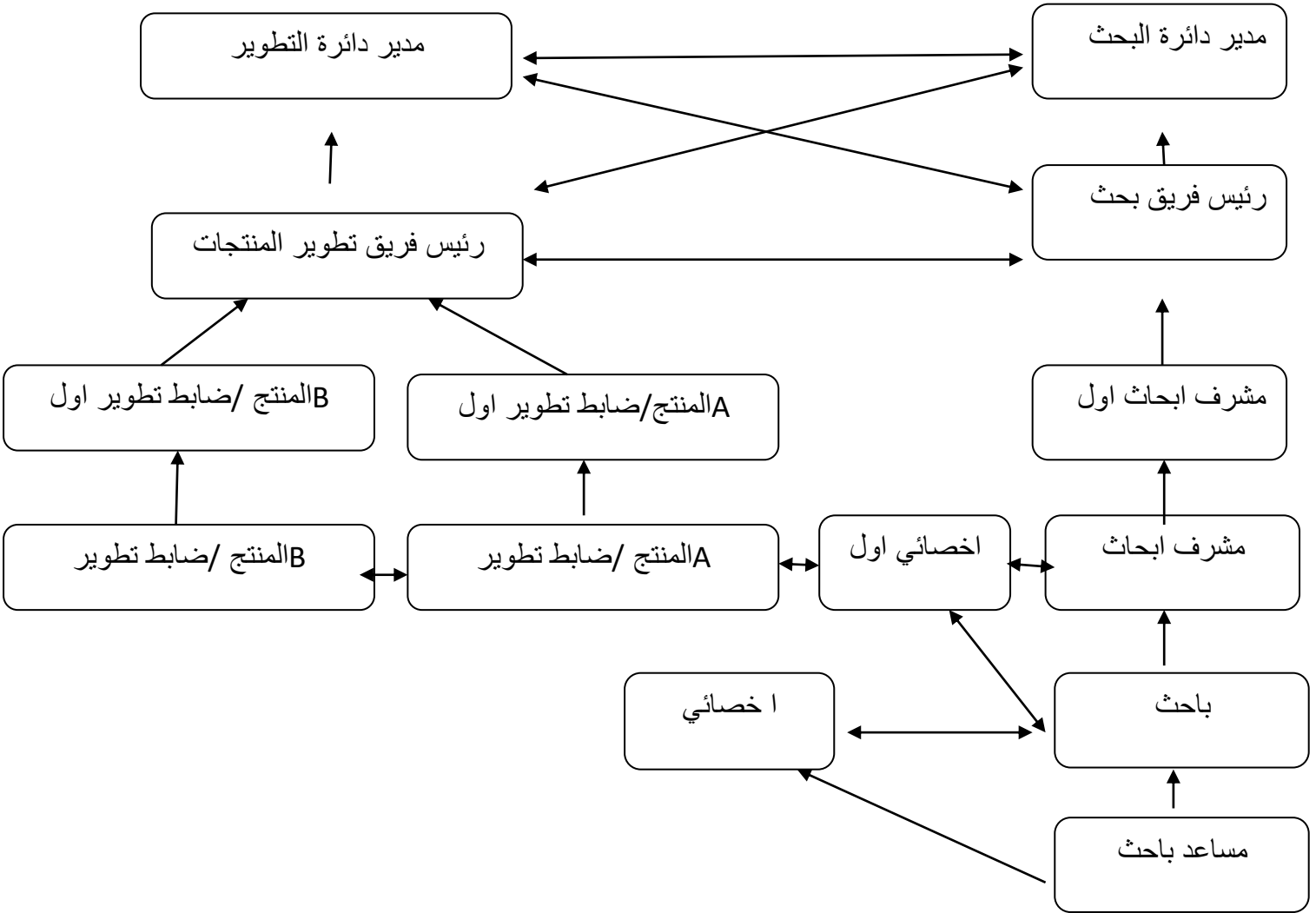
¹ - غني دحام تناي الزبيدي، رسول محمد سعيد، المرجع السابق، ص 140_156.



المسار الشبكي او المصفوفة: Network of career path:

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وافقيا في ان واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى ان المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الاداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة⁽¹⁾. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): يبين مسار المصفوفة



المصدر: بوجمعة كوسة، المرجع السابق، ص.92،

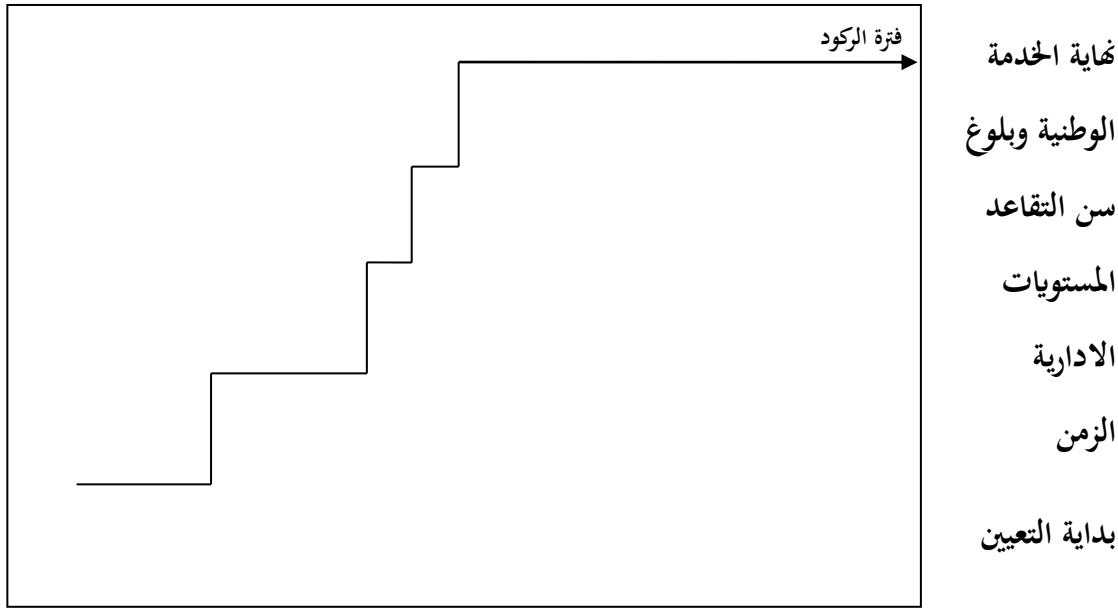
¹ - بوجمعة كوسة، المكان نفسه



I. مسار الانجاز: Achievement career path

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم امكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، وقد تكون الترقية والانتقال الى وظيفة اخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يمضيها في الوظيفة السابقة، اذ انه كلما زادت انجازاته، ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال ذلك لان بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الاحالة على التقاعد. من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بان احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل اصحاب النجاحات وارد جدا، وهذه مشكلة تكمن في بلوغ نهاية المسارات يجعل فترة ركودهم او مكوثهم في الوظيفة الاخيرة مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا ما يخفض من دافعية للعمل. وفيما يلي الشكل يوضح هذا المسار وفترة الركود الواقعة عليه.⁽¹⁾

الشكل رقم(1-4): مسار الانجازات وفترة الركود الوظيفي.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة _بعد استراتيجي (الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع،

ط2015)، ص552.

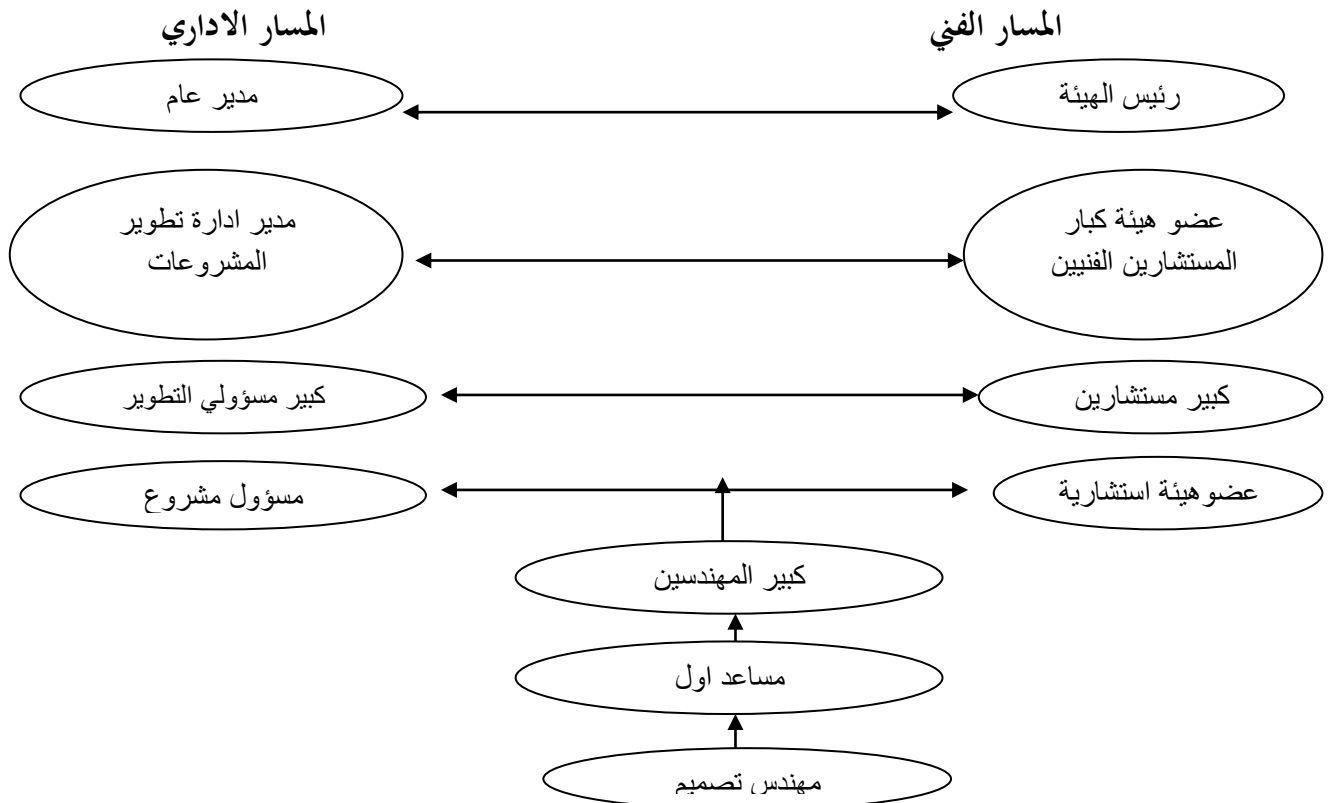
¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص551_552،



المسار المزدوج: Dual Career Path

معظم المنظمات تحدد المسار المهني للموظفين، وهو التقدم الى المواقع الادارية، حيث ان هذه المواقع تزيد من مركز الفرد في عمله ويحصل على راتب اعلى، ولكون ان هذه المواقع الادارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات الى تطوير انظمة المسارات الوظيفية المزدوجة (الثنائية)، حيث تعطي الموظف فرصة البقاء في مسارهم المهني التقني او التحرك نحو المسار الوظيفي الاداري. ولقد لجأت بعض المنظمات الى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين في واداري، فمن يبلغ المسار الفني واراد الانتقال الى المسار الاداري الاشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه ان يتوقع بانه سيلقى على عاتقه في المسار الاداري الجديد اعباء اضافية تشمل على مهام اشرافية وادارية، مما يزيد من حجم مسؤولية العمل.⁽¹⁾ ويبين الشكل الاتي المسار المزدوج.²

الشكل رقم (1-5): المسار المزدوج



المصدر: معاذ نجيب غريب، المرجع السابق، ص.33،

¹ - ناظم جواد الزبيدي، مروة سعدون صالح، اثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية م، 19.ع.71)، ص،ص125_146.،

² - غني دحام تناي الزبيدي، رسول محمد سعيد، المرجع السابق، ص،ص140_150.،



نوضح في الشكل التالي رقم (05) ان المسار المزدوج يتمثل او ينقسم الى مسار فني ويندرج ضمنه العناصر

التالية:

رئيس هيئة، عضو هيئة كبار المستشارين الفنيين، كبير المستشارين وعضو الهيئة الاستشارية.
والقسم الثاني المسار الاداري الذي يتضمن مدير عام، مدير ادارة تطوير المشروعات، كبير المستشارين، ومسؤول المشروع، ويربط بين هذه العناصر التي تم ذكرها كبير المهندسين، مساعد اول، ومهندس تصميم.

.II المسار المتغير: Protean Career

طور هذا النوع Hall لمواكبة التطورات الجارفة في عالم الاعمال اليوم، وهو مفهوم حديث، حيث يعود اصل كلمة (Protean) الى الهة البحر اليونانية (Greek Protean) الذي كان لديه القدرة الخارقة على تغيير شكله والتحول لاي صورة يريدتها، فهو يتغير لصورة اي شيء يريدته لتفادي المخاطر التي قد يتعرض لها. وهناك العديد من الاسباب التي ادت للاهتمام بهذا النوع من المسارات الوظيفية وتطويره منها:

- تطبيقه على عدد كبير من شرائح العمالة حول العالم خلال العقود الثلاثة الماضية لان مناقشته تتم بناء على نظريات منطقية شاملة تضم ابعادا نفسية وتنظيمية مثل: التعلم المستمر والنجاح المهني.

.III المسار غير المحدود: Boundaryless Career

بسبب حدة المنافسة في سبعينات القرن الماضي، حاولت المنظمات تخفيض تكاليفها مما ولد اثرا على المستوى الاداري المتوسط، الامر الذي ادى الى ظهور مفهوم المسار اللامحدود بمنظمة واحدة، فيجب على العاملين تطوير استراتيجيات للمسارات الوظيفية في عدة منظمات ويعد ارثر Arthur اول من طرح هذا المفهوم بشكل واضح سنة 1994 فبين ان هذا المسار غير مقيد او محصور بفكر محدد او منظمة معينة.⁽¹⁾

¹ - معاذ نجيب غريب، المرجع السابق، ص، ص37، 36،

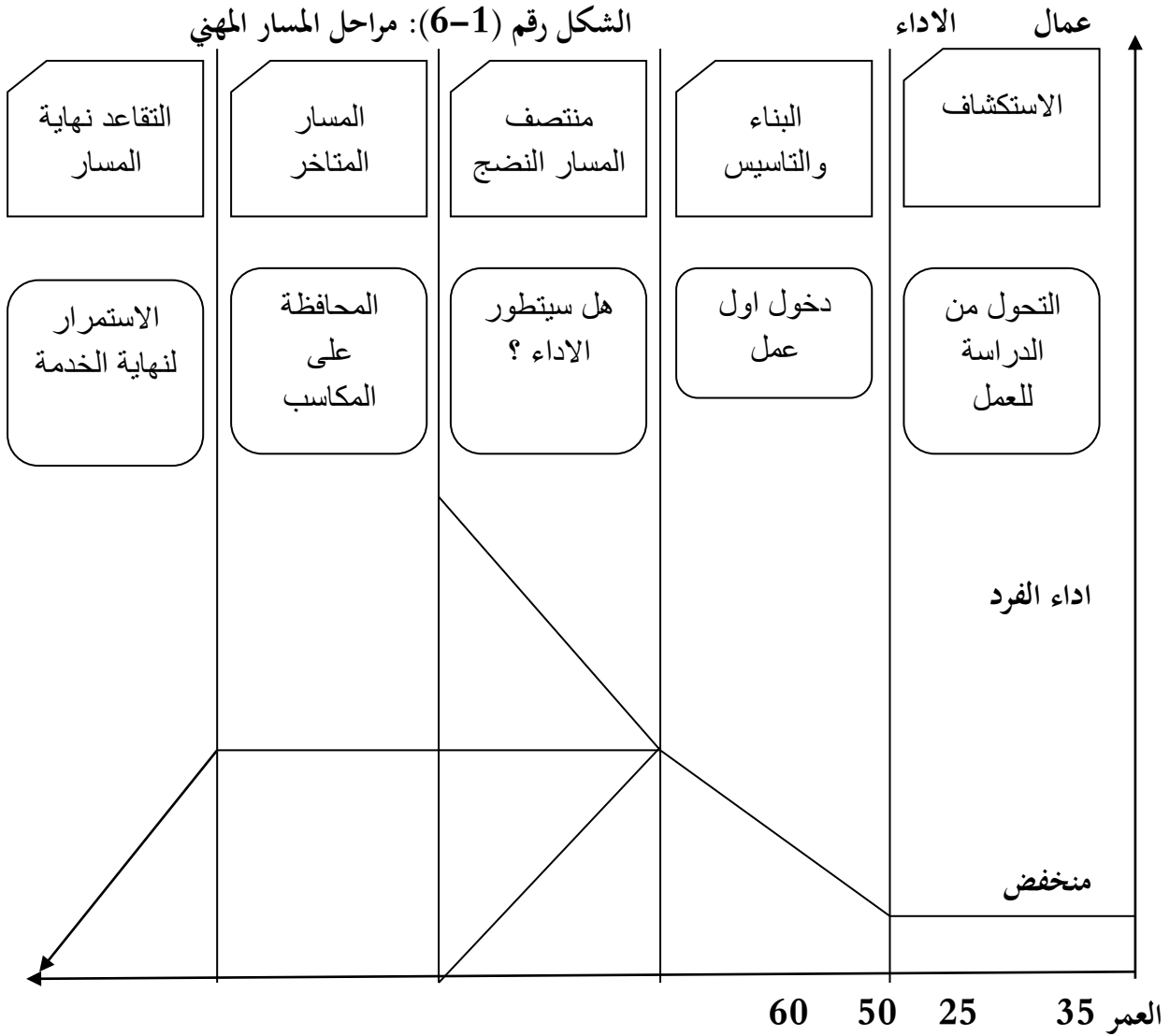


المبحث الثاني: أهم جوانب المسار المهني:

المطلب الأول: مراحل المسار المهني

يمر الفرد بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية وتشتمل هذه الدورة على عدة مراحل تتمثل في مرحلة التأسيس أو البداية ومرحلة التقدم أو النمو الوظيفي، ومرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية ومرحلة التدهور والانسحاب، وترتبط هذه المراحل ارتباطاً وثيقاً بتخطيط المسار المهني، حيث تمثل كل مرحلة من المراحل الوظيفية نقطة تحول جديدة في حياة الموظف وعلاقتها باحتمالات مستوى الانجاز ومن بين هذه المراحل نوضحه من خلال تقسيم الباحثون مراحل المسار المهني الى خمس مراحل مبينة في الشكل الآتي: (1)

الشكل رقم (1-6): مراحل المسار المهني



المصدر: معاذ نجيب غريب، المرجع السابق، ص.38،

¹ - زيار نانو، "استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، م، 08.ع02 ديسمبر (2017)، ص، ص96_125،.



يعرض الشكل الاتي رقم(06) اهم المراحل التي يمر بها الموظف طيلة ممارسته للوظيفة داخل المنظمة والعمل على النجاح في ادائه الوظيفي ويمر العامل بخمس مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف، البناء والتأسيس، مرحلة منتصف المسار (مرحلة النضج)، الاستقرار (المسار المتأخر) وفي الخير تأتي مرحلة التقاعد وهنا تكون نهاية الخدمة بالنسبة للموظف وخروجه من المنظمة.

❖ مرحلة الاستكشاف

يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته، وبالتالي فانه يضع في الاعتبار طموحاته الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل ويبدأ في تجميع المعلومات عن الوظائف ونوعيات العمل من الزملاء والاصدقاء وربما وسائل الاعلام، ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة او المهارات للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وتحدث هذه المرحلة في الفترة ما بين سن الخامسة عشر الى دون الثلاثين، وتستمر بعد التحاقه بالمنظمة حيث يحاول التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة، وغالبا ما يحتاج الفرد للإحساس بالأمان الوظيفي الذي يسهل عليه اداء وظيفته دون مساعدة الاخرين.(1)

❖ مرحلة التأسيس:

يتم في هذه المرحلة بحث الفرد عن العمل والحصول على العمل المناسب ويجب ان يعرف الفرد طبيعة عمله وظروفه التي تتماشى مع امكانياته وقدراته، وقد يواجه الموظف بعض الصعوبات، فاذا وفق الفرد في العمل فانه سوف يستمر ويشعر بالرضا، واذا لم يحدث ذلك فانه سوف يبحث عن وظيفة اخرى، وهنا يحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه ويوجهه، ومن هنا فان تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة يلعب دورا اساسيا من خلال تأهيل وتدريب الفرد للوظيفة التي سيعمل بها حتى يستطيع الموظف ان ينجح في ادائه الوظيفي، ومن ابرز البرامج التي يخطط لها لتتوافق مع المسار المهني للفرد في مرحلة التأسيس ما يأتي:

- برامج تأهيل العاملين الجدد.
- برامج التدريب على راس العمل.
- برامج التدريب الذاتي تحت توجيه المدير المباشر.(2)

1 - بوزورين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2010)، ص15،.

2 - زبار نانو، المكان نفسه.



❖ مرحلة منتصف المسار

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار المهني حتى يصلو لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد اما بتحسن او استقرار او تدهور اداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة اكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، اما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد اليهم بمسؤوليات اكبر وينالون حوافز اكثر، واما الذين يتعثرون فان هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات او تغيير الوظيفة.(1)

❖ مرحلة المسار المتأخر

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدرتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للأخرين، اما الذين تدهور مستوى ادائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فان مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة انه لن يكون لهم نصيبا في تغيير محوري المسار المهني.(2)

❖ نهاية المسار المهني بالتقاعد

تعتبر الاحالة على التقاعد نهاية طبيعية للحياة المهنية فهي تمثل حدثا هاما في نفس الوقت بالنسبة للموظف وبالنسبة للإدارة

✓ بالنسبة للإدارة: لان معرفتها لتاريخ مغادرة اعوانها بصفة نهائية وظائفهم يمكنها من تصور سياسة الاستخلاف والتحكم في المخططات التي قد ترسمها في هذا الإطار.

✓ بالنسبة للموظف: لأنها تفتح له حق الاستفادة من معاش يقدر مبلغه بناء على تقييم العناصر التي تندرج في تكوينه وهي اساسا عدد السنين التي تم من خلالها دفع الاشتراكات التي تضعها نظام التقاعد على عاتق كل من رب العمل(الإدارة) والموظف وبالنسبة المتقوية المستحقة من الراتب حسب عدد سنين الاشتراك، وبإمكان الموظف ان يحال على التقاعد لسببين:

✚ اما لأنه استكمل الحد الاقصى من السن الذي لا يمكنه بعده من مواصلة مساره المهني، وتمثل هذه الفرضية القاعدة العامة التي يخضع لها سائر الموظفين.

✚ واما بطلب منه القانون قبل بلوغ الحد الاقصى من السن إذا توفرت بعض الشروط.

1 - محمد احمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة (جامعة الاقصى، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا 2013)، ص26،

2 - محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لقسم ادارة الاعمال استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 2011)، ص27،



ومن ناحية أخرى وضع مراحل تكوين المسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): مراحل المسار المهني¹

مرحلة الانسحاب السن 55	مرحلة حفظ المكاسب السن 40_45	مرحلة التقدم السن 25_39	مرحلة التأسيس السن 22_24	المراحل الخصائص
يشترك الآخرين تجاربه وخبيراته	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل وقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب ادوار خارج العمل	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس والذات	الإنجاز	الامن الوظيفي والاستقرار	اهم الاحتياجات

المصدر: محمد بشير حسن مهدي، المرجع السابق، ص28،.

من الجدول السابق يتضح ان هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات كما انه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف او الأشخاص ويعود هذا الاختلاف الى تعدد نوعية الوظائف ونوعية الافراد في المنشأة والمنظمات.

¹ - زوقاع سمير، المسار المهني للموظف، جامعة العقيد اكلي محمد والحاج_البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام2016، ص.49،



المطلب الثاني: أسباب فشل الفرد في مساره المهني

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره المهني، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة الى اخرى خلال المسار الوظيفي للموظف.

اولا: العناصر المرتبطة ببداية المسار المهني

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الموظف لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:

- زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار لأي فرد يكون لديه مجموعة من الاحلام بامل ان يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من امكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة احيانا تحطم الامال.
- انعدام اهمية الوظيفة الاولى: يزداد احباط كثير من الافراد في اولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض اهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو ان الشخص يبنى امالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا الى ان الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف واعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الامكانيات والسلطات التي تطلق امكانياتهم.⁽¹⁾
- عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما انهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الاخرين، وهي امور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- انخفاض الجانب العلمي: يتميز الموظفون الجدد بانهم نظريون، وانهم يحتاجون الى ان يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وان دروسه يحتاج الى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- عدم تبليغ الفرد بتقييم ادائه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار ان يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الاداء والانجاز، وما اذا كان ادائه جيدا ام انه يحتاج الى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه اضافي.⁽²⁾
- الرئيس المباشر سيء: تعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، اهماله في اعطاء التعليمات اللازمة.⁽³⁾

1 - فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2008)، ص.64،

2 - قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس (جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية 2009)، ص.172،

3 - قشي الهام، المكان نفسه.



■ مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الفرد الجديد في العمل بعض الخدع والحيل، لاثبات اقدميتهم واحقيتهم في الوظيفة او ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد الى كل زميل ناصح يرشده الى الطريق السليم.

ثانيا: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي

تعتبر مرحلة منتصف المسار المهني من اصعب المراحل التي يمر بها الموظف على طول حياته الوظيفية نظرا لتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وان كانت فترة ثمار السنوات الماضية الا انها تكون فترة تقييم الامور، فهذه الفترة تتميز بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم ازمة منتصف العمر.

ثالثا: العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد)

في هذه المرحلة يتحول الموظف من شخص عامل الى شخص متقاعد، لاشخاص الذين يتقلدون مناصب عليا مثل المديرين والمتخصصين فان فقدان العمل لديهم يولد الشعور بان جزءا من كيانه قد ضاع، ولكمن ناحية اخرى فان التقاعد يمكن ان يعني الحرية لعمل اشياء لم يكن لديه وقت للقيام، وربما يعني الهروب من الضغوط كثيرة جدا او عمل محبط وشاق.⁽¹⁾

❖ اهم النواحي الايجابية مايلي:

- تحقيق اهداف المنظمة: اذا كان الموظفون يسعون الى تحقيق النمو والتطور في العمل والرضا عنه، فكل المنظمات تهدف الى تحقيق اكبر قدر من الانتاجية، وهذا ما يحققه تخطيط المسار الوظيفي من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مما يساعد على تحقيق الهدافين معا.
- تخفيف القيود على حركة العمالة: عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار المهني، تعني فرض قيود على حركة العمالة، فاذا لم يكن هناك حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح له، وبالتالي فان وجود أنشطة وبرامج لتطوير المسار المهني يمكنها ان تطلق امكانيات الموظفين وتشجعهم على ذلك.⁽²⁾
- التقليل من تقادم العمالة: اذا لم يكن هناك اهتمام بتدريب الموظفين، ونقلهم يعني بقاء بعض العاملين في وظيفتهم حتى تتقادم مهاراتهم والتقليل من دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط المسار المهني، يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والابقاء على ما يمكن الاستفادة منها من قدرات.

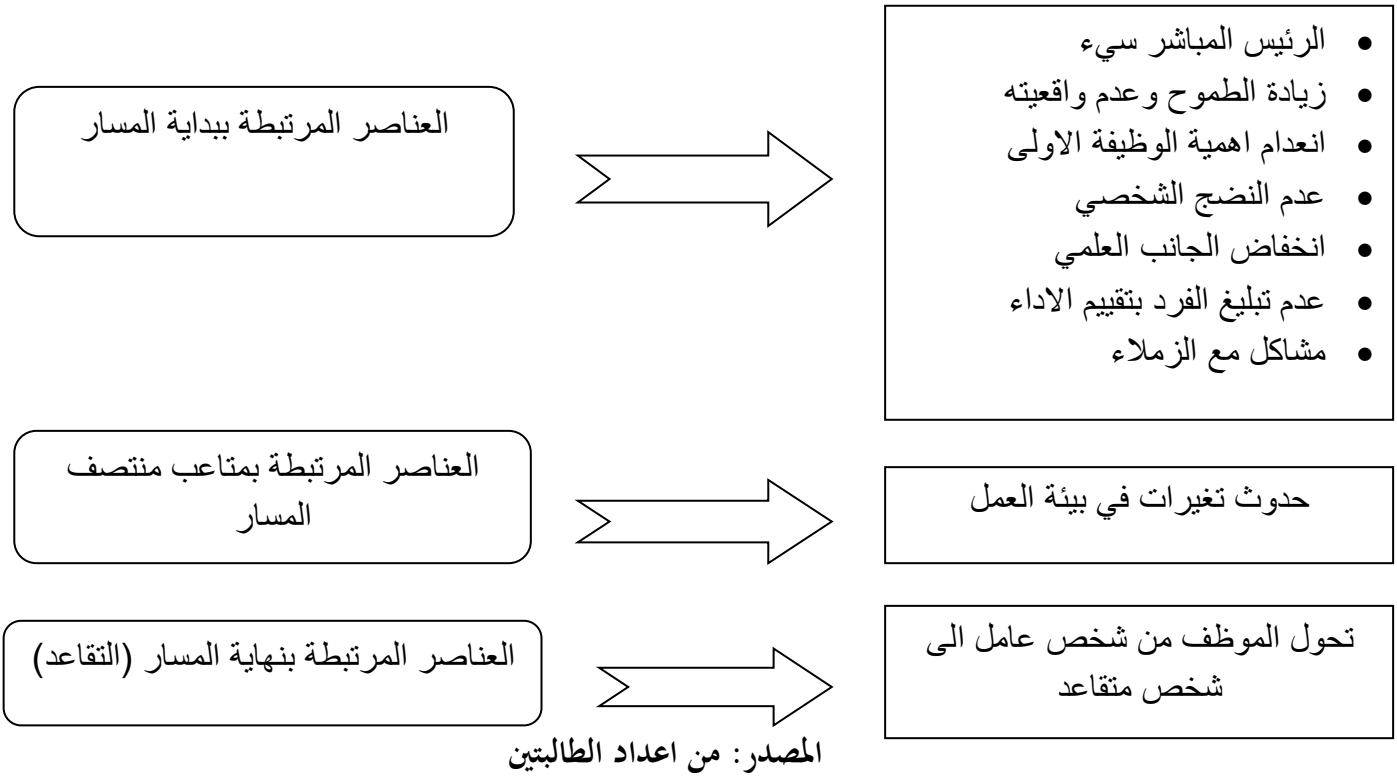
1 - فائزة بورس، المكان نفسه.

2 - يوسف عويد عتيق السعيد، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي "الراي" و"الكويت تايمز" الكويتيين، قدمت هذه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام (جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعلام 2013)، ص،ص 26، 27.



- تقليل تكلفة العمالة: في منظمات ناجحة يمكن ان يكون الانفاق على برامج التخطيط كبيرا، ولكن انتاجية العمالة والارباح تفوق بمراحل هذا الانفاق، وفي المؤسسات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الامر بينما تفوق تكلفة العمالة (مثلة في الاجور والحوافز) العائد او الربح، وتحقق بذلك خسائر كثيرة.
- تحسين سمعة المنظمة: اذا ادرك الموظفون ان منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فانهم يكونون اداة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والاماكن التي قد يتواجدون فيها، الامر الذي يؤدي في النهاية الى تحسين صورة المؤسسة والتعبير عنها كمجال لجذب العمال.(1)

الشكل رقم (1-7): اسباب فشل الفرد في مساره المهني



من خلال الشكل التالي رقم (07) يظهر لنا ان هناك اسباب كثيرة ومتعددة تساهم في فشل الفرد في مساره المهني ولقد تباينت واختلفت بين العناصر المرتبطة ببداية المسار وتتمثل في الرئيس المباشر السيئ، عدم واقعية الطموح، انعدام النضج الشخصي، انخفاض الجانب العملي، وايضا وجود مشاكل مع الزملاء داخل المنظمة.

وهناك عناصر مرتبطة بمتاعب منتصف المسار نوضحها من خلال حدوث تغيرات في بيئة العمل.

1 - احمد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، ماجستير ادارة اعمال (جامعة بنها 2010)، ص08.



بالإضافة الى عناصر اخرى مرتبطة بنهاية المسار وهنا تأتي مرحلة التقاعد وهي تتمثل في تحول الموظف من شخص عامل الى شخص متقاعد وخروجه من المنظمة التي كان يعمل بها.

المطلب الثالث: استخدامات المسار المهني

❖ تتمثل الاستخدامات الاساسية للمسارات المهنية في النقاط التالية:

1. التدريب (Training) :

يعرف التدريب الدكتور محمد سعيد انور سلطان بانه: عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، او بمعنى اخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.(1)
ويعرف ايضا بانه تطوير او تنمية سلوك الفرد عن طريق وسائل معينة في مجال المعرفة او المهارة او الاتجاهات بغرض تحقيق معيار اداء مرغوب فيه.(2)

يعتبر التدريب معيار اساسي يربط المسار الوظيفي ويساعد الموظف على تقديم اداء مميز فهو جوهر عملية ادارة وتطوير المسار المهني، فتصبح العملية التدريبية منظمة تدفع العامل الى اتباع اساليب تدريبية متعلقة بوظيفته.

2. الترقية الوظيفية (Promotion)

يرى صلاح الدين عبد الباقي ان الترقية تعني: « نقل الشخص من وظيفته الحالية الى وظيفة اخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر او في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة الترقية اليها ». (3)

تبنى القرارات الترقية على اساس علمي وعلى اساليب وبرامج محددة وواضحة وليس على الرغبات والاراء الشخصية.

3. استراتيجية التدوير الوظيفي (Job Rotation)

يعرفه اللبدي بانه: "تعريض الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بقله موقتا من وظيفة الى اخرى لاكتساب الموظفين علم كامل عن كل شيء له علاقة بالاداء الجيد لوظائفهم. (4)

1 - زاوي حميدة، سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيحما، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011)، ص.32،

2 - لطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني واثره على الاداء، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم (جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2009)، ص.35،

3 - نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية 2008)، ص.06،

4 - اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، م، ع.2، 05 ابريل 2018)، ص، ص.38_62



كما يعرف التدوير الوظيفي على انه: "تنقلات سريعة نسبيا بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في اسرع وقت." (1)

يعد التدوير من افضل الطرق التي يتبعها الموظف لمعرفة قدراته ومهاراته من خلال ادراكه لطبيعة الوظائف وابرز محتواها الوظيفي من اجل تطوير مساره المهني واثاحة الفرصة للعامل للاحاطة بجميع المواقف في العمل.

4. الحوافز (Motivation)

عرفها (ماهر 2010)، بانها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للافراد كتعويض عن ادائهم المتميز، وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الموظف كمقابل لادائه يسمى حافز او مكافاة. (2)

فالحوافز تمثل مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للافراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشيدهم الى سلوك معين.

تزيد الحوافز التفاعل بين المنظمة والموظف من خلال زيادة حماسه وولائه للمؤسسة، وعلى هذا الاساس تسعى دائما الى تحسين وتطوير مكافاتها بنوعيتها المادية والمعنوية لتنمية ابداعاته وتطوير مساره الوظيفي. (3)

5. النقل (Transfer)

يبين (الصافي 1996)، ان النقل يعني تكليف الموظف باداء وظيفة بمستوى الوظيفة الحالية نفسه في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي، وقد يكون النقل من وحدة الى وحدة في المبنى نفسه الذي تشغله المنظمة، او يكون الى احد فروع المنظمة داخل المنطقة او خارجها، وقد ياتي النقل تلبية لحاجة ورغبة المنظمة، وقد يكون استجابة لطلب من الموظف بموافقة المنظمة، ويتضمن النقل احيانا بعض التغيير في المسؤوليات. (4)

يستخدم النقل لزيادة خبرات العامل او لمواجهة الجمود الوظيفي وهو احد الاساليب التي تعتمد عليها ادارة المسار المهني، ويشكل هذا حافزا ودافعا للموظف لانسجابه مع الظروف العائلية والشخصية.

1 - نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة (جامعة الاقصى فلسطين، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا 2016)، ص16.

2 - خالد علي ابو علان، اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا 2016)، ص15.

3 - يونس الشوابكة، "درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة النجاح للبحوث، م 25(10)2011، صص. 2610_2646.

4- مدثر سالم عز الدين، "امير محمد علي المؤمن، دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة اداء العاملين"، المجلة العربية للادارة، م 39. ع. سبتمبر (2019)، صص. 163_178.



6. الاستقطاب (Recruitment)

هي "عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المؤسسة والعمل على اختيار افضلهم من حيث الكفاءة والمهارات".⁽¹⁾

العامل الذي يجذب اهتماما من قبل المنظمة في ادارة مساره المهني يجعله يسعى الى تحقيق طموحاته واهدافه فتخطيط المسار المهني اداة استقطابية تجذب المورد الانساني للعمل والتفاني فيه.

7. الاحلال الوظيفي (Occupational Replacement)

يعرف بانه " الاستعداد للترقية او النقل بين الوظائف الشاغرة في المنظمة".⁽²⁾

الإحلال الوظيفي هو ان تضع شخصا في مكان شخص دون اعداد او تدريب او تاهيل مسبق، وليس باضرورة ان يكون الشخص الذي تم احلاله هو الفرد المناسب، فهو يمثل عملية اصلاح سريعة (Quik Fix) لحل مشكلات طارئة داخل المنظمة من خلال المتاح من الكوادر البشرية والتي قد لا تكون مناسبة تماما المنوطة بها.⁽³⁾

8. القيادة الادارية:

الادارة هي قيادة، والقيادة هي عملية تاتير في الاخرين. والقيادة الادارية شانها شان الادارة نفسها ليست موهبة او فنا بل تستند الى قواعد ومبادئ اساسية يجب على الاداري القائد ان يلزم بها حتى يصل الى وضع قيادي يمكنه التاثير في الاخرين.⁽⁴⁾

يعرفها الطماوي (1969): بانها "مسؤولية موزعة في الجهاز الاداري الاعلى، ولا تقتصر على المستوى العلمي الذي يغلبه الطابع السياسي، بل تمتد لتشمل كثيرين من غيرهم من الاداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدتهم ومديرو المصالح".

1 - ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (جامعة الازهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 2015)، ص.08،

2 - عفرم فاطمة جاسم، اثر تصميم نظام المعلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية واحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الاداري في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة حلب 2008)، ص.58،

3 - عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي، وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، "واقع ومعوقات الاحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، م، 20. ملحق 1_2019)، ص.ص. 143_162

4 - شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الادارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، ع، الحادي عشر، تموز 2010)، ص.ص. 99_131.



يسعى المسار المهني الى كشف القيادات الادارية الواعدة وتنميتها وفق برامج تدريبية ناجحة لاتاحة الفرصة لها في استلام مسؤوليات بحيث يكونون قادرين على المحافظة على استمرارية المنظمة وتحقيق اهدافها.

9. تقييم الاداء

يعرف بانه "العملية التي يتم بموجبها قياس اداء الافراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وادائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة ادائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة". (1)

فيما وصفها اخرون بانها عملية قياس موضوعية لحجم ما تم انجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب. (2)

ان تعريف تقييم الاداء المطبق في الديوان هو تحليل وتقييم اداء الموظفين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم للنهوض باعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها. (3).

من خلال التقييم لاداء الموظف يمكن التعرف على المشكلات ومحاولة ايجاد الحلول لها وايضا معرفة مدى التقدم والنجاح الذي يحققه العامل في مساره الوظيفي.

¹ - موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة 2009)، ص15،

² - حسام عبد المجيد الاشقر، فاعلية برنامج تقييم الاداء الالكتروني الحديث في قياس اداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة 2015)، ص07،

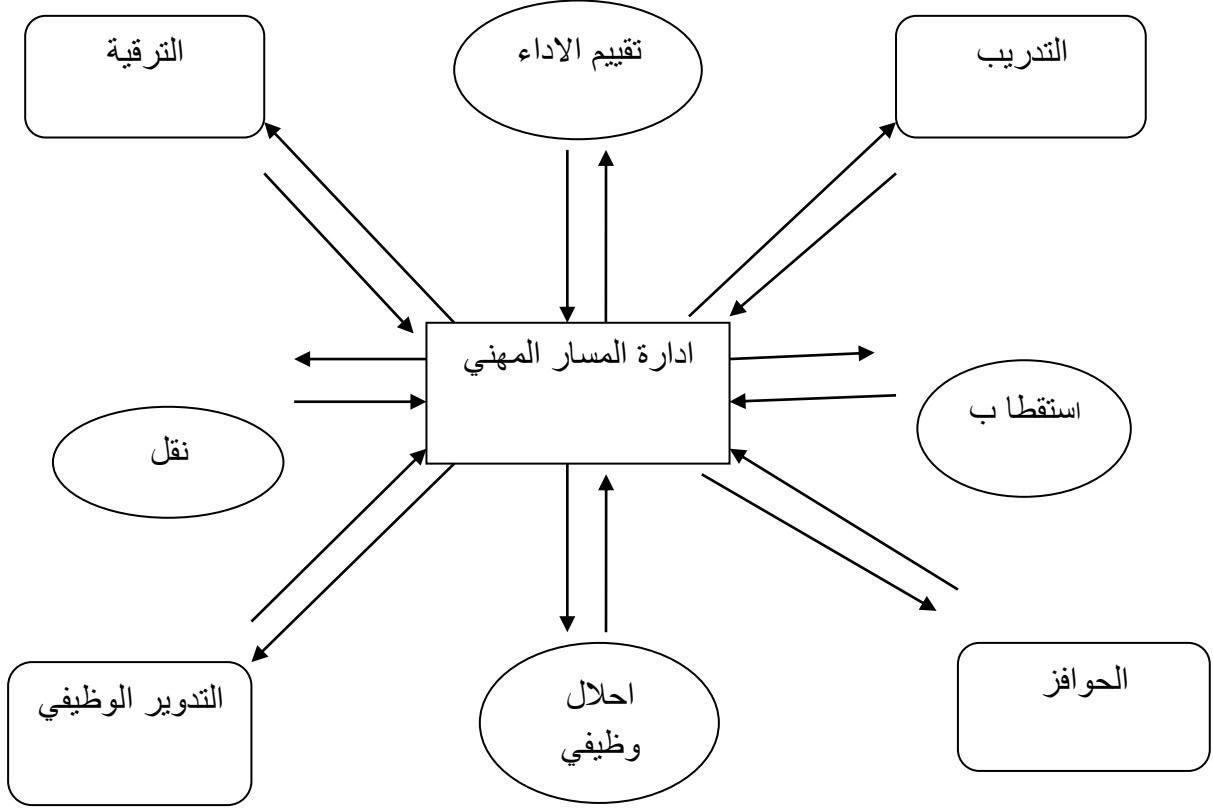
³ - علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الاداء الوظيفي واثره في اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، م، 22، ع. 01_2019)، ص، ص253_286



ويوضح الشكل التالي اهم الاستراتيجيات التي يستخدمها الموظف لانجاح مساره المهني وتحقيق اهداف

المنظمة.

الشكل رقم (1-8): استخدامات المسار المهني



المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضمن الشكل الاتي رقم (08) ابرز الاستخدامات الاساسية للمسارات الوظيفية تتمثل في التدريب الذي يعتمد عليه الموظف لزيادة وتنمية مهاراته وقدراته، ثانيا الترقية وهي الانتقال الى الوظائف اعلى وصلاحيات اوسع وزيادة في الراتب، الحوافز بمثابة القيم المادية والمعنوية التي تشبع حاجات الفرد، التدوير الوظيفي وكذا النقل، الاستقطاب الجيد للكفاءات والمهارات، الاحلال الوظيفي من خلال وضع شخص مكان شخص اخر اضافة الى القيادة الادارية تتمثل في التأثير في الاخرين واخيرا تقييم اداء الموظفين لعملهم وسلوكهم فيه وتطوير وتنمية قدراته ومهاراته في العمل الذي يقوم به.



المبحث الثالث: أساسيات حول المسار المهني

المطلب الأول: تخطيط المسار المهني وأهميته

أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

تعريف التخطيط: هو أحد وظائف الإدارة وهو عمل يسبق التنفيذ ويشمل دراسة وتحديد الماضي والحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل ويتم من خلاله تحديد الهدف والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف بأكثر فعالية ممكنة⁽¹⁾

تعريف تخطيط المسار الوظيفي: بأنه عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة ومن فرص تحقيقها من جهة أخرى⁽²⁾

تعريف تخطيط المسار الوظيفي: هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة معرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة، تبدأ من أول السلم الوظيفي في سن التقاعد، كما يعد تخطيط المسار الوظيفي أحد المفاتيح الأساسية لضمان نجاح الفرد في مهمته⁽³⁾.

تعريف تخطيط المسار الوظيفي: يعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين، أهداف فرد و أهداف التنظيم مما يساهم في زيادة الولاء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وبين أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويتطلب ذلك من المنظمة أن توضح لموظفيها مسؤولياتهم لتحقيق هذه المهمة، إذ يتوجب على كل موظف أن يتعرف على اهتماماته وقيمه ومهاراته، وأن يحدد أهدافه وخطته البحث.

تعريف تخطيط المسار الوظيفي: يعد تخطيط المسار الوظيفي العمل الرئيسي في رسم استراتيجية المستقبل الوظيفي، ويعتبر إحدى المفاتيح الرئيسية في ضمان نجاح الموظف في عمله، إذ من خلال تخطيط المسار الوظيفي يتمكن تحديد أهدافه وأسلوب تحقيق تلك الأهداف، ان الأشخاص الذين يطورون خططاً للمستقبل هم الذين يحققون أهدافهم، هؤلاء الأشخاص يمكن أن يركزوا طاقاتهم على أهداف المسار

¹ - عامر جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، سنة 2014، ص 175

² - منير زكريا، أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، سنة 2011، ص 30

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة



الوظيفي الذي اختاروه وأيضا أكثر استعدادا لمواجهة المتغيرات المفاجئة واستغلال الفرص الوظيفية المتوقعة.⁽¹⁾

تعريف تخطيط المسار الوظيفي: يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة، كما أن العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، كما أنه يعتبر التحديد المسبق والمدرّوس لكل من الحركة الأفقية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه، واعداده وتدريبه.⁽²⁾

تعريف تخطيط المسار الوظيفي: هي العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معينة يحقق أهداف المسار الوظيفي

التعريف الاجرائي: يمكن القول بأنه تخطيط المسار المهني ما هو الا عملية متسلسلة لقيادة الوظيفية للعامل داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية يبرز دور ممارسات ادارة المورد البشرية في بناء مستقبل للعامل والتخطيط لتحسين مساره الوظيفي.

ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

بدأ الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي في الثمانينات، وأصبح ضرورة من ضروريات نجاح أي منظمة واستقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية، وأصبح تخطيط المسار الوظيفي من أهم مهام ووظائف دائرة الموارد البشرية للمنظمة، حيث تنعكس أهمية المسار الوظيفي على كل من الموظف والمنظمة والمجتمع بنفس الدرجة، فلكل منهما اولويات واهداف يسعى لتحقيقها.

- على مستواالفرد

ترجع أسباب أهمية التخطيط اجبار الفرد على النظر الى الفرص المتاحة لمقارنة بقدراتها، فان الفرد عندما يحقق تقدم خلال مساراته الوظيفية فان هذا يزيد من شعوره في الرضا على عمله عندها يدرك أنه حقق تقدم.

¹ - حيدر شاكور نوري، محمود حسن جمعة، تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لوزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال

العامة، مجلة جيهان اربيل العلمية، اصدار خاص العدد 2 الجزء 2018B، ص 140

² - محمد أحمد عبد السي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ناشرون وموزعون سنة 2010، ص 130



ويمكن إبراز الأهمية في النقاط التالية:

- يساعد الفرد في امتلاك الكفاءات التي تمكنه في تطوير نفسه
- يساعده في تحديد أهدافه المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.
- يساعده في توسيع نطاق الخبرة لديه من خلال تنمية وتوجيه ميولاته المهنية.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرصة المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- كما أن وضع وتحديد خطة تسيير الحياة الوظيفية للموظف من شأنه أن يمنحه قدرة أكثر على التركيز في العمل، فيسعى الموظف من خلاله إلى الوصول إلى ترقية وحوافز بجميع أشكالها، بالإضافة إلى دور تخطيط المسار الوظيفي الهام في تحفيز الموظف وزيادة دافعيته نحو العمل، ولا يمكن إغفال أهميته في ما يتعلق بتنمية عوامل الالتزام والانتماء التي تنعكس إيجابياً على الموظف وتزيد من قدرته على البدل والعطاء.
- لكي يكون التخطيط الوظيفي مجدياً ينبغي على الفرد العام الالتزام بمجموعة من المبادئ والتي تشكل إطار عملية التخطيط:
- أ- التركيز على الهدف المراد تحقيقه: والذي يعني أن الفرد عندما يخطط لشيء معين يجب أن يوجه طاقته للتنبؤ لذلك الشيء بهدف تحقيقه.
- ب- شمولية التخطيط: ينبغي أن يشمل التخطيط الأنشطة والوسائل المتعلقة بالهدف الذي نخطط له كافة.
- ج- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف: ان سعي الفرد للوصول إلى هدف ما ينبغي الاعتماد على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها تحدد الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى هذا الهدف.
- د- فعالية وكفاءة التخطيط: هذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيقه كافة.



هـ- مرونة التخطيط: هذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذات مجالات واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة لمواجهة التغيرات المستقبلية من خلال البدائل المحتملة وليس محصور في مجال معين كي لا يستوعب إشكالية التغيير.⁽¹⁾

على مستوى المنظمة

تعتمد قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بفعالية، فعلى مدى فهمها وتوقعها لحاجات الافراد الوظيفية وغير الوظيفية حتى تستطيع أن تساعد الأفراد على ادارة مسارات مستقبلهم الوظيفي، فكما أشار الشهراني أن قيام المنظمة بتبني تخطيط المسار الوظيفي يوفر وقت لهذه الأخيرة على المدى الطويل حيث سيسهل على دائرة الموارد البشرية تخطيط مواردها، كما يوفر لديها عدد من الموظفين المؤهلين حسب الوظائف المناسبة داخل المنظمة وفي وقت مناسب.

ومن المنافع التي تعود على المنظمة نتيجة تبني منهجية المسار الوظيفي من قبل دائرة الموارد البشرية. (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس إيجابيا على إنتاجية المنظمة) ويحدد من تقادم العمالة نتيجة الاستمرار في الاستثمار للموظفين العاملين في المنظمة بسبب الأنشطة المختلفة التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها من خلال ممارستها لرسم المسار الوظيفي من تدريب ونقل وترقية.

وهناك أيضا توقعات لدى المنظمة حيث يمكن أن يقدم الفرد عدة منافع وهي كالآتي:

- القدرة على أداء المهام الوظيفية وما يستند إليه من أعمال أخرى مماثلة تتطلب قدرا من المعارف والمهارات الفنية.

- القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل.

- القدرة على اكتشاف أساليب جديدة لأداء المهام

- القدرة على حل المشاكل الجديدة.

- القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة.

¹ - ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، جامعة الموصل، العدد



-القدرة على العمل في الجماعة.

-القدرة على نقل متطلبات المنظمة والتي قد تتعارض مع سلطته الشخصية، ولذلك فإن الأطراف التي تتوصل الى عقد يقوم على أكبر قدر من توافق التوقعات والإدراكات يتمتعون بالرضا ويستمررون لفترة طويلة في المنظمة.

كما يجدر الإشارة هنا أن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل المنظمة يؤدي إلى التطوير الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم، مما سيؤدي إلى اكتساب قوة بشرية سعيدة ومنتجة.⁽¹⁾

المطلب الثاني : مداخل تخطيط المسار المهني

هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار المهني، فالموظف يخطط وينمي حياته المهنية على ضوء طموحاته وقدراته، فالمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين طموحات الأفراد من جهة وضرورة تنمية الوظائف من جهة ثانية ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى درجة يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين:

1. المدخل الفردي في تخطيط المسار المهني

يركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي⁽²⁾، وتحقيق الرضا الوظيفي، وينظر إلى الفرد على انه المسئول عن تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخططه بنفسه لحياته المهنية. تعددت الأسباب التي يمكن أن يقوم بسببها الفرد يرسم مساره الوظيفي خاص به، إلا أن جميع

الأبحاث التي تناولت المسار المهني حتى الآن أجمعت هذه الأسباب التالية:

■ **العاطفة المهنية:** يساعد التعلق العاطفي الذي يتمتع به الموظف اتجاه وظيفته إلى رفع التزامه.

¹ - ندى ابراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2018، ص23.

² - بن كعكع ليلي، يعقوب محمد، "تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، م، 14 ع2018، (19)، ص، ص.297_310



■ **الهوية المهنية:** إيجاد صورة ذاتية ترتبط بشكل مباشر مع العاملين والتي تدفعهم إلى تطوير مساهم المهني.

■ **الانتماء (الانتساب) المهني:** الرغبة في الانضمام إلى المجموعات أو المنظمات المسؤولة عن رقابة وتنظيم المهنة.

■ **الصفات والقيم الشخصية:** الخصائص الشخصية المساهمة في وضع نمط من التصرفات لعدة موافق.

وبحسب مبدأ، **Protéine** فإن تطور المسار المهني لا يعتمد بشكل كامل على المنظمة وإنما يقوده الفرد بنفسه لان هذا تطوير يتطلب معرفة المهارات الذاتية بشكل واقعي، وقدرته على تطويعها وفق الظروف المحيطة.⁽¹⁾

حيث يجب على الفرد ان يقوم بالانشطة التالية:

● **تقويم الفرد لذاته:** حيث يتعرف على طموحاته ثم يتعرف على قدراته وامكانياته، ثم يقارن اذا كانت القدرات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته واماله، واذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي ان يقوم الفرد ببعض التدريبات في الوقت الحاضر.

● تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنظمة التي يعمل بها الموظف حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية، والنقل في المستقبل.

● تحديد الفرد لاهدافه الوظيفية قصيرة وطويلة الاجل، يجب ملاحظة ان الاهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن ايضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات.

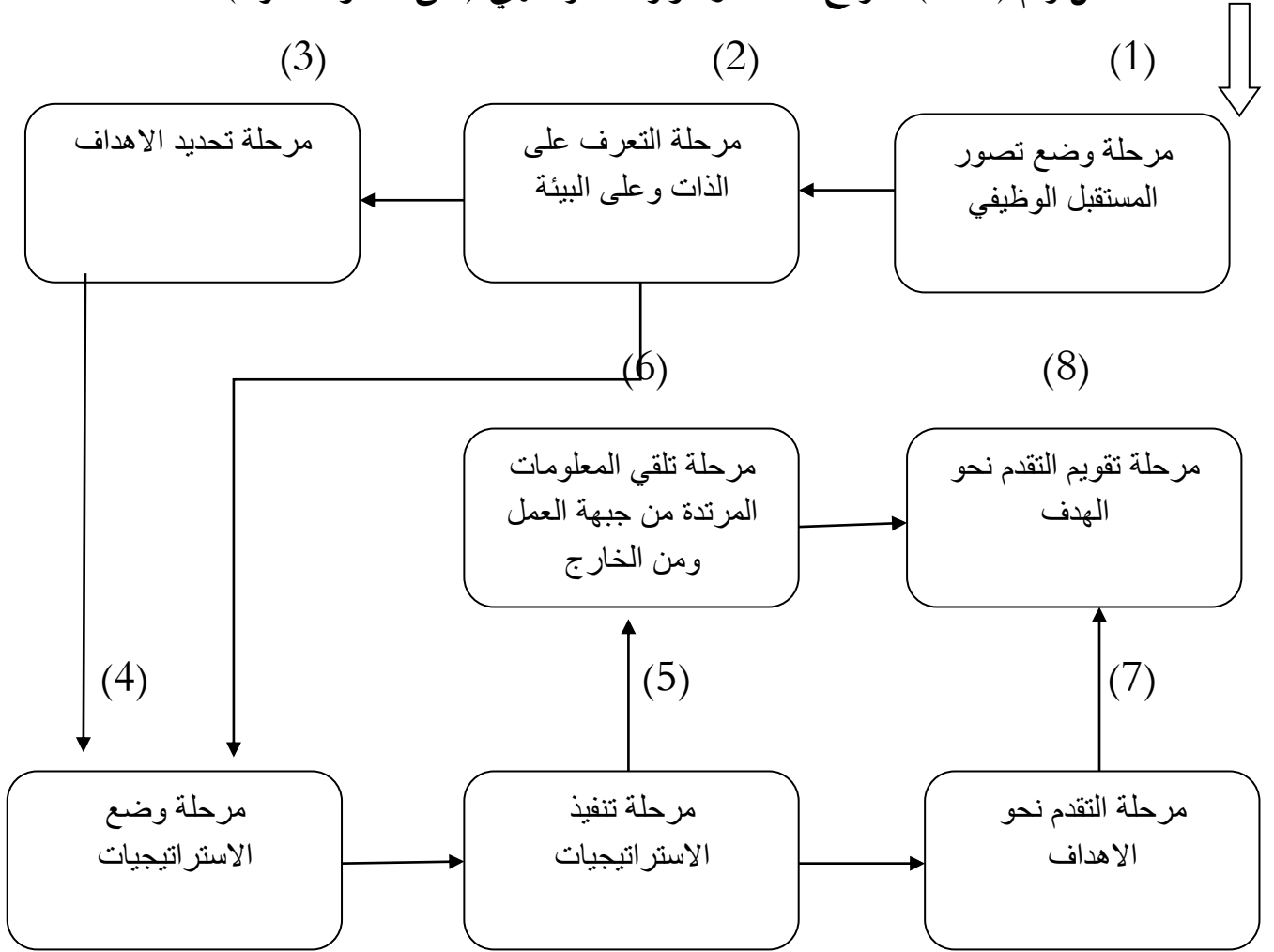
● **اعداد الخطط المستقبلية:** بعد تحديد الاهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك باعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الاهداف بالاعتماد على مجموعة البرامج والانشطة الرسمية في تحقيق ذادلك.

¹ - ندى ابراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (جامعة الازهر غزة، كلية الاقتصاد 2018)، ص27،.



- تنفيذ الخطط: يحتاج الفرد من اجل تحقيق اهدافه الى مناخ تنظيمي يساعد على التنمية اضافة الى العمل على تطوير طموحاته، بحيث ينبغي على المؤسسة ان تدعم الانشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، وبرامج تثقيفية.(1)
- ولتوضيح عملية تخطيط المسار المهني على مستوى الفرد يقترح كل من كريتون و كنى نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد، الموضح في الشكل التالي(2):

الشكل رقم (1-9): نموذج تخطيط وتطوير المسار المهني (على مستوى الفرد)



المصدر: محمد بشير حسن المهدي، المرجع السابق، ص22.

1 - فايذة بوراس، المرجع السابق، ص76.

2 - قشي الهام، المرجع السابق، ص190.



من خلال الشكل رقم (9) تبين انه يجب على الفرد العمل على تطوير حياته المهنية، وعليه ان يمر بمجموعة من الانشطة لتحقيق مساره الوظيفي وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات بشكل مستمر لتسهيل عليه وضع خطط استراتيجية تساعد في عملية التقييم مدى تحقيق الاهداف.

ثانيا: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني

فهو يركز على دور المنظمة في التخطيط الوظيفي من خلال اساليب ادارية كالتدريب والنقل والترقية، وكل ذلك في اطار وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبما ان عملي النقل والترقية قد تركز بشكل اساسي على اللوائح الناظمة، فاننا سنحاول التركيز على استراتيجية التدريب لادارة الموارد البشرية.(1)

حيث اشار ابو بكر الى ان المنظمة من اجل تحقيق اهدافها عليها القيام بصقل خبرات، وتنمية القدرات المعلوماتية للموظفين مما يؤثر على المستقبل الوظيفي للعاملين نوعا واتجاها وذلك من خلال قيامها بنشاط منظم وممنهج يؤدي بالمنظمة الى الزيادة في الانتاجية وتحقيق الارباح من جهة والرضا عن العمل من جهة اخرى وفق عدة مسؤوليات تخص تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين لديها.(2)

وهذا المدخل التنظيمي يتم وفق عدة مراحل نذكرها فيما يلي:

1) المرحلة المبكرة لتخطيط المسار الوظيفي

وتتم وفق مرحلتين فرعيتين:

a) ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

ويتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة كما نوعا مع مراعاة السياسات الاستقطاب وسياسات التعيين.

b) التحاق العاملين بالمنظمة:

تعد هذه المرحلة البداية الحقيقية للموظفين داخل المنظمة، ومن اهم استراتيجياتها

✓ التأكد من اعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة للعاملين الجدد.

✓ التكيف البيئي المتبادل.(3)

1 - كندة علي ديب، "دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م، 37ع 2015، (3)، ص، ص105_123.

2 - ندى ابراهيم مصلح، المرجع السابق، ص28،

3 - محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2012)، ص35،



ثانياً: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني

فهو يركز على دور المنظمة في التخطيط الوظيفي من خلال اساليب ادارية كالتدريب والنقل والترقية، وكل ذلك في اطار وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبما ان عمليتي النقل والترقية قد تركز بشكل اساسي على اللوائح الناظمة، فاننا سنحاول التركيز على استراتيجية التدريب لادارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

حيث اشار ابو بكر الى ان المنظمة من اجل تحقيق اهدافها عليها القيام بصقل خبرات، وتنمية القدرات المعلوماتية للموظفين مما يؤثر على المستقبل الوظيفي للعاملين نوعا واتجاها وذلك من خلال قيامها بنشاط منظم وممنهج يؤدي بالمنظمة الى الزيادة في الانتاجية وتحقيق الارباح من جهة والرضا عن العمل من جهة اخرى وفق عدة مسؤوليات تخص تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين لديها.⁽²⁾ وهذا المدخل التنظيمي يتم وفق عدة مراحل نذكرها فيما يلي:

(2) المرحلة المبكرة لتخطيط المسار الوظيفي

وتتم وفق مرحلتين فرعيتين:

(c) ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

ويتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة كما نوعا مع مراعاة السياسات الاستقطاب وسياسات التعيين.

(d) التحاق العاملين بالمنظمة:

- تعد هذه المرحلة البداية الحقيقية للموظفين داخل المنظمة، ومن اهم استراتيجياتها
- ✓ التأكد من اعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة للعاملين الجدد.
 - ✓ التكيف البيئي المتبادل.⁽³⁾

1 - كندة علي ديب، "دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م. 37، ع 2015، (3)، ص، ص 105_123.

2 - ندى ابراهيم مصلح، المرجع السابق، ص 28،

3 - محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 2012)، ص 35،



3) المرحلة المتوسطة لتخطيط المسار المهني

تعتبر هذه المرحلة فترة الانتاجية القصوى للعمال وتقوم على ثلاث مراحل فرعية هم:

1. المرحلة المتوسطة المبكرة

يواصل الموظفون تقدمهم في المسار المهني، ومن اهم استراتيجياتها هذه تكون من خلال تطوير البرامج التدريبية، وتطوير سياسات الترقية، وبرامج تقييم الاداء.

2. مرحلة استمرار النمو: هنا نجد ان الافراد يقومون بالنمو مرة اخرى نتيجة لما تم اتخاذه في المرحلة السابقة.

3. مرحلة الركود والانحدار: تظهر علامات التاثير السلبي للحياة الوظيفية نتيجة تقادمهم.

4) المرحلة الاخيرة لتخطيط المسار المهني

نجد هذه المرحلة من اصعب المراحل للمسار الوظيفي وذلك لاقتراب ميعاد فقدان الوظيفة بالتقاعد، وهذا يؤدي الى فقد الثقة بالنفس في التعامل مع المتغيرات المستقبلية ومن اهم استراتيجيات هذه المرحلة:

✓ العمل نصف الوقت.

✓ التخفيض التدريجي لساعات العمل الاسبوعي⁽¹⁾

وسوف نوضح ذلك من خلال ادراج الجدول التالي:

1 - محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص36.



الجدول رقم (1-2): دور الموظف والمنظمة في تخطيط المسار المهني

دور الموظف	دور المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> ● ادراك وتقييم ذاته ● تحديد نواحي الضعف والقوة ● استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم ● تصميم فرص التقدم سواء داخل المنظمة او خارجها ● السعي للاستفادة من خبرات زميل اقدم ● التفكير الابتكاري 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد اهداف تخطيط المسار المهني ● تحليل الفرد وتقييم ادائه ● تصميم مساره مهني للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية ● تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار المهني ● اعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة ● تقديم النصح للفرد عن انسب سبل التطوير الوظيفي المناسب

المصدر: محمد احمد عبد الله طيبيل، المرجع السابق، ص 22.

يتضح لنا من استعراض دور الموظف ودور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار المهني ان دور المنظمة اكبر من دور الفرد، على أساس أن المنظمة تقدم الإمكانيات اللازمة لأداء الفرد وظيفته وعلى الفرد الإدراك والإرادة للسعي لتحقيق الأفضل والوصول الى المكانة الأعلى والأرقى في عمله، وهذا ما يحدث تفاعل بين مقوماته الشخصية ومهاراته ومعارفه وتكيفها مع التسهيلات والامتيازات التي تضعها المؤسسة لتحقيق التطوير وتنمية المسار المهني.



المطلب الثالث: مسؤولية تخطيط المسار المهني:

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق أطراف عدة كل له مسؤولية فالمسؤولية عن تخطيط المسار الوظيفي وتطويره الناجح تتمثل فيمايلي:

- **بالنسبة للمنظمة:** تتحمل المنظمة المسؤولية الأولى في اعداد وتنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي فضلا عن تطوير خيارات المسارات الوظيفية المتاحة للعاملين، تقديم المسؤولية الواعية للمسارات الوظيفية الممكنة لتحقيق توقعاتهم الوظيفية أخذا مفهوم غرس اشجارها تلعب إدارة الموارد البشرية للمنظمة دورا هام في حداثة المعلومات بصفة خاصة عند ظهور وظائف جديدة وإلغاء وظائف قديمة.(1)

وتقوم المنظمة بتحديد دقيق والتنبؤ بالمعارف والمهارات والقدرات، وخصائص أخرى والمناصب التي ستحتاج إليها، فإذا ما تمّ تحديد المسارات الوظيفية، فلا بد من استخدام برامج التدريب والتطوير الوظيفي ليتنقل الموظف على المسار.(2)

- **بالنسبة للفرد:** أي لا بد أن يلعب الأفراد دورا في تخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع قيمهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العمل، وأيضا طموحاتهم المستقبلية وأهدافهم، وما يتوقعون من تطوير لوظائفهم، وبذلك يقوم الفرد بتحديد خططهم البحث عن الفرص المتاحة، وكما يتوجب على الرؤساء دعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم بما يتفق مع أهداف التنظيم.(3)

- **مسؤولية المدير:** للمدير دور رئيسي في مساعدة العاملين للتخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية، وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والارشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم أو أنهم لم يكفوا من إدارة عليا لتحمل هذه المسؤوليات.

1- محمد أحمد عبد الله، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 132

2- ندى ابراهيم مصلح، مرجع سابق، ص 25

3- محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، سنة 2011، ص 30، 31.



وفي مايلي نذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية.

- إرشاد وتقييم وتوجيه وتنسيق وتمثيل مصالح العاملين كالتالي:

الارشاد:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والاهداف.

- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار البديل الأفضل.

- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي.

التنظيم:

- تحديد العناصر الخارجة في العمل.

- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.

- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

التوجيه:

- دعم العاملين والأداء الفاعل.

المطلب الرابع: أهداف تخطيط المسار المهني

إن الاهتمام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يتمحور في عدة نقاط رئيسية يمكن ابرازها في مايلي:

1- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك

بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه

التغيرات، وعليه كان وجود الأهداف يعد ضروريا، فإن اظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها

يعد متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق

بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تسهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية لهم في ذات الوقت.



2- يسهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب عملية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

3- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.

4- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، إذ يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد والتعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، إذ يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

5- يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

6- تسهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي في حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكون دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.⁽¹⁾

- اقتراح السلوك الفاعل والتحصينات المطلوبة.

- توضيح خطط وأهداف مجموعة العمل

¹ - ميسون عبد الله أحمد، مرجع سابق، ص 14.



التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تغيير مسارات وظائفهم.
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خطة سير الوظائف.



خلاصة :

المسار المهني كما سبق الإشارة اليه، هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية، الى ان يحين موعد تقاعده ولديه انواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل موظف اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لاهداف المنظمة واولوياتها، لان في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الاهداف التنظيمية الامر الذي قد يترتب عليه الفشل والاحباط، مهنيا للافراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الافراد والمؤسسة عند القيام بانشطة تخطيط المسار المهني بما يحقق التوافق والتكامل بين اهداف الافراد واهداف المنظمة.

الفصل الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي



تمهيد:

يعتبر العنصر البشري بما يمتلكه من طاقات كامنة تزخر بها دواخله وبما يقدمه من أداء دعامة أساسية ومورد مهم وثروة نادرة تتسابق عليها كل المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا بما يزيد من فعاليتها، لذلك فمستقبل أي مؤسسة في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة مرهون بمدى قدرتها على دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم على النحو الذي يحقق ولائهم ورضاهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوجيه جهودهم نحو أهداف المؤسسة.

إن الرضا الوظيفي موضوع قديم يتجدد باستمرار في حقل الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ويحظى بالكثير من المهام في شكل دراسات متعددة أبرزت ماهيته والعوامل المؤثرة فيه وأهم نظرياته، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم الجوانب التي تميز هذا المفهوم من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
- المبحث الأول: العوامل والآثار المؤثرة في الرضا الوظيفي



المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على العرف واحد أمراً صعباً لنظر الاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل. وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

أ: تعريف الرضا.

الرضا في اللغة هو ضد الشحط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.⁽¹⁾ أما اصطلاحاً: فيعرف أمبل (Hample) أن الرضا " يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".⁽²⁾

من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقع على مدى الإدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من العوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقاً.

ب: تعريف الرضا الوظيفي.

أورد الباحثون تعاريف عديدة، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، بإضافة إلى أن موضوع الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي، أي لأن الشيء الذي يمكن أن يمثل الرضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلاً، عن كون الرضا عن هذا.

الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولهذا سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم:

حيث يعرف ستون (Stone) " بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".⁽³⁾

¹ - ابن منظور، لسان العرب، الطبعة 4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005، ص: 168.

² - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة 2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص: 122.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2004، ص: 196.



أما أستاذ لولر (louler)" أن حصول الفرد على مزيد ما كما كان يتوقع، يجعله أكثر فناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".⁽¹⁾

أما ميدل مسيت وهيت (Middlemist et Hitt) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفي والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية وحاجات أو رغبات العاملين.⁽²⁾

وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.⁽³⁾

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من وجهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومنهم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
2. ردود الفعل الايجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
3. الرضا الوظيفي هو حكم إدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (Theory Management) (scientific)، إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج،

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص: 53.

² - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص: 195.

³ - مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص: 354.



وعليه فلن يمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.⁽¹⁾

وقد قام فردريك تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيس للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل يجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فاعلمين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن رواد هذه الحركة التون مايو وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم.⁽²⁾

وهذه النظرية تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة، وفي عام 1935 قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزية للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.⁽³⁾

1 - العيمان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص38

2 - الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة. بدون طبعة. بدون دار نشر، 2005، ص21

3 - الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم، مرجع سابق، ص22.



المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه

1-أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل فيما يلي: (1)

أ. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن الجميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن،... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، و أمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافٍ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي. تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أنّ المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع مستوى الوظيفي في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي... الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

¹ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص، ص: 191، 192.



- ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

2- خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

- تعدد مفاهيم طرق القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.



6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى :

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.⁽¹⁾

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أولاً: نظري الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي.

تعتبر نظرية ماسلو Masloue نظرية ألدرف "Alderfer" نظرية مكلياند "Klelland" من أهم نظرية الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كمايلي:²

أ. نظرية تدرج الحاجات "Abraham Masloue" وتفسير الرضا الوظيفي:

تعود هذه النظرية إلى أبراهم ماسلو (1954) يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، لذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً و جسيمياً، و أنّ الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان و أنه. كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد على الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

1. الحاجات الفيزيولوجية.

2. الحاجة إلى الأمان.

3. الحاجة إلى الانتماء.

4. الحاجة إلى الاحترام.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1-2): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو.

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr85307.html>

² - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 80.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص: 7

وتؤكد دراسة ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي لديه دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحقير العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.⁽¹⁾

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:

1. أن الإنسان في الحاجة مستمرة و أن حاجته تؤثر على سلوكه و الحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.

2. يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية و الأولوية فنجد في قاعة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

3. يقوم الإنسان بالإشباع بحاجته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح. وهنا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها: ⁽²⁾

¹ - سالم التيسير الراشدة، مرجع سابق، ص: 80.

² - عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 ص: 94.



- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدحرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجة تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص بثروة عن العائلة فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هنا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي التقدير والاحترام.
- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا، إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجودة دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في النفس الوقت، فمثلا يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين و الحصول على التقدير والاحترام منهم.
- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، و لكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيط بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

ب . نظرية الحاجات لألدرفر "Alderfer Theory" و تفسير الرضا الوظيفي:

قدم لألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم حاجات ماسلو لكن هذا الهرم يتكوّن على ثلاث أنواع من الحاجات:

- 1- حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- 2- حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- 3- حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير واحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يوضح النظرية.



الشكل رقم (2-2): هرم الحاجات لألدرفر.



المصدر: حريم حسن، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص: 132.

وتعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن اختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو.

ج . نظرية الحاجات الثلاثية (حاجات الإنجاز لما كليلاند **three needs theory** وتفسير الرضا الوظيفي).

اقترح ماكلييلاند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي⁽¹⁾:

1. الحاجة للإنجاز **Need for achievement**: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
2. الحاجة إلى الإنتماء **Need for affiliation**: وهي الرغبة لتكوين علاقات الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 140



3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ (القوة) Need for power: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة و التأثير في سلوك الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء و أشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة.
- وهذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند على مجموعة من الإفتراضات نذكر منها أهمها: (1)
- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خيارات المورد البشري في الحياة.
 - يتباين شعور المورد البشري فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالمورد البشري التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها شعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس المورد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.
 - وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق النتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للاتناء سيكون أكثر رضا الذي يتميز بأن لديه دافع ضئيل للاتناء. (2)
- و أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركا أساسيا لدافعية الموظف لأداء عمله.
- و خلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو. ألدرفر . ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات. (3)

2 - نظرية العاملين (Twofactor theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي إلى عدم الرضا الوظيفي.

1- طارق طه، إدارة الأعمال(منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص، ص: 645، 646.

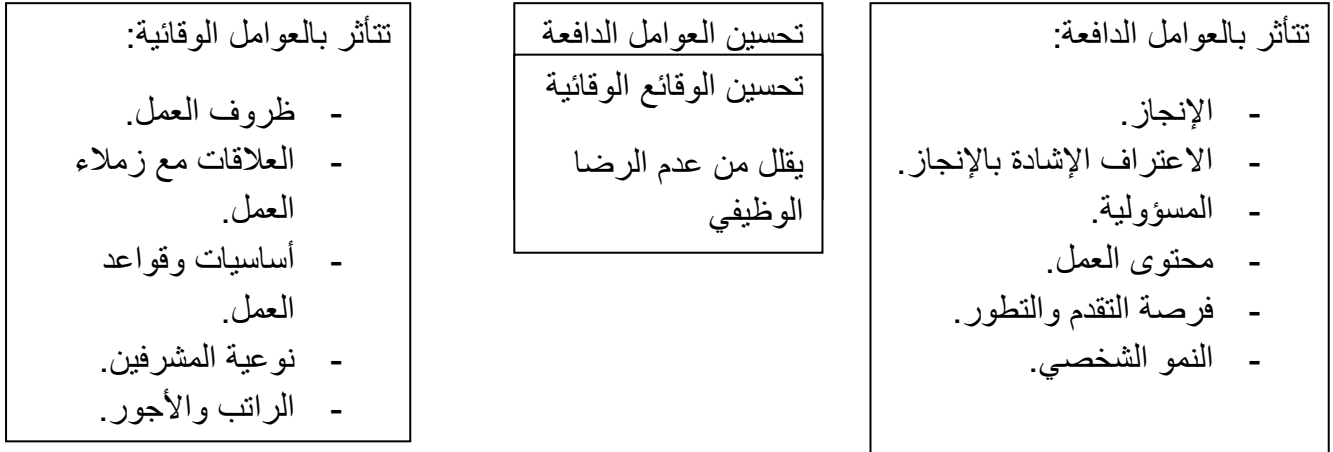
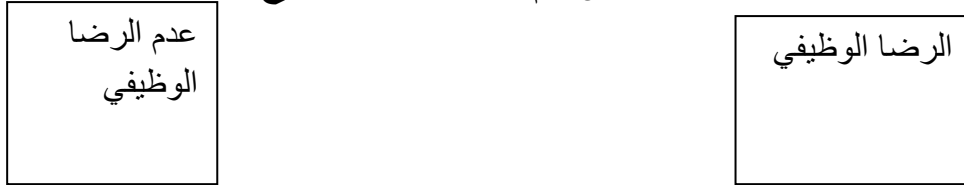
2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص، ص: 645، 646.

3- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ف ق 21، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 396.



صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف من مجموعتين الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق الوظيفة، أم الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (2-3) نظرية هنر برج



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 464.

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما: ¹³

1. المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشابهه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.

1- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص: 392.

2- جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي سيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 208.

3- نفس المرجع السابق، ص: 208.



- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

2. المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل وما يطلق عليه العوامل الوقائية و التي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.
- نمط القيادة والإشراف و سياسات المنظمة و أساليب إدارتها.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلى أنها لاقت بعض الانتقادات منها:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هزربرج و مؤيديه.
 - أظهرت بعض الدراسات أنّ هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.
 - لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا أو عدم الرضا و إنما قياس كافي لحالة الرضا أو عدم الرضا.
- رغم كل الانتقادات التي توجهت لنظرية العاملين لهزربرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، و الذين اعترفوا بان هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.⁽¹⁾

1- صادق محمدعفيفي و آخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص: 294.



المبحث الثاني: اليات تحقيق الرضا الوظيفي

يلعب الرضا الوظيفي دورا كبيرا في تطوير المنظمة ونموها في مجال نشاطها، لهذا سنتطرق في هذا المبحث الى اليات تحقيق الرضا الوظيفي، ومن بين هذه الليات هي طرق قياسه، مؤشرات الرضا الوظيفي وعدمه، مراحل وانواع الرضا عن العمل.

المطلب الاول: طرق قياس الرضا الوظيفي

اذا كان الرضا الوظيفي يمثل احد الاهداف الاساسية التي تسعى برامج ادارة الموارد البشرية للوصول اليها، فان قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف، وتشير الابحاث العلمية الى وجود طريقتين اساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما طريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

اولا: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن اسئلة توجه الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من اجل الحصول على تقرير مباشر منها على درجة رضاها الوظيفي⁽¹⁾، وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء اراء العينة المستهدفة قياس الرضا من خلال نماذج لاستطلاع الراي وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم اهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع ارائهم وتمتاز هذه الطريقة بما يلي:

❖ سهولة تصنيف البيانات كميًا.

❖ إمكانية استخدامها في حالة العينات.

❖ قلة التكلفة.

❖ خصوبة المعلومات.⁽²⁾

ونميز طريقة هنا طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى اسئلة قوائم الاستقصاء:

1. تقسيم الحاجات: وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الاسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات وهي حاجات فيزيولوجية، حاجات الامن، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات انسانية، حاجات تحقيق الذات.

¹ - شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية 2010)، ص 11.

² - يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. 64،



2. طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي: تبعا لطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الاسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من اجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الاشراف، ظروف العمل المادية، وهكذا تكون امام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي:

- طريقة التدرج التجميعي لليكارث: قدم هذه الطريقة الباحث الامريكى "**Likert**" عام، 1954 ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات الى خصائص معينة للوظيفة، فالمورد البشري يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

اني استمتع بعلمي اكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

وتقدم للاجابات التي يقدمها الفرد درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح ادناه:

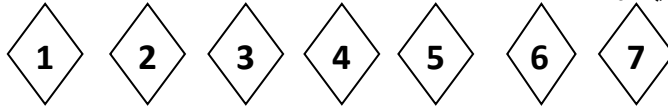
1	2	3	4	5
	لا اوافقا	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة

ومن خلال جمع الدرجات التي حصل على العنصر البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه عن العمل.()

- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لاوجود وزملائه:

يمكن قياس مستوى الرضا وفقا لطريقة الفروق الفردية عن طريق تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تتضمنها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متناقضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الموظف قياس مستوى رضاه وهذا باختياره لدرجة التي تمثل مشاعره مثال ذلك: (1)

ما رايك في العمل اليومي الذي تؤديه؟



ممل

مثير

من خلال جمع درجات لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا ممثلا لدرجة رضاه(2)

1 - عبد الرحمان عزيزو، المرجع السابق، 85،

2 - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص 12.



- طريقة المواقف الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على وصف الظروف التي تؤدي للشعور بالرضا عن العمل من عدمه، والاعتماد على تقارير للاوقات التي شعور فيها بالرضا والوقت الذي احسو فيه بعدم الرضا.
- طريقة هيرزبرج(طريقة القصة:)ترتكز هذه الطريقة على ان من مفردات العينة في المقابلات الشخصية تذكر اوقات شعورهم بالرضا الوظيفي وكذلك شعورهم بعدم الرضا، ثم يطلب من العامل ان يحاول ذكر الاسباب التي كانت وراء هذا الرضا او الاستياء وتأثير هذا الشعور على الاداء ايجابا او سلبا.

✓ استبيان مينوستا (MSQ) (The Minnesota satisfaction questionnaire) :

هذا النوع من الاستبيان يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الافراد معدل القياس هذا الى الحد الذي يكونون اما راضين او غيرراضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الاجر، فرص الترقية، التقدم، النقل ...)، اما الاجابات المقترحة فهي متدرجة من راض تماما الى غير راض وهاتان الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

✓ استبيان بيان الرضا (Inventaire de satisfaction questionnaire): وهو يشمل

اسئلة متنوعة حول الوظيفة التي يشغلها الموظف، وصممه كل من Victor و Laroche.

✓ استبيان الرضا عن الاجر، (Satisfaction questionnaire pay): يتضمن هذا الاستبيان

اسئلة حول الرضا عن الاجور والعوائد النقدية مثل الاجر، العلاوات، المزايا الاضافية وادارة نظام الاجر.

فالاستبيان يعتبر وسيلة هامة لاجراء عملية التحقيق من خلال سبر الاراء لذا يجب تحديد محتوى الاسئلة التي يتضمنها الاستبيان بشكل دقيق وتكون شاملة لكل اسباب الرضا مثل الاجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الاشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل.⁽¹⁾

- المقابلات الشخصية او مقابلات المواجهة:

تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق اعطاء الاسئلة للموظفين بنظام معين لتسجيل اجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها الموظفون بحرية في الكلام، وبهذا تتم اول خطوة اتجاه تصحيح او محو المشاكل، وتكون المقابلة مواجهة او اي نوع من انواع

¹ - نورالدين عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية 2009)، ص، ص38،39.



القياس الفردي ناجحة اذا اجاب الافراد بامانة بالتالي يكونون قادرين على تقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الادارة لاستجابتهم وحقهم في الخصوصية.

ثانيا: الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من اهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الانتاج المرفوض. وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

a. معدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد اجريت عدة دراسات اثبتت صحة هذا الفرض، حيث اظهرت بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل الى الانخفاض.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

متوسط عدد الموارد البشرية

b. معدل التغيب عن العمل:

يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المنظمة (كل شهر، كل سنة ...)، ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فانه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (اكثر من 5/5) فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

عدد ساعات العمل الكلية

c. معدل الانتاج المرفوض:

يقدر معدل الانتاج المرفوض في منظمة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الانتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

عدد الوحدات المنتجة

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فانه في الحالة التي تكون معدلات الانتاج المرفوض مرتفعة (اكثر

من 5/5) فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.



من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج ان الطريقة المباشرة هي الطريقة الاكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية وهذا باستقصاء الفرد عن مشاعره اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، اما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تاخذ بعين الاعتبار امكانية تآثر هذه المعدلات بعوامل اخرى تخرج عن الرضا او عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المنظمة.¹

الشكل رقم (2-4): طرق قياس الرضا الوظيفي²



المصدر: من اعداد الطالبتين

لقد تم تقسيم طرق قياس الرضا الوظيفي الى طريقتين اساسيتين تتمثلان فيما يلي:

1. الطريقة المباشرة: تتمثل في طريقة تقسيم الحاجات، طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي "طريقة التدرج

لليكار، طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة"، طريقة المواقف الحرجة "طريقة هيريزج"، المقابلة

الشخصية او المواجهة.

2. الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا عن العمل: نذكرها فيما يلي: معدل دوران العمل، معدل التغيب

عن العمل، معدل الانتاج المرفوض.

¹ - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص، ص14، 13،



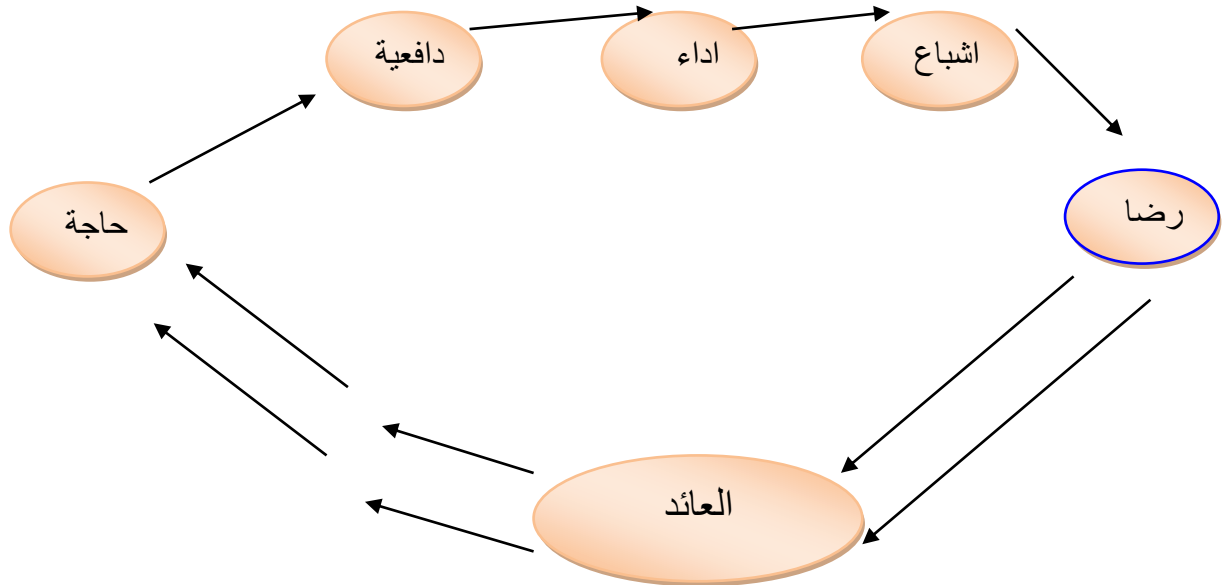
المطلب الثاني: مراحل وانواع الرضا الوظيفي

➤ ديناميكية الرضا الوظيفي

يعد الرضا لدى العامل تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله، اي نوع المناخ التنظيمي السائد بها، والمناخ التنظيمي الملائم هو "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والاساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الفرد داخل المنظمة وتميزه عن غيره من المنظمات".

وبالتالي لا بد ومن الضروري تحديد طبيعة الرضا نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي اننا ننظر لرضا الموظف على انه مشاعر، او اتجاهات نفسية فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات اخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للاداء، والاداء يؤدي الى الاشباع وعندما يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومتراطة بين هذه العمليات التي تنظم في نسق من التفاعلات على النحو التالي.⁽¹⁾

الشكل رقم (2-5): ديناميكية عملية الرضا الوظيفي



➤ المصدر: عبد الرحمان عزيزو، المرجع السابق، ص. 66.

¹ - نور الدين عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، المرجع السابق، ص. 29_30 .،



➤ انواع الرضا الوظيفي

بما ان الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل او محتوى العمل او ظروف العمل، وبما انه ايضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، وعليه يمكن تقسيم الرضا عن العمل الى رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي كما يلي:

(1) انواع الرضا باعتبار شموليته:

الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكين والانجاز والتعبير عن الذات.

الرضا الوظيفي الخارجي: ويتمثل في الجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.(1)

الرضا الكلي: يمثل رضا العامل عن جميع جوانب العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لاقصى درجة من الرضا عن العمل، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فالفرد وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

الرضا الجزئي: يعد شعور الفرد المصدر الوجداني عن بعض اجزاء العمل، وهنا يكون الاستياء موجودا ولكن لا يزال يؤدي عمله(2)

(2) انواع الرضا باعتبار زمنه:

الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الاداء الوظيفي اذا كان متوقعا ان يبذله من جهده يتناسب مع هدف المهمة.(3)

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر المورد البشري بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا عن العمل.

1 - عبد الستار مرمال، المرجع السابق، ص، ص114، 113،

2 - عبد الرحمان عزيزو، المرجع السابق، ص55،

3 - سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (جامعة ام القرى، كلية التربية 1436)، ص.45،



ويعتبر مناخ العمل محددًا مهمًا للرضا الوظيفي، فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجوليس (Friedlander and Morgulies) عام 1969 أن مناخ العمل يعتبر محددًا أوليًا للرضا عن العمل اعتبارًا من القيمة بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ و الرضا الوظيفي.

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسية أيضا التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الاشراف او نوع القيادة في العمل، فقد حدد العلماء الادارة والعلوم الانسانية ان هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة او الاشراف (ديمقراطي _ديكتاتوري_فوضوي) والرضا عند الفرد، وهذه العلاقة علاقة طردية قوية. كما ان العلاقات الاجتماعية في محيط العمل احد المحددات والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المنظمة وخارجها، فكلما كان في حاجة للانتماء كان اثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الموظف كبيرا.

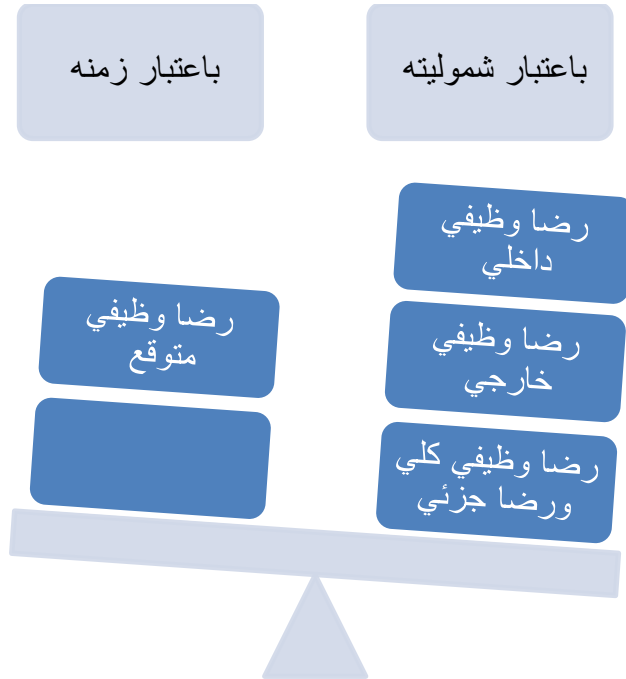
اما من حيث الجنس فقد اظهرت بعض الدراسات ان مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول اثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع. اما مصدره لدى النساء فياتي نتيجة اشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة.⁽¹⁾

¹ - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، المرجع السابق، ص، ص. 65_66،



الشكل رقم (2-6): انواع الرضا الوظيفي

انواع الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين

يمكننا تقسيم الرضا عن العمل الى عدة اقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي:

أ- رضا وظيفي باعتبار شموليته: يبرز كالآتي رضا وظيفي داخلي، رضا وظيفي خارجي، رضا وظيفي كلي، رضا وظيفي جزئي.

ب- رضا عن العمل باعتبار زمنه: ينقسم الى رضا وظيفي متوقع، رضا وظيفي فعلي.



المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مظاهر او مؤشرات تدل عليه، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الافراد، وفي هذا الصدد يقول (احمد ماهر): "ومن الظواهر الرئيسية للرضا ما يسمى ترك الخدمة (Turn Over) فزيادة معدلات ترك الخدمة، هو مؤشر لعدم الرضا، كما ان الغياب (Absenteeism) هو مؤشر اخر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات اخرى تعبر عن درجة الرضا عن العمل، مثل درجة ولاء الموظف لوظيفته، ومشاركته فيها، واعتباره جزء من الوظيفة، وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي (Job involvement)، وهناك مؤشر اخر يدل على مدى الولاء اتجاه المنظمة، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام الوظيفي (Organization citizenship).

من هذا يمكن ان تعتمد على هذه المؤشرات التي ذكرها (احمد ماهر) وغيرها كالاضرار والشكاوي والاحتجاجات، والاهمال واللامبالاة والتخريب والتمارض، وكلها تحدد درجة الرضا الوظيفي وعدمه⁽¹⁾

I. مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين:

سيتم التركيز على اهمها مايلي

1. الاداء: يعد الاداء واحدا من المؤشرات الايجابية التي تدل على مستوى رضا العاملين، حيث ان انخفاض درجة الاداء في المنظمة يتعلق بعاملين رئيسيين:

▪ القدرة على العمل.

▪ الرغبة في العمل⁽²⁾

وبالتالي فان انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ينتج عنه بالضرورة انخفاض في الرغبة في العمل، وبالتالي انخفاض في مستوى الانجاز والفعالية لدى العاملين.⁽³⁾

عرف اوريلي الالتزام التنظيمي بانه ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها.⁽⁴⁾

¹ - ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (جامعة بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. 2011)، ص.95،

² - مندر مرهج، باسل علاء الدين، "تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة"، مجلة البحث، م. 39، ع2017، (52)، ص.16،

³ - العبودي فاتح، المرجع السابق، ص.69،

⁴ - خليفي سليم، المرجع السابق، ص.176،



2. الانتاجية: ما يخطر ببال الباحثين حول العلاقة التي تربط الانتاجية بالرضا الوظيفي، انه كلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الانتاجية، لكن الدراسات السابقة التي قام بها كل من "فروم" **Vroom** 1964 و "كروكيت **Krockett**" و "ريفيلد **B ruyfield**" 1955 اوضحت خطأ هذه الفرضية، فمتوسط العلاقة حسب فروم في مراجعته للدراسات السابقة كان $y=0$ ، 14 فقط، وعلى اعتبار اورقن **Oran** 1977 بان العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية موجودة باستمرار فانها ضعيفة وقليل ما تكون دالة، وقد يعود ذلك الى ان الانتاجية أكبر من ان تكون خاضعة لمتغير الرضا فقط، بلهي نتيجة تداخل العديد من العوامل اكثرها تقني ومهني.

وعليه فهناك من يرى بان الرضا عن العمل هو نتيجة الانتاجية العالية. **Loohe** 1976⁽¹⁾

لا يأخذ مستوى الرضا الوظيفي والانتاجية نمطا موحدا وانما يتخذ ثلاث حالات الاتية:

✓ **الحالة الاولى:** يكون مستوى الرضا منخفضا بينما الانتاجية عالية، فهناك بعض العمال لا يحبون عملهم ومع ذلك يضطرون للعمل وفقا لمعدلات الانتاج المحددة خوفا من الفصل او العقاب، بل قد يحققون معدلات انتاج اعلى رغبة في الحصول على اجر اضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية، كما ان نظام العمل في الكثير من المصانع الحديثة وطريقة تدفقه محددة بدقة وبشكل لا يتيح الفرصة لتراخي الفرد في عمله حتى لو كان كارها له.

✓ **الحالة الثانية:** تنتشر هذه الحالة في بعض الافراد الذين يشعرون بسعادة عند العمل بتكاسل بعيدا عن اي ضغوط وتظهر هذه الحالة بوضوح في المنظمات البيروقراطية على وجه الخصوص، بحيث يكون مستوى الرضا مرتفعا عندما يكون جوالعمل يسوده علاقات الود والصدقة فيكون سعي العامل نحو عمله ليس حبا وانما للقاء الاصدقاء.

✓ **الحالة الثالثة:** تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والانتاجية فترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه⁽²⁾

3. **الالتزام التنظيمي:** عرف الالتزام بانه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود اقل".⁽³⁾

1 - فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية (عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع، ط2014)، ص78،

2 - بوشلوش عبد الحليم، مرداوي كمال، "اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين"، دراسات تطبيقية، م، 4.ع3، ديسمبر 2017)، ص55،

3 - دراج فريد، الرواسب السيسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (جامعة المسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2019)، ص.19،



انطلاقاً من اعمال Lee و Mowday فقد تم تعريف الالتزام التنظيمي على انه قوة متعلقة بالوفاء والانتماء الى مؤسسة معينة (بعينها).⁽¹⁾

وعليه يمكن القول بان هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي الذي يحقق التقدم الوظيفي وارتفاع معدلات الاداء.

4.المواطنة المنظمة: يرى (Organ: 1988) ان سلوك المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكات المرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي بل تقوي وتدعم الاداء لفعال للمنظمة.

ويعرفها "Schnake" على انها السلوك الاضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من طرف المنظمة.⁽²⁾

وحسب ما يذكر (Matowidlow: 2000) ان الافكار المرتبطة بالمواطنة المنظمة تم تطويرها بناء على قناعة (Organ) بان الرضا عن العمل يؤثر في استعداد الافراد لمساعدة زملائهم في العمل وابداء التعاون لصياغة الهياكل التي تتحكم بسير العمل.⁽³⁾

5.الارتباط الوظيفي (Job involvement): يعرف Saks هذا المفهوم بانه: "مجموعة من المتغيرات المعرفية والعاطفية في بيئة العمل التي يتواجد فيها العاملون"، وقد اوضح كل من (Saks&Kahn) ان الارتباط الوظيفي يتمثل كذلك في وجود العنصر السلوكي عن طريق مكون الارتباط المادي او الارتباط الجسدي بالمنظمة، كما تم تطوير هذا المفهوم من جانب (Flening & Asplund) على اساس كونه قدرة الاستحواذ على عقول وارواح العاملين في المنظمة الى ان يغرس فيهم الرغبة والحماسة في الاداء وشعور الموظف بالامان والرضا عن العمل.⁽⁵⁾

¹ - غنوة محمد نادر، اثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، مشروع بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (جامعة تشرين، كلية الاقتصاد 2013)، ص.73،

² - ايمان طاهر سيد عباس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاعلام (جامعة القاهرة، كلية الاعلام، 2017)، ص.02،

³ - صالحى سمية، الرضا الوظيفي لاساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية انجاز تلاميذهم في الاقسام النهائية للتعليم الثانوي شعبة علوم طبيعية والحياة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (جامعة سطيف، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية 2010)، ص.37،

⁴ - ابو بكر هارون علي طه، الرضا الوظيفي لدى العاملين وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس الاجتماعي (جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي 2017)، ص. 36.

⁵ - زرفاوي امال، المرجع السابق، ص.39،



II. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تتمثل في المظاهر التي من خلالها يستدل على الرضا الوظيفي للموظف او عدمه،ويمكن حصرها فيما يلي:

(1) **التغيب:** يعتبر التغيب تعبيراً سلبياً عن عدم تكيف الموظف مع عمله وهو

احد المظاهر الاساسية لعدم الرضا، بل نجده يدخل في عملية قياس الرضا عن العمل، ونحن هنا لا نتكلم على حالات الغياب الطارئة كالمرض، والظروف العائلية القاهرة، بل عن الحالات التي تعكس مشاعر الفرد اتجاه وظيفته ولقد اجريت العديد من الدراسات في هذا الصدد من بينها دراسة قام بها كل من (Hallen back وHgenk)1971 اثبتت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا والتغيب، وترجع العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب الى عدة عوامل، معظمها تعود للقيود المفروضة على قدرة الفرد في التعبير صراحة على حبه او كرهه للعمل، وتحويل هذا الشعور الى فعل بعدم الحضور للعمل.(1)

(2) **الشكاوي:** تظهر حالات الشكاوي في عدة مناسبات لدى العمال ويعود

بعضها الى الشعور الصادق بظلم² وقع بالفعل وقد تكون نتيجة للتذمر وعدم الرضا وحيانا اخرى تظهر نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه وتؤكد الدراسات ان الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا عن العمل في المنظمة وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الاسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.(3)

(3) **دوران العمل:** هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران

العمل سلبا او ايجابا ومن بينها الرضا الوظيفي، اذ تبين ان هناك علاقة عكسية بين الرضا ودوران العمل، اذ ان اكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن اعمال اخرى في منظمات اخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون اكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من افراد المنظمة.

ويمكن مراقبة التغيرات التي تطرا على القوى العاملة داخل التنظيم عن طريق حساب معدلات دوران العمل ومقارنتها خلال فترة محددة.(4)

1 - خليفي سليم، المرجع السابق، ص، ص175، 174،

2 - فتحة علي درويش واخرون، "ادارة السلامة والصحة المهنية واثرا على الرضا الوظيفي"، الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع 15ديسمبر 2018)، ص.135،

3 - فتحة علي درويش واخرون، "ادارة السلامة والصحة المهنية واثرا على الرضا الوظيفي"، الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع 15ديسمبر 2018)، ص.135،

4 - نبيلة بوودن، المرجع السابق، ص، ص.43، 42،



معدل دوران العمل = عدد العاملين الذين تركو العمل خلال المدة X 100.

عدد العاملين خلال المدة

(4) التمارض: التمارض (ادعاء المرض) هي ظاهرة تعبر في الغالب عن

عدم رضا الموظف، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل الادارة او خارجها ويلجأ العامل الى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع او التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها اثناء تادية عمله.

(5) الاضراب: يعد الاضراب من اقوى مؤثرات عدم الرضا، حيث يعبر عن

التدمر وحالة من الفوضى والاهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ الموظفون الى هذا الشكل سواء كانوا في جماعة صغيرة او كبيرة العدد ردا على الوضعية التي يعيشونها (الاجر المنخفض، وطرق الاشراف، والترقية عاكسا لطموحهم الى زيادة الاجر، تحسين ظروف العمل والمطالبة بالتغيير.

(6) الاصابات والحوادث: هي تعبير جزئي عن عدم الرضا، وبالتالي انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم

الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا، نجده اقرب للاصابة اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

(7) اللامبالاة والتخريب: يشهد تخريب اجهزة وهياكل المؤسسات او الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم

الرضا، وذلك ان الموظف المنسجم مع اهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الاحساس بالسعادة في حياته المهنية ويسلك الموظف سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة اي شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الاهمال بصورة ادق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

(8) العلاقات بين العمال: تمكنا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا من عدمه، فكلما كانت هذه

العلاقات حسنة يسودها التعاون فانها تعبر عن مستوى الرضا لدى الموظف، اما اذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات والصراعات وهذه تدل على حالة عدم الرضا فان الفرد يكون مستعدا لان يتنازل

عن كل ما يربطه بالوظيفة.⁽¹⁾

¹ - المكان نفسه.



المبحث الثالث: الآثار والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم العامل من بين المفاهيم التي تستخدم من الناحية التقنية لقياس ظاهرة معينة، بيد انه يلاحظ ان النظرية السوسولوجية بمختلف تفرعاتها قد استخدمت مفهوم العامل للإشارة الى المتغير الذي يحدث او يؤثر فيها او يتبادل معها وظيفيا.

ويتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبا وإيجابا بعوامل كثيرة، والتي تسهم اسهاما مباشرا وغير مباشر في تحقيق الرضا عن العمل، ويمكن تصنيف العوامل الى مجموعات كالآتي (1)

1. العوامل الشخصية

العوامل الداخلية بالفرد.

1.1.1. السن: بالنسبة للعاملين تحت سن (19) سنة يعرف عنهم ارتفاع انتاجيتهم وشعورهم

بالرضا الوظيفي (2)، وقد تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، اي كلما زادت درجة رضاه، ويكون السبب في ذلك ان طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ورغباته ويرضى بالواقع، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. (2)

2.1.1. الجنس: اثبتت الدراسات ان مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الاناث اعلى مقارنة بالنسبة للذكور، وهذا يعود لاسباب طبيعية تتمثل في ان المرأة تتميز بالقدرة على التحمل والصبر أكثر من الرجل.

3.1.1. المستوى التعليمي: يكون مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال الذين اتمو تعليمهم الجامعي اقل من الذين لم يدرسوا طلاقا، وهذا ناتج لكون مستوى الرغبة والطموح لدى فئة الجامعيين مرتفعة ويطمحون الى شغل مناصب اعلى. (3)

¹ - محمد وسمي الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الانباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قدمت هذه استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام (جامعة الشرق الوسط، كلية الاعلام 2013)، ص.37،

² - هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج "بورتر ولولر"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة 2008)، ص.14،

³ - عزيون زهية، المرجع السابق، ص.64،



4.1.1. الشعور باحترام الذات: يمكن ان يتم اشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي او الاجتماعي للدائرة مما يؤدي الى الاحساس بالرضا، وهذا ما يسعى الموظف الى تحقيقه في اكثر من مجال. (1)

5.1.1. خصائص شخصية الفرد وظروفه: تتمثل في ادراكه وشخصيته واستعداداته وذكائه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري وما تلعبه هذه الخصائص وانجاز العامل لوظيفته وانعكاسها الايجابي على رضا الموظف. (2)

6.1.1. المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للعامل تعزز شعوره وتدعم رضاه، في حين ان تدهور هذه المكانة غالبا ما يؤدي الاستياء وعدم الرضا.

7.1.1. الرضا عن الحياة: يغلب على الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في وظيفتهم، اما التعساء يكونون غير راضين عن حياتهم العائلية والاجتماعية عادة ما يكون لديهم مشاكل وصراعات تنظيمية. (3)

8.1.1. تحمل الضغوط: المتوقع ان المورد الانساني الذي يتميز بقدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، ويكون اكثر رضا من تلك الذي يتميز بان لديه قدرة ضعيفة على التحمل حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات امامها.

2. عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:

يعتبر محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل وكذلك بما تتيحه الوظيفة من امكانية الفرد لظهار قدراته وابداعاته مما يؤدي الى تحقيق رضا عالي بالاضافة الى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف. (4)

كما ان طبيعة تكوين المهام التي يؤديها اي فرد عامل لها جانب من التأثير على الرضا الوظيفي له، ويزبط ذلك بقدراته المختلفة، فالفرد الذي يتمكن من تادية عمله الموكل اليه والذي يتوافق مع قدراته، قد لا يستطيع فرد آخر (5) القيام بذلك، ونبرز اهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا: **درجة مهام العمل، درجة السيطرة**

1 - عصام عبد اللطيف، المرجع السابق، ص.17،

2 - عارف بن ماطل الجريد، المرجع السابق، ص.50،

3 - نور الدين عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، المرجع السابق، ص.35،

4 - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص.15،

5 - سعود بن سعد بن زيد الشريف، المرجع السابق، ص.43،



الذاتية المتاحة للفرد، استخدام الفرد لقدراته، مستوى الطموح، وبذلك اصبح محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الرضا. (1)

3.العوامل التنظيمية: وهي ظروف العمل، العلاقة بالرؤساء، نظم واساليب واجراءات العمل وما تنتجه من اشباعا وما تعكسه من تنوع ومسؤولية. (2)

اولا: نظام العوائد: تعرف العوائد بانها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل به من مهام، من اجل اشباع حاجاته المادية والمعنوية، ولتحقيق الرضا يجب ان يتم التوزيع وفقا لنظام محدد وتتمثل في الاجر، الحوافز، المكافآت والترقيات يمكن شرحها فيما يلي :

1.الاجر: ياتي الاجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة والاستقرار فيها ورضاه عنها، فهو يعتبر المورد الرئيس لتلبية حاجياتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية، ويعرف الاجر بانه ثمن العمل والذي يدفع مقابل الجهد البدني او العقلي الذي يبذله الفرد لانتاج السلع والخدمات والذي يسبب له الشعور بالامن، السعادة والاطمئنان. (3)

لقد اجريت عدة دراسات لاثبات وجود علاقة تأثير بين الاجر والرضا نذكر منها على سبيل المثال ففي الولايات المتحدة الامريكية (Handelsman ،Stewart ،scaper) Miller (1941) (Thompson،Kendall،Smith) (1939،1963) (Bernett،1952) و (Denerley،Marriot،1955) كلها توصلت الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل " كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح ". (4).

2.الحوافز: تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للاداء المتميز،وهي بذلك لاتمثل جزءا مكملًا للاجور والمرتبات، فالاداء الذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي. (5)

1 - عزيون زهية، المرجع السابق، ص، ص.67،68،

2 - منى رسول سلمان "،الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بادائهم الوظيفي"،دراسات تربوية، ع.الخامس عشر تموز2011)، ص.68،

3 - راضية يوسف، امال يوب، " ثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة دفاتر بوداكس، ع. 09 جوان2018)، ص.11،

4 - نور الدين عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، المرجع السابق، ص.31،

5 - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط2009)، ص.89،



وتعرف ايضا بانها مجموعة المميزات المادية والمعنوية التي تمنح الافراد العاملين داخل المنظمة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجاته (المادية والمعنوية)، فالحافز هو بمثابة الموجه لسلوك الفرد لتحقيق اهدافه خاصة والاهداف العامة الخاصة بالمؤسسة.

❖ **انواع الحوافز:** توجد تصنيفات متعددة للحوافز، ويمكن ذكر نوعان رئيسيان تهدف الى زيادة اداء الموظف كما ونوعا، وسوف نتعرض لها فيما يلي:

1. الحوافز المادية: هي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لاشباع حاجاتهم من الناحية المادية مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الارباح.⁽¹⁾

2. حوافز معنوية: تتمثل فيما يلي:

(a) **مكافآت مدة الخدمة:** تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذي يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المنظمة وتشكل شهادة الخدمة لعشر سنوات، وميدالية الخدمة لعشرون سنة وميدالية اكبر لخدمة ثلاثين سنة وهي تمنح في حفل رسمي.

(b) **رسائل تقدير واطراء:** تعرف بالرسالة تقدير كتابي لاعتراف معين او خدمة جديرة بالتقدير.

(c) **المنح:** وهي تقديم المنح والثناء للموظفين للقيام باداء اعمال صحيحة وسليمة.⁽²⁾

3. فرص الترقية: تعرف على انها تحرك العاملين او الموظفين وانتقالهم في السلم الاداري الى اعمال ورتب افضل ذات مسؤوليات اكبر ومركز اجتماعي احسن ويصحب هذا الانتقال زيادة في الاجر وملحقاته.⁽³⁾

الترقية: تعرف بانها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى، كما انها عادة قد ترتبط بزيادة في الراتب او الاجر. او انها نقل الموظف من وظيفة الى وظيفة اخرى يتطلب القيام بها تحمل واجبات ومسؤوليات اكبر.⁽⁴⁾

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي ان تبني على معايير واسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها، تنحصر هذه المعايير في:

➤ **الاقدمية:** حيث يتم ترقية الفرد على اساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

¹ - معمر داود، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية القانونية (القاهرة: دار الكتاب الحديث 2006)، ص.ص. 35_37،

² - طلحة عبد القادر، يزيد قادة، "اثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، م. 05. ع 01، ص. 1014،

³ - قميحة رابح، بوسعيد باديس، اشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقل القانونية، جامعة الجزائر، ص. 03، ص. 11،

⁴ - نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات علمية (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 2013، ص. 2)، ص. 283،



➤ الكفاءة: تتم ترقية الموظف الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

تشير نتائج الدراسات الى ان هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا، حيث يرى فكتور فروم (Victor Vroom) ان العامل المحدد لاثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات العنصر الانساني عن هذه الفرص، فكلما كان طموح الفرد للترقية مرتفع من ماهو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه عن العمل والعكس صحيح.(1)

ثانيا: نمط الاشراف: يعتبر نمط الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في طبيعة المناخ التنظيمي، فالاشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، وذلك بعكس الاشراف اللامركزي، فعندما تكون العلاقة بين المشرف والموظف علاقة طيبة تراعي فيها خطوط اتصال مفتوحة بين القائد ومرؤوسيه ، يزيد من رضا العمال عن العمل.(2)

ثالثا: العلاقة مع الزملاء: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة او مصدر تؤثر له، فكلما كان تفاعل الموظف مع افراد اخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم.(3) فالافراد والجماعات يتعاونون في تادية ادوار محددة يشكل مجموعها حل العملية الادارية يهدف الى تحسين العلاقات بين الجماعات العاملة وزيادة تماسكها بما يرفع روحها المعنوية ويحقق رضا افرادها.(3)

رابعا: العوامل المتعلقة بالوظيفة او العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وامكانيات الشخص وميوله،وقد ترتبط بمدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الاداري للوظيفة.(4)

خامسا: ساعات العمل: (The hours of work)

يختلف الافراد من حيث تفضيل وقت العمل، فمنهم من يفضل العمل ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع، منهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة كثيرة وهكذا....وعلى ذلك فان لتوزيع ساعات العمل اثرا

1 - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص.09،

2 - مروان احمد حويجي، المرجع السابق، ص،ص19_25.

3 - عبد الله امين جماعة، واخرون، "محددات الرضا الوظيفي واساليب تفعيلها لدى عمال شركة بنها للالكترونيات"،معهد الدراسات والبحوث البيئية9(1) 2019، ص،ص.135_144،

4 - ابو بكر هارون علي طه، المرجع السابق، ص.18،



على رضى العامل، مما يؤكد ضرورة دراسة ميول المستخدمين في تحديد ساعات العمل وتوزيعها ومن جانب اخر ادخال هذا المتغير كعامل محدد في عملية الاختيار.(1)

سادسا: ظروف العمل المادية:

يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من اضاءة، التهوية، الضوضاء، نظافة، ترتيب الاثاث بالاضافة الى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل. بدأ الاهتمام بها وتأثيرها على اداء الموظف منذ ظهور علم النفس الصناعي (اعمال التون مايو وتجارب هوثون) فاجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى انحاء العالم، وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على الفرد وسلوكه. () فهي تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الموظف عن بيئة العمل.(2)

وسنوضح كل هذا من خلال عرض الجدول التالي:

رسم جدول رقم (2-2): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

العوامل الشخصية	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	العوامل التنظيمية
-----------------	---------------------------	-------------------

1 - ماجدة عبد الله مجيد، ادارة الوقت وعلاقتها بالرضا الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية "الماجستير" (جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد 2012)، ص.46،

2 - ماجدة عبد الله مجيد، ادارة الوقت وعلاقتها بالرضا الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية "الماجستير" (جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد 2012)، ص.46،



السن	درجة تنوع مهام العمل	نظام العوائد
الجنس	درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد	نمط الاشراف
المستوى التعليمي	استخدام الفرد لقدراته	العلاقة مع الزملاء
الشعور باحترام الذات	مستوى الطموح	عوامل متعلقة بالوظيفة (تصميم الوظيفة)
المكانة الاجتماعية		ساعات العمل
خصائص شخصية الفرد وظروفه		ظروف العمل المادية
الرضا العام عن الحياة		
تحمل ضغوط العمل		

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: نواتج العمل واثار انخفاض الرضا

يزداد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي من قبل الباحثين منذ امر بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام الى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات مباشرة على سلوك الموارد الانسانية، حيث تشير الدلائل العلمية الى ان الرضا يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالاداء والتغيب عن العمل، دوران وحوادث العمل.

1. نواتج العمل

1.1. الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي

في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الاول يؤكد ان الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة الانتاجية، والاتجاه الثاني يرى ان الاداء يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي، اما الاتجاه الثالث فيعتبر انه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وزيادة الاداء وعليه فان هناك عدة اتجاهات حاولت تحديد وتفسير العلاقة بينهما كما يلي:

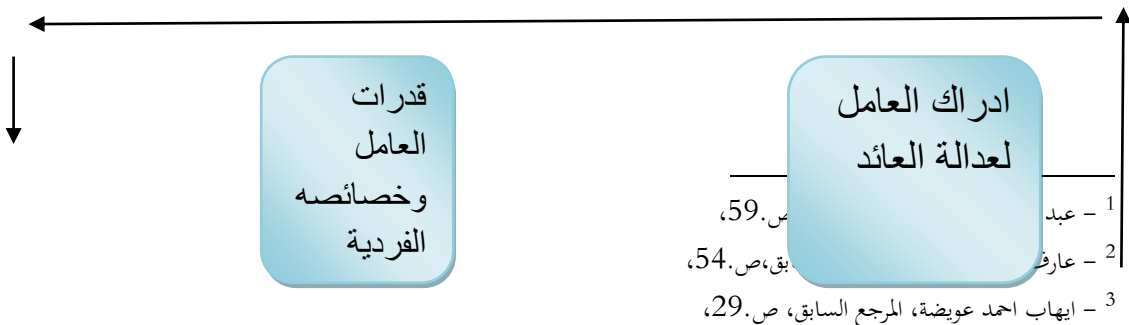
- **الاتجاه الاول:** هذا الاتجاه يمثل افكار باحثي مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة، حيث يرى ان العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالاداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل.⁽¹⁾

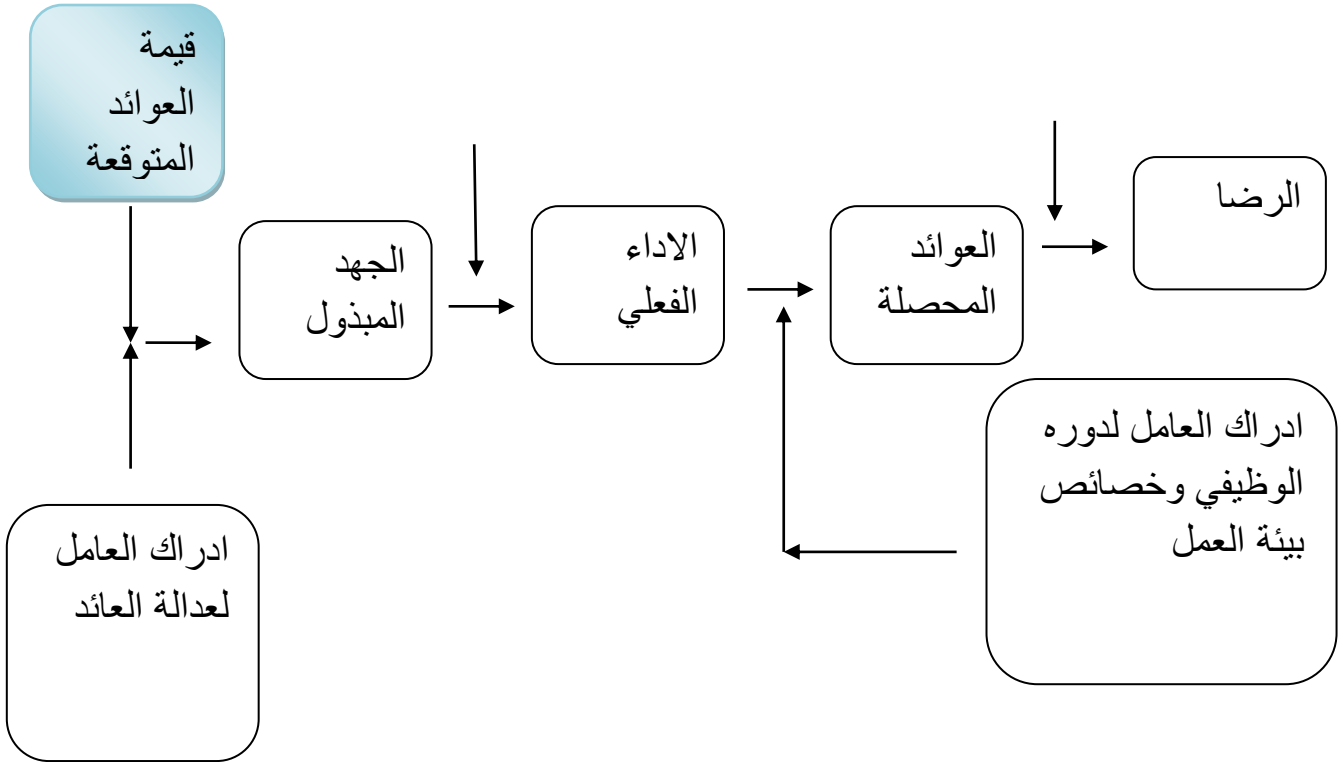
¹ - عبد النور ارزقي، محددات الرضى المهني، قسم علم النفس، جامعة تيزي وزو، ص.62،



- الاتجاه الثاني: زيادة الاداء يؤدي الى زيادة الرضا عن العمل، بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت (B rayfield and Krokett) بتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي اجريت على العلاقة بين الاداء والرضا الوظيفي حتى 1955 توصلوا الى استنتاج كان ضربة قوية لافكار مدرسة العلاقات الانسانية، وهو ان العلاقة بين الاداء والرضا ان وجدت فهي علاقة شرطية، اي توجد فقط في الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الاداء وانما العكس، اي ان الرضا هو نتيجة الاداء فالاشاعات التي يحققها العنصر البشري لحاجاته اثر حصوله على العوائد المرتبطة بادائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي.(1)
 - الاتجاه الثالث: يرى بانه ليس هناك علاقة مباشرة بين الرضا والاداء حيث اكدت نتائج بعض الابحاث في الخمسينات والستينات ان ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير انهم يكونون اقل انتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكونو الموظفون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير ان انتاجيتهم تكون عالية واكد انه يمكن زيادة انتاجية الفرد بالضغط او استخدام الاسلوب الدكتاتوري بالادارة وبذلك يكون الانتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.(2)
- ويعتبر الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية، بينما الاداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية تتمثل في القياس النقدي وحجم المبيعات وكمية الانتاج والربح وانخفاض التكاليف وغير ذلك من المتغيرات المادية.(3) وسنوضح ذلك من خلال ابراز الشكل الاتي:

الشكل رقم (2-7): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الاداء والرضا





المصدر: نور الدين عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، المرجع

السابق، ص.41،

2.1. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف ارادي

ومقصود وشكل من اشكال ردود الفعل مثل الاضراب، حيث انه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل وظروفه.

ولا شك ان التغيب عن العمل اثار سلبية على المنظمات، اذ يحملها تكاليف باهضة نتيجة تعطل العملية الانتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها ومن ثم على نموها واستمرارها. فانه من مصلحة المنظمة ان تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف اسبابه، وفي هذا الاطار يشير الكثير من الباحثين الى ان شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد احد الاسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانهم يرون بان الرفع من مستوى شعور الغنصر البشري بالرضا الوظيفي هو السبيل لتخفيض معدلات الغياب، وبناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات



التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل الغياب والعكس صحيح.⁽¹⁾

1.3. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذه الوظيفة، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل دوران العمل إلى انخفاض.⁽²⁾

1.4. الرضا الوظيفي وحوادث العمل:

حوادث العمل "تعتبر عن كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراراً هوسائلاً الانتاج أو القوى البشرية أو كليهما معاً".

أما إن إصابة العمل فهي مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد العامل في عمله، وهي تختلف عن حادث العمل في كونها تعني بالضرورة حصول أضرار بدنية ونفسية للمورد البشري، أما حادث العمل لا يترتب عليه أضرار.⁽³⁾

ويحسب معدل حوادث العمل وفق الصيغة التالية:

معدل حوادث العمل = عدد الإصابات في العمل مع عدد مرات توقف الآلات والتجهيزات

عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة

وهناك أسباب متعددة لحوادث العمل في المنظمات نذكر منها مايلي:

حالة البيئة المادية للعمل: تشمل الظروف المادية لأي بيئة عمل مثل الحرارة، سوء التهوية، والضوضاء... الخ،

بالإضافة إلى الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع مواد كيميائية بيولوجية

أسباب الية: وهذه الأسباب متعلقة بتجهيزات ومعدل العمل، حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الانفجارات

والحرائق التي تسببها هذه الأجهزة والمعدات.⁽⁴⁾

1 - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص، ص37، 36،

2 - عبد الستار مركمال، المرجع السابق، ص.112،

3 - عبد الرحمن عزيزو، المرجع السابق، ص.62،

4 - عبد الرحمن عزيزو، المرجع السابق، ص.43،



اسباب مرتبطة بالعنصر الانساني نفسه:

هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل كبر السن، ضعف البصر، قلة الخبرة... الخ

وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدلات حوادث العمل، فالباحثون يفترضون وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، اي انه كلما انخفض مستوى الرضا عن العمل يميل معدل حوادث العمل الى الارتفاع، وتفسير ذلك المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي تجده اقل تركيزا وانسجاما في العمل مما يسبب حوادث العمل.

ولكن هذا التفسير لم يلق قبولا من بعض الباحثين وعلى راسهم فروم **Vroom**، حيث يرى هذا الاخير ان ارتفاع معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي وليس العكس، وتفسير ذلك ان كثرة تعرض الموظف لاصابات العمل تجعله يشعر بعدم الامان الوظيفي والنفسي فينعكس ذلك بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي. (1)

5.1. اثار الرضا على الصحة العقلية والرضا في الحياة:

حيث اثبتت الدراسات ان العاملين الذين يتمتعون بالرضا وبالصحة العقلية وتكون لديهم اتجاهات ايجابية نحو حياتهم الشخصية وانه قد يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا. (2)

6.1. اثاره على الصحة العضوية:

للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، ولقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية، ولقد اكد براي **D. Debry** بعد دراسة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الاثار على الناحية النفسية، حيث ان داء السكر ظهر لاسباب نفسية، وقد اظهرت التحاليل ان نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية، كما يفترض الطب البسيكوسوماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كاحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية. (3)

1 - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص، ص. 39، 40.

2 - ايهاب محسن حمود الحبيشي، المرجع السابق، ص. 73.

3 - بووذن نبيلة، محددات الرضا، ص، ص. 59، 60.



2. اثار انخفاض الرضا الوظيفي

يعبرالموظف عن عدم رضاه بعدة مظاهر وسلوكيات سنذكرها فيما يلي:

1.2. سلوك ترك العمل: حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فانه يحاول بشتى

الطرق ان يتعد عنه، وتسمى هذه الظاهرة بظاهرة ترك العمل، وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل او البحث عن عمل اخر.⁽¹⁾ حيث انه يساهم في رفع معدل دوران العمالة.

2.2. سلوك النقد: في هذا الجانب يحاول الموظف الغير الراضي الى تغيير الظروف التي تسبب عدم رضاه بتقديم

الاقتراحات ومناقشة المشكلات مع الرؤساء. ()

3.2. سلوك الولاء: تعتبر سلوكيات ومظاهر الولاء سلبية ولكنها بناءة تفاؤلية حيث يميل الفرد الى تحسين

الظروف في المستقبل ولذلك يلجأ الى الدفاع عن المنظمة ضد الانتقادات الموجهة اليها.

4.2. سلوك الاهمال: يعد سلوكا سلبيا حيث يترك فيه العامل الامور تتفاقم وتزداد سوءا غير مكترث لها، وذلك

بسلوكه في التاخر والغياب وعدم بذل الجهود.⁽²⁾

المطلب الثالث: فوائد وارشادات الرضا الوظيفي

A. ارشادات تحسين الرضا الوظيفي

اشار البعض الى انه بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فانه من المنطقي ان تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الموظفين عن عملهم، وان تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل بالرغم من ان عدم رضا الافراد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد الاداء، الا ان هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا الوظيفي، على الاقل لكي نزيد من شعور الافراد بالسعادة في عملهم، لان الرضا الوظيفي هو غاية في حد ذاته ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يأتي:

1) اجعل العمل مسليا: فكثير من الاعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل ويخلق الاحساس بعدم الرضا وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها الاذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

1 - ايهاب احمد عويضة، المرجع السابق، ص.27،

2 - بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته باداء مسيري المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (جامعة المسيلة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2014)، ص.17،



(2) العدالة في الاجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس انهم يحصلون على الاجور والمكافآت غير عادلة فان ذلك من شأنه ان يخلق لديهم احساس بعدم الرضا لذلك لا بد ان تحرص الشركة على بناء نظام للاجور والمزايا الاضافية ليحسّر الافراد بالعدل في المعاملة.

(3) ان من اهم واجبات المدير حفز المرؤوسين لبذل اقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية، لذلك من المهم للادارة البحث عن حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها، حيث ان حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة، وبالتالي يتعين على الاداريين العمل على توحيدها وتكاملها وذلك بالنظرة الجيدة ومعرفة حاجات الافراد وتوجيهها نحو الحاجات التنظيمية.⁽¹⁾

(في مجال اوضاع الموظفين اي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاءة ادائه من رؤوسيه.

(5) في مجال حقوق الموظفين، تتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والاجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.

(6) تكليف الافراد بالاعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، فكلما كان هناك شعور قوي لدى الافراد بانهم يقومون بالاعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا اكثر رضا عن عملهم.

(7) انه باحترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم فان مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.⁽²⁾

(8) تحسين نوعية وجودة الاشراف: عندما تكون العلاقة بين المشرف والافراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الموظف عن العمل.

(9) تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: تعني اللامركزية اعطاء الحق لافراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح لافراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فان هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم او لاعتقادهم بانهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

(10) تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الافراد: لان الفرد يكون اقل رضا عن عمله اذا كان مملا ويثير الضجر، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الافقي والراسي للتغلب على تلك المشكلة.⁽¹⁾

¹ - ايهاب احمد عويضة، المرجع السابق، ص، ص. 28، 29.

² - هبة سلامة سالم غواش، المرجع السابق، ص، ص. 22، 23.



B. فوائد الرضا الوظيفي

اولا: الفوائد السلوكية والاجتماعية

1. القضاء على الخسارة الاجتماعية.
2. زيادة الولاء التنظيمي يجعل الافراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق الاهداف.
3. زيادة الاستقرار التنظيمي لانه توفير الرضا عن العمل يزيد ممارسة الرقابة الذاتية.
4. تحفيز السلوك الابداعي.

ثانيا: الفوائد المادية والاقتصادية

تتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب ذلك التكاليف التي تصل الى مبالغ كبيرة جدا في بعض الاحيان اذا اثبتت ان المنظمة التي يعمل فيها 1000 عامل فان زيادة نسبة الغياب ستؤدي الى الارتفاع في التكاليف الى 150000 دولار خلال السنة ولا تقتصر اثار الغياب على ذلك تتعداه الى تعطيل المكائن والالات.(2)

C. محددات الرضا الوظيفي: يتحدد الرضا الوظيفي من خلال اربع محددات نذكرها :

- 1) رضا الاشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية: كلما كان الاشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز او عوائد من العمل عاليا كلما كانت مشاعر رضا الاشباع لديه عالية ويتحدد رضا الاشباع على مجموعة العوامل تمثل جوانب مختلفة من العمل مثل الاجر، الاشراف، جماعة العمل والمركز الاداري، اما اذا لاقى الفرد حرمانا في تحقيق الاشباع لهذه العوامل فان درجة الرضا الوظيفي لديه تكون منخفضة.(3)
- 2) رضا الانجاز وادراك الفرد للفرق بين الحقائق المحققة والمأمولة:

تتأثر مشاعر رضا الانجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل (الاجر، ظروف العمل، محتوى العمل... الخ) بالفروق بين مستوى ما حصل عليه الفرد والمستوى المأمول الذي يطمح اليه الفرد من هذا العائد، فكلما زاد المستوى المحقق عن المستوى المأمول زاد رضا الانجاز

، وكلما انخفض المستوى المحقق عن المستوى المأمول انخفض رضا لانجاز، فمشاعر الانجاز تتأثر بالعلاقة بين الواقع المحقق والتوقعات السابقة له.(4)

ونلخص ذلك في المعادلة التالية:

الجهد المبذول = قيمة العوائد المتوقعة \ درجة توقع حصولها

1 - مروان احمد حويجي، المرجع السابق، ص، ص. 25، 26،

2 - منى رسول سلمان، المرجع السابق، ص، ص. 65، 66،

3 - ثابت احسان احمد، المرجع السابق، ص. 69،

4 - شاطر شفيق، المرجع السابق، ص. 35،



3) رضا عدالة العائد: يقارن الفرد خبراته وخبرات الآخرين فاذا كان العائد لديه اقل من العائد على الآخرين فان شعوره بالاحباط يتتابه، وكلما كانت الفوارق بين مدخلاته وعوائده من جهة، ومدخلات وعوائد الآخرين من جهة اخرى كبيرة كلما كانت مشاعر الرضا ايضا، الا ان الافراد قد يستطيعون تبرير ما يحصلون عليه من عوائد اعلى من عوائد الآخرين، في حين انهم يجدون صعوبة في التكيف عندما تكون عوائدهم اقل من عوائدهم اقل من عوائد الآخرين، لذلك فان الشعور بالظلم يسود مشاعر الرضا اكثر مما تسود مشاعر الذنب وعدم الاستحقاق. (1) ونلخص ذلك في المعادلة التالية: (2)

الرضا الوظيفي = قيمة العوائد المحصلة عليها x ادراك عدالة العائد

4) درجة تحمل الفرد للاستياء: انطلاقا من حتمية الفروق الفردية فان استعدادات الافراد النفسية متفاوتة، فالبعض منهم تكون ردود افعالهم قوية اتجاه مصدر الاحباط في العمل، في حين ان هناك آخرين تكون ردود افعالهم اقل من ذلك وتشمل العوامل الوراثية والظروف المعيشية والفروق الفردية اهم العوامل التي تؤثر بصفة عامة على درجة تحمل الافراد للاستياء. (3)

المطلب الرابع: العلاقة بين المسار المهني والرضا الوظيفي

فيما يلي سنتطرق الى تأثير المسار المهني على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال:

اولا: علاقة التدريب واثره على الرضا الوظيفي

التدريب هو نشاط يهدف الى اكتساب الافراد مهارات وقدرات او معارف وسلوكيات او توجيهات جديدة وتعديلها لجعلها تواءم وتلاءم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل. (4)

وتبرز درجة تأثير التدريب على الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحقيق الرقي الاجتماعي للعاملين وتطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الموظفين وتنمية الثقة بين المنظمة فيها من خلال احساسهم باهتمام المنظمة

1 - - محمد قريشي، لطيفة سبي، دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية، ع. 04 جوان 2015، ص. 125،

2 - محمد قريشي، لطيفة سبي، المكان نفسه

3 - شاطر شفيق المكان نفسه

4 - بجلول رحمة، دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس المهني (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد التكنولوجيا 2017)، ص. 11،.



بهم، في حين نجد ان التدريب وحده لا يكفي لتحقيق الرضا الوظيفي للموظف في مهنته الى جانب التدريب منها: دور الترقية والحوافز والنقل.⁽¹⁾

ثانيا: علاقة الترقية بالرضا الوظيفي

تشير اغلب الدراسات الى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي للموظفين، فيشير فروم 1964 ان العامل المحدد لاثر الترقية على رضا العامل هو طموح او توقعات الفرد لفرص الترقية، فالرضا يقل كلما كانت الفرص متاحة له للترقية اقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه اقل عما هو متاح له فعلا زاد رضاه.⁽²⁾ فاطر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ ان طموح الموظف غالبا ما يكون كبيرا، لذل يجب على المنظمة ان تعمل دورها على تحقيق فرص للترقية، وان تسعى لجعل طموح العمال واقعيًا، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.⁽³⁾

ثالثا: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

يمكن القول بانه توجد علاقة تآثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى الى اغراض تحقيقها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال مايلي:

- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة او الاسلوب او الاداة التي تقدم الاشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فان توافر انظمة مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الاشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.
- الحوافز لها تآثير على العمل نفسه يؤدي الى تحقيق رضاه واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين احواله المعيشية وظروف العمل.
- الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة ادراك الفرد للعوامل التالية:
- ✓ ارتباط الاداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الاداء المطلوب بما يتوافق مع الاهداف المحددة.

¹ - رملي عمر، التدريب المهني وتآثيره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر (جامعة العقيد اكلي محمد والحاج البويرة، معهد العلوم الانسانية والاجتماعية 2012)، ص.117،

² - زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي واثرها على اداء الموظفين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير (جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014)، ص.32،

³ - نصري مختار، اثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي (جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012)، ص.10،



✓ ادراك الفرد بان الحوافز ذات اهمية وقيمة بالنسبة له وادراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد.

✓ ان للفرد حاجات يتم اشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال الوظيفة، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات واشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.⁽¹⁾

فاذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الاجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب افضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الاجر والاداء المباشر، وقد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد اجمالي دخله)، اذا معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل اساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي.⁽²⁾

رابعا: اثر النقل على الرضا الوظيفي

يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية، حيث انه وسيلة تلجأ اليها ادارة المنظمة الى استعمالها سعياً الى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والناجمة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل، ان نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي الى اخراجه من حالة الرتابة في وظيفته الاصلية واكتسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر مصدراً هاماً لتحقيق رضا الموظف وشعوره بالتحفيز والاستقرار داخل المنظمة ونشر التعامل والتكافؤ بين مختلف الوحدات.⁽³⁾

¹ - بلخيري سهام، عشيط حنان، اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (جامعة البويرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012)، ص، ص.122، 123،

² - سهير مريومة، اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي (جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016)، ص، ص.13،،

³ - بجلول رحمة، المكان نفسه.



تطرقنا في هذا الفصل الى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت ان الرضا الوظيفي للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي، كما ان له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لأخر، لذا يتطلب الامر الاستمرار في دراسة حاجات الافراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك الى اهميته بالنسبة للموظف، المنظمة، المجتمع، وكذا انواعه.

كما راينا في الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها الحاجات الانسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرج، نظرية القيمة وغيرها من النظريات، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الاجر، الترقية... الخ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

اضافة الى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تهدف الى تحديد اساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين المسار المهني لدى الموظفين، واهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والذاتية، الاولى تركز على الاثار السلوكية للفرد كمعدل ترك الخدمة، معدل الغياب، والثانية اساسها اعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المنظمة الاعتماد على المقاييس باكثر دقة وتحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته. كما عرضنا ايضا خلال هذا الفصل العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض نواتج العمل كالتغيب عن العمل، دوران العمل ووجدنا انها ترتبط عكسيا بالرضا الوظيفي.

وفي نهاية الفصل تطرقنا الى محددات الرضا الوظيفي والتي لها دور كبير في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين كالاجر، فرص الترقية، ساعات العمل وغيرها.

الخاتمة



خلال دراستنا لموضوع تحسين المسار المهني كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي يمكن ان نستخلص مدى أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة الذي يمكن التركيز عليه من اجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتفاني أي انه وسيلة تسمح بتحقيق رضا الموظفين والمحافظة عليهم في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد وكذا حجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات ومن اجل بلوغ هذه الاهداف يجب على المنظمة ان تعتمد على مجموعة المعطيات الفردية وكذا انظمة المتابعة والتقييم والتدريب للعمال والتي تمثل الادوات الضرورية من اجل وضع سياسة جيدة لحركة الافراد داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب بالاضافة الى الاعتماد على اسس لاختيار الافراد الذين يستحقون الترقية والاختار بعين الاعتبار كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق بين الافراد والوظائف التي يشغلونها بالتالي التماشي مع مختلف التطورات وهو الشغل الشاغل لكل مسير يسعى للحفاظ على افرادها وكما هو بديهي فان التدرج الوظيفي يتم من خلال ترقية او نقل الفرد من مركز حالي الى مركز اخر حسب الاقدمية او القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة ويستمر هذا التدرج الى ان يتقاعد الفرد ومجمل هذه التنقلات او الترقيات تشكل ما يسمى بالمسار المهني.

نتائج الدراسة

- من خلال هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج النظرية اهمها :
- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الاعمال فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقيم المسار المهني للعامل وتحقق رضاه عن العمل على اساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه .
 - العمل بنظام الترقيات في الوحدة وتحفيز كل الموظفين تقريبا بتغيير منصبهم طوال الحياة الوظيفية
 - لا يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات .
 - تعيين افراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وان الوحدة تسعى لمواكبة التطور المتزايد في مجال التكنولوجيا .
 - عدم اهتمام المنظمة بالمشاكل الشخصية للفرد.
 - إيجاد العامل صعوبات في الحصول على ما يحتاجه لتأدية عمله .
 - انعدام العدالة في تعامل المدير مع جميع الموظفين .
 - انعدام التحفيز المعنوي على مستوى الوحدة .



- يعتبر الركيزة الأساسية لكافة العمليات والنشطة التي تمارسها لتحقيق أهدافها.
- إن تماشي تحسين وتخطيط المسار المهني مع إستراتيجية المؤسسة ينمي مساره الوظيفي ويحقق رضاه اتجاه العمل .

التوصيات

- من أهم التوصيات التي تمكن الوحدة من تحديد أهم المحاور الرئيسية للانطلاق في تطوير وتحسين تطبيق أسلوب تخطيط المسار المهني والذي من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي للعامل يمكن اقتصارها في ما يلي :
- التخطيط العلمي والدقيق لاحتياجات المشروع العاملة عدد أو نوعا
- تطوير نظم حفظ السجلات وأساليب تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في مختلف القرارات الخاصة بالوحدة
- دراسة العمل والتي تعتبر عملية تحليل الوظائف إحدى ركائزها هذا بجانب دراسة الوقت والحركة كأساس لوضع المعايير القياسية للأداء
- تحديد الأسس التي يتم بناء عليها قياس عملية الاختيار وترشيح وتعيين العاملين
- توفير نظام أجور مقبول وعادل يتناسب مع الجهد المبذول
- العمل على رفع مجموعة من الأسس والمعايير لتحسين ورسم سياسة الاجور
- وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط الأزمة توافرها في المترشحين للترفيه على كل المستويات
- تحديد مواعيد ثابتة الترقية أول السنة المالية او في شهر معين
- تحديد الأسس التي على أساسها وضع برنامج الترقية والنقل
- العمل بنظم التحفيز وخاصة التحفيز المعنوي والذي من شأنه أن يحسن المسار المهني للموظف من جهة وتحقيق رضاه عن العمل من جهة أخرى
- توفير ظروف العمل ملائمة مما يساعد على تحسين المسار المهني للعامل وتطوير أداءه وتحقيق رضاه .

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة 4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005
2. احمد السيد عيسى، تأثير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين بجامعة الطائف، كلية ادارة الاعمال
3. احمد بن عبد العزيز الضياف، عدم القناعة بالوظيفة، دراسة تحليلية لموظفي كلية علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة 2013
4. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983
5. بوجمعة كوسه، دروس في تنمية الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس، علم الاجتماع تنظيمو عمل
6. جبرالدجرن برج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي سيوني، دار المريخ، الرياض،
7. الحيدر عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة. بدون طبعة. بدون دار نشر، 2005
8. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الاسكندرية: الدار الجامعية 2002
9. زرعويني جهيدة، "الاشكالية المفهومية للحراك العمالي في ضوء تنظيمات المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، 2017.
10. زوقا سمير، المسار المهني للموظف، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج _ البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون 2016
11. سالم تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان



12. شهرزاد محمد شهاب "القيادة الادارية ودورها في تصير روابط العلاقات العامة"،
دراسات تربوية، الحادي عشر، تموز 2010
13. طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
2009
14. عامر جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الاولى، سنة
2016
15. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة 2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة،
1998
16. عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ف ق 21، دار وائل للنشر
عمان 2008
17. عبد الله المنصوري، التخطيط والتوجيه المهني من اجل اقتصاد قطري مستدام، دور
التوجيه المهني في مواءمة تطلعات الشباب القطري ومهاراته مع احتياجات الاقتصاد
القطري، مركز قطر للتطوير المهني
18. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، دار وائل للنشر
والتوزيع، 2005، عمان، الأردن
19. فادية ابراهيم شهاب التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية
(عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 2014
20. فتيحة علي درويش واخرون "، ادارة السلامة والصحة المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي
"، الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع. 15. ديسمبر 2018
21. محمد أحمد عبد السي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ناشرون وموزعون سنة 2010
22. محمد أحمد عبد الله، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،
سنة 2010



23. محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات _ الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي _

(الاسكندرية: المكتب الجامعي). 2009.

24. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية،

2004

25. معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، اطروحة مقدمة

لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال (جامعة دمشق كلية الاقتصاد 2014).

26. معدي بن ال مذهب، "برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في

منظمات الاعمال السعودية، دورية علمية متخصصة ومحكمة للإدارة العامة، م، 47. ع 4.

اكتوبر 2007

27. معمر داود، منظمات الاعمال الحوافز والمكافئات بحث علمي في الجوانب الاجتماعية

والنفسية القانونية (القاهرة: دار الكتاب الحديث).

28. مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع،

الأردن، 2001

2- المذكرات والرسائل

1. الاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة

الماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الافتراضية السورية

2. ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية

الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (جامعة بسكرة، كلية العلوم

الاجتماعية والانسانية. 2011.



3. ابو بكر هارون علي طه، الرضا الوظيفي لدى العاملين وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس الاجتماعي (جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي 2017
4. احمد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، ماجستير ادارة اعمال جامعة بنها 2010
5. ايمان طاهر سيد عباس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاعلام (جامعة القاهرة، كلية الاعلام 2017)،
6. بزورين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
7. بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء مسيري المنشأة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (جامعة المسيلة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2014
8. بلخيري سهام، عشيتحنان إثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (جامعة البويرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , 2012).
9. بن شارف حسين، دورالتكوين المهني المتواصل في اعادة انتاج الهويات المهنية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير (جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية 2012)،
10. بهلول رحمة، دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس المهني (جامعة قاصدي مرباح ورقلة معهد التكنولوجيا 2017



11. حسام عبد المجيد الاشقر، فاعلية برنامج تقييم الاداء الالكتروني الحديث في قياس اداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة 2015
12. حسام محمد صديق، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب واداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال جامعة السودان، كلية الدراسات العليا 2018
13. خالد علي ابو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا 2016
14. دراج فريد الرواسب السيسى وثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة، اطروحة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (جامعة المسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , 2019
15. رافع محمد وسمي حجازي مضييه، استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة (جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا 2017
16. رملي عمر، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر (جامعة العقيد اكلي محند اولحاج البويرة معهد العلوم الانسانية والاجتماعية 2012
17. زواوي حميدة، سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم ال تسيير 2017.



18. زيوشسامية محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (جامعة البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2014)
19. سعود بن سعد بن زيد الشريف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (جامعة أم القرى، كلية التربية 1436
20. سهير مرجومه، إثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2016)،
21. صالحى سمية، الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية انجاز تلاميذهم في الاقسام النهائية للتعليم الثانوي شعبة علوم طبيعية والحياة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (جامعة سطيف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية 2010
22. عفر فاطمة جاسم، أثر تصميم نظام المعلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية واحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الاداري في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة حلب 2016
23. عماد احمد ابراهيم ابو سردان، فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن (جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية 2017)
24. فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2008



25. فهد عبد الرحمان صالح العليان، تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين، دراسة مقدمة لاستكمال مطالب الحصول على درجة الدكتوراه في المناهج وطرق تدريس الرياضيات جامعة ام القرى، كلية التربية 1431
26. قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية 2009
27. لظاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الاداء، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس والعمل والتنظيم جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2009
28. محمد احمد عبد الله طبلي، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة (جامعة الاقصى، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا 2013
29. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لقسم ادارة الاعمال استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 2011
30. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر سنة 2011



31. محمد وسمي الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الانباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قدمت هذه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام (جامعة الشرق الوسط، كلية الاعلام، 2013)
32. منير زكريا، أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، سنة 2011
33. موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة 2009)
34. ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الازهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2015
35. ناصري مختار أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012)
36. نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية 2008.
37. نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة (جامعة الاقصى فلسطين، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا 2016)
38. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005



39. نورالدين عسلي، ادارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير) جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية
2009 ,
40. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج "بورتر ولور"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال (عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة 2008
41. يزه رابع مراد، تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع (جامعة باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية 2018
42. يوسف عويد عتيق السعيد، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي "الراي" و"الكويت تايمز" الكويتيتين، قدمت هذه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعلام 2013

3- المجلات والملتقيات

1. اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، م. 2، ع. 05 ابريل 2018
2. بشلوش عبد الحليم، مداويكمال، "إثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين"، دراسات تطبيقية، م. 4، ع. 3 ديسمبر 2017
3. بن كعكع ليلي، يعقوب محمد، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا 2018



4. حامدي نور الدين، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل احكام الامر 03_06 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، ع. 1. اوت 2013)
5. حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لوزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة، مجلة جيهان اربيل العلمية، اصدار خاص العدد 2 الجزء B
6. داسه مصطفى، "اصلاح الوظيفة العامة ودورها في ادارة الحياة المهنية"، مجلة البحوث السياسية والادارية
7. زبار نانو "استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، مجلة وحدة البحث في التنمية وادارة الموارد البشرية، 2017
8. طلحة عبد القادر يزيدقادة "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، م. 05، ع 01
9. عبد الله امين جماعة، وآخرون، "محددات الرضا الوظيفي واساليب تفعيلها لدى عمال شركة بنها للإلكترونيات"، معهد الدراسات والبحوث البيئية .
10. عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافين، وهيا بنت سالم بن مسعود القحطاني، "واقع ومعوقات الاحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، م، 20. ملحق 1_2019
11. علا ميمي، شبليسويطي، نظام تقييم الاداء الوظيفي وأثره في اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، م، 22. ع 2019
12. غني دحام تناي الزبيدي، رسول محمد سعيد "بناء نموذج مسار وظيفي للملاكات التمريضية"، مجلة الادارة والاقتصاد، 2016



13. مثنى زاحم فيصل "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية 2017
14. مدثر سالم عز الدين، "امير محمد علي المؤمن، دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة اداء العاملين"، المجلة العربية للإدارة، م، 39. ع. سبتمبر 2019
15. منذر مرهج باسل علاء الدين، "تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة"، مجلة البحث، م. 39، ع 2017
16. ناظم جواد الزيدية، مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
17. يونس الشوابكة "درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، م 25. 2011/10/