



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

قسم إدارة الموارد البشرية

“أثر التدريب الاشرافي والرعاية المهنية على النجاح المهني”

دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخاصة في سورية

“The impact of coaching and mentoring on career success”

A field study in the private Syrian telecommunications companies

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

توجه : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

عمران ايوب

إشراف

الدكتور : حسان اسماعيل

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه ولا يتحمل المعهد
أية مسؤولية جراء هذا العمل)

الملخص

تهدف الدراسة إلى تقديم مفهوم التدريب الاشرافي والرعاية المهنية والنجاح المهني بأبعادها وعلاقاتها وتأثيرها و تحديد توافر الممارسات الرئيسية للتدريب الاشرافي والرعاية المهنية في الشركة من حيث المنهج والدورات التدريبية المناسبة للعمل , وتحديد أثر معنوي للتدريب الاشرافي على النجاح المهني ,و تحديد أثر معنوي للرعاية المهنية على النجاح المهني .

يشكل مجتمع الدراسة المدراء والمشرفين في شركتي الاتصالات سيريتل و MTN ، والذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث أن الدراسة شملت جميع مدراء في المركز الرئيسي لشركتي الاتصالات سيريتل و MTN ، وعددهم 126 مشرفاً يتوزعون ما بين إدارة عليا ومدراء إدارات ومدراء أقسام. ورؤساء دوائر وقد تم استخدام هذا الأسلوب لكون حجم العينة ليس كبيراً أولاً، (موظفين خضعوا لبرامج تدريب اشرافي ورعاية مهنية)، وتم الاعتماد على الاستبيان من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة كأداة للحصول على البيانات والمعلومات واجراء الاختبارات الإحصائية. وكان أهم نتائج الدراسة :

1- أن التدريب الاشرافي له دور كبير في تطوير المهارات والخبرات لدى المشرفين والمدراء وأن التدريب الاشراف الذي تلقاه المشرفين أفراد العينة هو تدريب ليس تدريب تخصصي في العمل الذي يمارسونه أو الاختصاصات التي يعملون بها أو يشرفون عليها وعدم وجود المتابعة لمرحلة ما بعد التدريب الاشرافي ومراعاة شمولية الخطة التدريبية للشركة لكافة الاحتياجات والمتطلبات للمشرفين قبل اعتمادها.

2- تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاشرافي على النجاح المهني للمدراء والمشرفين في شركات الاتصالات السورية وعدم وجود سياسة واضحة ومحددة للرعاية المهنية في الشركة ووجود ضعف في بعض جوانب الرعاية المهنية

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية المهنية على النجاح المهني للمدراء والمشرفين

4- غياب علاقة تربط كل من دعم المشرف المباشر داخل المؤسسة مع المعايير الموضوعية للنجاح المهني، و عدم وجود سياسات واضحة للنجاح والتقدم المهني مبنية على معايير تقييم الأداء

Abstract

Determining the availability of the main practices of supervisory training and professional care in the company in terms of the curriculum and training courses appropriate to the work, determining the moral impact of supervisory training on professional success, and determining the moral impact of professional care on professional success. The study community constitutes the managers and supervisors of the two telecom companies, Syriatel and MTN, who are the subject of the research problem. The comprehensive inventory method was used, as the study included all managers in the head office of the two telecom companies, Syriatel and MTN, 126 supervisors distributed between senior management, department managers and department managers. And heads of departments. This method was used because the sample size is not large first, (employees who have undergone supervisory training programs and professional care), and the questionnaire was prepared by the researcher based on previous studies as a tool for obtaining data and information and conducting statistical tests. **The most important results of the study were:**

- 1- Supervisory training has a major role in developing the skills and experiences of supervisors and managers, and that the supervisory training received by the sample's supervisors is training that is not specialized training in the work they practice or the specializations in which they work or supervise them. The company's training plan for all the needs and requirements of the supervisors before it is approved.
- 2- It was found that there is a statistically significant effect of supervisory training on the professional success of managers and supervisors in Syrian telecommunications companies and the absence of a clear and specific policy for professional care in the company and the presence of weakness in some aspects of professional care
- 3- There is a statistically significant effect of professional care on the professional success of managers and supervisors
- 4- The absence of a relationship linking the support of the direct supervisor within the institution with the objective criteria for professional success, and the absence of clear policies for success and professional progress based on performance evaluation criteria.

إهداء

لى من افتخر به واعتز بأرضه وشببت من خيريه وأرتويت بمائه ..

بلدي الحبيب

لى من علمني القوة والإرادة والعطاء بلا حدود ..

أبي الغالي

لى من أرسعتني ليل ولحان وسهرت الأيام وسماطتني بقلبيها الدافئ الحنون ..

أمي الحبيبة

لى صاحبة المجد والإنجازات ومعلمتي ومعلمتي والدائمة في صياحي، وعصامها السند الدائم والرجح المتوحد في أي زمان ومكان وحالي، ليلتي الشايع الذي علمني الإصرار للوصول
لى القمة ..

عصام وماجدة

لى من قضيت معكم براءة طفولتي ومن صبحتم بحجري في عروقي وبلغنا نهم تفرح عيني ..

إخوتي الأصحاب

لى صبيبتني وشريكة أيامي ورفيقة ديلي ومصدر راحتي واستقرارتي ومجبة فؤادي ..

زوجتي الحبيبة غفران

لى من تحيا روحي بحم وتسعد ونيابي برؤيتهم ..

أولادي عمر وروهب

لى اللغ الذي لم تله أي، لى صديق العمر ورفيق الاوقات بحلوها ومرها ..

محمود طالب

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين ان وفقي على إنجاز هذه الدراسة , وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها وتقويتها والإضافة لمعلوماتها , وبدأ بالشرف على الرسالة الدكتور حسان اسماعيل الذي زودني بالإرشاد والنصح طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

وأقدم بالشكر الى عميد المعهد الدكتور حيان ويب وجميع أفراد الكادر التدريسي في المعهد العالي لإدارة الأعمال فرداً فرداً لجهودهم وعطائهم الذي لا ينضب.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من عمني وساندني في إنجاز هذه الرسالة ...

والله في التوفيق ..

فهرس المحتويات

ii	الملخص باللغة العربية
iii	الملخص باللغة الانكليزية
iv	إهداء
v	شكر وتقدير
v	فهرس المحتويات
ix	فهرس الجداول
1-1	المقدمة
2	3-1- الدراسات السابقة
5	4-1- مشكلة الدراسة
5	5-1- أهمية الدراسة وأهدافها
6	6-1- أهداف الدراسة
6	7-1- مجتمع الدراسة وعينتها
6	8-1- أداة الدراسة
6	9-1- منهج الدراسة
8	الفصل الثاني : الإطار النظري
9	المبحث الأول : مفهوم التدريب الاشرافي والرعاية المهنية
9	مقدمة
9	1-1-2- مفهوم التدريب الإشرافي
11	1-2- أهمية التدريب الاشرافي
13	1-3-2- التدريب الاشرافي جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية
13	1-4-2- أهداف التدريب الاشرافي
14	1-5-2- الشروط الأساسية لضمان فعالية التدريب الإشرافي وعناصر جودته

14	2-2-1- مفهوم الرعاية المهنية.....
16	2-2-2- مجالات الرعاية المهنية في المنظمة.....
16	2-2-3- مسؤولية الرعاية المهنية في المنظمة.....
19	2-2-4- أهمية وفوائد الرعاية المهنية.....
20	2-2-5- دوافع وأسباب الاهتمام بالرعاية المهنية.....
21	2-2-6- الانعكاسات الإيجابية للرعاية المهنية.....
21	2-2-7- وسائل الرعاية المهنية.....
25	2-2-9- معوقات الرعاية المهنية.....
27	المبحث الثاني: مفهوم النجاح المهني وأبعاده.....
27	مقدمة.....
27	2-3-1- مدخل الى دراسات النجاح المهني.....
27	2-3-2- مفهوم المهنة والمسار المهني.....
28	2-3-3- نظريات المهنة والنجاح المهني.....
29	2-3-4- النظريات الكلاسيكية للنجاح المهني.....
31	2-3-5- المنظور الحديث للمهنة.....
32	2-3-6- تعريف النجاح المهني.....
32	2-3-7- معايير النجاح المهني.....
33	2-3-8- أهمية النجاح المهني.....
35	الفصل الثالث الاطار العملي.....
36	3-1- مقدمة.....
36	3-2- منهج الدراسة.....
36	3-3- مجتمع الدراسة.....
37	3-4- أداة جمع البيانات.....
37	3-1-5- خطوات إجراء الدراسة.....
38	3-1-6- ثبات المقياس.....

38	3-1-7 إجراءات توزيع الاستبيان
38	3-1-8 الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة
38	3-1-9 تحليل البيانات
41	3-1-10 تحليل فقرات الاستبيان
52	النتائج
53	التوصيات
55	قائمة المراجع
55	المراجع باللغة العربية
59	المراجع باللغة الأجنبية
61	الملاحق

فهرس الجداول

جدول 1-2- تطور المهنة حسب دالتون.....	30
جدول 2-2 المعايير الموضوعية والذاتية لقياس النجاح المهني	33
جدول 3-3 توزيع العينة حسب النوع.....	39
جدول 3-4 توزيع العينة حسب العمر	39
جدول 5-3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	39
جدول 3-6 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.....	40
جدول 3-7- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	40
جدول 3-8- المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة.....	40
جدول 9-3- اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة الخاص بالتدريب الاشرافي.....	41
جدول 10-3- تحليل الانحدار الخاص بالتدريب الاشرافي.....	45
جدول 11-3- اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة الخاص بالرعاية المهنية	46
جدول 12-3- تحليل الانحدار الخاص بالرعاية المهنية	48
جدول 13-3- اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة الخاص بالنجاح المهني.....	49

الفصل الأول : الإطار التمهيدي

1-1 المقدمة:

أحدثت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها السنوات الأخيرة تغيراً جذرياً في بيئة العمل والوسط المهني شملت كافة النواحي الإدارية والمالية والاقتصادية وغيرها، وانعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين الموظف ورب العمل. وتتمثل أهم التطورات التي لحقت بهذه العلاقة في التطورات في إدارة المسارات المهنية الفردية، فالتوجه المعاصر قام بإلغاء مبدأ "موظف مدى الحياة" مما أدى إلى عدم صلاحية الخطط التقليدية للتطور والنجاح المهني، إذ أنه بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المسؤولة عن إدارة وتوجيه الحياة المهنية للموظف، أصبحت هذه الوظيفة تتركز على التفاعل بين المؤسسة والفرد، والتي عملت على الاستجابة لكل من احتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للمشرف المتمثلة في التطور والترقي وتحقيق الذات والنجاح المهني من جهة أخرى، وامتدت هذه التطورات إلى ظهور فكرة فردية المهنة.

ويعد التدريب الإشرافي من العناصر الضرورية لصقل مهارات المشرف والمدير وتأهيله وحافز لتطوير الذات وتنمية المهارات واكتساب الخبرات التي تسبق الدخول أو الإشراف على عمل ما أو وظيفة محددة كما يعد التدريب الإشرافي حافز لاكتساب المزيد المعارف وإثبات قدراته في مكان العمل الذي يتدرب للإشراف عليه. ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً ولقيت اهتماماً كبيراً مفهوم الرعاية المهنية التي يمكن أن تعتمد المنظمات عليها في التخفيف من ضغوط العمل عن طريق قيام الرعاية المهنيين الناتجة عن والدعم الاجتماعي الذي يمكن أن يقدمه الراعي للمرعي ومساعدة المرعيين في تعلم أصول المهنة أو الوظيفة والتكيف مع التوقعات التنظيمية .

1-2- كلمات مفتاحية:

التدريب الإشرافي , الرعاية المهنية , النجاح المهني

الدراسة الأولى : , Abubakarr Foday 2014¹:

PERCEIVED RELATIONSHIP BETWEEN CAREER DEVELOPMENT AND EMPLOYEE RETENTION AT DELOITTE KENYA

العلاقة المتوقعة بين التطور الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في ديلويت كينيا

التحدي الأكثر دأماً في معظم المؤسسات اليوم هو الافتقار إلى برنامج تطوير مهني جيد للاحتفاظ بالموظفين. وقد أدى ذلك إلى زيادة الحاجة إلى برامج التطوير الوظيفي من أجل تفعيل الاحتفاظ بالموظفين في معظم المؤسسات. حيث كان التركيز إلى حد كبير على تأثيرها على الأداء والإنتاجية ، وترك دور الاحتفاظ بالموظفين. وهكذا بدأت الدراسة في تحديد العلاقة بين التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في شركة Deloitte Kenya. استخدمت الدراسة نماذج التحليل الوصفي والارتباط والانحدار. كان مجتمع هذه الدراسة ما مجموعه 120 موظفًا. تم استخدام استبيان لأغراض جمع البيانات وتم تحليل البيانات حيث أشارت تشير النتائج إلى أن غالبية المستجيبين راضون بشكل عام عن التخطيط الوظيفي في Deloitte Kenya حيث أظهر معظم المستجيبين التوافق مع أفضل ممارسات التخطيط الوظيفي. كما وجدت الدراسة أن التدريب والتطوير مرضي في مجتمع الدراسة وفقًا لمعظم المستجيبين كما يتضح من الدعم المقدم للبرامج من قبل كل من المشاركين وإدارة الشركة. كما أعرب المشاركون عن مستويات مرضية. من التدريب والتوجيه اللذين يمارسان بشكل معتدل إلى عالي في الشركة ، ووجدت الدراسة كذلك أنه لدى الشركة خدمات استشارية مهنية راسخة تلبي احتياجات إرشاد الموظفين أثناء الخدمة وعند المغادرة. كما أعرب المشاركون عن مستويات مرضية و عالية مع تخطيط النجاح الوظيفي وإدارة المواهب. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن الموظفين في شركة Deloitte Kenya راضون عن الشركة ويعتزمون البقاء مع الشركة. في ضوء ذلك كشفت النتائج الاستنتاجية أيضًا أنه من بين عوامل أخرى مثل التخطيط الوظيفي ، التدريب والتطوير ، التوجيه والإرشاد ، الإرشاد المهني ، تخطيط النجاح الوظيفي وإدارة المواهب هي لها أثر جوهري على الاحتفاظ بالموظفين في Deloitte Kenya. وتعمل سياسات التطوير

¹ Foday ,Abubakarr ,Perceived Relationship Between Career Development And Employee Retention At Deloitte Kenya ,School Of Business, University Of Nairobi , 2014,

الوظيفي على تسهيل مشاركة الموظفين و الاحتفاظ بالوظيفة مما يقلل من معدل الدوران ويزيد الإنتاجية في
.Deloitte Kenya

الدراسة الثانية 2013 , Khadijetou Wane

Effect Of Career Development Programs On Employee Retention In International :
Non Governmental Organizations In Kenya²

تأثير برامج التطوير الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات الدولية غير الحكومية في كينيا.

أصبح عمال العصر الحديث أكثر إدراكًا للمهن من أي وقت مضى. حيث يطالبون بتحسين حياتهم المهنية والمنظمات التي تتجاهل السماح لممثليها بتلبية احتياجاتهم الفردية ستفقد هؤلاء العاملين. كان الغرض من هذا البحث هو تحديد تأثير برامج التطوير الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات غير الحكومية الدولية في كينيا. تم استخدام التحليل الوصفي لإجراء هذه الدراسة. ، كان التركيز على تحديد تأثير برامج التطوير الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات غير الحكومية الدولية في كينيا. حيث يمثل مجتمع الدراسة جميع المنظمات غير الحكومية الدولية البالغ عددها 92 في نيروبي ، كينيا والمسجلة لدى المجلس الوطني لـ (مجلس تسجيل المنظمات غير الحكومية ؛ الملحق الثاني). نظرًا لأن عدد السكان صغير ، فقد استخدمت الدراسة الاستبيان المنظم لجمع البيانات الأولية. استخدمت الدراسة أسلوب أخذ العينات هادفة في اختيار مدير موارد بشرية واحد من كل مؤسسة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق تحليل البيانات الكمية. تتضمن الإحصائيات الوصفية. وجد أن برامج التطوير الوظيفي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين. كما ثبت أن التخطيط الوظيفي التنظيمي هو سياسة موارد بشرية أساسية في المنظمات غير الحكومية الدولية. وخلصت الدراسة إلى أن الإرشاد المهني هو سياسة موارد بشرية أساسية في المنظمات الدولية غير الحكومية. أوصت بضرورة أن يكون لدى الاتحادات أيضًا سياسات لتحسين المهنة. مما يعود بالفائدة على كل من المنظمة والعامل.

الدراسة الثالثة : 2016 , YAP YING YING³

² KHADIJETOU WANE : , Effect Of Career Development Programs On E
NOVEMBER, , 2013employee Retention In International Non Governmental
Organizations In Kenya ,

³ YAP YING YING, 2016 , Relationship Between Employee Engagement, Career Development,
Organisational Culture, Psychological Ownership And Staff's Talent Management In Service Industry,
UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN

Relationship Between Employee Engagement, Career Development, Organisational Culture, Psychological Ownership And Staff's Talent Management In Service Industry

العلاقة بين الموظف , المشاركة , التقدم المهني , الثقافة التنظيمية , علم النفس , وموهبة الموظفين

تم الاعتراف من قبل العديد من المؤلفين باعتبار ممارسة إدارة المواهب عامل مهم في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين خاصة في بيئة أعمال معقدة وذات قدرة تنافسية عالية ، مع الاحتفاظ بمهارات عالية حيث أصبح الموظفون والعاملين في مجال معين إحدى الأولويات الرئيسية للمنظمات والمميز لإدارة المواهب باعتبار الموهبة المناسبة هي أصول للمنظمة وهي ضرورية لبقاء كل عمل .وبالتالي ، يُنظر الآن إلى إدارة المواهب لدى الموظفين على أنها أداة لتعزيز القدرة التنظيمية من خلال مشاركة الموظفين ، وتنمية الثقافة التنظيمية. بلغ حجم عينة البحث ، 104 من موظفي Cruises Administrative Services Sdn Bhd لديهم التحقق في هذا البحث. تم اعتماد تصميم التحليل الوصفي لأنه يساعد على تحديد ووصف وفهم خصائص مجموعة من الناس في الوضع المعطى. بالإضافة إلى ذلك ، تحليل الانحدارات المتعددة و تم إجراء تحليل الارتباطات بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الدراسة الرابعة: Lydia Mark, 2018⁴

EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN KENYA. A CASE OF NATIONAL HOSPITAL INSURANCE FUND .

كان الهدف العام من الدراسة هو تحديد تأثير برامج التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في مقر الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات في نيروبي. كشف تقرير عن إستراتيجية تقييم الجودة وتحسين تقديم الخدمات عن انخفاض أداء وإنتاجية الموظفين مما أدى إلى انخفاض مستوى رضا العملاء في الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات كما أظهرت النتائج أن انخفاض مستوى رضا الموظفين في الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات

⁴* Lydia Mark,2018, Effect Of Career Development Programs On Employee Performance In Kenya. A Case Of National Hospital Insurance Fund , Teaching Assistant, Department of Entrepreneurship Technology and Leadership Management, JKUAT

ومن بين التوصيات الأخرى لتحسين تقديم الخدمات ، أوصى التقرير بضرورة اعتماد أنظمة تعاقد الأداء في الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات لتحسين مستوى الأداء .أهمية هذه الدراسة ذات أهمية قصوى بالنسبة للصندوق الوطني لتأمين المستشفيات بالإضافة إلى مقدمي خدمات التأمين الصحي الآخرين في كينيا - من خلال تقديم نتائج حول تأثير برامج التطوير الوظيفي على أداء الموظفين تم استخدام تصميم دراسة الحالة. استهدفت الدراسة 402 موظفًا في مقر الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات في نيروبي ، حيث تم اختيار عينة من 120 مستجيبًا باستخدام 30 ٪ من السكان المستهدفين. تم اختيار العينة باستخدام تقنية أخذ العينات الطبقية. قام الباحث بجمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان. تم اختبار الاستبيان بشكل تجريبي للتأكد من موثوقية أداة البحث باستخدام Cronbach Alpha. استخدمت الدراسة كلاً من الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لعرض البيانات وتحليلها. أظهر تحليل الارتباط أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة بين برامج التطوير الوظيفي وأداء الموظف النتائج: من تحليل الانحدار ، لوحظ أن برامج التطوير الوظيفي ساهمت بنسبة 34.9٪ من أداء الموظفين. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين ؛ الإرشاد المهني وتوجيه الموظفين والتقدم الوظيفي على أداء الموظف. لذلك خلصت الدراسة إلى أن برامج التطوير الوظيفي تؤثر على أداء الموظف ، وبالتالي توصي بأن يركز NHIF بشكل أكبر على برامج التطوير الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين. أوصت الدراسة بإجراء بحث مماثل في مؤسسات حكومية أخرى غير الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات. اقترح هذا البحث أيضًا أنه يجب على الباحثين المستقبليين البحث عن العوامل الأخرى التي تساهم في أداء الموظف والتي لم تغطيها هذه الدراسة .

1-4- مشكلة الدراسة:

تركز مشكلة الدراسة على الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين التدريب الاشرافي والرعاية المهنية على النجاح المهني للمشرفين والمدراء وبالتالي الإجابة على التساؤلات الرئيسية للدراسة :

- 1- هل تتوفر ممارسات التدريب الاشرافي في الشركة ؟
- 2- ما أثر برامج التدريب الاشرافي التي يخضع لها المدراء والمشرفون على نجاحهم الوظيفي.
- 3- هل تتوفر ممارسات الرعاية المهنية في الشركة ؟
- 4- ما هو أثر الرعاية المهنية للمشرفين والمدراء في تحقيق النجاح المهني الخاص بهم

1-5- أهمية الدراسة وأهدافها :

ترجع أهمية البحث للعديد من الاعتبارات العلمية والتطبيقية أهمها :

بما ان التدريب الاشرافي يأتي لردم الفجوة بين المعلومات الموجودة لدى المشرف والخبرات المكتسبة لديه من الأساليب والآليات الجديدة في العمل الاشرافي , وكون الرعاية المهنية من الأساليب الجديدة في الموارد البشرية فإن أهمية الدراسة تأتي من خلال تحديد العوامل والمتغيرات المتعلقة بالتدريب الاشرافي والمؤثرة في النجاح المهني ورسم المسار الوظيفي للمشرف أو المدير

1-6- أهداف الدراسة :

- تقديم مفهوم التدريب الاشرافي والرعاية المهنية والنجاح المهني بأبعادها وعلاقاتها وتأثيرها من خلال تأصيل نظري مرجعي .
- تحديد توافر الممارسات الرئيسية للتدريب الاشرافي والرعاية المهنية في الشركات من حيث المنهج والدورات التدريبية المناسبة
- تحديد أثر معنوي للتدريب الاشرافي على النجاح المهني
- تحديد أثر معنوي للرعاية المهنية على النجاح المهني
- تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تساهم في الاستفادة من التدريب الاشرافي والرعاية المهنية لتحقيق التقدم الوظيفي للمدراء والمشرفين

1-7- مجتمع الدراسة وعينتها :

يشكل مجتمع الدراسة المدراء والمشرفين في شركتي الاتصالات سيريتل و MTN ، والذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث أن الدراسة شملت مدراء في المركز الرئيسي لشركتي الاتصالات سيريتل و MTN ، وعددهم 126 موظفاً يتوزعون ما بين إدارة عليا ومدراء وحدات ومشرفي أقسام.

1-8- أداة الدراسة

سيتم الاعتماد على الاستبيان من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة كأداة للحصول على البيانات والمعلومات واجراء الاختبارات الاحصائية

1-9- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبناء على طبيعتها , اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي , والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع , ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً , ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً , كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة , بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير , للوصول إلى استنتاجات.

استخدم الباحث مصدرين أساسيين من أنواع ومصادر المعلومات وهما :

➤ المصادر الرئيسة : قام الباحث ومن أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) .

➤ المصادر الثانوية : قام الباحث من أجل الاطار النظري للدراسة باللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات والأدبيات السابقة , وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب , ومقالات , ومراجع في مجال الدراسة , والبحث ومطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم التدريب الاشرافي والرعاية المهنية

المبحث الثاني : مفهوم النجاح المهني وأبعاده

المبحث الأول : مفهوم التدريب الاشرافي والرعاية المهنية

مقدمة:

يعد التدريب الإشرافي أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى المشرف من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه بقصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند المشرفين، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم ضرورة حتمية لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة وقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير على المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد مما يؤثر إيجاباً على جودة الإنتاج، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال استراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري، إضافة لكون التدريب الإشرافي أحد أهم الأساسيات في إعداد مشرفين وقادة إداريين فعالين في إدارة المنظمة. ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة ولقيت اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، مفهوم الرعاية المهنية Mentorship والذي ينظر إليه على أنه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في التخفيف من ضغوط العمل الوظيفية، وذلك عن طريق قيام الرعاية المهنية بزيادة درجة الثقة في النفس لدى المرعيين، وإعلامهم مقدماً بالضغوط الناتجة عن المسار الوظيفي، والدعم الاجتماعي الذي يمكن أن يقدمه الراعي للمرعي، ومساعدة المرعيين في تعلم أصول المهنة والتكيف مع التوقعات التنظيمية (جاد الله، 2011، 145) ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للكشف عن أثر الرعاية المهنية المقدمة من قبل الرؤساء بالنجاح المهني للمشرفين والقادة الإداريين

1-1-2 - مفهوم التدريب الإشرافي:

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك مشرفين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب الإشرافي كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل . وقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب الإشرافي، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق

عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم؛ ولكننا سنقتصر في هذه الدراسة على تناول البعض منها بما يفي بالغرض، ومنها:

لغة: تدريب الشخص تمرن وتدريب على الأمر اعتاده وتعود عليه ودرب على الشيء عوده عليه والتدريب جمعه تدريبات هو تزويد الدارسين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عندهم في أداء واجباتهم الوظيفية (عمر , 2008 , 732).

اصطلاحاً: "التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة (الشرقاوي, 2011, 353) "

"عملية التأثير في السلوكيات الإنمائية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي (شحاته , 2003, 95) "

" مجموعة من العمليات و الوسائل و التقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى و أهدافهم الشخصية و الاجتماعية بالدرجة الثانية ك، ما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع محيط الذي يعيشون فيه ك ما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر و المستقبل " .معا (Sekiou , 2001, p58)

"مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية(بوحفص , 2010, 37).

أما التدريب الإشرافي على وجه التحديد هو :

تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم، لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عاليين.

كما يعرف أنه تدريب المدربين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، و إنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة

بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً، كما يستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة (خضير ، 2011، 141)

ويمكن تقديم تعريفاً شاملاً للتدريب الإشرافي المتمثل في أنه :

" نشاط مخطط ومنظم ، يهدف إلى تزويد المدربين والمشرفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو، تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات وقدرات الإشراف والمتابعة ، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو، لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة .

1-2- أهمية التدريب الإشرافي

تتضح أهمية التدريب الإشرافي من عدة زوايا أهمها :

❖ **أهمية التدريب الإشرافي بالنسبة للمؤسسات :**

➤ يكتسب التدريب الإشرافي أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المؤسسة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وتعدد الاستراتيجيات التنافسية للشركات، فالتدريب الإشرافي مطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية .

➤ كذلك في البيئة الداخلية للمنظمة يأتي التدريب الإشرافي إستجابة لمتغيرات متعددة مثل: إستيعاب موظفين جدد أو، إعادة تنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو إستحداث أنشطة جديدة أو استجابة لتعديل سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته لتطوير تكنولوجيا (مصطفى ، 2004 ، 227)

➤ كما تبرز أهمية التدريب الإشرافي باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة (الكلادة ، 2011، 100-102)

➤ التدريب يحسن أداء المدير، وينعكس ذلك في زيادة وتحسن في نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت

- يساهم التدريب الإشرافي في رفع أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.
- التدريب يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية و تحسين مناخ العمل و. هكذا، فالتدريب مهم جدا نظرا لتأثيره على جوانب و مجالات عديدة، كأثره على معدل دوران العمل، التقليل من ظاهرة الغياب، زيادة الإنتاجية، تدارك النقص في عمليات التوظيف، الاستقرار الوظيفي... إلخ .
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
- يساعد في تجديد واثراء المعلومات
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية (عباس , 2017 , 188).

ب - أهميته بالنسبة للمشرفين المتدربين:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .
- يساعدهم في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأنماط سلوكهم بما يحقق الأداء الفعال .
- يساعدهم في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء "
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية .
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية .
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية
- تحديث المعلومات واثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية .
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات .
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل .
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغط النفسى الناجمة عن نقص الكفاءة لدى المشرفين والمدراء .
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتتاب العادات السلبية .
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التدريب والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة .
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء .
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة (الكبيسي , 2010 , 19)

3-1-2- التدريب الاشرافي جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية

قبل البدء في نشاط التدريب الاشرافي ينبغي التحقق من أن العناصر التالية في المدير المشرف المدرب:

1. أن المشرف أو المدير قد تم اختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته ورغباته
2. أنه قد تم إسناد الوظيفة الصحيحة للمتدرب الذي تم اختياره لشغلها، وتتناسب مع قدراته وتوجهاته
3. أنه يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء
4. أنه قد تم وضع المتدرب في فريق عمل مناسب ومتجانس،
5. أن المتدرب قد تم تمكينه من الأداء وتخويله الصلاحيات المناسبة للتصرف
6. أن المتدرب قد تم تحميله مسؤوليات محددة، وأن النتائج المستهدفة من عمله واضحة له،
7. أن نظام تقييم أداء المتدرب يتم تطبيقه بكل كفاءة وأن نتائج التقييم قد تم مراجعتها والتأكد من أنها تكشف بدقة عن مستوى كفاءة المتدرب في الأداء،
8. أنه قد تم استكمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للنظام المعتمد.

ثم يأتي التدريب الاشرافي ليكمل حلقات تلك المنظومة في حالة التأكد من أن الفرد يواجه مشاكل أو صعوبات في أداء عمله تعود إلى قصور في مهاراته وقدراته أو معارفه وخبراته (السلمي ، 2010 ، 270).

4-1-2- أهداف التدريب الاشرافي :

- التدريب الاشرافي مدخل للتعلم المستمر: يترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف المتدربين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها، وتطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم وقدراتهم الشخصية (الشبلي ، 2019 ، 47)
- التدريب الاشرافي مدخل للتربية المستمرة: يبدو هذا الهدف من أهم ما يواجه الإدارات التدريبية، لما يمكن أن تلعبه من دور مؤثر عجزت عنه المؤسسات التعليمية والتربوية في كثير من المؤسسات في إطار الانفصام في الحركة العامة وعدم قدرة الفلسفة على مسايرة ذلك بتقديم النظم القيمية الموازية، وتسعى إدارة التدريب الاشرافي من خلال هذا الهدف إلى:

-تعزيز الاتجاهات والقيم الموجودة لدى المتدربين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المؤسسة بضرورة بناءها في بيئتها الداخلية

-تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها

-تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى المشرفين والقادة الإداريين ، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها

-تطوير القدرات الذاتية لدى المشرفين والقادة الإداريين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق، ودفع المؤسسة إلى مواقع الريادة.

➤ التدريب الاشرافي مدخل للمهارة يتركز هذا الهدف من أجل: (عبد المعطي , 2010 , 47)

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها ، وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية
- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة ،من خلال إكساب العمال لمهارات جديدة تواكب التقدم في مجال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.
- تغيير بعض المهارات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها، نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة،
- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداع الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها،
- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية ، وإعداد مشرفين ومدرسين لشغل الوظائف القيادية (ميا , 2010, 7)

5-1-2 - الشروط الأساسية لضمان فعالية التدريب الإشرافي وعناصر جودته

تتمثل الشروط الأساسية لضمان فعالية نشاط التدريب الاشرافي فيما يلي (السلمي , 2010, 273-274)

1-انطلاق التدريب الاشرافي من رؤية إستراتيجية تربط بين أهدافه وفعالياته، وبين أهداف واستراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2-تطوير تقنيات التدريب، واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في تخطيط وتنفيذ التدريب.

3-ترك مساحة كافية لتفعيل برامج التنمية الذاتية وتوفير مقوماتها من جانب المؤسسة (مكتبة، برامج إعلام آلي، برامج تعليم اللغات الأجنبية، فرص التعامل مع الانترنت، تنظيم مسابقات في القراءة

4-ادمج التقنيات الحديثة والسائدة في المؤسسة في عمليات التدريب الاشرافي

5-توفير الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد المستهدف من التدريب الاشرافي، وذلك باعتباره استثمار مستقبلي.

6-تنمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة، وتتفاعل مع خصائصها المميزة.

1-2-2 - مفهوم الرعاية المهنية:

تناول الباحثون مفهوم الرعاية المهنية من ثلاث اتجاهات : الأول منها ينظر مؤيدوه إلى الرعاية المهنية على أنها مجموعة من الصفات الواجب توافرها في الراعي ، حيث عرفوا الرعاية المهنية بأنها علاقة تنمية ومساندة تحدث بين راع مهني أكثر خبرة ومرعى طموح ، وهناك صفات أخرى للراعي المهني أن يكون شخص ذو خبرة

وموضوعي ومرهف الحس وقادر على تمثيل الآخرين والتعبير عنهم , ولديه قوة التأثير على الأحداث وفي تعريف أشمل يعرف الراعي المهني بأنه " شخص أكبر سناً وأكثر حكمة يتمتع بالعلم الغزير والخبرة الواسعة بالأحوال المرتبطة بالحياة بصفة عامة , وبمجال النشاط أو التخصص المطلوب بصفة خاصة , كما أن لديه قدرة تأثيرية كبيرة على الأفراد تحت رعايته خلال سنوات التكوين الفني أو المهني أو الإداري(محمود , 2017 , 34)

بينما ينظر أنصار الاتجاه الثاني إلى الرعاية المهنية من خلال أدوار الراعي المهني وفي هذا الصدد فإن الراعي المهني يجب أن يكون مدرساً ومدرّباً ونموذجاً للدور ومدافعاً ومحامياً أثناء علاقته مع المرعيين , وللقيام بهذا الدور فإن الراعي المهني ينظر إليه على أنه المدرس أو المعلم أو الرئيس أو رب العمل الذي يقدم فرص النمو أمام الآخرين من خلال التعريف بالمواقف والأحداث التي تساهم في إتاحة المعرفة والخبرة إلى المرعيين(نعمان , 2017 , 68)

إن الرعاية المهنية هي علاقة رسمية بين موظف يعمل في مكانة وظيفية أعلى وآخر مبتدئ , بقصد دعم تنميته وتعليمه , حيث يقوم الراعي المهني بتقديم الدعم والتدريب المهني والنصيحة للموظف الآخر المبتدئ , مع مراعات أن يكون هذا الراعي من خارج الوحدة التنظيمية التي يتبعها الموظف المتعلم (Kwan , ho kwong , 2011 , 370)

أما الاتجاه الثالث فيركز أصحابه على وظائف الراعي المهني في تعريفهم للرعاية المهنية على أنها " علاقة عمل قوية بين أعضاء المنظمة الأكبر سناً (الرعاية المهنية) , والأعضاء الأصغر سناً (المرعيين) حيث يتوافر لدى الرعاة الخبرة والقوة في المنظمة , ويقدمون النصح والمشورة والتدريب والمساعدة على تنمية المسار الوظيفي للمرعيين .

كما عرفت الرعاية المهنية بأنها علاقة بين شخصين أو أكثر تهدف إلى تبادل المعلومات وتقديم المشورة التي تدعم تحقيق الأهداف القيادية والتنمية الشخصية للأفراد , بجانب الوظائف السابقة وظائف أخرى للراعي المهني , حيث تعرف الرعاية المهنية بأنها علاقة ما بين شخصين أو أكثر تقوم على التنمية والعناية والمشاركة والمساعدة , حيث يستثمر الراعي المهني والذي تتوافر لديه الخبرة والمعرفة , وقته وجهده ومهاراته من أجل تنمية وتطوير مهارات ومعارف شخص آخر أقل منه سناً وخبرة ومكانة وظيفية , كما يقدم له الاستشارات الشخصية عند الحاجة إليها بما يدعم نموه شخصياً ومهنياً ويساعده على تحقيق النمو والتقدم في المنظمة (رمضان , 2018 , 25).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الرعاية المهنية بأنها " علاقة بين راعي مهني أكبر سناً وأكثر حكمة ويتمتع بمعرفة وعلم وخبرة واسعة وقدرة على التأثير وتقديم الدعم والتدريب والنصح والإرشاد إلى شخص آخر أقل منه سناً وخبرة ومكانة وظيفية , بهدف تنميته شخصياً ومهنياً ومساعدته على مواجهة الضغوط الوظيفية وسرعة التكيف مع بيئة العمل .

-2-2-2- مجالات الرعاية المهنية في المنظمة:

هناك ثلاث مجالات رئيسية على أساسها يتم رسم مسارات الرعاية المهنية في المنظمة وبالشكل الآتي (السالم , 2019 , 212)

أ/ المجال الفني التخصصي:

ويتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير الإدارية كالهندسة والكيمياء، والبرمجة والأبحاث والتطوير والتصميم وتمتاز هذه الوظائف بأنها غير رئيسية فهناك من العاملين من لا يحب العمل الإداري بصورة عامة، ويعتبره عائق يحول بينه وبين تطوير مهاراته ومعارفه الفنية في مجال التخصص لذلك يبتعد هؤلاء عن الأعمال الإدارية ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في عملهم الفني.

ب/ المجال الإداري الرئيسي:

يتضمن هذا المجال مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئيسية وتتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول (موظف مشتريات مثلا) إلى المستويات الإدارية الأعلى (مدير مشتريات مثلا) هذه المسارات تتناسب هي الأخرى مع بعض الأفراد الذين لديهم حسب العمل الإداري والقيادي وقضايا الإشراف على الآخرين و ليس العمل الفني.

ج/ المجال الوظيفي المزدوج:

أشرنا أعلاه إلى وجود مجالين من المسارات الوظيفية الإدارية والفنية التخصصية وتواجه المنظمات مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظرا لأن طبيعة أعمالهم غير رئيسية، وبالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة، أي أنهم سوف يبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي حياتهم الوظيفية في المنظمة في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، وقد تؤدي هذه الوظائف مشكلات عديدة في موقع العمل وللتخلص من هذه المشكلة تجتهد بعض المنظمات في تحديد مسارين وظيفيين لهؤلاء الأفراد مسار فني آخر إداري ومن يبلغ نهاية مساره الفني يستطيع الانتقال ضمن شروط معينة إلى المسار الإداري، إن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضائهم الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أن المسارات المتعددة للمهنة الواحدة تتيح للأشخاص ذوي المهارات الجيدة البقاء في وظائفهم الفنية ويحصلوا في الوقت نفسه على مكانة ومكافآت للأشخاص الذين أصبحوا مدراء , كما أنه بإمكان المنظمة وضع مسارات وظيفية أو مهنية متعددة فقد تضع مساراً بطيئاً أو سريعاً كما أنه يمكن أن يكون ضيقاً أو واسعاً.

-2-2-3- مسؤولية الرعاية المهنية في المنظمة :

إن مسؤولية الرعاية المهنية داخل المنظمة تشمل عدة أطراف مجتمعة مثل: الفرد العامل , والمشرف والمنظمة.

➤ أ/ مسؤولية الفرد العامل:

إن الرعاية المهنية قد تتم من قبل الفرد نفسه، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يطلع إليه من ممارسة مهنة معينة، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الأشخاص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين القدماء، وتدل الخبرة على أنه بدون توفير الإرشاد والنصح والتشجيع للعاملين على رسم خط سير حياتهم الوظيفية فمن غير المحتمل أن ينجحوا في رسم خط السير لحياتهم المهنية.

➤ ب/ مسؤولية المدرب المشرف:

للمشرف دور رئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط سير حياتهم الوظيفية، وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم، أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، إلا أن العديد من المنظمات تتجه إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية، كما تصمم دورات تدريبية لهم، لاكتساب المهارات المطلوبة، في المساعدة في تخطيط الحياة المهنية للعاملين الذين يشرفون عليهم وفيما يلي نذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية وإرشاد وتقييم وتوجيه وتنسيق وتمثيل مصالح العاملين كالتالي:

1- الإرشاد:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف.
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطط المسار الوظيفي والإستراتيجية لتحقيقها.

2- التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.
- تقييم أداء العاملين.
- مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

3- التوجيه:

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.

4- التنسيق :

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية..
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين، أو في إيجاد فرص عمل أفضل.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

5- تمثيل مصالح الموظف:

- العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم لوظيفة وحل مشاكل عالقة مع الإدارة.
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة.
- تمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة واقتراح حلول للمشاكل القائمة.

➤ ج/ مسؤولية المنظمة:

تتركز مسؤولية المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين، ويحذ قيام المنظمة بتوفير معلومات واضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، وتعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة لأعمال مختلفة، والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة، كما تستطيع المنظمة عوضاً عن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين إليها، القيام بتهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنشأة وهكذا يتضح أن الرعاية المهنية للعاملين يعتبر عملية مشتركة تتطلب الإسهامات الفردية للعاملين والمشرفين والمنظمة في آن واحد لكي تحقق النتائج المرجوة منها. (حنا ، 2013 ، 255)

➤ د/ مسؤولية إدارة الموارد البشرية في مجال الرعاية المهنية (سيار ، 2014 ، 25) :

هناك مسؤولية أخرى تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في مجال الرعاية المهنية للعاملين التي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

-دراسة إمكانات الموظفين وميولهم، وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أداءهم ومقترحات رؤسائهم ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات الوظيفية التنظيمية. حيث في ضوء هذه الوظائف يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد منهم.

-وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته.

-تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلاً من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.

-تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل إستراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف بل العمل في عدة وظائف وهذا يعني أن الانتقال يكون على أساس توفر عدة مهارات ومعارف لدى الموظف، لتتاح له الفرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف هذا الأمر يسهل من عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.

-إن تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على الرعاية المهنية التي حصل عليها وعلى نتائج تقييم أدائه المستمر، ذلك لأن هذه النتائج تعطينا فكرة جيدة عن إمكانياته وتطورها والنواقص الموجودة فيها، للعمل على سدها من خلال برامج التدريب والتنمية.

من هنا يتوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية إحداث التكامل بين الرعاية المهنية، ونظام تقييم الأداء وتصميم هذا النظام على أساس مسارات المستقبل الوظيفي، ونظام تقييم الأداء وتصميم هذا النظام على أساس توفيره المعلومات الكاملة والموضوعية عن أداء الموظف بإيجابياته وسلبياته من أجل تقديم الرعاية المهنية اللازمة بشكل جيد.

4-2-2- أهمية وفوائد الرعاية المهنية:

-يستطيع الموظف حديث التعيين بلوغ غاياته في الارتقاء والنمو في عمله إذا ما اتبع خطة واضحة المعالم، تتسم بالواقعية، وتعتمد على التقييم الذاتي لقدراته وإمكاناته والتي يجب أن تتوافق وطموحاته، وتقوم بعض المنشآت بتصميم خطط ترسم فيها المسار الوظيفي للعاملين تعرف به خارطة سير تحقق فوائد عديدة للموظف ولنفسها كالتالي:

- تتزايد احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
 - زيادة تحقيق إيجاب الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.
 - زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين.
 - المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة.
 - جذب الكفاءات من الخارج.
- بإمكان المنشآت تحقيق أهداف رئيسية من وراء اتباع مسارات وظيفية رسمية أو توفير الإرشاد والنصح للعاملين حول الحياة المهنية في المنظمة كالتالي:
- مقابلة الاحتياجات المباشرة والمستقبلية من الموارد البشرية وفقد الجدول الزمني لحاجات العمل.
 - إطلاع المنظمة والعاملين على الفرص الوظيفية للعاملين.
 - تحقيق الاستفادة القصوى من البرامج التي تصنعها إدارة الموارد البشرية من خلال التنسيق الفاعل للنشاطات الخاصة بالاختيار والتدريب وتنمية العاملين (حنا، 2013، 251).
 - تخفيض القيود على حركة العمالة.
 - تقليل تكلفة العمالة.

-التقليل من تقادم العمالة.

-إن إعداد خطط للرعاية المهنية للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنشأة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المنشأة -تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير .

- .استثارة حماس الأفراد وتكاليف رغبتهم في العمل (حسونة, 2011, 68)

-تحقيق عائد المنظمة: إن مقارنة ما ينفق على تسيير الحياة المهنية في ذلك يتجاوب مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجيته.

-إحداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية وهذا يؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة.

-تنظيم وتخطيط حركة الوظائف: إن تنظيم الحياة المهنية يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب والاستبقاء حيث أن بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية ويضعف العطاء لديهم ويؤدي إلى انكماش في دافعيتهم للعمل.

-ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية، سوف تزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة المناسبة للمنظمة (الكرخي, 2013, 378)

5-2-2 - دوافع وأسباب الاهتمام بالرعاية المهنية:

من الدوافع التي تقف وراء اهتمام المنظمة بالحياة المهنية ما يلي:

- 1-زيادة طموحات الأفراد في مستقبلهم والبحث عن فرص أفضل وأنجح في حياتهم الوظيفية.
- 2-تحقيق المنظمة مصادر جذب لموظفيها ما دامت تهتم بمسارهم الوظيفي وهي أكثر حفا من غيرها في الاحتفاظ بالعناصر الموهوبة والمقتدرة أو الطموحة.
- 3-نجاح المنظمة من خلال المسار الوظيفي توضيح الأداء المطلوب من الموظفين من خلال رسم توقعاتهم ووضع الخيارات أمامهم والفرص المتاحة لهم في المستقبل.
- 4-مساعدة الموظفين في السعي المتواصل لردم الفجوة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات المسار الوظيفي المرسوم لهم.
- 5-تحديد المراكز القيادية المؤهلة مستقبلا لتولي مراكز إدارية قيادية مهمة وفتح مجالات التدريب أمامهم لبلوغ ذلك.
- 6-زيادة ولاء الموظفين للمنظمة من خلال شعورهم بالارتباط الوثيق بين قدراتهم وكفاءاتهم وبين المستقبل الوظيفي الذي وضعته المنظمة لهم.

- 7-الارتفاع بنسب استقطاب الموظفين الجيدين من خلال تنامي سمعة المنظمة لدى موظفيها الذين باتوا . يشعرون برعايتها المهنية لهم.
- 8-إن تسيير الحياة المهنية يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- 9-إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة الموظفين وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج
- 10- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء (المعايطة , 2013 , 23)

6-2-2-الانعكاسات الإيجابية للرعاية المهنية:

- يمكن القول بأن الرعاية المهنية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع يسعى بجد ونشاط ليحصل على ترقيات للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم، إلى جانب ذلك تشجع هذه الرعاية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم باستمرار ، للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات.
- تعد الرعاية المهنية، وما توفره من رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي والعمل في المنظمة، أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية الجيدة للعمل لديها، وخاصة حملة المؤهلات العلمية من خريجي الجامعات فهؤلاء يكون لديهم عادة طموحات واسعة أكثر من غيرهم.
- تعد الرعاية المهنية وما توفره من آفاق مفتوحة لاكتساب المهارات وأداء أعمال مستقبلية متنوعة أمام الموارد البشرية أداة تساعد على تحقيق رضا وظيفي عالي لديها، ويزرع فيها الولاء والانتماء للمنظمة، مما يسهم بشكل فعلي في تخفيض معدل دوران العمل فيها وعدم هروب كفاءاتها إلى منظمة أخرى، لأنها تحقق لها الطموحات الوظيفية التي تنتشدها.
- تمثل الرعاية المهنية القاعدة التي يقوم عليها رسم إستراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة ، فمتطلبات شغل الوظائف الواقعة على هذه المسارات، تمثل في حقيقة الأمر حاجيات تدريب وتنمية مستقبلية يتوجب العمل على تغطيتها من خلال هذه الإستراتيجية.
- من خلال العمل الجاد الذي يدخله الموظفون لتحقيق طموحاتهم الوظيفية على المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، وبرامج التدريب والتنمية المستمرة التي تعدها لتمكينهم من تحقيق هذه المسارات، ومن خلال معنوياتهم العالية ورضاهم الوظيفي سترفع بلا شك إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية على المدى الزمني الطويل (عقيلي , 2005 , 547)

7-2-2 - وسائل الرعاية المهنية:

تستطيع أي منظمة تود الرعاية المهنية لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل أهمها:

1- التأهيل:

بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا، يتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل والمنتجات والخدمات التي تقدمها وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العامل، كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما ترى فإن هذا التأهيل يلعب دور مهم في تكييف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخدع أو يصدع في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2- التدوير:

ويعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم، وبيئة العمل الاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، فأى معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3- مهام ذات تحدي:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن تضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى لو أدى ذلك إلى إعطاءه مهام صعبة نسبيا، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد؟ وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحديّة لقدرات الموظفين هي التي تحدد أدائه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراخي.

4- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات الحياة المهنية:

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمرؤوسيه، وذلك من خلال بعض الوسائل، ومن أهم هذه الوسائل إيكال مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال

تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح الحياة المهنية والتنقلات والترقيات.

5- النقل:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

6- النقل إلى أسفل:

ويطلق عليه أحيانا "التنزيل" وهو عكس الترقية وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين ويصبح المسار مسدودا أمامهم، ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى كما أن ذلك لصالح المنظمة، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها.

7- النقل الوظيفي أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة:

كوسيلة ناجحة لترغيب النقل إلى أسفل، يمكن وضع نظام يقضي باحتفاظ الموظف بمزايا من علاوات مهنية، ومزايا وظيفية، وأجر ودرجة مهنية، وبالتالي لا يضار الفرد من نقله إلى وظيفة أدنى ، ويقبل الأفراد على مثل هذه الممارسة.

8- الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتسيير الحياة المهنية دور هام لكل من الفرد والمنظمة فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي وتحقيق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.

9- لترقية المؤقتة:

وفي هذه الممارسة تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي) ومزايا عينية، وعلاوات وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته، ويتم أحيانا إجراء الترقية المؤقتة من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة كذلك تعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام العاملين، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية ولتدريبهم على تقلد المنصب أو الوظيفة ذاتها. (الحري، 2012، 381)

8-2-2- أهداف الرعاية المهنية:

تتنوع أهداف الرعاية المهنية بين الفرد والمنظمة ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للحياة المهنية للعاملين سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة وراضية عن العمل، ويمكن إبراز أهم أهداف المنظمة في العناصر التالية:

- 1- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة، يتوافق وآمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم (مصطفى، 2006، 55)
- 2- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم، وفقا لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل إستراتيجيتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه فإذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلوبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تسيير الحياة المهنية الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ذلك الوقت وكذلك تحقيق الأمن الوظيفي وزيادة درجات الانتماء، والولاء.
- 3- تساهم تسيير الحياة المهنية في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يغطي 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 علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها. (بوراس، 2008، 99)
- 4- إعلام كل من المنظمة والعاملين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المنظمة واستخدام برامج الموارد البشرية استخداما أمثل من خلال تكامل أنشطة اختبار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية (حسن، 2003، 238)
- 5- تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل وخلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.

- 6- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات، والاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات (بوزورين , 2010 , 54)
- 7- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة (المدهون , 2005 , 22)
- 8- وكذلك تهدف الرعاية المهنية إلى تسيير الترقية والنقل والتغيرات التي تحدث في التعيين وكذلك الأنشطة المطورة والأكثر فعالية التي تستعملها المنظمة مثل التكوين وأيضاً إعطاء هوية للوظائف التي يمكن اشتغالها في يوم ما وتزودنا بتقارير حول الوضع الحقيقي في العمل (Fiches , 2003 , 13)
- 9- تسيير الحياة المهنية يسمح بتطوير وتصنيف العمال والاحتفاظ بمعايير التوظيف لأجل تطوير الأهداف على المدى الطويل.

9-2-2- معوقات الرعاية المهنية:

-تواجه الرعاية المهنية بعض المعوقات التي يتوجب علينا شرحها وتوضيح السبل التي يمكن بواسطتها التخفيف من حدتها وهذه المعوقات ما يلي:

-تضطر المنظمات بسبب التغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية واستجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتتنوع سلعها وخدماتها أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا....إلخ، أي إعادة هيكلة أعمالها، فتقوم بإلغاء وظائف أحيانا وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحيانا أخرى، وذلك حسب الظروف هذه التغيرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها، إعادة الهيكلة، تؤثر تأثيراً مباشراً في الرعاية المهنية المقدمة فتحدث فيها بلبله، فإلغاء الوظائف واستحداث أخرى، يعني ضرورة تغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتلاقي هذه المشكلة يستوجب الأمر مرناً، كذلك مضمون برامج تدريب والتنمية أيضاً وجعلها مستمرة لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

➤ إلى جانب المشكلة السابقة هناك مشكلة أخرى هي: انتظار الموظف خلو الوظيفة (أو الوظيفة البديلة) التي سيرقى إليها أو التي سينقل إليها، فالمعروف أن الترقية لا تتم الوظيفة أعلى إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب على المترشح للترقية أن ينتظر خلوها لحين ترقية شاغلها، أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر. هذا الانتظار يسبب مشكلة تواجه المنظمات فطول هذه الفترة تهدد طموحات الموظفين فيها وخاصة الأكفاء ، وتؤثر سلباً في معنوياتهم وأحيانا تدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات ولتلاقي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية :

- الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير، من أجل توفير بدائل الترقية، مع تدعيمها بدوران وظيفي لإكساب الموظفين عدة مهارات.

- تقصير سن الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة من الزمن الذي يسببه التقاعد المتأخر.
- زيادة راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.
- تنزيل الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم موظفون أكفاء.
- تسريح الأفراد الذي كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أداؤهم بالمستوى المطلوب ولا أمل في رفع هذا المستوى.

➤ أما المشكلة الأخيرة فهي أن الرعاية المهنية تتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهي تسعى لأن تتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته، وماذا سيكون عليه في المستقبل، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر في شخصيته، ومهاراته، وميوله وقدراته النفسية والفيولوجية... إلخ إما للأسوأ أو للأفضل، هذه التغيرات بنوعها تحدث إرباكات في تحقيقها ولحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء (السالم , 2009, 44)

المبحث الثاني: مفهوم النجاح المهني وأبعاده

مقدمة:

إن الأهمية المعطاة للنجاح المهني سواء من قبل الفرد أو المؤسسة دفعت بالعديد من الباحثين إلى القيام بالكثير من الدراسات التي هدفت إلى التعرف على العوامل الفردية أو التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في النجاح المهني أو تسهل الوصول إليه. وقد أخذت هذه التساؤلات المطروحة حول كيفية الوصول إلى النجاح وكيفية قياسه وتحديد أبعاده حيزاً كبيراً من الدراسات العلمية التي امتدت إلى مجال أوسع من علم الاجتماع لتشمل العديد من الدراسات في مجال الاقتصاد والإدارة وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وغيرها من التخصصات التي جعلت مفهوم النجاح في المهنة أو في المسار المهني مادة مهمة من دراساتها.

1-3-2- مدخل إلى دراسات النجاح المهني:

تتبع الأهمية في هذه الدراسة من تسليط الضوء على المناهج المختلفة التي تناولت النجاح المهني من حيث قدرتها على توضيح ازدواجية المفهوم. وذلك من خلال دراسة الأبحاث التي شملت كل من المعايير الذاتية (الداخلية) وما يقابلها من معايير موضوعية (خارجية)، أو تلك الدراسات التي تناولت الازدواجية من خلال إبراز نجاح المنظمة وما يقابلها من تحقيق نجاح الفرد. وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها بيئة العمل والوسط المهني والتي شملت كافة النواحي الإدارية والمالية والزمنية والاقتصادية وغيرها، والتي انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين الموظف ورب العمل وعلى التطور في مفهوم المهنة والنجاح الوظيفي. وقد جرت العادة أن يتم تصنيف الدراسات التي تناولت النجاح المهني بحسب:

- **النهج أو البعد:** فهو إما موضوعي (يرتكز على الأمور الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن ملاحظتها) أو تكون ذاتية (يرتكز على الأبعاد النفسية، والتي تعطي مكاناً مركزياً لتصورات الأفراد في تحقيق نجاحهم المهني الخاص
- **المستوى:** فهي إما دراسات على مستوى المنشأة أو على مستوى الفرد.

2-3-2- مفهوم المهنة والمسار المهني

لا بد من البدء بتحديد كل من مفهوم المهنة والنجاح المهني والتطورات التي طرأت عليها وذلك للوصول إلى تعريف شامل لمفهوم النجاح المهني حيث لم تعد المهنة Career تعرف بأنها التقدم في السلم الوظيفي ضمن مؤسسة ما، بل أصبحت تعرف على أنها تتابع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية (وصفي ، 2005 ، 37).

أو حتى هي مجموعة الأدوار المهنية التي يلعبها الفرد خلال حياته المهنية و انطلاقاً من تعريف المهنة يمكننا تعريف النجاح المهني بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد (Bastid,F. (2007,22)، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل

ونوعيات المهام. وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف النجاح المهني يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها. علاوة على ذلك، فإن قياس النجاح المهني لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا. و في أدبيات الإدارة من أكثر التعاريف تداولاً لإطار المهنة والنجاح المهني

- **النجاح المهني من حيث التقدم:** الترقية والتقدم الرأسي في التسلسل الهرمي ضمن ذات المنشأة أو عبر المنشآت المختلفة. التقدم العامودي عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته هو العامل الأساسي ضمن هذا التعريف.
- **المهنة من حيث الاحتراف (كحرفة)** تدرج ضمن هذا التصنيف بعض المهن مثل الطب والقانون والتدريس والإدارة... حيث يعد التقدم المهني ضمنها ذو منحى أفقي وهو مساوي للتقدم الهرمي ضمن مهن أخرى.
- **المهنة سلسلة من فرص العمل في جميع مراحل الحياة.** تبعا لهذا التعريف، جميع الأشخاص الذين لديهم نشاط مهني خاص لديهم مهنة لا تقيم بحسب قيمتها ولا بحسب الاتجاه نحو التطور (هرمي أو أفقي).
- **المهنة سلسلة من الأدوار والخبرات في جميع مراحل الحياة.** مع هذا التعريف، تظهر التصورات الذاتية للفرد كعامل أساسي في تعريف المهنة.
- **إن هذه التعريفات المختلفة للمهنة تعكس جانبين مهمين هما ازدواجية المعايير (ذاتية وموضوعية) والتساؤلات حول قياسها حيث تختلف باختلاف التعريف (Bastid,F. (2007, 54)**

3-3-2- نظريات المهنة والنجاح المهني

وتبعا لما سبق سيتم عرض نظريات المهنة والنجاح المهني في ضوء التطورات في بيئة العمل. فمنها من تناول البعد التقليدي للمهنة في المنظمات، حيث كانت فقط على شكل خطي ينتقل ضمنها الموظف صعوداً بين المراتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة الواحدة وهذا ما سمي "المهنة الخطية". ومنها من الدراسات الحديثة التي ركزت على المفاهيم الحديثة للمهنة كالمهنة من دون حدود Bounderless career) او المهنة المتقلبة Protean Career والتي ركزت على دور الفرد الجوهري في إدارة وبناء حياته المهنية وقدرته على الاستفادة من كل فرصة للتعلم تسمح له أن يصبح مستقلاً وقادراً باستمرار على إيجاد عمل سواء داخل أو خارج المؤسسة.

4-3-2- النظريات الكلاسيكية للنجاح المهني:

1- ”التوجهات الموضوعية و/أو التنظيمية The objective and/or organizational approaches“ حدد كانتر (Kanter, 1989) في دراسته ثلاثة أنماط أساسية للنجاح المهني: وهي النمط البيروقراطي والحرفة ورواد الأعمال.

➤ النجاح المهني البيروقراطي (The bureaucratic career): يحكمها منطق التقدم الهرمي. حيث تعتبر المهنة سلسلة من المناصب المتتالية ينتقل ضمنها الفرد في المستويات التنظيمية نحو أعلى الهرم الوظيفي وتترافق هذه الإنتقالات مع زيادة في الدخل. ضمن هذا النموذج يمكن قياس النجاح في المهنة بحسب مستوى المنصب المشغول ضمن الهرم الوظيفي للمنشأة.

➤ النجاح المهني كحرفة (Professional career): يحكمها منطق الكفاءات والتقدير. ويتم تحقيق التقدم المهني من خلال تعزيز المهارات والخبرات ومن خلال اعتراف وتقدير الزملاء لهذه الكفاءات. ضمن هذا النموذج يمكن للفرد حيازة نفس المنصب الوظيفي لمدة طويلة، وبذلك يقاس النجاح المهني من خلال تقييم مستوى الخبرات والكفاءات ومدى الاعتراف بهذه الخبرات من قبل الزملاء وليس فقط من قبل الرؤساء كما في النموذج البيروقراطي. يتميز هذا النوع من المهنة انه يفسر بشكل أكبر الإنتقال بين أقسام المنشأة أو خارجها منه مما كانت عليه في المهنة البيروقراطي.

رواد الأعمال (The entrepreneurial career): يحددها إنشاء أو حيازة أو إدارة الأعمال الخاصة، ويتم تحقيق التقدم والنجاح المهني من خلال خلق القيم أو توسيع نطاق الأنشطة. فمن الممكن للموظف داخل المنظمة أن يقاس نجاحه ليس عن طريق ارتفاع مستوى وظيفته هرمياً ولكن عن طريق زيادة نطاقه. وبذلك ضمن هذا النموذج يحدد النجاح المهني بمدى نمو الأعمال وخلق القيم.

ومن جهة أخرى وضمن المنظور الكلاسيكي - الهيكلي، قام دالتون (نموذج للتقدم المهني يقوم على أربع مراحل مهنية والتي يشغلها بعض المهنيين في المنظمات يعتمد وبالدرجة الأولى في الفصل بين هذه المراحل على الأنشطة والعلاقات التي يملكها الفرد مع الآخرين من أعضاء المنظمة. وبالتالي ووفقاً لهذا النموذج يتم تقييم النجاح المهني للأفراد في المقام الأول تبعاً للمهام التي يقوم بها الأفراد ومدى مساهمتها في أداء المنظمة. ومنه الأفراد الذين يشغلون المستوى الرابع في التصنيف يؤثر أداءهم بشكل مباشر على أداء المنظمة. في حين، فإن أداء الأفراد الذين يشغلون المستوى الأول في التصنيف -سواء أكان أداءهم جيداً أو سيئاً- ليس له أثر يذكر على نتائج وأداء المنظمة. يظهر الجدول التالي نموذج تطور المهنة حسب دالتون:

جدول 1 -2- تطور المهنة حسب دالتون

المرحلة أو المستوى الأول يمارس الفرد مهامه تحت إشراف مسؤولين لا يمارس مهامه ابد أ بشكل مستقل ويتم دمج مهامه ضمن مشاريع يشرف عليها بشكل كبير فرد آخر يمارس مهامه ضمن إطار محدد وروتيني
المرحلة أو المستوى الثاني يطور الفرد خبراته في مجال محدد يتسلم مسؤولية مشروع بأكمله أو جزء كبير من مشروع كبير (العمليات، والعلاقات مع العملاء) يمارس مهامه بشكل مستقل وينتج عنها نتائج قابلة للقياس يطور مدى مصداقيته والاعتراف به من قبل الآخرين
المرحلة أو المستوى الثالث يعمل الفرد على توسيع نطاق خبراته التقنية والقدرة على توظيف هذه الخبرة في مجالات أخرى من مجالات العمل يحفز الموظفين الآخرين عن طريق طرح افكاره يشارك في تطوير الموظفين الآخرين، من خلال واحد على الأقل مما يلي: قيادة مجموعة صغيرة ،توجيه الموظفين الأصغر سناً، إتخاذ دور المدير يفوض بتمثيل فريقه أمام الشركاء الماليين والعملاء والإدارة العليا للشركة
المرحلة أو المستوى الرابع يقدم مبادئ توجيهية لجزء كبير في المنظمة يمارس السلطة الرسمية وغير الرسمية الهامة يمثل المنظمة على حد سواء داخلياً (للأفراد والجماعات) وخارجياً (للمؤسسات والأفراد) يشارك في اختيار وتدريب إمكانيات عالية لتلعب دور رئيسي داخل المنظمة

:Bastid,F. (2007), "La Reussite De Carriere Des Cadres :Une Approche Selon Le Genre Par La Methode Des Recits De Vie", These pour l'obtention du doctorat

2-التوجهات الذاتية و/أو الفردية

يميل هذا النموذج الى الإعتماد على الفروقات في السمات الشخصية للأفراد، وتبعاً لها يقوم كل فرد باختيار بيئة عمل تتماثل مع شخصيته، ويوجد ستة أنواع مختلفة من الشخصيات وما يوازيها من البيئات المهنية التي تنسجم فيما بينها، وهي:

1- الواقعي Realistic يعتمد على الأنشطة البدنية (مثال: العمل في قطاع الزراعة والقوة البدنية والهندسة والمجالات المهنية

2- "الباحث Investigator - " يعتمد على الأنشطة المعرفية (مثال: التوجه نحو العلوم مثل الرياضيات وعلم الأحياء

3- الفني Artistic يعتمد على الأنشطة الإبداعية (مثال: العمل في مجال الفنون)

4- الاجتماعي Social يعتمد على الأنشطة الاجتماعية بدلا من الأنشطة البدنية أو المعرفية (مثال: العمل في مجال علم النفس والعمل الاجتماعي):.

5- "المقاول/الريادي Entrepreneur": يعتمد على الأنشطة المرتبطة بالتأثير وبممارسة القيادة وتثبيت دوره (مثال: العمل في مجال الإدارة والعلاقات العامة والتحكيم).

6- التقليدي Conventional يعتمد على الأنشطة التي تحددها قواعد منظمة أو أشخاص ذوي السلطة (مثال: العمل في مجال المحاسبة والمالية).

وفقا لهذه النظرية والتي هي قبل كل شيء نظرية إختيار المهنة، لابد وان نستنتج ان النجاح المهني يرتبط باختلاف السمات الشخصية ومدى تطابق هذه السمات مع مجال العمل الذي يمتنه الفرد. والذي سوف يؤثر مباشرة على كل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني. وبالتالى، تبرز هنا الجوانب الذاتية كمحدد لقياس النجاح المهني.

5-3-2- المنظور الحديث للمهنة:

ليس خافياً على أحد أن طبيعة المهنة حالياً لم تعد مثلما كانت في العقود السابقة. فقد أصبح الانتقال من وظيفة إلى أخرى كل بضعة سنوات أمراً مألوفاً ، وقد بات الاقتصاد المتقلب وسوق العمل المحدودة يؤثران على تحديد معايير النجاح المهني. وقد عمل الباحثون على ربط التطورات الجديدة في أنماط الحياة وهيكلة القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة المتأثرة بتطور المنظمات والتغيرات في المسارات المهنية من جهة مع الكفاءات اللازمة من جهة أخرى.

إن التحولات التنظيمية المتعاقبة فرضت نمطاً بديلاً يعرف بإسم " النجاح المهني المتنقل او المسمى بالمهنة بلا حدود" الذي ألغى إلى حد كبير الحدود الزمانية والمكانية لاسيما من خلال ظهور العمل عن بعد. إن الانتقال من المسار الهيكلي الى المسار المتنقل لابد وأن ينعكس على المعايير التي تحدد النجاح المهني وضمن هذا التصنيف تظهر القدرة على التوظيف Employability كأحد مؤشرات النجاح المهني الأساسية.

-المهنة بلا حدود:

فإن المهنة بلا حدود تدل على خروج مفهوم المهنة عن شكلها التقليدي وأخذها أكثر من شكل. أهم هذه الأشكال هي عدم التقيد بحدود المنظمة الواحدة. الذي انعكس على تغيير طريق قياس النجاح المهني، فمنها:

-النجاح النفسي: الشعور بالفخر، كيفية تقبل الموظف لانجازاته المهنية.

-التسويق الشخصي الذي يتلقاه الموظف ضمن منظّمته (محافظة الموظف على إمكانية إعطاء قيمة إضافية لصاحب العمل (المدرء)

-التسويق الشخصي الذي يتلقاه في بيئة العمل الخارجية: الاعتقاد بأنه ذو قيمة للمدرء في المنظمات الأخرى.

6-3-2- تعريف النجاح المهني

وعطفاً على ما سبق ومن خلال قراءة الدراسات والنظريات التي تناولت المهنة والنجاحات المهنية وصولاً إلى تقييم مدى نجاحها، يمكن لنا أن ندرج بعض التعاريف المختلفة للنجاح المهني والتي تطورت من خلال اختلاف مفهوم المهنة وبيئة العمل، نذكر منها التعريفات التالية:

- النجاح المهني (career success): هو التراكم الإيجابي للخبرات والعوامل النفسية الناتجة عن العمل ، والتقدم في المسار المهني Ramaswami, A.; Drehe,2010,66 .
- النجاح المهني للفرد على أنه: مجموعة من المخرجات المرجوة التي ترتبط بالمجالات الشخصية أو المهنية أو التنظيمية، وإلى أي مدى تم تحقيق هذه المخرجات، وقد حدد الباحث خمسة أبعاد للمخرجات المهنية وهي:
 - التقدم: التسلسل الهرمي، اتساع النفوذ، الكفاءة المهنية، السمعة، الاستقلالية، وتنظيم المشاريع والإدارة الذاتية.
 - التعلم: القدرة على اكتساب مهارات وقدرات وكفاءات جديدة.
 - النجاة القدرة على إنتاج او تحصيل المال (القدرة على البقاء على قيد الحياة وتحقيق الأمان والمقدرة التوظيفية.
 - الجانب النفسي: الرضا والاعتراف أو التقدير إضافة الى تحقيق الذات.
 - تحقيق التوازن بين العمل والحياة نوعية الحياة. Baruch, Y. (2004,33)

7-3-2- معايير النجاح المهني

قامت العديد من الدراسات بتصنيف آخر للمخرجات المرجوة من المهنة ، محددة ببعدين او معيارين لقياس مدى نجاحها، وهما:

➤ المعايير الموضوعية (Objective criteria): هي العناصر التي تؤثر على نجاح المهنة ويمكن ملاحظتها وقياسها مثل زيادة الأجر والترقية (عدد الترقيات) والمنصب الوظيفي ومدى المسؤوليات والفرص المهنية.

➤ المعايير الشخصية أو الذاتية - (Subjective criteria): شعور الفرد أو تقييمه الذاتي أنه أنجز العمل وهو راضي عن تجربته المهنية، ولا يمكن قياسها إلا بعد انخراط الفرد في مهنته بشكل عملي. و مثال عليها الرضا الوظيفي والنية لترك العمل ومساهمة الفرد الاجتماعية والسمعة والتوازن بين العمل والحياة

جدول 2-2 المعايير الموضوعية والذاتية لقياس النجاح المهني

معايير مرتبطة بالمهنة: الرضا المهني، الرضا اتجاه التقدم الهرمي، الرضا حول فرص العمل، الرضا حول التطور المهني ، التصورات حول النجاح في إدارة المسار المهني، ركائز المهنة تصورات حول سقف المهنة، الرضا حول الفرص الوظيفية، التصورات حول التقدم الهرمي، التصورات اتجاه الانتقال نحو الإدارة، تقييم المشرف المباشر لفرص الترقية، المشاركة في رسم المسار المهني.
معايير مرتبطة بالعمل: الرضا تجاه المهمات، الدور في العمل، تحقيق الذات في العمل، الإهتمام بالعمل، المشاركة في العمل ، المشاركة في المنشأة، النية في البقاء بالعمل.
معايير أخرى: التصورات حول المعرفة والمهارات المكتسبة، الدعم الاجتماعي، دعم الزملاء، الشعور بالاندماج الاجتماعي، فرص التنمية الشخصية، الشعور بالهوية، القدرة على التكيف، الفضول، العواطف، والرضا فيما يتعلق بالحياة بشكل عام، التصورات حول التمييز في المعاملة، التصورات حول تقييم المشرف، ضغط العمل، التصورات حول العدالة الإجرائية الصراع، التنشأة الاجتماعية التنظيمية

8-3-2- أهمية النجاح المهني

يمكن النظر إلى أهمية النجاح المهني من منظور الفرد والمؤسسة (Baruch, Y. (2004).,34)

أ - أهمية بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن النجاح الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف
2. -إشباع مثبات/ركائز المهنة "Careers Anchors" لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
3. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، بحيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.
4. الرضا الوظيفي - بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم خيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

ب- أهمية بالنسبة للمنظمة:

في الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية. حيث ترتبط إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية بمدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحقيق النمو الشخصي وتوفير برامج التطوير والتدريب التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات وتوفير فرص تطور مهني عادلة للرجال والنساء. كل ذلك ينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين في المؤسسة الذي سوف ينعكس مباشرة على نجاح المؤسسة وعلى تحقيقها لأهدافها بأكبر قدر من الفاعلية. وبالتالي، وفي ضوء ما تقدم، تظهر الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في عملية إدارة النجاح الوظيفي ودراساتها للاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية.

الفصل الثالث الإطار العملي

3-1- مقدمة

3-2- منهج الدراسة

4-4 أداة الدراسة

4-5- الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات

3-1 مقدمة

منهجية الدراسة وإجراءاتها تعتبر محورياً أساسياً من خلاله يتم إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، حيث يتم الحصول عن طريقها على البيانات المطلوبة التي تضمن إجراء عملية التحليل الإحصائي ، من أجل الوصول إلى النتائج وتفسيرها ، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تهدف لتحقيقها .

وبناء على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة التي تم إتباعها ، من حيث منهج الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، وأداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها وتطويرها ، ومدى صدق الاستبانة ، وثباتها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات إجراء الدراسة ، ومصادر جمع البيانات ، واختبار توزيع البيانات ، وفي نهاية الفصل سيتم عرض المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومن ثم استخلاص النتائج ، وهذه الإجراءات سيتم وصفها كما يلي .

3-2 منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبناء على طبيعتها ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير ، للوصول إلى استنتاجات.

استخدم الباحث مصدرين أساسيين من أنواع ومصادر المعلومات وهما :

➤ المصادر الرئيسية : قام الباحث ومن أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) .

➤ المصادر الثانوية : قام الباحث من أجل الإطار النظري للدراسة باللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات والأدبيات السابقة ، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ، ودوريات ومقالات ، ومراجع في مجال الدراسة ، والبحث ومطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

3-3 مجتمع الدراسة :

يشكل مجتمع الدراسة المدراء والمشرفين في شركتي الاتصالات سيريتل و MTN ، والذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث أن الدراسة شملت مدراء في المركز الرئيسي لشركتي الاتصالات سيريتل و MTN ، وعددهم 126 يتوزعون ما بين إدارة عليا ومدراء وحدات ومشرفي أقسام. (موظفين خضعوا لبرامج تدريب اشرافي ورعاية مهنية).

الجدول رقم (3-1)

عدد أفراد العينة في المناصب الإشرافية في شركات الاتصالات محل الدراسة

البيان	التكرار	النسبة %
مدير ادارة	12	9.5

مدير وحدة	38	30.2
مشرف قسم	76	60.3
المجموع	126	100

المصدر : معلومات جمعها الباحث عند توزيع الاستبيان عام 2022

3-4 أداة جمع البيانات :

تم اعداد الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي يرى الباحث أن من الواجب تضمينها في الاستبانة للإجابة على أسئلة البحث.
- إعداد الفقرات الخاصة لكل بعد بما يناسب الهدف المنشود.
- مراعاة أن تكون الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.
- اعتمد الباحث المنهج الكمي في إعداد أسئلة الاستبانة حيث ألزم المبحوثين بالاختيار من أجوبة محددة، ولكنه أضاف ثلاثة أسئلة نوعية تسمح للمستجيبين بالتعبير عن آرائهم بحرية كاملة وكتابة أي شيء يرونه مناسباً الهدف من هذا الدمج هو تجاوز عيوب المنهجين.
- إعداد المسودة الأولى للاستبانة في صورتها الأولية.
- تحكيم الاستبانة واختبار صدقها.
- توزيع الاستبانة على عينة صغيرة أولية لاختبارها والتأكد من ملاءمتها.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.
- توزيع الاستبانة بشكل الكتروني على عينة البحث.
- جمع الاستبانات وتحليلها.

احتوت الاستبانة على 71 سؤالاً بالمجمل مقسمة إلى :

- ✓ 30 سؤال عن التدريب الإشرافي في الشركات
 - ✓ 13 سؤالاً عن الرعاية المهنية في الشركات
 - ✓ 28 سؤالاً عن دور التدريب الإشرافي والرعاية المهنية في النجاح المهني
- تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام أسلوب تحليل الإحصاء الوصفي متمثل في الجداول ن2 التكرارية لوصف عينة الدراسة بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

3-1-5 خطوات إجراء الدراسة :

أولاً: صدق الاستبانة:

يقصد من صدق الاستبانة قدرتها على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها. في هذا السياق تم التأكد من صدق الاستبانة ومدى تحقيقها لأهدافها عن طريق إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع المدراء والمشرفين في شركات الاتصالات الخاصة في سورية أثناء مرحلة التصميم، ومن ثم الاستعانة بالدكتور المشرف إضافة إلى ثلاثة محكمين مختصين، ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وإعادة صياغة لتظهر الاستبانة بشكلها النهائي

3-1-6 ثبات المقياس

قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي نظراً لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة كما هو موضح في الشكل التالي: أولاً: محور البيانات الأولية
الجدول رقم (2-3-)
مقياس التدرج

الإجابات	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

لاحقاً، وبعد توزيع الاستبيان واسترجاعه بشكل نهائي، قام الباحث بتحويل البيانات إلى بيانات كمية، ومن ثم حساب معامل الثبات عن طريق اختبارها بمقياس ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والذي أعطى النتيجة (0.960) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بأقل نسبة مقبولة وهي (0.60) وبالتالي فإن إجابات المبحوثين ستكون متقاربة إذا ما وزعت نفس الاستبانة عليهم في فترتين متباعدتين، وهذا ما أكد بأن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، باعتبار أنه قد تم أخذ كافة عناصر المجتمع كعينة للبحث.

3-1-7 إجراءات توزيع الاستبيان:

بعد إعداد الاستبيان في شكله النهائي، وبعد التأكد من صدقه وثباته، تم إدراجه إلكترونياً ضمن تطبيق Form Google ومن ثم مشاركته مع المبحوثين، وعددهم 125 مديراً ومشرفاً قسم.

3-1-8 الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام مقاييس إحصائية حسب متطلبات الدراسة لعرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"
تم استخدام الأدوات الإحصائية (معامل ارتباط بيرسون ، نمعدلة ألفا كرونباخ ، اختبار t للعينة الواحدة ، تحليل الإنحدار الخطي ، واختبار One-WayANOVA ، في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة

3-1-9 تحليل البيانات:

باستخدام الجداول التكرارية:

جدول 3-3 توزيع العينة حسب النوع

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	99	78.6
أنثى	27	21.4
المجموع	126	100

المصدر الدراسة الميدانية للباحث

يوضح الجدول رقم (3) أن 78.6 % من العينة من الذكور مقابل 21.4 % من الإناث، ويعزو الباحث تدني نسبة الإناث للذكور بأنها منسجمة مع احتياجات سوق العمل وثقافة المجتمع وطبيعة العمل المطلوب القيام بها

جدول 3-4 توزيع العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	7	5.6
من 30-40	72	57.1
من 41-50	26	20.6
51 فما فوق	21	16.7
المجموع	126	100

المصدر الدراسة الميدانية للباحث

يوضح الجدول رقم (4) أن ما نسبته 5.6 % من المبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة ، (57.1 %) تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة ، 20.6 % تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة ، (16.7 %) أعمارهم من 51 فأكثر ، ويلاحظ أن الفئة العمرية من 30-40 سنة هي الأعلى بنسبة (57.1 %) . ويفسر الباحث أن ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بأن معظم المناصب الإشرافية تشترط امتلاك خبرة للمقدم لا تقل عن ثلاث سنوات ، وكلما كان المنصب الإشرافي أعلى تتطلب خبرة أكثر ، بالإضافة إلى أن أصحاب هذه الفئة العمرية من الشباب ، الذين يمتازون بالقوة والحيوية والنشاط والفاعلية والرغبة في العمل والتطوير في المهام الوظيفية.

جدول 5-3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة %
ثانوي	4	3.2

جامعي	101	80.2
فوق الجامعي	21	16.7
المجموع	126	100

المصدر الدراسة الميدانية للباحث

يوضح الجدول رقم (5) أن 80.2 % من مجتمع الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية , (16.7%) من حملة الدراسات العليا , (4%) من حملة شهادات أقل من شهادة جامعية . ويعزو الباحث ارتفاع حملة الشهادة الجامعية إلى حرص المؤسسة على اختيار كوادر مؤهلة تسهم في تطوير وتنمية المؤسسة وقادرة على مواكبة التطور التكنولوجي , بالإضافة إلى اشتراط بعض المناصب الإشرافية حملة الشهادات العليا .

جدول 3-6 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
مدير ادارة	12	9.5
مدير وحدة	38	30.2
مشرف قسم	76	60.3
المجموع	126	100

المصدر الدراسة الميدانية للباحث

يظهر من الجدول رقم (3-6) أن نسبته (60.3 %) هم من فئة رئيس قسم متضمن الاشراف على عدد من الدوائر , و (30.2 %) هم من فئة رئيس دائرة و (9.5 %) من فئة مدير ويلاحظ ان أعلى فئة هي من فئة رؤساء الأقسام وهذا ينسجم مع أهداف الدراسة .

جدول 3-7 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	9.5
من 5-10 سنة	50	39.7
11-15	28	22.2
16 فما فوق	36	28.6
المجموع	126	100

المصدر الدراسة الميدانية للباحث

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن ما نسبته (28.6 %) من مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم من 16 سنة فأكثر ، (22.2 %) سنوات خدمتهم من 11-15 سنة ، (39.7 %) سنوات خدمتهم بين 5-10 سنوات ، (9.5 %) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات ، يلاحظ بأن أعلى نسبة كانت لسنوات الخدمة من 5-10 سنة . ويعزو الباحث أنه كلما كان المنصب الإشرافي أعلى تطلب سنوات خدمة وخبرة أكثر .

10-1-3 تحليل فقرات الاستبيان:

1- تحليل الفقرات الخاصة بالتدريب الإشرافي :

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة .

جدول 8-3- اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة الخاص بالتدريب الإشرافي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التدريب الإشرافي الذي حصلت عليه حقق الهدف منه في دعم نجاحك المهني	3.516	0.927	6.245	0.00	70.317	3	كبيرة
2	ساهم التدريب الإشرافي في تحسين مهاراتك ونجاحك المهني	3.317	0.944	3.776	0.00	66.349	6	متوسطة
3	كان الوقت الذي قضيته في التدريب الإشرافي مفيد وجيد بالنسبة لنجاحك المهني	3.079	0.917	0.971	0.333	61.587	6	متوسطة
4	التدريب الإشرافي الذي حصلت عليه يساهم في تحقيق هدفك في مسارك الوظيفي	2.770	1.005	- 2.570	0.011	55.397	10	متوسطة
5	النتيجة التي حصلت عليها في التدريب الإشرافي كانت مرضية بالنسبة لك	3.635	0.854	8.343	0.00	72.698	2	كبيرة
6	كان للتدريب الإشرافي تأثير على شخصيتك ومشارك المهني	3.206	0.879	2.634	0.009	64.127	8	متوسطة
7	ترك التدريب الإشرافي علامة فارقة في مسارك المهني	3.357	0.862	4.650	0.00	67.143	5	متوسطة
8	التدريب الإشرافي الذي حصلت عليه يتوافق مع الحاجات الواقعية والفعلية لعملك	3.508	0.837	6.815	0.00	70.159	4	كبيرة
9	التدريب الإشرافي أضاف قيمة حقيقية لمشارك الوظيفي	3.667	0.858	8.723	0.000	73.333	1	كبيرة

10	كان التدريب الاشرافي ايجابيا وحقق الهدف الرئيسي منه	3.143	0.910	1.763	0.080	62.857	9	متوسطة
11	يلبي التدريب الاشرافي الحاجات التدريبية التي أن بحاجة لها في مسارك الوظيفي	3.214	0.864	2.785	0.006	64.286	7	متوسطة
12	التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه كان أحد أسباب تحقيق هدفك في مسارك الوظيفي	3.032	1.011	0.352	0.725	60.635	11	متوسطة
13	ساهم التدريب الاشرافي في تحسين أمورك المهنية ونجاحك المهني	3.325	0.847	4.313	0.000	66.508	4	متوسطة
14	ساهم التدريب الاشرافي في التخفيف من المخاوف والعقبات في مسارك الوظيفي	3.262	0.905	3.249	0.001	65.238	7	متوسطة
15	كان التدريب الاشرافي يتلائم مع طموحك الوظيفي ونجاحك	3.103	0.954	1.215	0.227	62.063	11	متوسطة
16	ساهم التدريب الاشرافي في تغيير موقفك من عملك الحالي ومسارك الوظيفي	3.151	0.997	1.699	0.092	63.016	10	متوسطة
17	كان النهج في التدريب الاشرافي يتوافق مع الاجراءات التي تنفذها في عملك	3.444	0.835	5.976	0.000	68.889	2	كبيرة
18	التدريب الاشرافي كان له دور في مساعدتك على تحقيق النجاح الوظيفي	3.190	0.961	2.225	0.028	63.810	9	متوسطة
19	كانت الفوائد من التدريب الاشرافي تخدم مسارك الوظيفي	3.373	0.883	4.742	0.00	67.460	3	متوسطة
20	كان التدريب الاشرافي من ضمن الاحتياجات التدريبية التي تخدم نجاحك الوظيفي	3.294	0.868	3.798	0.00	65.873	6	متوسطة
21	يلبي التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه الأهداف الوظيفية لعملك ونجاحك المهني	3.524	0.927	6.342	0.00	70.476	1	كبيرة
22	يتناسب التدريب الاشرافي مع المعايير الخاصة النجاح المهني الخاصة بعملك	3.302	0.982	3.447	0.00	66.032	5	متوسطة
23	ساهم التدريب الاشرافي في التخفيف من حدة العراقيل والعقبات التي تواجهك أثناء مسارك الوظيفي	3.214	0.960	2.505	0.00	64.286	8	متوسطة
24	ساهم التدريب الاشرافي في القضاء على العوامل المعرقة لمسارك الوظيفي	3.603	0.849	7.972	0.00	72.063	1	كبيرة
25	ساهم التدريب الاشرافي على دعمك خلال مسارك الوظيفي	3.111	0.957	1.303	0.195	62.222	10	متوسطة

26	كان التدريب الاشرافي أحد العوامل المؤثرة في نجاحك الوظيفي	3.349	0.870	4.505	0.00	66.984	2	متوسطة
27	كان للتدريب الاشرافي دور في الانجازات المهنية التي حققتها خلال مسارك الوظيفي	3.143	0.901	1.780	0.077	62.857	9	متوسطة
28	ساهم التدريب الاشرافي في استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية	3.310	0.899	3.867	0.00	66.190	3	متوسطة
29	ساهم التدريب الاشرافي باكساب المتدربين قدرات تقضي لابتكار أساليب جديدة في العمل تخدم نجاحهم المهني	3.008	0.863	0.103	0.918	60.159	11	متوسطة
30	ساهم التدريب الاشرافي في ترسيخ المهارات الوظيفية لديك والمعلومات العلمية لديك	3.302	0.832	4.069	0.00	66.032	4	متوسطة
	المجموع	3.287	0.665	4.847	0.00	65.741		متوسطة

المصدر : من مخرجات spss

من الجدول السابق نجد:

تدل إجابات المبحوثين على وجود ممارسات للتدريب الاشرافي في الشركة من خلال العبارات

✓ التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه حقق الهدف منه في دعم نجاحك المهني والتي حصلت على متوسط حسابي (3.5) ووزن نسبي (70.3) وهي نسبة عالية

✓ كان الوقت الذي قضيته في التدريب الاشرافي مفيد وجيد بالنسبة لنجاحك المهني بمتوسط حسابي 3.079 ووزن نسبي 61.587

✓ النتيجة التي حصلت عليها في التدريب الاشرافي كانت مرضية بالنسبة لك بمتوسط حسابي 3.635 ووزن نسبي 72.698 وهي نسبة كبيرة ومؤشر إيجابي أن التدريب الاشرافي الذي حصل عليه المبحوثين كان مرض لهم

✓ التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه يتوافق مع الحاجات الواقعية والفعلية لعملك بمتوسط حسابي 3.508 ووزن نسبي 70.159 وهي نسبة كبيرة

✓ كان التدريب الاشرافي ايجابي وحقق الهدف الرئيسي منه بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي 3.143 ووزن نسبي 62.857

✓ كان النهج في التدريب الاشرافي يتوافق مع الاجراءات التي تنفذها في عملك بمتوسط حسابي 3.44 ووزن نسبي 68.810

مما سبق نجد أنه تتوفر ممارسات التدريب الاشرافي لدى الشركتين وكانت الإجابات تدل على النتيجة الإيجابية للمبحوثين والرضا عن التدريب الاشرافي الذي خضعوا له مما يجيب على التساؤل بوجود ممارسات التدريب الاشرافي المرضية في الشركتين مجتمع الدراسة

وفقا للجدول أعلاه فإن المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة التدريب الاشرافي أضاف قيمة حقيقية لمشارك الوظيفي ، يساوي (3.667) والدرجة الكلية من 5 ، والوزن النسبي (73.33%) وقيمة الاختبار (8.723) ، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن التدريب الاشرافي أضاف قيمة حقيقية لمشارك الوظيفي وهذا يؤكد اثر التدريب الاشرافي على النجاح المهني والمسار الوظيفي للمشرفين ،

وحازت الفقرة الرابعة التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه يساهم في تحقيق هدفك في مشارك الوظيفي على قيمة متدنية في قيمة المتوسط الحسابي (2.770) ، والوزن النسبي (55.397%) وقيمة الاختبار (-2.570) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.011) وهذا يعني أن الموافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه ساهم في تحقيق أهدافك ويعزي الباحث السبب في ذلك إلى العقوبات المادية والمالية الكبيرة التي منعت حصول المشرفين والمتدربين على التدريب الاشرافي النوعي الذي يحقق ما يطمحون إليه .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي (3.287) وأن الوزن النسبي يساوي (65.741%) ، وقيمة الاختبار (4.847) ، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) .

وبالتالي فإنه من خلال النتائج في الجدول السابق تبين أن التدريب الاشرافي له دور كبير في تطوير المهارات والخبرات لدى المشرفين والمدراء للقيام بالمهام الموكلة لهم وأثر في النجاح المهني خلال مساهمهم الوظيفي .

وبالنسبة للعبارات التي لم تحقق أثر ذو دلالة إحصائية وكانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وحظيت بموافقة ضعيفة هي :

- ساهم التدريب الاشرافي باكتساب المتدربين قدرات تفضي لابتكار أساليب جديدة في العمل تخدم نجاحهم المهني
- كان للتدريب الاشرافي دور في الانجازات المهنية التي حققتها خلال مشارك الوظيفي
- ساهم التدريب الاشرافي في تغيير موقفك من عملك الحالي ومشارك الوظيفي
- كان الوقت الذي قضيته في التدريب الاشرافي مفيد وجيد بالنسبة لنجاحك المهني
- التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه كان أحد أسباب تحقيق هدفك في مشارك الوظيفي
- كان التدريب الاشرافي يتلائم مع طموحك الوظيفي ونجاحك

وهذا يؤكد النتيجة أن التدريب الاشراف الذي تلقاه المشرفين أفراد العينة هو تدريب ليس تدريب تخصصي في العمل الذي يمارسونه أو الاختصاصات التي يعملون بها أو يشرفون عليها وهي مأتوكذ ضرورة التركيز على التدريب الاشرافي النوعي المتخصص إضافة إلى عدم المتابعة لمرحلة مابعد التدريب الاشرافي ومراعاة شمولية الخطة التدريبية للمؤسسة لكافة الاحتياجات والمتطلبات للمشرفين قبل اعتمادها وضرورة اعتماد خطة تدريبية خارج العمل من خلال دورات تدريبية في الخارج والاستعانة بخبرة مشرفين أجانف تساهم في رفع كفاءة وفعالية التدريب الاشرافي الذي حصل عليه المشرفين .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي (3.278) وأن الوزن النسبي يساوي (65.741 %) , وقيمة الاختبار (4.847) , وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد وجود أثر للتدريب الاشرافي على النجاح المهني وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد يظهر الجدول التالي :

جدول 9 -3- تحليل الانحدار الخاص بالتدريب الاشرافي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.699	0.488	0.482	0.38025

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.597	1	5.597	41.957	0.00
Residual	11.206	84	0.133		
Total	16.803	85			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.488	0.665	0.577	9.662	0.00
التدريب الاشرافي	0.428		0.577	4.847	0.00

نلاحظ من النتائج السابقة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاشرافي على النجاح المهني للمدراء والمشرفين في شركات الاتصالات الخاصة السورية حيث أظهرت النتائج وجود أثر لبرامج التدريب الاشرافي على المشرفين والمهارات المهنية والاشرفية لديهم مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ومن قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وشعورهم بالرضا عن مسارهم الوظيفي وبالتالي نجاحهم مهنيًا

ثانياً تحليل الفقرات الخاصة بالرعاية المهنية :

جدول 10-3- اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة الخاص بالرعاية المهنية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
31	تلقيت الرعاية المهنية لتكون فعالاً في عملك وتحقق النجاح الوظيفي	3.198	0.938	2.374	0.019	63.968	6	متوسطة
32	تلقيت الرعاية المهنية والتشجيع على الابتكار والمبادرة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في مسارك الوظيفي	3.167	0.910	2.056	0.042	63.333	7	متوسطة
33	حصلت على الارشاد الوظيفي الذي يساعدك على النجاح المهني	3.206	0.879	2.634	0.009	64.127	5	متوسطة
34	قمت بالأعمال التي تساعدك على تنمية مهاراتك المهنية ومعلوماتك العلمية	3.198	0.912	2.441	0.016	63.968	8	متوسطة
35	تتوفر لديك الأساليب والرعاية المهنية الكافية لتحسين أدائك وتحقيق النجاح المهني	3.714	0.757	10.585	0.00	70.952	2	كبيرة
36	توفر الإدارة الاشرافية بدائل لأداء المهمات الوظيفية والرعاية المهنية	3.468	0.836	6.287	0.00	69.365	6	كبيرة
37	تسعى الإدارة إلى تنمية الشعور لديك بإثبات ذاتك ورعايتك مهنيًا خلال مسارك الوظيفي	3.548	0.835	7.359	0.00	70.952	3	كبيرة
38	تلقيت التشجيع من المدير المباشر على التحدث عن مخاوفك وما يثير قلقك في العمل	3.468	0.865	6.284	0.00	69.683	5	كبيرة

39	تلقيت النصح والمساندة والرعاية المهنية في المواقف الصعبة أثناء مسارك الوظيفي	3.548	0.827	7.003	0.00	70.317	4	كبيرة
40	ينصت المدير المباشر لك ويشجعك على الحوار وتبادل الآراء خلال مسارك الوظيفي	3.484	0.948	3.101	0.00	65.238	11	متوسطة
41	تلقيت التشجيع المعنوي والرعاية المهنية اللازمة لتحقيق نجاحك المهني	3.516	0.921	4.063	0.00	66.667	10	متوسطة
42	شاركت في اتخاذ القرارات الهامة خلال مسارك الوظيفي	3.397	0.904	4.927	0.00	67.937	8	متوسطة
43	يقوم المدربون والموجهون بتوجيه العاملين في المؤسسة ورعايتهم لاكتشاف الحلول المهنية بأنفسهم	3.397	0.930	4.789	0.00	67.937	8	متوسطة
		3.467	0.592	8.856	0.00	69.336		كبيرة

المصدر : من مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والثلاثون تتوفر لديك الأساليب والرعاية المهنية الكافية لتحسين أدائك وتحقيق النجاح المهني, يساوي (3.714) والدرجة الكلية من 5 , والوزن النسبي (70.952%) وقيمة الاختبار (8.723) , وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن تتوفر لديك الأساليب والرعاية المهنية الكافية لتحسين أدائك وتحقيق النجاح المهني,

وحازت الفقرة الثانية والثلاثون تلقيت الرعاية المهنية والتشجيع على الابتكار والمبادرة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في مسارك الوظيفي على قيمة متدنية في قيمة المتوسط الحسابي (3.167) , والوزن النسبي (63.333%) وقيمة الاختبار (0.910) , وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.011) وهذا يعني أن الموافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على أن تلقيت الرعاية المهنية والتشجيع على الابتكار والمبادرة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في مسارك الوظيفي ويعزى الباحث السبب في ذلك إلى عدم وجود سياسة واضحة ومحددة للرعاية المهنية في المؤسسة ووجود ضعف في بعض جوانب الرعاية المهنية المتمثلة في :

- عدم تقديم الرئيس المباشر التوجيه والإرشاد اللازمين حتى يكون المشرف او المدير فعالاً في عمله.
- عدم وجود نقل أفكار الرئيس المباشر إلى المستويات الإدارية العليا .
- عدم المساعدة للمدراء والمشرفين في الأعمال التي يصعب عليهم القيام بها
- عدم تقديم المشورة والنصح والمساندة في المواقف الصعبة .

- عدم الثقة المتبادلة .
- عدم إجراء تحليل لنقاط الضعف والقوة لدى المشرفين والمدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسة
- لا يوجد أي تبادل للأفكار والمفاهيم بين الرؤساء والمشرفين
- خضوعهم لدورات تدريبية لا يكفي لوحده بحاجة لصقلها بمهام تحسن مهاراتهم العملية والاشرفية
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي (3.467) وأن الوزن النسبي يساوي (69.336%) , وقيمة الاختبار 8.856 (, وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد وجود أثر للرعاية المهنية على النجاح المهني وهو مايجيب على التساؤل ويؤكد وجود ممارسات الرعاية المهنية في الشركتين مجتمع الدراسة

وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد يظهر الجدول التالي :

جدول 11-3- تحليل الانحدار الخاص بالرعاية المهنية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.680	0.463	0.456	0.43349

•

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.595	1	13.595	72.348	0.00
Residual	15.785	84	0.188		
Total	29.380	85			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Erro	Beta		
(Constant)				4.305	0.00

• نلاحظ من النتائج السابقة

الرعاية المهنية	0.667	0.592	0.680	3.467	0.00
-----------------	-------	-------	-------	-------	------

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية المهنية على النجاح المهني للمدراء والمشرفين في شركات الاتصالات الخاصة في سورية حيث أظهرت النتائج وجود أثر للرعاية المهنية على المشرفين ثالثاً : تحليل الفقرات الخاصة بالنجاح المهني :

جدول 12-3- اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة الخاص بالنجاح المهني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
44	حددت أهدافك المهنية	3.127	1.012	1.409	0.161	62.540	3	متوسطة
45	هناك رعاية من الإدارة في تحقيق أهدافك المهنية والنجاح المهني	3.040	0.871	0.511	0.610	60.794	8	متوسطة
46	يوجد مساعدة من قبل الموظفين في الشركة في تجاوز التحديات والمشاكل المهنية	3.095	0.933	1.146	0.254	61.905	4	متوسطة
47	اختيارك للوظيفة كان بناء على الكفاءة	3.063	0.994	0.717	0.475	61.270	5	متوسطة
48	اختيارك للوظيفة كان بناء على العلاقات الشخصية	3.310	1.008	3.448	0.001	66.190	1	كبيرة
49	أنت راض عن منصبك في المؤسسة	3.016	1.103	0.162	0.872	60.317	9	متوسطة
50	لديك رؤية خاصة حول وظيفتك وأهداف طويلة الأجل لتحقيقها	3.183	1.054	1.944	0.054	63.651	2	متوسطة
51	توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح بها	3.00	1.028	0.00	1.00	60.00	10	متوسطة
52	يقدم لك زملاءك ذوي الخبرة النصيحة بشأن نجاحك المهني	3.056	0.974	0.640	0.523	61.111	6	متوسطة
53	تتلقى التوبيخ من قبل مديرك المباشر بسبب عدم اتقانك لمهام عملك	3.056	1.045	0.597	0.552	61.111	7	متوسطة
54	تقوم دائماً بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها	3.056	0.990	0.630	0.530	61.111	9	متوسطة

55	تهتم باستمرار بتحديد اهتماماتك المهنية	2.952	0.945	-0.565	0.573	59.048	12	متوسطة
56	تهتم بتحديد نقاط الضعف والقوة لديك	3.127	1.035	1.377	1.377	62.540	7	متوسطة
57	تقوم بتحديد أهدافك الوظيفية التي تناسب طموحاتك	3.317	1.071	1.071	3.328	66.349	2	كبيرة
58	تقوم بالتخطيط للخيارات التي يمكنك اكتسابها أثناء العمل	3.190	1.010	1.010	2.118	63.810	4	متوسطة
59	تتمنى التقاعد مبكراً مستقلاً	3.222	0.937	2.662	0.009	64.444	3	متوسطة
60	حصلت على فرص عديدة للترقية	3.429	0.907	5.303	0.00	68.571	1	متوسطة
61	توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً يساعدك على تنفيذ خططك	3.048	1.011	0.529	0.598	60.952	10	متوسطة
62	تعد المؤسسة برامج تدريبية إشرافيه تساعدك على تحقيق النجاح الوظيفي في عملك	3.071	0.937	0.831	0.408	61.429	8	متوسطة
63	توفر لك المؤسسة فرصاً للنجاح المهني	3.167	0.907	1.930	0.056	63.333	5	متوسطة
64	توفر لك المؤسسة فرصاً لتطوير الذات في وظيفتك وتحقيق النجاح المهني	3.151	1.011	1.727	0.087	63.016	6	متوسطة
65	توفر لك المؤسسة فرصاً للاستقرار الوظيفي	3.016	0.965	0.176	0.861	60.317	11	متوسطة
66	توفر لك المؤسسة فرصاً للإبتكار و الإبداع	3.286	0.970	3.392	0.001	65.714	2	متوسطة
67	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط النجاح المهني للعاملين لديها	3.246	0.980	2.850	0.005	64.921	4	متوسطة
68	تهتم المؤسسة بالنجاح المهني للعاملين لديها	3.270	1.012	3.340	0.001	65.397	3	متوسطة
69	تهتم المؤسسة بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع لآخر	3.333	0.945	3.757	0.00	66.667	1	متوسطة
70	يوجد في الشركة فرصاً متساوية للنجاح والتقدم المهني لكافة العاملين لديها	3.111	0.969	1.240	0.217	62.222	7	متوسطة
71	يتم تقديم الدعم والمشورة للعاملين قبل التقاعد	2.976	0.907	-0.300	0.764	59.524	10	متوسطة

المصدر: من مخرجات spss

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (48) اختياريك للوظيفة كان بناء على العلاقات الشخصية يساوي (3.310) والوزن النسبي (66.190%) وقيمة الاختبار (3.448) وإن القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أنه تم اختبار الوظيفة أو العمل الحالي بناء على العلاقات الشخصية وليس بناء على الكفاءة أو الإمكانيات المهنية وهذا يدل على ضعف الرعاية المهنية وانخفاض جودة التدريب الاشرافي الذي خضع له المدراء والمشرفين .

وبالنسبة للفقرة رقم 51 توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح بها حازت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) ووزن نسبي 60% وقيمة الاختبار 0.00 وهذا يعني أن الموافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة ان الوظيفة الحالية توفر لك الحياة التي تطمح بها ويعود ذلك لعدة عوامل مرتبطة بالوضع الاقتصادي والمعيشي لكافة العاملين

أشارت الإجابات ضمن هذا المحور إلى :

- ✓ تأثير دعم المشرف المباشر داخل المؤسسة على المعايير الذاتية للنجاح المهني.
- ✓ غياب علاقة تربط كل من دعم المشرف المباشر داخل المؤسسة مع المعايير الموضوعية للنجاح المهني،
- ✓ وجود علاقة بين شخصية المشرف أو المدير مع النجاح المهني للمرؤوسين.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي العام يساوي (3.094) والوزن النسبي يساوي 61.889% وقيمة الاختبار (1.324) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.188)

وأغلب العبارات كانت قيمة الاختبار غير دالة احصائياً والقيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 مما يدل على أنها غير دالة احصائياً ويمكن تفسير هذه النتيجة أن النجاح والتقدم الوظيفي لم يعد محصوراً ضمن المؤسسة الواحدة فمع زوال مبدأ " موظف مدى الحياة " وازدياد الإنتقال الخارجي فلم تعد الأقدمية في الشركة هي العنصر الأهم في التقدم المهني حيث يمكن للموظف الإنتقال بين المستويات الإدارية ضمن عدة مؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك من الممكن أن نفسر عدم وجود علاقة بسبب وجود سياسات واضحة للنجاح والتقدم الوظيفي مبنية على معايير تقييم الأداء وليس على الترقية الإدارية المرتكزة على سنوات الخبرة. ومنه ترتبط هذه الأسباب بتبرير وجود علاقة بين الأقدمية في سوق العمل والمستوى الإداري، حيث انه من المتوقع ظهور هذه النتيجة فالخبرات والمعارف والكفاءات التي يطورها المشرف أو المدير خلال مسيرته المهنية لابد وأن تؤثر على المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها. ويمكن التركيز على دور هذا المتغير عند بدء التوظيف حيث أن الأفراد ذو الخبرة الطويلة سوف يتم تعيينهم في مستويات الإدارة الوسطى والعليا مباشرة ومنه تظهر العلاقة بين كل من التدريب الاشرافي والنجاح المهني علاقة ارتباط ضعيفة

النتائج

- 1- أن التدريب الاشرافي له دور كبير في تطوير المهارات والخبرات لدى المشرفين والمدراء للقيام بالمهام الموكلة لهم وأثر في النجاح المهني خلال مسارهم الوظيفي .
- 2- أن التدريب الاشرافي الذي تلقاه المشرفين أفراد العينة هو تدريب عادي وليس تدريب تخصصي في تطوير مهاراتهم بالاعمال الموكلة اليهم و الاشخاص الذين يشرفون عليهم.
- 3- عدم المتابعة لمرحلة ما بعد التدريب الاشرافي ومراعاة شمولية الخطة التدريبية للمؤسسة لكافة الاحتياجات والمتطلبات للمشرفين قبل اعتمادها.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاشرافي على النجاح المهني للمدراء والمشرفين في شركات الاتصالات الخاصة السورية.
- 5- عدم وجود سياسة واضحة ومحددة للرعاية المهنية في الشركات ووجود ضعف في بعض جوانب الرعاية المهنية المتمثلة في :
 - ✓ عدم تقديم الرئيس المباشر التوجيه والإرشاد اللازمين حتى يكون المشرف او المدير فعالاً في عمله.
 - ✓ عدم المساعدة للمدراء والمشرفين في الأعمال التي يصعب عليهم القيام بها
 - ✓ عدم تقديم المشورة والنصح والمساندة في المواقف الصعبة .
 - ✓ عدم وجود وتدعيم الثقة المتبادلة .
 - ✓ عدم إجراء تحليل لنقاط الضعف والقوة لدى المشرفين والمدراء ورؤساء الأقسام
 - ✓ لا يوجد أي تبادل للأفكار والمفاهيم بين الرؤساء والمشرفين
 - ✓ خضوعهم لدورات تدريبية لا يكفي لوحده , ولكن يوجد حاجة لصقلها بمهام تحسن مهاراتهم العملية والاشرفية
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية المهنية على النجاح المهني للمدراء والمشرفين في شركات الاتصالات السورية الخاصة.
- 7- غياب علاقة تربط كل من دعم المشرف المباشر داخل المؤسسة مع المعايير الموضوعية للنجاح المهني.
- 8- وجود علاقة بين شخصية المشرف أو المدير مع النجاح المهني والتمثلة بالمستوى الإداري.
- 9- عدم وجود سياسات واضحة للنجاح والتقدم المهني مبنية على معايير تقييم الأداء وليس على الترقية الإدارية المرتكزة على سنوات الخبرة. ومنه ترتبط هذه الأسباب بتبرير وجود علاقة بين الأقدمية في سوق العمل والمستوى الإداري، حيث انه من المتوقع ظهور هذه النتيجة بالخبرات والمعارف والكفاءات التي يطورها الفرد خلال مسيرته المهنية لابد وأن تؤثر على المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها.

ويمكن التركيز على دور هذا المتغير عند بدء التوظيف حيث أن الأفراد ذو الخبرة الطويلة سوف يتم تعيينهم في مستويات الإدارة الوسطى والعليا مباشرة ومنه ولا تظهر العلاقة بين كل من التدريب الاشرافي والرعاية المهنية على النجاح المهني

التوصيات

- 1- ضرورة اعتماد الشركات محل الدراسة على التنوع في الأساليب التدريبية الاشرافية
- 2- استحداث الشركات محل الدراسة لنظام تقييم التدريب، ومتابعة مدى تحسن أداء المشرف أو المدير بعد العملية التدريبية.
- 3- يجب على الشركات محل الدراسة أن تقوم بإشراك العمال عند وضع المعايير التي يتم على أساسها تقديم الحوافز
- 4- يجب مراجعة المناهج التدريبية والتنموية بصفة مستمرة وان يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية الاشرافية هو مواكبتها للأساليب الحديثة .
- 5- إعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للمشرفين والمدراء الخاضعين للتدريب الاشرافي بعد تلقيهم التدريب
- 6- تقييم برامج التدريب الاشرافي للتأكد من تلبيتها لمتطلبات المهام والأعمال الموكلة للمتدربين
- 7- تقديم التدريب الاشرافي اللازم والمساعدة من الرؤساء المباشرين ومساعدة المشرفين والمدراء بما لديهم من خبرات وتجارب بهدف دعمهم وتحفيزهم .
- 8- تكليف المدراء والمشرفين بمهام وأنشطة تمكنهم من إظهار المواهب والقدرات لدى المدير او المشرف .
- 9- إيجاد قنوات اتصال واضحة ومعلنة للجميع تشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم
- 10- ضرورة تضمين تقارير تقييم الأداء معايير خاصة في تنمية المعارف و المهارات والخبرات الجديدة
- 11- إنشاء إدارة خاصة بالرعاية المهنية في كل مؤسسة تضم مجموعة من الرعاية المتخصصين وتذليل العقوبات التي تعترضها
- 12- تدريب الرئيس المباشر على آليات من شأنها أن تعزز مساهمته في بناء وتطوير المسار الوظيفي لمروؤوسيه عبر تقديم النصيح والمشورة .
- 13- تدريب الرئيس المباشر على تصميم وظيفة مروؤوسيه، عبر تنفيذ تحليل وتوصيف الوظائف، إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفتهم لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم.
- 14- تدريب المدير على كيفية اجراء تقييم بطرق موضوعية وعادلة بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وكيفية إبلاغ المروؤوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية.

15- تفعيل نظام حوافز لمكافآت المدير الذي يطور مسار مرؤوسيه وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وإدراج هذه المهارة في تقييم أدائه وكأساس لمكافآته سواء بمنحه المكافآت أو الجوائز.

16- توجيه سياسات المؤسسة نحو تشجيع الأفراد لطرح المبادرات التي من شأنها التأثير في بيئة العمل والنجاح المهني للأفراد. وذلك عن طريق مكافئة المشرفين ذو الشخصية المبادرة والتي أثرت جهودهم في تغير وتطور بيئة العمل وأداء المؤسسة ككل. التي من شأنها تشجيع فريق العمل على عرض حلول ومبادرات.

وبالمقابل للمؤسسة دور كبير وفعال في وصول الفرد للنجاح المهني الذي سينعكس على نجاح وأداء المؤسسة ككل. تعد سياسات الحوافز والمكافآت مؤشراً قيّم ومهم بالنسبة للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تدعم التطور المهني للموظفين، فإن أي مهارات جديدة أو زيادة في التحصيل العلمي مملوكة من قبل الموظف سوف يرافقها زيادة في الحوافز أو ترقية ضمن المؤسسة، وعندما يدرك الموظف الدعم التنظيمي لتطوره المهني سوف يبادر الى المشاركة في أنشطة تدعم تطوره المهني آملاً بتحقيق أهداف المؤسسة كرد على الدعم الإيجابي من خلال زيادة فعاليته التي سوف تترافق مع زيادة الأجر أو فرص الترقى الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. أبو شيخة ، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات عملية - دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 ، عمان ، الأردن
2. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004
3. أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ،المجلد الأول، الطبعة الاولى، عالم الكتب .، القاهرة 2008
4. أنس عبد الباسط عباس، (2011) : تخطيط و تنمية القوى العاملة ، ط 1، عمان، دار المسيرة،
5. -إياد عماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ، 2008/2009.
6. باري كشواى (2003) ،(إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر .
7. بوا رس، فائزة.(2008) ، تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة- باتنة، جامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير
8. توفيق، عبد الرحمن كيف تصبح مدربا فعالاً؟"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
9. جابر، سميح تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، ليبيا.، 2013،
10. جاد الله ، فاطمة ، 2011، مفهوم الرعاية المهنية ومدى ملاءمته للمنظمات المصرية ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، فرع جامعة الأزهر للبنات ، العدد الثامن عشر
11. جبران، وحيد، 2006 ، " دليل مرجعي في التدريب " ، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية، عمان،

12. جمال الدين محمد المرسى، (2006) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
13. الحبيب ،ثابتي :عبد السلام،بندي عبدالله.(2019). دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف - الجزائر
14. حسن شحاته ،زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، م ا رجعة حامد عمار ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ،(2003)
15. حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،
16. حنا نصر الله ،(2013) : إدارة الموارد البشرية ، ط 1، عمان ، دار زهران
17. خضير ، كاظم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، عمان ، الأردن
18. راوية حسن ، (2003) : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية
19. رمضان ، أماني نور الدين محمد ، 2018 ، نموذج مقترح لتفعيل دور الرعاية المهنية في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركات صناعة الدواء والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال العام ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس
20. رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، (2013) : إدارة الموارد البشرية دليل علمي، ط 1 ، عمان ، دار كنوز المعرفة،
21. زايد ، عادل ، محمد ، مدخل استراتيجي ، القاهرة ، مصر ، 2018
22. السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي ، دار غريب للطباعة والنش والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2010
23. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2017.

24. سيد ، محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ،مصر، 2009.
25. الشبلي، هيثم حمود ، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2019 ،
26. الشرقاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،
27. صلاح الدين عبد الباقي ، (2002) : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ص. 233
28. عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ط 1 ،الرياض 2010.
29. عبد الرحمن سيار ، (2014) : إدارة الموارد البشرية ، ط 1، عمان ، دار البداية
30. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
31. عبد المعطي ، عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2010 ،
32. عماد ، إياد ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2010 ،
33. عمرو وصفي عقيلي ، (2005) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ط 1، عمان ، دار وائل
34. فائزة بوراس ، (2008) : تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين التوتة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، باتنة ، جامعة الحاج لخضر ،
35. فيروز بوزورين ، (2010) : دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين با المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية ، بسطيف ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس

36. فيصل حسونة ، (2011) : إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار أسامة . قاموس ،
37. الكلالده طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
38. لطفي ، علي ، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب في الأردن ، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2009
39. مجيد الكرخي ، (2013) : إدارة الموارد البشرية ، مدخل نظري و تطبيقي ، ط 1 عمان ، دار المناهج.
40. محمد إبراهيم المدهون ، (2005) : إدارة و تنمية الموارد البشرية ، فلسطين ، دار إبداع للنشر و التوزيع،
41. محمد سرور الحريري ، (2012) : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، عمان ، دار البداية
42. محمود ، ، نجيب ، محمد ، صبري ، 2017 ، أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، دراسة تحليلية في بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية ، مجلة المال والتجارة ، العدد 454 .
43. مؤيد سعيد السالم ، (2009) : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، ط 1 الأردن ، دار إثراء للنشر و التوزيع. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
44. ميا ، علي يونس ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 31 ، العدد 1 2010
45. نعمان ، مرفت محمد السعيد ، 2017 ، أثر الثقافة التنظيمية على الرعاية المهنية ، دراسة تطبيقية على القطاع الصحي ، بمحافظة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الزقازيق

46. Charney Cy, Conway Kathy, (2015), "The Trainer's Tool Kit", 2nd Edition, American Management Association, USA
47. Baruch, Y. (2004). "Managing careers: theory and practice". Harlow Prentice Hall
48. Bastid,F. (2007), "La Reussite De Carriere Des Cadres :Une Approche Selon Le Genre Par La Methode Des Recits De Vie", These pour l'obtention du doctorat
49. Charney Cy, Conway Kathy, (2005), "The Trainer's Tool Kit", 2nd Edition, American Management Association, USA
50. Dalton G.W. (1989), "Developmental views of careers in organizations", in Arthur M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S., Handbook of Career Theory, New York, Cambridge University Press, p.89–109.
51. Dolasinski, Mary and others, (2004) "Training the Trainer Performance–Based Training for Today's Workplace", Person Education, Inc., New Jersey
52. Fiches TECHNIQUE DESS . 2003,MRH planification des carrieres et de reléve, version 9–1, oracle 2010
53. Guo, et al, (2012). "An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise"

54. Kwan , ho kwong , 2011 < effects of mentoring functions on receivers organizational citizenship behavior in a Chinese context : a two study investigation , journal of business research
55. Mondy,Wayne & Noe, Robert (2005), "Human Resource Management", Ninth Edition, Prentice Hall, Person Education International
56. Ramaswami, A.; Dreher, G.F.; Bretz, R.; Wiethoff, C. (2010) ,"Gender, Mentoring, And Career Success: The Importance Of Organizational, Context" Personnel Psychology, Vol. 63 Issue 2,
57. Sekiou Et D'autre, Gestion Des Ressources Humaines,2 E Edition ,De Boeck Université ,Canada , 2001

الملاحق



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

استمارة الاستبيان

تحية طيبة :

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزء من متطلبات إعداد مشروع تخرج أعد لنيل درجة ماجستير تنفيذي بعنوان :

أثر التدريب الاشرافي والرعاية المهنية على تحقيق النجاح المهني

دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في سورية

آملين منكم الدعم من خلال المشاركة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة،
كما نتعهد بالحفاظ على السرية التامة للمعلومات والبيانات التي تقدمونها لنا.

تقبلوا منا خالص التحية والتقدير

مصطلحات الدراسة :

- ❖ التدريب الاشرافي : تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الإدارية والتقنية التي يحتاجونها والتي تمكنهم من شغل المناصب والوظائف المستقبلية وتساعدهم على التفكير ضمن تعددية المواقف التي يواجهونها على المدى البعيد.
- ❖ المسار الوظيفي : سلسلة من المناصب والوظائف التي يتولاها الفرد من خلال حياته ،وهو مرتبط بجميع مراحل اتجاهات وسلوكيات الفرد اتجاه الأعمال التي قام بها والخبرات التي اكتسبها.
- ❖ بالرعاية المهنية : هي عملية تطوير وتحضير وتنمية شعور العاملين بالثقة والكفاءة والقبول وإثبات الوجود داخل المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال تقديم الصداقة والمساندة والتشجيع المستمر وإعطائهم أعمال مثيرة للتحدي، وتقديم النصائح اللازمة في أوقات الشدة والحماية عند الحاجة.
- ❖ النجاح المهني :محصلة النتائج الإيجابية في مجال العمل والنتيجة عن الخبرات المتراكمة فيه والانجازات الحقيقية أو الموضوعية المدركة أو الذاتية التي يحققها الفرد في حياته المهنية.

أ- البيانات الديموغرافية

- 1- الجنس:.....2- العمر
- 3- المؤهل العلمي:.....4- التخصص العلمي:.....
- 5- المسمى الوظيفي:.....6- سنوات الخبرة:.....
- 7- الحالة العائلية:.....

ب- الأسئلة:

أولاً : مدى توفر ممارسات التدريب الاشرافي والرعاية المهنية وعلاقتها بالنجاح الوظيفي

ت	العبارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لأأتفق بشدة (1)
1	التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه حقق الهدف منه في دعم نجاحك المهني					
2	ساهم التدريب الإشرافي في تحسين مهاراتك ونجاحك المهني					

					كان الوقت الذي قضيته في التدريب الاشرافي مفيد وجيد بالنسبة لنجاحك المهني	3
					التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه يساهم في تحقيق هدفك في مسارك الوظيفي	4
					النتيجة التي حصلت عليها في التدريب الاشرافي كانت مرضية بالنسبة لك	5
					كان للتدريب الاشرافي تأثير على شخصيتك ومشارك المهني	6
					ترك التدريب الاشرافي علامة فارقة في مسارك المهني	7
					التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه يتوافق مع الحاجات الواقعية والفعلية لعملك	8
					التدريب الاشرافي أضاف قيمة حقيقية لمشارك الوظيفي	9
					كان التدريب الاشرافي ايجابي وحقق الهدف الرئيسي منه	10
					يلبي التدريب الاشرافي الحاجات التدريبية التي أن بحاجة لها في مسارك الوظيفي	11
					التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه كان أحد أسباب تحقيق هدفك في مسارك الوظيفي	12
					ساهم التدريب الاشرافي في تحسين أمورك المهنية ونجاحك المهني	13
					ساهم التدريب الاشرافي في التخفيف من المخاوف والعقبات في مسارك الوظيفي	14
					كان التدريب الاشرافي يتلائم مع طموحك الوظيفي ونجاحك	15
					ساهم التدريب الاشرافي في تغيير موقفك من عمالك الحالي ومشارك الوظيفي	16
					كان النهج في التدريب الاشرافي يتوافق مع الاجراءات التي تنفذها في عمالك	17
					التدريب الاشرافي كان له دور في مساعدتك على تحقيق النجاح الوظيفي	18

					كانت الفوائد من التدريب الاشرافي تخدم مسارك الوظيفي	19
					كان التدريب الاشرافي من ضمن الاحتياجات التدريبية التي تخدم نجاحك الوظيفي	20
					يلبي التدريب الاشرافي الذي حصلت عليه الأهداف الوظيفية لعملك ونجاحك المهني	21
					يتناسب التدريب الاشرافي مع المعايير الخاصة النجاح المهني الخاصة بعملك	22
					ساهم التدريب الاشرافي في التخفيف من حدة العراقيل والعقبات التي تواجهك أثناء مسارك الوظيفي	23
					ساهم التدريب الاشرافي في القضاء على العوامل المعرقة لمسارك الوظيفي	24
					ساهم التدريب الاشرافي على دعمك خلال مسارك الوظيفي	25
					كان التدريب الاشرافي أحد العوامل المؤثرة في نجاحك الوظيفي	26
					كان للتدريب الاشرافي دور في الانجازات المهنية التي حققتها خلال مسارك الوظيفي	27
					ساهم التدريب الاشرافي في استخدام الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية	28
					ساهم التدريب الاشرافي باكتساب المتدربين قدرات تفضي لابتكار أساليب جديدة في العمل تخدم نجاحهم المهني	29
					ساهم التدريب الاشرافي في ترسيخ المهارات الوظيفية لديك والمعلومات العلمية لديك	30
					تلقيت الرعاية المهنية لتكون فعالاً في عمرك وتحقق النجاح الوظيفي	31
					تلقيت الرعاية المهنية والتشجيع على الابتكار والمبادرة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في مسارك الوظيفي	32
					حصلت على الارشاد الوظيفي الذي يساعدك على النجاح المهني	33

					قمت بالأعمال التي تساعدك على تنمية مهاراتك المهنية ومعلوماتك العلمية	34
					تتوفر لديك الأساليب والرعاية المهنية الكافية لتحسين أدائك وتحقيق النجاح المهني	35
					توفر الإدارة الاشرافية بدائل لأداء المهمات الوظيفية والرعاية المهنية	36
					تسعى الإدارة إلى تنمية الشعور لديك بإثبات ذاتك ورعايتك مهنيًا خلال مسارك الوظيفي	37
					تلقيت التشجيع من المدير المباشر على التحدث عن مخاوفك ومايثير قلقك في العمل	38
					تلقيت النصح والمساندة والرعاية المهنية في المواقف الصعبة أثناء مسارك الوظيفي	39
					ينصت المدير المباشر لك ويشجعك على الحوار وتبادل الآراء خلال مسارك الوظيفي	40
					تلقيت التشجيع المعنوي والرعاية المهنية اللازمة لتحقيق نجاحك المهني	41
					شاركت في اتخاذ القرارات الهامة خلال مسارك الوظيفي	42
					يقوم المدربون والموجهون بتوجيه العاملين في المؤسسة ورعايتهم لاكتشاف الحلول المهنية بأنفسهم	43
					حددت أهدافك المهنية	44
					هناك رعاية من الإدارة في تحقيق أهدافك المهنية والنجاح المهني	45
					يوجد مساعدة من قبل الموظفين في الشركة في تجاوز التحديات والمشاكل المهنية	46
					اختيارك للوظيفة كان بناء على الكفاءة	47
					اختيارك للوظيفة كان بناء على العلاقات الشخصية	48
					أنت راض عن منصبك في المؤسسة	49
					لديك رؤية خاصة حول وظيفتك وأهداف طويلة الأجل لتحقيقها	50
					توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح بها	51

					يقدم لك زملاءك ذوي الخبرة النصيحة بشأن نجاحك المهني	52
					تتلقى التوبيخ من قبل مديرك المباشر بسبب عدم اتقانك لمهام عملك	53
					تقوم دائماً بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها	54
					تهتم باستمرار بتحديد اهتماماتك المهنية	55
					تهتم بتحديد نقاط الضعف والقوة لديك	56
					تقوم بتحديد أهدافك الوظيفية التي تناسب طموحاتك	57
					تقوم بالتخطيط للخيارات التي يمكنك اكتسابها أثناء العمل	58
					تتمنى التقاعد مبكراً مستقلاً	59
					حصلت على فرص عديدة للترقية	60
					توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً يساعدك على تنفيذ خططك	61
					تعد المؤسسة برامج تدريبية إشرافيه تساعدك على تحقيق النجاح الوظيفي في عملك	62
					توفر لك المؤسسة فرصاً للنجاح المهني	63
					توفر لك المؤسسة فرصاً لتطوير الذات في وظيفتك وتحقيق النجاح المهني	64
					توفر لك المؤسسة فرصاً للاستقرار الوظيفي	65
					توفر لك المؤسسة فرصاً للإبتكار و الإبداع	66
					لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة لتخطيط النجاح المهني للعاملين لديها	67
					تهتم المؤسسة بالنجاح المهني للعاملين لديها	68
					تهتم المؤسسة بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع لآخر	69
					يوجد في الشركة فرصاً متساوية للنجاح والتقدم المهني لكافة العاملين لديها	70
					يتم تقديم الدعم والمشورة للعاملين قبل التقاعد	71

شاكرين تعاونكم