

**تطوير المسار الوظيفي وأثره في رضا العاملين اتجاه
وظائفهم في المستشفيات الخاصة**

بلال أحمد جواد

جامعة الجنان – لبنان JUL

تطوير المسار الوظيفي وأثره في رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات
الخاصة

The Impact of Career Path Development in Employees Satisfaction with their Jobs in Private Hospitals

Bilal Ahmad Jawad

Abstract

Career path development is a modern concept in the field of human resources management that aims to create harmony between employees and the jobs they occupy on the other in order to achieve organizational goals by increasing productivity and efficiency, ultimately leading to job satisfaction. As a result, the purpose of this study was to assess the influence of career path growth on employee work satisfaction by formulating hypotheses that included the dimensions of the two variables (career path development and employee satisfaction). The descriptive analytical approach was also used, in addition to the questionnaire and interview, to prove the validity of hypotheses or not, by distributing 150 forms to administrative staff and workers in four hospitals in the Nabatieh Governorate, from whom 143 forms were retrieved, as well as conducting several interviews. This study was divided into four chapters with the directors of human resources in the study community, and each chapter contains several chapters that are arranged in a way that allows the reader to form a clear concept about the process of developing the career path, and to know its characteristics, pillars, and

dimensions, so that it can be linked to hospital policy and to show their relationship with satisfaction career. The findings also proved the validity of the hypotheses, which show, through statistical analysis, that there is a strong correlation between the dimensions of career development, represented by career path clarity, training programs, career path planning, rewards and promotions, the job environment, administrative policies, and achieving job satisfaction.

Keywords: Human resource management, Career path planning, Job satisfaction.

المستخلص

يعد تطوير المسار الوظيفي من المفاهيم الحديثة ضمن مجال إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى خلق توازن بين العاملين من جهة والوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عبر زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة وصولاً إلى تحقيق الرضا الوظيفي. لذلك هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين عن وظائفهم، من خلال تحديد فرضيات تحتوي على أبعاد المتغيرين (تطوير المسار الوظيفي ورضا العاملين). كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن استخدام الاستبانة والمقابلة في سبيل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها، من خلال توزيع 150 استمارة على الموظفين الإداريين والعاملين في 4 مستشفيات ضمن محافظة النبطية، والتي استرجع منها 143 استمارة، فضلاً عن إجراء عدة مقابلات مع مديري الموارد البشرية في مستشفيات مجتمع الدراسة، كما تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أبواب وكل باب يحتوي على عدة فصول تم ترتيبها بطريقة تسمح للقارئ بتكوين مفهوم واضح حول عملية تطوير المسار الوظيفي، ومعرفة خصائصه وركائزه وأبعاده، ليصار إلى ربطها بسياسة المستشفيات وتبيان علاقتهم بالرضا الوظيفي.

كما جاءت النتائج لتثبت صحة الفرضيات التي تشير من خلال التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي المتمثلة بوضوح المسار الوظيفي، وبرامج التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، والمكافآت والترقيات، والبيئة الوظيفية، فضلاً عن السياسات الإدارية وبين تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي.

يعنى المسار الوظيفي بمختلف الوظائف التي يمكن أن يشغلها أي فرد في حياته المهنية، فمنذ تقدمه للعمل وقبوله من قبل الجهة المعنية، يكون قد وضع قدمه على أولى درجات هذا السلم، فالعلوم التي اكتسبها والخبرة التي سعى إلى تحصيلها ستظهر في تفاصيل عمله، عدا كونها الأساس في تحديد موقعه الوظيفي، لينطلق عندها إلى عالمه الجديد، متطعاً إلى الراتب وقدرته على سدّ مصاريفه الشهرية، وتأقلمه مع دوام العمل وساعاته، هذا إلى حين اندماجه في الوظيفة ليكون العمل قد أصبح روتينياً له بعض الشيء، بعدما انخرط في أدق تفاصيله، ليبدأ عندها بالنظر إلى سبل التطور والتقدم في حياته العملية، بوصفها المدخل الحقيقي لتحسين جوانب الحياة الماديّة والمعيشيّة؛ هذا كلّ من وجهة نظر الموظف وتطلعه إلى مصالحه، لكن في نفس الوقت هناك المصلحة الكبرى التي تؤدي الدور الأبرز في سرعة تحرك الموظفين ألا وهي مصلحة مؤسسة العمل أو المستشفى التي تنظر بشغف إلى كل موظف من موظفيها الذين يشكلون ذلك المورد البشري الضخم، لذلك فالعمل على تطويرهم وتحسين أدائهم وتحديث معلوماتهم سيكون له التأثير الإيجابي على سمعة المؤسسة وجودة خدماتها.

أولاً: مشكلة وأسئلة الدراسة

تسعى المستشفيات دائماً إلى البقاء على المستوى المطلوب من التقدم في جميع المجالات، فضلاً عن تحديث مفاهيمها الإداريّة واعتماد مبادئ الإدارة الحديثة التي تتلاءم مع تطلعاتها لتحقيق النجاح المستمر وزيادة الإنتاجية، لذلك زاد الاهتمام بدور إدارة الموارد البشرية التي تحقق من خلال سياسة تطوير المسار الوظيفي تلاؤماً بين أهداف مدخليها الأساسيين (الأفراد وإدارة المستشفى) في وقت واحد، سعياً منهم لإنجاح ذلك التطوير، من هنا تتبلور الإشكالية التالية: "هل

لتطوير المسار الوظيفي أثر في رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات؟
التي يتفرع منها سؤال رئيسي إضافة إلى أسئلة 6 فرعية.

السؤال الرئيسي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق
الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات؟
الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم تطوير المسار
الوظيفي لدى الموظفين وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في
المستشفيات؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي
والعوامل المؤثرة في التطور وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في
المستشفيات؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل برامج التدريب في سياق
تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في
المستشفيات؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل دور المكافآت والترقيات
وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأمين جو ملائم لتطوير المسار
الوظيفي وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات؟
6. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإدارة المتبعة في
سبيل تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في
المستشفيات؟

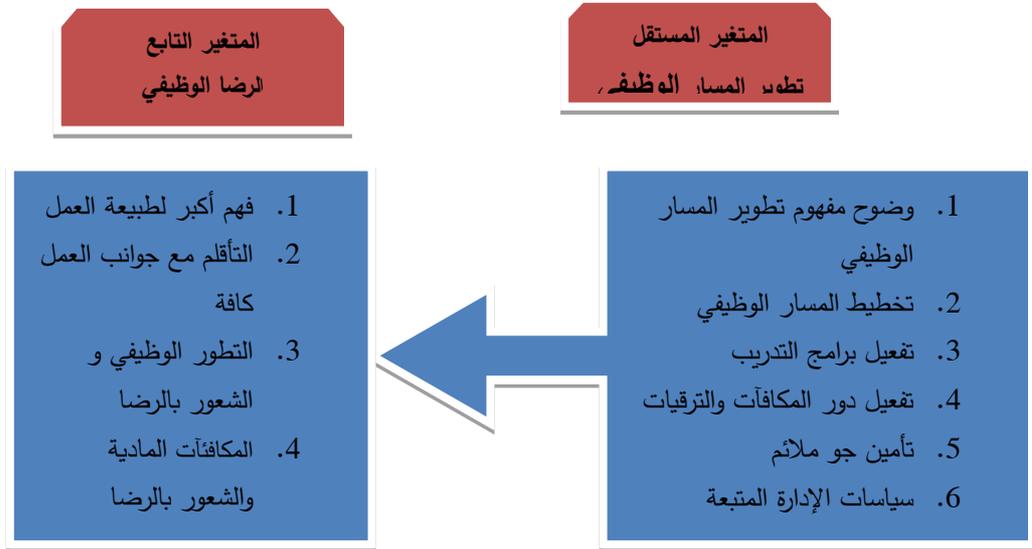
1. تطوير المسار الوظيفي يعتبر محوراً من محاور إدارة الموارد البشرية، وهو من المواضيع الحديثة والنادرة في العالم العربي على الصعيد التعليمي والتربوي والصحي، لذلك فالبحث والتوسيع في هكذا موضوع قد يكون له صدى أكبر في أبحاث لاحقة.
2. موضوع المسار الوظيفي بركائزه الفردية والتنظيمية قد فتح الأبواب الموصدة أمام الموظفين لتحديد مسارهم بأنفسهم بعد أن كانوا يعولون على رؤسائهم مهمة تحديد خياراتهم وأخذ المسؤولية عنهم في مختلف القرارات المصيرية.
3. تتناول الدراسة الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية والموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة والذي نجد أن معظم الدراسات والأبحاث تتناول هذه العينة من النواحي الصحية أكثر من النواحي الإدارية (على حد علم الباحث).

ثالثاً أهداف الدراسة

1. تحديد مدى وضوح وتطبيق لعملية تطوير المسار الوظيفي لدى الإدارة والموظفين في المستشفيات (عينة البحث).
2. تظهر الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في المستشفيات في سبيل تطبيق المسار الوظيفي.
3. تحديد ما إذا كان لتطوير المسار الوظيفي أثر في رضا العاملين عن وظائفهم في المستشفيات.
4. توضح طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين عن وظائفهم.

رابعاً المخطط الفرضي للدراسة

يظهر المخطط الفرضي للدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل "تطوير المسار الوظيفي" وبين المتغير التابع "الرضا الوظيفي".



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة (إعداد الباحث)

فيما يتعلق بأدوات البحث العلمي فقد تم استخدام الاستبانة بالاعتماد على (Vries, Ramo, & Korotov, 2009) (وادي و ماضي، 2007) (الهيدي، 2004) فضلاً عن تحكيمها من قبل 5 مشرفين، حيث تم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. خامساً فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات. الفروض الفرعية

1. الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.
2. الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.
3. الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل برامج التدريب وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.
4. الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل دور المكافآت والترقيات وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.
5. الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأمين جو عمل ملائم وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.
6. الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية المتبعة وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.

سادساً مجتمع وعينة الدراسة

صوّب النظر في البحث نحو الجنوب اللبناني، وتحديدًا محافظة النبطية - قضاء النبطية؛ وسيكون التركيز على المستشفيات الخاصة، وبعد جولة حول المستشفيات الخاصة في قضاء النبطية تبين التالي: مستشفى الشيخ راغب حرب / 350 موظفًا ومستشفى غندور / 170 موظفًا ومستشفى النجدة الشعبية / 40 موظفًا فضلاً عن مستشفى الحكمة / 42 موظفًا.

المستشفيات التي تحوي
العينات

عدد الإستمارات الموزعة

05	مستشفى راغب حرب
40	مستشفى النجدة
30	مستشفى غندور
30	مستشفى الحكمة

سابعاً حدود الدراسة

ستتبع هذه الدراسة لإثبات فرضياتها المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

1. الحدود المكانية: سوف تشمل الدراسة 4 مستشفيات خاصة في محافظة النبطية - قضاء النبطية؛ هي مستشفى راغب حرب الجامعي - مستشفى النجدة - مستشفى غندور - مستشفى الحكمة.
2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة من شهر تموز July 2015 إلى شهر آذار March 2016.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً مفهوم المسار الوظيفي والرضا الوظيفي ومراحل عملية تطوير المسار الوظيفي

يعد تطوير المسار الوظيفي من المفاهيم الحديثة ضمن مجال إدارة الموارد البشرية؛ المعروف أيضاً بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي Career Planning and Development الذي يهدف إلى خلق توازن بين العاملين من جهة، وبين الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى، ليصب ذلك في خدمة المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها المتجلية بزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة، وصولاً إلى رضا الأفراد عن العمل. كما يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي باعتباره مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره (المرسي، 2006). وقد ينظر إلى المسار الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم، أو باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مساره من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

مفهوم المسار الوظيفي Career Path

يرى Hall "أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية" (Hall, 2011) هنا نجد أن مفهوم المسار الوظيفي لا يختص لمدة زمنية محددة من حياة العامل الوظيفية فقط، إنما يشمل سنوات عمله كافة، منذ التوظيف وصولاً حتى التقاعد. إن المسارات الوظيفية بمختلف مفاهيمها تلتقي في هدف واحد وهو مساعدة الناس المؤهلين علمياً وفكرياً في التعرف على الخيارات الوظيفية المتاحة لهم، وتوضيح المعارف والمهارات التي عليهم التجهز بها للقيام بأدوار وظيفية مختلفة.

(1) مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يفسر الرضا الوظيفي على أنه مستوى الشعور بالرضا لدى موظف في مؤسسة ما بشأن وظيفته، ويستند هذا الشعور أساساً إلى إدراك الفرد لحالة الرضا والإرتياح في عمله. ويمكن أن تؤثر قدرة الشخص في إنجاز المهام المطلوبة على الرضا الوظيفي لديه، ومستوى التواصل في المنظمة، والطريقة التي يعامل بها الموظفين من قبل الإدارة.

(2) مفهوم تطوير المسار الوظيفي Career Path Development

عند قراءتك لمفاهيم المسار الوظيفي التي تم ذكرها آنفاً، يتهيأ لك أنه يعني بالموظفين والعاملين داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقط، أي أنهم المخططون لمسارهم بمعزل عن الجهة الإدارية، وهم المستفيدون الوحيدون أيضاً، وأن الدور الإداري ينحصر في التوجيه وإبداء الرأي فقط، لكن الواقع مخالف تماماً، إذ لا حديث عن مسار وظيفي محصور بدور الموظفين مهما اختلفت مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم بمعزل عن إشراف الإدارة، ولا حتى مرتبط بدور الإدارة فقط من دون تعاون الموارد البشرية المتمثلة بالموظفين.

(1) مفهوم إدارة الموارد البشرية

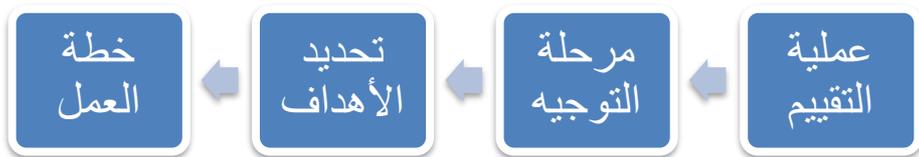
يقصد بمصطلح الموارد البشرية جميع البشر العاملون في منظمة أو شركة معينة باختلاف الخدمات التي تقدمها، سواء كانت تجارية كالشركات العامة أو صحية كالمستشفيات أو مالية كالبنوك وغيرها، بدايةً من المدير وصولاً إلى آخر موظف في الشركة،« ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (وسيلة، 2004).

كل ذلك يعود إلى ما كسبته إدارة الموارد البشرية خصوصاً في ظل الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي من أهمية أعطت العنصر البشري الدور البارز في تقدم المؤسسات وزيادة الإنتاجية (الخزامي، 2003)، كيف إذاً سيكون موقع هذا العنصر في مؤسسة تعنى بالصحة والسلامة للمواطنين، ولها الاحتكاك المباشر مع حاجاتهم ومطالبهم التي ستقدم عبر العاملين باختلاف وظائفهم وأدوارهم. كما نلاحظ أن الاهتمام بدراسة الموارد البشرية، واعتماد إدارة مخصصة لها داخل كافة المؤسسات الاستشفائية أو غيرها يسير بوتيرة تصاعدية، إضافة إلى إبرام خطط جديدة بهدف تطوير كافة النواحي المتعلقة بهذه الإدارة، والتي يعد تطوير المسار الوظيفي Career Path Development من الركائز الأساسية ضمنها، نظراً لما يحققه من فوائد تعود على المؤسسة والموظفين معاً.

كما نرى أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت أهمية عالية قياساً بالإدارات الأخرى منها المالية، التي كانت تعد المورد الأساسي والأهم لنجاح الشركات، وضمان ثباتها الاقتصادي على مرّ العصور (مصطفى، 2004).

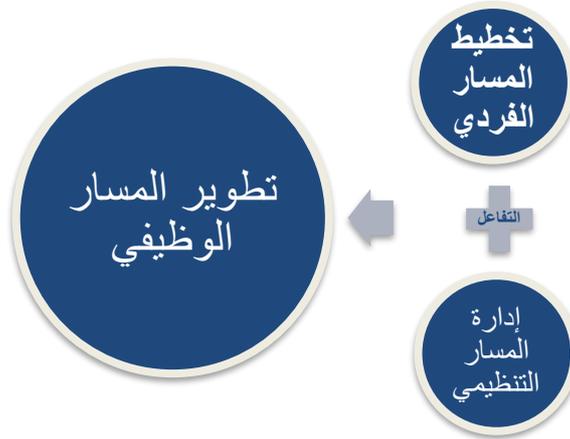
3) مراحل عملية تطوير المسار الوظيفي

إن التخطيط الوظيفي هو حاجة تخص الفرد والمؤسسة ويحتوي مجموعة من الفرص التي يمكن أن تكتسب بطرق متنوعة، والتي يستطيع الموظفون من خلالها أن يصبحوا على بيئة واضحة حول الاهتمامات والقيم ونقاط القوة والضعف، والحصول على معلومات حول فرص العمل داخل الشركة إضافة إلى تحديد الأهداف المهنية ووضع خطط عمل لتحقيق الأهداف المهنية (حنفي، 2000).



الشكل (2) نظام تخطيط المسار (Gillet & Egglan, 2002)

ثانياً دور الموظفين والإدارة في عملية تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات في سياق تطوير المسار الوظيفي، علينا أن نفرص بين الدور الفردي الذي يخص الموظفين ويعبر عنه بتخطيط المسار الفردي، وبين الدور الإداري الذي يعبر عنه بإدارة المسار التنظيمي.



الشكل (3) تطوير المسار الوظيفي (إعداد الباحث)

4) تخطيط المسار الوظيفي (الفردي) Career Path Planning

هو تلك الجهود والأنشطة التي يقوم بها الفرد منذ تفكيره في اختيار المهنة، والمؤسسة والوظيفة التي تناسب دراسته وقدراته وطموحاته، بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة صحية كالمستشفيات أو غير صحية، وذلك بغية رسم مسار أولي لحياته المهنية، إذ يطرح على نفسه السؤالين الآتيين: أين أريد أن أذهب؟ كيف أصل إلى هناك؟

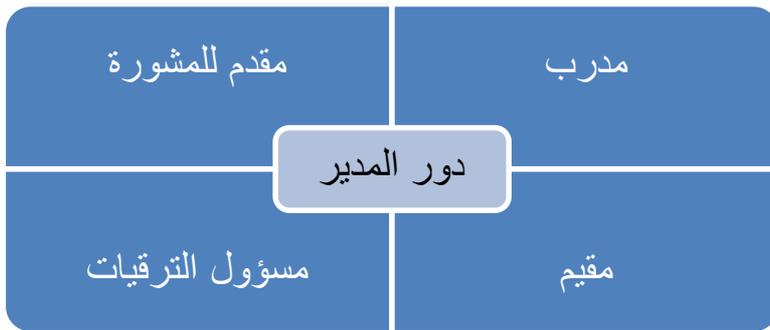
هذا كله يستغرق وقتاً طويلاً للوصول إلى تعريف واضح لطموحاته. كما أن الإنسان يعد من الموارد المتجددة ذات الطاقة النابضة، الذي يسعى دائماً لتطوير

ذاته والنظر في الفرص الوظيفية المتاحة، ورسم خطة للمسار المهني لمدة بعيدة، كما أنه وبعد مرور مدة زمنية من العمل تنمو لدى الفرد المهارات الجديدة التي تميّز قدراته عما كانت عليه سابقاً لتؤثر تلقائياً في أهدافه وإتجاهاته، فضلاً عن قيمه وثوابته، فتنشبت الهوية الوظيفية لديه، التي تشبه إلى حد كبير التطلعات التي يهدف للوصول إليها من تعيين جديد أو ترقية أو ربما نقل وظيفي. وقد لفتتني عبارة تتناول التخطيط مفادها "إن الهدف من دون خطة يبقى أمنية A goal - without a plan is just a wish".

1) إدارة المسار الوظيفي (التنظيمي) Career Path Management

هي مجموعة المهام التي تعنى بها الإدارة في سبيل إدارة المسار التنظيمي، وتحديدًا أنشطة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحريض على التطوير الوظيفي، كما يدرج تحت مسؤوليات المنظمة أيضاً تطوير خيارات التواصل المهنية بينها وبين الموظف، فضلاً عن تعزيز الظروف وخلق بيئة من شأنها تسهيل وضع الخطط المهنية الفردية من قبل الموظفين.

حيث أن كل ما تقوم به المنظمة في سبيل خدمة الموظف، لا بد وأن يعود بالفوائد والرضا على نظمها، كالمثل الذي قاله وارن بافيت Warren (1996) Warren "أن البعض يجلس في ظل الشجرة اليوم بسبب أن أحداً قد غرسها منذ وقت طويل Some sitting in the shade today because someone planted a tree a long time ago".



(2) أبعاد إدارة المسار التنظيمي

أولاً البعد الداخلي: هو البعد الذي يخص كل المهام التي تتعلق بالأبعاد السيكولوجية والعاطفية التي ترتبط بأهداف المسار الفردية.

ثانياً البعد الخارجي: هو العملية التي تتعلق بالمؤسسة وتعنى بتوزيع المهام للأفراد، والتي تركز على تحقيق التوازن بين البعد العاطفي النفسي الذي يخص الأفراد والبعد التطبيقي العملي ليجعل من مهمة إدارة المسار التنظيمي عملية ناجحة.

لكل عامل في أي مؤسسة كانت، سواء مستشفى أم غيرها، تطلعات خاصة، وأهداف تكون المؤثر الأبرز في سلوكيات الموظفين، لكن ليس من الخطأ أن يعرف العمال جميعاً أن رضاهم عن مسارهم (Smith, Career Satisfaction, Kendall, Hullin, 1969) هو أمر بالغ الأهمية للمؤسسة التي يعملون بها، خصوصاً بعد الإهتمام المتزايد الذي بدأ يأخذه هذا المجال من قبل إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة.

ثالثاً كيف يتحقق تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات (التفاعل بين الفرد والمؤسسة)

(1) عملية تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تشمل كافة النواحي الإدارية كافة في المنظمات، بما فيها المؤسسات الصحية باختلاف مهامها وما تحتويه من مجالات عمل متشعبة، لتطول معظم نواحي الحياة أيضاً. إذ يبقى المسار المهني للإنسان هو هدفه الأساسي، ومن لا هدف له لا وجود له أصلاً، فالإنسان كتلة عاطفية

حيوية نابضة، لا يقف عند أي مفترق طرق، بل يبقى ساعياً طوال عمره للسير في طريق يضمن له مستقبلاً يأمل بأن يكون أفضل من واقعه الحالي.

(2) إمكانية تحقيق تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات

عند الحديث عن إمكانية تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات، لا بدّ من تعريف مؤسسات الرعاية الصحية فهي حقل معقد ودائم التغيير، وبنظرة إلى نسبة نمو الكادر الطبي والموظفين في القطاعات الصحية (Champagne, McAfee, 2002) فمن المتوقع أن تزيد بنسبة 22% بين سنوات 2010-2020 أي أسرع من المتوسط المعتاد للمهن الباقية. وفي حين يعتبر الكادر الطبي والتمريضي الذي يقدم الخدمات الاستشفائية والطبية، بمثابة الواجهة الأساسية لمؤسسات الرعاية الصحية، نجد أن هناك متخصصين آخرين في هذا المجال هم المديرون التنفيذيون للرعاية الصحية.

(3) كيفية تحقيق عملية تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات

بعد أن اتفقنا على إمكانية تحقيق تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات، نجد أنه من الضرورة الملحة في يومنا الحالي تطبيق هذا النظام، نظراً لأن موظفي اليوم هم أكثر وعياً حول مسارهم المهني من أي وقت مضى وهم باتوا أكثر تطلباً في سبيل تنمية الشخصية وتطويرها، كما نجد أن المنظمات التي لا تسمح للموظفين بتلبية احتياجاتهم الفردية سوف تفقد تدريجياً الموظفين ذوي الكفاءة العالية. في حين يسعى برنامج تطوير المسار الوظيفي لتحقيق التناسب بين احتياجات الموظف مع تلك الخاصة بالمنظمة وذلك باستخدام مكونات رئيسية تحدّد بالمشورة والتدريب، إذ تأتي المشورة لتقدم للموظفين الفرصة لتحديد الأهداف المهنية وإنشاء الخطط ضمن سياق الحقائق التنظيمية.

رابعاً ركائز عملية تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات وأبرز نتائج تطبيقه

1) ركائز عملية تطوير المسار الوظيفي

إن نظام تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات يعتمد على ركائز أساسية، والتي يجب توفرها لضمان التحقيق الناجح لهذا التطوير الوظيفي:

أ. الوضوح والتركيز

إن سطوع الضوء على الحياة المهنية بالإضافة إلى وجود مدرب موثوق به على مدى فترة من الزمن، يساعد في تركيز الانتباه إلى حيث تستدعي الحاجة العملية ذلك، وعدم هدر الوقت في تنفيذ أعمال لن تفيد أبداً في الوصول إلى الهدف الرئيسي.

ب. تعزيز الثقة

سواء كان ذلك في تعزيز الثقة على التواصل مع أرباب العمل أو منح الثقة للتقل عبر التحولات الرئيسية ضمن المسار المهني في المنظمة، ما يفعل ذلك من عملية التحديد والتوضيح لنقاط القوة والخيارات المهنية.

ج. زيادة المشاركة

بالنسبة لبعض الموظفين فإن الالتزام بجدول الحياة المهنية والتطوير الوظيفي داخل المؤسسة ومواءمة ذلك مع أهداف المنظمة يعتبر وصفاً أساسية وقوية للنجاح، وبالنسبة لآخرين هي عبارة عن بناء الذات الأصيلة للعمل والتواجد بشكل كامل في جميع التفاعلات الخاصة بين الموظف وأرباب العمل والعملاء.

د. القيادة الملهمة

جعل معظم الفرص الإستراتيجية الخاصة بتطوير المسار الوظيفي الكامنة في العديد من نقاط التحول في الحياة المهنية تؤخذ ببصيرة وبوضوح فكري، مع معرفة من أنت ولماذا تعمل هنا، وامتلاك الثقة الكافية للعمل ضمن جميع أنحاء المنظمة، والذي يمكن أن يساعد في تعزيز قوة حضور المستشفيات والمنظمات.

هـ. استمرارية المسار الوظيفي

كل واحد منا يواجه تحولاً كبيراً ضمن مرحلة ما في مهنته، إن خلال فترة ترك الوظيفة، أو الجذب لعمل جديد خارج المؤسسة، أو ربما ترقية أو الانتقال لعمل جديد بطريقة مختلفة، لكن تبقى معرفة كيفية عبور مرحلة الانتقال الوظيفي مع الحفاظ على القيم المهنية هو المساهم الرئيسي في نجاح عملية الانتقال.

و. مرونة التنقل

إن الثقة المعززة والوضوح التي تأتي من معرفة نفسك، والخيارات والتفضيلات الخاصة بك لديهما التأثير الكبير على مستويات المرونة لديك، والمساعدة في خلق قدر أكبر من خفة الحركة والتنقل الوظيفي، كما أن البرامج التي تتضمن التركيز على رفاهية العاملين لها المساهمة الرئيسية في المرونة المهنية (Waterman, Waterman, & Collard, 1994).

(2) نتائج تطوير المسار الوظيفي على المنظمة

إن التكلم عن فوائد تطوير المسار الوظيفي، يحتاج إلى صفحات كثيرة لكي نحصيها، كيف لا وهي عملية تلامس الروح الإنسانية وتقف أمامها لتبسط لها يد العون وتمهد طريق السير نحو المستقبل بعد إضاءة أفقه المظلم، بالإضافة إلى حصول المنظمة على النتائج الإيجابية (Kets de Vries, 2001) من خلال الاتفاق والانسجام بين أفراد العمل مثال:

أ. امتلاك المنظمة معلومات عادلة حول نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والمواقف والسلوك والقيم والتطلعات المستقبلية والمهارات والكفاءات لديهم، مما يجعلها قادرة بشكل أفضل على الاستفادة من مهارات الموظفين ووضعها في المكان المناسب.

- ب. يمكن للمنظمة أن تنشر جميع التفاصيل والمعلومات الهامة على جميع المستويات التنظيمية من أجل ضمان التواصل الفعال على جميع المستويات. وهي تعزز وتؤكد على تحسين الاتصال داخل المنظمة ككل.
- ج. كما أن تطوير المسار الوظيفي يساعد المنظمة على الاحتفاظ بقيمة موظفيها، من خلال توفير ما يريدون لهم، أي حين تصبح المنظمة قادرة على جمع كافة المعلومات اللازمة عن موظف معين، يمكنها عند ذلك بذل الجهود للاحتفاظ به.
- د. وضع سمعة المنظمة في السوق، حيث تجذب المزيد من الأيدي العاملة المتخصصة والمهنيين الذين يرون مجالاً للتطور فيها.

(3) نتائج تطوير المسار الوظيفي على الموظفين

- أ. إن الفائدة الرئيسية لنظام التطوير الوظيفي للموظفين هو الحصول على المساعدة المفيدة في التوجيه الصحيح نحو قرارات حياتهم المهنية، والوصول إلى معرفة تطلعاتهم الخاصة والأهداف والرغبات وفهم كيفية تشكيل حياتهم المهنية.
- ب. باستخدام هذا النظام، فإن الموظف يستطيع تحديد الأهداف والغايات الأكثر واقعية التي يمكن إنجازها خلال فترة حياته المهنية.
- ج. تساعد في تعزيز وتحسين سبل الاتصال بين الموظف والمدير، كذلك على جميع مستويات المنظمة.
- د. يمكن للموظفين الحصول على التغذية الراجعة حول أدائهم في العمل، ما يساعدهم ذلك على تحسين أسلوب عملهم ويحملهم على رفع مستوى مهاراتهم.
- هـ. ومن أهم الفوائد هي أنها عملية تؤدي إلى الإثراء الوظيفي وتعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين مهما اختلفت مناصبهم.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

(1) عرض لمجمل الاستمارات التي وزعت على المستشفيات (عينة البحث)

الأسلوب الذي تم اعتماده في سبيل جمع المعلومات من المستشفيات (عينة البحث) هو أسلوب الاستبانة، وذلك من خلال توزيع الاستمارات ومن ثم جمعها ووصف مضمونها، وتحليل البيانات كافة التي تحتويها، تمهيداً للوصول إلى نتائج علمية واضحة تكون الدليل الذي يثبت صحة الفرضيات المطروحة أو عدمه. من هنا كان لنا أن نوزع 150 استمارة، تم تحصيل 143 استمارة منها.

قبل البدء بتحليل الاستبانات، لا بد من الإشارة إلى درجة الثبات Cronbach's Alpha فضلاً عن مقياس الثقة.

الجدول (1) قيمة درجة الثبات

Cronbach's Alpha	N of Items
0.945	42

كما يظهر الجدول (1) أن قيمة درجة الثبات Cronbach's alpha كانت تساوي $0.7 < 0.945$ ما يدل على أن درجة الثبات عالية جداً، مع الإشارة إلى أن مستوى مقياس الثقة المعتمد هو 95%.

(2) تحليل الفرضيات من خلال البيانات الرقمية لإثباتها أو رفضها

الآن سوف يتم تحليل كل فرضية من خلال المتغيرات التي تحتويها، ومن ثم ننتقل لتحليل تأثير تطوير المسار الوظيفي من خلال أبعاده المقسمة ضمن جداول محددة، في الرضا الوظيفي الذي كان له حصة من المتغيرات أيضاً، وسيتم استخدام Chi-square لتحديد ما إذا كانت هناك فروقات بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي وبين الرضا الوظيفي، من خلال استخدام أساليب تحليل الاستبان التالية:

- Frequency and Percentage لقياس النسب المئوية لإستجابات عينة الدراسة.
- Chi-square لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (تطوير المسار الوظيفي وبين رضا الموظفين).
- Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- Pearson Correlation لتبيان مدى تأثير بين متغيرات الدراسة.

الجدول (2) ملخص عام لنتائج الفرضيات (إعداد الباحث)

العلاقة مع الرضا الوظيفي	Pearson correlation	Pearson Chi-square	الفرضيات	
H1 توجد علاقة طردية وسطية	0.3<0.473<0.6	Sig = 0.01 < 0.05	وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي	H 0
H1 توجد علاقة طردية وسطية	0.3<0.301<0.6	Sig = 0.017 < 0.05	تخطيط المسار الوظيفي	
H1 توجد علاقة طردية وسطية	0.3<0.384<0.6	Sig = 0.01 < 0.05	تفعيل برامج التدريب	
H1 توجد علاقة طردية وسطية	0.3<0.527<0.6	Sig = 0.01 < 0.05	تفعيل دور المكافآت والترقيات	
H1 توجد علاقة طردية وسطية	0.3<0.511<0.6	Sig = 0.01 < 0.05	سياسات الإدارة المتبعة	H 1
H1 توجد علاقة طردية وسطية	0.3<0.515<0.6	Sig = 0.01 < 0.05	تأمين جو ملائم	
95% هو مقياس الثقة المعتمد في هذا البحث 95% Confidence Interval of the Differences				

الفرضية 1: وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي وتأثيره في الرضا الوظيفي

H.1.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق الرضا الوظيفي.
قبل البدء بعملية قياس متغيرات الفرضية علينا البدء بالتحليل الوصفي للنتائج وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول (3) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بوضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي

الوسط الحسابي Mean	مقاييس الاستجابة Response measures										المتغيرات
	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
	Frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	
1.61	1	0.7	4	2.8	8	5.6	54	37.8	74	51.7	تملك مفهوماً واضحاً حول مسارك الوظيفي
1.68	1	0.7	4	2.8	11	7.7	57	39.9	67	46.9	بدأت بالتخطيط للمسار الوظيفي منذ بداية عملك
2.02	1	0.7	13	9.1	20	14.0	60	42.0	46	32.2	تسعى الإدارة لرسم مسار وظيفي واضح لك منذ البداية
1.69	2	1.4	2	1.4	10	7.0	62	43.4	63	44.1	تحسن تخطيط مسارك الوظيفي مع مرور سنوات العمل
2.02	4	2.8	4	2.8	27	18.9	62	43.4	44	30.8	تسعى الإدارة إلى مساعدتك في تخطيط مسارك الوظيفي
1.76	2	1.4	2	1.4	12	8.4	69	48.3	56	39.2	يساعدك التخطيط في التعرف على الخيارات الوظيفية المتاحة

نتيجة التحليل الوصفي

يظهر الجدول (3) أن نسبة الموافقة على الأسئلة التي تتعلق بوضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات (عينة البحث) كانت نسبة عالية، ما يدل على وجود مفهوم لتطوير المسار الوظيفي، ذلك يعني أن البعد الأول من تطوير المسار الوظيفي هو قيد التطبيق.

نصل الآن إلى قياس مدى تأثير وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات (عينة البحث)، وذلك باستخدام **Chi-square** للدلالة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموع متغيرات الفرضية، ومن ثم سيتم استخدام **Correlation** لمعرفة قوة هذه العلاقة، ومن ثم التوصل إلى دليل إحصائي حول صحة الفرضية الأساسية.

الجدول رقم (4) Chi-Square Tests الرضا الوظيفي ووضوح مفهوم المسار الوظيفي

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.494 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	33.464	6	.000
Linear-by-Linear Association	29.271	1	.000
N of Valid Cases	132		

الجدول رقم (5) Symmetric Measures الرضا الوظيفي ووضوح مفهوم المسار الوظيفي

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.473	.067	6.116	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.444	.072	5.652	.000 ^c
N of Valid Cases	132			

يظهر الجدول (4) من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بوضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي وبين تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي أن P value Pearson Chi-square=34.494 / (sig=0.01<0.05) ما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي وبين الرضا الوظيفي.

كما يظهر الجدول (5) أن نسبة Pearson correlation تساوي 0.473 ما يدل على أن العلاقة بين وضوح مفهوم تطوير المسار وبين رضا العاملين هي علاقة طردية وسطية.

ما يدل على أن H.1.1 هي الفرضية الصحيحة، التي تفيد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق رضا العاملين عن وظائفهم في المستشفيات.

الفرضية 2: تخطيط المسار الوظيفي والعوامل المؤثرة في التطور وعلاقته بالرضا الوظيفي

H.2.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والعوامل المؤثرة في التطور وبين تحقيق الرضا الوظيفي. قبل البدء بعملية قياس متغيرات الفرضية علينا البدء بالتحليل الوصفي للنتائج وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول (6) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي والعوامل المؤثرة في التطور

الوسط الحسابي Mean	مقاييس الإستجابة Response measures										المتغيرات
	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
	frequency	Percent	frequency	Percent	Frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	
2.29	5	3.5	27	18.9	20	14.0	41	28.7	48	33.6	كانت هناك فرص كثيرة عند إختيار مجال عملك الحالي
2.07	4	2.8	8	5.6	19	13.3	71	49.7	37	25.9	تستطيع توقع موقعك الوظيفي بعد مرور سنوات من العمل
1.69	0	0	6	4.2	14	9.8	51	35.7	69	48.3	تشعر بالرغبة في تغيير موقعك الوظيفي والحاجة الى التطور
2.54	6	4.2	23	16.1	36	25.2	52	36.4	24	16.8	هل هناك مرونة في التنقل الوظيفي
2.21	5	3.5	15	10.5	21	14.7	62	43.4	37	25.9	يمكن الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة
2.37	9	6.3	11	7.7	31	21.7	59	41.3	29	20.3	تسعى الإدارة الى تأمين فرص التقدم الوظيفي خلال مدة عملك

نتيجة التحليل الوصفي

يظهر الجدول (6) أن نسبة الموافقة على الأسئلة التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات (عينة البحث) كانت نسبة عالية، ما يدل على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية ناشطة ضمن مجال المستشفيات (عينة البحث)، ذلك يعني أن البعد الثاني من تطوير المسار الوظيفي هو قيد التطبيق.

نصل الآن إلى قياس مدى تأثير عملية تخطيط المسار الوظيفي في رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات (عينة البحث)، وذلك باستخدام Chi-square للدلالة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات، ومن ثم سيتم استخدام Correlation لمعرفة قوة هذه العلاقة، ومن ثم التوصل إلى دليل إحصائي حول الفرضية الأساسية.

الجدول (7) Chi-Square Tests الرضا الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.383 ^a	6	.017
Likelihood Ratio	16.215	6	.013
Linear-by-Linear Association	11.592	1	.001
N of Valid Cases	130		

الجدول رقم (8) Symmetric Measures الرضا الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.300	.076	3.555	.001 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.312	.079	3.710	.000 ^c
N of Valid Cases	130			

يظهر الجدول (7) من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بعملية تخطيط المسار الوظيفي وبين تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي أن P value Pearson Chi-square=15.383 / (sig=0.017<0.05) والذي يدل على أن هناك علاقة بين وضوح مفهوم تطوير المسار وبين رضا العاملين.

كما يظهر الجدول (8) أن نسبة Pearson correlation تساوي 0.300 ما يدل على أن العلاقة بين وضوح مفهوم تطوير المسار وبين رضا العاملين هي علاقة طردية وسطية.

مما يدل على أن H.2.1 هي الفرضية الصحيحة التي تقيد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والعوامل المؤثرة في التطور وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات.

الفرضية 3: دور برامج التدريب ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي

H.3.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل برامج التدريب وبين تحقيق الرضا الوظيفي.

قبل البدء بعملية قياس متغيرات الفرضية علينا البدء بالتحليل الوصفي للنتائج وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (9) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بتفعيل برامج التدريب

الوسط الحسابي Mean	مقاييس الإستجابة Response measures										المتغيرات
	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	
1.89	3	2.1	10	7.0	13	9.1	57	39.9	58	40.6	هناك برامج تدريبية كاملة للموظفين في المستشفيات

1.79	2	1.4	5	3.5	9	6.3	71	49.7	55	38.5	يسهم التدريب في فتح افاق عمل جديدة
1.60	1	0.7	2	1.4	3	2.1	69	48.3	67	46.9	يسهم التدريب في تطوير شخصيتك المهنية
1.61	1	0.7	3	2.1	3	2.1	67	46.9	67	46.9	يساعدك التدريب على تحسين ادائك في العمل
1.92	2	1.4	7	4.9	20	14.0	61	42.7	52	36.4	تلتزم ادارة المستشفى الموظفين على الخضوع لبرامج التدريب
2.06	2	1.4	10	7.0	18	12.6	76	53.1	35	24.5	تنظر الادارة الي الحاجة العملية قبل تحديد برامج التدريب المطلوبة

نتيجة التحليل الوصفي:

يظهر الجدول (9) أن نسبة الموافقة على الأسئلة المتعلقة بتنفيذ برامج التدريب ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات (عينة البحث) كانت نسبة عالية، ما يدل على وجود تطبيق لبرامج التدريب، ذلك الذي يعد بعداً من أبعاد تطوير المسار الوظيفي، لذا نستطيع أن نقارن هذا المتغير مع معدل الرضا الوظيفي ونجد العلاقة بينهم.

نصل الآن إلى قياس مدى تأثير تفعيل برامج التدريب ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي على رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات (عينة البحث)، وذلك باستخدام Chi-square للدلالة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات، ومن ثم سيتم استخدام Correlation لمعرفة قوة هذه العلاقة، ومن ثم التوصل إلى دليل إحصائي حول الفرضية الأساسية.

الجدول (10) Chi-Square Tests الرضا الوظيفي وتفعيل برامج التدريب

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46.875 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	29.940	8	.000
Linear-by-Linear Association	19.494	1	.000
N of Valid Cases	133		

الجدول رقم (11) Symmetric Measures الرضا الوظيفي وبين تفعيل برامج التدريب

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.384	.080	4.764	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.302	.082	3.627	.000 ^c
N of Valid Cases	133			

يظهر الجدول (10) من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتفعيل برامج التدريب ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي وبين تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي أن P Pearson Chi-square=46.875 / value (sig=0.01<0.05) ما يدل على أن هناك علاقة بين تفعيل برامج التدريب وبين رضا العاملين.

كما يظهر الجدول (11) أن نسبة Pearson correlation تساوي 0.384 ما يدل على أن العلاقة بين تفعيل برامج التدريب وبين رضا العاملين هي علاقة طردية وسطية.

مما يدل على أن H.3.1 هي الفرضية الصحيحة، التي تفيد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل برامج التدريب ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين عن وظائفهم في المستشفيات.

الفرضية 4: دور المكافآت والترقيات ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي وأثرها

في الرضا الوظيفي

H.4.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل دور المكافآت والترقيات وبين تحقيق الرضا الوظيفي.

قبل البدء بعملية قياس متغيرات الفرضية علينا البدء بالتحليل الوصفي للنتائج وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بتفعيل دور المكافآت والترقيات

الوسط الحسابي Mean	مقاييس الإستجابة Response measures										المتغيرات
	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
	Freq uenc y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	
2.49	12	8.4	12	8.4	42	29.4	43	30.1	33	23.1	هناك عدالة في منح فرص الترقية داخل المستشفى
2.32	5	3.5	14	9.8	37	25.9	52	36.4	34	23.8	تحدد الترقيّة على اساس الاقدمية وتراكم الخبرات في العمل
2.06	4	2.8	8	5.6	23	16.1	63	44.1	43	30.1	ترى ان زيادة الراتب الشهري دليل على نجاح مسارك الوظيفي
2.52	7	4.9	19	13.3	35	24.5	59	41.3	21	14.7	تسعى الإدارة إلى تقديم المكافآت بحسب الاولويات الوظيفية
1.80	2	1.4	3	2.1	17	11.9	62	43.4	58	40.6	ترى في المكافآت تقديرا لجهودك في العمل

نتيجة التحليل الوصفي:

يظهر الجدول (12) أن نسبة الموافقة على الأسئلة التي تتعلق بتفعيل دور المكافآت والترقيات لدى العاملين في المستشفيات (عينة البحث) كانت نسبة عالية، ما يدل على أن هناك تفعيلاً لدور المكافآت والترقيات ضمن برامج المستشفيات (عينة البحث)، الذي يدعم خطوات تطوير المسار الوظيفي.

نصل الآن إلى قياس مدى تأثير دور المكافآت والترقيات ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي على رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات (عينة البحث)، وذلك باستخدام Chi-square للدلالة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات، ومن ثم سيتم استخدام Correlation لمعرفة قوة هذه العلاقة، ومن ثم التوصل إلى دليل إحصائي حول الفرضية الأساسية.

الجدول (13) Chi-Square Tests الرضا الوظيفي ودور المكافآت والترقيات

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54.570 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	45.721	8	.000
Linear-by-Linear Association	36.618	1	.000
N of Valid Cases	133		

الجدول رقم (14) Symmetric Measures الرضا الوظيفي ودور المكافآت والترقيات

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.527	.063	7.092	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.492	.067	6.465	.000 ^c
N of Valid Cases	133			

يظهر الجدول (13) من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بدور المكافآت والترقيات وبين تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي أن (sig=0.01 < 0.05) value /P Pearson Chi-square=54.570 ما يدل على أن هناك علاقة بين تفعيل دور المكافآت والترقيات ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين.

كما يظهر الجدول (14) أن نسبة Pearson correlation تساوي 0.527 ما يدل على أن العلاقة بين تفعيل دور المكافآت والترقيات ضمن سياق تطوير

المسار الوظيفي وبين رضا العاملين هي علاقة طردية وسطية. مما يدل على أن H.4.1 هي الفرضية الصحيحة، التي تفيد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل دور المكافآت والترقيات ضمن سياق تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق رضا العاملين عن وظائفهم في المستشفيات.

الفرضية 5: تأمين جو العمل الملائم لتطوير المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي

H.5.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي قبل البدء بعملية قياس متغيرات الفرضية علينا البدء بالتحليل الوصفي للنتائج وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول (15) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بتأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار الوظيفي

الوسط الحسابي Mean	مقاييس الإستجابة Response measures										المتغيرات
	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	freq uens y	Perc ent	
1.86	2	1.4	5	3.5	24	16.8	49	34.3	60	42.0	تهتم الإدارة بالدعوة بإقامة ورش عمل ومحاضرات وندوات
1.78	1	0.7	0	0	16	11.2	73	51.0	50	35.0	تساعد العلاقات الجيدة مع الإدارة على تخطيط افضل للمسار الوظيفي
1.90	0	0	6	4.2	16	11.2	76	53.1	42	29.4	انت مقتنع ان التطور في العمل يعتمد على نشاط الموظف
2.04	2	1.4	7	4.9	23	16.1	70	49.0	37	25.9	تسهم بيئة المستشفى في ادراك اهداف تخطيط مسارك الوظيفي
1.93	2	1.4	8	5.6	12	8.4	74	51.7	44	30.8	تساعد العلاقات الجيدة مع زملائك على تخطيط اسلم لمسارك الوظيفي

2.17	4	2.8	5	3.5	35	24.5	62	43.4	33	23.1	تهتم الادارة بنجاح تطوير مسارك خلال سنوات العمل
1.87	1	0.7	1	0.7	21	14.7	71	49.7	44	30.8	يسهم الامن الوظيفي في نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي

نتيجة التحليل الوصفي:

يظهر الجدول (15) التحليل الوصفي لمتغيرات الفرضية الخامسة أن نسبة الموافقة على الأسئلة التي تتعلق بتوفير الجو الملائم لتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات (عينة البحث) كانت نسبة عالية، ما يدل على توافر جو داخل المستشفيات (عينة البحث) يساعد على تطوير المسار الوظيفي، ما يعني أن الإدارة مهتمة بتأمين جو مناسب بهدف جعل بيئة العمل مكاناً آمناً يستطيع الموظف من خلاله أن يقدم أفضل الخدمات وأن يطمح لبناء مستقبل يكون قادراً على التخطيط له من خلال وظيفته، التي سمحت الأجواء فيها لذلك.

نصل الآن إلى قياس العلاقة بين تأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات (عينة البحث)، وذلك باستخدام Chi-square للدلالة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات، ومن ثم سيتم استخدام Correlation لمعرفة قوة هذه العلاقة، ومن ثم التوصل إلى دليل إحصائي حول الفرضية الأساسية.

الجدول (16) Chi-Square Tests الرضا الوظيفي وتأمين الجو الملائم لتطوير المسار الوظيفي

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.700 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	39.826	6	.000
Linear-by-Linear Association	33.973	1	.000
N of Valid Cases	131		

الجدول رقم (17) Symmetric Measures الرضا الوظيفي وتأمين الجو الملائم لتطوير المسار الوظيفي

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Interval by Interval	Pearson's R	.511	.061	6.756	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.499	.063	6.545	.000 ^c
	N of Valid Cases	131			

يظهر الجدول (16) من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار الوظيفي وبين تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي أن P Pearson Chi-square=39.700 / value (sig=0.01<0.05) ما يدل على أن هناك علاقة بين تأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار وبين رضا العاملين.

كما يظهر الجدول (17) أن نسبة Pearson correlation تساوي 0.511 ما يدل على أن العلاقة بين تأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار وبين رضا العاملين هي علاقة طردية وسطية.

مما يدل على أن H.5.1 هي الفرضية الصحيحة، التي تفيد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأمين الجو العام المساعد على تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق رضا العاملين عن وظائفهم في المستشفيات.

الفرضية 6: السياسات المتبعة الداعمة لعملية تطوير المسار الوظيفي وأثرها

في الرضا الوظيفي

H.6.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع السياسات الداعمة لعملية تطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق الرضا الوظيفي.

قبل البدء بعملية قياس متغيرات الفرضية علينا البدء بالتحليل الوصفي للنتائج وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (18) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بإتباع السياسات الداعمة لعملية تطوير المسار الوظيفي

الوسط الحسابي Mean	مقاييس الإستجابة Response measures										المتغيرات
	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
	frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	frequency	Percent	
1.65	2	1.4	3	2.1	10	7.0	53	37.1	71	49.7	تساعد التقييمات السنوية في تحديد نقاط القوة والضعف لديك
1.68	0	0	4	2.8	11	7.7	60	42.0	64	44.8	تساهم التقييمات في تحديد اهتماماتك وحاجاتك المهنية
1.95	1	0.7	8	5.6	21	14.7	62	43.4	47	32.9	تستمع الإدارة الى شكاوى الموظف وتسعى الى حل النزاعات
1.86	0	0	2	1.4	24	16.8	65	45.5	47	32.9	تسعى الإدارة لتوجيه الموظف عبر ارشاده الى تفاصيل وظيفته
2.03	0	0	10	7.0	23	16.1	67	46.9	39	27.3	تساعد أنظمة وقوانين المستشفى على التخطيط للمسار الوظيفي
1.94	2	1.4	2	1.4	23	16.1	70	49.0	41	28.7	تساعد الإدارة في وضع خطط عمل لتحقيق الاهداف المهنية

نتيجة التحليل الوصفي:

يظهر الجدول (18) التحليل الوصفي لمتغيرات الفرضية السادسة أن نسبة الموافقة على الأسئلة التي تتعلق بالسياسات المتبعة الداعمة لعملية تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات (عينة البحث) كانت نسبة عالية، ما يدل على وجود أرضية مفعلة من قبل المستشفيات للسياسات التي توجه الموظفين

وتساعدهم على وضع الخطط فضلاً عن مساهمتها في تحديد حاجاتهم واهتماماتهم، ذلك الذي يصب ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي.

نصل الآن إلى قياس مدى العلاقة بين إتباع السياسات الداعمة لتطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين اتجاه وظائفهم في المستشفيات (عينة البحث)، وذلك باستخدام Chi-square للدلالة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات، ومن ثم سيتم استخدام Correlation لمعرفة قوة هذه العلاقة، ومن ثم التوصل إلى دليل إحصائي حول الفرضية الأساسية.

الجدول (19) Chi-Square Tests الرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لتطوير المسار الوظيفي

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.700 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	39.826	6	.000
Linear-by-Linear Association	33.973	1	.000
N of Valid Cases	131		

الجدول رقم (20) Symmetric Measures الرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لتطوير المسار الوظيفي

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.515	.061	6.756	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.499	.063	6.545	.000 ^c
N of Valid Cases	131			

يظهر الجدول (19) من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بالسياسات المتبعة الداعمة لتطوير المسار الوظيفي وبين تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي أن P value (sig=0.01<0.05) / Pearson Chi-square=44.318 ما يدل على أن هناك علاقة بين السياسات المتبعة الداعمة لتطوير المسار الوظيفي وبين رضا

العاملين.

كما يظهر الجدول (20) أن نسبة Pearson correlation تساوي 0.515 مما يدل على أن العلاقة بين السياسات المتبعة الداعمة لتطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين هي علاقة طردية وسطية.

مما يدل على أن H.6.1 هي الفرضية الصحيحة، التي تفيد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات المتبعة الداعمة لتطوير المسار الوظيفي وبين تحقيق رضا العاملين عن وظائفهم في المستشفيات.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً مناقشة النتائج

تشير الإحصاءات الرقمية إلى وجود علاقة بين وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي الذي يشكل بعداً من أبعاد تطوير المسار وبين معدل الرضا الوظيفي، لذا على المستشفيات عدم إغفال هذا الجانب المهم، الذي يضمن للموظف السير على طريق التجدد والتطور واكتساب مهارات حديثة بصورة دائمة فضلاً عن تحسين أدائهم، كما يؤدي الدور الأساسي في توطيد العلاقات بين الإدارة والموظفين إضافة إلى تقريب المسافة بينهم، وذلك من خلال سعي الإدارة إلى رسم مسار وظيفي واضح منذ بداية العمل ما يساعد في تحفيز الموظفين على تقديم أفضل الخدمات وتحديث معلوماتهم بصورة مستمرة.

كما أن عملية تخطيط المسار الوظيفي التي تشكل بعداً من أبعاد تطوير المسار لها التأثير الإيجابي على معدل الرضا الوظيفي، والتي تؤكد أهمية هذه العملية منذ تقدم الموظف إلى العمل وقبوله من قبل إدارة المستشفى، وذلك بهدف توجيهه بالشكل الصحيح نحو السياسات والأهداف المعتمدة ضمن المستشفى التي

تدعم تطوره وتمكنه من الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة. وتشير الدراسة الميدانية أيضاً إلى أثر برامج التدريب في معدل الرضا الوظيفي وفي شخصية الموظف، الذي أثبتته من خلال الإحصاءات الرقمية، فضلاً عن مساعدته في إدراك جوانب جديدة في العمل، كما أن الإدارة تؤدي الدور الأهم في هذا السياق من ناحية إعداد البرامج التدريبية وتنظيمها ضمن الجداول السنوية لكي ينتهي للموظفين كافة الخضوع لها.

كما أن التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بدور المكافآت والترقيات تشير إلى تأثيرهم المباشر في حالة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة، التي تتبع سياسة الترقية بوصفها مكافأة على الجهود التي يبذلها الموظف في عمله، فضلاً عن تشجيعها على تطوير الذات وكسب المزيد من الخبرات والمهارات الوظيفية. كما أن التحليل الوصفي للنتائج المتعلقة بالسياسات المتبعة الداعمة لتطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا الوظيفي، تشير إلى مدى انسجام العلاقات بين الفرضية المذكورة وبين متغيرات الفرضيات السابقة، والتي تختلف بين مستشفى وأخرى بحسب الأهداف الموضوعية، والتي تفيد جميعها بأن عينة البحث أكدت الدور البالغ للتقييمات (التي تدرج ضمن سياسات المستشفى) في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين فضلاً عن تحديد الاهتمامات والحاجات المهنية التي من شأنها تحسين أداء الموظفين وتصويب أهدافهم وتعزيز حالة الرضا الوظيفي لديهم.

ثانياً التوصيات والمقترحات

1. إعطاء الإدارة أهمية لموضوع تطوير المسار الوظيفي في المستشفيات كافة، الخاصة والحكومية أيضاً وذلك عبر إدراجه ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية والعمل على تفعيله وتطويره.

2. توضيح مفهوم المسار الوظيفي من قبل الإدارة للموظفين كافة العاملين ضمنها، وحثهم على التخطيط لمسارهم الوظيفي عبر تقديم الدعم اللازم من فرص للترقية واعتماد نظام مكافآت منصف وعادل.
3. إبراز أهمية إدارة المسار الوظيفي في المستشفيات على الأربعة كافة، والنتائج الإيجابية له على إنتاجية المستشفى وسمعتها أيضاً.
4. توحيد الرؤى بين الإدارة والموظفين في المستشفيات، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المستشفى من خلال الربط الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي لهم وضمان معرفتهم بأهمية دورهم ومكانته في تحسين إنتاجية المستشفى التي يعملون بها.
5. إنشاء علاقات متينة بين الإدارة والموظفين في سبيل تفعيل مهمة التخطيط للمسار الوظيفي، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية وجلسات متكررة جماعية أو فردية بين اللجان الإدارية والموظفين بمختلف توصيفاتهم بهدف تقديم المساعدة اللازمة لهم في عملية التخطيط وارشادهم إلى سبل التطور والتقدم المتوفرة والاحتياجات التي على الموظف اكتسابها في سبيل ذلك.
6. على الإدارة تقديم المعلومات بصورة دورية للتغيرات الوظيفية كافة، فضلاً عن الوظائف الجديدة، التي تحفز الموظفين على بذل الجهود في سبيل الارتقاء لمناصب أعلى.
7. تفعيل برامج التدريب المستندة* إلى الاحتياجات التدريبية، والتي تضمن بقاء الموظف في عمله خصوصاً بعد وضعه على المسار الصحيح لتطويره الوظيفي.

8. تفعيل برامج التطوير المهني من خلال فتح مجالات الدراسة في مختلف الاختصاصات والتعاقد مع الجامعات المحلية التي تقدم التسهيلات اللازمة للموظفين الذين ينوون إكمال دراسته ما يرفع من المستوى العلمي للعاملين إضافة إلى تأثير ذلك على إنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها المستشفى.

9. تفعيل اللقاءات بين الإدارة والموظفين من خلال الندوات والمحاضرات، وتكثيف النقاشات الهادفة التي تساعد على تقليص الهوة بين تطلعات الإدارة وتلك التي تخص الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة 2004، ص 21-22.
2. د. حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25.
3. د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين 2006.
4. د. رشيد عبد اللطيف وادي، و أ. كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، 2007، ص 779-817.
5. د. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 2004، المجلد 20، العدد الثاني.
6. عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين بين التحديات التجارب التطلعات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
7. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد في المنظمات "مدخل وظيفي"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.

المصادر والمراجع الأجنبية

1. Gillet, J. and Egglan, S. (2002). Principles of Human Resource Development, Perseus Books Group.
2. Hall, D. T., Las Heras, M. (2011). "Personal Growth through Career Work: A Positive Approach to Careers" The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (pp. 507-518). Oxford: Oxford University Press.
3. McDougall, M., Vaughan, E. (1996). "Changing expectations of career development, Implications for organizations and for Social marketing", Journal of Management Development, V.15.
4. Kets de Vries, M. (2001). "Creating Authentizotic Organization: Well functioning Individuals in vibrant Companies, "human relations, 54 (1), 101_111.
5. Vries, K. D., Ramo, L. G., & Korotov, K. (2009). Organizational Culture, Leadership, Change and Stress. The Business School for the World.
6. Smith, P. C. and Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement". Chicago: Rnad-McNally.
7. Warren, E. B. (1996). University of Nebraska, Lincoln Colombia University, Chairma & CEO of Berkshire Hathaway.
8. Waterman, R. H. and Waterman, J. A. & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workplace. "Harvard Business Review".