

## أثر الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية دمشق

أ.م.د. زكوان قريط \*

شادي رستم \*\*

( تاريخ الإيداع ١٠ / ٨ / ٢٠٢٠ . قُبل للنشر في ٥ / ١٠ / ٢٠٢٠ )

### □ ملخص □

يتناول البحث العلاقة بين الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي في مديرية مالية دمشق، إذ تمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين الحركة الوظيفية (النقل الوظيفي، الترقية الوظيفية، التدوير الوظيفي) والرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة، وكذلك التعرف على واقع الحركات الوظيفية وواقع الرضا الوظيفي فيها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما قام بتصميم استبانة خاصة بهذا الغرض وزعت على ٩٥/ عامل بشكل قصدي، ومن ثم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Spss .٢٤). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النقل الوظيفي و الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الترقية الوظيفية و الرضا الوظيفي، إن الرضا الوظيفي في مديرية مالية دمشق فيما يتعلق بالحركة الوظيفية غير متوفر بالشكل المطلوب. أما أهم المقترحات فكانت: ضرورة تطبيق برامج تدريبية للإداريين متخصصة في إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالترقية، وضرورة اعتماد أسلوب الترقية بالجدارة مما يخلق حالة تحفيزية لدى العاملين لاكتساب المزيد من المهارة والخبرة، فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي لابد من العمل على نشر ثقافة التدوير الوظيفي لدى العاملين وأن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة، مع ضرورة مشاركة العاملين في عملية التدوير عن طريق الاستعانة بأرائهم، وأن يكون الهدف منه اكتساب خبرات ومهارات جديدة. الكلمات المفتاحية: الحركة الوظيفية، النقل الوظيفي، الترقية الوظيفية، التدوير الوظيفي، الرضا الوظيفي.

\* الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

## The Effect of Job Movement on Job Satisfaction A Field Study for Workers in the Damascus Financial Directorate

Dr. Zakwan Kreit\*  
Shade Rostum\*\*

( Received 10 / 8 / 2020 . Accepted 5 / 10 / 2020 )

### □ ABSTRACT □

The research deals with the relationship between job movement and job satisfaction in the Finance Directorate of Damascus, as the objectives of the research were to determine the nature of the relationship between job movement (job transfer, job promotion, job recycling) and job satisfaction in the district under study, as well as learning about the reality of job movements and the reality of contentment Career in it, and to achieve the goals of the research, the researcher used the descriptive analytical method and also designed a questionnaire for this purpose, distributed to /95/ workers intentionally, and then analyzed the data through the use of the statistical program (Spss.24).

The study reached a set of results, the most important of which are: there is a significant relationship between job transfer and job satisfaction among workers, there is a significant relationship between job promotion and job satisfaction, job satisfaction in the Damascus Financial Directorate with regard to job movement is not available as required.

As for the most important proposals, they were: The necessity of applying training programs for administrators specializing in managing and planning the career path for employees in a manner that ensures putting the right person in the right place, reviewing the systems and regulations for promotion, and the need to adopt a method of promotion in merit, which creates a motivational situation for workers to gain more skill and experience, while Concerning job rotation, work must be spread to spread the culture of job recycling among employees, and that recycling takes place between similar jobs, with the need for workers to participate in the recycling process by seeking their opinions, and that its aim is to acquire new experiences and skills.

**Key words:** Career Movement, Job Transfer, Career Promotion, Job Rotation, Job Satisfaction.

---

\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics University of Damascus, Damascus, SYRIA.

\*\* Postgraduate Student (PhD) ,Department of Business Administration, Faculty of Economic, University Damascus, Damascus, SYRIA.

**مقدمة:**

تزايد الاهتمام بمفهوم الحركة الوظيفية في الأدب الوظيفي وذلك استجابة للتغيرات الملحوظة في الهياكل التنظيمية وكذلك الثورة الرقمية التي فرضت نفسها في عالم الأعمال، وما أحدثته من تحفيز للابتكار والنمو السريع، الأمر الذي أدى إلى كسر أنماط الإنتاج القديمة وطمس الحدود بين المنظمات، وتطور المنظمات الناشئة المحلية إلى منظمات عملاقة عالمية، ومانتج عنها من إلغاء لبعض الوظائف وخلق أخرى جديدة وما تفرضه من حالات ترقية ونقل وتنزيل وظيفي استجابة لتلك التطورات، كل هذا أفرز بمجملة مجموعة من عوامل الجذب والدفع بالنسبة للعاملين تجاه وظائفهم. وهو ما أدى إلى حدوث تفاوت في مستويات الرضا لديهم، وعلى اعتبار أن العنصر البشري أهم الأصول المعتمد عليها في تلبية متطلبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة، كان لا بد من العمل على دراسة أهم مسببات الرضا الوظيفي والتي تعد الحركة الوظيفية أحد أهم مداخلها.

**الدراسات السابقة:****أولاً: الدراسات العربية:**

١. دراسة (ميا، داؤد، ٢٠١٨): بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مديرية مالية اللاذقية":

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع بيئة العمل الداخلية بجوانبها: أسلوب القيادة والإشراف، وطبيعة محتوى الوظيفة، وثقافة المنظمة، وظروف العمل المادية، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية مالية اللاذقية، وأظهرت النتائج أن العاملين في المديرية يتمتعون برضا وظيفي مقبول فيما يتعلق بالمكانة الاجتماعية، والطموحات الشخصية، ودعمها للبرامج التدريبية، وأسلوب الترقية في العمل، واهتمام الإدارة العليا في حل المشاكل الوظيفية، في حين كانت أهم التوصيات: ضرورة اعتماد معايير موضوعية ومناسبة لتقييم العاملين و مشاركة العامل في تقييمه وإعلامه بالنتائج، بالإضافة إلى اعتماد معايير تعتمد على الكفاءة والأقدمية والجدارة في ترقية العاملين، العمل على تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يحقق العدالة بين العاملين، بحيث يراعي قدرات العاملين، ويكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم.

٢. دراسة (ليلي، محمد، ٢٠١٨): بعنوان "تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف - دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر" في الجزائر:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف في المنظمة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين المسار المهني ومحددات الحركة المهنية الداخلية، أما أهم التوصيات فقد تمثلت في: وضع إطار تنظيمي وقانوني للحركة المهنية الداخلية وجعلها أحد أسس ثقافة المديرية، العمل على تطوير المسارات المهنية وفقاً للاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة معاً، تثمين الخبرات المهنية والاهتمام بطموحات ودوافع العاملين الشخصية، تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة وفي جميع المستويات مع ضرورة إحداث التوافق بين احتياجات المديرية ومهارات موظفيها.

٣. دراسة (بلعيد، ٢٠١٦): بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية - دراسة تطبيقية على شركة الخليج العربي للنفط بليبيا":

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين كل من الأجر، فرص الترقية، الظروف المادية للعمل، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من المتغيرات (فرص الترقية، الأجر، ظروف العمل المادية)، أما التوصيات التي تتعلق بمجال الترقية فكانت تتمحور حول أهمية تطوير نظام الترقية بحيث يلبي حاجات وطموحات كل العاملين وذلك من خلال مبدأ العدالة في الحصول على الترقيات، وربط الترقية بالكفاءة والإلتقان لتكون حافزاً قوياً للعاملين، وتكليف العاملين بمهام ذات مسؤوليات أعلى وإشراكهم في أعمال ذات طابع إشرافي.

٤. دراسة (الهيبي، ٢٠٠٤): بعنوان "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة)، كما أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسة المبحوثة بتطوير مسار العاملين بها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وقد كانت إدارة الموارد البشرية ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هنالك ضعفاً في دعم الإدارة العليا. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات جديدة لتطوير المسار الوظيفي، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مسارهم وتعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

٥. دراسة (البلوشي، ٢٠٠١): بعنوان "نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة":

وقد كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أي من نظم الترقية أكثر تحقيقاً لرضا العاملين، وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن نظام الترقية القائم على معياري الجدارة والأقدمية هو أكثر النظم تحقيقاً لرضا العاملين على اعتبار أنه يتجنب سلبيات كل من نظام الترقية بالأقدمية ونظام الترقية بالجدارة، في حين تمثلت التوصيات في ضرورة إعادة النظر في الأسس والمعايير المطبقة بين المرشحين للترقية وتطبيقها بشكل موضوعي بعيداً عن المحسوبية والتأثر بالاعتبارات الشخصية والاجتماعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Elewa, 2017): بعنوان "أثر الإجهاد و التدوير الوظيفي على الرضا والالتزام الوظيفي

بين الموظفين الإداريين في المؤسسات غير الربحية":

**"Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations".**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آثار التدوير الوظيفي والإجهاد الوظيفي على الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين الإداريين في المؤسسات غير الربحية، كما بينت الدراسة أن التدوير الوظيفي له أثر إيجابي على الرضا والالتزام الوظيفي، في حين كانت التوصيات تؤكد على ضرورة أن تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً

بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغيراً هاماً يسهم في التأثير على الرضا والالتزام الوظيفي والذي بدوره ينعكس على الأداء وجوده الخدمات المقدمة، محاولة الحد من السلبيات والمعوقات المتوقعة من التدوير الوظيفي من خلال التخطيط الجيد والمتابعة الدائمة، إضافة إلى التدريب المنظم، وعدم استغلال أسلوب التدوير لإلحاق الضرر بالموظف.

٢.دراسة (Noor, Others,2015): بعنوان "أثر الترقية الوظيفية والتقدم الوظيفي على الرضا

الوظيفي في جامعات مقاطعة KPK في باكستان":

### "Impact of Job Promotion and Job Advancement on Job Satisfaction in Universities of KPK Province of Pakistan"

تناول البحث أثر الترقية الوظيفية والتقدم الوظيفي على الرضا الوظيفي في الجامعات محل الدراسة، وكانت النتائج تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين كل من الترقية والتقدم الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة اتباع سياسات عادلة فيما يتعلق بالترقية ووضع الخطط المناسبة للتقدم الوظيفي إضافة إلى أهمية البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين وإكسابهم المزيد من الخبرات.

٣.دراسة (Miles, Others, 2013): بعنوان "الرضا الوظيفي، الجمود الوظيفي، مع إدراك

القابلية للترقية":

### "Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promoability: A Correlational Study"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الجمود الوظيفي والرضا الوظيفي في بعض شركات محطات البث التلفزيوني في الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التنزيل الوظيفي والرضا الوظيفي، وقد أرجعت الدراسة أسباب الجمود الوظيفي إلى عاملين أحدهما داخلي تمثل في: عدم النجاح التنظيمي، ضعف الخبرات لدى العامل، عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، والآخر خارجي يعود إلى عمليات الدمج، والاستحواذ والتحويلات الاقتصادية.

٤. دراسة (Mustapha, Zakaria,2013): بعنوان "أثر فرص الترقية في التأثير على

الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في المعاهد العامة العليا في ماليزيا":

### "The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics

#### in Higher Public Institutions in Malaysia"

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الترقية على الرضا الوظيفي في المعاهد محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الترقية والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام الترقية كألية فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي على اعتبار أنها أحد أنواع المكافآت التي ينتظرها العامل، والاحتفاظ بأفضل المواهب أطول فترة زمنية ممكنة.

مما سبق يلاحظ الباحث اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية دور الحركة الوظيفية في تحديد درجة الرضا الوظيفي، إلا أنها اقتصرت على تناول أحد أنواع الحركات الوظيفية ومعرفة أثره على الرضا الوظيفي، وما يميز هذا البحث هو تناوله لمجموعة من الحركات الوظيفية وربطها مع متغير الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في البيئة السورية - على حد علم وإطلاع الباحث - التي تربط بين الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي في بيئة عمل تتطلب درجة

عالية من الرضا الوظيفي على اعتبار أن مديرية مالية دمشق تعد رافد هام لخزينة الدولة بالأموال، وتجدر الإشارة إلى استفادة الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الإطار العام للبحث وتحديد متغيراته.

### مشكلة البحث:

لاحظ الباحث من خلال عمله في مديرية مالية دمشق تزايد حالات الاستياء والتذمر وعدم الرضا لدى العاملين في بعض أقسام المديرية والتي تعود في كثير من الأحيان لقرارات الترقية والنقل والتي غالباً ماتكون بشكل عشوائي دون أسس علمية، وفي هذا الاتجاه يتناول البحث أثر الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي في مديرية مالية دمشق، إذ تتمثل مشكلة البحث في معرفة أثر الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ماهو أثر النقل الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. ماهو أثر الترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. ماهو أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

### أهمية البحث وأهدافه:

#### أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين أحدهما نظري والآخر عملي:

١. عرض و تقديم الإطار النظري لكل من مفهوم الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي وفق منهجية علمية.
٢. إسهام البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها في توجيه اهتمام القائمين على مديرية مالية دمشق إلى أهمية ترشيد القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والتدوير الوظيفي لتكون قائمة على أساس علمي بما يضمن تحقيق رضا العاملين.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١. التعرف على واقع الحركات الوظيفية في المديرية محل الدراسة.
٢. التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة.
٣. معرفة أثر الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة.

### منهجية البحث:

جرى التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد الباحث في المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

### فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي. ويتفرع من هذه

الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنقل الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

### مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين في مديرية مالية دمشق.

أما عينة البحث: فهي عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، حيث قام الباحث بتوزيع /95/ استمارة بشكل قصدي حيث اختار وحدة المعاينة ضمن العينة.

### حدود البحث:

أولاً- الحدود العلمية: اقتصر البحث في حده العلمي على دراسة أثر الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي في مديرية مالية محافظة دمشق.

ثانياً- الحدود البشرية: اقتصر البحث في حده البشري على بعض العاملين في مديرية مالية محافظة دمشق.

ثالثاً- الحدود الزمنية: اقتصر البحث على الفترة الممتدة خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٠.

رابعاً- الحدود المكانية: مديرية مالية محافظة دمشق.

### الإطار النظري للبحث:

#### - الحركة الوظيفية (Functional Mobility)

#### أولاً: مفهوم الحركة الوظيفية:

انطلق (Izamoje, 2011) في تفسير ظاهرة الحركة الوظيفية للموارد البشرية من نظريتين هما:

د

✓

ظرية العمل العقلاني (Rational Action Theory): وتصف هذه النظرية العاملين على أنهم أشخاص عقلانيين لديهم القدرة على التصرف بطرق عقلانية لإدارة الفرص والتحديات التي تعترضهم، وبناء عليه يكون قرار الحركة الوظيفية هو قرار إرادي (طوعي) من قبل العامل يتم وفقاً لتقديراته العقلانية حول الفرص والفوائد المتاحة أمامه والتي تحقق له النهوض الذاتي.

د

✓

ظرية ضبط العمل (Work Adjustment Theory): وتركز هذه النظرية على قضايا مرتبطة بالعمل نفسه مثل: اختيار الوظيفة، الاستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي، مستوى أداء العامل، وبناء عليه يتحدد مسار الحركة الوظيفية.

وبناء على ماسبق قام (Pinigina, 2011) بتعريف الحركة الوظيفية على أنها: القدرة على الحركة والتنقل

خلال الحياة المهنية للفرد العامل نتيجة للتخطيط الوظيفي والدعم والفرص التي توفرها المنظمة.

في حين يشير (Hobart, 2010) على أنها: حركة الأفراد داخل المنظمة والتي تكون إما إلى الأعلى أو الأسفل أو حركة جانبية، أو حركتهم إلى خارج حدود المنظمة.  
 أما (Forrier et al, 2009) فقد أكدوا على أن الحركة الوظيفية ماهي إلا نتاج تفاعل كلاً من العوامل الشخصية للعامل مع العوامل التنظيمية في المنظمة، ونتيجة لذلك التفاعل يتحدد مسار الحركة الوظيفية.  
**ثانياً: أنواع الحركة الوظيفية:**

تتغير مواقع العاملين في المنظمة مع مرور الوقت وذلك كنتيجة منطقية لمستوى أدائهم من جهة وكذلك أهداف المنظمة من جهة أخرى، كما أن ملء الوظائف الشاغرة في المنظمة قد لا يتم عن طريق اللجوء إلى سوق العمل الخارجي بل قد يكون من داخل المنظمة وذلك نتيجة لحركة العاملين فيها، إضافة إلى سعي المنظمة المستمر لاكتساب المرونة الكافية وبناء الاستراتيجية الملائمة للتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم عليها إجراء مجموعة من الحركات الوظيفية لمواردها البشرية والتي تضمن لها بناء مسارات وظيفية تكفل لها المحافظة على عنصرها البشري وتحقق لها أهدافها، وفي هذا الاتجاه تناول كلاً من (Lam, et al, 2012) نوعين من الحركات هما:

✓

**ركة داخلية (Internal Mobility):** وتشير إلى حركة الأفراد داخل المنظمة متضمنة إحداث تغيير في المسؤوليات أو المسمى الوظيفي أو التسلسل الهرمي لهم (Coetzee, Stoltz, 2015)، وتكون هذه الحركة إما جانبية (lateral) أو للأعلى (Upwards) أو إلى الأسفل (Downwards) (Feldman, et al, 2007). وهناك العديد من المبررات التي تجعل المنظمة تلجأ إلى سياسة الحركة الداخلية للعاملين منها تعليمي وتحفيزي ومنها اقتصادي ومنها ما هو مرتبط بالجودة والإنتاجية.

✓

**ركة خارجية (External Mobility):** وتشير إلى: حركة الأفراد بين المنظمات، والتي عادة ما يمكن إرجاع أسبابها إلى: السعي للحصول على دخل أفضل، وإمكانية التطور الوظيفي، واكتساب المزيد من الخبرات والمهارات وتحسين أداء العاملين والمنظمة، إضافة إلى نقل المعرفة إلى المنظمة الجديدة.  
 وتقسم هذه الحركة وفقاً لـ (Kalleberg, Mastekaasa, 2001) إلى حركة طوعية (Voluntary) والتي تتم بناء على رغبة الفرد العامل و أخرى قسرية (Involuntary) والتي تتم بناء على قرار الإدارة.

هذا وتأخذ هاتين الحركتين مجموعة من الاتجاهات منها:

#### ١. الترقية (Promotion):

عرف (عليش، ١٩٨٥) الترقية على أنها: عملية انتقال العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات أو المسؤوليات، أو الحقوق أو الواجبات، وهي عادة ماتكون مصحوبة بزيادة الأجر وكذلك في الامتيازات الوظيفية.

ويرى البعض أمثال (Saharuddin, Sulaiman, 2016) أن عملية الترقية تلعب دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية للعاملين الذين تمت ترقيتهم، وتحفيز العاملين الآخرين، وكذلك تحد من حالات الغياب، والنقل إلى منظمات أخرى. في حين يرى (Peter, 2014) أنه لكي تكون برامج الترقية أكثر منهجية وفعالية لا بد من أن تكون جزءاً من الخطة الوظيفية في المنظمة.



وعادة ماتلجاً المنظمة إلى أسلوب الترقية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، ولكن ذلك لا يتم بشكل عشوائي وإنما وفق أسس مدروسة حيث يتم التأكد من أن العامل المراد ترقيته قادر على تحمل المزيد من المسؤوليات والواجبات، وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات معه وكذلك مجموعة من الاختبارات وإخضاعه لدورات تدريبية (Tuwei, Others, 2013). وفي كثير من الأحيان تقوم المنظمة بترقية أفرادها وفقاً لثلاثة معايير هي:

✓

**عيار الأقدمية (Seniority):** ويقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد العامل، فمع مرور الوقت يفترض أن يكتسب العامل خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره (Prasad, 2017)، وعلى الرغم من أن هذا المعيار يخلق حالة من المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي، إلا أنه في كثير من الأحيان يدفع أصحاب الكفاءات إلى التسرب من المنظمة بسبب اعتقادهم بعدم عدالة وموضوعية هذا المعيار (Haji, 2013).

✓

**عيار الجدارة (Merit):** وتتم الترقية هنا على أساس الاستحقاق، أي أن النتائج المترتبة عن تقييم قدرات العامل وأدائه تكون الأساس في ترقيته (Bhattacharyya, 2002).

✓

**عيار الأقدمية والكفاءة معاً:** ويقوم على الجمع بين المعيارين السابقين من خلال تثقيف أو إعطاء وزن لكل منهما مقارنة بالآخر، وغالباً ما يرتبط ذلك بالمستوى الوظيفي المراد الترقية له، ففي المستويات الإدارية العليا غالباً ماتتم الترقية على أساس الكفاءة فقط، لأن هذه الوظائف تتطلب مهارات عالية قد لا تتوفر في المرشح على أساس الأقدمية، بينما في المستويات المتوسطة يفضل الجمع بين الأقدمية والكفاءة (غريب، ٢٠١٤).

## ٢. النقل (Transfer):

عرف (Gopinath, 2016) النقل بأنه: تغيير الوظيفة الحالية للعامل إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة مساوية لها في الأجر والمسؤوليات والمركز الوظيفي، أو خارجها إلى أحد فروعها الموجودة في منطقة أخرى، أي أنه حركة جانبية للعامل (lateral Movement).

و يرى (الصيرفي، ٢٠١٤) أن المنظمات تلجأ إلى إجراء النقل بغرض الاستفادة من المؤهلات والخبرات وتبادلها بين أقسامها وإداراتها، أو لنشر الخبرة والمعرفة في مختلف فروعها، وفي بعض الأحيان يتم النقل إلى المكان المناسب للعامل من حيث واجبات الوظيفة وتخصصه الشخصي والمناسب له من حيث السكن والعائلة ومدارس الأولاد والظروف المادية والاجتماعية، لكي تضمن الإدارة الأسباب والظروف الجيدة للعامل، ليؤتي إنتاجه لمنظمتها بشكل أفضل ويعطي قدراً أكبر من القدرات والجهود.

في حين يرى كلاً من (Thomas, Snell, 1996) أنه يتم النقل عندما لا تكون الوظيفة تتلاءم مع طاقات ومهارات العامل، فيصبح عندها من الضروري نقله لوظيفة أخرى تتلاءم مع ما يملكه من مهارات.

ولكن أياً كان السبب من وراء عملية النقل فإنه لابد من إشراك العامل في قرار النقل ليكون أخف وطأة وتأثيراً عليه لكي لا يكون ذلك القرار سبباً في تقديم استقالته وترك عمله.

### ٣- التدوير الوظيفي (Job Rotation):

يعد هذا الأسلوب أحد طرق تصميم الوظائف التي تتيح للإدارة فرصة التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية وتحمل مسؤولياتها تجاه العاملين والمنظمة من خلال السعي لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وزيادة الإنتاجية.

حيث عرف (Saravani, Abbasi, 2013) التدوير الوظيفي على أنه: تنقل مخطط للعامل ضمن وظائف مختلفة لفترة زمنية، بغرض اكتساب المهارات والاستقلالية والدافعية.

وعلى اعتبار أن تطوير قدرات العامل وخبراته من خلال التدوير الوظيفي يستلزم التنقل بين مختلف المستويات التنظيمية بشكل مخطط، وبالتالي فإن هذا الأسلوب من وجهة نظر (ماهر، ٢٠٠٩) يأخذ اتجاهين هما:

**الاتجاه الرأسي:** حيث ينتقل العامل لشغل وظيفة أعلى، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية، وكذلك السلطة والأهمية الوظيفية.

**الاتجاه الأفقي:** حيث ينتقل العامل بين عدة وظائف في نفس المستوى الوظيفي، وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة والأهمية الوظيفية.

ويرى (علي، ٢٠١٧) أن التدوير الوظيفي يمكن أن يطبق إما في بداية المسار الوظيفي أو خلال

مراحل المسار:

**التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين العامل، ويهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابه مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

**التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.

هذا وقد تعددت الدراسات التي تناولت الآثار الإيجابية لهذا الأسلوب، فقد سجلت دراسة (Marshall, 2006) مجموعة من الفوائد منها ربط تنفيذ التدوير الوظيفي بالعديد من الفوائد النفسية والاجتماعية مثل: زيادة مشاعر المساواة بين العمال، والرضا الوظيفي، والدافعية، والابتكار، ورفع مستوى الروح المعنوية، وتخفيض الملل والرتابة وضغوط العمل. أما فيما يتعلق بالعمل فإن التدوير الوظيفي يعمل على تحقيق زيادة الإنتاج وتخفيض نسبة الغياب. إضافة إلى كونه أسلوباً تدريجياً لتطوير المعرفة والمهارات والقدرات الفردية للعامل وذلك وفقاً لـ (Jonsson, 2008).

### ثالثاً: أسباب الحركة الوظيفية:

تبنى كلاً من (إيلي، محمد، 2018) مجموعة من المبررات التي تجعل المنظمة تلجأ إلى سياسة الحركة الوظيفية،

نذكر منها:

المنافسة الشديدة بين المنظمات والبحث عن استراتيجية إبقاء العنصر البشري داخل المنظمة بما في ذلك الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية.

الحاجة إلى التكيف المستمر مع مجريات التغيير كإعادة الهيكلة والتطور التكنولوجي.

الرغبة في التغيير الوظيفي والتطوير المهني والتنظيمي وإثراء المهن.

الرغبة في تشكيل مسارات مهنية متطورة والقضاء على الجمود الوظيفي.

وتعكس أهمية هذه الحركة على كل من المنظمة والعاملين في نفس الوقت، فبالنسبة للمنظمة تعد الحركة الوظيفية مهمة لأنها تعمل على تعزيز نمو رأس المال الفكري من خلال نشر المعرفة والمهارات ووجهات النظر والتكنولوجيا بين المنظمات (Ituma, Simpson, 2009)، وكذلك فإن الحركة الداخلية للعامل تساعد على تحسين الأداء التنظيمي. أما بالنسبة للعامل فإن الحركة الوظيفية بنوعها الداخلية والخارجية تعمل على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم (Devos, Others, 2009).

وعلى الرغم من أهمية الحركة الوظيفية بالنسبة للمنظمة والفرد العامل على حد سواء إلا أنه لا يجب إغفال كلفة تلك الحركة من خلال النفقات المترتبة على عمليات التوظيف والتدريب والاختيار وما يمكن أن تحدثه من آثار سلبية على كلفة الإنتاج، إضافة إلى التأثير السلبي على نفسية ودافعية الأفراد الذين تم تجميدهم أو تنزيلهم وظيفياً.

#### - الرضا الوظيفي (Job satisfaction):

##### أولاً: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي:

نال الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والدراسات السلوكية وفي مختلف المنظمات منذ مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي وحتى الآن إذ كان له أثراً كبيراً على أداء العاملين وإنجازاتهم (الطيب، ٢٠٠٨).

وعلى الرغم من تعدد التعاريف التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب في ذلك يعود لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها على اعتبار أنها متغيرة وغير ثابتة ومرتبطة بمجموعة من المتغيرات والمواقف، ويعد (Hoppock, 1935) من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث عرفه على أنه "مجموعة من العوامل النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الشخص راضياً عن عمله"، في حين عرفه (Locke, 1983) على أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"، في حين نظر إليه (عبد الباقي، ٢٠٠٤) على أنه "عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته". بينما عرفه (برهوم، ٢٠١٧) على أنه "حالة شعورية تمنح العامل الراحة النفسية والصحية وتعمل على إثارة الدوافع للحفاظ على هذا الشعور"، أما (أوسو، وآخرون، ٢٠١٨) فقد تناولوا الرضا الوظيفي على أنه "إحساس داخلي للموظف تجاه وظيفته حيث يشعر بالارتياح والسعادة نفسياً نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لها، و القيام بالواجبات والمهام المطلوبة وإنجازها بأعلى كفاءة وفاعلية".

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره تعكس مدى انتمائه للوظيفة التي يشغلها والمنظمة التي ينتسب إليها نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي في ارتباطه بالتنمية المستدامة لأية منظمة، وذلك على اعتبار أن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة أحد أهم أركان المنظمة التي تعتمد عليها في أدائها ووجودها، كما يعد اتجاهها مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى قلة الشكاوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية (الربيعي، رفش، ٢٠١٥). كما أصبح الرضا الوظيفي أحد الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات الناجحة في تنمية الولاء والانتماء لدى الموظفين وتعزيز روح

العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، وكذلك إدارة السلوكيات التي لا تتفق مع توجهات المنظمة والإشاعات التي تضر وتهدد وجودها، ويرى كلاً من (قريشي، السبتي، ٢٠١٥) أنه كلما تحقق الرضا الوظيفي كلما زادت قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار، وكذلك القدرة على التلاؤم والتوافق مع توجهات المنظمة وتحسين الأداء ومستوى الطموح والتقدم، إضافة لما يحققه من نتائج إيجابية على مستوى المنظمة من حيث الإنتاجية وارتفاع مستوى الكفاءة والفاعلية وإنخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل وتقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

ويؤكد الباحث هنا على ضرورة إبقاء موضوع الرضا الوظيفي موضع اهتمام ودراسة بشكل مستمر من قبل القادة والإداريين والمهتمين بالتنظيم الإداري وذلك على اعتبار أن ما يرضى عنه العامل حالياً قد لا يرض عنه مستقبلاً والعكس صحيح.

### ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي:

يتفق الباحثين أمثال (Mueller,kim,2008) و (شوقي، ٢٠٠٠) على وجود نوعين من الرضا الوظيفي هما:

✓ **الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهو إما راض أو غير راض، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

✓ **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن جانب ما من الجوانب المتعلقة بالوظيفة والمنظمة، وتشمل: سياسة المنظمة، الأجر، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

بينما قسمت (فلبمان، ٢٠٠٨) الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لإعتبارات معينة، هي:

#### ١. الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

✓ **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الإعراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

✓ **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

✓ **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الجوانب الداخلية والخارجية معاً.

#### ٢. الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

✓ **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

✓ **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

**النتائج والمناقشة:****صدق وثبات المقياس:**

قام الباحث باختبار صدق المقياس أولاً وذلك للتحقق من كون المقياس "الاستبيان" واضحاً للمستقصى منهم وبالتالي فإن المستقصى منهم ستكون إجاباتهم نفسها فيما لو أعيد التحليل مرة أخرى، حيث عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق - كلية الاقتصاد من ذوي الاختصاص، وكذلك على مجموعة من الباحثين الإحصائيين والاجتماعيين من ذوي الخبرة في إعداد الاستبيانات، بالإضافة إلى مجموعة من العاملين ضمن القطاع محل الدراسة وذلك بهدف التأكد من وضوحه، وقد لاقى الاستبيان إعجابهم من حيث وضوحه وشموليته ووضعوا مجموعة من الملاحظات التي قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لها.

كما تم اختبار ثبات أداة البحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (1): نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
الترقية الوظيفية	١٠	٠.٧٦٤
النقل الوظيفي	١٠	٠.٦٤٦
التدوير الوظيفي	١٠	٠.٦٣٣
الرضا الوظيفي	١٤	٠.٧٣٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كلها أكبر من /٠.٦٠/ وهي القيمة التي يتم القبول عندها ألفا كرونباخ إحصائياً، ولذلك فإنه يمكن تعميم النتائج واعتمادها مما يدعو إلى أنه ليس هناك حاجة للباحثين فيما بعد للبحث في موضوع أثر الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي وإنما الانطلاق من حيث انتهى الباحث للقيام بأبحاث موسعة وبمتغيرات أخرى.

**الإحصاءات الوصفية:**

يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البحث الديموغرافية:

الجدول (2): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
		ذكر	أنثى
65.3	62	الجنس	
34.7	33		
10.5	10	العمر	
53.7	51	أقل من ٣٠ سنة	
31.6	30	٣٠ - ٤٠	
4.2	4	٤٠ - ٥٠	
		أكثر من ٥٠	

5.3	5	دراسات عليا	المستوى التعليمي
56.8	54	مؤهل جامعي	
8.4	8	مؤهل متوسط	
24.2	23	ثانوي	
5.3	5	أقل من ثانوي	
100	95	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق نلاحظ أن مفردات العينة بلغت 95 مفردة، منها 65.3% ذكور والباقي إناث، وغالبية أفراد العينة أعمارهم لا تتجاوز 40 سنة وبنسبة بلغت (53.7%)، كما أن 56.8% من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً.

#### توفر متغيرات الدراسة:

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري على اعتبار أن هذين المقياسين هما أهم مقاييس النزعة المركزية التي تقيس مدى تمركز البيانات حول موضوع معين وأهم مقاييس الانحراف المعياري التي تقيس مدى تشتت البيانات حول موضوع معين، وبالتالي الأول يقيس مدى التوفر، والثاني يقيس مدى وجود إجماع حول التوفر أو عدم التوفر، والجدول الآتي توضح ذلك:

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات الترقية الوظيفية

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.000	47	0.653	2.37	1. تتوفر للعاملين فرص ترقية مستقبلية
0.000	27	0.475	1.34	2. وجود معايير واضحة ومحددة عند الترقية
0.000	27	0.493	1.33	3. تعتمد المديرية خطة واضحة للترقية
0.000	28	0.708	1.42	4. تعد الكفاءة والخبرة أساس الترقية
0.000	33	0.974	1.66	5. تعد الأقدمية أساس الترقية
0.000	27	0.632	1.35	6. يعد النجاح الوظيفي مدخلاً للحصول على الترقية
0.000	22	0.329	1.09	7. تمنح الترقية لمن يستحقها
0.000	22	0.355	1.12	8. أشعر بعدالة نظام الترقية
0.000	69	1.039	3.44	9. تأخذ الإدارة بآراء العاملين عند الترقية
0.000	23	0.428	1.14	10. تتكافأ الفرص بين الزملاء للترقية
0.000	33	0.37117	1.6267	11. الترقية الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

أظهرت النتائج المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالترقية الوظيفية بحصول العبارة (7) على أقل متوسط حسابي وقدره ١.٠٩، وهو ما يقابل غير موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي، في حين حصلت العبارة (٩) على أعلى متوسط حسابي وقدره ٣.٤٤ ويقابل موافق على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعني أن الإدارة تأخذ بأراء العاملين عند الترقية بدرجة كبيرة، وبشكل عام بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع العبارات (١.٦٢) وهي تنخفض عن متوسط المقياس (٣)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة جداً على مجالات مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية (٣٣%) تدل على أن الترقية الوظيفية في مديرية مالية دمشق تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة جداً.

الجدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات النقل الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
١. تصدر قرارات النقل لتتويج مهارات العاملين وخبراتهم	1.36	0.811	27	0.000
٢. تأخذ الإدارة بأراء العاملين عند النقل	1.07	0.300	21	0.000
٣. وجود معايير واضحة ومحددة عند النقل	1.04	0.249	21	0.000
٤. في بعض الأحيان يكون النقل كعقوبة	1.14	0.629	23	0.000
٥. يكون الهدف من النقل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	1.84	0.842	37	0.000
٦. في بعض الأحيان يكون النقل نتيجة لضعف قدرات العامل وإمكاناته	2.84	1.075	57	0.156
٧. تراعي قرارات النقل الوضع الصحي للعاملين	3.93	0.854	79	0.000
٨. تقوم الإدارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل	1.05	0.338	21	0.000
٩. تتوفر لدى الإدارة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية النقل	1.05	0.268	21	0.000
١٠. يساعد الانتقال بين الأقسام والدوائر على زيادة الشعور بالانتماء للمديرية	2.65	1.118	53	0.003
١١. النقل الوظيفي	2.1705	0.26732	43	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على المحور الثاني الخاص بالنقل الوظيفي بحصول العبارة (3) على أقل وسط حسابي وقدره ١.٠٤، وهو ما يقابل غير موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي، أما العبارة (٧) فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره ٣.٩٣ وهو ما يقابل موافق وفق مقياس ليكرت، وتدل على أن قرارات النقل تراعي الوضع الصحي للعاملين بدرجة كبيرة، وبشكل عام بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع العبارات (٢.١٧) وهي تنخفض عن متوسط المقياس (٣)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة على مجالات مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية (٤٣%) تدل على أن النقل الوظيفي في مديرية مالية دمشق يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة.

الجدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات التدوير الوظيفي

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.000	21	0.364	1.07	١. وجود خطة واضحة للتدوير الوظيفي
0.000	88	0.817	4.40	٢. الهدف من التدوير الوظيفي اكتساب خبرات جديدة.
0.000	23	0.461	1.15	٣. وجود معايير واضحة ومحددة عند التدوير الوظيفي
0.000	82	0.921	4.12	٤. المساهمة في اكتشاف مواهب العاملين
0.001	68	1.172	3.42	٥. المساهمة في تغيير الاتجاهات السلبية لدى العاملين
0.000	27	0.738	1.34	٦. سد النقص الحاصل في الوظائف الشاغرة
0.000	25	0.477	1.24	٧. تحميل بعض الأقسام أعباء العاملين غير الأكفاء
0.000	27	0.582	1.36	٨. إمكانية استغلال أسلوب التدوير لإلحاق الضرر بالعامل
0.075	56	1.024	2.81	٩. يخلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز
0.117	63	1.038	3.17	١٠. يمنح التدوير الوظيفي العاملين الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي
0.000	48	0.30744	2.4074	١١. التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول السابق أن عبارة التدوير الوظيفي رقم (١) قد حصلت على أقل متوسط حسابي وقدره 1.07 وهو يقابل لا أوافق بشدة وفق مقياس ليكرت، في حين العبارة (٢) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره ٤.٤٠ وهو ما يقابل موافق بشدة وفق مقياس ليكرت وتدل على أن التدوير يكون في بعض الحالات لسد النقص في الوظائف الشاغرة، وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (2.4) وهي تنخفض عن متوسط المقياس (٣)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة على مجالات مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية (٤٨%) تدل على أن التدوير الوظيفي في مديرية مالية دمشق يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة.

الجدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.000	40	0.893	2.01	١. أنا راض ومرتاح في عملي
0.000	42	0.953	2.08	٢. أفكر في ترك العمل في المديرية والبحث عن عمل آخر
0.000	39	0.681	1.94	٣. أتوقع مستقبلاً وظيفياً أفضل في المديرية



0.000	24	0.655	1.22	٤. وجود شعور دائم بالاستقرار الوظيفي
0.000	26	0.682	1.29	٥. يساهم نظام الترقية المتبع في زيادة الرضا الوظيفي
0.000	25	0.573	1.27	٦. يساهم نظام النقل المتبع في زيادة الرضا الوظيفي
0.000	25	0.573	1.27	٧. يساهم نظام التدوير الوظيفي المتبع في زيادة الرضا الوظيفي
0.000	39	1.003	1.93	٨. اشعر بالإحباط عند تعيين رئيسي المباشر من خارج القسم أو المديرية
0.000	40	0.887	2.02	٩. اشعر بالرضا عن القرارات المتعلقة بتوزيع العاملين على الأقسام بعد التعيين
0.000	38	0.787	1.91	١٠. اشعر بالرضا عن توجه الإدارة لإعداد العاملين ذوي الشهادات العليا ليكونوا في مناصب عليا
0.000	43	0.821	2.17	١١. اشعر بالرضا عن برامج التدريب والتأهيل التي تقوم بهما المديرية
0.000	37	0.476	1.83	١٢. أشعر بالرضا حيال مساري الوظيفي في المديرية
0.000	29	0.614	1.44	١٣. اعتقد أن جميع القرارات المتعلقة بالحركة الوظيفية في المديرية تهدف إلى الحفاظ على العاملين
0.000	72	1.016	3.59	١٤. يساهم وضوح المسار الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي
0.000	37	0.40217	1.8556	١٥. الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

نلاحظ من الجدول السابق أن العبارة (٤) قد حصلت على أقل متوسط حسابي وقدره ١.٢٢، وهو ما يقابل غير موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي، في حين حصلت العبارة (14) على أعلى متوسط حسابي وقدره ٣.٥٩ ويقابل موافق على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعني أن وضوح المسار الوظيفي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، وبشكل عام بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع العبارات (١.٨٥) وهي تنخفض عن متوسط المقياس (٣)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة ضعيفة على مجالات مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية (37%) تدل على أن الرضا الوظيفي في مديرية مالية دمشق محقق بدرجة ضعيفة.

### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي، تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. واختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول (٧): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول ملخص النموذج)

Model Summary					
Mo	R	R	Adjusted	F	Sig

del		Square	R Square		
1	0.53	0.28	0.281	13.349	0.000
a. Predictors: (Constant), الترقية الوظيفية					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.53، وأن معامل التفسير هو 0.28، أي أن الترقية الوظيفية تفسر 28% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي كما يظهر الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي F= 13.349 بدلالة (Sig= 0.000) أصغر من مستوى المعنوية Sig=0.05 وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (٨): تحليل الانحدار للفرضية الأولى (جدول المعاملات)

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.320	0.181		6.830	0.000
	الترقية الوظيفية	0.412	0.123	0.53	4.425	0.000
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المتغير المستقل (الترقية الوظيفية) دالة إحصائياً حسب قيمة  $t=4.425$  والدلالة المعنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (الترقية الوظيفية) والتابع (الرضا الوظيفي) وهو تأثير إيجابي، وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل وهو: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنقل الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة. ولاختبار الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كمايلي:

الجدول (٩): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية (جدول ملخص النموذج)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
1	0.590	0.348	0.348	6.335	0.000
a. Predictors: (Constant), النقل الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.590، وأن معامل التفسير هو 0.348، أي أن النقل الوظيفي يفسر 34.8% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي كما يظهر الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج

نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=6.33$  بدلالة  $(Sig= 0.000)$  أصغر من مستوى المعنوية  $Sig=0.05$  وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (١٠): تحليل الانحدار للفرضية الثانية (جدول المعاملات)

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.421	0.261		3.066	0.002
	النقل الوظيفي	0.441	0.138	0.59	3.348	0.012
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المتغير المستقل (النقل الوظيفي) دالة إحصائياً حسب قيمة  $t= 3.348$  والدلالة المعنوية  $0.012$  وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (النقل الوظيفي) والتابع (الرضا الوظيفي) وهو تأثير إيجابي، وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل وهو: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنقل الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولاختبار الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كمايلي:

الجدول (١١): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة (جدول ملخص النموذج)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
١	٠.583	0.348	0.341	8.241	٠.000
a. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط R تساوي  $0.583$ ، وأن معامل التفسير هو  $٠.348$ ، أي أن التدوير الوظيفي يفسر  $34.8\%$  من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي كما يظهر الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=8.241$  بدلالة  $(Sig= 0.000)$  أصغر من مستوى المعنوية  $Sig=0.05$  وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (١٢): تحليل الانحدار للفرضية الثانية (جدول المعاملات)

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.142	0.381		3.688	0.006

التدوير الوظيفي	0.654	0.251	0.583	2.143	0.036
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) دالة إحصائياً حسب قيمة  $t = 2.143$  والدلالة المعنوية  $0.036$  وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (التدوير الوظيفي) والتابع (الرضا الوظيفي) وهو تأثير إيجابي، وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل وهو: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى من عدم صحتها تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (STEPWISE) بين المتغيرات المستقلة (التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية، النقل الوظيفي) و التابع الرضا الوظيفي وكانت النتائج التالية:

الجدول (١٣): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
٢	0.561	0.314	0.311	10.213	0.000
b. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية، النقل الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.561، وأن معامل التفسير هو 0.314، أي أن (التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية) تفسر 31.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي كما يظهر الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=10.213$  ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig= 0.000) أصغر من مستوى المعنوية  $Sig=0.05$  وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول (١٤): نتائج التحليل الخطي المتعدد التدريجي

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
٢	(Constant)	0.357	0.390		0.615	0.312
	الترقية الوظيفية	0.482	0.120	0.499	3.772	0.000
	التدوير الوظيفي	0.368	0.121	0.482	3.254	0.000
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يشير الجدول إلى أنه تم استبعاد متغير النقل الوظيفي من الأنموذج لضعف تأثيره على الرضا الوظيفي، كما أن قيمة تأثير المتغيرات المستقلة (التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية) دالة إحصائياً حسب قيمة Sig، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغيري (التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية) والتابع (الرضا الوظيفي) وهو تأثير إيجابي وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحركة الوظيفية من حيث (التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية دمشق. ونود الإشارة هنا بأن متغير الترقية الوظيفية هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي مقارنة بالتدوير الوظيفي، وما يؤيد ذلك مقدار (قوة تأثيره) (B) والبالغ (0.482).

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

الجدول (١٥): الدالات الاحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للجنس

Sig	T	Std. Deviation	Mean	N	الجنس
0.325	-2.034	0.410	1.821	62	ذكر
		0.370	1.941	33	أنثى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق  $t = -2.034$  والدلالة المعنوية  $Sig = 0.325$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس).

الجدول (١٦): الدالات الاحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للعمر

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.211	2.54	0.242	3	0.654	Between Groups	العمر
		0.241	92	9.623	Within Groups	
			95	10.277	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق  $F = 2.54$  والدلالة المعنوية  $Sig = 0.211$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر).

الجدول (١٧): الدالات الاحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للمستوى التعليمي

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.829	1.121	0.021	4	0.203	Between Groups	المستوى التعليمي
		0.262	91	10.222	Within Groups	
			95	10.425	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق  $F=1.121$  والدلالة المعنوية  $Sig=0.829$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي).  
**خلاصة الفرضية:** نقبل فرضية عدم القائلة "لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).  
 إلا أن الباحث يرى بضرورة وجود اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية لأنه من المنطقي أن يلعب كلاً من العمر والمستوى التعليمي على سبيل المثال دوراً في وجود هذه الاختلافات.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النقل الوظيفي و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الترقية الوظيفية و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدوير الوظيفي و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٤. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحركة الوظيفية من حيث (التدوير الوظيفي، الترقية الوظيفية) على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٥. لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).
٦. لاحظ الباحث أن الرضا الوظيفي في مديرية مالية دمشق فيما يتعلق بالحركة الوظيفية غير متوفر بالشكل المطلوب، وهو ما يمكن إرجاعه إلى مجموعة من الأسباب المتعلقة بآلية كل من عملية النقل والترقية والتدوير الوظيفي، وهي:
  - ✓ الأسباب المتعلقة بالنقل: عدم وجود معايير واضحة عند النقل، لا تتوفر لدى الإدارة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية النقل، في كثير من الأحيان يكون النقل كعقوبة، عدم صدور قرارات النقل بغرض تنويع مهارات العاملين.
  - ✓ الأسباب المتعلقة بالترقية: عدم اعتماد الكفاءة والخبرة أساساً للترقية، لا يعد النجاح الوظيفي مدخلاً للحصول على الترقية، عدم تكافؤ الفرص بين العاملين للترقية، لا تمنح الترقية لمستحقها.
  - ✓ الأسباب المتعلقة بالتدوير الوظيفي: عدم وجود معايير واضحة ومحددة للتدوير الوظيفي، إمكانية استغلال أسلوب التدوير الوظيفي لإلحاق الضرر بالعامل، عدم وجود خطة واضحة للتدوير الوظيفي.

## التوصيات :

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث المديرية محل الدراسة بالآتي :
١. العمل على تحليل العمل بوصفه خطوة أساسية تكفل التحديد الدقيق لمسؤوليات وواجبات كل وظيفة وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة بما يضمن إحداث التوافق بين متطلبات الوظيفة وشاغلها.
  ٢. ضرورة تطبيق برامج تدريبية للإداريين متخصصة في إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  ٣. يجب أن تولي الإدارة في مديرية مالية دمشق اهتماماً أكبر بكافة المتغيرات المدروسة (الترقية الوظيفية، النقل الوظيفي، التدوير الوظيفي)، والوقوف عند كل عبارة من عبارات المتغيرات السابقة والتعرف على أهميتها في إحداث المزيد من الرضا الوظيفي.
  ٤. مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالترقية، وضرورة اعتماد أسلوب الترقية بالجدارة مما يخلق حالة تحفيزية لدى العاملين لاكتساب المزيد من المهارة والخبرة.
  ٥. ضرورة نشر ثقافة الانتقال الداخلي بين العاملين مما يساعد على تنمية مهاراتهم وخبراتهم، مع التأكيد على أهمية وجود رؤية واضحة لدى الإدارة فيما يتعلق بأهداف ونتائج عملية النقل.
  ٦. فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي لابد من العمل على نشر ثقافة التدوير الوظيفي لدى العاملين وأن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة، مع ضرورة مشاركة العاملين في عملية التدوير عن طريق الاستعانة بأرائهم، وأن يكون الهدف منه اكتساب خبرات ومهارات جديدة.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

١. أوسو، خيرى؛ حجي، افان؛ دينو، جيا. ٢٠١٨، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو- دراسة استطلاعية-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج ٦، ع ١، الجزء ٢، العراق، ص ص (٣٤٤-٣٥٧).
٢. برهوم، أديب. ٢٠١٧، دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي- دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري-، مجلة جامعة البعث، مج ٣٩، ع ٦٦٤، سوريا، ص ص (٨١-١٠٤).
٣. بلعيد، عادل. ٢٠١٦، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية، مجلة العلوم الإسلامية، مج ١٧، ماليزيا، ص ص (١٨٨-٢١٠).
٤. البلوشي، شمسة. ٢٠٠١، نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
٥. الربيعي، محمد عباس؛ رفش، شهاب الدين. ٢٠١٥، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات- بحث تطبيقي في هيئة النزاهة- مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ٢٤، العراق، ص ٨.
٦. شوقي، فرج. ٢٠٠٠، السلوك القيادي والفعالية الإدارية. دار وائل للنشر، عمان، ص ٢٢١.

٧. الصيرفي، محمد. ٢٠١٤، الاحتراف الإداري الحكومي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٣١.
٨. الطيب، إيهاب. ٢٠٠٨، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٤٢.
٩. عبد الباقي، صلاح الدين. ٢٠٠٤، السلوك الفعال في المنظمات. مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ١٧٣.
١٠. عليش، محمد ماهر. ١٩٨١، إدارة الموارد البشرية- دراسات في إدارة الأعمال. ط ٢، مكتبة غريب، القاهرة، ص ٤٨١.
١١. علي، نزار محمد. ٢٠١٧، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٥، ع ٤٤، كانون الأول، العراق، ص ١١٧٣.
١٢. غريب، معاذ. ٢٠١٤، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص ٦٨.
١٣. فلبمان، إيناس. ٢٠٠٨، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، ص ٦٥.
١٤. قريشي، محمد الطاهر; السبتي، لطيفة. ٢٠١٥، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١١، ع ١، الأردن، ص ص (٥٩-٨٩).
١٥. ليلي، بن كعكع; محمد، يعقوب. ٢٠١٨، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف- دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج ١٤، ع ١٩٤، الجزائر، ص ص (٢٩٧-٣١٠).
١٦. ماهر، أحمد. ٢٠٠٩، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٥٥.
١٧. ميا، علي; داؤد علا. ٢٠١٨، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مديرية مالية اللانقية: مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مج ٢، ع ٤، ص ص (٢٩-٥١).
١٨. الهيبي، صلاح الدين. ٢٠٠٤، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٠، ع ٢، سوريا، ص ص (٢٩-٧٥).

المراجع باللغة الأجنبية:

1. BHATTACHARYYA, D. 2002, *Human Resource Planning*. 1 ed, New Delhi, Excel Printer.



2. COETZEE, M. STOLTZ, E. 2015, *Employee's satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 89 , pp (83-91).
3. DEVOS, A., DEWETTINCK, K., & BUVENS, D. 2008, *To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves*. *Employee Relations*, Vol.30,I.2, pp (156-175).
4. ELEWA, E.2017, *Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations*, MBA Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University–Gaza.
5. FELDMAN, D.C; EBy, L; SORENSEN, K; NG, TH.2007, *Determinants of job mobility, Atheoretical integration and extension*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, No. 3, pp (363-386).
6. FORRIER, A., SELS, L., STYVEN, D. 2009, *Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 , pp (739–759).
7. GOPINATH, R. 2016, *Is Promotion and transfer helps to Employee's Job Satisfaction? An Empirical Study at BSNL with special reference in three different SSAs using modeling*, *Asian Journal of Management Research*, V. 7, I. 1, p25.
8. HAJI ,H.2013, *An Assessment of The Factors Affecting Employees Promotion in Zanzibar Government Organizations: A Case of The Ministry of Social Welfare, Youth, Women and Children Development*, Master Thesis, The Open University of Tanzania,p 14.
9. HOBART. J. M. 2010, *Exploring the Career Mobility of Women in Campus Recreation*, Master's Thesis, University of Tennessee, USA, p26.
10. HOPPOCK,R. 1935, *Job Satisfaction*. Harper and Row, New York.
11. ITUMA, A., SIMPSON, R. 2009, *The Boundaryless Career and Career Boundaries: Applying an Institutional Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria*, *Human Relations*, 62, pp (727-761).
12. IZAMOJE, L .2011, *Reactions to Labour Mobility in Small and Medium Organizations in Nigeria*, *European Journal of Social Sciences*, Vol.25, No.3, pp (291-304).
13. JONSSON, B.2008, *Electromyographic studies of job rotation*, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, p109.
14. KALLEBERG, A.L. MASTEKAASA, A. 2001, *Satisfied movers, committed stayers, the impact of job mobility on work attitudes in Norway*, *Work and Occupations*, V.28,N. 2, pp(183- 209).
15. LAM, S. S; FELDMAN, D.C; NG,Th. 2012, *The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, No. 1, pp (129-136).
16. LOCKE ,E. 1983, *The Nature and causes of job Satisfaction*. John Wiley Sons , New York,p 130
17. MARSHALL, J. 2006, *The effectiveness of job rotation intervals in reducing discomfort in cyclic assembly work*. MSc, Thesis. University of Waterloo, P60.
18. MILES, S; GORDON,J; STORLIE, CH. 2013, *Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study*, *The Journal of International Management Studies*, V. 8, N. 1, April, pp(1-9).

19. MULLER, C.W, KIM, S.W.2008, *The contented female worker: Still a paradox?: In K. A. Hegtvedt & J. Clay- Warner (Eds.),Justice: Advances in group processes*,V.25, pp (117-149).
20. MUSTAPHA,N., ZAKARIA, Z. 2013, *The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, March, Vol. 3, No. 3, pp(20-26)
21. NOOR,Z; KHANL,A; NASEEM,I. 2015, *Impact of job promotion and job advancement on job satisfaction in universities of KPK Province of Pakistan*, *Science International Journal (Lahore)*, 27(2), pp(1499-1505).
22. PETER, Ch. 2014, *Impact OF Promotion to Employees Performance at Dar Essalaam City Council*. Master Thesis, Mzumbe University, p14
23. PINIGINA . N. 2011, *The aspect of mobility in the career paths of hotel managers of one hotel chain in Helsinki*, Thesis, Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management, Haaga-Helia University of Applied sciences, p4.
24. PRASAD ,L,M. 2017, *Human resource Management*. 4th ed, Sultan Chand & Sons.
25. SAHARUDDIN; SULAIMAN. 2016, *The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District*, *International Journal of Business and Management Invention*, V. 5 , I.10 ,October, pp (33-40).
26. SARAVANI,S; ABBASI, B. 2013, *Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees*, *Tehnički vjesnik*,V. 20, I. 3, , pp (473-478).
27. THOMAS, S. SNELL. S. 1996, *management, Building Competitive Advantage*. 3rd, Richard D Irwin, Chicago, p350.
28. TUWEI, J. G., MATELONG, K. N., BOIT, S. R., TALLAM, K. Z. 2013, *Promotion Opportunity on Employee Career Change Decision: The Case of a Selected Learning Institution in Kenya*, *International Journal of Business and Management*, 8(18), pp(53-62).