



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة مقارنة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب
معاذ نجيب غريب

إشراف
الأستاذ الدكتور طارق الخير

لجنة الحكم والمناقشة

الأستاذ الدكتور: طارق الخير
أستاذ إدارة الأعمال في جامعة دمشق.

رئيسا ومشرفا



الأستاذ الدكتور: مطانيوس مخول
أستاذ الإحصاء في جامعة دمشق.

عضوا

الأستاذ الدكتور: محمد ناصر
أستاذ إدارة الأعمال في جامعة دمشق.

عضوا



الدكتور: سامر مصطفى
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق.

عضوا



الدكتور: أيمن ديتوب
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق.

عضوا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ
نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ**

آخر آية نزلت من القرآن الكريم في سورة البقرة

تصريح

أصرح بأن هذا البحث: إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية، لم يسبق أن قُبِلَ للحصول على أية شهادة، ولا هو مقدّم حالياً للحصول على شهادة أخرى، وهو نتيجة بحث قام به المرشح وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

المرشح: معاذ نجيب غريب

الإهداء

ü إلى الذي رسم مسارات أصحابه وعلمهم علو الهمة، فسادوا بقيمهم الدنيا علما وأخلاقا ونورا.....

النبى محمد صلى الله عليه وسلم

ü إلى قدوتي، الذي يظل طيفه يرافقني ويعلمني دروسا رغم غيابه.
والذي رحمه الله
ü إلى نبع الحنان، التي تباركني بدعائها وتحفزني بكلامها، ولن أستطيع رد جزء من جمائلها.

أمي حفظها الله

ü إلى رفيقة دربي، التي أعانتي وصبرت، وساندتني وما ملت.
زوجتي يربعاها الله
ü إلى سندي في الشدة، القلوب النابضة حبا ووفاء.

إخوتي وأخواتي

ü إلى الأهل الذين أعزهم وأقدرهم.
عائلة بيت عمي عبد الرزاق فرداويي
ü إلى ريحانتي الصغيرة، التي ملأت الدنيا عطرا وأنسا.

ابنتي مها

ü إلى الينابيع التي تتفجر علما وأخلاقا .
أساتذتي الأفاضل

ü إلى الذين قضيت معهم أجمل الأوقات وأمتع الذكريات.
أصدقائي

ü إلى التي قلبي معلق بها، وأرجو أن يحفظها الله من كل مكروه.
بلدي الحبيبة

شكراً وتقديراً للمائة سنة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين .

بداية أحمد الله سبحانه وتعالى الذي امتن عليّ بإنجاز هذا العمل على أتم وجه، فله الحمد أولاً وأخيراً، ثم أتوجه بالشكر والامتنان للدكتور طارق الخير أستاذ إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، أستاذاً ومعلماً الذي لم يخل يوماً بتقديم النصيحة والتوجيه حتى ظهر هذا البحث بشكله النهائي، فأدعو الله أن يديم عليه الصحة والعافية.

وأتوجه بالشكر أيضاً للسادة أعضاء لجنة الحكم الدكتور مطانيوس مخول أستاذ الإحصاء التطبيقي في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق والدكتور محمد جودت ناصر أستاذ إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق والدكتور سامر مصطفى الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق والدكتور أيمن ديوب الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، ولا أنسى شكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبد الرزاق القاسم عضو مجلس إدارة هيئة الأوراق المالية السورية والدكتور جمال اليوسف الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق والدكتور قاسم النعيمي الأستاذ المساعد في قسم الإحصاء التطبيقي في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، وأشكر موظفي كلية الاقتصاد والعاملين في الشركة العامة للاتصالات وشركة MTN سورية.

معاذ نجيب غريب

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	تصريح
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1 - مقدمة
3	1-2 - مشكلة الدراسة
3	1-3 - أهداف الدراسة
3	1-4 - أهمية الدراسة
4	1-5 - الدراسات السابقة
11	1-6 - علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
12	1-7 - فرضيات الدراسة
12	1-8 - أنموذج الدراسة
13	1-9 - منهجية الدراسة
14	1-10 - مجتمع وعينة الدراسة
16	1-11 - حدود الدراسة
16	1-12 - محددات الدراسة
17	1-13 - التعريفات الإجرائية
18	الفصل الثاني: المسارات الوظيفية
19	2-1-المبحث الأول: ماهية المسارات الوظيفية
19	2-1-1- مفهوم المسار الوظيفي
23	2-1-2- أهمية المسارات الوظيفية

26	2-1-3- أهداف المسارات الوظيفية
27	2-2- المبحث الثاني: فوائد واستخدامات المسارات الوظيفية
27	2-2-1- فوائد رسم المسارات الوظيفية
28	2-2-2- استخدامات المسارات الوظيفية
32	2-3- المبحث الثالث: أنواع المسارات الوظيفية ومراحلها
32	2-3-1- مجالات المسارات الوظيفية
33	2-3-2- أنواع المسارات الوظيفية
38	2-3-3- مراحل المسار الوظيفي
40	الفصل الثالث: إدارة المسارات الوظيفية
41	3-1- المبحث الأول: ماهية إدارة المسارات الوظيفية
41	3-1-1- مفهوم إدارة المسارات الوظيفية
45	3-1-2- أهمية إدارة المسارات الوظيفية
47	3-1-3- أهداف إدارة المسارات الوظيفية
49	3-2- المبحث الثاني: نماذج إدارة المسارات الوظيفية
56	3-3- المبحث الثالث: مراحل إدارة المسار الوظيفي
60	3-4- المبحث الرابع: مشكلات وصعوبات إدارة المسارات الوظيفية
60	3-4-1- صعوبات إدارة المسارات الوظيفية
62	3-4-2- العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المسارات الوظيفية
65	3-5- المبحث الخامس: الإحلال الوظيفي
65	3-5-1- مفهوم الإحلال الوظيفي
66	3-5-2- أهمية الإحلال الوظيفي
67	3-5-3- أنواع الحركة الوظيفية للعاملين
71	الفصل الرابع: الولاء التنظيمي للموارد البشرية
73	4-1- المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته
73	4-1-1- مفهوم الولاء التنظيمي
75	4-1-2- أهمية الولاء التنظيمي
77	4-2- المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي ومقاييسه
77	4-2-1- محددات الولاء التنظيمي
78	4-2-2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

81	4-2-3 - مقاييس الولاء التنظيمي
83	4-3 - المبحث الثالث: إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي
85	الفصل الخامس: الدراسة العملية
87	5-1-1 - المبحث الأول: الاتصالات في الجمهورية العربية السورية
87	5-1-1-1 - لمحة عن الشركة العامة للاتصالات
88	5-1-1-2 - لمحة عن شركة MTN للاتصالات الخلوية
89	5-2-1 - المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة
89	5-2-1-1 - منهجية الدراسة
89	5-2-2-1 - مجتمع وعينة الدراسة
89	5-2-3-1 - أداة الدراسة
95	5-3-1 - المبحث الثالث: التحليل الإحصائي
95	5-3-1-1 - الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة
101	5-3-2-1 - نتائج التحليل العاملي
122	5-3-3-1 - اختبار فرضيات الدراسة
150	نتائج الدراسة
152	المقترحات
154	المراجع
167	الملخص باللغة الأجنبية
168	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
22	مقارنة العقد النفسي القديم والجديد	1-1
50	نموذج ليفنسون وجرينهوز	2-1
92	معامل Alpha Cronbach لمحاول الدراسة	3-1
94	معنوية التشبع وفقاً لحجم العينة	4-1
95	توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي	5-1
96	توزيع مفردات العينة وفق القطاع	6-1
96	توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	7-1
98	توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري	8-1
99	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة	9-1
100	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية المتبعة	10-1
102	عبارات إدارة المسار الوظيفي	11-1
103	نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المسار الوظيفي	12-1
105	نتائج اختبار KMO and Bartlett	13-1
106	عبارات التدريب	14-1
107	نتائج التحليل العاملي لمقياس التدريب	15-1
109	نتائج اختبار KMO and Bartlett	16-1
110	عبارات الترقية الوظيفية	17-1
110	نتائج التحليل العاملي لمقياس الترقية الوظيفية	18-1
112	نتائج اختبار KMO and Bartlett	19-1
112	عبارات التحفيز الوظيفي	20-1
113	نتائج التحليل العاملي لمقياس التحفيز الوظيفي	21-1
115	يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett	22-1
115	عبارات التدوير الوظيفي	23-1
116	التحليل العاملي لمقياس التدوير الوظيفي	24-1
118	نتائج اختبار KMO and Bartlett	25-1

119	عبارات الولاء التنظيمي	26-1
120	نتائج التحليل العاملي لمقياس الولاء التنظيمي	27-1
122	نتائج اختبار KMO and Bartlett	28-1
123	نتائج تحليل التباين الأحادي للجنس	29-1
124	نتائج تحليل التباين الأحادي للقطاع	30-1
124	نتائج تحليل التباين الأحادي للمؤهل العلمي	31-1
125	نتائج تحليل التباين الأحادي للمسمى الوظيفي	32-1
126	نتائج تحليل التباين الأحادي للخبرة	33-1
126	نتائج تحليل التباين الأحادي للدورات التدريبية	34-1
128	معنوية نموذج الانحدار لآلية الترقية	35-1
128	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	36-1
129	معنوية نموذج الانحدار للتدوير الوظيفي	37-1
130	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	38-1
131	معنوية نموذج الانحدار للتدريب الوظيفي	39-1
131	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	40-1
132	معنوية نموذج الانحدار للتحفيز الوظيفي	41-1
133	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	42-1
135	معنوية نموذج الانحدار لآلية الترقية في القطاع العام	43-1
136	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	44-1
137	معنوية نموذج الانحدار لآلية الترقية في القطاع الخاص	45-1
137	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	46-1
139	معنوية نموذج الانحدار للتدوير الوظيفي في القطاع العام	47-1
139	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	48-1
140	معنوية نموذج الانحدار للتدوير الوظيفي في القطاع الخاص	49-1
141	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	50-1
142	معنوية نموذج الانحدار للتدريب الوظيفي في القطاع العام	51-1
143	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	52-1
144	معنوية نموذج الانحدار للتدريب الوظيفي في القطاع الخاص	53-1

145	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	54-1
146	معنوية نموذج الانحدار للتحفيز الوظيفي في القطاع العام	55-1
146	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	56-1
147	معنوية نموذج الانحدار للتحفيز الوظيفي في القطاع الخاص	57-1
148	معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	58-1

فهرس الأشكال

رقم الشكل	البيان	رقم الصفحة
1-2	نموذج الدراسة	13
2-2	علاقة إدارة المسار الوظيفي مع استراتيجيات الموارد البشرية	31
3-2	المسار المزدوج	33
4-2	المسار التقليدي	34
5-2	المسار الشبكي	35
6-2	مراحل المسار الوظيفي	38
7-2	ترابط تخطيط وإدارة المسار الوظيفي مع تنمية المسار الوظيفي	42
8-2	المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي	45
9-2	خطوات إدارة المسار الوظيفي	59
10-2	تخطيط التعاقب الوظيفي	66
11-2	مدخلات ومخرجات نموذج ستيرز	79
12-2	اختبار سكري الركامي لإدارة المسارات الوظيفية	104
13-2	اختبار سكري الركامي للتدريب	108
14-2	اختبار سكري الركامي للترقية	111
15-2	اختبار سكري الركامي للتحفيز	114
16-2	اختبار سكري الركامي للتدوير الوظيفي	117
17-2	اختبار سكري الركامي للولاء التنظيمي	121

الملخص

إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص للاتصالات في الجمهورية العربية السورية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات الباحثين حسب المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بـ 353 عاملاً.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وبينت الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فروق جوهريّة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة، وتبين أيضاً عدم وجود اختلافات جوهريّة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: إدارة المسارات الوظيفية، الولاء التنظيمي، الشركة العامة للاتصالات، MTN سورية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1-1 - مقدمة.
- 2-1 - مشكلة الدراسة.
- 3-1 - أهداف الدراسة.
- 4-1 - أهمية الدراسة.
- 5-1 - الدراسات السابقة.
- 6-1 - علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- 7-1 - فرضيات الدراسة.
- 8-1 - نموذج الدراسة.
- 9-1 - منهجية الدراسة.
- 10-1 - مجتمع وعينة الدراسة.
- 11-1 - حدود الدراسة.
- 12-1 - محددات الدراسة.
- 13-1 - التعريفات الإجرائية.

1-1 - المقدمة (Introduction):

بعد أن تنبّهت منظمات الأعمال في القرن الماضي لأهمية الإنسان - المورد البشري - ودوره الفعال في ضمان استمراريّتها ونجاحها، بدأت تولي الموارد البشرية الاهتمام الكبير والجاد للمحافظة عليها ورعايتها باعتبارها رأس المال الأساسي للمنظمة.

وفي ظل الظروف العالمية والمنافسة الشديدة تأكد للعديد من الإدارات أن النجاح والتميز لا يكون من خلال جودة المنتجات والتوسع في الأسواق وضخامة حجم رأس المال فقط، بل لمواجهة هذه الظروف المتغيرة لا بد من الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة وضمان استمرارها في الفترات المستقبلية، الأمر الذي يوجب وضع استراتيجيات وخطط وبرامج للموارد البشرية ترتب وتوضح علاقتها بالمنظمة وما هو مستقبلها الوظيفي معها.

تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بصياغة هذه الخطط والبرامج بالتعاون والمشاركة مع العاملين ضمن ما يسمى بعملية إدارة المسارات الوظيفية والتطوير الوظيفي، حيث يحدد لكل فرد المراحل والمراكز التي سيشغلها خلال فترة عمله في المنظمة بدءاً من تعيينه وحتى انتهاء خدمته فيها، وتحدد كذلك الاحتياجات التدريبية المطلوبة وعمليات الاختيار والترقية اللازمة لتأهيله للانتقال باتجاه الخطوة الآتية ضمن مساره الوظيفي.

وعلى اعتبار أن ما يهم المنظمة هو الاستثمار الفعال والكفاء لمواردها كافة، فإن هذا الاستثمار سيتحقق من خلال استثمار الكفاءات البشرية بالشكل الأنسب، الناجم عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو حتى تأمين الوظيفة المناسبة لكفاءاته، فعندما يدرك الفرد أنه قد حقق ما رسمه من آمال وطموحات في مساره الوظيفي سيشعر بالرضا والارتياح لشعوره بالإنجاز، الأمر الذي ينتج عنه الأداء الأفضل والولاء الكبير للمنظمة.

بناء على ذلك ستركز هذه الدراسة على مفهوم المسارات الوظيفية للموارد البشرية وأهميتها وأنواعها والطرق أو المداخل المتبعة في إدارتها والإحلال الوظيفي، لبيان أثرها على ولاء الموارد البشرية وسعادتها في المنظمة.

1-2 - مشكلة الدراسة (Study Problem):

إن الصعوبات التي تواجه منظمات الأعمال والناجمة عن التغيرات السريعة والعولمة والمنافسة الشديدة، تفرض على المنظمات ممارسة أساليب إدارية متطورة وحديثة لإدارة مواردها البشرية والتي تمثل أساس النجاح لها، وخاصة من خلال ملاحظة ظاهرة التسرب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل والتي تعد دليلاً على انخفاض أو عدم الولاء للمنظمة من مواردها البشرية.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل هناك معرفة وتطبيق لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟
- وهل يوجد عوائق تحد من تطبيق إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟
- وما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية، من ترقية ونقل وتدريب وغيرها؟
- وهل هناك أثر لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية؟

1-3 - أهداف الدراسة (Study Objectives):

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة.
- تحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية.
- تحديد أهمية إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.
- تقديم المقترحات اللازمة لتطوير إدارة المسارات الوظيفية.

1-4 - أهمية الدراسة (Importance of Study):

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات، لذلك يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية وتخطيطها بشكل يضمن لها المواجهة الأنسب للتغيرات العالمية والمنافسة الشديدة وتحقيق أهدافها بأفضل السبل.

وتظهر أهمية إدارة المسارات الوظيفية، لما لها من أثر على الفرد والمنظمة على حد سواء، من ناحية تنمية الأفراد وتشجيعهم على الإبداع لتخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع صفاتهم الشخصية وعوامل البيئة المحيطة، مما سينعكس على شكل رضا وولاء من الأفراد

لمنظمتهم، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية والوصول لأداء أفضل وزيادة في الإنتاج، يحقق أهداف المنظمة ونموها.

1-5- الدراسات السابقة (Previous Studies):

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بمتغيريه الرئيسيين المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي، تم تقسيمها لدراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية.

1-5-1- الدراسات العربية (Arabic Studies):

1. دراسة، الشواورة، فيصل وآخرون، 2013، بعنوان " أثر السياسات التنظيمية

والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الأردنية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة البالغ عددهم 220/ موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات التنظيمية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي متمثلة بالحوافز والترقية ودعم الإدارة العليا، وكذلك وجود أثر للمتغيرات البيئية بنوعها الداخلية والخارجية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي.

2. دراسة، الحراحشة، محمد والخريشا، ملوح، 2012، بعنوان " درجة ممارسة سلوك

المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات الديمغرافية في المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (206) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، بينما كانت درجة الولاء التنظيمي متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية.

3. دراسة، عبد المنعم، أسامة، 2012، بعنوان "نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي

كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي – دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير للمسار الوظيفي وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة بـ (390) عاملاً في الفنادق، وتوصلت للنتائج الآتية: وهي أن تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي أقوى من العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي، وأن تطوير المسار الوظيفي له ارتباط بالرضا الوظيفي بصورة أكبر من الالتزام الوظيفي، وتم تصميم نموذج لتطوير المسار الوظيفي.

4. دراسة، القريوتي، محمد والميطري، يوسف، 2011، بعنوان "العوامل المؤثرة على

الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت – دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى قياس والتعرف على العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، المتمثلة في عدالة الممارسات المتبعة في عملية اتخاذ القرار وعدالة توزيع المكافآت والعلاوات وطبيعة علاقات العمل بين الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (531) موظفاً خدمياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي والعمر والجنسية دون المتغيرات الشخصية الأخرى.

5. دراسة، خونده، همام، 2010، بعنوان "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير

المسار الوظيفي – دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذكاء العاطفي وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. تم توزيع الاستبانة على عينة من المصارف العامة والخاصة عدد أفرادها (275) فرداً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر وتنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة،

وجود اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

6. دراسة، الآغا، مروان وآخرون، 2010، بعنوان "علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط

المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، ومعرفة تأثير أبعاد تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي، تم توزيع الاستبانة على (186) موظفاً من أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين محل الدراسة، وأن هناك تأثير إيجابي لكل من مستوى التغذية العكسية ومستوى تدريب المقيمين على تخطيط المسار الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز تحديد أهداف التقييم ومعاييرها ووضوحها، وتعزيز وعي العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي ودعمهم لصياغة خطط فاعلة للمسار الوظيفي.

7. دراسة، الطراونة، ابراهيم والبلوشي، عادل، 2010، بعنوان " أثر وظائف إدارة

الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (315) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي: أن تصورات المبحوثين عن المسار الوظيفي والتدريب والتطوير والنقل والمكافأة، كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة وبدرجة متوسطة لتقييم الأداء، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعةً ومنفردةً على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

8. دراسة، عفرم، فاطمة، 2008، بعنوان "أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات

الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في

سورية - دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية دور نظم المعلومات في تسهيل رسم مسارات الموظفين الوظيفية وتصميم نظام معلومات يساعد على زيادة فاعلية رسم مسارات الموظفين وإحلالهم الوظيفي، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (143) مديراً في

مختلف الأجهزة الحكومية الإدارية في محافظة حلب، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها أن تطبيق هذا النظام المقترح يحقق عدالة توزيع العاملين في الوظائف المستحقة بما يتناسب مع مؤهلاتهم، ويوفر اختيار القيادات البديلة ويوفر إمكانية تعديل المسار الوظيفي عند تغيير المدخلات المتعلقة بالفرد أو بشروط شغل الوظيفة أو بنتائج تقييم أدائه.

9. دراسة، باشا، باسل، 2007، بعنوان "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد طبيعته واتجاهه ومدى قوته بالنسبة للعاملين في مجال المستشفيات الخاصة والحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير المسار بلغ مستوى أعلى في المستشفيات الخاصة، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغ مستوى أعلى في المستشفيات الحكومية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الخصائص الديمغرافية (النوع والمؤهل العلمي) والخصائص الوظيفية متمثلة في المهنة، يؤثران جوهرياً على العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

10. دراسة، ديبوب، أيمن، 2002، بعنوان " التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي - بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي في الشركات محل الدراسة، والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، والربط بين ممارسات التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التنمية الإدارية والترقية الوظيفية والنقل الوظيفي ووجود نقص في الموارد المادية والمعلومات اللازمة لنجاح التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي واعتماد شركات القطاع الخاص والعام على أسلوب التدريب فقط لتطوير المسار الوظيفي.

1-5-2 - الدراسات الأجنبية (English Studies):

1. دراسة: (Yean,Tan,Yahya,2013)، بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المسار الوظيفي على الرضا المهني لوسطاء التأمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة التصورات الفردية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المسار الوظيفي التي تؤثر على الرضا المهني، وتم توزيع الاستبانة على

(531) وسيطاً في شركات التأمين في ماليزيا، وتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد الذي يبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير وتعويضات) وإستراتيجية إدارة المسار الوظيفي من جهة، والرضا المهني من جهة أخرى، وأظهرت النتائج أيضاً أثراً جزئياً لاستراتيجيات المسار الوظيفي على العلاقة بين المتغيرين السابقين، وأوصت الدراسة شركات التأمين موضوع الدراسة ببذل المزيد من الجهود لتحسين كفاءة برامجها التدريبية والتطويرية وتصميم حزم للأجور أكثر جاذبية للعاملين لديها.

2. دراسة: (Balassiano, Moisés, 2012) بعنوان "التصورات المتعلقة بالمساواة والعدالة وأثارها على الالتزام التنظيمي العاطفي، دراسة على معهد البحوث والتدريس".

تم في هذه الدراسة تقييم الآثار المتوقعة للمساواة والعدالة على العاملين وآثارهما على الالتزام التنظيمي العاطفي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وأهم ما ميز هذه الدراسة أنها عالجت المساواة والعدالة كل على حدا بخلاف البحوث السابقة التي تعتبر المساواة جزء من العدالة التوزيعية. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الافتراضات النظرية التي تبين تحكم وألوية العدالة في الالتزام التنظيمي العاطفي، ولم تثبت هذه العلاقة بالنسبة للمساواة مع الالتزام التنظيمي العاطفي، مما فتح باباً جديداً لإزالة مفهوم المساواة كجزء من العدالة عند قياس الالتزام التنظيمي.

3. دراسة: (Fakhrzad, Mohammad, 2012)، بعنوان "نموذج استراتيجي المسار الوظيفي كمكمل لنماذج الكفاءة والتحليل الاستراتيجي للعمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النماذج الاستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي، لتعزيز دور المنظمة والعاملين في تطوير المسار الوظيفي بالتكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوصلت الدراسة من خلال الاستقصاء للجوانب المختلفة لتحليل العمل ونماذج الكفاءة، أن هذه النماذج غير قادرة على تقديم حل متكامل لتوجيه وتخطيط المسار الوظيفي، لأنها تلغي دور العاملين بوصفهم أصحاب المصلحة في تحليل واختيار المسار الوظيفي، وتم التوصل إلى أن درجة استقلالية العاملين (الحرية المتاحة للعاملين في التحكم بمسار انهم) تمثل عاملاً مهماً في عملية تخطيط المسار الوظيفي لهم.

4. دراسة: (Ronn, Maria,2010)، بعنوان " العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية والالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي الفعال، وبيان دور الاختلافات الفردية في هذه العلاقة، وأشارت الدراسة إلى أن تصورات العاملين عن إدارة مساراتهم الوظيفية في المنظمة تختلف فيما إذا كانت هذه الأنشطة داخلية أو خارجية، حيث عبر أفراد العينة عن مستويات عالية من إدارة المسار التنظيمي قابلها مستويات متزايدة من الالتزام التنظيمي، وتبين أن الأفراد الأكثر التزاماً كانوا يميلون لإدارة مساراتهم الوظيفية داخل المنظمة ولا يرغبون بذلك خارج المنظمة.

5. دراسة: (Jan, Zeb,2010)، بعنوان " تطوير المسار الوظيفي في المنظمة المتعلمة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المنظمات المتعلمة في تسهيل عملية التخطيط الفردي للمسار الوظيفي للعاملين، وتوضيح العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي واستراتيجيات التطوير التنظيمي، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: أن المنظمات المتعلمة تلعب دوراً أكثر فاعلية من المنظمات التقليدية في دعم وتطوير المسار الوظيفي، وتوصلت أيضاً إلى أن الإدارة تلعب دوراً إيجابياً في عملية تنمية قدرات المنظمة، ولكن بدور مختلف بين المنظمات المتعلمة والتقليدية.

6. دراسة: (Park,Yongho,Rothwell,2009)، بعنوان " آثار مناخ التعليم التنظيمي واستراتيجية تعزيز المسار والتوجيه المهني على المسار المتغير".

هدفت الدراسة إلى إجراء تقييم تجريبي للمواقف الفردية للمسارات الوظيفية المتغيرة، واكتشاف العلاقة بين هذه المواقف والمتغيرات الأخرى، مثل: مناخ التعليم التنظيمي واستراتيجية تعزيز المسار التنظيمي الفردي والتوجيه المهني، تم استخدام معامل الارتباط لاختبار فرضيات الدراسة التي طبقت على عمال الشركات المالية الكورية، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: وجود أثر مباشر لاستراتيجية تعزيز المسار الوظيفي والتوجيه المهني على الموقف الفردي للمسار الوظيفي المتغير، ووجود أثر غير مباشر لمناخ التعليم التنظيمي على الموقف الفردي للمسار الوظيفي المتغير.

7. دراسة: (Kayler& Ozmutaf, 2009)، بعنوان "أثر تخطيط المسار الوظيفي الفردي على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات التركية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي والرضا الوظيفي من وجهتي نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعة، وهل يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الحوافز والإنتاجية والولاء التنظيمي؟ وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: أن تخطيط المسار الوظيفي يحسن الرضا الوظيفي للموظفين، لكن بدرجة أعلى بين الأكاديميين، وأن له أثراً إيجابياً مباشراً على الحوافز والإنتاجية والولاء التنظيمي عند نوعي الموظفين في الجامعة.

8. دراسة: (Firkola, Peter, 2005)، بعنوان " اتجاهات تخطيط المسارات الوظيفية في الشركات اليابانية".

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض عن اتجاهات تخطيط المسارات الوظيفية في الشركات اليابانية، وعن تطوير المسارات الوظيفية، وعرض وتحليل العوامل المؤثرة على خيارات تخطيط المسارات الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى ظهور تغير في ممارسات تخطيط المسارات الوظيفية، وكان أهمها تحول مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي من أرباب العمل إلى العاملين أنفسهم، وجعلهم مسؤولين عن تطوير مساراتهم الوظيفية، وأن هذا التحول ولدّ تحيات جديدة لكلا الطرفين، فيجب على أرباب العمل توفير بيئة عمل داعمة لهذا التحول وتغيير أساليب التحفيز والترقية.

9. دراسة: (Chen et al, 2004) بعنوان " دراسة احتياجات المسار الوظيفي وبرامج تطويره، وعلاقتها بالرضا الوظيفي ودوران العمل"

هدفت الدراسة للتعرف على الاحتياجات المهنية والفجوة بين برامج تطوير المسار الوظيفي والاحتياجات المهنية، وتأثيرها اللاحق على الرضا الوظيفي للعاملين، وإعادة تصميم العمل بهدف المساهمة في إدارة المسار الوظيفي من خلال التكامل الفعال بين احتياجات المهنة وبرامج تطوير المسار الوظيفي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن: الفجوة بين برامج تطوير المسار الوظيفي والاحتياجات المهنية تتنبأ بالرضا الوظيفي للعامل، وأن

الفجوة بين برامج تطوير المسار الوظيفي والاحتياجات المهنية سلبية، وأن المنظمات لا تستطيع التزود ببرامج المسار الوظيفي التي ترضي احتياجات المسار الوظيفي من البحث والتطوير، إلا بفهم كامل لتلك الفجوة التي لها تأثير سلبي على النمو التنظيمي ومعدلات دوران العمل.

10. دراسة: (Wajcman & Martin, 2001)، بعنوان "شركتي أو مساري الوظيفي:

مدخل الإنجازات الإدارية والولاء".

هدفت الدراسة إلى فحص واختبار الخصائص الشخصية والموضوعية للمسار الوظيفي الإداري في ست شركات ضخمة قامت بإعادة الهيكلة التنظيمية، وتم تقييم النماذج المهيمنة على التغيير في هيكلة المسار، وخصوصاً التي تركز على محفظة نجاح المسار، وتوصلت الدراسة إلى أنه: على الرغم من بقاء النموذج التقليدي البيروقراطي للمسار الإداري، فإن معظم فئة المديرين الشباب قد قاوموا هذا النموذج وحاولوا الاستفادة من الفرص المتاحة في النماذج الحديثة للمسار، ورغم الأثر المتزايد لرأس المال الثقافي على إنجازات المسار الإداري، فإن المديرين الشباب يستجيبون عن طريق تغيير وجهتهم دون الاهتمام بالولاء التنظيمي ويهتمون بمشاريعهم ومساراتهم الفردية.

1-6 - علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأمور وتختلف معها في أمور أخرى:

- أ- تبحث الدراسة الحالية موضوع إدارة المسارات الوظيفية في قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاع التعليم والجامعات، وما يميز هذه الدراسة أيضاً، تركيزها على أربعة متغيرات تمثل إدارة المسارات الوظيفية، بينما لم تركز الدراسات السابقة على هذه المكونات.
- ب- وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، كونها دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص، ومن حيث دراستها للعلاقة بين المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي.

ت - واستفاد الباحث من الدراسات السابقة، أموراً عدة أهمها: الاهتمام لبعض المصادر العربية والأجنبية، والمساعدة في صياغة منهجية الدراسة ومتغيراتها، والأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة بيانات الدراسة.

1-7 - فرضيات الدراسة (Hypotheses of Study):

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تعمل هذه الدراسة على إثبات مدى صحة الفرضيات الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية.
- 2- لا تؤثر إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها الأربعة (الترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.
- 3- لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

1-8 - نموذج الدراسة:

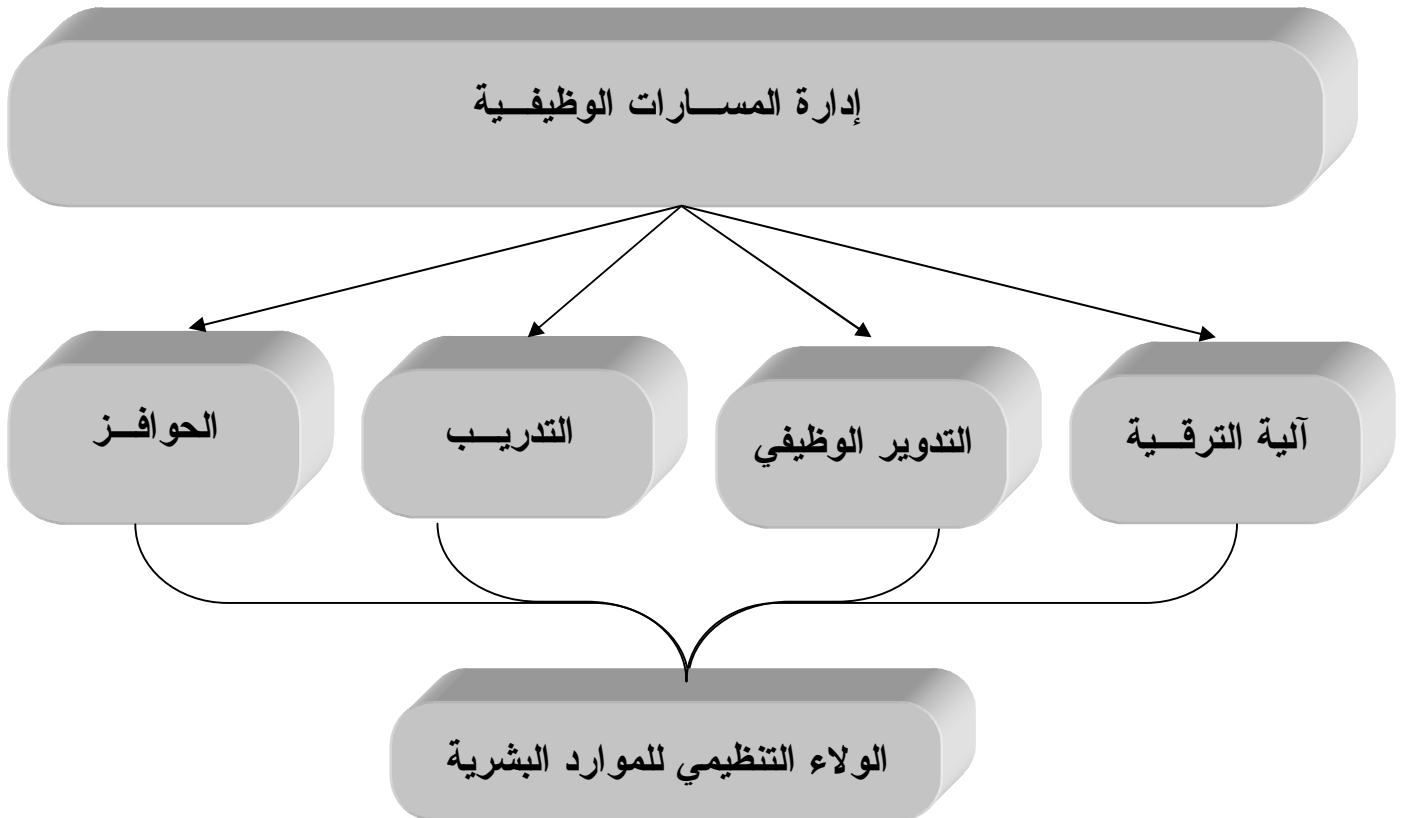
تقسم المتغيرات في هذه الدراسة إلى نوعين:

أ - **المتغيرات المستقلة:** وهي إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بآلية الترقية والتدوير الوظيفي والحوافز والتدريب.

ب - **المتغيرات التابعة:** والمتمثلة هنا في الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

وفيما يأتي شكل يبين أنموذج الدراسة.

الشكل رقم (2-1): أنموذج الدراسة



الشكل من إعداد الباحث

9-1- منهجية الدراسة:

تقسم الدراسة إلى قسمين:

1-9-1- الدراسة النظرية: وذلك لإعداد الإطار النظري للدراسة باستخدام الأسلوب

الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على المصادر الآتية للبيانات:

أ- المصادر الثانوية: وهي الكتب والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بكل من المسار الوظيفي وإدارته والولاء التنظيمي، والدوريات والنشرات والمقالات والأبحاث المحكمة والمؤتمرات العلمية.

ب- المصادر الأولية: والتي يمكن الحصول عليها من خلال توزيع استبانة تضم مجموعة من الأسئلة على عينة الدراسة.

1-9-2- الدراسة العملية: تهدف للحصول على البيانات الأولية اللازمة التي يستطيع الباحث من خلالها اختبار صحة الفرضيات، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، مثل: اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة الاتساق الداخلي لعينة الدراسة، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية، وتحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمعرفة الاختلافات، وتحليل الارتباط والانحدار لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1-10- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة العامة للاتصالات والبالغ عددهم (1271) موظفاً، وجميع العاملين في الإدارة العامة لشبكة الاتصالات الخليوية (MTN) والبالغ عددهم (400) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها باستخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية، والتي تم احتسابها وفق المعادلة:

$$n = \frac{\chi^2 \cdot N \cdot P \cdot q}{D^2 \cdot (N - 1) + \chi^2 \cdot P \cdot q}$$

حيث:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع في شركة الاتصالات العامة وشركة الاتصالات الخليوية (MTN).

P: النسبة المراد دراستها في المجتمع المدروس وقد تم اعتبارها (0.50).

q: النسبة المتممة للنسبة المراد دراستها في مجتمع الدراسة.

χ^2 : قيمة كاي تربيع عند درجة ثقة (95%) ودرجة حرية واحدة، وهي القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي $(1.96)^2$.

D^2 : مستوى المعنوية أو الدلالة أو ما يسمى نسبة الخطأ المسموح به، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة في الدراسة $(5\%)^2$.

ومن خلال تطبيق القانون السابق على الشريكتين كلاً على حده نجد:

$$n_1 = \frac{\chi^2 \cdot N_1 \cdot P \cdot q}{D^2 \cdot (N_1 - 1) + \chi^2 \cdot P \cdot q}$$

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 \cdot (1271) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (1271 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n_1 = 295.14=296$$

وهو حجم العينة الأولى والخاصة بموظفي شركة الاتصالات العامة.

$$n_2 = \frac{\chi^2 \cdot N_2 \cdot P \cdot q}{D^2 \cdot (N_2 - 1) + \chi^2 \cdot P \cdot q}$$

$$n_2 = \frac{(1.96)^2 \cdot (400) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (400 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n_2 = 196.194=197$$

وهو حجم العينة الثانية والخاصة بموظفي شركة الاتصالات الخليوية MTN.

$$n = n_1 + n_2 = 296 + 197 = 493$$

وهو حجم العينة الكلية.

تم توزيع (500) استمارة استرد الباحث تقريباً ما نسبته (75%) من مجمل الاستثمارات التي وزعت وهي نسبة مقبولة إحصائياً، حيث تم استرداد (228) استمارة من شركة الاتصالات العامة من أصل (300) والصالح للتحليل (210) استمارة وقد استبعدت (18) استمارة وذلك لنقص في المعلومات والإجابات، أما المسترد من الإدارة الخاصة بشركة الاتصالات الخليوية (MTN) سورية فقد بلغ (153) استمارة من أصل (200) استمارة، وقد استبعد منها (10) وذلك لنقص في الإجابات، أما بالنسبة لعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل والمستردة على مستوى العينة الكلية فقد بلغ (353) استمارة، وقد اختيرت شركتي الاتصالات العامة وشركة (MTN) سورية للاتصالات الخليوية من مجتمع الدراسة المتمثل بقطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، لأن شركة الاتصالات العامة هي الشركة العامة الوحيدة في قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بينما تم اختيار شركة (MTN) من بين شركات القطاع الخاص والمتمثلة بشركتي (MTN) سورية و (Syriatel) للاتصالات لعدة أسباب كان أهمها: أن شركة (MTN) شركة عالمية وليست محلية مثل شركة (Syriatel)، والسبب الآخر هو عدم تجاوب إدارة شركة (Syriatel) مع الطلب المقدم لها من الباحث لإجراء الدراسة فيها، وامتدت فترة توزيع واسترداد الاستثمارات حوالي 204 يوم.

نلاحظ مما سبق، أن عدد أفراد العينة التي استخدمت في التحليل واختبار فرضيات الدراسة هو (353) استمارة.

بعد أن تم استعادة الاستمارات، تم فرزها وإدخال بياناتها إلى الحاسب بعد استبعاد (28) منها بسبب نقص البيانات، وبالتالي اقتصر التحليل الإحصائي على (353) استمارة، واعتمد الباحث في التحليل الإحصائي على الحزمة البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS 18).

1-11- حدود الدراسة:

هناك العديد من الحدود لهذه الدراسة أهمها:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي في قطاع الاتصالات السوري بشقيه العام والخاص، من خلال التعرف على إدارة المسارات الوظيفية من خلال (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز)، والتعرف على الولاء التنظيمي أيضا.

2. **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، متمثلة بالإدارة العامة لشركتي الاتصالات العامة السورية وشركة MTN سورية ومقرهما مدينة دمشق.

3. **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين (1\7\2012م) و(20\1\2013م).

1-12- محددات الدراسة:

واجهت الباحث العديد من الصعوبات والمحددات أثناء قيامه بهذه الدراسة، وفيما يأتي أهم هذه المحددات:

1. صعوبة التواصل مع أفراد عينة الدراسة، بسبب المعوقات الإدارية أو حتى الشخصية لبعض العاملين.
2. المشقة في الوصول للشركتين محل الدراسة لتوزيع الاستبانة على العاملين، بسبب الأوضاع الأمنية التي تمر بها البلاد.

1-13- التعريفات الإجرائية للدراسة:

- **المسار الوظيفي:** هو مجموعة الوظائف والخبرات المتتابعة التي يكسبها العامل خلال حياته الوظيفية.
- **إدارة المسار الوظيفي:** عملية يقوم بها العامل وإدارة المنظمة بالتخطيط والتحكم بالمسار الوظيفي للعاملين، بطريقة توائم بين حاجات المنظمة وتفضيلات العاملين.
- **التدريب:** عملية تطوير معرفة العامل ومهاراته وقدراته للوصول إلى سلوك فعال لتطوير المنظمة.
- **الترقية:** هي انتقال العامل لوظيفة أعلى إدارياً، تحمل مهاماً ومسؤوليات أكبر.
- **التحفيز:** عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع و تحريكها.
- **التدوير الوظيفي:** هو تنقل العامل بين الوظائف لفترة مؤقتة، ليكتسب الخبرة ويحيط علماً بمحتوى الوظائف في المنظمة.
- **الولاء التنظيمي:** الشعور بالانتماء للمنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، وأن تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.
- **الشركة العامة للاتصالات:** هي الشركة السورية للاتصالات، المعروفة سابقاً باسم المؤسسة العامة للاتصالات، التي تقدم خدمات الهاتف الثابت والبريد.
- **MTN سورية:** هي شركة الاتصالات الخلوية صاحبة العلامة MTN، والمعروفة سابقاً باسم أريبيا وتسعة أربعة.

الفصل الثاني

المسارات الوظيفية

1 - 1 - المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف المسارات الوظيفية.

2 - 2 - المبحث الثاني: فوائد واستخدامات رسم المسارات الوظيفية.

2 - 3 - المبحث الثالث: أنواع المسارات الوظيفية ومراحلها.

2 - 1 - المبحث الأول

ماهية المسارات الوظيفية

:(Careers Concept, Importance& Objectives)

2 - 1 - 1 - مفهوم المسار الوظيفي (Careers Concept):

يبدأ العامل عمله في مهنة ما بعد أن يكمل تحصيله العلمي أو المهني، ويستمر في هذا العمل فترة من الزمن - قد تطول أو تقصر - ينتقل العامل بعدها لموقع وظيفي آخر غالباً ما يكون أعلى منه في الهرم الإداري، أو قد ينتقل للعمل في منظمة أخرى أو ربما قد يغير مهنته لبدءاً بمهنة جديدة، وعندما يدرك العامل طبيعة عمله بشكل جيد، يصبح قادراً على الفهم الصحيح ووضع تصور مستقبلي للمواقع الوظيفية التي سيشغلها مستقبلاً والتي تمثل واقعاً مهنيّاً يطلق عليه المسار الوظيفي.

تعود كلمة (Career) المهنة أو المسار إلى أصل فرنسي وهي كلمة (Carrier) وتعني حلبة السباق. (Craig, Robert, 1996, 682)

وقد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي وتطويره ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل، الأمر الذي طور مفهوم المسار التنظيمي وترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد النفسي (غير المكتوب) بين العامل والمنظمة. (Rapanen, Kaisa, 2009, 17)

1 - المفهوم التقليدي للمسار الوظيفي (Traditional):

يقوم هذا المفهوم على الوظائف أو المواقع الوظيفية التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية وذلك ضمن منظمة واحدة، وغالباً ما كان يرتبط بالارتقاء لأعلى السلم الوظيفي حسب نمط الإدارة السائد آنذاك. (Crawshaw, Jonathan, 2005, 27)

ولقد ميز الباحث بين هذين المفهومين حسب التطور الزمني لهما، وحسب تطور محتوى كل منهما.

وفيما يلي مجموعة تعريفات للمفهوم التقليدي للمسار الوظيفي:

- تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة. (حسن، راوية، 2000، 250)
 - مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج الفرد خلالها في حياته الوظيفية. (ديسلر، جاري، 2003، 354)
 - التابع المستمر للوظائف بنموذج خطي على طول خط محدد ضمن حدود تنظيمية واضحة تضعها المنظمة. (Sun& Wang, 2011, 25)
 - تتابع الوظائف المترابطة المرتبة بشكل هرمي، والتي ينتقل الفرد من خلالها بتسلسل منظم معد مسبقاً خلال حياته الوظيفية. (Haase, Sandra, 2007, 7)
 - مجموعة متتالية من الترقيات والتقلات الرأسية والأفقية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي. (أبو بكر، مصطفى، 2008، 196)
 - المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه فيها، ويتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة والعامة على حد سواء. (وادي وماضي، 2007، 786)
- يلاحظ الباحث من التعريفات السابقة تركيز هذا المفهوم على المواقع الوظيفية وتسلسلها، دون الاهتمام بالخبرات التي يكسبها العامل، ويركز كذلك على بدء وانتهاء المسار الوظيفي ضمن منظمة واحدة وبطريق ترسمه المنظمة دون أي تدخل من العامل، وذلك لأن طبيعة العلاقة بين العامل وأرباب العمل كانت تقوم على ما يسمى العقد النفسي بمفهومه القديم، والذي يمثل مجموعة تصورات حول ما يتوقعه العامل ورب العمل كل من الآخر، ويقدم فيه العامل الولاء والالتزام بالمنظمة والأداء الجيد مقابل ما تقدمه له المنظمة من أمان لمستقبله الوظيفي فيها والرعاية اللازمة له، لكن مع تطور عالم الأعمال والتكنولوجيا وتغير الهياكل التنظيمية وظهور العقود قصيرة الأجل والعمل بدوام جزئي أو حتى في المنزل، كسرت الصورة المثالية للمسار التقليدي وظهرت صورة جديدة تتمتع بالمرونة، برز فيها العامل كشريك رئيس للمنظمة في إدارة وصياغة مساره الوظيفي.

2 - المفهوم الحديث للمسار الوظيفي (New Concept):

فيما يلي بعض التعريفات للمفهوم الحديث للمسار الوظيفي:

- تعبير عن كل الخبرات التي أحرزها الفرد خلال حياته المهنية، والمواقع الوظيفية التي شغلها خلال مسيرة عمله والاتجاهات والسلوك المرتبط بهذه المواقع. (Ayranci & Oge, 2011,198)

- إدراك الفرد للسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل، التي يكسبها العامل على مر الزمن. (Haase, Sandra, 2007, 11)

- سلسلة من التطور المستمر للخبرات العملية للفرد خلال الزمن، وتراكم هذه الخبرات يظهر من خلال نجاحه في عمله. (Poon, June M.I., 2004, 375)

- نموذج من الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الإنسان المهنية. (المرسي، جمال الدين، 2004 ، 375)

- تحقيق التوافق بين إمكانات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية. (أبو بكر، مصطفى؛ وحيدر، معالي، 2001، 212)

بالنظر إلى التعريفات السابقة، يلاحظ الباحث تركيز هذا المفهوم على الخبرات والمعارف المكتسبة والسلوكيات التي يحوزها العامل من خلال تنقله بين عدة وظائف، ولم يركز على التقدم في المراكز الوظيفية، بل أكد أن المعلومات والمعرفة المكتسبة والمتراكمة في سياق التجارب هي التي تشكل المسار الوظيفي الذي يمكن إعادة ترتيبه وإدارته بناءً عليها، ونلاحظ أيضاً تركيزه على شبكة علاقات العمل التي تعد مكوناً مهماً للمسار الوظيفي، خاصةً أن التفاعل بين الأفراد يوفر فرصاً للحوار بينهم وهو أمر أساسي لاكتساب المعرفة، ولم يحصر هذا المفهوم المسار في منظمة واحدة، بل قد يتعداها لأكثر من منظمة في سبيل الحصول على فرصة عمل مناسبة لإمكانات الفرد.

ولابد من الإشارة إلى تغير مفهوم العقد النفسي بين العامل والمنظمة حيث أصبح هذا العقد قصير المدى وصار العامل يتماشى مع التغيرات من خلال التعلم المستمر ويدير مساره

بنفسه إضافةً لدور المنظمة، ويعطي إنتاجية عالية من خلال التزامه بالمسار الذي صاغه عن قناعة ذاتية، وتحول دور أرباب العمل (المنظمة) لتوفير الأدوات والبيئة المناسبة للتطوير والفرص المستمرة وظهر مفهوم الاستخدام (employability) بدلاً من التوظيف (employing) والذي يركز على تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم ومنحهم الفرص لممارستها وتحديثها باستمرار، الأمر الذي يجهزهم بالخبرات والمهارات اللازمة للعمل في المنظمة أو حتى في منظمة أخرى، عندما لا تتوفر لديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل الحالي ويصبح العامل قادراً على تسويق نفسه داخل وخارج المنظمة. (Torrington & Others, 2008, 445)

جدول رقم (1-1) مقارنة العقد النفسي القديم والجديد

القديم	الجديد
العلاقة محددة بشكل مسبق ومفروضة	العلاقة متبادلة وقابلة للتفاوض
للعامل أدوار محددة	للعامل أدوار متعددة
يرتبط الولاء بالأداء	يرتبط الولاء بالمخرجات ونوعيتها
يركز على الترقية	يركز على تطوير المسار الوظيفي
يقابل متطلبات العمل	يضيف قيمة للعمل
التدريب	إتاحة الفرص للتعلم والتطور

المصدر: (Armstrong, Michael, 2007, 232)

وينظر بعض الباحثين إلى المسار الوظيفي من جانبين مختلفين: (Hay & Hadgkinston, 2006, 109-110)

أ - الخارجي (External): ويشير إلى تتابع مواقع الوظائف وتغيرات الراتب والمسمى الوظيفي وكلها ترتبط بنظرة خارجية مجردة وموضوعية (objective) للإنجازات الملموسة.

ب - الداخلي (Internal): نظرة شخصية (subjective) للفرد عن العمل والحياة ودوره فيها والعواطف والاتجاهات والمواقف، ويشار إلى ذلك بالإنجازات والتحديات والرضا والولاء التنظيمي.

ويشرح التدوير الوظيفي أو التنقلات الوظيفية وجهة النظر هذه، فمثلاً قد يكون للانتقال لموقع وظيفي جديد أثر إيجابي داخلي وفق المعيار الشخصي لأنه يولد الرضا عن العمل الجديد، لكن قد يحمل معه علاقة سلبية خارجية وفق المعيار الموضوعي لأنه يتطلب البدء من مستوى إداري أدنى أو راتب أقل.

ويمكن تلخيص صفات المسار الوظيفي الحديث بما يلي:

(Cappellen& Janssens, 2010, 187-189)

أ - المنظور قصير المدى: لا يستمر المسار الواحد لدورة واحدة طويلة، بل يتألف من عدة دورات قصيرة تمتد كل واحدة منها لسنتين أو أربع سنوات، يمر فيها العامل بمستويات الاستكشاف والتجربة والتأسيس بعد أن يتقن عمله بشكل جيد، ثم يبدأ دورة جديدة داخل أو خارج المنظمة.

ب - التغيرات غير الهرمية: فهو عكس المسار التقليدي لا يقاس نجاحه بالترقية والأجر الأعلى ولا يركز على الثبات، بل يقاس نجاحه بالخبرات والمهارات، وقد يمر بتنقلات أفقية.

ج - الإدارة الشخصية للمسار: وتعني مسؤولية العامل عن دورة حياة مساره الوظيفي وتضم (الاستخدام، وشبكات العلاقات والوعي لإدارة مساره وتعديله وفقاً لميوله ووعيه).

د - الارتباط بالقيم الداخلية: وتشير إلى التفضيلات الشخصية التي توجه وتحدد طريقة المسار وشكله مثل تحقيق الذات والإنجاز والرضا، حيث لم تعد ترتبط بقيم العمل لوحدها، بل امتدت للقيم الشخصية والعائلية، حيث تختلف اتجاهات الشخص المتزوج نحو الترقية لوظيفة بعيدة عن سكنه عن الشخص غير المتزوج. (الطراونة والبلوشي، 2010، 276)

2 - 1 - 2 - أهمية المسار الوظيفي (Career Importance):

نظراً لتأخر تبلور مفهوم المسار الوظيفي بشكل واضح، وحداثة هذا المفهوم، فقد تأخر الاهتمام به مقارنةً بالمسائل الإدارية الأخرى على الرغم من وجوده في مراحل حياة العاملين وممارسة إدارة المنظمة للعمليات المتعلقة به من تطوير وتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين لديها، ويعود هذا التأخر لمجموعة من العوامل أهمها: (العوامل، نائل، 1995، 56)

1. غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا، ونقص المعلومات حوله وسبل تطويره.

2. الاعتقاد بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة، لأنه يتضمن الترقية والتدوير الوظيفي.

3. عدم فاعلية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

4. نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بهدف إرشادهم ومساعدتهم وتوجيههم مهنيًا .

لكن بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تولي اهتماماً متزايداً للمسار الوظيفي وإدارته، ويعود هذا الاهتمام إلى أن نجاح المنظمة وبقائها في عالم الأعمال شديد المنافسة، لا يضمّنه جودة المنتج أو تنوع الأسواق أو كثرة الأرباح، بل يضمّنه بقاء العاملين الأكفاء ومساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداع ومهارات تساعد المنظمة على مواجهة التغيرات المستمرة، وفيما يلي مجموعة من الأسباب التي أدت لاهتمام إدارة المنظمة بالمسار الوظيفي: (عقيلي، عمر وصفي، 2005، 211 - 212)

1. تزايد المستويات العلمية للعاملين، الأمر الذي يعني ازدياد طموحاتهم الوظيفية للحصول على مستويات وظيفية أفضل وحياة أرقى.

2. اتجاه المنظمات نحو الجودة وخدمة الزبائن، مما زاد من حاجتها للمختصين والخبراء.

3. التطور التكنولوجي المستمر وتزايد أنشطة إعادة الهيكلة وهندسة وتصميم العمليات

والأعمال. (Craig, Robert L., 1996, 680)

4. انخفاض عدد العاملين الناجم عن عمليات الاندماج بين المنظمات وتخفيض حجم العمالة (Downsizing).

5. إدراك أهمية التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة، والسعي لتحقيق التوازن بينهما.

بعد التعرف على الأسباب المؤدية للاهتمام بالمسار الوظيفي، سنبين فيما يلي أهميته للعاملين والمنظمة.

1- أهمية المسار الوظيفي للعاملين:

تظهر أهميته في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للعامل ومن خلال ما يلي:

أ- بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.

ب- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم. (بوراس، فائزة، 2008، 60 - 61)

ت- تحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه العامل من تنمية ذاتية وترفيه وحاجات الأسرة، فهو يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة.

ث- البحث عن الوظائف ذات الثراء الوظيفي مما يعطي العامل حرية أكبر في أداء العمل.

ج- إشباع القيم المهنية المميزة لكل عامل: فهناك اهتمامات متعددة تختلف درجة التفضيل فيها من عامل لآخر، وهي الترقية والحرية والأمان الوظيفي والمتعة.

ح- محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات: فقد يبالغ العامل في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات للتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي.

2 - أهمية المسار الوظيفي للمنظمة:

تظهر أهمية المسار الوظيفي للمنظمة من خلال ما يأتي:

أ- إن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل. (عبد الباقي، صلاح الدين، 2000، 262)

ب- إن المنظمات التي تهتم بالمسار الوظيفي تكون أكثر جاذبية للعمال الماهرة، ويحسن من سمعة المنظمة.

ت- إن الاهتمام بالمسار الوظيفي سيولد قوة بشرية سعيدة ومنتجة.

ث- يساعد على وجود مرشحين مجهزين مسبقاً، لملء الشواغر في حالات الترقية أو النقل أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة لأي عامل.

ج- التعرف على أصحاب المهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية وتأمين البرامج التدريبية والتطويرية المساعدة لهم للوصول لتلك المراكز.

ح- زيادة فاعلية برامج التدريب من خلال توافيقها مع رغبات العاملين وخطة التوظيف العامة.

2-1-3- أهداف المسار الوظيفي (Career Objectives):

يقصد بهدف المسار الوظيفي مجموعة المخرجات التي يرغب صاحب المسار بتحقيقها.

(Granrose, Cherlyn S., 2007, 13)

وقد تكون هذه الأهداف على صور متنوعة أهمها:

أ- الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي محدد.

ب- الأهداف العملية المحددة: تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه.

ت- الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر.

ث- الأهداف المعنوية: عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل.

وأخيراً يعد تحقيق التوافق والانسجام المرين بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم أهداف المسار الوظيفي.

2 - 2 - المبحث الثاني

فوائد واستخدامات رسم المسارات الوظيفية (Interests & Uses Careers):

هناك العديد من الفوائد التي تكسبها المنظمة والعاملون من إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، خاصةً وأن هذه الوظيفة قد احتلت مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية لارتباطها بغالبية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة، مثل: التدريب والترقية والحوافز والتدوير الوظيفي وغيرها.

2 - 2 - 1 - فوائد رسم المسارات الوظيفية (Career Interests):

تتجلى فوائد رسم المسارات الوظيفية في الآتي:

1. انخفاض معدلات دوران العمل والتغيب في المنظمة. (بدر، حامد، 1994، 261)
2. زيادة الولاء التنظيمي لإدراك العاملين طبيعة الارتباط بين كفاءاتهم والفرص الوظيفية المتاحة أمامهم.
3. تجنب التعرض لصدمة الواقع: من خلال توفير وظائف تنثير دوافع التحدي لدى العاملين، وهو ما يحدث للعامل عند التحاقه بالعمل فيجد أن آماله وطموحاته لن تتحقق بسبب محتوى الوظيفة الجديدة التي لا تتسم بروح التحدي فلا يستطيع إشباع طموحاته وحاجاته، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي للعامل في بداية مساره بتعزيز ثقته بنفسه وتعليمه تحمل المسؤولية والتعامل مع الزملاء من خلال أخذ طموحات وحاجات العامل بعين الاعتبار، لتكليفه بمهام تشبع لديه الرغبة في التحدي وتشعره بأهمية عمله. (ديسلر، جاري، 2003، 356)
4. الاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تحديد المسارات الوظيفية للعاملين.
5. شرح خطط كفاءات المنظمة المستقبلية، والتعريف بالإمكانيات المتاحة. (باشا، باسل، 2007، 65)
6. تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، من خلال الفهم الصحيح لطبيعة المسار وتطويره.

7. تكليف العاملين بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة: فقد توصل الخبراء إلى أنه كلما زادت توقعات المدير بشأن إنجازات مرؤوسيه مع الثقة فيهم، كلما زادت قدرتهم على تحقيق معدلات أداء عالية، مع ملاحظة عدم المبالغة في التوقعات بل بما يتناسب مع قدرات العاملين ومهاراتهم.

8. إدارة الجمود أو الرسوب الوظيفي (Career Plateauing): يعرف الجمود الوظيفي بأنه الحالة التي تكون فيها احتمالات الترقية معدومة أو في أدنى حدودها، وقد تحدث عند وجود عدد كبير من المرشحين لشغل عدد قليل من الوظائف عن طريق الترقية، وقد يصل العامل لهذه الحالة في مرحلة مبكرة أو مرحلة متأخرة وقد تؤدي لانخفاض معنويات العاملين، لكن عن طريق الإدارة السليمة للمسار الوظيفي تستطيع المنظمة معالجة هذه الحالة أو التخفيف من آثارها السلبية بعدة طرق، منها اعتماد مدخل الإثراء الوظيفي بإضافة مهام ومسؤوليات جديدة للوظيفة وإضافة قدراً إضافياً من الحرية في ممارستها، أو زيادة الميزات المادية مع بقاء العامل في موقعه الوظيفي نفسه.

9. تخفيض تكلفة العمل: من خلال الاعتماد على عمالة ذات كفاءة عالية ومعرفة متطورة بإنتاجية كبيرة، وبذلك يكون العائد المتحقق من الإنفاق على أنشطة إدارة المسار الوظيفي أكبر من التكلفة. (ماهر، أحمد، 1995، 16)

10. إثارة دافعية العامل للعمل بفاعلية عندما يدرك أن بيئة العمل والمناخ التنظيمي يوفر له جو من التحدي والنمو والمسؤولية المشتركة للمنظمة.

11. تكامل وتناسق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتربطها مع خطة المنظمة العامة، من خلال وضع النظم واللوائح المرنة والموضوعية لأعمال التدريب والترقية والحوافز والمكافآت.

2 - 2 - 2 - استخدامات المسارات الوظيفية (Career Uses):

بعد التعرف على فوائد المسارات الوظيفية ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، سنعرض فيما يلي أهم الاستراتيجيات المتفاعلة مع المسارات الوظيفية.

1 - **التدريب (Training):** يعرف التدريب بالجهد المنظم من قبل المنظمة لتزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. (كشواي، باري، 2006، 351)

هناك ترابط بين المسار الوظيفي والتدريب، حيث يمثل التدريب جوهر عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمستويات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي للتعرف على الفجوة التي بينهما، وملؤها بالتدريب والرعاية المهنية (Mentoring)، فإذا تبنت المنظمة استراتيجية تربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، تصبح العملية التدريبية منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار الوظيفي وتسلسله محل التدريب العشوائي، وبذلك يستطيع العامل المضي قدماً في مساره الوظيفية بعد نجاحه في البرامج التدريبية المتعلقة به. (الطعامنة، محمد، 2002، 26)

2 - **الترقية الوظيفية (Promotion):** تعرف الترقية بانتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطائه واجتهاده. (الزهراني، عابد، 2006، 45)

عند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية. (المطيري، مشعل، 2009، 28)

3 - **استراتيجية التدوير الوظيفي (Job Rotation):** يعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية تحويل ونقل العامل من وظيفة إلى أخرى مع بقاءه في الوظيفة فترة محددة من الزمن. (Mathis & Jackson, 2011, 359)

ويمكن أن يتم التدوير بشكل مخطط يظهر الوظائف التي سينتقل لها العامل مسبقاً أو أن يكون بشكل عشوائي، ويعد من أفضل الطرق التي يختبر العامل قدراته من خلالها وتزويد من معرفته وإدراكه حول طبيعة الوظائف ومعرفة محتواها الوظيفي ومدى توافقها مع مساره

الوظيفي، مما قد يفتح أمامه أبواباً جديدة لتطوير مساره وتعديله، الأمر الذي يتيح للعامل تكوين رؤية متكاملة عن مختلف الوظائف.

4 - **الحوافز (Motivations):** تعرف الحوافز بأنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. (المشرقي، مجاهد، 2010، 114)

تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج للحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية.

5 - **النقل (Transfer):** عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بالمستوى الوظيفي نفسه والمزايا المالية نفسها، سواء كان النقل داخل مقر عمله أو خارجه. (رشيد، مازن، 2001، 964)

وقد يكون النقل بناءً على رغبة العامل أو بقرار من الإدارة دون تدخل منه، ويعد النقل أحد أساليب إدارة المسار الوظيفي لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات العامل أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي للعامل، ويمكن أن يمثل حافزاً إيجابياً كلما انسجم مع ظروف العامل العائلية والشخصية وتوقعاته الشخصية. (الموسوي، سنان، 2006، 214)

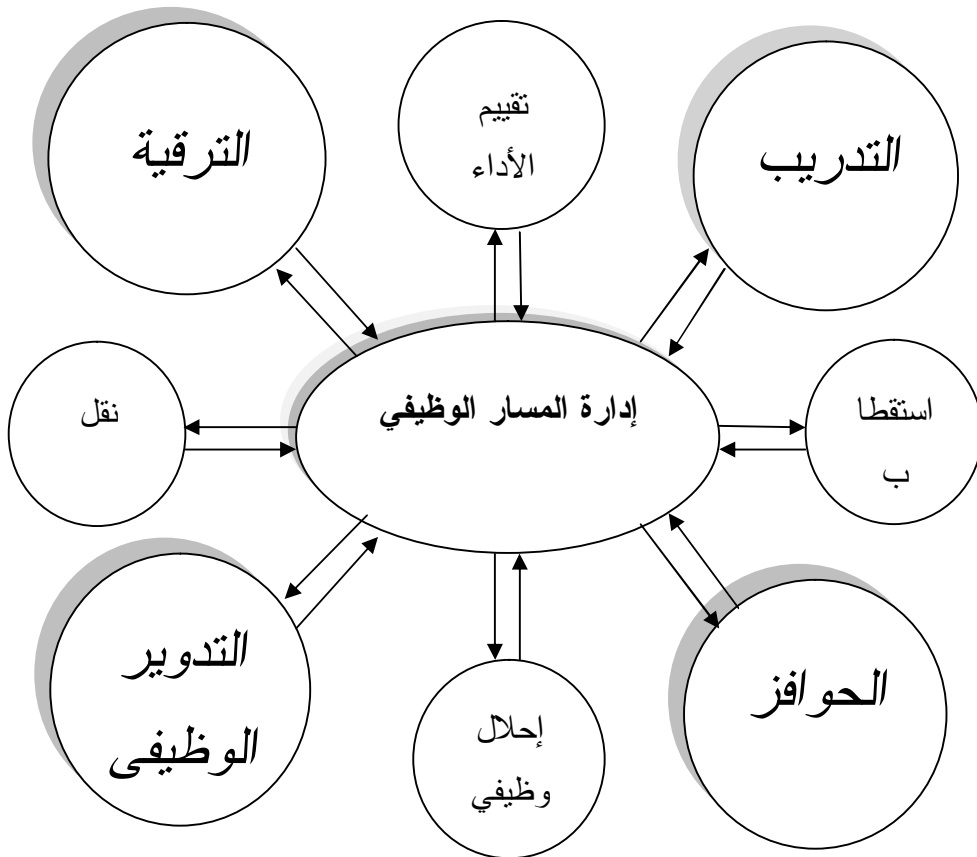
6- **الاستقطاب (Recruitment):** يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماماً من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهداً للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية.

7 - **الإحلال الوظيفي وإعداد القيادات الإدارية:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي من خلال رسم خرائط الإحلال الوظيفي في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة، حتى تصبح جاهزة لملء الشاغر في المواقع القيادية، لأن الفراغ

في هذه المواقع قد يولد نتائجاً سلبيةً كبيرةً على المنظمة، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعاً.

8 - تقييم الأداء (Performance Assessment): يعرف تقييم الأداء بأنه محاولة لتحليل أداء الموظف بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة (الهيبي، خالد، 2005، 191)، ويعد الأداء عاملاً مهماً لإدارة المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي والتعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها، ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذا لم يكن متوافقاً معها، ويوضح الشكل الآتي علاقة إدارة المسار الوظيفي مع استراتيجيات الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-2): علاقة إدارة المسار الوظيفي مع استراتيجيات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

2 - 3 - المبحث الثالث

أنواع المسارات الوظيفية ومراحلها (Career Types & Stages):

غيرت التطورات التكنولوجية العالمية أشكال الهياكل التنظيمية والمجتمعية وآلية ممارسة المهن، ونظراً للمنافسة العالية بين المنظمات، ازداد اهتمام المنظمات بإدارة المسارات الوظيفية لضمان موارد بشرية عالية الكفاءة، وقد ولد ذلك عدة أنواع من المسارات الوظيفية المهنية يمكن النظر إليها من عدة نواحي.

2 - 3 - 1 - مجالات المسارات الوظيفية (Career Fields):

صنف الباحثون مجالات المسارات الوظيفية بشكل عام إلى ثلاثة مجالات رئيسية، يحدد العامل من خلالها مستقبله الوظيفي خلال حياته الوظيفية: (عقلي، عمر، 2005، 549)

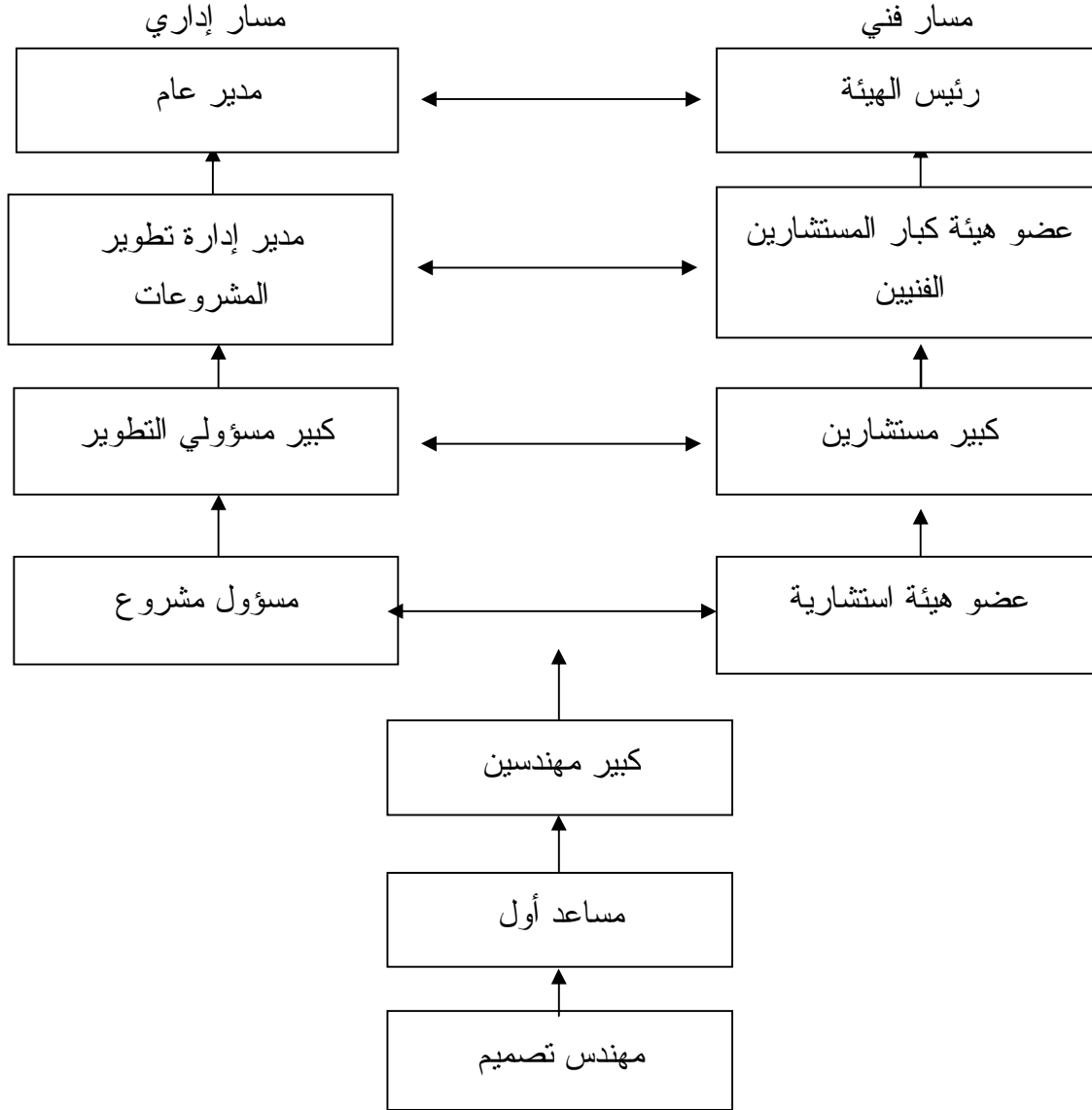
1 - المجال الوظيفي الفني التخصصي: يفضل الأفراد المصنفون ضمن هذا المجال الأعمال الفنية التخصصية، لأنهم لا يحبذون الأعمال الإدارية والرئاسية وما تحمله من أعباء ومسؤوليات.

2 - المجال الإداري: فيه يفضل الأفراد الأعمال الإدارية لحبهم للقيادة والإشراف وعدم رغبتهم أو ميولهم للأعمال الفنية، وتضم المسارات الوظيفية للمجال الإداري مجموعة من الوظائف الإدارية مبتدئة من المستويات الإدارية الدنيا لتنتهي بأعلى المستويات الإدارية.

3 - مجال المسار المزدوج (Dual): (علاقي، مدني، 1999، 533-534) يستخدمه الاختصاصيون غالباً مثل المهندسين والفنيين والمبرمجين وأصحاب التخصصات العلمية البحتة، ونظراً لانتهاء مسار هذه الوظائف بوقت قصير، تزداد هذه المشكلة تعقيداً عندما يكون أداء العامل ممتازاً ولديه الطموح والرغبة في الاستمرار في مساره، إما أن يكون أمامهم خيار الجمود أو الانتقال للجانب الإداري والإشرافي، مما يعني مشكلة أيضاً بسبب خسارة المنظمة لمهاراتهم في الجانب الفني، ولحل هذه المشكلة تلجأ المنظمة للمسار المزدوج الذي يقوم على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما تخصصي والآخر إداري، حيث يعني التحرك في المجال الإداري مزيداً من كسب المراكز والسلطة والنفوذ واتخاذ

القرارات بينما التحرك في المجال التخصصي يعني الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة، مع إمكانية التبادل بين المسارين، ويبين الشكل الآتي المسار المزدوج.

الشكل رقم (2-3): المسار المزدوج



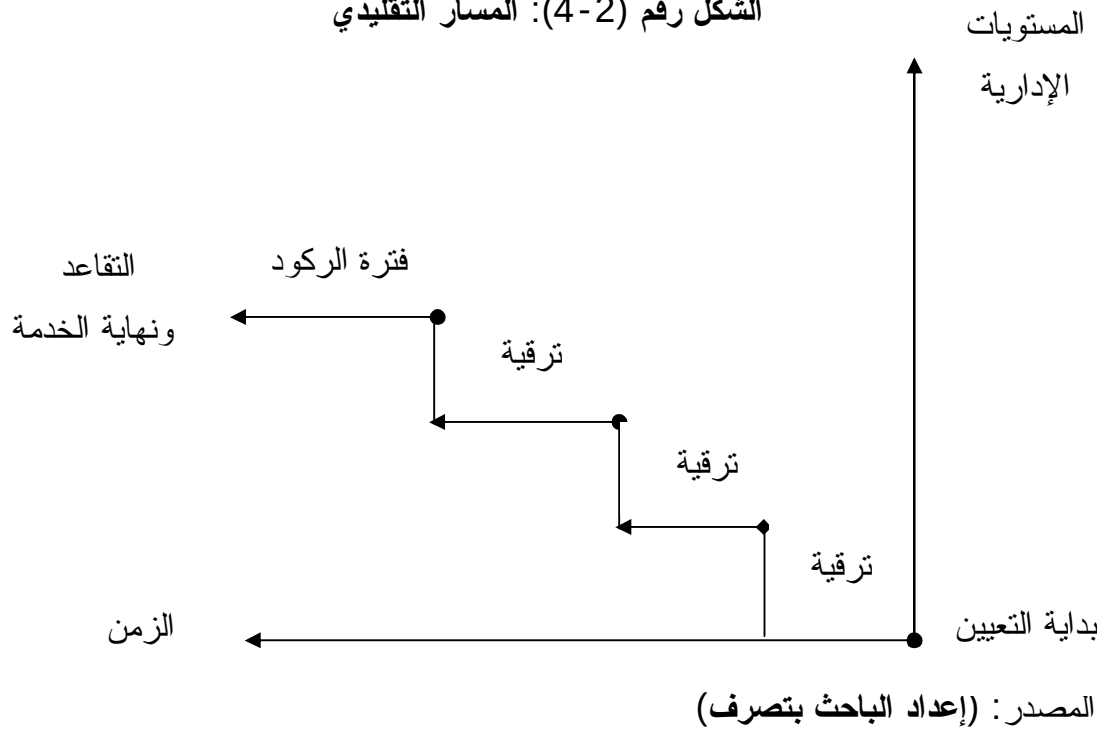
المصدر: (علاقي، مدني، 1999، 535)

2 - 3 - 2 - أنواع المسارات الوظيفية (Career Types): يمكن تصنيف المسار الوظيفي إلى عدة أنواع بناءً على معايير متنوعة، مثل أداء العامل وإنجازه أو حسب طريقة انتقاله في المسار المحدد له أو حتى حسب مجال الحرية المتاح له في إدارة مساره الوظيفي،

ورغبته في تغيير المسار أو المنظمة التي يعمل فيها حسب التغيرات في بيئة عالم الأعمال وحسب تغير حاجاته ودوافعه.

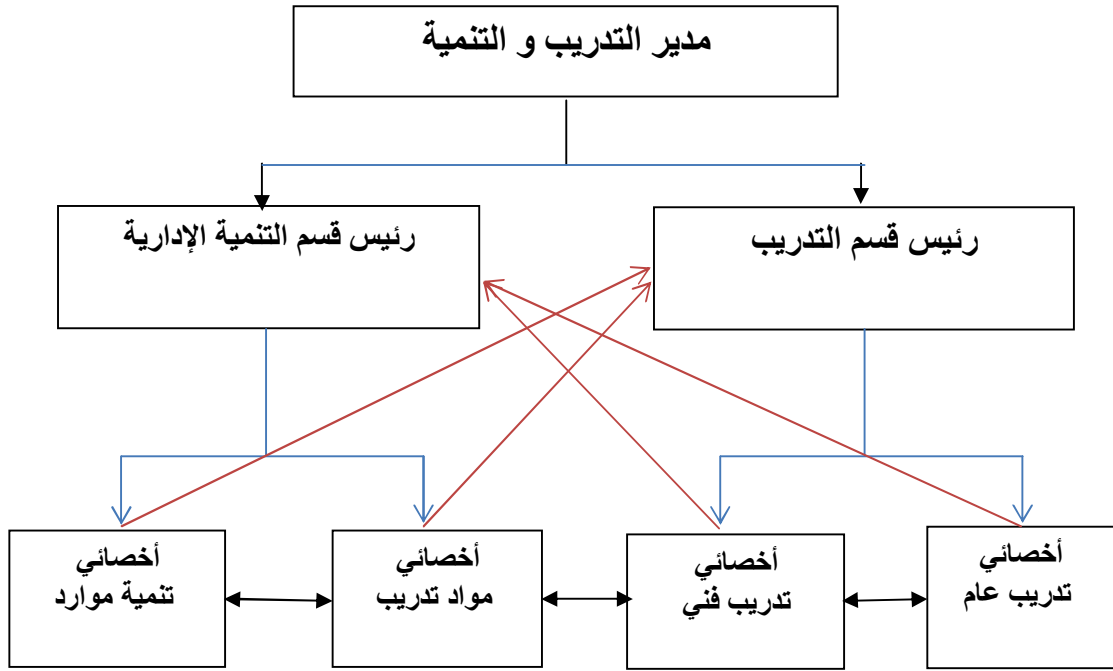
1 - **المسار التقليدي (Traditional):** يمثل الحركة العمودية للعامل على مساره الوظيفي عن طريق البدء بوظيفة أسفل السلم الوظيفي ثم الانتقال لأعلى السلم الوظيفي عن طريق الترقية. وتتصف الوظائف الواقعة على هذا المسار بأنها من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بينهما، ولا ينتقل العامل للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة من الزمن في الوظيفة السابقة والتي تعد تهيئةً له، وهذا يعد من ميزات المسار التقليدي لأنه يوضح مسبقاً المراحل الوظيفية بدقة عالية ولا يبقى العامل فترة طويلة في آخر مرحلة من المسار (مرحلة الركود) حتى يحال على التقاعد، لأنه إذا مكث طويلاً سيشعر بالملل وعدم الاهتمام به، لثبات الراتب وقلة التدريب وتخفيف حجم المسؤوليات والمهام لكبر سن العامل، لكن ما يؤخذ على هذا المسار عدم مرونته ومحدودية فرص الترقية، وافترضه أن العامل سيبقى في المنظمة طيلة حياته وسيصل لنهاية المسار المرسوم له، والشكل الآتي يوضح المسار التقليدي.

الشكل رقم (2-4): المسار التقليدي



2 - **المسار الشبكي (Network):** يتيح للعاملين التحرك أفقياً وعمودياً على مسارهم الوظيفي عن طريق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه، والترقية لوظائف أعلى في سبيل اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة التي تؤهلهم للتقدم أو الانتقال للوظيفة التالية على مسارهم الوظيفي، فهو بذلك يتميز بالمرونة وعدم الاعتماد على التخصص الضيق مما يوفر الفرص لتحقيق طموحات العامل بسهولة ومرونة أكبر من المسار التقليدي، وفيما يأتي شكل يوضح المسار الشبكي.

الشكل رقم (2-5): المسار الشبكي



المصدر: (ماهر، أحمد، 2009، 219)

3 - **مسار الإنجاز (Achievement):** تعتمد الترقية والانتقال إلى الوظيفة التالية في هذا المسار على النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، الأمر الذي قد يسرع من وصول العامل لآخر مرحلة في مساره الوظيفي بسرعة وبسن مبكرة، وبقائه فترة طويلة في آخر مرحلة، مما قد يولد الملل ويخفف دافعية العامل للعمل، ولمعالجة هذه المشكلة تستخدم إدارة الموارد البشرية عدة وسائل منها: (عقيلي، عمر، 2005، 552)

أ - إتباع سياسة التقاعد المبكر: فلا ينتظر العامل فترة طويلة بسبب تخفيض سن التعاقد.

ب- استمرار العلاوات المادية.

ت- التكليف بمهام استشارية وتدريبية لإغناء العمل.

ث- تبادل الأعمال مع أشخاص بالمستوى الإداري نفسه، مما يقضي على الروتين.

4- **المسار المتغير (Protean Career):** طور هذا النوع Hall لمواكبة التطورات الجارفة في عالم الأعمال اليوم، وهو مفهوم حديث، حيث يعود أصل كلمة (Protean) إلى آلهة البحر اليونانية (Greek Protean) الذي كان لديه القدرة الخارقة على تغيير شكله والتحول لأي صورة يريدها، فهو يتغير بصورة أي شيء يريده لتفادي المخاطر التي قد يتعرض لها. (Morrel, Heather R., 2010, 8)

- ويقصد به الاعتماد على الذات في صياغة خطط المسار الوظيفي والقرارات المتعلقة به والبحث عن التغيرات والتصرف بما يناسبها. (Enache & others, 2012, 4)
- أو إتاحة دور فعال ومستقل للفرد في إدارة وتطوير مساره الوظيفي. (Cao & others, 2013, 58)

وهناك العديد من الأسباب التي أدت للاهتمام بهذا النوع من المسارات الوظيفية وتطويره منها: (Park & Rothwell, 2009, 389)

1. تطبيقه على عدد كبير من شرائح العمالة حول العالم خلال العقود الثلاثة الماضية.
2. لأن مناقشته تتم بناءً على نظريات منطقية شاملة تضم أبعاداً نفسية وتنظيمية، مثل: التعلم المستمر والنجاح المهني.

ويلاحظ الباحث مما سبق قيام المسار المتغير على عدد من الافتراضات:

- أ- مسؤولية العامل عن إدارة مساره الوظيفي وجمع المعلومات وتطوير الأهداف.
- ب- التعلم المستمر، لأنه مشتق من سلسلة طويلة من المستويات القصيرة للتعلم والأحداث والتحديات التي تعزز التعلم لدى العامل، فهو يقوم بتعديل مساره وإعادة اكتشافه بين فترة وأخرى لأن حاجاته والبيئة يتغيران باستمرار. (Cao, Lan, 2012, 163)
- ت- يهدف لتحقيق النجاح الشخصي (Subjective) حيث يوائم بين شخصية العامل وعمله، وتصبح قيم العامل الداخلية ورؤيته هي المحرك لمساره.

5- **المسار غير المحدود (Boundaryless Career):** بسبب حدة المنافسة في سبعينات القرن الماضي، حاولت المنظمات تخفيض تكاليفها مما ولد أثراً على المستوى الإداري المتوسط، الأمر الذي أدى لظهور مفهوم المسار اللامحدود بمنظمة واحدة، فيجب على العاملين تطوير استراتيجيات للمسارات الوظيفية في عدة منظمات (Rapanen, Kaisa, 2009, 20) ويعد آرثر Arthur أول من طرح هذا المفهوم بشكل واضح سنة 1994، فبين أن هذا المسار غير مقيد أو محصور بفكر محدد أو منظمة معينة، (Stoltz & Others, 2013, 69) وأن العامل مستعد لتغيير منظمته بناء على حاجاته الشخصية أو للخروج من بيئة عمل ذات علاقات سلبية (Callanan, G, 2003, 130).

ويمكن تعريف هذا المسار بأنه المسار الذي يركز على التنقلات الجانبية والحلزونية والعمودية دون التركيز على الارتقاء في السلم الوظيفي، حيث ينتقل العامل من عمل إلى عمل ومن منظمة إلى منظمة أخرى. (Clarke, M, 2009, 11)

وقد بين كل من Arthur و Briscoe أن الانتقال في هذا المسار يأخذ بعدين هما:

1. البعد النفسي أو السلوكي (Psychology): يعني إمكانية الانتقال بالمسار لأفكار جديدة وسلوكيات مختلفة، وقد يكون هناك حركة نفسية للعامل وهو لا يزال موجود في المنظمة نفسها لأنه قد يغير مهنته أو تخصصه. (S. E & M. B, 2006, 22)

2. البعد المادي أو الفيزيائي (Physical): ويقصد به الانتقال الحقيقي عبر حدود المنظمات والأعمال، يعني البحث عن وظائف خارج حدود المنظمة. (Briscoe & Nkelstein, 2009, 244)

ويعبر عادة عن البعدين السابقين بمكونين رئيسيين هما:

أ- نفوذ سوق العمل: وتشير إلى عدد بدائل الأعمال والمنظمات والمهن المتوفرة للعامل ودرجة السهولة والصعوبة لدخولها.

ب- مرونة خطوط المسار: وتشير إلى درجة ومعدل التغير في مسار العامل خلال حياته الوظيفية.

يلاحظ الباحث مما سبق، أن الأنواع التقليدية للمسار الوظيفي قد ركزت على الترقية وإدارة المنظمة للمسار الوظيفي، بينما أتاحت الأنواع الحديثة دوراً كبيراً للعامل للتحكم في مساره الوظيفي وأعطت أهمية كبيرة للجانب النفسي وقيم العامل وحاجاته.

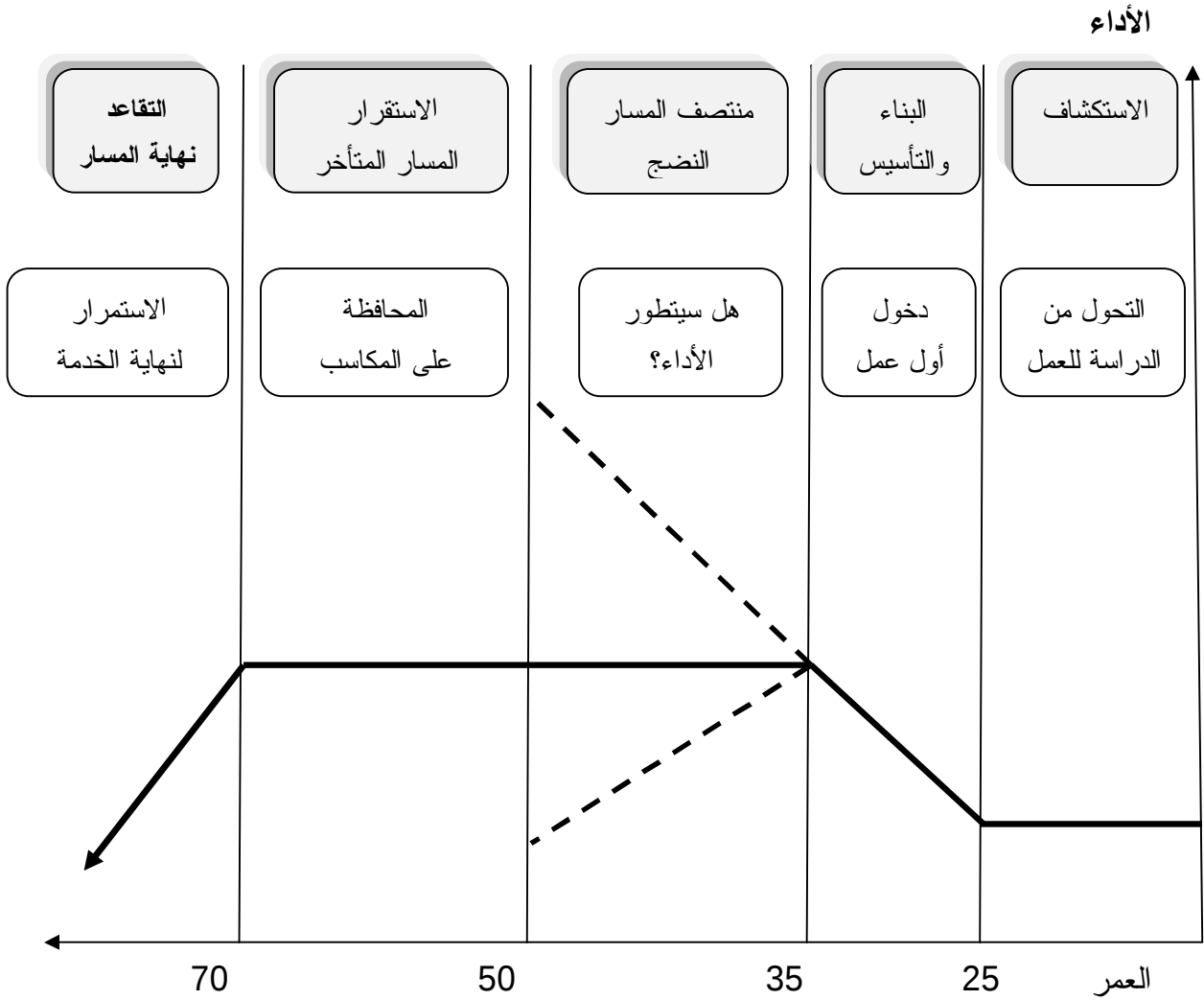
3- 3 - مراحل المسار الوظيفي (Career Stages):

يمر العامل خلال دورة حياته الوظيفية بسلسلة من المراحل، تتميز كل مرحلة عن الأخرى

تبعاً للعمر والوضع الوظيفي للعامل. (Palmen, Laura, 2008, 15)

ولقد قسم الباحثون مراحل المسار الوظيفي إلى خمس مراحل مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-6) مراحل المسار الوظيفي



المصدر: (Decenzo & Robbin, 1999, P262)

1 - الاستكشاف (Exploration): يحاول الفرد البحث عن الوظائف التي تتناسب مع قيمه

واهتماماته ورغباته، وأخذ المشورة من عدة مصادر مثل (الأسرة والعاملين والأساتذة

ووسائل الإعلام) ثم يوازن بين نقاط القوة والضعف في شخصيته وتقويمه للمهن المتاحة وما

تتطلبه من مهارات ومؤهلات، وقد يبدأ باكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للالتحاق بالمهنة التي قرر البدء بها. (صالح والسالم، 2006، 213)

2 - البناء والتأسيس (Establishment): تعد هذه المرحلة محور الحياة الوظيفية للفرد، لأنه قد ينجح فيها بإيجاد المجال الوظيفي المناسب له والمتوافق مع توقعاته ومهاراته أو قد يفاجأ بعدم توافق العمل مع توقعاته، مما يضطره للانسحاب من الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى، إن لم يكن هناك عائق قانوني يمنعه من ذلك أو لقلّة فرص العمل المتاحة أو للضغط النفسي والأدبي للعائلة والجو المحيط به. (عبد الباقي، صلاح الدين، 2002، 297)

3 - المسار المتوسط (Mid career): في هذه المرحلة إما أن يواصل العامل تقدمه في أدائه أو أنه سيبقى ثابتاً أو سينخفض، ويهتم العامل بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية ويستطيع التقدم في مساره للأعلى، عن طريق الترقية لوظيفة أعلى حتى لو خارج المنظمة مع عمله الدؤوب لزيادة إنتاجيته ومهاراته، وفي حال انخفاض الأداء يشعر العامل باستحالة تقدمه وظيفياً أو استمراره مما يؤدي لانخفاض مستوى أدائه من جديد ونهاية مساره الوظيفي. (خونده، همام، 2010، 97)

4 - الاستقرار - المسار المتأخر - (Maintenance): بعد نجاح العمل في المرحلة السابقة يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وبالمنظمة التي يعمل فيها، وبذلك يكون قد وصل لأقصى طموحاته وأشبع معظم حاجاته المادية والمعنوية، فيصبح من الصعوبة بمكان على المنظمة تقديم أعمال جديدة تحمل طابع التحدي وتكسر الروتين، لذلك ستحاول المنظمة الاستفادة من خبراته في تطوير وإعداد جيل ثان يحل محله. (Segers& Vos, 2013, 158)

5 - نهاية المسار - التقاعد - (Decline): تظهر صعوبة هذه المرحلة في وجه العمال الناجحين فيعملون على الاستعداد للتقاعد وترك العمل، وقد يكون القرار بيد العامل فيحدد توقيت تركه للعمل، أو قد يفاجأ بقرار يقضي بإخراجه من المنظمة، أما بالنسبة للعمال أصحاب الأداء المنخفض سيشعرون بالسعادة لنهاية مسارهم الوظيفي وانتهاء مشاعر القلق والفشل والإحباط. (ديوب، أيمن، 2002، 100)

الفصل الثالث

إدارة المسارات الوظيفية

- 3-1 - المبحث الأول: ماهية إدارة المسار الوظيفي.
- 3-2 - المبحث الثاني: مداخل ونماذج إدارة المسار الوظيفي.
- 3-3 - المبحث الثالث: مراحل إدارة المسار الوظيفي.
- 3-4 - المبحث الرابع: مشكلات وصعوبات إدارة المسار الوظيفي.
- 3-5 - المبحث الخامس: الإحلال الوظيفي.

3 - 1 - المبحث الأول

ماهية إدارة المسار الوظيفي

(Career Management Concept & Importance):

3 - 1 - 1 - مفهوم إدارة المسار الوظيفي (Career Management Concept):

بعد التعرف على مفهوم المسار الوظيفي بأنه "سلسلة من الخبرات والمسارات والمواقع الوظيفية التي يكسبها العامل خلال حياته الوظيفية"، لابد من تنظيم هذه الخبرات والمهارات والوظائف والتحكم بها ليجني العامل منها أفضل النتائج، وتمثل هذه العملية مفهوم إدارة والتحكم بالمسار الوظيفي للعامل، ولفهم هذا المصطلح بشكل صحيح يجب توضيح عدة مفاهيم مرتبطة به:

- تطوير وتنمية المسار الوظيفي (Career Development): مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة.

(Adekola, Bola, 2001,100)

- تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning): عملية مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لمسارهم الوظيفي وتطوير الأنشطة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم.

(Firkola, Peter, 2007, 63)

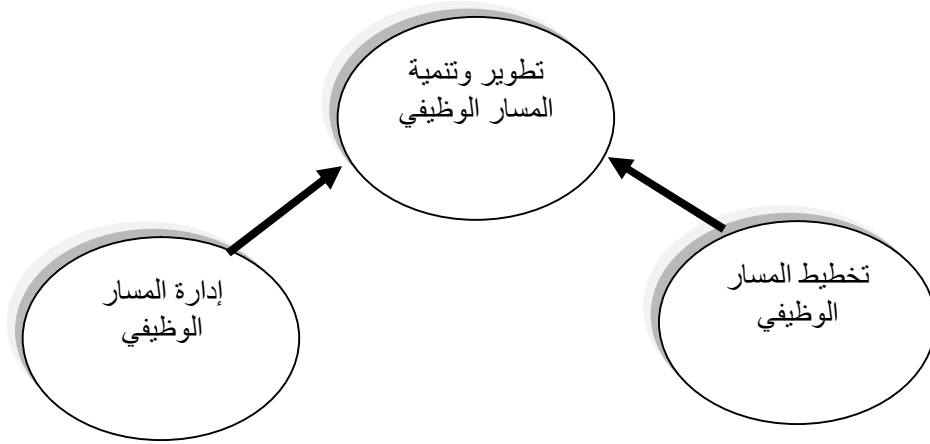
ويعد العامل مسؤولاً عن تخطيط مساره الوظيفي، من خلال إدراكه لذاته والفرص والقيود المحيطة بمهنته والخيارات المتاحة لتسهيل عملية تحديد أهدافه المرتبطة بالمسار وبرامج العمل والتعليم والخبرات اللازمة لتحديد الاتجاه والتوقيت لكل خطوة على مساره الوظيفي لتحقيق أهدافه.

ومن جهة أخرى تعد المنظمة مسؤولةً بشكل كبير عن إدارة المسار الوظيفي، من خلال استراتيجياتها المختلفة مثل اختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم والتدوير الوظيفي والنصح الوظيفي.

وقد صنف الباحثون تخطيط وإدارة المسار الوظيفي كأنشطة داعمة لتطوير المسار الوظيفي، حيث يعد تخطيط المسار الوظيفي الخطوة الأولى نحو عملية تطوير المسار الوظيفي، وتسبق إدارة المسار الوظيفي عملية تطوير المسار الوظيفي لأنه بمجرد تخطيط الأهداف الخاصة بالمسار الوظيفي سيحتاج العامل للمهارات والكفاءات لتنفيذها من خلال الممارسات الملائمة لإدارة المسار الوظيفي بفاعلية. (عبد المنعم، أسامة، 2012، 55-56)

والشكل الآتي يبين الترابط بين تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية مع تنمية المسارات الوظيفية.

الشكل رقم (2-7): ترابط تخطيط وإدارة المسار الوظيفي مع تنمية المسار الوظيفي



المصدر: (إعداد الباحث)

نورد فيما يلي بعض تعريفات إدارة المسار الوظيفي:

- هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية. (Ronn , Maria, 2010, 13)

- عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر. (Dessler , Gary, 2005, 384)

- عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد. (Armstrong, M, 2009, 591)

- عملية المساعدة المقدمة من المنظمة لدعم وتعزيز نجاح المسارات الوظيفية للعاملين.

(Barnett & Bradley, 2007, 622)

- كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها. (Haase, Sandra, 2007, 29)

- عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. (علاقي، مدني، 2007، 571)

يلاحظ الباحث من التعريفات السابقة، أن هناك دوران مهمان للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي، فقد كان يدار المسار ويطور من قبل المنظمة بالتركيز على احتياجات المنظمة المستقبلية أكثر من التركيز على حاجات العامل، ثم بفعل التطورات في عالم الأعمال تحول الاهتمام والتركيز على حاجات العاملين، مما أتاح لهم أخذ دور أكبر للاهتمام بمساراتهم الوظيفية وإدارتها وأوجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم لإدارة هذه العملية بنجاح وليبقوا مرنين في عالم الأعمال، ولتطوير مواردهم الخاصة لتشكيل محفظة من المهارات والخبرات لضمان استخدامهم واستمرارهم في منظماتهم الحالية أو منظمة أخرى، إن فهم إدارة المسار الوظيفي يعتمد على فهم ديناميكية المسار الوظيفي والتي تتعلق بكيفية السير قدماً بالمسار الوظيفي أي الطرق التي ينتقل بها العامل على مساره الوظيفي بالترقية أو إثراء العمل وتحمل مسؤوليات أكبر للاستخدام الفعال لمهاراتهم وقدراتهم. ولقد صنف الباحثون الجهات المسؤولة عن إدارة وتطوير المسار الوظيفي إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1- دور الفرد في إدارة المسار الوظيفي (Individual):

تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بجمع المعلومات عن القيم والاهتمامات والمهارات ونقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة التي تحقق أهداف مساراتهم الوظيفية (Noe, R. A, 1996, 19).

وتقع هذه المسؤولية على عاتق الفرد لأنه هو المعني بها، لأثرها الكبير على حياته الوظيفية والعامة، وتظهر من خلال الأمور الآتية: (باشا، باسل، 2008، 61)

أ- إدراك الفرد لأهمية المسار الوظيفي ومسؤوليته عنه.

- ب - تقييم اهتماماته وحاجاته وقيمه وخبراته ومهاراته.
- ت - البحث عن المعلومات الوظيفية المفيدة له.
- ث - تحديد الفرص الوظيفية والاستفادة منها.
- ج - صياغة الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لها.
- ح - العمل استناداً على الخطط السابقة.

2- دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي (Organizational):

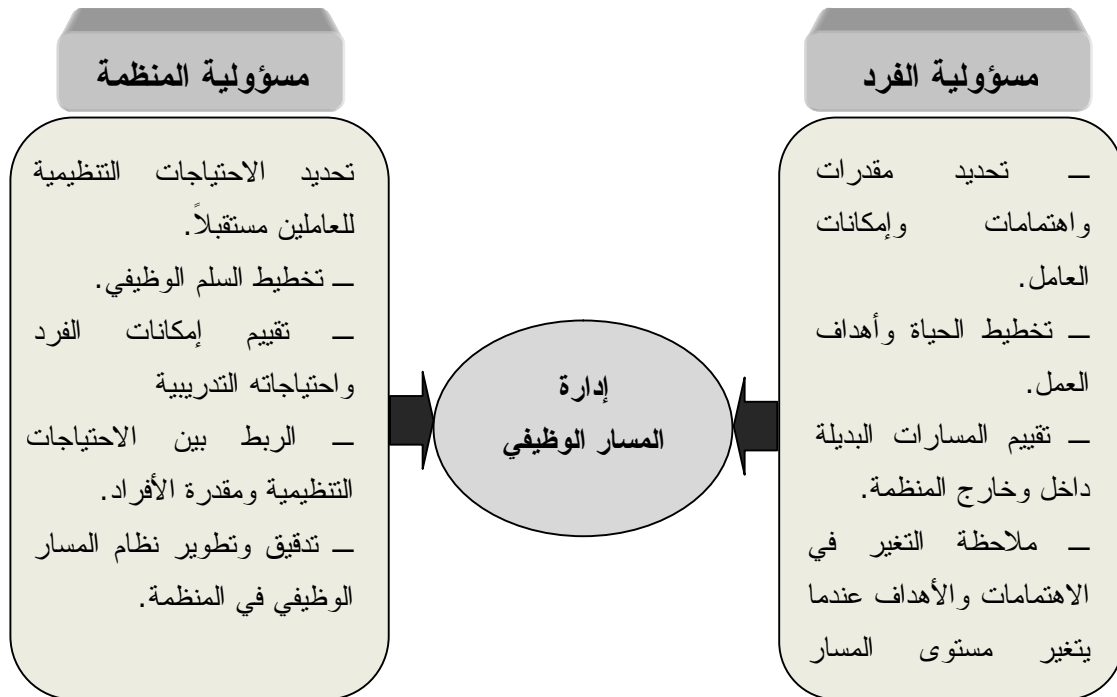
رغم كل التطور في إدارة المسار الوظيفي وتحولها بشكل كبير لمسؤولية تقع على عاتق الفرد، أكد الباحثون أن دور المنظمة لم ينتهي ولن ينتهي، وهذا يتطلب تغيير أساليب إدارتها بما يتناسب مع هذا الموضوع بالتخلي عن أنماط القيادة والرقابة التقليدية وأساليب الإدارة من الأعلى للأسفل، ويجب تطوير أساليب تكون أكثر دعماً وتطويراً للعاملين مثل الرعاية المهنية وتقديم المعلومات (Segars ,Inceoglu, 2012, 99)

3- دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي (Manager):

ويظهر دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي في الآتي: (ديوب، أيمن، 2002، 91)

- أ - تزويد المرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.
 - ب - المساهمة الفعالة في قرارات إدارة المسار الوظيفي من خلال النصح والإرشاد.
 - ت - تدعيم وتبسيط خطط إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين.
- والشكل الآتي يبين المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي.

الشكل رقم (2-8): المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي



المصدر: (Mathis, Jackson, 2011, p 368)

3 - 1 - 2 - أهمية إدارة المسار الوظيفي (Career Management Importance)

كتب Herriot سنة 1922 «إن المنظمات التي تهتم وتناقش المسارات الوظيفية للعاملين لديها، هي التي ستستمر في القرن الجديد» (Alkinso, Carol, 2002, 14).

لاقت إدارة المسارات الوظيفية اهتماماً واسعاً من الباحثين والمنظمات لأثرها الإيجابي على مواقف العاملين واتجاهاتهم مثل الولاء والالتزام التنظيمي، وتعد إدارة المسار الوظيفي مهمة ونافعة للمنظمة والعاملين وتظهر أهميتها من خلال النقاط الآتية:

1. ازداد تعقد الأعمال في الآونة الأخيرة بسبب تغير بيئة العمل، ولكن إدارة المسار الوظيفي تمكن العاملين من الاستعداد أو بشكل أفضل للوظائف المستقبلية في المنظمة، وتتيح الفرصة كذلك لتعيين مديريين من داخل المنظمة مما يخفض تكاليف التعيين في الوظيفة الجديدة.

2. تتيح الفرصة للمنظمة للاهتمام وتطوير أهم وأثمن أصل لديها «الموارد البشرية» من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة لملء الوظائف الجديرة ونقل وترقية العاملين (Ronn, Maria, 2010, 12).
3. تحسن صورة المنظمة في سوق العمل وأمام العاملين، لاهتمامها بالتعرف على حاجات العاملين، مما يشكل عامل جذب واستقطاب لهم.
4. تشكل درعاً للحماية من الاعتماد الكلي على المصادر الخارجية للمواهب، والحصول على فوائد المواهب الداخلية المتطورة باستمرار.
5. تخفيض معدل دوران العمل، لأن الاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجاتهم الوظيفية يزيد من ولائهم التنظيمي (عباس وآخرون، 1999، 150).
6. مساعدة العاملين في أداء وظائفهم لأنها توجد اتجاه ومعنى وهدف لكل نشاط يقومون به.
7. تعمل على وضع أسس منطقية تحدد التقدم في الوظائف، وتقلل بذلك من ممارسات الترقية غير العادلة القائمة على التقدير والآراء الشخصية.
8. يتيح الفرصة أمام العاملين لكسب المزيد من المهارات واكتشاف الوظائف المناسبة وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
9. تخفف النزاعات بين العاملين المتعلقة بالترقية، مما يتيح الفرصة للمنظمة لتطوير علاقات تنظيمية متناغمة بين العاملين.
10. الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية، سيؤدي لتكوين قوة عمل منتجة تدرك عدالة توزيع فرص العمل وخاصة أمام المرأة والعمالة الأجنبية. (الفضالة، فهد، 2005، 21)
11. تمكن إدارة المنظمة من التعامل بفاعلية وفهم صحيح للعاملين.
12. تعد وسيلة محفزة لتحقيق طموحات العاملين، حيث سيسعى العاملون للعمل بجد ونشاط للتقدم وظيفياً وبذلك تشجع العاملين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم باستمرار للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ أهداف المسار، على اعتبار أن كل وظيفة واقعة على المسار الوظيفي يحتاج شغلها إلى متطلبات معينة من المهارات والمعارف، فمن لم يطور نفسه ويتعلم أشياء جديدة ويكسب مهارات متنوعة، لن تكون المنظمة بحاجة مستقبلاً، لأن معارفه ستتقادم مع مرور الزمن ولن يتمكن من التكيف مع التغيرات

التي تحدث في المنظمة والبيئة الخارجية ولن يكون له مكان في أي منظمة أخرى، وفي ضوء ذلك يمكن القول: أن إدارة المسارات الوظيفية تخلق الدافع لدى العاملين لتطوير أدائهم ومعارفهم باستمرار للتمكن من تحقيق أهداف مساراتهم الوظيفية (عقيلي، عمر، 2005، 547 - 548).

13. تأمين وتوفير المعلومات عن المنظمة والمستقبل الوظيفي فيها.
14. تعزيز التنوع في الثقافة التنظيمية.
15. زيادة قدرة المديرين على تفهم المرؤوسين وتحقيق فعالية أكبر للاتصالات بين المديرين والمرؤوسين. (ديوب، أيمن، 2002، 96)
16. يساعد المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة لتبقى منافسة في عالم الأعمال سريع التغير ذو المنافسة الشديدة، عبر الإبقاء على عاملين لديهم القدرة على التعلم المستمر وملتزمون بإنجاح منظماتهم ويتميزن بالمرونة لتحقيق احتياجاتهم واحتياجات منظماتهم (خونده، همام، 2010، 82).
17. زيادة قدرة العاملين على التخطيط والتطوير لمساراتهم الوظيفية.
18. إتاحة الفرصة للعاملين ليكونوا فاعلين ومبادرين لإدارة مساراتهم الوظيفية ولا يكونوا منفعلين تقوم تصرفاتهم على ردود الفعل. (Macphee, C, 2006, 7)

3 - 1 - 3 أهداف إدارة المسار الوظيفي

:(Career management Objectives)

إن الهدف الرئيس لإدارة المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصلحة المنظمة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان أو الأمانة المناسبة، ويمكن ذكر بعض الأهداف فيما يأتي:

1. تحقيق أهداف سياسات المنظمة الإدارية، والتي تتضمن خلق والمحافظة على المواهب والمهارات اللازمة لنجاح العمل. (Armstrong, M, 2009)
2. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، لأن تصميم نظام متكامل لإدارة المسار الوظيفي للعاملين يحتاج إلى تعديلات على سياسات الموارد البشرية الحالية

أو وضع سياسات جديدة وخاصة في مجالات التدريب والترقية والنقل والحوافز (المطيري، مشعل، 2009، 39).

3. إشاعة مفهوم العدالة والمساواة بين جميع العاملين وغرسها في نفوسهم، من خلال إتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المواقع الوظيفية المتناسبة مع قدراتهم.

4. تأمين مرشد دائم ومشجع للعاملين لإنجاز وتحقيق نجاح مساراتهم الوظيفية في المنظمة بالتناغم مع مواهبهم وطموحاتهم.

5. تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء، والاستمتاع بالحياة، وتحقيق الوضع الاجتماعي المرموق للعامل. (بوراس، فائزة، 2008، 77)

6. إعطاء العاملين وعداً بتسلسل الخبرة وأنشطة التعلم، التي تجهزهم للوصول لأي مستوى من المسؤولية لديهم القدرة للوصول إليه.

7. بالإضافة للأهداف السابقة فيما يأتي بعض الأهداف الأخرى:

- أ- رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وخبراتهم.
- ب- جذب والمحافظة على العمالة الفاعلة في المنظمة.
- ت- استخدام المواد البشرية بأفضل طريقة ممكنة.
- ث- رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين.
- ج- خفض معدلات دوران العمل.
- ح- جعل العاملين قادرين على التكيف مع التغيرات المتنوعة.
- خ- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- د- وضع أسس واضحة وعادلة للترقية.
- ذ- بناء خطط التدريب استثناءً لحاجات تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- ر- دعم التطوير التنظيمي وتعزيزه مما يشكل حماية للمنظمة من الانهيار.
- ز- إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون.

3 - 2 - المبحث الثاني

مداخل ونماذج إدارة المسار الوظيفي

(Careers Management Methods):

توجد العديد من النماذج التي تشرح وتفسر آلية اختيار الفرد لمهنة ما دون أخرى، ومراحل تطورها وانتقال الفرد من مرحلة لأخرى، وفيما يلي مجموعة من النماذج والنظريات:

3 - 2 - 1 نموذج النجاح (Career success Model): يعرف بأنه التراكم الإيجابي للمخرجات النفسية والعملية التي تظهر خلال الخبرة العملية للعامل. (Seibert, Kraimer, 2001, 32)

ارتبطت النظرة التقليدية لنجاح المسار الوظيفي بالمواقع الوظيفية والرواتب والمكافآت، بينما كانت النظرة الحديثة أكثر شمولية وركزت على الإنجازات الشخصية للفرد، ويلاحظ أيضاً أن النظرة الموضوعية للنجاح تتناسب المسار التقليدي، بينما تعبر النظرة الشخصية للنجاح عن الحكم الشخصي عن الإنجازات، ولفهم العلاقة بين وجهتي النظر السابقتين، طور بعض الباحثين خارطة عوامل النجاح الخمسة والتي تضم:

1. التقدم للأمام (الحركة الوظيفية للأعلى).
2. الشعور بالأمان (الولاء والانتماء).
3. الشعور بالحرية (الحكم الذاتي).
4. الشعور بالحماس للعمل.
5. التوازن (المعادلة بين الحياة الشخصية والمهنية).

ويمكن أن يتأثر النجاح بعدة عوامل، منها الإدراك ومستوى التحفيز والظروف العائلية والعوامل الديمغرافية، فلقد لاحظ الباحثون وجود اختلافات حول فهم النجاح بسبب العوامل الديمغرافية (دراسة Sturges 1999) فقد بنيت اهتمام الرجال بالنجاح الموضوعي (الراتب) أكثر من النساء، وكذلك أظهرت أهمية النجاح الموضوعي في نظر الشباب أكبر من نظر المتقدمين في السن.

يلاحظ الباحث أهمية الفهم الصحيح لعوامل النجاح حسب وجهة نظر العامل، ليتم بناء نظام للحوافز قادر على إشباع الحاجات المختلفة للعامل ومساعدته في إدارة مساره الوظيفي بشكل صحيح. (Steele, Catherine, 2009, 18)

3 - 2 - 2 - نموذج (Greenhaus & Callanan & Godsahlk):

يعد هذا النموذج من النظريات التطويرية، التي تركز على آلية وتطور المسار الوظيفي وتغيره واكتساب الخبرات العملية مع مرور الزمن، وتعمل هذه النظريات على افتراض مراحل يمر بها المسار الوظيفي، وقامت بربط العمر بالمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (1-2): نموذج ليفنسون وجرينهوز وسوبر

الباحث	السنة	المراحل
Greenhaus	1987	0 - 18 دخول عالم الأعمال 18 - 25 دخول عالم المنظمات 25 - 40 الإنجاز والتأسيس 40 - 45 جمود المسار 45 - 55 التقاعد والمسار المتأخر
Livenson	1978	0 - 17 الطفولة والمراهقة 17 - 22 التحول والبلوغ المبكر 22 - 40 الاستقرار بسن 30 سنة 40 - 45 التحول منتصف الحياة 45 - 60 منتصف البلوغ 50 سنة 60 - 65 البلوغ المتأخر 65 + التقاعد
Super	1957	5 - 15 الطفولة 15 - 25 الاستكشاف والبحث 25 - 45 التأسيس 45 - 65 الاستقرار 65 + الانحدار

المصدر: (Steele, Catherine, 2009, 32)

إن معظم النماذج التطويرية التي تركز على مراحل المسار الوظيفي، تتفق فيما بينها على تعدد المراحل حسب العمر، ولكن تختلف في التفاصيل، فالبعض قد استفاض في المستويات وشرحها والبعض الآخر ركز فيها بمعلومات رئيسة تبين كل مرحلة.

ويمكن إجمال النقاط التي ركزت عليها هذه النظريات بما يلي:

(Jan, Zeb, 2010, 102 - 104)

- أ - الاستكشاف: جمع المعلومات عن المهنة والبيئة.
- ب - فهم الذات والبيئة: لمعرفة مكونات البيئة ونقاط القوة والضعف وقيم الشخص.
- ت - صياغة الأهداف: بناء على توقعات الفرد وطموحه وقيمه.
- ث - تطوير الاستراتيجية: للعمل على تحقيق الأهداف.
- ج - تنفيذ الاستراتيجية: السير قدماً نحو تحقيق الأهداف.
- ح - التغذية الراجعة من مصادر داخل وخارج العمل.
- خ - تقييم المسار: لمعرفة مدى التقدم الصحيح، فإذا كانت النتائج مرضية يستمر في تنفيذ الاستراتيجية، وإن كان العكس ستبدأ الدورة من جديد في جمع المعلومات لكشف فرص أخرى.

3 - 2 - 3 — نظرية تعديل العمل (Work Adjustment): طور هذه النظرية Parson سنة 1909، حيث أكد أن الاختيار الأولي للمهنة، يعتمد على مدخل الميزة الشخصية وربط الفرد بالعمل، وأن هناك ثلاث خطوات لصنع القرار الناجح في اختيار المهنة، وهي:

أ — معرفة الذات.

ب — معرفة بيئة العمل.

ج — بعض الأساليب لتتوافق صفات الفرد والعمل.

وركزت هذه النظرية على التفاعل بين العامل وبيئة العمل، لأن لكل منهما حاجات يستطيع الطرف الآخر إنجازها، فعلى سبيل المثال يريد العامل الشعور بالإنجاز والأمان وظروف عمل جيدة، وكل ذلك توفره المنظمة التي تريد بالمقابل أن يؤدي واجباته وفقاً للمعايير

الموضوعية، وهذا يؤدي لرضا الطرفين. (Steels, Catherine, 2009, 26 - 27)

3 - 2 - 4 - نظرية هولاند (Holland): (نظرية السمة) تقوم هذه النظرية بالتركيز على الشخصية المهنية في عالم الأعمال، وتبين أنه يمكن التنبؤ باختيار الفرد لمسار وظيفي أو مهنة ما، عن طريق فهم اهتمامات الفرد ومقدرته وحاجاته، وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات رئيسية هي: (Choo & Others, 2012, 17)

أ - يمكن تصنيف الأشخاص في ست مجموعات هي (الواقعي والمستقصي والفنان والاجتماعي والمغامر والتقليدي).

ب - ويمكن تقسيم بيئة الأعمال إلى مجموعات ست تتطابق مع المجموعات السابقة.

ج - سيختار الفرد البيئة المهنية التي تمكنه من الاستفادة من مهاراته وخبراته والتعبير عن آرائه وقيمه.

د - يتم تحديد السلوك الفردي عن طريق التفاعل بين شخصية الفرد وسمة من سمات بيئة العمل. (Patton & McMahon, 2006, 29 - 31)

وفيما يلي شرح للمجموعات الست السابقة للأشخاص:

أ - الواقعي (Realistic): يفضل الشخص الواقعي العمل مع الأنشطة المادية والعمل خارجاً مع النباتات والحيوان، ويفضل التعلم عن طريق التجربة ولا ينجذب لقضاء وقت في صفوف التعليم، ويكون أسلوب تواصله مع الآخرين بشكل صريح ومباشر، وأمثلة ذلك (ميكانيكي ومزارع وبناء).

ب - المستقصي (Investigative): يحاول البحث عن العمل مع التحديات الطموحة، ويستمتع بحل المشكلات عالية التعقيد، لأنه يركز على الحلول الخلاقة للمشكلات ولا يبحث عن أدوار القيادة ويفضل العمل الذي يمنح الاستقلالية والتحدي، وأمثلة ذلك (الباحث الكيميائي والجيولوجي).

ت - الفنان (Artistic): يفضلون الأنشطة الخلاقة والإبداعية، ويبحثون عن فرص تعبر عن ذاتهم ويتميزون بالمرونة والطموح ولا يحبون التقيد باتفاقية أو التزام، وهم عاطفيون ومنفتحون ويميلون للتواصل بأسلوب تعبيرى ومنفتح جداً، أمثلة ذلك (فنان وموسيقي ومصمم داخلي وكاتب).

ث - الاجتماعيون (Social): إنسانيون وعقلانيون ويستمتعون بالعمل ضمن مجموعات وبمساعدة وتدريب وتطوير الآخرين وحل مشكلاتهم، ويركزون على العلاقات الإنسانية، ويفضلون حل المشكلات من خلال النقاش واستخدام المهارات الشخصية، ويتجنبون العمل بنظام مرتب وخاصة مع الآلات والتجهيزات، ويميلون للتواصل بأسلوب دافئ ولبق ومقنع، وأمثلة ذلك (مستشار نفسي ومدرس وممرض).

ج - مغامرون (Enterprising): مليئون بالطاقة وطموحاتهم عالية وثقتهم بالنفس كذلك، يفضلون الأنشطة التي تتطلب إقناع الآخرين مثل القيادة، وهم فاعلون في تطوير الأهداف والربح ويتجنبون الأنشطة الروتينية الرتيبة، ينظر لهم أحياناً على أنهم مستبدون، ويقدمون أنفسهم بحزم وثقة بالنفس مع براعة في الخطابة، مثل (المدير ومقدم البرامج والمحامي).

ح - التقليديون (Conventional): حذرون وأكفيا وموافقون مع ذواتهم، ويفضلون العمل ضمن بيئة منظمة متسلسلة الأوامر وتحمل المسؤولية ولديهم شيء من الطموح، وهم بارعون بالعمل مع البيانات والجداول ولا يفضلون القيادة ويتميزون بالمشابرة وامتلاك القدرات التنظيمية والإدارية، ويفضلون العمل في بيئة تقليدية للمنظمة مثل حفظ السجلات وإدارة البيانات، وأمثلة ذلك (سكرتير ومحاسب وموظف بنك).

نستطيع تلخيص النظرية السابقة بقولنا: إذا تطابقت الصفات الشخصية للعامل مع بيئة العمل، سينعكس ذلك رضاء وإنجازاً واستقراراً في العمل والعكس صحيح.

3 - 2 - 5 - نظرية (Schein1978): أو ما يعرف بنظرية (Anchors): تركز هذه النظرية على الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية، والقيم الأساسية، والشعور بالحوافز والدوافع المتعلقة بالفرد، وأن عملية صنع القرار في اختيار المهنة وتحديد المسار الوظيفي تنتج عن تفاعل العوامل السابقة، ولتوضيح العلاقة السابقة قام Schein بتطوير مفهوم الموجه (Anchor) ويقصد به الاعتبار الذي يعده الفرد مهماً، ويعتمد عليه عند اختيار مهنة أو مسار ما، وبما أن الأشخاص يكتسبون الخبرة العملية بتطوير العمل تم استعارة مصطلح (Anchor) (المرساة) للتعبير عن قوة التثبيت والارتباط في مجال ما.

(Herrbach & Mignonac, 2012, 30)

وبينت النظرية أن الاحتياجات النفسية، تدور حول المجموعات الثمان الآتية:
(Bozuidenhout & others, 2013, 3)

أ — المقدرة التقنية والوظيفية: وتضم المهارات التقنية والفنية التي يحترف بها الفرد، وفرص التطوير في مجال محدد.

ب — مقدرة الإدارة العامة: المسؤولية والتحدي وفرص القيادة والترقي لوظائف أعلى.

ج — الإبداع التجاري: خلق منتجات جديدة وبناء مشاريع جديدة تتضمن الثروة والملكية والقوة.

د — الحرية والاستقلالية: الحرية في أداء العمل.

هـ — الاستقرار والأمن: الثبات في العمل واستمرار تدفق الأجور لقاء العمل، وكذلك نظام المكافآت والحوافز والتجهيز للترقية مما يعزز الولاء والارتباط بالمنظمة.

و — نمط الحياة: الرغبة في توافق حاجات الفرد والعائلة، مع المسار الوظيفي والمرونة والمكافآت.

ز — تكريس الخدمات: العمل على بعض القيم الهامة لتحسين العالم بأسلوب معين، مثل مساعدة الآخرين والشعور بالإنجاز.

ح — التحدي الخالص: البحث عن أعمال توفر التحدي لمواجهة المشكلات والصعوبات.

ولتطوير هذه النظرية قام بعض الباحثين بتصنيف الأنواع الثمانية السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1. مجموعة المواهب: تضم المقدرة التقنية والفنية، وقدرات الإدارة العامة، والإبداع التجاري.

2. مجموعة الحاجات: وتضم الحرية والاستقلال، والشعور بالاستقرار والأمن، ونمط الحياة.

3. مجموعة القيم: وتضم تكريس الخدمات والتحدي.

3 - 2 - 6 — نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي (Social cognitive career theory)

ظهرت هذه النظرية على يد Lent سنة 1994 وتعتمد بشكل رئيس على نظرية الكفاءة الشخصية للعالم (Bandura) سنة 1986، الذي عرف الكفاءة الشخصية أو الذاتية بأنها: تقييم الفرد لإمكاناته لمعرفة قدرته على إتمام مهمة ما.

وبتطبيق هذه النظرية تبين أن اختيار مهنة ما، يتطلب مستوى عال من كفاءة الإدراك للنجاح في هذه المهنة أو المسار. (Lent & Brown, 2013, 557) وتقسم العوامل التي تؤثر على اختيار المهنة أو المسار الوظيفي إلى أربعة عوامل: (Bridgstock, Ruth, 2007, 44-45).

أ — المواهب الموروثة والمقدرات الخاصة: وتضم الصفات الشخصية مثل المظهر العام والمقدرات والمواهب والجنس، وتسهل هذه الصفات إذا توفرت من عملية تطوير بعض المهارات مثل (طفل لديه كفاءات موسيقية فطرية، سيستجيب بشكل ممتاز لدرس يشرح الموسيقى).

ب — الظروف والعوامل البيئية: تضم العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والمهنية والسياسية والجغرافية والاقتصادية التي تؤثر على الفرد.

ج — الخبرات التعليمية: سيطور الفرد خيارات وتفضيلات مساره الوظيفي مع ازدياد مستوى التعليم، سواء كان التعليم مباشراً أو بشكل غير مباشر عن طريق الملاحظة والتجربة.

د — مدخل مهارات المهام: ويظهر من خلال تفاعل العوامل الثلاثة السابقة، وتمثل المهارات والمواقف وقيم العمل والمعايير وعمليات الإدراك والاستجابة الفعالة، التي يقوم بها الفرد لمواجهة كل مهمة جديدة أو مشكلة تواجهه في حياته، بالاعتماد على خبرات التعلم.

يلاحظ الباحث أن هذه النظرية ركزت على دور العوامل والصفات الموروثة للفرد، التي تشكل خصائص أساسية لشخصيته مثل الاهتمامات والمهارات والقيم، ويأتي دور البيئة التي يعيش فيها الفرد لتعدل من تلك الخصائص، وبالتالي يظهر تطوير المسار الوظيفي كعملية شخصية يبحث من خلالها الفرد عن طرق للتعبير عن الميول الشخصية ضمن حدود البيئة الثقافية وغيرها، فلقد ركزت النظرية الحالية على مقدرة الفرد على التحكم بمساره الوظيفي، وعملية صنع القرار الصحيح في اختيار المسار المناسب من خلال المهارات المختلفة للفرد وقيمه. (Cotzee, Dosthuizen, 2012, 78)

3-3 - المبحث الثالث

مراحل إدارة المسارات الوظيفية (Career Management Steps):

تمر عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين بعدد من المراحل، فهي ليست إجراءً أو نشاطاً بسيطاً يقوم به العامل أو المنظمة وينتهي دورهما، بل هي عملية تضم سلسلة من الإجراءات التي يجب على كلا الطرفين السابقين القيام بها، لأن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي وتطويره هي مسؤولية مشتركة لكلا الطرفين، وفيما يلي شرح للخطوات التي تمر بها عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين: (Rothwell & Kazanas, 2003, 313- 326)

الخطوة الأولى: تقييم الذات: (الياور، عفاف، 2010، 157) يجب على الفرد تحديد هويته، فيما يتعلق بإمكاناته وقدراته ومواهبه ومهاراته الشخصية ونمط الشخصية وظروف العمل المفضلة، من خلال الأسئلة: من أنا؟ وماذا أريد أن أعمل؟ وما هي قيمي واهتماماتي؟ مع الانتباه لدرجة الأهمية لكل صفة من الصفات السابقة بالنسبة للفرد، وعلاقتها بخصائص الوظائف الموجودة على المسار الوظيفي المحتمل، مثل درجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والأجور، ويجب تحديد نقاط القوة والضعف للفرد مثل:

- أ - التعليم المتعلق بالمهنة أو الوظيفة التي يرغب بها.
- ب - الخبرة المرتبطة بالوظيفة التي ينوي الالتحاق بها.
- ت - الصفات الشخصية والاهتمامات المرتبطة بالعمل.
- ث - التدريب المتخصص بعد الدراسة.

الخطوة الثانية: تصميم وتحديد نطاق المسار الوظيفي: بعد التعرف على الاهتمامات والحاجات في المرحلة السابقة يحدد الفرد مجال الأعمال المناسب له، ويختار المسار المناسب مع نقاط قوته وتجنب نقاط الضعف، يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المنظمة، مع الانتباه لتقسيم الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة عن بعضها بعضاً، مع التركيز على أن تكون هذه الوظائف مترابطة، ثم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار والمتطلبات الأساسية اللازمة للمضي قدماً في المسار المحدد، ويمكن الاستعانة بمخرجات توصيف الوظائف.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة في توفير المعلومات اللازمة عن الوظائف المتنوعة، من حيث الأجور والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، وكذلك الإبلاغ عن الوظائف الشاغرة على المسارات الوظيفية من خلال مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية. (بوراس، فائزة، 2008، 156)

الخطوة الرابعة: تحديد استراتيجية المسار الوظيفي: استناداً على تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة تظهر أمام العامل عدة استراتيجيات لمساره الوظيفي، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

أ- استراتيجية النمو Growth: يعمل العامل على بناء مهارات وخبرات وظيفية ويستعد لتحمل مسؤوليات أكبر ومهام إشرافية بشكل أوسع، مع الإشارة إلى أن هذا النمو قد يكون بالمنظمة نفسها أو بمنظمة أخرى، وحتى في الاختصاص نفسه أو ربما اختصاص جديد.

ب- استراتيجية التخفيض Retrenchment: يستعد العامل في هذه الاستراتيجية للانتقال لمستوى وظيفي أدنى سواء داخل المنظمة أو حتى في مجال وظيفي آخر.

ت- استراتيجية التنويع Diversification: ينوع العامل في مجال عمله وقد ينتقل لمنظمة جديدة.

ث- استراتيجية المجموعة Combination: يقوم العامل بتطبيق استراتيجيتين أو أكثر معاً، للوصول إلى أهدافه، فقد يطبق استراتيجية فيما يتعلق بوضعه ضمن المنظمة بينما يطبق استراتيجية أخرى فيما يتعلق بنوع وظيفته.

ثم يتم تحديد الأهداف المرجوة من هذا المسار الوظيفي، وتحديد مجاله مع تحديد الأهداف وتفصيلها حسب الفترة الزمنية إلى قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. (العزب، حسين، 2009، 175)

الخطوة الخامسة: تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها: وذلك بما يتناسب مع صفاته الشخصية ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العامل، من خلال

مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أي جهة أخرى تقدم له النصح وتساعدته في عملية اختيار المسار الوظيفي المناسب له.

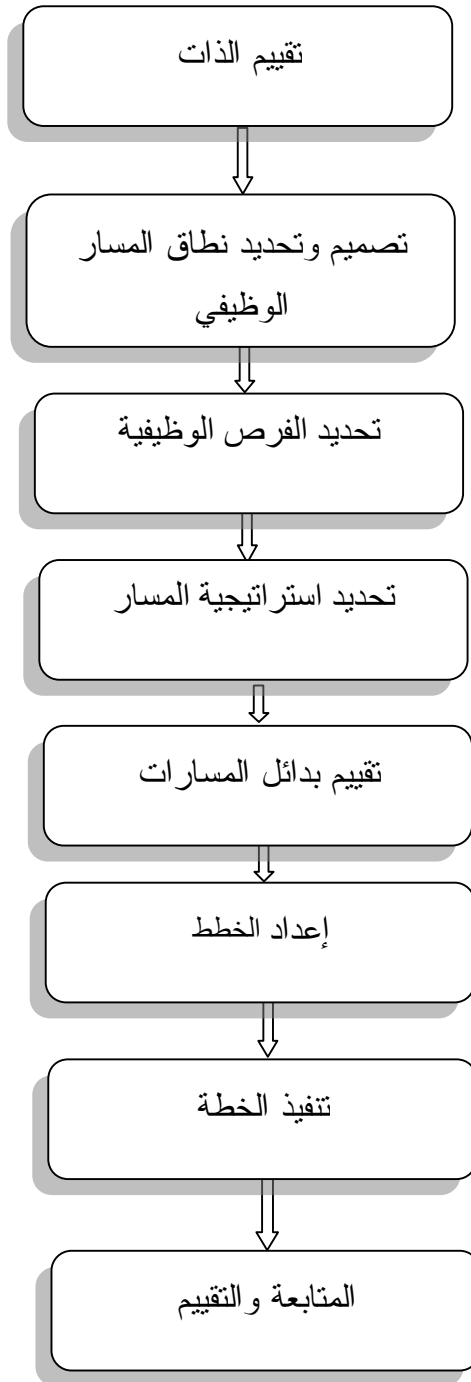
الخطوة السادسة: إعداد الخطط: يقوم العامل بوضع وتحديد الإجراءات اللازمة لمساعدته في الوصول لأهداف مساره الوظيفي، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلزمه لإكمال النقص في الكفاءة والمعرفة في وضعه الحالي، حتى تكتمل لديه كل الشروط اللازمة للانتقال للوظيفة الآتية على مساره الوظيفي، وتستطيع المنظمة من خلال التوجيه المهني مساعدة العامل، فقد أكدت العديد من الدراسات (محمد، فاطمة، 2001) تأثير الرعاية المهنية للعاملين على نجاح العامل في عمله وفي مساره الوظيفي، لأنها تساعد في الترقية والأداء والالتزام والاندماج في الدور.

الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة: (المرسي، جمال الدين، 2003، 389) وهذه الخطوة مهمة جداً، حيث تعمل الإدارة على مساعدة العاملين على تنفيذ خطط مساراتهم الوظيفية، مثل توفير التدريب اللازم والترقية وظروف العمل المناسبة، وتوفير مستلزمات العمل وتوضيح مقاييس الأداء ومعايير العاملين، حتى يستطيع العامل التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهداف خطط مساره الوظيفي.

الخطوة الثامنة: متابعة وتقييم تنفيذ خطط المسار الوظيفي: من خلال المراجعة المستمرة لكل عملية من عمليات إدارة المسار الوظيفي، بهدف تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية، وذلك بهدف كشف الانحرافات عن الخطة المرسومة ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها وإزالة تلك الأسباب المؤدية لها، سواءً أكانت تتعلق بالعامل نفسه من حيث التقصير أو نقص الخبرة أو الإهمال أو ظروفه الاجتماعية والعائلية، أو كانت بسبب ظروف العمل، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها، ويعبر عن هذه الخطوة بالتغذية الراجعة التي تزود الإدارة والعاملين بمستوى تحقيق التقدم على طريق المسار الوظيفي للعاملين، وتبين كذلك الحاجة لتعديل الخطط أو الأهداف من عدمها.

وفيما يلي شكل يوضح خطوات إدارة المسار الوظيفي:

الشكل رقم (2-9): خطوات إدارة المسار الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث

ويرى الباحث أنه لا بد من التمييز بين مراحل المسار الوظيفي وخطوات إدارة المسار الوظيفي، حيث تمثل خطوات إدارة المسار الوظيفي العملية التي يتحكم من خلالها العامل والمنظمة بالمسار الوظيفي لتحقيق أهداف محددة، بينما تمثل المراحل انعكاساً ونتيجة لتلك الممارسات الإدارية للتحكم بالمسار الوظيفي.

3 - 4 - المبحث الرابع

مشكلات وصعوبات إدارة المسار الوظيفي

(Career Management Problems & obstacles):

3 - 4 - 1 - مشكلات وصعوبات إدارة المسار الوظيفي (Problems):

تواجه إدارة المسار الوظيفي للعاملين العديد من المشكلات والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو ببيئة العمل، ومن أهم هذه المعوقات:

1. تعامل إدارة المسار مع متغيرات مستقبلية، حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، ومن الطبيعي أن هذا التنبؤ قد يصدق أو لا يصدق، وذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير باستمرار في شخصيته ومهاراته وسلوكه وقدراته وهذه التغيرات قد تحدث إرباكات في إدارة المسارات الوظيفية. (عقيلي، عمر، 2005، 564)
2. اضطراب المنظمة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات في البيئة، التي قد تتطلب تنويع المنتجات وتقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف، أو استبدالها بوظائف ذات محتوى مختلف وبالتالي يؤثر هذا التغيير في عدد ونوعية الوظائف على إدارة المسارات الوظيفية.
3. التصورات السلبية حول المهنة أو العمل: إن أخذ الانطباع السيء والمشاعر السلبية حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لمهنة أخرى والبدائية في مسار جديد، لأن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.

(Austin, R, 2005, 50)

4. العوامل المرتبطة ببداية المسار الوظيفي: (بوراس، فائزة، 2008، 69)

وتتمثل هذه العوامل بالأمور الآتية:

- أ - زيادة الطموح وعدم واقعيته.
- ب - عدم النضج الشخصي: لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية الكبيرة.
- ت - قلة الخبرة العملية.

ث- ضعف الدعم التنظيمي الذي يجب على المنظمة تقديمه للعاملين لمساعدتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية. (Hirsch, Arlene .s, 2004, 60)

ج- عدم تبليغ العامل بنتائج تقييم أدائه: فلا يعلم مدى تقدمه في عمله أو أخطائه، وهل يحتاج أدائه للتعديل؟

5. العوامل المرتبطة بمنتصف ونهاية المسار، وتتضمن ما يلي:

أ- انتظار العامل خلو الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل لها، مما قد يسبب مشكلة تهدد طموحاته وتؤثر سلباً على أدائه، وقد تدفعه لترك المنظمة الحالية والانتقال لمنظمة أخرى. (باشا، باسل، 2008، 83)

ب- وجود مشكلات مع المشرف المباشر أو الزملاء.

ت- الخوف المتزايد من الفشل بسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعامل.

ث- خوف العامل من الفراغ بسبب قرب نهاية مساره الوظيفي مما قد ينعكس قلقاً واضطراباً نفسياً للعامل.

6. التغيرات الخارجية: متمثلة بالتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، فقد يصدر قانون جديد ينظم آلية العمل وساعاته والحد الأدنى للأجور، وتؤثر البطالة والتضخم كذلك على إدارة المسار الوظيفي.

7. ضعف شبكات علاقات العمل التي تربط العاملين، وتعزز التواصل لكسب الخبرات.

(Power, Sally J., 2010, 672)

وفيما يلي أمثلة على بعض أنواع المسار الوظيفي الخاطئ:

(Kato, Suzuki, 2006, 268 - 269)

أ- المسار الضبابي (Career Mist): ويعبر عن حالة المسار الذي يجد العاملون فيه من الصعوبة بمكان التنبؤ بخياراتهم المستقبلية والتصرفات المناسبة لذلك، وأتى هذا التشبيه من عدة أسباب:

1. لأنه يبدأ بقطرات صغيرة، مثل الندى، ثم تزداد صعوبة الرؤية تدريجياً.

2. يجعل الأشياء القريبة ممكنة الرؤية، أما الأشياء البعيدة يصعب أو يستحيل رؤيتها وهذا يشبه التوقعات البعيدة للعاملين.

3. ليس جداراً أصماً بل يوجد فيه بعض النقاط للرؤية من خلالها.

ب- مسار الأمل (Career hope): ويعني أن إمكانية الوصول لحالة أفضل على المسار الوظيفي تظل قائمة ضمن احتمالات غير محددة مستقبلاً.

ويختلف هذا الأمل عن الأماني والرغبات والتوقعات، بأن كل ما سبق لا يشير إلى حدث محدد في المستقبل فهي عبارة عن تصورات واحتمالات لا ترقى لمرتبة الأهداف.

ت- مسار اللامبالاة (Career drift): ويمثل الحالة التي يكون فيها العامل بحاجة للتحكم بمساره الوظيفي ولكنه غير مهتم به أو أن اهتمامه قليل به، ويمكن تصنيفه إلى نوعين فرعيين:

1. (Floating): الوضع الذي لا يهتم فيه العامل بمساره الوظيفي ولا يتخذ أي قرار بخصوصه.

2. (Flowing): يختلف عن السابق باستطاعة العامل التنبؤ بمستقبل مساره الوظيفي، ولكن لا يتحكم فيه.

بعد التعرف على بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة المسار الوظيفي فيما يلي بعض العوامل التي تواجه هذه المشكلات وتعزز من فاعلية إدارة المسار الوظيفي.

3 - 4 - 2 - العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المسار الوظيفي:

1. الحوار: ويعبر عن العلاقة بين العامل والمنظمة، وقد تكون بين العامل ومديره المباشر أو الأقسام الأخرى في المنظمة، ومتخصص تطوير وإدارة المسار الوظيفي، الأمر الذي يسهل الحوار ويعزز الثقة بين العامل والمنظمة. (Craig, R, 1996, 690)

2. التوجيه: تزويد المنظمة العاملين بالمعلومات عن بيئة العمل، من خلال اللقاءات الدورية أو التدريب.

3. المدى الذي تفسحه أنظمة إدارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين على ممارسة أنشطة إدارة مساراتهم الوظيفية، من خلال تشجيع العاملين على التفكير بتطوير مساراتهم الوظيفية

من خلال سياسات الموارد البشرية وتطوير البرامج اللازمة لذلك والتنسيق بين أنشطة إدارة المسارات الوظيفية مثل التدريب والترقية والنقل والتحفيز. (Firkola, P, 2005, 239)

4. كمية المعلومات المرتدة للعاملين: فكلما زادت كمية هذه المعلومات، كلما زادت قدرة العامل على التحكم بالعوامل التي تؤثر على مساره، ومثال على ذلك العمل على الترقية، فإذا زودت المنظمة العاملين بمعايير الأداء ونتائج التقييم وبفرص التدريب والتطوير اللازمة لشغل الوظيفة، ستتضح كلها أمام العامل، وعلى العكس إذا لم تكن المعلومات المرتدة متوفرة، لا يدري العامل شيئاً عن تقييم أدائه مما يجعله ضعيفاً.

5. إتاحة الفرصة للعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لإدارة مسارهم الوظيفي، مثل خطوط المسار الواضحة وتوصيف الوظائف والمهارات اللازمة لبعض الأعمال، وهذا يتيح الفرصة للعامل لتطوير أهداف مساره، وإدارته بفاعلية.

6. قدرة العامل على تحمل المهام والمسؤوليات والمخاطرة. (McDonald & Others, 2005, 112)

7. التدريب والتطوير المستمر: لمواجهة حالات تغير الوظيفة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة.

8. إعادة التقييم النفسي: محاولة العامل النظر إيجابياً للمشكلات والصعوبات لاستخلاص

العبر والمنافع والفوائد منها وعدم الوقوع بها مرة أخرى. (O' sullivan & others, 2002, 601)

9. وجود استراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة للمسارات الوظيفية.

10. الإثراء الوظيفي: الذي يزيد مرونة العمل والتنظيم ويفسح مجالاً للحرية أمام العامل واكتسابه مزيداً من الخبرات. (خونده، همام، 2010، 99)

11. تعزيز علاقات العمل وشبكتها بين العاملين، والتي تكسب العامل مهارات وخبرات جديدة تمثل نوعاً من الدعاية له داخل وخارج المنظمة. (Rasdi & Others, 2012, 198)

12. معالجة مشكلة تأخر الترقية لعدم وجود شاغر: (عقيلي، عمر، 2005، 564)

أ- استخدام التدوير الوظيفي للقضاء على الملل.

ب- تخفيض سن التقاعد.

ت- رفع أجر العامل مع بقاءه في وظيفته الحالية.

ث- تسريح العاملين أصحاب الأداء المنخفض باستمرار.

ج- تنزيل الدرجة الوظيفية للعاملين غير الأكفاء.

ويرى الباحث أن أهم مشكلة تواجه إدارة المسارات الوظيفية هي التردد وعدم قناعة العامل بمهنته ومساره الوظيفي، حيث سيظل في حالة ارتباك وقلق تؤثر على أدائه وسلوكه في حياته العامة وضمن المنظمة بشكل خاص، وأهم عامل يعزز إدارة المسارات الوظيفية هو ثقة العامل بنفسه وبقدراته ومحبه للعمل الذي يمارسه.

3 - 5 - المبحث الخامس

الإحلال الوظيفي (Occupational Replacement):

لا يستمر العامل طوال حياته الوظيفية في وظيفة واحدة أو منظمة واحدة، فبعد تعيينه والتحاقه بالمنظمة قد يتم ترقيته لوظيفة أعلى أو ينقل لوظيفة أخرى بالمستوى الإداري نفسه، أو قد يترك المنظمة الحالية وينتقل للعمل في منظمة أخرى، لذلك يجب على إدارة المنظمة تخطيط وإدارة هذه التحركات وخاصة فيما يتعلق بالمناصب الإدارية العليا، نظراً لحساسيتها وأثرها الكبير على المنظمة.

3 - 5 - 1 مفهوم الإحلال الوظيفي (Occupational Replacement Concept):

إن من سنة الله في الكون تعاقب الأجيال وراء بعضها البعض، فلكل منهم دور ومهام محددة تنتهي ليأتي مكانه جيل جديد يتابع مسيرة الحياة، وينطبق الأمر ذاته في المجال الإداري، فلا بد أن ينته دور المدير بالتقاعد أو الاستقالة أو الوفاة ليحل محله شخص آخر، من هنا جاء مفهوم الإحلال الوظيفي فهو مسألة طبيعية ومطلوبة في الوقت نفسه، فهو طبيعي لأن المديرين يرقون لوظائف أعلى أو ينتقلون لوظائف أخرى، وهذا يعني خلو وظائفهم وضرورة شغلها، لذلك هو مطلوب أيضاً. (عفيفي، صديق، 2005، 5)

وفيما يلي عدة تعريفات للإحلال الوظيفي:

- الاستعداد للترقية أو النقل بين الوظائف الشاغرة في المنظمة (عفرم، فاطمة، 2008، 58).

- عملية ملء الشواغر الإدارية في المنظمة بأشخاص تم تحديدهم وإعدادهم مسبقاً.

ويعد تخطيط التعاقب (Succession Planning) أحد أشكال الإحلال الوظيفي فهو:

عملية تهدف لتأمين التنقل المستمر لملء الشواغر القيادية في المنظمة. (Adewale & others, 2011, 243)

عملية تطوير الخطط للتنقلات المتسلسلة للموظفين أصحاب المواقع الحساسة في

المنظمة. (Mathis & Jackson, 2010, 288)

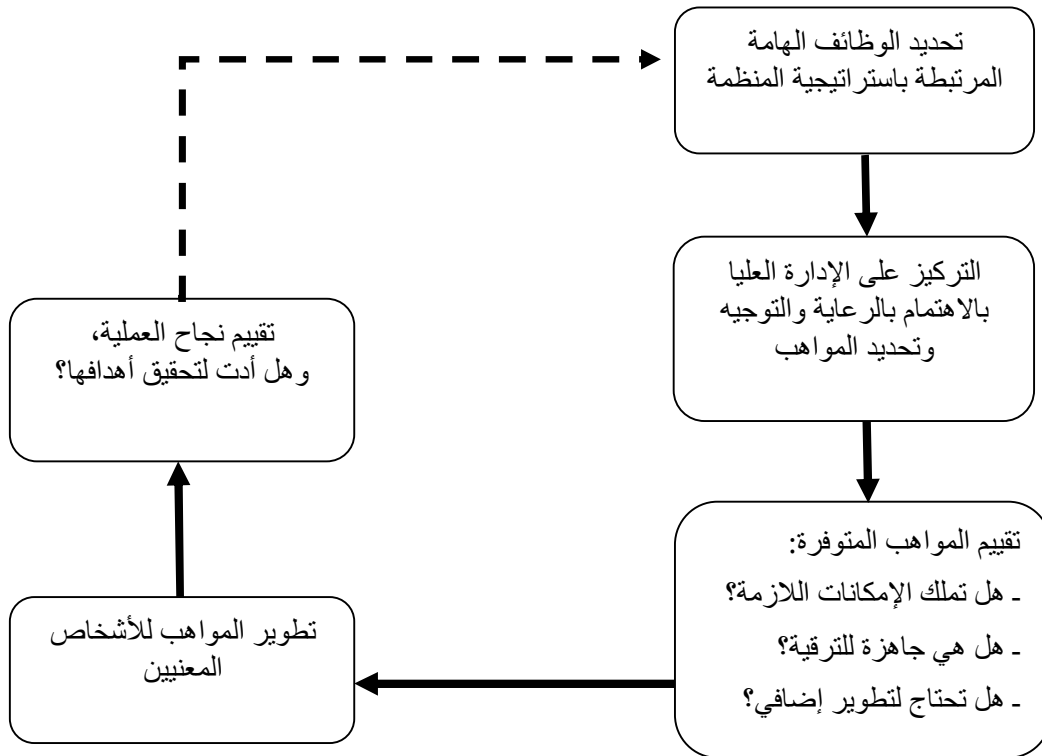
يلاحظ الباحث من التعريفات السابقة، أن مفهوم الإحلال الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي يقومان على فكرة عامة مفادها (تجهيز بعض الأفراد لملء الشواغر قبل حدوثها)، وهذا التجهيز يعني إعدادهم نفسياً وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة ليكونوا مؤهلين لشغل الوظيفة الجديدة، ويستنتج الباحث أيضاً أن الهدف من تخطيط التعاقب هو:

أ - تحديد إمكانية التبدلات الطارئة على الوظائف الهامة.

ب - تجهيز الكفاءات لملء هذه الشواغر.

وفيما يلي شكل يبين خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي.

الشكل رقم (2-10): تخطيط التعاقب الوظيفي



المصدر: (Mathis & Jackson, 2010, 289)

3 - 5 - 2 أهمية الإحلال الوظيفي (Occupational Replacement Importance):

تظهر أهمية الإحلال الوظيفي من خلال: (الملقي، عبد الله، 2005، 9)

1 - تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته ومهاراته.

2 – وضع نظام مرّن للإحلال، من خلال نظام للترقيات يصنف الموظفين إلى الفئات الآتية:
أ- موظفون قابلون للترقية: وهم إما جاهزون الآن أو بحاجة للتدريب لتطوير مهاراتهم للمستوى المطلوب لشغل الوظيفة القادمة.

ب- موظفون غير قابلون للترقية: ولكنهم جيّدون في مواقعهم الحالية فهو مؤهلون للنقل بالمستوى الإداري نفسه.

ت- موظفون غير أكفاء في وظائفهم الحالية وغير مناسبين لوظائف أخرى.

3 – الاهتمام بالتدوير الوظيفي، والإثراء الوظيفي.

4 – امتلاك المنظمة لمخزون من العمالة المؤهلة لشغل المناصب الحساسة.

5 – دعم خطط المسار الوظيفي للعاملين وإعلامهم بالمواقع التي ستشغل مستقبلاً.

6 – تحسين سمعة المنظمة.

7 – إظهار أهمية المراجعة المستمرة وتقييم المهارات والكفاءات، لمواجهة التغيرات التنظيمية والبيئية.

ولابد من الإشارة لبعض الأخطاء التي قد تقلل من أهمية الإحلال الوظيفي أو تلغي منفعته:

أ- البدء متأخراً بعملية الإحلال: الانتظار حتى حدوث الشاغر والبحث عن أشخاص لملئه أو إعدادهم لذلك.

ب- عدم ربط خطة الإحلال بخطة المنظمة الاستراتيجية.

ت- البحث عن أشخاص من داخل المنظمة، مما يفوت الفرصة للحصول على كوادر مؤهلة من الخارج.

3 – 5 – 3 الحركة الوظيفية للعاملين (Occupational Mobility):

هي جميع أنواع التنقلات التي تقوم بها المنظمة على العاملين لديها، وتضم:

1 – الترقية (Promotion): هي انتقال العامل لوظيفة ذات مرتبة أعلى، وتظهر أهميتها

في زيادة ولاء العمال للمنظمة ورفع الروح المعنوية، وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين وإتاحة الفرص للتقدم في المسار الوظيفي. (نصر الله، حنا، 2002، 151)

وهناك العديد من المعايير والأسس التي تتبناها المنظمة لترقية العاملين:

أ- الترقية على أساس الأقدمية: ويقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ بالحسبان عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، فالعامل الذي أمضى فترة أطول في العمل يمتلك خبرة وكفاءة أكبر من الذين أمضوا مدة أقل منه، ومن مزايا هذا النوع سهولته وبساطته وتشجيعه العاملين على البقاء في المنظمة وزيادة ولائهم للمنظمة، أما عيوبه فيؤدي لتسرب أصحاب الكفاءات خارج المنظمة بسبب عدم تمييزهم عن غيرهم من أصحاب الأداء المنخفض. (الشمراني، محمد، 2006، 24)

ب- الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة (Competency): تتم الترقية على أساس ما يتوفر لدى العامل من مهارات وكفاءات في أداء عمله تميزه عن زملائه، مثل المؤهل العلمي والتدريب والخصائص الذهنية والخبرة، بهدف ملء الشواغر بأفضل العاملين القادرين على أداء العمل بكفاءة وفاعلية مما يزيد من اهتمام العاملين بالتدريب وتنمية القدرات.

ت- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً: يقوم على الجمع بين النوعين 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 ما تتم الترقية على أساس الكفاءة فقط، لأن هذه الوظائف تتطلب مهارات عالية قد لا تتوفر في المرشح على أساس الأقدمية، بينما في المستويات المتوسطة للإدارة يفضل الجمع بين الأقدمية والكفاءة.

2 – النقل (Transfer): تغيير الوظيفة الحالية للعامل إلى وظيفة أخرى مساوية لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر. (الموسوي، سنان، 2006، 213)

وقد تلجأ المنظمة للنقل في عدة حالات منها:

أ- إعادة النظر في المسارات الوظيفية للعاملين.

ب- استجابة لرغبة العامل في تغيير وظيفته.

ت- كسب الخبرة.

ث- خلق التوازن بين إدارات المنظمة من حيث العدد في توزيع العاملين.

3 – التدوير الوظيفي (Job Rotation): يعمل التدوير الوظيفي على تنقل العامل من وظيفة لأخرى لفترة من الوقت، حتى يتمكن من اكتساب مهارات أحدث وخبرات أكبر

ليصبح قادراً على القيام بأعباء العمل في حال النقل المفاجئ لإحدى الوظائف الشاغرة.
(كشواي، باري، 2006، 131)

4 – **التنزيل الوظيفي (Demotion):** هو تخفيض مرتبة الموظف وراتبه، أو أية امتيازات أخرى، ويمكن أن يكون التنزيل في واحدة مما سبق، وله عدة أسباب أهمها:
أ - انخفاض مستوى أداء العامل.

ب - تغير توصيف الوظائف وهيكلتها، بسبب الاندماج مع منظمة أخرى.

ت - الحالة الصحية للعامل التي لا تسمح له بالاستمرار في الوظيفة الحالية.

5 – **الاستغناء المؤقت عن العمل (Layoff):** هو الاستغناء عن خدمات العامل الكفاء والذي لا يزال يرغب في العمل بشكل مؤقت، وقد يكون الاستغناء على شكل إيقاف تعويضات العامل بشكل كامل أو جزئي خلال فترة الاستغناء، ويحدث بسبب تدهور أوضاع الاقتصاد أو انخفاض حجم الطلب على منتجات المنظمة، ونظراً لخطورة الآثار المترتبة على هذا الإجراء مادياً ومعنوياً على العاملين، فيما يلي مجموعة تدابير للتخفيف من آثاره السلبية:
(عليش، محمد ماهر، 392)

أ - إعادة تنظيم العمل بشكل دوري لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل وإمكانات العامل المتاحة.

ب - إتباع نظام الورديات أو تخفيض ساعات العمل والأجور.

ت - المحافظة على العمال الأكفاء والاستغناء عن العمالة المؤقتة.

ث - دخول أسواق جديدة وزيادة تنافسية المنظمة.

6 – **التقاعد (Retirement):** بعد قضاء العامل مدة من الزمن في خدمة المنظمة سيصل لسن يحتاج فيه إلى الراحة، وهذا السن يمثل حالة التقاعد والتي تعبر عن توقف العامل عن العمل عند بلوغه سن التقاعد القانونية 60 – 65 سنة أو قضائه مدة معينة في المنظمة (في سورية 30 سنة) وقد يختلف من مهنة لأخرى حسب طبيعتها، مما يوجب على المنظمة إعداد كوادرات لتحل مكان العامل المتقاعد، ويستحق العامل المتقاعد بعض الحقوق المالية مثل مكافأة

نهاية الخدمة، والراتب التقاعدي وعضوية بعض النوادي أو الجمعيات الاجتماعية، وتقدم المنظمة بعض النصائح للمتقاعدين: (ديسلر، جاري، 2006، 371)

أ- كيفية قضاء وقت الفراغ.

ب- الاستثمار المالي.

ت- تقديم المشورة في اختيار مسار وظيفي آخر (خارج أو داخل المنظمة).

7 — الطرد (Dismissal): هو أقصى درجات العقوبة والتأديب التي يتعرض لها العامل، ويعني الاستغناء عن خدمات العامل دون إنذار مسبق مع حرمانه من تعويضات نهاية الخدمة، وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي لطرده العامل من المنظمة منها:

أ- الفشل في المهام والواجبات المكلف بها، وعدم استطاعته الوفاء بمعايير الأداء الموضوعية.

ب- الأخطاء والمخالفات لقوانين العمل.

ت- التمرد أو العصيان لأوامر الإدارة مثل تجاهل سلطة الرئيس وعدم إطاعة الأوامر وتحدي قواعد العمل.

الفصل الرابع

الولاء التنظيمي للموارد البشرية

- 4-1 - المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته.
- 4-2 - المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي ومقاييسه.
- 4-3 - المبحث الثالث: إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي.

تمهيد:

يعد رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة، حيث يعتمد حسن الأداء وكفاءته على الموارد البشرية وقدرتها على الأداء ولا تتحدد مساهمة الموارد البشرية في الإنجاز من خلال الكفاءة والقدرة والمهارات والخبرات فقط، بل هناك عوامل أخرى تحدد الكفاءة والفاعلية ومن أهمها الرغبة في العمل ومحبته والتي يعبر عنها بالولاء التنظيمي، لذلك سنستعرض في هذا الفصل مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده وأهميته، ثم سنشرح بعض محدداته وطرق قياسه وعلاقته مع إدارة المسار الوظيفي للعاملين.

4-1-1 - المبحث الأول

مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته

(Organizational Loyalty Concept & Importance):

4-1-1-1 - مفهوم الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Concept):

إن من الصعوبة صياغة تعريف محدد يتفق عليه جميع الباحثين لمصطلح في العلوم السلوكية، مثل الولاء التنظيمي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه واختلاف مداخل دراسته باعتباره ظاهرة سيكولوجية، يقصد بالولاء في المعنى اللغوي (الإلتواء والإخلاص والعهد والمحبة والارتباط القوي)، وفي المجال الإداري يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المهمة في العلوم الإدارية والسلوكية، والتي تركز على بيان مشاعر العمال وسلوكهم تجاه منظماتهم التي يعملون فيها، وقد يقصد به درجة الإخلاص أو الوفاء والارتباط التي يشعر بها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها. (غريب، معاذ، 2012، 8)

وفيما يلي بعض التعريفات للولاء التنظيمي:

- درجة تطابق وتمائل أهداف الفرد العامل مع منظمته، والرغبة في الاستمرار في هذه المنظمة كعنصر مشارك وفاعل. (الحراشة والخريشا، 2012، 64)

- تقييم الموظف الإيجابي لمنظمته وتقانيه للعمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة. (Seigyoung, A, 2005, 82)

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة. (أبو النصر، محمد، 2005، 45)

- الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها. (الرواشدة، سليمان، 2007، 44)

- عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، وتجسيد تلك القيم. (العتيبي، مشعل، 2008، 52)

يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم الولاء التنظيمي يركز على الناحية الوجدانية النفسية المتمثلة بالتفاعل بين الفرد والمنظمة، مما ينعكس سلوكاً إيجابياً على شكل أداء يسعى من خلاله لتحقيق أهداف المنظمة، مع رغبة قوية في البقاء ضمن المنظمة والاستمرار في العمل معها، ويلاحظ الباحث من التعريفات السابقة، قيام مفهوم الولاء التنظيمي على المرتكزات الآتية:

1. الانسجام بين أهداف وقيم العامل والمنظمة.
2. الرغبة في الاستمرار في المنظمة والعمل فيها، بغض النظر عن العائد المادي.
3. الافتخار بالانتماء للمنظمة.

ونستطيع تحديد خصائص الولاء التنظيمي بما يلي:

1. هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية ومتغيرات أخرى داخل التنظيم.
2. هو حالة غير ملموسة، ويستدل عليها من سلوك العاملين وردود أفعالهم.
3. متعدد الأبعاد.

ومن الجدير بالذكر، أن الولاء التنظيمي للعامل يمر بعدد من المراحل حتى يتبلور بشكله النهائي، وفيما يلي أهم هذه المراحل: (حمادات، محمد، 2006، 64)

أ- مرحلة الطاعة أو الالتزام: وتبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة ولمدة عام، وتعني قبوله سلطة الآخرين والتزامه بأوامرهم من أجل الحصول على العوائد المادية والمعنوية من المنظمة.

ب- مرحلة الاندماج مع الذات أو التطابق: وهي تتراوح من عامين إلى أربعة أعوام، وتعني قبول الفرد سلطات الآخرين لتحقيق الرضا الدائم له في العمل وانسجامه مع ذاته وشعوره بالفخر والاعتزاز بانتمائه للمنظمة.

ت- مرحلة الهوية أو التبنى: وتبدأ في السنة الخامسة، وفيها يقبل الفرد أهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه، ويشعر بأن المنظمة جزء منه.

4-1-2 - أهمية الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Importance):

يعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات، وفيما

يلي مجموعة من الأسباب الداعية للاهتمام به: (عباس، منير، 2008، 155)

1- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

2- ضمان استمرار العاملين في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

3- يعد ولاء الأفراد لمنظماتهم، عاملاً مهماً للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

4- إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة، يخفف من العبء على الرؤساء في توجيه العاملين والرقابة عليهم.

5- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، من خلال التخفيض من السلوكيات المرفوضة مثل الإضراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

6- إن تعزيز الولاء التنظيمي يؤثر بشكل واضح على خط سير العمل في المنظمة، وفي تحقيق أهدافها في مستوى الأداء والإنجاز. (الشواورة وآخرون، 2013، 23)

7- يساهم في بحث روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. (الحراشة والخريشا، 2012، 70)

8- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يقلل من معدل دوران العمل، وقد يمتد أثره إلى الحياة الخاصة للعامل خارج نطاق العمل، حيث سيشعر العامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. (الرواشدة، سليمان، 2007، 93)

9- يعد ولاء العاملين لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال.

10- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والتفاني لخدمة المنظمة.

11- يمثل الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (الدوسري، سعد، 2005، 80)

12- يحتاج تحقيق أهداف المنظمة إلى توفر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلاً بالعاملين هو الذي يسيطر على هذه العوامل ويوجهها التوجيه الصحيح.

13- سهولة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية وعدم مقاومة العاملين للتغيير وقبولهم به، لتلاحم مصالحهم مع مصالح المنظمة. (رشيد، فارس، 2004، 110)

4-2 - المبحث الثاني

محددات الولاء التنظيمي ومقاييسه

(Organizational Loyalty Determinants & Measurements):

4-2-1 - محددات الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Determinants):

تتعدد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتحدد مستواه لدى العاملين، مما يوجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذه العوامل والعمل على دراستها وفهمها بشكل صحيح، حتى تستطيع استخدامها لتعزيز ولاء العاملين لديها، ومن أهم هذه المحددات:

1- مشاركة العاملين في التنظيم: وأخذ رأيهم مما يشجعهم على تحمل المسؤولية، وتقوم مشاركة العاملين على الأسس الآتية:

أ- المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفاعلة.

ب- تنمية مهارات العامل في العمل وتحمل المسؤولية.

ت- تعمل على زيادة حافزية العاملين للعمل، بإعطائهم الفرصة لإطلاق الطاقات والابتكارات.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: بينت الدراسات ازدياد الولاء التنظيمي للعاملين، كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، وذلك لفهم العامل لها بشكل صحيح، وكلما كانت الأدوار واضحة ومحددة ستتجنب المنظمة حالة الصراع التي تحدث نتيجة غموض أدوار العاملين. (الدوسري، سعد، 2005، 146)

3- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة. (الفارس، سليمان، 2011، 80)

4- عدالة القرارات وتقييم الأداء: حيث تؤثر آلية اتخاذ القرار وتقييم الأداء إذا كانت عادلة بشكل إيجابي على رضا العاملين وولائهم للمنظمة. (القيوتي والمطيري، 2011، 66)

5- بيئة العمل: وتضم بيئة العمل المادية لظروف العمل، مثل التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية، لأنها تؤثر على نفسية العامل وانطباعه عن العمل، وتضم كذلك العلاقات الإنسانية بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه، لإشباع حاجات العامل الاجتماعية بالانتماء لجماعة معينة.

6- إشباع حاجات العاملين: يسعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة، ولذلك كلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العاملين، كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لديهم وحبهم للمنظمة.

7- نظام الحوافز: والذي يشجع على العمل وإشباع حاجات العاملين، مما يزيد رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.

8- المناخ التنظيمي: ويمثل البيئة الداخلية للمنظمة، ويضم التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف التي تؤثر على سلوك العاملين.

9- القيم والدوافع: تؤثر دوافع العامل وقيمه على ولائه للمنظمة، فعندما تتوافق قيم العامل ومعتقداته مع قيم لمنظمة سيزداد ولاؤه للمنظمة وارتباطه بها. (خطاب، عايدة، 2003، 85)

10- خصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر فيها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، فتنوع مجال الوظيفة والتحدي والاستقلالية في العمل والشعور بالأهمية والمسؤولية تعزز الولاء التنظيمي للعامل، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة من التوتر وغموض الأدوار أو صراعها سينعكس ذلك سلباً على الولاء التنظيمي للعاملين. (الوزان، خالد، 2006، 45)

4-2-2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي (Models explain Organizational Loyalty):

حاول العديد من الباحثين تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي من حيث أسبابها أو نتائجها أو محتواها، لكنهم لم يستطيعوا إيجاد نموذج واحد يفسر الولاء التنظيمي، لذلك سنورد فيما يلي بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

1- نموذج إيتزيوني (ETZIONI): ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته، ويشير إلى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد: (أبو العلا، محمد، 2009، 89)

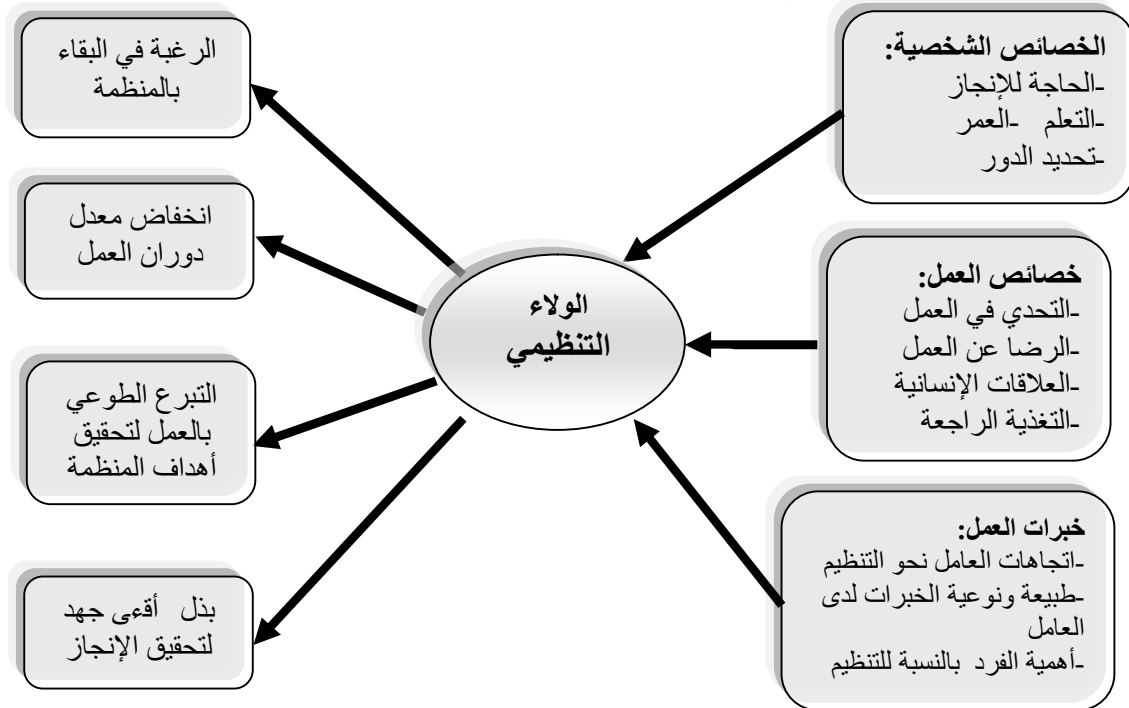
أ- ولاء معنوي (أخلاقي): ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة، لقناعاته بقيمتها وأهدافها.

ب- ولاء حسابي: يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فبقدر ما تشبع المنظمة حاجات الفرد يخلص لها.

ت- ولاء اغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، حيث أن اندماجه مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، نظراً للقيود التي تفرضها المنظمة عليه مثل السجن الذي يقيم في السجن رغماً عنه.

2- نموذج ستيرز (Steers): يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل مع كمدخلات، وتحدد ميل الفرد للاندماج بالمنظمة واعتقاده بأهدافها وقيمتها، مما ينتج عنه رغبة في عدم ترك المنظمة.

الشكل رقم (2-11): مدخلات ومخرجات نموذج ستيرز



المصدر: (الدوسري، سعد، 2005، 83)

3- نموذج ستاو وسلانك (Staw & Salanick): ويميز هذا النموذج بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما:

أ- الولاء الاتجاهي أو الموقفي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي وخبرات العمل، مما يزيد من رغبته بالبقاء في المنظمة.

ب- الولاء السلوكي: ويعني العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق الذي حصل بموجبه على بعض المزايا، مما يجعل هذا السلوك سبباً للتمسك بالمنظمة والبقاء فيها.

4- نموذج ألين وماير (Allen & Mayer): ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي، فهو يتكون من ثلاثة أبعاد: (العنبي، مشعل، 2008، 49)

أ- الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من (استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية).

ب- الولاء المعياري: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعد التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي.

ت- الولاء المستمر: ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد، فهو يعتمد على المصلحة المادية.

وتتفاعل تلك الأبعاد السابقة مع بعضها البعض، لتوضح الحالة النفسية التي تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة، حيث يبقى العامل في حالة الولاء العاطفي بناءً على رغبة ذاتية منه، بينما في حالة الولاء المعياري يبقى العامل في المنظمة لأنه يشعر بأنه ملزم بذلك، وأخيراً يبقى العامل في المنظمة في حالة الولاء المستمر لحاجته للعمل في المنظمة لأغراض مادية غالباً، ونرى أنه يجب على العامل النظر لأنواع الثلاثة السابقة مجتمعة للوصول إلى حالة من الولاء الأفضل مع المنظمة.

5- نموذج كانتر (Kanter): ترى كانتر أن هناك ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي تتبع من متطلبات السلوك الذي تتطلبه المنظمة، وهذه الأنواع هي:

أ- الولاء المستمر: ويعني تضحية العامل بمصالحه في سبيل بقاء الجماعة، ولا يهتم بالمكاسب التي سيحققها من تركه للتنظيم والتحاقه بمنظمة أخرى.

ب- الولاء التلاحمي: عندما يتخلى العامل عن التناقض والتناحر مع الجماعة، سيرتبط بعلاقات اجتماعية قوية تضمن تماسك التنظيم، ويتم ذلك من خلال نكران الفرد المعلن للعلاقات والارتباطات الاجتماعية السابقة، والتشاركية المتمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك المجموعة وتلاحمها، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة. (حجازي وأبو زيد، 2006، 18)

ت- الولاء الموجه: ويتحدد بامتثال الفرد لقيم ومعايير التنظيم، وبالتالي سيكون سلوكه نابعا من تلك المعايير. (عبوي، زيد، 2006، 206)

4-2-3- مقاييس الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Measurements):

على الرغم من صعوبة قياس الولاء التنظيمي وما تتكبدته المنظمة من تكاليف جراء هذا القياس، فإن المنظمة تقوم به لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في التعامل مع مواردها البشرية، وبالتالي مساعدتها في التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين، والعمل على إيجاد الحلول لها، وتعود عملية قياس الولاء التنظيمي بالمنفعة المشتركة على العاملين والمنظمة، وذلك لشعور العامل بأهميته نتيجة لاهتمام الإدارة به، وتعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة، وتقيد المنظمة في إحداث تغييرات في ظروف العمل والإدارة. (اللوزي، موسى، 1999، 140)

وهناك العديد من الأساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتصنف إلى نوعين رئيسيين هما: (عبوي، زيد منير، 2006، 220)

1. مقاييس موضوعية: وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام، تقوم على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن الولاء التنظيمي، مثل:

أ- رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة.

ب- مستويات أداء العاملين.

ت - معدلات الغياب عن العمل.

ث - معدل دوران العمل.

ج - كثرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في الإشارة لوجود مشكلات في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي بيانات عن أسباب انخفاض الولاء، أو حتى حلول لهذه المشكلات.

2. مقاييس ذاتية: وتكون عن طريق تصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة، توجه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم، وتعد من الطرق المباشرة للقياس، ويمكن تطبيق أسلوب الاستبيان بطريقتين:

أ - الأولى: تقوم على طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة، وتمتاز بسهولة.

ب - الثانية: تقوم على طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية، يتم تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

4-3 - المبحث الثالث

إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي

(Careers Management& Organizational Loyalty):

يسعى كل من المنظمة والعاملين لتحقيق أهدافهم من خلال إدارة المسارات الوظيفية، وذلك عن طريق صياغة الأهداف ووضع الخطط واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتنفيذها، وإن إدارة المسار الوظيفي بشكل سليم تعزز من الشعور بالإنجاز وترفع الروح المعنوية للعاملين، لأنها تتيح لهم فرصة استخدام وتطوير مواهبهم وخبراتهم في العمل، بينما قد تؤثر الممارسات السلبية لإدارة المسار الوظيفي سلباً على مشاعر العامل وتؤدي لإحباطه. (Greenhous & Others, 2000, 326)

وقد بينت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تحسن استثمار أنشطتها في إدارة المسارات الوظيفية، ستحصل على درجات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء من قبل العاملين لديها، مثل دراسة (Kayler & Ozmutaf, 2009) التي بينت وجود أثر إيجابي لتخطيط المسارات الوظيفية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والإنتاجية عند الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة سليمان ديميريل بتركيا، بالإضافة لدراسة (الهيبي، صلاح الدين، 2004) التي بينت وجود علاقات ارتباط بين تطوير المسار الوظيفي والرضا عن الوظيفة والمنظمة لدى العاملين في الجامعات الأردنية.

ويلاحظ أيضاً أن تزويد المنظمة للعاملين بالمعلومات اللازمة لهم، سيزيد من تركيزهم وتقربهم من المنظمة، وذلك لأن الإدارة الفعالة للمسارات الوظيفية تمكن العاملين من صياغة قرارات مبنية على أسس علمية وموضوعية تتفق مع قيمهم ومواهبهم وطموحاتهم وتحسن من الفاعلية التنظيمية والولاء التنظيمي، ومنه نجد أنه يتوجب على المنظمات التي تريد كسب ولاء العاملين لديها، أن تؤمن لهم فرصاً لإدارة مساراتهم الوظيفية، لأن الولاء التنظيمي لا يتحقق من خلال الأجور المرتفعة. (Bratton & Gold, 2000, 183)

وتظهر العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي جلية، من خلال أنشطة إدارة المسارات الوظيفية التي تستخدمها المنظمة للتحكم بالمسارات الوظيفية للعاملين لديها:

1. تستطيع المنظمة من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية، تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين والتأثير عليه عن طريق جعل العامل يشعر بالإنجاز من خلال المكافآت والثناء، ويتحمل مسؤولية العمل، وأن تطور المنظمة آليات ومحتوى العمل باستمرار.
2. وتعد الترقية كأحد أدوات إدارة المسار الوظيفي مدعماً رئيساً للولاء التنظيمي للعاملين لأنها تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية، من خلال العلاوات على الأجر التي يستحقها العامل عند ترقبته لوظيفة أعلى، ومن خلال إشباع طموحه في الإرتقاء لوظيفة أعلى تشبع حس المسؤولية وحب القيادة عنده.
3. تساعد آلية النقل والتدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات التي تعزز ثقتهم بالنفس وتحسن من أدائهم وتزيد من ولائهم للمنظمة، وذلك لشعور العامل بأهميته وأن له دوراً فاعلاً في المنظمة، خاصة وأن عملية النقل قد تكون استجابة لرغبة العامل، الأمر الذي يزيد من حبه للإدارة لأنها تعمل على تحقيق رغباته ومساعدته في مواجهة ظروفه العائلية والاجتماعية، فقد يضطر العامل لتغيير مكان سكنه ويطلب من المنظمة نقله لفرع آخر أو مكان عمل قريب من سكنه الجديد، وبالتالي سيشعر العامل بأن المنظمة قد أسدت له خدمة كبيرة عندما حققت طلبه، وسيعمل جاهداً لرد الجميل لها وذلك بالأداء الجيد والولاء المرتفع.
4. ويعمل التدريب على زيادة معارف ومعلومات العامل، وستتوسع رؤيته وتحليله للأهداف ويصبح أكثر قدرة على التعامل بحكمة مع المشكلات التي قد تواجهه في العمل، وتستطيع المنظمة استخدام عدة أشكال من التدريب، مثل: إتاحة الفرصة للعاملين لمتابعة تحصيلهم العلمي كالدراسات العليا مثلاً، ومن خلال اللقاءات الدورية مع العاملين، التي تعد وسيلة لسماع آرائهم وشكاويهم حول العمل وآليات تطويره وتعبر عن التفاعل بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يشعرهم بارتباط الإدارة بهم وتلاحمها معهم. (ديسلر، جاري، 2006، 361)

الفصل الخامس

الدراسة العملية

5-1 - المبحث الأول: الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

5-2 - المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.

5-3 - المبحث الثالث: التحليل الإحصائي.

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية وأهميته بنوعيه العام والخاص، والتعرف على منهجية الدراسة التي اتبعها الباحث ومجتمع الدراسة والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليها، ثم يعرض الآلية التي تم من خلالها بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة لها، والخطوات العملية المتبعة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب معالجة البيانات إحصائياً، كما يتناول هذا الفصل عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وتفسيرها من خلال إتباع أسلوب تحليل الانحدار ومعامل الارتباط، وأخيراً مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وإعداد المقترحات المناسبة لدعم النتائج.

5-1 - المبحث الأول

الاتصالات في الجمهورية العربية السورية:

أصبحت الاتصالات بمختلف أنواعها جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في عالم الأعمال اليوم، فهي شريان الحياة الذي يربط الأشخاص والجماعات وحتى الدول بعضها ببعض.

حيث تستطيع الاتصالات توفير مجموعة كبيرة من الخدمات، ذات الأثر الكبير على نواحي الحياة كافة، فهي توفر التواصل والتعليم والثقافة والرعاية الصحية، وكل ما يحتاجه الإنسان من خدمات تقع في هذا النطاق مثل الخدمات المصرفية الالكترونية والتعليم عن بعد وحتى الخدمات الحكومية التي تقدمها بعض الحكومات الالكترونية.

ويعد هذا القطاع في الجمهورية العربية السورية من القطاعات الخدمية في السوق السورية التي تعود بإيرادات كبيرة على الحكومة، وبقي هذا القطاع غير متطوراً لفترة طويلة حتى تم تحديثه في السنوات الأخيرة ليواكب التكنولوجيا العالمية، فقام بتنفيذ الاتصالات السريعة بشبكة الانترنت وأدخل شركات الاتصالات الخلوية الخاصة ومخدمات الانترنت لتستطيع إشباع متطلبات السوق.

5-1-1 - لمحة عن الشركة العامة للاتصالات:

أحدثت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية "بموجب المرسوم رقم 1935/ لعام 1975/7/10، باسم المؤسسة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وتم تعديل تسمية المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية إلى (المؤسسة العامة للاتصالات) بموجب المرسوم رقم 584/ تاريخ 13/ 12/ 2000، وأخيراً في سنة 2013 تم تحويل المؤسسة العامة للاتصالات إلى الشركة العامة للاتصالات وهي شركة عامة مساهمة. وتعد الشركة العامة للاتصالات المشغل الرئيس والوحيد لشبكة الاتصالات الثابتة في الجمهورية العربية السورية.

5-1-2 - لمحة عن شركة MTN سورية للاتصالات الخلوية:

MTN سورية هي الرائدة في مجال توفير خدمات الهاتف النقال، وتقديم الوصول إلى الشبكة الخلوية وحلول الأعمال. في عام 2007 تم إطلاق العلامة التجارية الجديدة MTN في سورية، وبالتالي إدخال حقبة جديدة من الاتصالات السلكية واللاسلكية في البلاد حيث تقدم MTN سورية للمجتمع السوري خدمات الهاتف النقال المتطورة، فضلاً عن الخدمات المجتمعية والمشاريع التي تدعم الشعب السوري، وهي جزء من مجموعة MTN التي أنشئت في عام 1994 وهي مجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية المتعددة الجنسيات، التي تعمل في 21 بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط، ولا بد من الإشارة إلى أن الدخول الأول لخدمة الاتصالات الخلوية لسورية كان أواخر عام 1999 بشركتي الاتصالات Syriatel و Spacotel، ثم تحولت تسمية شركة Spacotel إلى شركة تسعة أربعة (94) و Areeba وأخيراً اندمجت مع شركة MTN العالمية.

5-2 - المبحث الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة:

5-2-1 - منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الحقيقة، ويعبر هذا المنهج عن الظاهرة المدروسة كمّاً ونوعاً، حيث تم وضع الفرضيات الرئيسية ليقرر الجانب العملي من الدراسة قبولها أو رفضها كونها تشكل إجابات حول التساؤلات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، حيث سيجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، من أجل الوصول إلى استنتاجات ومقترحات تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

5-2-2 - مجتمع وعينة الدراسة:

تم الحديث عنه في الفصل الأول من الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 353 عاملاً في شركتي الاتصالات السورية و MTN سورية.

5-2-3 - أداة الدراسة:

1 - بناء أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة (الاستبيان) كأداة للدراسة لكونها من الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك دعماً ومساهمة للمعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية المتكررة، أو الملاحظة الشخصية، وذلك لمجموعة من الأسباب التي كانت خارجة عن إرادة الباحث، وعليه تم تصميم الاستبانة اعتماداً على ما يلي:

أ - الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي بشكل عام وعلاقة كل منهما مع متغيرات إدارية أخرى بشكل خاص.

ب- الدراسات والأبحاث المتعلقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها المستقلة (مثل: التدريب والترقية والتحفيز والتدوير الوظيفي، وغيرها من المتغيرات المذكورة في متن الدراسة والتي تم إدراجها في استبانة الدراسة).

تتألف الاستمارة من ثلاثة أقسام مرتبة وفق الآتي:

1. القسم الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في: (مكان العمل والمسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية).

2. القسم الثاني: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة في الدراسة والمتعلقة بإدارة المسارات الوظيفية بأبعادها كافة، حيث بلغ عدد عبارات هذا القسم (47) عبارة موزعة على المتغيرات الخمسة الآتية:

ü المتغير الأول: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات والعبارات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي ، حيث بلغ عدد عبارات هذا المتغير (10) عبارات.

ü المتغير الثاني: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات والعبارات المتعلقة بالتدريب الوظيفي، حيث بلغ عدد عبارات هذا المتغير (11) عبارة.

ü المتغير الثالث: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات والعبارات المتعلقة بالترقية الوظيفية، حيث بلغ عدد عبارات هذا المتغير (8) عبارات.

ü المتغير الرابع: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات والعبارات المتعلقة بالتحفيز الوظيفي، وقد بلغ عدد عبارات هذا المتغير (10) عبارات.

ü المتغير الخامس: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات والعبارات المتعلقة بالتدوير الوظيفي (النقل بين الوظائف)، وقد بلغ عدد عبارات هذا المتغير (8) عبارات.

3. القسم الثالث: يتألف من العبارات الممثلة للمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، حيث بلغ عدد عبارات هذا القسم (13) عبارة.

خرجت الاستمارة متضمنةً لـ (60) عبارة، تمثل متغيرات الدراسة الأصلية والبالغ عددها (5) متغيرات مستقلة تمثل في النهاية متغير واحد (إدارة المسارات الوظيفية)، ومتغير

تابع واحد هو **الولاء التنظيمي**، ويقابل كل عبارة من عباراتها قائمة تحمل خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي مرتبة كالاتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ومن أجل المعالجة الإحصائية تم إعطاء الخيارات السابقة درجات معينة (تثقيف) كالاتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة، وقد تم التأكد من أن الاستثمار المعدة لهذه الدراسة صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، وأنها تتضمن العناصر كافة التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وذلك من خلال:

أ - الصدق الظاهري:

تم من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وضع من أجله، وبلغ عدد المحكمين لاستبيان هذه الدراسة (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق وغيرها من الجامعات ملحق رقم (2)، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، وخرجت الاستثمار بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (1).

ب - ثبات أداة القياس (الوثوقية): Reliability

تم إجراء اختبار الثبات على عينة الدراسة باستخدام معامل **Alpha Cronbach** ويقصد بثبات أداة القياس "الاتساق الداخلي بين عباراتها، ولثبات الأداة جانبان الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الآخر للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي قام بتصميمه، إن قيمة معامل الارتباط **Alpha Cronbach** تتراوح بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0,70) (Hair,1998,115).

يوضح الجدول رقم (1-3) نتائج التحليل لمعامل **Alpha Cronbach** لكل (قسم) من أقسام الاستثمار.

الجدول رقم (3-1): معامل Alpha Cronbach لأقسام الدراسة

الترتيب	تقيم الثبات	قيمة معامل ALPHA CRONBACH	القسم
المتغيرات المستقلة: إدارة المسارات الوظيفية 0.9704 عال			
5	عال	0.886	إدارة المسارات الوظيفية
3	عال جدا	0.907	التدريب الوظيفي
1	عال جدا	0.922	الترقية الوظيفية
2	عال جدا	0.909	التحفيز الوظيفي
6	عال	0.857	التدوير الوظيفي
المتغير التابع: الولاء التنظيمي 0.8736 عال			
4	عال	0.893	الولاء التنظيمي
---	عال جدا	0.973	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الإحصائية

نلاحظ من الجدول رقم (3-1) أن قيمة معامل Alpha Cronbach لجميع محاور الاستمارة تتراوح بين (0.857) عند محور التدوير الوظيفي و(0.922) عند المتغير المتعلق بالترقية الوظيفية، أي أن قيم المعامل لجميع المحاور أكبر من (0,70)، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي بين عباراتها، كما أن قيمة المعامل الكلي لعبارات الاستمارة قد بلغ (0.973) وهذه القيمة مرتفعة جداً، الأمر الذي يدل على درجة ثبات جيدة جداً تتمتع بها الاستمارة وهي صالحة لقياس ما أعدت له.

5-2-3-2 صدق أداة الدراسة:

يقسم الباحثون صدق المقياس إلى عدة أنواع هي:

أ- صدق أو صلاحية المحتوى : Content Validity

وهو ما يطلق عليه أيضاً صدق الشكل **Face Validity**، ويهدف إلى التأكد من مدى التوافق بين العبارات التي تحتويها أداة القياس مع الموضوع الذي يتم دراسته، وهو يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي من قبل الباحثين وبناءً عليه، فقد تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين انظر الملحق رقم (2).

ب- الصدق النظري : Nomological Validity

يعني مدى الاعتماد في إعداد أداة القياس في الدراسة على النظريات والأبحاث السابقة والمبادئ المتعارف عليها في المجال نفسه.

ت- الصدق التجميقي : Convergent Validity

يحدد درجة ترابط المفاهيم والعبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس، فكلما زادت درجة الارتباط في المقياس للمتغيرات كافة أو العبارات المراد قياسها كلما دل ذلك على أن أداة القياس تحقق الهدف الذي صممت من أجله.

بناءً عليه ولتحقيق صدق المحتوى وصدق التمايز والصدق النظري، استعان الباحث في إعداد المقاييس بالدراسات السابقة، والمراجع النظرية مع القيام بإجراء التعديلات المناسبة وذلك تبعاً لطبيعة الدراسة، أما بالنسبة لاختبار صدق المقاييس إحصائياً فقد استخدم الباحث أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي **Exploratory Factor Analysis**، والذي "يهدف إلى فحص البيانات بغرض البحث عن الهيكل الذي يعبر عن مجموعة من المتغيرات، وبالتالي فهو أداة لتقليل البيانات مستخدماً طريقة المكونات الأساسية **Principal Component**، وطريقة التباين الأقصى **Varimax** العمودية بالنسبة لتدوير محاور مصفوفة الارتباط، والهدف من التدوير هو إعادة توزيع تشعبات المتغيرات على العوامل حتى لا يستحوذ العامل الأول أو العوامل الأولى على أكبر قدر من التشعبات ويكون ذلك

على حساب بقية العوامل (غنيم، أحمد، 197، 2000)، كما يمكن الحكم على الصدق التجميعي للمقياس المستخدم في حال توفر في نتائج التحليل العاملي ما يلي:

1. معيار نسبة التباين: وهو "التباين الإجمالي المفسر لكل العوامل، ولا يوجد حد أدنى يطبق دائماً لهذه النسبة، ومع ذلك يتفق الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية، مثل الاقتصاد أن نسبة 60% أو أكثر تكون مقبولة.

2. الجذر الكامن: **Eigen values** يجب أن لا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدوير عن (1) حتى يمكن القول بأنه معنوي إحصائياً، ويمكن تعريف الجذر الكامن بأنه: "مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل (Hair, 1998, 134).

3. تشبع العوامل: ولمعرفة متى يكون تشبع العوامل معنوياً ودالاً إحصائياً بالاستناد إلى حجم العينة يمكن النظر إلى الجدول رقم (1-4)، الذي يوضح ذلك وبما أن حجم العينة في هذا الدراسة يساوي (353) مفردة، يمكن اعتبار التشبع معنوياً ودالاً إحصائياً إذا كانت القيمة المطلقة لذلك التشبع أكبر أو تساوي (0.30).

الجدول رقم (1-4): معنوية التشبع وفقاً لحجم العينة

وزن العامل (بالقيم)	حجم العينة المناسب (أكبر أو يساوي)
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الإحصائية

5-3 - المبحث الثالث

التحليل الإحصائي:

5-3-1 - الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لعينة الدراسة:

1 - توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول رقم (5-1) توزيع مفردات العينة حسب الجنس، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، حيث بلغ عدد الذكور في العينة 183 عاملاً بنسبة بلغت 51.8%، في حين بلغ عدد الإناث 170 عاملة بنسبة بلغت 48.2%، وإن تقارب عدد الإناث لعدد الذكور في العينة دليل واضح على انتشار ثقافة التوظيف في صفوف الإناث في المجتمع السوري باعتباره مجتمعاً منفتحاً لا يميز بين المرأة والرجل، وبسبب طبيعة نشاط الشركات موضوع الدراسة وهو القطاع الخدمي الذي تفضله الإناث على القطاع الإنتاجي.

الجدول رقم (5-1): توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	183	51.8	51.8	51.8
أنثى	170	48.2	48.2	100.0
Total	353	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

2 - توزيع مفردات العينة حسب القطاع:

يوضح الجدول رقم (6-1) توزيع مفردات العينة حسب القطاع (عام/خاص)، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (1-6): توزيع مفردات العينة وفق القطاع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قطاع عام	210	59.5	59.5	59.5
قطاع خاص	143	40.5	40.5	100.0
Total	353	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-6) أن نسبة من كانوا يعملون لدى القطاع العام قد بلغت (59.5%) من عدد أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (210) من إجمالي العينة الكلية والبالغ (353)، أما نسبة من كانوا يعملون في القطاع الخاص فقد بلغت (40.5%) من حجم العينة الكلي.

3- توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (1-7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الذي يملكه أفرادها، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-7): توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية أو أقل	32	9.1	9.1	9.1
معهد	47	13.3	13.3	22.4
إجازة جامعية	258	73.1	73.1	95.5
ماجستير	15	4.2	4.2	99.7
دكتوراه	1	0.3	0.3	100.0
Total	353	100.0	100.0	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-7) أن من يحملون إجازة جامعية يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، فقد بلغت نسبة من يحملون إجازة جامعية من

أفراد العينة (73.1%)، وهذا الأمر طبيعي كون المؤهل العلمي المفضل لدى المؤسسات كافة وقطاع الخدمات (اتصالات، مصارف، تأمين) خاصة هو التخصص الأكاديمي الجيد والمتمثل بالإجازة الجامعية، ويدل على إعطاء الإدارة أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الوظيفي.

إن مستوى نسبة حملة الإجازة مرتفع مقارنة مع حملة الشهادات العليا وهذا الأمر طبيعي وهو عال إلى حد ما، ويمكن الاعتماد عليه كأساس عند وضع برامج التطوير الوظيفي للارتقاء بالعمل إلى مستويات جيدة، والتأهيل لشغل المناصب الإدارية العليا.

أما نسبة الذين يحملون شهادات عليا في عينة الدراسة (ماجستير، دكتوراه) فقد كانت (4.5%)، وجاء أصحاب هاتين الفئتين في المرتبتين الأخيرتين، وإن مجموع هاتين النسبتين يشير إلى عدم وجود شهادات عليا بنسبة عالية تعمل في مجال الاتصالات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، أما بالنسبة لحملة المعاهد التقنية فقد بلغت نسبتهم (13.3%) وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثانية بعد حملة الإجازة الجامعية وتشير هذه النسبة إلى وجود اعتماد لشركات الاتصالات على خريجي المعاهد التقنية ولو بنسب قليلة إلى حد ما، أما بالنسبة لحملة الشهادة الثانوية فقد بلغت نسبتهم (9.1%) وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثالثة، وتشير هذه النسبة إلى اعتماد شركات الاتصالات على خريجي الثانوية بنسب قليلة إلى حد ما أيضاً، كما هو الأمر بالنسبة لحملة شهادة المعاهد التقنية.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:

يوضح الجدول رقم(1-8) توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري، وذلك وفق التقسيم الوظيفي الذي تم اختياره كعينة للدراسة المطبقة على الإدارة العامة لشركة الاتصالات العامة، وإدارة شركة الاتصالات الخاصة MTN عينة الدراسة.

الجدول رقم (1-8): توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	14	4.0	4.0	4.0
معاون مدير	31	8.8	8.8	12.7
رئيس قسم	66	18.7	18.7	31.4
مشرف	30	8.5	8.5	39.9
موظف	212	60.1	60.1	100.0
Total	353	100.0	100.0	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يبين الجدول رقم (1-8) أن نسبة المديرين الذين أجابوا على استمارة الدراسة قد بلغت (4.0%) من النسبة الكلية للعينة، وهذه النسبة قليلة لكنها طبيعية لأنهم من مستوى الإدارة العليا وذلك بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة، وقد جاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الأخيرة، كما بلغت نسبة معاوني المديرين في هذه العينة (8.8%) بواقع (31) مستجيباً ومستجيبةً وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثالثة، أما بالنسبة لرؤساء الأقسام ممن شملتهم عينة الدراسة فقد بلغت نسبتهم (18.7%) من النسبة الكلية للعينة، وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثانية كونهم في مستوى الإدارة الوسطى، أما نسبة المشرفين على الأعمال المشمولين بعينة الدراسة فقد بلغت (8.5%) وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الرابعة بواقع (30) مستجيباً ومستجيبةً، أما بالنسبة للفئة الخامسة (الموظفين) الذين تضمنتهم عينة الدراسة فقد بلغت نسبتهم (60.1%) من النسبة الكلية للعينة بواقع (212) مستجيباً ومستجيبةً، حيث جاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الأولى، وهذا يدل على تعدد الوظائف التنفيذية في شركتي الاتصالات، ويصنف أصحاب هذه الفئة في المستوى التنفيذي من الهرم الوظيفي في شركتي الاتصالات العامة والخاصة.

5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (1-9) توزيع أفراد العينة حسب القدم الوظيفي والخبرة التي يمتلكها في العمل، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1-9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة وأقل	43	12.2	12.2	12.2
أكثر من سنة وأقل من 3	72	20.4	20.4	32.6
أكثر من 3 وأقل من 6	49	13.9	13.9	46.5
أكثر من 6 وأقل من 9	58	16.4	16.4	62.9
9 سنوات و أكثر	131	37.1	37.1	100.0
Total	353	100.0	100.0	

الجدول من إعداد الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يشير الجدول رقم (1-9) إلى أن نسبة من كانت خبرتهم سنة وأقل قد بلغت (12.2%)، ويأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الخامسة عند توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة الوظيفية، أما نسبة من تتراوح خبرتهم بين (أكثر من سنة وأقل من 3 سنوات) فقد بلغت (20.4%)، إذ يأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثانية، وأن نسبة من تتراوح خبرتهم بين (أكثر من 3 سنوات وأقل من 6 سنوات) قد بلغت (13.9%)، ويأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الرابعة، كما بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين (أكثر من 6 سنوات وأقل من 9 سنوات) قد بلغت (16.4%) ويأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثالثة، وإن مجموع النسب الأربعة السابقة والبالغ (62.9%) هذه النسبة تشير إلى أن النسبة العظمى من أفراد العينة المشمولة بالدراسة تقريباً هم من فئة الشباب ومتوسطي العمر، أما نسبة من بلغت خبرتهم (9 سنوات فأكثر) فقد بلغت (37.1%) من النسبة الكلية للعينة، وتشير هذه النسبة إلى أن (40%) تقريباً من أفراد العينة من ذوي الخبرة الجيدة في العمل، حيث جاء أصحاب هذه العينة في المرتبة الأولى وفقاً لمعيار سنوات الخدمة، ويفسر ذلك أيضاً بحدثة عهد شركة الاتصالات الخاصة الخلوية في السوق السورية.

6- توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية المتبعة:

يوضح الجدول رقم (10-1) توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية التي اتبعتها موظفي شركتي الاتصالات، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (10-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية المتبعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لم أتبع أي دورة Valid	20	5.7	5.7	5.7
دورة واحدة	35	9.9	9.9	15.6
دورتان	69	19.5	19.5	35.1
ثلاث دورات	75	21.2	21.2	56.4
أربع دورات وأكثر	154	43.6	43.6	100.0
Total	353	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الإحصائية

يشير الجدول رقم (10-1) إلى أن نسبة العاملين الذين لم يتبعوا أي دورة تدريبية قد بلغت (5.7%)، ويأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الخامسة عند توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية المتبعة، أما نسبة من اتبع دورة تدريبية واحدة فقد بلغت (9.9%)، إذ يأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الرابعة، وأن نسبة من اتبع دورتين تدريبيتين قد بلغت (19.5%)، ويأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثالثة، كما بلغت نسبة من اتبع ثلاث دورات تدريبية (21.2%) ويأتي أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثانية، أما نسبة من اتبع أربع دورات أو أكثر فقد بلغت (43.6%) من النسبة الكلية للعينة، وتشير هذه النسبة إلى أن حوالي نصف عينة الدراسة قد اتبعت دورات تدريبية عديدة، وهذا يشير إلى اهتمام الإدارة بالتدريب، لضمان العمالة العالية التأهيل والقدرات ولمساعدة العاملين في إدارة مساراتهم الوظيفية وتعزيز ولائهم لجهة العمل.

5-3-2- نتائج التحليل العاملي:

يقصد بالتحليل العاملي: الأسلوب الإحصائي الذي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخليا فيما بينها في تكوين ما يسمى عامل ما، بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، أي أن كل متغير من هذه المتغيرات يتشعب على هذا العامل بقيم متفاوتة توضح الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات المرتبطة بالنسبة لهذا العامل، وهدفه الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في عدد من الظواهر المختلفة. (إبراهيم، محمد أنور، 2002، 196) ومن أجل الوصول إلى نتائج مقبولة عن طريق أسلوب التحليل العاملي المطبق في هذه الدراسة، يجب أن تتمتع المقاييس المستخدمة فيما يخص جميع المحاور المتعلقة بالمتغيرات الأصلية للدراسة بالصدق التجميعي **Convergent Validity**، وللوصول إلى ذلك يجب أن تتحقق الشروط الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

- أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط غير مساوية للصفر $|R| \neq 0$.
- ب- اجتياز اختبار مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)**، للدلالة على كفاية حجم العينة على نحو جيد، علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.30). (Leech,2005,245)
- ت- تحقيق درجة المعنوية لاختبار **Bartlett**، والتي تشترط أن تكون قيمة هذا الاختبار أقل من (0.05)، للدلالة على وجود ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي.

2. أن تكون تشعبات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل المستخرجة، أكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (350) مفردة، كما يجب أن تكون قيم الجذر الكامن بعد التدوير كافة ولكل العوامل، أكبر من الواحد لتحقيق معيار الجذر الكامن.

3. أن تكون نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعةً أكبر من "الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%) (رزق الله، عايدة، 2000، 348).

1 - اختبار صلاحية صدق مقياس محور إدارة المسار الوظيفي:

لاختبار صلاحية صدق مقياس أسئلة إدارة المسار الوظيفي، لابد لنا من معرفة عبارات هذا المتغير والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية له، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-11): الممثل لعبارات إدارة المسار الوظيفي

عبارات المتغير الأول	عبارات المقياس
Q1	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي.
Q2	توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي.
Q3	تدعم الإدارة إستراتيجية المسارات الوظيفية بتطوير العاملين.
Q4	تلبي المسارات الوظيفية طموحات العاملين.
Q5	تهدف خطط المسارات الوظيفية لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
Q6	يجب اعتماد مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة.
Q7	تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه.
Q8	يعلم العامل بشكل مسبق مساره الوظيفي.
Q9	أفضل وجود مرشد لي في مساري الوظيفي.
Q10	أعمل على تحقيق أهداف مساري الوظيفي.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذه الدراسة

أما نتائج التحليل العاملي الخاص بالعبارات الممثلة لمتغيرات إدارة المسار الوظيفي وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (12-1): نتائج التحليل العامل لمقياس إدارة المسار الوظيفي

تثبيعات العوامل		العبارات
Factor2	Factor1	
تحقيق أهداف المسار الوظيفي بيانات متطورة	تلبية طموحات العاملين	
--	.873	Q1
--	.825	Q2
--	.869	Q3
--	.874	Q4
--	.785	Q5
.684	--	Q6
--	.820	Q7
--	.821	Q8
.684	--	Q9
.791	--	Q10
1.65	4.95	الجذر الكامن بعد التدوير
16.479	49.512	النسبة المئوية للتباين المفسر
65.991	49.512	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان

يتضح من الجدول رقم (12-1) أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لإدارة المسار الوظيفي، وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (65.991%) من التباين الكلي للعبارات، وهذه العوامل هي:

العامل الأول: تلبية المسارات الوظيفية لطموحات العاملين.

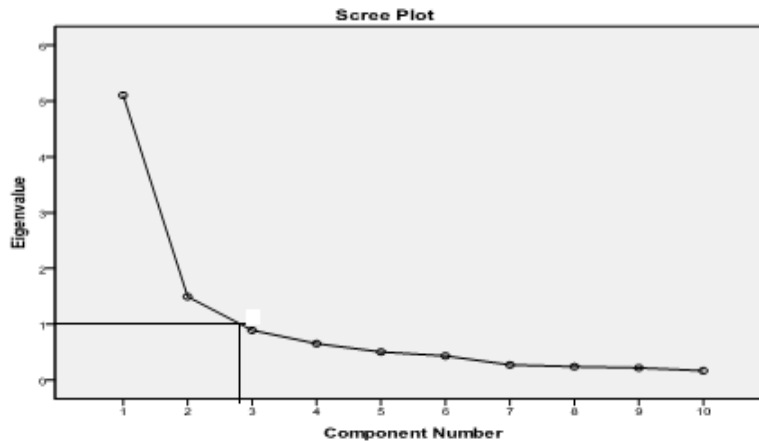
تم تحميل هذا العامل بسبع عبارات، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (49.512%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: العمل على تحقيق أهداف المسار الوظيفي.

تم تحميل هذا العامل بثلاث عبارات، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (16.479%) من التباين الكلي للعبارات.

يمكن تمثيل العاملين المستخرجين والخاصين بهذا المتغير وفقاً لاختبار سكري الركامي الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (2-12) الآتي:

الشكل رقم (2-12) اختبار سكري الركامي



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

مما سبق نستطيع القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا الدراسة فيما يخص القسم المتعلق بالمتغيرات العائدة لإدارة المسار الوظيفي، تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.002$.

ب- مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (0.870) وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

ت - درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (13-1) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (13-1): نتائج اختبار KMO and Bartlett

0.870		اختبار KMO
2086.879	كاي تربيع Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
45	df درجات الحرية	
0.000	Sig. المعنوية	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان

2. كانت تشبعات عبارات المقياس على العاملين المستخرجين قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (350) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن بعد التدوير للعاملين المستخرجين أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (65.991%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، حيث كانت نسب التباين كافة التي يفسرها كل عامل على حدة تفوق 0.05% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

2 - اختبار صلاحية صدق مقياس متغير التدريب:

لاختبار صلاحية صدق مقياس التدريب، لابد لنا من معرفة عبارات هذا المتغير والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية له، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-14): عبارات متغير التدريب

العبارات	عبارات المقياس
Q11	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
Q12	يوجد قسم متخصص للتدريب داخل المنظمة.
Q13	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة للتدريب.
Q14	يوجد تكامل بين إستراتيجية التدريب وإدارة المسارات الوظيفية.
Q15	تعتمد المنظمة موازنة سنوية للتدريب.
Q16	تتوافق خطط التدريب مع متطلبات العمل الوظيفي.
Q17	تتوافق خطط التدريب مع التغيرات المحتملة للمسار الوظيفي.
Q18	توفر الإدارة الجو المناسب للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبة.
Q19	يتم إعطاء الوقت الكافي للمتدربين لتحقيق أهداف التدريب.
Q20	يساعد التدريب المتدربين في التغلب على نقاط ضعفهم.
Q21	تعتبر الإدارة المسارات الوظيفية، هي الأساس في رسم إستراتيجية التدريب في المنظمة.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا الدراسة

أما نتائج التحليل العاملي الخاص بالعبارات الممثلة لمتغيرات محور التدريب وتشبع

تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها، فيمكن إدراجها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1-15): نتائج التحليل العاملي لمقياس التدريب

تشبعات العوامل			العبارات	
Factor3	Factor2	Factor1		
الاهتمام بالتدريب	اعتماد الموازنة السنوية	رسم إستراتيجية التدريب		
--	--	.729	تحذف	Q11
.937	--	--	Q12	
.489	--	.742	تحذف	Q13
--	--	.788	Q14	
--	.846	--	Q15	
--	.709	.426	تحذف	Q16
--	.574	.640	تحذف	Q17
--	.436	.776	تحذف	Q18
--	.623	.311	تحذف	Q19
--	.734	--	Q20	
--	--	.795	Q21	
1.407	2.881	3.703	الجذر الكامن بعد التدوير	
12.792	26.19	33.661	النسبة المئوية للتباين المفسر	
72.643	59.851	33.661	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-15) أنه قد تمّ استخلاص (3) عوامل من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة للتدريب، وقد فسرت هذه العوامل ما نسبته (72.643 %) من التباين الكلي للعبارات، وهذه العوامل هي:

العامل الأول: أن الإدارة تعتبر المسارات الوظيفية، هي الأساس في رسم إستراتيجية التدريب في المنظمة.

تم تحميل هذا العامل بثمان عبارات، حذفت خمسة منها لتشبعها بأكثر من عامل، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (33.661%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: اعتماد المنظمة موازنة سنوية للتدريب.

تم تحميل هذا العامل بست عبارات، حذفت أربعة منها لتتبعها بأكثر من عامل، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (26.19%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: وجود قسم متخصص للتدريب داخل المنظمة.

تم تحميل هذا العامل بعبارتين، حذفت واحدة لتتبعها بعاملين، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (12.792%) من التباين الكلي للعبارات.

يمكن تمثيل العوامل المستخرجة والخاصة بالتدرب وفقاً لاختبار سكري الركامي الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (2-13): اختبار سكري الركامي



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

مما سبق نستطيع القول بأن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة فيما يخص القسم المتعلق بالمتغيرات العائدة للتدريب تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسة وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.001$.

ب - مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (0.867) وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

ت - درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (1-16) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (1-16): نتائج اختبار KMO and Bartlett

0.867		اختبار KMO
2348.681	كاي تربيع Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
55	df درجات الحرية	
0.000	Sig. المعنوية	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان

2. كانت تشبعات عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (350) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن بعد التدوير للعوامل المستخرجة أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة (72.642%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، حيث كانت نسب التباين كافة التي يفسرها كل عامل على حدة تفوق 0.05% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

3 - اختبار صلاحية صدق مقياس محور الترقية الوظيفية:

لاختبار صلاحية صدق مقياس الترقية الوظيفية، لابد لنا من معرفة عباراته والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية له، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17-1): عبارات الترقية الوظيفية

العبارات	عبارات المقياس
Q22	توجد إستراتيجية واضحة للترقية في المنظمة.
Q23	تتم الترقية بناء على أسس عادلة.
Q24	تمنح الترقية على أساس الكفاءة.
Q25	تمنح الترقية على أساس الأقدمية.
Q26	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها.
Q27	أرى أن هناك تناسب بين المؤهل العلمي للعامل وفئته الوظيفية.
Q28	لا تتأخر الإدارة في اتخاذ إجراءات الترقية.
Q29	تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي.

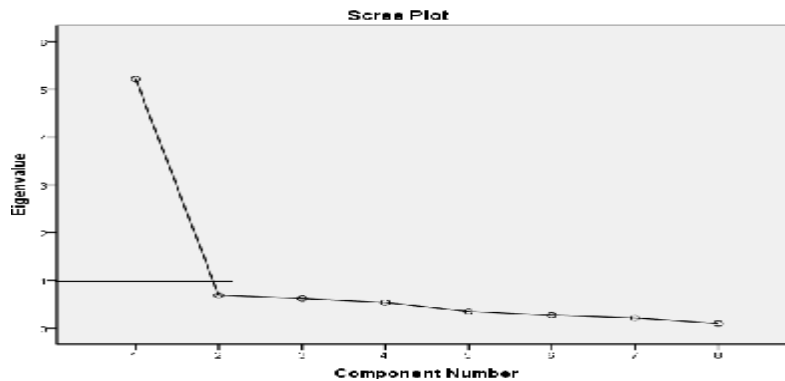
الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا الدراسة
أما نتائج التحليل العاملي الخاص بالعبارات الممثلة لمتغيرات الترقية الوظيفية
وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول الآتي:
الجدول رقم (18-1): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور الترقية الوظيفية

العبارات	تشبعات العوامل
	Factor1
	منح الترقية على أساس الكفاءة
Q22	.833
Q23	.874
Q24	.876
Q25	.691
Q26	.725
Q27	.811
Q28	.784
Q29	.846
الجذر الكامن بعد التدوير	5.216
النسبة المنوية للتباين المفسر	65.203
النسبة المنوية التراكمية للتباين المفسر	65.203

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-18) أنه قد تمّ استخلاص عامل واحد من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة للترقية الوظيفية وهو (منح الترقية على أساس الكفاءة) وقد فسر هذا العامل ما نسبته (65.203%) من التباين الكلي للعبارات، ويمكن تمثيل العامل المستخرج والخاص به وفقاً لاختبار سكري الركامي الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (2-14) الآتي:

الشكل رقم (2-14): اختبار سكري الركامي



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

مما سبق نستطيع القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا الدراسة فيما يخص المتغير أو القسم المتعلق بالمتغيرات العائدة لمحور الترقية الوظيفية تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.002$.

ب- مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (0.889) وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علمياً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

ت- درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (1-19) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (1-19): نتائج اختبار KMO and Bartlett

0.889		اختبار KMO
2100.07	كاي تربيع Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
28	df درجات الحرية	
0.000	Sig. المعنوية	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

2. كانت تشبعات عبارات المقياس على العامل المستخرج قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (353) مفردة. كما أن قيم الجذر الكامن بعد التدوير لهذا العامل أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العامل المستخلص (65.203%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%).

4 - اختبار صلاحية صدق مقياس التحفيز الوظيفي:

لاختبار صلاحية صدق مقياس التحفيز الوظيفي، لابد لنا من معرفة عباراته والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية له، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-20): عبارات التحفيز الوظيفي

العبارات	عبارات المقياس
Q30	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة.
Q31	يقوم نظام الحوافز على أسس عادلة.
Q32	يثني الرئيس على العاملين المميزين.
Q33	يشارك العامل في صنع القرارات المتعلقة بعمله.
Q34	يكافأ العامل مقابل الأعمال الإضافية.
Q35	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته.
Q36	تكافأ الأعمال المميزة استثنائياً.
Q37	يتم إضافة مهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات وظيفتي.
Q38	يساعد الرئيس المباشر العامل في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة في عمله.
Q39	تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحاتي الوظيفية.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذه الدراسة

أما نتائج التحليل العاملي الخاص بالعبارات الممثلة لمتغيرات التحفيز الوظيفي وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (21-1): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور التحفيز الوظيفي

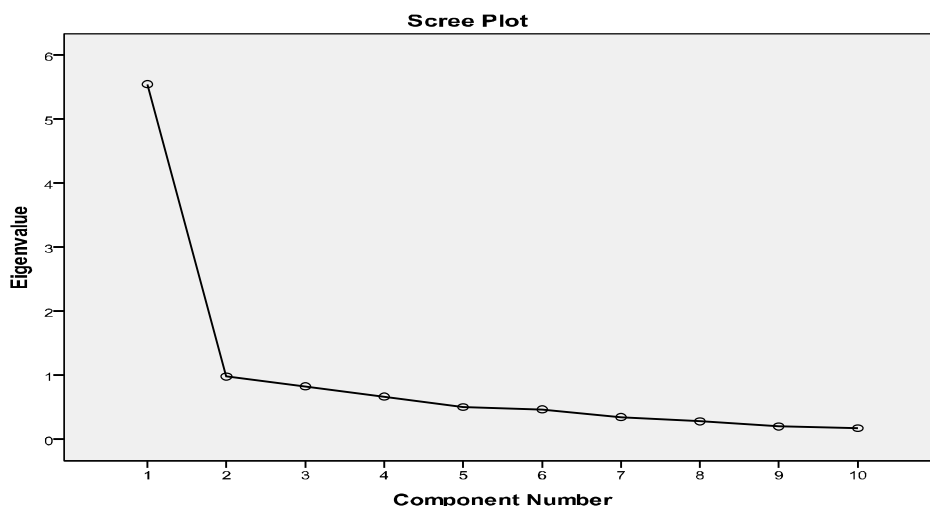
العبارات	تشبعات العوامل
	Factor1
	منح العامل صلاحيات ومشاركته في صنع القرارات
Q30	.624
Q31	.744
Q32	.815
Q33	.848
Q34	.713
Q35	.848
Q36	.783
Q37	.713
Q38	.636
Q39	.684
الجذر الكامن بعد التدوير	5.546
النسبة المئوية للتباين المفسر	60.462
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	60.462

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان

يتضح من الجدول رقم (21-1) أنه قد تمّ استخلاص عامل واحد من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة للتحفيز الوظيفي (منح العامل صلاحيات ومشاركته في صنع القرارات) وقد فسر هذا العامل ما نسبته (60.462%) من التباين الكلي للعبارات، ويمكن

تمثيل العامل المستخرج والخاص به وفقاً لاختبار سكري الركامي الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (2-15) الآتي:

الشكل رقم (2-15): اختبار سكري الركامي



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

مما سبق نستطيع القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا الدراسة فيما يخص المتغير أو القسم المتعلق بالمتغيرات العائدة للتحفيز الوظيفي تتمتع جميعها بالصدق التجمعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:
 - أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.002$.
 - ب- مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (0.876) وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).
 - ت- درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (1-22) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (1-22): نتائج اختبار KMO and Bartlett

0.876		اختبار KMO
2092.701	كاي Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
45	df درجات الحرية	
0.000	Sig. المعنوية	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

2. كانت تشبعات عبارات المقياس على العامل المستخرج قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (353) مفردة. كما أن قيم الجذر الكامن بعد التدوير لهذا العامل أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العامل المستخلص (60.462%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%).

5 - اختبار صلاحية صدق مقياس التدوير الوظيفي:

لاختبار صلاحية صدق مقياس التدوير الوظيفي، لا بد لنا من معرفة عباراته والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية له، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-23): عبارات التدوير الوظيفي

العبارات	عبارات المقياس
Q40	توجد إستراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في المنظمة.
Q41	يتم التدوير الوظيفي بهدف اكتساب الخبرات اللازمة للعمل.
Q42	يفهم النقل عقوبة أحياناً.
Q43	يساهم التدوير الوظيفي بتهيئتي لشغل مناصب أعلى.
Q44	تتبع الإدارة رغبات واهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف.
Q45	يتم مشاوره العامل قبل نقله إلى وظيفة أخرى.
Q46	تعد المسارات الوظيفية الأساس في رسم إستراتيجية النقل الوظيفي.
Q47	تعتمد الإدارة على التدوير الوظيفي كأداة لإدارة المسارات الوظيفية.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذه الدراسة

أما نتائج التحليل العاملي الخاص بالعبارات الممثلة لمتغيرات التدوير الوظيفي وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (24-1): نتائج التحليل العاملي لمقياس التدوير الوظيفي

تشبعات العوامل		العبارات	
Factor2	Factor1		
ضعف إدراك العامل للتدوير الوظيفي	مراعاة التدوير الوظيفي		
.385	.611	تحذف	Q40
.488	.581	تحذف	Q41
.795	--		Q42
--	.740		Q43
--	.877		Q44
--	.784		Q45
.733	--		Q46
.656	.453	تحذف	Q47
2.07	3.07	الجذر الكامن بعد التدوير	
25.878	38.372	النسبة المئوية للتباين المفسر	
64.25	38.372	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان

يتضح من الجدول رقم (24-1) أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة للتدوير الوظيفي، وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (64.25%) من التباين الكلي للعبارات، وهذه العوامل هي:

العامل الأول: مراعاة الإدارة رغبات واهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف.

تم تحميل هذا العامل بست عبارات، وقد حذفت ثلاثة منها لتشبعها بعاملين، وفسر هذا العامل ما نسبته (38.372%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: ضعف إدراك العامل للتدوير الوظيفي.

تم تحميل هذا العامل بخمس عبارات، وحذفت ثلاثة منها لتشبعها بأكثر من عامل، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (25.878%) من التباين الكلي للعبارات.

يمكن تمثيل العاملين المستخرجين والخاصين بهذا المتغير وفقاً لاختبار سكري الركامي الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (2-16) الآتي:

الشكل رقم (2-16) اختبار سكري الركامي



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

مما سبق نستطيع القول: بأن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة فيما يخص القسم المتعلق بالمتغيرات العائدة للتدوير الوظيفي تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا **Determinant = 0.03**.

ب - مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (0.835) وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

ت - درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (1-25) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (1-25): نتائج اختبار KMO and Bartlett

0.835		اختبار KMO
1223.837	كاي تربيع Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
28	df درجات الحرية	
0.000	Sig. المعنوية	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان

2. كانت تشبعات عبارات المقياس على العاملين المستخرجين قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (350) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن بعد التدوير للعاملين المستخرجين أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (64.25%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل على حدة تفوق 0.05% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

6 - اختبار صلاحية صدق مقياس الولاء التنظيمي:

لاختبار صلاحية صدق مقياس الولاء التنظيمي، لابد لنا من معرفة عباراته والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية له، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-26): عبارات الولاء التنظيمي

العبارات	عبارات المقياس
Q48	يشعرنى عملي في هذه المنظمة بالسعادة.
Q49	أشعر بالانتماء لهذه المنظمة.
Q50	أعد نفسي عنصرا فعالا وبناء في المنظمة.
Q51	أبذل قصارى جهدي لنجاح المنظمة.
Q52	أفضل الاستمرار في منظمتي الحالية على أي عمل آخر.
Q53	أفأخر بعملي في هذه المنظمة.
Q54	أشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها.
Q55	تضمن المنظمة مستقبلا كريما للعاملين.
Q56	تتوافق قيم المنظمة مع قيمى.
Q57	لا يوجد تعارض بين أهدافى وأهداف المنظمة.
Q58	تزيد فرص النمو الوظيفي من ولائى للمنظمة.
Q59	أزكى المنظمة في المجتمع.
Q60	تغيير وضعى الوظيفي لضرورات العمل لن يدفعنى لترك المنظمة.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.
أما نتائج التحليل العاملي الخاص بالعبارات الممثلة لمتغيرات الولاء التنظيمي
وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1-27): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور الولاء التنظيمي

تشبعات العوامل				العبارات	
Factor4	Factor3	Factor2	Factor1		
تغيير الوضع الوظيفي	توافق القيم	الانتماء للمنظمة	الاعتزاز بالمنظمة		
--	--	.831	--	Q48	
--	--	.870	--	Q49	
--	--	.743	.324	تحذف	Q50
--	--	--	.569	Q51	
--	--	.395	.733	تحذف	Q52
--	--	--	.805	Q53	
--	.405	--	.741	تحذف	Q54
--	.705	--	--	Q55	
--	.764	--	--	Q56	
.346	.776	--	--	تحذف	Q57
.469	.656	--	--	تحذف	Q58
.708	--	--	--	تحذف	Q59
.855	--	--	--	Q60	
1.805	2.528	2.529	2.638	الجذر الكامن بعد التدوير	
13.886	19.443	19.452	20.289	النسبة المئوية للتباين المفسر	
73.07	59.184	39.74	20.289	النسبة المئوية التراكمية للتباين	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-27) أنه قد تمّ استخلاص أربعة عوامل من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة للولاء التنظيمي، وقد فسرت هذه العوامل ما نسبته (73.07%) من التباين الكلي للعبارات، وهذه العوامل هي:

العامل الأول: الاعتزاز بالمنظمة.

تم تحميل هذا العامل بخمس عبارات، وقد حذفت ثلاثة منها لتشبعها بعاملين، وفسر هذا العامل ما نسبته (20.289%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: الانتماء للمنظمة.

تم تحميل هذا العامل بأربع عبارات، وحذفت اثنتان منها لتشبعها بأكثر من عامل، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (19.452%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: توافق قيم المنظمة مع قيم العاملين.

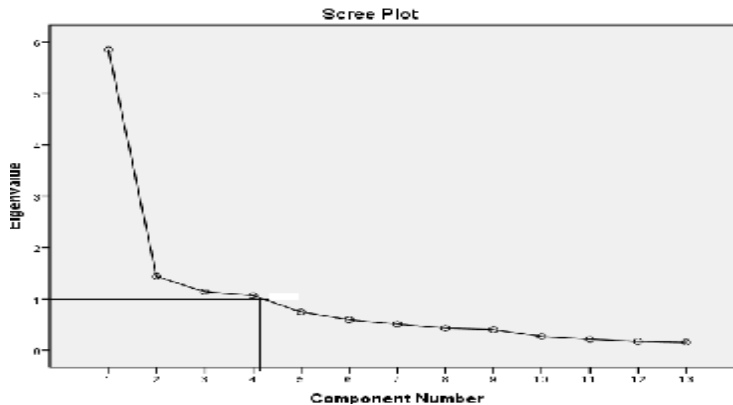
تم تحميل هذا العامل بخمس عبارات، وقد حذفت ثلاثة منها لتشبعها بعاملين، وفسر هذا العامل ما نسبته (19.443%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الرابع: تغيير الوضعي الوظيفي لن يدفع العامل لترك المنظمة.

تم تحميل هذا العامل بأربع عبارات، وحذفت اثنتان منها لتشبعها بأكثر من عامل، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (13.886%) من التباين الكلي للعبارات.

يمكن تمثيل العوامل المستخرجة والخاصة بالولاء التنظيمي وفقاً لاختبار سكري الركامي الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (2-17) الآتي:

الشكل رقم (2-17): اختبار سكري الركامي



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

مما سبق، نستطيع القول بأن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة فيما يخص القسم المتعلق بالمتغيرات العائدة للولاء التنظيمي تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب الآتية:

1. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.001$.

ب- مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (0.832)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

ت- درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (1-28) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (1-28): يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

0.832		اختبار KMO
2554.313	كاي تربيع Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
78	df درجات الحرية	
0.000	Sig. المعنوية	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

2. كانت تشبعت عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.30) لحجم عينة أكبر من (350) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن بعد التدوير للعوامل المستخرجة أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخرجة (73.07%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل على حدة تفوق 0.05% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

3-3-5- اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث باختبار فروض الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج **SPSS 18**، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي فيما يخص بعض الفروض، ومعاملات الارتباط بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الخاص بكل فرض من فروض الدراسة، كما قام الباحث بإجراء اختبار تحليل الانحدار **Regression Test** من أجل إيجاد معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لتحديد قوة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبعدها قام بإعداد معادلات الانحدار، ولقد تم الاعتماد على اختبار فيشر في تحليل التباين **F-Test** واختبار ستودنت **T-Test** لتحديد درجة معنوية معادلات الانحدار الناتجة ومعنوية المتغيرات.

1 - الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية (إحصائية)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية.

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية أم لا، بين إجابات عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي للموارد البشرية وفقاً لخصائص عينة الدراسة الآتية:

أ - حسب النوع الاجتماعي:

يبين الجدول رقم (1-29) الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (1-29): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	29.146	27	1.121	6.196	.000	معنوي
داخل المجموعات	58.984	326	.181			
الإجمالي	88.130	353				

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (1-29) أن قيمة المعنوية **Sig.** تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (5%)، الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ب - حسب القطاع:

يبين الجدول رقم (30-1) الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب القطاع (عام/خاص).

الجدول رقم (30-1): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الدالة الإحصائية	المعنوية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
معنوي	.000	8.557	1.327	27	34.506	بين المجموعات
			.155	326	50.564	داخل المجموعات
				353	85.071	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (30-1) أن قيمة المعنوية Sig. تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (5%)، الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير القطاع (عام/خاص).

ج - حسب المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (31-1) الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (31-1): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الدالة الإحصائية	المعنوية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
معنوي	.000	2.464	1.067	27	27.754	بين المجموعات
			.433	326	141.214	داخل المجموعات
				353	168.969	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (1-31) أن قيمة المعنوية **Sig.** تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (5%)، الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د – حسب المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (1-32) الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (1-32): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الدالة الإحصائية	المعنوية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
معنوي	.003	2.017	2.788	27	72.487	بين المجموعات
			1.382	326	450.516	داخل المجموعات
				353	523.003	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (1-32) أن قيمة المعنوية **Sig.** تساوي (0.003) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (5%)، الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ن – حسب الخبرة:

يبين الجدول رقم (1-33) الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

الجدول رقم (1-33): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الدالة الإحصائية	Sig. المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غ/معنوي	.083	1.430	2.959	26	76.936	بين المجموعات
			2.070	326	674.719	داخل المجموعات
				352	751.654	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (1-33) أن قيمة المعنوية Sig. تساوي (0.083) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض (5%)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

و – حسب الدورات التدريبية:

يبين الجدول رقم (1-34) الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية.

الجدول رقم (1-34): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الدالة الإحصائية	Sig. المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
معنوي	.000	2.489	3.423	26	89.001	بين المجموعات
			1.375	326	448.263	داخل المجموعات
				352	537.263	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول (1-34) أن قيمة المعنوية **Sig.** تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (5%)، الأمر الذي يشير إلى وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

مما سبق يلاحظ الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق الولاء التنظيمي للموارد البشرية تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية (إحصائية)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والقطاع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والدورات التدريبية المتبعة) فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية وفقاً لخصائص العينة الآتية (النوع الاجتماعي والقطاع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والدورات التدريبية المتبعة)، أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين عدم وجود فرق جوهري في إجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي للموارد البشرية وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية العدمية مقابل رفض الفرضية البديلة فقط فيما يخص متغير الخبرة.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: عدم وجود أثر (معنوي) ذو دلالة إحصائية لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

1. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.
2. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.
3. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي.
4. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

تم اختبار هذه الفرضيات عند احتمال ثقة 95% ومستوى دلالة 5% والتي نقبل عندها وجود علاقات أو أثر بين متغيرات الدراسة من عدمها، وسنبداً بالفرضية الفرعية الأولى.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-35): معنوية نموذج الانحدار لمحور آلية الترقية

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدالة الإحصائية	قيم المعاملات
آلية الترقية على الولاء التنظيمي	الانحدار	39.766	1	39.766	121.011	0.000	معنوي	قيمة R ²
	الخطأ	115.342	351	.329				0.25
	التباين الكلي	155.108	352					قيمة R
								0.50

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-35) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور آلية الترقية معنوي، حيث بلغت قيمة **Sig** (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية على الولاء التنظيمي.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بآلية الترقية الوظيفية، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.50)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-36) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور آلية الترقية الوظيفية.

الجدول رقم (1-36): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E				
(الثابت)	3.055	.077	39.878		.000	--
آلية الترقية	.248	.023	.506	11.001	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-36) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور آلية الترقية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي لآلية الترقية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.

مما سبق، تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر آلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_1$$

$$Y_1 = 3.055 + 0.248 F_1 \dots\dots\dots (1)$$

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-37): معنوية نموذج الانحدار لمحور التدوير الوظيفي

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات
التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	32.380	1	32.380	92.608	0.000	معنوي	قيمة R ²
	الخطأ	122.727	351	.350				0.20
	التباين الكلي	155.108	352					قيمة R
								0.45

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-37) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التدوير الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

* - Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الأولى، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_1 : العامل الأول (آلية الترقية الوظيفية)، والذي يمثل المتغير المستقل الأول والذي يؤثر في المتغير التابع Y_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتدوير الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.45)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-38) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور للتدوير الوظيفي.

الجدول رقم (1-38): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E					
(الثابت)	2.493	.142		17.525		.000	--
التدوير الوظيفي	.373	.039	.457	9.623	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-38) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التدوير الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي. مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_2$$

$$Y_2 = 2.493 + 0.373 F_2 \dots\dots\dots (2)$$

* - Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الثانية، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_2 : العامل الثاني (التدوير الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الثاني والذي يؤثر في المتغير التابع Y_2 .

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-39): معنوية نموذج الانحدار لمحور التدريب الوظيفي

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	27.206	1	27.206	74.660	0.000	معنوي	قيمة R ²			
	الخطأ	127.902	351	.364				0.17			
	التباين الكلي	155.108	352					قيمة R			
								0.41			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-39) السابق، يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التدريب الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتدريب الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.41)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-40) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور التدريب الوظيفي.

الجدول رقم (1-40): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدلالة الإحصائية
	B	Std.E				
(الثابت)	2.139	.198	10.794		.000	- -
التدريب الوظيفي	.431	.050	8.641	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-40) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التدريب الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي. مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_3$$

$$Y_3 = 2.139 + 0.431 F_3 \dots\dots\dots (3)$$

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-41): معنوية نموذج الانحدار لمحور التحفيز الوظيفي

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات
التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	44.533	1	44.533	141.363	0.000	معنوي	قيمة R ²
	الخطأ	110.575	351	.315				0.28
	التباين الكلي	155.108	352					قيمة R
								0.53

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* - Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الثالثة، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_3 : العامل الثالث (التدريب الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الثالث والذي يؤثر في المتغير التابع Y_3 .

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-41) السابق، يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التحفيز الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة **Sig** (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتحفيز الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.53)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-42) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور التحفيز الوظيفي.

الجدول رقم (1-42): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدلالة الإحصائية
	B	Std.E					
(الثابت)	2.799	.092		30.592		.000	--
التحفيز الوظيفي	.308	.026	.536	11.890	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-42) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التحفيز الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة **Sig** تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التحفيز الوظيفي / الولاء التنظيمي والتي تأخذ الشكل الآتي*:

* - Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الرابعة، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_4$$

$$Y_4 = 2.799 + 0.308 F_4 \dots\dots\dots (4)$$

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية السابقة يمكن القول: بوجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة: بعدم أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية وذلك عند مستوى دلالة (معنوية) 5%.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية بعناصرها كافة على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر آلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.

2. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

3. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

4. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر آلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.

- F_4 : العامل الرابع (التحفيز الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الرابع، والذي يؤثر في المتغير التابع Y_4 .

أ - القطاع العام:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع العام أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-43): معنوية نموذج الانحدار لمحور آلية الترقية في القطاع العام

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
آلية الترقية على الولاء التنظيمي	الانحدار	34.844	1	34.844	174.485	0.000	معنوي	قيمة R ²			
	الخطأ	41.537	208	.200				0.45			
	التباين الكلي	76.381	209					قيمة R			
								0.67			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-43) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور آلية الترقية الوظيفية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بآلية الترقية، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.67)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-44) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور آلية الترقية.

الجدول رقم (1-44): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية		T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E	Beta					
(الثابت)	2.564	.100			25.722		.000	--
آلية الترقية	.437	.033	.675		13.209	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-44) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور آلية الترقية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي لآلية الترقية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) لآلية الترقية على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر آلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع العام والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_1$$

$$Y_1 = 2.546 + 0.437 F_1 \dots\dots\dots (1)$$

ب - القطاع الخاص:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

* - Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الأولى، والذي يمثل الولاء التنظيمي.
- F_1 : العامل الأول (آلية الترقية)، والذي يمثل المتغير المستقل الأول والذي يؤثر في المتغير التابع Y_1 .

الجدول رقم (1-45): معنوية نموذج الانحدار لمحور آلية الترقية في القطاع الخاص

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
آلية الترقية على الولاء التنظيمي	الانحدار	4.798	1	4.798	17.395	0.000	معنوي	قيمة R ²			
	الخطأ	38.889	141	.276				0.10			
	التباين الكلي	43.687	142					قيمة R			
								0.33			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-45) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور آلية الترقية في القطاع الخاص معنوي، حيث بلغت قيمة **Sig** (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

كما أن قيمة معامل الارتباط (**R**)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بآلية الترقية الوظيفية، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.33)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-46) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور آلية الترقية في القطاع الخاص.

الجدول رقم (1-46): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E					
(الثابت)	3.169	.215		14.712		.000	- -
آلية الترقية	.228	.055	.331	4.171	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-46) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور آلية الترقية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي لآلية الترقية على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص عند مستوى دلالة 5%.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر آلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص، والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_1$$

$$Y_1 = 3.169 + 0.228 F_1 \dots\dots\dots (1^*)$$

بالمقارنة نجد: أنه لا يوجد فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر آلية الترقية الوظيفية على الولاء التنظيمي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

أ - القطاع العام:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

* - Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الأولى، والذي يمثل الولاء التنظيمي.
- F_1 : العامل الأول (آلية الترقية)، والذي يمثل المتغير المستقل الأول والذي يؤثر في المتغير التابع Y_1 .

الجدول رقم (1-47): معنوية نموذج الانحدار لمحور التدوير الوظيفي في القطاع العام

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	27.651	1	27.651	118.026	0.000	معنوي	قيمة R ²			
	الخطأ	48.730	208	.234				0.36			
	التباين الكلي	76.381	209					قيمة R			
								0.60			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-47) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التدوير الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة **Sig** (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتدوير الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.60)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة نوعاً ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-48) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور التدوير الوظيفي في القطاع العام.

الجدول رقم (1-48): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E					
(الثابت)	2.073	.164		12.655		.000	- -
التدوير الوظيفي	.574	.053	.602	10.864	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-48) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التدوير الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة **Sig** تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدوير

الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام، والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_2$$

$$Y_2 = 2.073 + 0.574 F_2 \dots\dots\dots (2)$$

ب - القطاع الخاص:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-49): معنوية نموذج الانحدار لمحور التدوير الوظيفي في القطاع الخاص

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	4.190	1	4.190	14.957	0.000	معنوي	قيمةR²			
	الخطأ	39.497	141	.280				0.089			
	التباين الكلي	43.687	142					قيمةR			
								0.31			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-49) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التدوير الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)،

* - Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الثانية، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_2 : العامل الثاني (التدوير الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الثاني والذي يؤثر في المتغير التابع Y_2 .

وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتدوير الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.31)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة جداً تكاد تكون معدومة إلا أن العلاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-50) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحو للتدوير الوظيفي في القطاع الخاص.

الجدول رقم (1-50): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية		T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E	Beta					
(الثابت)	3.116	.245			12.709		.000	--
التدوير الوظيفي	.234	.060	.310		3.867	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-50) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التدوير الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص، والتي تأخذ الشكل الآتي*:

* - Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الثانية، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_2$$

$$Y_2 = 3.116 + 0.234 F_2 \dots\dots\dots (2^*)$$

بالمقارنة نجد: أنه لا يوجد فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

أ - القطاع العام:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1- 51): معنوية نموذج الانحدار لمحور التدريب الوظيفي في القطاع العام

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات
التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	22.715	1	22.715	88.042	0.000	معنوي	قيمة R ²
	الخطأ	53.666	208	.258				0.29
	التباين الكلي	76.381	209					قيمة R
								0.54

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1- 51) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التدريب الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

- F_2 : العامل الثاني (التدوير الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الثاني والذي يؤثر في المتغير التابع Y_2 .

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتدريب الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.54)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-52) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور للتدريب الوظيفي في القطاع العام.

الجدول رقم (1-52): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

الدالة الإحصائية	Sig. المعنوية	T الجدولية	T المحسوبة	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية		النموذج
				Beta	Std.E	B	
--	.000		12.887		.173	2.227	(الثابت)
معنوي	.000	1.976	9.383	.545	.050	.465	التدريب الوظيفي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-52) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التدريب الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام، والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_3$$

$$Y_3 = 2.227 + 0.465 F_3 \quad \dots\dots\dots (3)$$

* - Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الثالثة، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_3 : العامل الثالث (التدريب الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الثالث والذي يؤثر في المتغير التابع Y_3 .

ب - القطاع الخاص:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-53): معنوية نموذج الانحدار لمحور التدريب الوظيفي في القطاع الخاص

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	5.519	1	5.519	20.387	0.000	معنوي	قيمة R^2			
	الخطأ	38.168	141	.271				0.12			
	التباين الكلي	43.687	142					قيمة R			
								0.35			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-53) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التدريب الوظيفي معنوي، حيث بلغت قيمة **Sig** (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتدريب الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.35)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-54) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور التدريب الوظيفي في القطاع الخاص.

الجدول رقم (1-54): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية		T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدالة الإحصائية
	B	Std.E	Beta					
(الثابت)	2.663	.310			8.588		.000	- -
التدريب الوظيفي	.338	.075	.355		4.515	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (1-54) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التدريب الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص، والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_3$$

$$Y_3 = 2.663 + 0.338 F_3 \dots\dots\dots (3^*)$$

بالمقارنة نجد: أنه لا يوجد فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

* - Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الثالثة، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_3 : العامل الثالث (التدريب الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الثالث والذي يؤثر في المتغير التابع Y_3 .

أ - القطاع العام:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-55): معنوية نموذج الانحدار لمحور التحفيز الوظيفي في القطاع العام

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	33.623	1	33.623	163.559	0.000	معنوي	قيمة R ²			
	الخطأ	42.758	208	.206				0.43			
	التباين الكلي	76.381	209					قيمة R			
								0.66			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-55) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار المتمثل لمحور التحفيز الوظيفي في القطاع العام معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام، كما أن قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتحفيز الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.66)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-56) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور التحفيز الوظيفي.

الجدول رقم (1-56): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدلالة الإحصائية
	Std.E	B					
(الثابت)	.145	2.011		13.909		.000	- -
التحفيز	.044	.567	.663	12.789	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق رقم (1-56) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التحفيز الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي تأخذ الشكل الآتي*:

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_4$$

$$Y_4 = 2.011 + 0.567 F_4 \dots\dots\dots (4)$$

ب - القطاع الخاص:

لتحديد فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص أم لا، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-57): معنوية نموذج الانحدار لمحور التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص

نموذج الانحدار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية	قيم المعاملات			
التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي	الانحدار	10.328	1	10.328	43.656	0.000	معنوي	قيمة R ²			
	الخطأ	33.359	141	.237				0.23			
	التباين الكلي	43.687	142					قيمة R			
								0.48			

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* - Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الرابعة، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

- F_4 : العامل الرابع (التحفيز الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الرابع، والذي يؤثر في المتغير التابع Y_4 .

بالرجوع إلى الجدول رقم (1-57) السابق يتضح لنا بأن نموذج الانحدار الممثل لمحور التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص معنوي، حيث بلغت قيمة **Sig** (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص، كما أن قيمة معامل الارتباط (**R**)، والتي توضح قوة علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل والمتمثل بالتحفيز الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي، قد بلغت (0.48)، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لكنها ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويبين الجدول رقم (1-58) الآتي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور التحفيز الوظيفي.

الجدول رقم (1-58): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	معاملات الانحدار		معاملات الانحدار المعيارية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. المعنوية	الدلالة الإحصائية
	B	Std.E					
(الثابت)	2.375	.257		9.253		.000	- -
التحفيز	.410	.062	.486	6.607	1.976	.000	معنوي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (58) أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لمحور التحفيز الوظيفي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة **Sig** تساوي (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: بعدم وجود أثر معنوي (ذو دلالة إحصائية) للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدرة والخاصة بأثر

التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي تأخذ الشكل الآتي*:

* - Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار الرابعة، والذي يمثل الولاء التنظيمي.

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_4$$

$$Y_4 = 2.375 + 0.410 F_4 \dots\dots\dots (4^*)$$

بالمقارنة نجد: أنه لا يوجد فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التحفيز الوظيفي على الولاء التنظيمي.

- F_4 : العامل الرابع (التحفيز الوظيفي)، والذي يمثل المتغير المستقل الرابع، والذي يؤثر في المتغير التابع Y_4 .

النتائج (Results)

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة، ووجود أثر معنوي لمكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، لأن الترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية، ويساعد التدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات، التي تعزز ثقتهم بالنفس وتزيد من ولائهم للمنظمة، وتعزيز الحوافز للولاء التنظيمي للعاملين والتأثير عليه عن طريق جعل العامل يشعر بالإنجاز من خلال المكافآت والثناء.

2- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والقطاع والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والدورات التدريبية)، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص.

3- لم تثبت نتائج الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص.

4- لم تثبت الدراسة وجود فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بأثر مكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المكونات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

5- تبين من نتائج الدراسة، تقارب عدد الإناث لعدد الذكور في العينة، وهذا دليل واضح على انتشار ثقافة التوظيف في صفوف الإناث في المجتمع السوري باعتباره مجتمعا منفتحا لا يميز بين المرأة والرجل، وبسبب طبيعة نشاط الشركات موضوع الدراسة وهو القطاع الخدمي الذي تفضله الإناث على القطاع الإنتاجي.

6- كشفت نتائج الدراسة أن من يحملون إجازة جامعية يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، فقد بلغت نسبة من يحملون إجازة جامعية من أفراد العينة (73.1%)، وهذا الأمر طبيعي كون المؤهل العلمي المفضل لدى المؤسسات كافة وقطاع الخدمات (اتصالات، مصارف، تأمين) خاصة هو التخصص الأكاديمي الجيد والمتمثل بالإجازة الجامعية، ويدل على إعطاء الإدارة أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الوظيفي، وشوهد أن مستوى نسبة حملة الإجازة مرتفع مقارنة مع حملة الشهادات العليا، وهذا الأمر طبيعي وهو عال إلى حد ما، ويمكن الاعتماد عليه كأساس عند وضع برامج التطوير الوظيفي للارتقاء بالعمل إلى مستويات جيدة، والتأهيل لشغل المناصب الإدارية العليا.

7- لوحظ من تحليل نتائج الدراسة أن نسبة من اتبع أربع دورات أو أكثر قد بلغت (43.6%) من النسبة الكلية للعينة، وتشير هذه النسبة إلى أن حوالي نصف عينة الدراسة قد اتبعت دورات تدريبية عديدة، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالتدريب، لضمان العمالة العالية التأهيل والقدرات ولمساعدة العاملين في إدارة مساراتهم الوظيفية وتعزيز ولائهم لجهة العمل.

المقترحات

بناء على النتائج السابقة التي تم التوصل لها من خلال الدراسة، استخلص الباحث عددا من التوصيات والمقترحات، التي تساهم في تفعيل إدارة المسارات الوظيفية للعاملين بما يؤدي لتعزيز الولاء التنظيمي لديهم، ومن أهم هذه المقترحات:

1- ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بإدارة المسارات الوظيفية للعاملين، لأنها تعمل على تحقيق طموحات العاملين، وتشجعهم على تحسين أدائهم من خلال تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة، بالإضافة إلى توعية العاملين في قطاع الاتصالات السوري بأهمية إدارة المسارات الوظيفية، ودورها في تحسين أوضاعهم الوظيفية عن طريق إتاحة الفرص أمامهم للوظائف المتاحة في المنظمة، أو خارج المنظمة عن طريق تأمين فرص عمل لهم في المنظمات الأخرى.

2- الاستمرار بالاعتناء بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم والتأكيد عليه، لما له من دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع مراعاة إعطاء العاملين الوقت الكافي لتحقيق أهداف التدريب.

3- زيادة الاهتمام بأنظمة الترقية الوظيفية، باعتبارها أحد أدوات إدارة المسارات الوظيفية ولأثرها الكبير على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات، من خلال الإجراءات الآتية:

أ- قيام الترقية على أسس عادلة تستند للكفاءة والأقدمية معاً، وخاصةً في الشركة السورية للاتصالات لاعتمادها على أنظمة الترقية المتبعة في القانون الأساسي للعاملين المعمول به في الجمهورية العربية السورية، والذي يركز على الترقية بالأقدمية وثبات مدتها ونسبة العلاوة الممنوحة.

ب- مراعاة الإعلان عن الوظائف الشاغرة التي سيتم الترقية لها حتى يعلم العاملون بها ويستعدوا لها.

ت- أخذ نتائج تقييم الأداء بعين الاعتبار عند إجراء الترقية، حتى تتم على أساس الإنجازات التي يقدمها العامل خلال حياته الوظيفية.

4- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز لما له من أثر إيجابي على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات، من خلال التركيز على الأمور الآتية:

- أ- منح العاملين صلاحيات تمكنهم من تطوير قدراتهم.
- ب- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم.
- ت- تقديم الحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء، مما يقوي روح المنافسة بين العاملين، لملاحظتهم أن العامل الكفاء هو الذي ينال الحوافز، لا أن تكون عامة تعطى لكل العاملين على حد سواء.
- ث- إن إشباع حاجات العامل بالحوافز المادية والمعنوية، سيزيد من ولائه للمنظمة لأنها تحقق رغباته.

5- ضرورة الاهتمام بآلية التدوير الوظيفي لأنها تعزز الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات، عن طريق اكتسابهم الخبرات، مع مراعاة الإدارة لرغبات واهتمامات العامل عند نقله وتدويره بين الوظائف، بالإضافة لضرورة توعية العاملين بفوائد التدوير بين الوظائف، من خلال الندوات أو المنشورات أو الأساليب الأخرى لإزالة الفهم الخاطئ للتدوير الوظيفي على أنه عقوبة تطبقها إدارة المنظمة على العاملين.

6- ضرورة اهتمام الإدارة بتنمية الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات، وذلك لأثر الولاء التنظيمي على الأداء وشعور العاملين بالاستقرار، من خلال ما يلي:

- أ- تفعيل دور مشاركة العاملين في العملية الإدارية وصياغة الأهداف والخطط، مما يولد شعور العامل بالمسؤولية والتزامه بتحقيق الأهداف التي شارك في صياغتها.
- ب- توضيح الأهداف والأدوار والمهام المطلوبة من العامل.
- ت- عدالة نظام تقييم الأداء وقيامه على أسس علمية سليمة.
- ث- تعزيز فكرة ترابط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وأن ولائهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسوه.
- ج- عقد لقاءات دورية مع العاملين لسماع آرائهم ومشكلاتهم ومناقشتها مما يعزز روح التلاحم بين العاملين والإدارة.
- ح- السعي لتحسين ظروف وبيئة العمل.

المراجع (References)

1- المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

1. القرآن الكريم، سورة البقرة.
2. إبراهيم، محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
3. أبو النصر، مدحت محمد، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.
4. أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
5. أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
6. الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007.
7. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
8. المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
9. الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

11. بدر، حامد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
12. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
13. حمادات، محمد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، 2006.
14. خطاب، عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2003.
15. رزق الله، عايدة، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، كلية التجارة جامعة عين شمس، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، 2002.
16. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
17. صالح، عادل والسالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب الجامعي، عمان، 2006.
18. عباس، سهيلة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
19. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
20. عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
21. عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم، علي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.

22. عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري مبادئ وأساسيات، دار أسامة، عمان، 2006.
23. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
24. علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية - المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران، جدة، 1999.
25. علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007.
26. عlish، محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار القلم، بيروت، دون تاريخ نشر.
27. غنيم، أحمد وآخرون، أساليب التحليل الإحصائي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
28. ماهر، أحمد، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
29. ماهر، أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
30. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000.
31. نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

ثانياً: الكتب المترجمة:

1. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن

جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.

2. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. إبراهيم، محمد أنور، المكونات العملية للتفكير الناقد لدى طلاب كليات التربية في ضوء بعض المتغيرات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الإسكندرية، 2002.
2. الدوسري، سعد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
3. الزهراني، عابد موسى، اتجاهات ضباط الصف والجنود نحو نظام الترقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
4. الشمراني، محمد بن مسفر، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
5. العتيبي، مشعل بن حمس، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
6. المشرقي، مجاهد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
7. المطيري، مشعل عبد الله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي - دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

8. الوزان، خالد محمد، المناخ التنظيمي ولاعقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
9. الهذلول، هذلول صالح، الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
10. أبو العلا، محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، 2009.
11. باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطن التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007.
12. بوراس، فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - عين التوتة - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.
13. خوند، همام، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
14. ديوب، أيمن، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
15. عباس، منير خالد، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2008.

16. عفرم، فاطمة جاسم، أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري في سورية — دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2008.

رابعاً - الدوريات العلمية:

1. الحراحشة، محمد والخريشا، ملوح، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤلة للبحوث والدراسات، مجلد (27)، عدد (2)، 2012.

2. الشوارة، فيصل وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي — بالتطبيق على شركة الكهرباء الأردنية، مؤلة للبحوث والدراسات، مجلد (28)، عدد (5)، 2013.

3. الطراونة، إبراهيم والبلوشي، عادل، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، مؤلة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، عدد (3)، 2010.

4. الطعامنة، محمد محمود، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة التدريب والتقنية في الرياض، العدد (45)، تشرين الثاني، 2002.

5. العزب، حسين محمد، سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا والأداء والمبادرة - دراسة ميدانية شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مؤلة للبحوث والدراسات، مجلد (24)، عدد (3)، 2009.

6. العواملة، نائل عبد الحافظ، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن — دراسة ميدانية، مؤلة للبحوث والدراسات، مجلد (10)، عدد (6)، 1995.

7. الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 27، عدد 1، 2011.

8. الفضالة، فهد يوسف، تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت – دراسة ميدانية، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الجامعية العربية المقترحة في الكويت، الحولية (26)، 2005.

9. القريوتي، محمد والمطيري، يوسف، العوالم المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (25)، عدد (1)، 2011.

10. الهيتي، صلاح الدين، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 20، عدد 2، 2004.

11. الياور، عفاف صلاح حمدي، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية، العلوم التربوية، العدد الأول الجزء الثاني، 2010.

12. رشيد، مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (11)، عدد (1)، 2004.

13. عبد المنعم، أسامة، نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي - دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة، العدد الثاني، نيسان 2012.

14. وادي، رشدي وماضي، كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في جامعة الإسلامية بغزة، وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية في غزة، مجلد (15)، عدد (2)، 2007.

خامساً - المؤتمرات والندوات:

1. الملقي، عبد الله بن علي، سياسات وإستراتيجيات التعويض والتصنيف ودورها في الإحلال الوظيفي، ورقة عمل في ورشة عمل - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

2. حجازي، هيثم وأبو زيد، محمد خير، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي لدى موظفي مجلس الأعيان - دراسة حالة باتجاه بناء أنموذج لتوظيف أخلاقيات الإدارة في مؤسسات القطاع العام، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة، 2006.

3. عفيفي، صديق، دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل، ورقة عمل في ورشة عمل - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

4. غريب، معاذ نجيب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على المصارف العامة السورية، المؤتمر العلمي الثاني عشر لكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.

2- المراجع الأجنبية:

- Books:

1. Armstrong, Michael, A hand book of Human resource management Practice, Kogane page, London, 2009.
2. Coetzee, M& Ooshuizen, Rm, Career Psychology, Queensland university, 2007.
3. Craig, Robert. L, The ASTD development hand book, McGraw Hill, Boston, 1996.
4. Decenzo, D& Robbins, S, Human Resource management, John Wiley and Sons Inc, New York, 1999.
5. Dessler, Gary, Human resource management, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005.
6. Greenhaus, J& Callanan, G& Godshalk, V, Career Management, Dryden Press, New York, 2000.
7. Hair, J. F, Multivariate data Analysis, Prentice Hall Inc, New York, 1998.

8. Hirsch, Arlene S., How to be happy at work- A practical guide to career satisfaction, JIST Publisher INC, Indianapolis, 2004.
9. Leech, L.N, Spss for intermediate statistics: Use and Interpretation, Lawrence Elbaum associates Inc, New Jersey, 2005.
10. Mathis, Robert L.& Jackson, John H., Human Resource Management, south – Western, USA, 2011.
11. Patton, Wendy& McMahon, Mary, Career, development and systems theory, Sense publishers, Rotterdam, 2006.
12. Rothwell, W J.& Kazanas H. C., Planning and Managing Human Resources- Strategic Planning for Human Resources Management, HRD Press, Massachusetts, 2003.
13. Torrington, Derek& Hall, Laura& Taylor, Stephen, Human Resource Management, Prentice Hall, London, 2008.

- Disserations:

1. Austin, Robert K., The Relationship Between Career Thinking and Salutogenic Functioning, Doctor of philosophy in organization psychology, South Africa university, 2005.
2. Bridgstock, Ruth, Success in The Protean Career: A predictive study of professional Artists and tertiary arts graduates, Doctor of philosophy, Queens land university, 2007.
3. Crawshaw, Jonathan R., Managing Careers and Managing Fairness: An organizational Justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to organizational career management practice, Doctor of philosophy in management, Aston university, 2005.
4. Haase, Sandra, Applying Career Competencies in Career Management, Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2007.
5. Jan, Zeb, Career Development in a Learning Organization, Doctor of philosophy in HRD, National university of modern languages,

IsLamabad, 2010.

6. Macphee, Carole, The Effects of Transformation Leadership on Career Management, master of management, Concordia university, Canada, 2006.

7. Morrel, Heather. R, Protean and Boundaryless Career Attitudes in New Zealand Workers, Master of Social science, Waikato university, New Zealand, 2010.

8. Palmen, laura, The Motivational Effect of a Career Path Model in a Specialist Organization Case: Capgemini Finland, degree in International Business, Haaga - Helia, university, 2008.

9. Rapanen, Kaisa, Influences of Career Concept Changes in Organizational and Individual Career Management Practices, Master of management, Wolverhampton university, 2009.

10. Ronn, Maria, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of commerce, Stellenbosch university, 2010.

11. Steele, Catherine, Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence, Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2009.

- Journals:

1. Adekola, Bola, Career Planning and Career Management as a Correlates for Career Development and Job Satisfaction, Australian journal of business and management research, Vol (1), No (2), 2011.

2. Adiwale, Osibango & Others, Succession planning and organizational survival, Serbian Journal of management, vol (6), No (2), 2011.

3. Alkinson, Coral, Career management and the changing psychological contract, Career Development International, Vol (7) No (1), 2002.

4. Ayranci, E& Oge, E, A study of the relationship between students views toward a career management class and their future careers, International business research, Vol (4), No (1), 2011.
5. Bezuidenhout, Magda, The utilization of career conversation framework based on Schein career anchors model, SA Journal of HRM, vol (11), No (1), 2013.
6. Branett, B& Bradley, L, The impact of organizational support for career development on career satisfaction, Career Development international, vol (12), No (7), 2007.
7. Briscoe, J& Nkelstien, L, The New career and organizational commitment, Career development international, vol (14), No (3), 2009.
8. Callanan, Gerard A. , What price career success? Career development international, vol (8), vo (3), 2003.
9. Cao, Lan& others , The positive effects of a protean Career attitudes for self initiade expatriates, Career development international, vol (18), vo (1), 2013.
10. Cao, Lan& others, Self - Initiated expatriates and career success, Journal of management Development, vol (31), IVO (2), 2012.
11. Cappellen, T& Janssens, M, The career reality of global managers: an examination of career triggers, International Journal of HRM, Vol (21), No (11), 2010.
12. Choo, L Suan& Others, What drive the career choice among engineers? A case in Malaysian manufacturing plant, International Journal of Research Studies in Management, vol (1), No (2), 2012.
13. Enache, Mihaela& others, Protean and boundaryless career attitudes scale, Intangible capital journal, Vol (8), No (1), 2012.
14. Firkola, peter, A study of career planning assessments, ECon. J. Of Hokaido university, Vol (36), 2007.

15. Granrose, charlyn, Gender differences in career perceptions in the people's Republic of china, career development international, vol (12), No (1), 2007.
16. Hay, Amanda & Hodgkinson, Myra, Exploring MBA career success, career development international, vol (11), No (2), 2006.
17. Herrbach, Oliver& Mignonac, Karim, Perceived Gender discrimination and woman subjective career success: the moderating role of career anchors, Industrial relations, vol (67), No (1), 2012.
18. Kato, I, Suzuki, R, New Conceptual career mist, hope, and drift, Conceptual frame work for understanding career development in Japan, career Development international, Vol (11), Vo (3), 2006.
19. Kayler, Murat& Ozmutaf, Metin, The effect of individual career planning on job satisfaction, Suleyman Demirel University Journal, vol (14), No (1), 2009.
20. Lent, Robert W.& Brown, Steven D, Social cognitive model of career self management, Journal of Counseling Psychology, vol (60), No (4), 2013.
21. McDonald, Paula& others, Have traditional career paths given way to protean ones? , career development international, vol (10), No (2), 2005.
22. N G, Eddy& Others, Career choice in management: Findings from US MBA students, career development international, vol (13), No (4), 2008.
23. Noe, R. A, Is career management related to employee development and promotion? Journal of organizational Behavior, Vol (17), No (2), 1996.
24. O Sullivan, Sharon, The protean approach to managing repatriation transitions, International Journal of Manpower, vol (23), No (7), 2002.

25. Park, Y& Rothwell, W, The effects of organizational learning Climate, Career enhancing strategy and work orientation on the protean career, Human Resource development International, vol (12), No (4), 2009.
26. Poon, June M. L, Career commitment and career success, Career Development International, Vol (9), No (4), 2004.
27. Power, Sally S., Career management- tactical innovations and successful inter organizational transitions, Career Development International, Vol (15), No (7), 2010.
28. Rasdi, Roziah& Others, Networking and managing career success in the Malaysian Public Sector, European Journal of Training and Development, vol (36), no (3), 2012
29. S. E. Sullivan& M . B, Arthur, The Evolution of the boundaryless career concept, Journal of vocational Behavior, vol (69), No (1), 2006.
30. Segres, J& Inceoglu, I, Exploring supportive and developmental career management through business strategy and coaching, Human resource management Journal, vol (51), No (1), 2012.
31. Segers, J& Vos, A, Self-directed career attitude and retirement intentions, Career Development International, Vol (18), No (2), 2013.
32. Seibert, S. E& Kraimer, M.L, The five factor model of personality and career success, Journal of Vocational Behaviour, vol (58), 2001.
33. Seigyoung, A, The Effects of Soft and Hard service attributes on loyalty, Journal of service Marketing, vol (19), No (2), 2005.
34. Stoltz, K& others, Adaptability in the work life task: Life style, stress, coping and protean, Boundary less career attitudes, Journal of Individual psychology, vol (69), No (1), 2013.
35. Sun, J& Wang, G, Integrating disparate literatures on voluntary career transition and voluntary turnover, Journal of Chinese HRM, Vol (12), No (1), 2011.

Summary

Careers Management and its Impact on Organizational Loyalty - Comparative Study

This study aimed to investigate the relationship between career management represented by (training, promotion, job rotation and motivations) and organizational loyalty for employees in Syrian telecommunications companies, in both public and private sectors, and to identify the differences in the responses of the respondents by demographic variables. To achieve the objectives of the study, the researcher distributed questionnaires to sample of the study, which consisted of 353 workers.

The results of this study indicated that: there is a positive correlation between career management represented by (training, promotion, job rotation and motivations) and organizational loyalty for employees in Syrian telecommunications companies, in both public and private sectors, and these variables have a positive impact on organizational loyalty, and there were statistically significant differences between the views of members of the research sample towards organizational loyalty attributed to gender, training courses, qualifications, sector and job title, while not shown significant differences in the answers of the study sample about organizational loyalty due to experience.

And also shows the lack of substantial differences between the public and private sectors regarding the impact of the independent variables (training, promotion, job rotation and motivations) on organizational loyalty, for workers in the Syrian telecommunications companies, with a note that the impact of these variables on organizational loyalty in the public sector was larger than the impact on the private sector.

Key words: Career Management, Organizational Loyalty, Public Telecommunications Company, MTN Syria.

ملاحق الدراسة

- 1 - الاستبانة.
- 2 - أسماء محكمي أداة الدراسة.
- 3 - الكتب الرسمية الموجهة لعينة الدراسة.
- 4 - مخرجات التحليل الاحصائي.

الملحق (1) الاستبانة



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

استبيان حول إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي

أخي العامل - أختي العاملة

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث معاذ نجيب غريب بإعداد دراسة بعنوان:

"إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي"

دراسة مقارنة

إشراف الأستاذ الدكتور طارق الخير

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

وكلنا أمل في أن تتكرم وتخصص جزءاً صغيراً من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان والتعبير عن رأيك وإبداء ملاحظاتك، لتساهم في إنجاز هذا البحث وتساعد الباحث للوصول إلى نتائج تعبر عن الواقع الفعلي حول تأثير إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي. علماً أن الإجابات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسوف يتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم

تعريفات توضيحية

المسارات الوظيفية: تعبير عن تدرج الوظائف التي يشغلها العامل من بدء تعيينه في المنظمة وحتى تركه للعمل فيها.

الولاء التنظيمي: الشعور بالانتماء للمنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، وأن تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

الباحث: معاذ غريب

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لك.

الجزء الأول: أسئلة حول خصائص العينة.

- 1- الجنس: (1) ذكر (2) أنثى
- 2- مكان العمل: (1) قطاع عام (2) قطاع خاص
- 3- المؤهل العلمي: (1) ثانوية أو أقل (2) معهد (3) إجازة جامعية (4) ماجستير (5) دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفية: (1) مدير (2) معاون مدير (3) رئيس قسم (4) مشرف (5) موظف
- 5- عدد سنوات الخبرة المهنية في المنظمة: (1) أقل من سنة (2) أكثر من سنة وأقل من 3 سنوات (3) أكثر من 3 وأقل من 6 سنوات (4) أكثر من 6 وأقل من 9 سنوات (5) 9 سنوات فما أكثر
- 6- عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها: (1) لم أتبع أي دورة (2) دورة واحدة (3) دورتان (4) ثلاث دورات (5) أربع دورات فما أكثر

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	إدارة المسار الوظيفي	5	4	3	2	1
1-	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي.					
2-	توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي.					
3-	تدعم الإدارة إستراتيجية المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم					
4-	تتبع المسارات الوظيفية طموحات العاملين.					
5-	تهدف خطط المسارات الوظيفية لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.					
6-	يجب اعتماد مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة.					
7-	تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه.					

					يعلم العامل بشكل مسبق مساره الوظيفي.	8-
					أفضل وجود مرشد لي في مساري الوظيفي.	9-
					أعمل على تحقيق أهداف مساري الوظيفي.	10-
					التدريب	
					تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	11-
					يوجد قسم متخصص للتدريب داخل المنظمة.	12-
					تعتمد المنظمة استراتيجية واضحة للتدريب.	13-
					يوجد تكامل بين استراتيجية التدريب وإدارة المسارات الوظيفية.	14-
					تعتمد المنظمة موازنة سنوية للتدريب.	15-
					تتوافق خطط التدريب مع متطلبات العمل الوظيفي.	16-
					تتوافق خطط التدريب مع التغيرات المحتملة للمسار الوظيفي.	17-
					توفر الإدارة الجو المناسب للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبة.	18-
					يتم إعطاء الوقت الكافي للمتدربين لتحقيق أهداف التدريب.	19-
					يساعد التدريب المتدربين في التغلب على نقاط ضعفهم.	20-
					أرى أن الإدارة تعتبر المسارات الوظيفية، هي الأساس في رسم استراتيجية التدريب في المنظمة.	21-
					الترقية	
					توجد استراتيجية واضحة للترقية في المنظمة.	22-
					تتم الترقية بناء على أسس عادلة.	23-
					تمنح الترقية على أساس الكفاءة.	24-
					تمنح الترقية على أساس الأقدمية.	25-

					تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها.	- 26
					أرى أن هناك تناسب بين المؤهل العلمي للعامل وفئته الوظيفية.	- 27
					لا تتأخر الإدارة في اتخاذ إجراءات الترقية.	- 28
					تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي.	- 29
					التحفيز	
					تمنح الحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة.	- 30
					يقوم نظام الحوافز على أسس عادلة.	- 31
					يثني الرئيس على العاملين المميزين.	- 32
					يشارك العامل في صنع القرارات المتعلقة بعمله.	- 33
					يكافأ العامل مقابل الأعمال الإضافية.	- 34
					يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته.	- 35
					تكافأ الأعمال المميزة استثنائياً.	- 36
					يتم إضافة مهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات وظيفتي.	- 37
					يساعد الرئيس المباشر العامل في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة في عمله.	- 38
					تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحاتي الوظيفية.	- 39
					التدوير الوظيفي (النقل بين الوظائف)	
					توجد استراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في المنظمة.	- 40
					يتم التدوير الوظيفي بهدف اكتساب الخبرات اللازمة للعمل.	- 41
					يفهم النقل عقوبة أحياناً.	- 42
					يساهم التدوير الوظيفي بتهيئتي لشغل مناصب أعلى.	- 43

					تراعي الإدارة رغبات واهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف.	-44
					يتم مشاوره العامل قبل نقله إلى وظيفة أخرى.	-45
					تعد المسارات الوظيفية الأساس في رسم استراتيجية النقل الوظيفي.	-46
					تعتمد الإدارة على التدوير الوظيفي كأداة لإدارة المسارات الوظيفية.	-47
					الولاء التنظيمي	
					يشعروني عملي في هذه المنظمة بالسعادة.	-48
					أشعر بالانتماء لهذه المنظمة.	-49
					أعد نفسي عنصرا فعالا وبناء في المنظمة.	-50
					أبذل قصارى جهدي لنجاح المنظمة.	-51
					أفضل الاستمرار في منظمتي الحالية على أي عمل آخر.	-52
					أفأخر بعملي في هذه المنظمة.	-53
					أشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها.	-54
					تضمن المنظمة مستقبلا كريما للعاملين.	-55
					تتوافق قيم المنظمة مع قيمتي.	-56
					لا يوجد تعارض بين أهدافي وأهداف المنظمة.	-57
					تزيد فرص النمو الوظيفي من ولائيللمنظمة.	-58
					أزكي المنظمة في المجتمع.	-59
					تغيير وضعي الوظيفي لضرورات العمل لن يدفعني لترك المنظمة.	-60

الملحق (2) أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1 د. طارق الخير	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة دمشق
2 د. جمال اليوسف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دمشق
3 د. قاسم النعيمي	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة دمشق
4 د. بسام التزة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دمشق
5 د. منذر عواد	أستاذ مساعد	إحصاء	جامعة دمشق
6 د. فداء ناصر	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق
7 د. ندى العلي	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق
8 د. حيدر الدليمي	مدرس	إدارة أعمال	الجامعة المستنصرية
9 د. باسل الزاقوت	مدرس	إدارة أعمال	جامعة دمشق - درعا
10 د. مهدي الكل	مدرس	إحصاء	الجامعة الوطنية الخاصة

الملحق رقم (3) الكتب الرسمية الموجهة للشركات محل الدراسة



الجمهورية العربية السورية
المؤسسة العامة للاتصالات
إدارة الموارد البشرية
مديرية الشؤون الإدارية
د.التواصل الداخلي
الرقم :

تعميم

إلى إدارات ومديريات الإدارة المركزية

استكمالاً لدراسة الطالب معاذ نجيب غريب وتسهيل مهمته ومساعدته في الحصول على المعنومات اللازمة لإعداد بحثه العلمي في موضوع :

(إدارة المسارات الوظيفية وأشرها على الولاء التنظيمي)

يرجى ملء الاستبيان المرفق من قبل السادة المديرين ورؤساء الأقسام والدوائر ومعاونيهم في :

// إدارتكم - مديريتكم //

وإرسالها إلى إدارة الموارد البشرية - دائرة التواصل الداخلي لإجراء ما يلزم .

وذلك خلال / ثلاثة أيام من تاريخه /

أملين الاهتمام وسرعة الإجابة

دمشق في: ٧ / ٧ / ٢٠١٢

المدير العام
للمؤسسة العامة للاتصالات
بالتفويض
مدير إدارة الموارد البشرية
المهندس محمد سمير انجليبي

نسخة إلى :

السيد المدير العام

معاون المدير العام لشؤون المحافظات - معاون المدير العام

إدارات / الموارد البشرية - الخدمات المشتركة - الشؤون الفنية - المعلوماتية - الترابط الشبكي - المالية - التجارية /

مديريات / الرقابة الداخلية - العلاقات العامة - التخطيط والتطوير /

الدوائر العام

SYRIAN TELECOM



المؤسسة العامة للاتصالات شارع نايف منصور - حي ٨ - دمشق ٢٠١٠٤ سورية
إدارة الشؤون البشرية: التواصل الداخلي هاتف: ٢٧٦٦٤٠٢٧ / ٢٧٦٦٤٠٢٨ فاكس: ٢٧٦٦٤٠٢٩ / ٢٧٦٦٤٠٣٠



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

الرقم:

التاريخ: ٢٠١٢ / /

إلى م. ت. ن.

نفيذاً لبدأ ربط الجامعة بالمجتمع وتعزيز قدرات خريجي كلياتنا على معالجة المواضيع العلمية .

يرجى تسهيل مهمة الطالب

في الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد بحث في موضوع :

(...)

الدراسات العليا

دمشق في ٢٠١٢ / /

رئيس عميد كلية الاقتصاد



أ.د. مصطفى السيد الكفري

نائب العميد لشؤون العلمية

أ.د. بطرس مبالغة



الدكتور السيد محمد صالح صندوق



الملحق (4) مخرجات التحليل الإحصائي

الموثوقية Reliability:

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	353	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	353	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

إدارة المسارات الوظيفية Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	10

التدريب Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	11

الترقية Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	8

التحفيز Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	10

التدوير الوظيفي Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	8

الولاء التنظيمي Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	13

Reliability Statistics متغيرات الدراسة كافة

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	60

تحليل التباين

ANOVA

جنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29.146	26	1.121	6.196	.000
Within Groups	58.984	327	.181		
Total	88.130	353			

ANOVA

القطاع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	34.506	26	1.327	8.557	.000
Within Groups	50.564	327	.155		
Total	85.071	353			

ANOVA

مؤهل علمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.754	26	1.067	2.464	.000
Within Groups	141.214	327	.433		
Total	168.969	353			

ANOVA

المسمى الوظيفي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	72.487	26	2.788	2.017	.003
Within Groups	450.516	327	1.382		
Total	523.003	353			

ANOVA

الخبرة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	76.936	26	2.959	1.430	.083
Within Groups	674.719	327	2.070		

ANOVA

جنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29.146	26	1.121	6.196	.000
Within Groups	58.984	327	.181		
Total	751.654	353			

ANOVA

دورات تدريبية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	89.001	26	3.423	2.489	.000
Within Groups	448.263	327	1.375		
Total	537.263	353			

التحليل العاملي: Factor Analysis

Correlation Matrix^a

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2086.879
	Df
	45
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.104	51.035	51.035	4.951
2	1.496	14.956	65.991	1.648
3	.895	8.948	74.939	
4	.656	6.561	81.500	
5	.506	5.065	86.565	
6	.434	4.342	90.907	
7	.275	2.748	93.655	
8	.243	2.428	96.083	
9	.221	2.213	98.295	
10	.170	1.705	100.000	

Correlation Matrix^a

KMO and Bartlett's Test

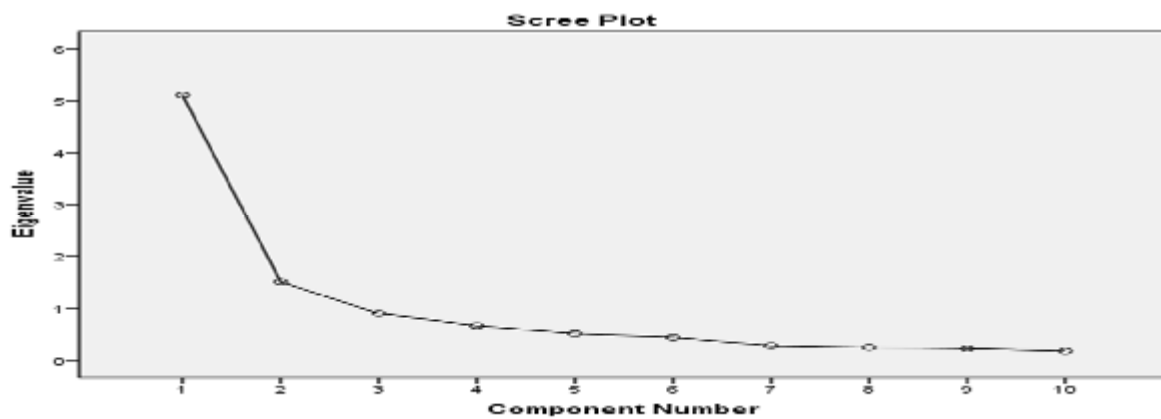
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2086.879
	Df	45

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	49.512	49.512
2	16.479	65.991
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q1	.873	.089
Q2	.825	.085
Q3	.869	.025
Q4	.874	.021
Q5	.785	.098
Q6	.116	.684
Q7	.820	.201
Q8	.821	.144
Q9	.016	.684
Q10	.109	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Correlation Matrix^a

--

a. Determinant = .001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2348.681
	Df
	55
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

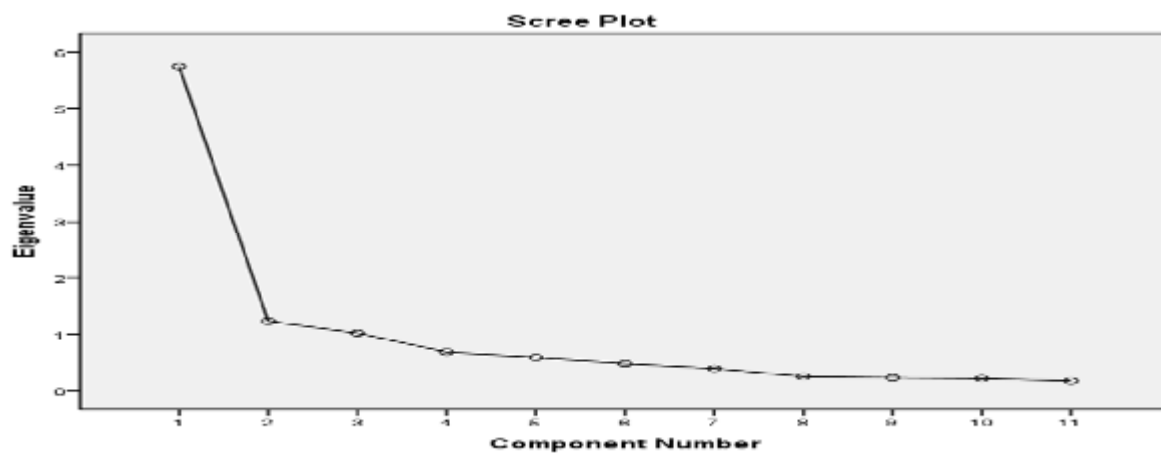
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.746	52.237	52.237	3.703
2	1.229	11.171	63.408	2.881
3	1.016	9.235	72.643	1.407
4	.685	6.223	78.866	
5	.587	5.336	84.201	
6	.477	4.336	88.538	
7	.391	3.556	92.093	
8	.250	2.272	94.366	
9	.230	2.094	96.459	
10	.215	1.957	98.416	
11	.174	1.584	100.000	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	33.661	33.661
2	26.190	59.851
3	12.792	72.643
4		
5		
6		
7		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Q11	.729	.159	.262
Q12	.132	.169	.937
Q13	.742	.158	.489
Q14	.788	.253	.224
Q15	.080	.846	.133
Q16	.426	.709	.217
Q17	.640	.574	-.150-
Q18	.776	.436	.025
Q19	.311	.623	.050
Q20	.233	.734	.119
Q21	.795	.272	-.054-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Correlation Matrix^a

--

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Q11	.729	.159	.262
Q12	.132	.169	.937
Q13	.742	.158	.489
Q14	.788	.253	.224
Q15	.080	.846	.133
Q16	.426	.709	.217
Q17	.640	.574	-.150-
Q18	.776	.436	.025
Q19	.311	.623	.050
Q20	.233	.734	.119
Q21	.795	.272	-.054-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Determinant = .002

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.889
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2100.078
	Df
	28
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Q22	1.000	.694
Q23	1.000	.764
Q24	1.000	.767
Q25	1.000	.478
Q26	1.000	.525
Q27	1.000	.658
Q28	1.000	.615

Q29	1.000	.715
-----	-------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

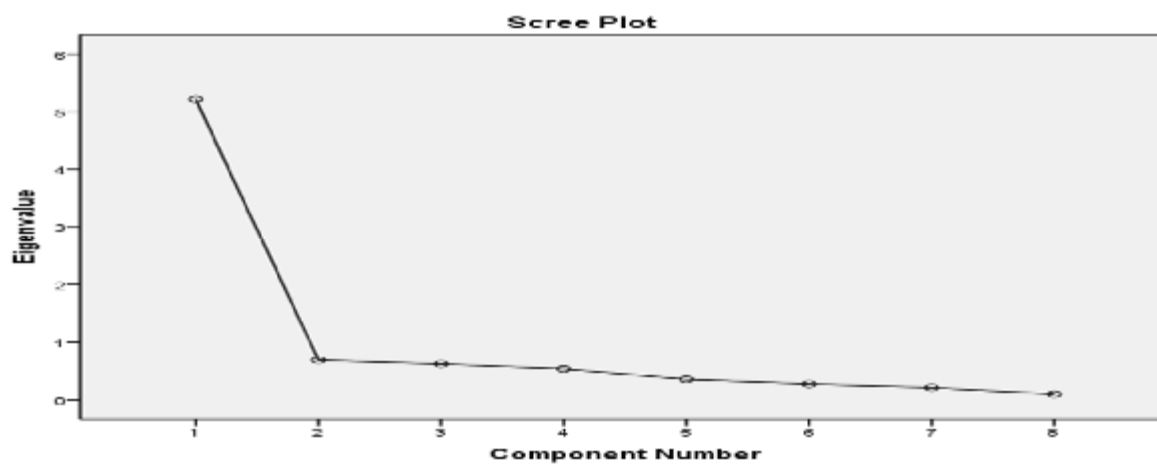
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.216	65.203	65.203	5.216
2	.688	8.600	73.803	
3	.620	7.754	81.557	
4	.537	6.709	88.266	
5	.355	4.433	92.699	
6	.274	3.420	96.119	
7	.212	2.655	98.774	
8	.098	1.226	100.000	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	65.203	65.203
2		
3		
4		
5		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
Q22	.833
Q23	.874
Q24	.876
Q25	.691
Q26	.725
Q27	.811
Q28	.784
Q29	.846

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Correlation Matrix^a

--

a. Determinant = .002

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2092.709
	Df	45
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Q30	1.000	.390
Q31	1.000	.554
Q32	1.000	.664
Q33	1.000	.719
Q34	1.000	.508
Q35	1.000	.719
Q36	1.000	.613
Q37	1.000	.508
Q38	1.000	.404
Q39	1.000	.468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

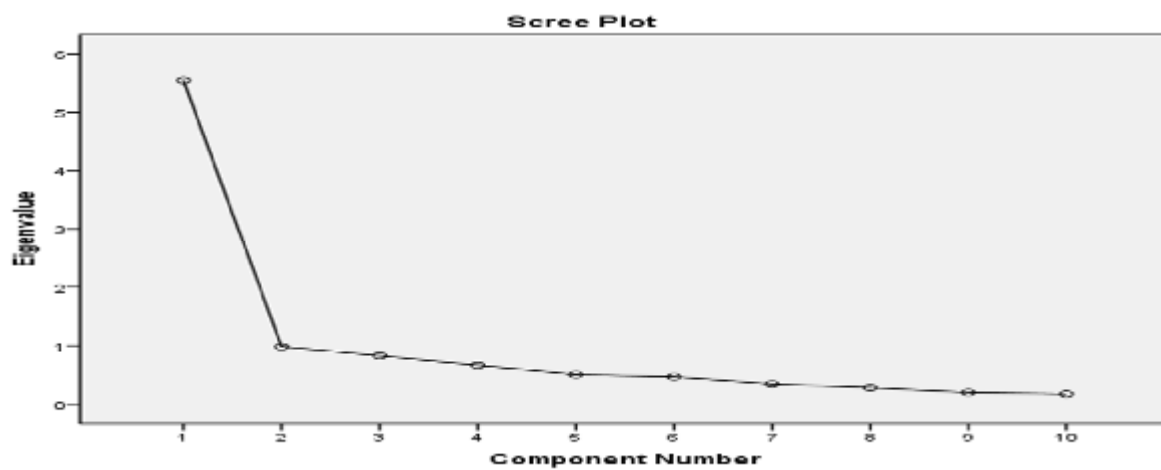
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.546	60.462	60.462	5.546
2	.982	8.822	69.284	
3	.828	7.278	76.562	
4	.667	5.666	82.228	
5	.504	4.045	85.273	
6	.469	3.686	89.958	
7	.345	3.453	94.411	
8	.284	2.835	96.247	
9	.201	2.007	98.253	
10	.175	1.747	100.000	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	60.462	60.462
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
Q30	.624
Q31	.744
Q32	.815
Q33	.848
Q34	.713
Q35	.848
Q36	.783
Q37	.713
Q38	.636
Q39	.684

a. 1 components extracted.

Correlation Matrix^a

--

a. Determinant = .030

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1223.837
	Df	28
	Sig.	.000

Total Variance Explained

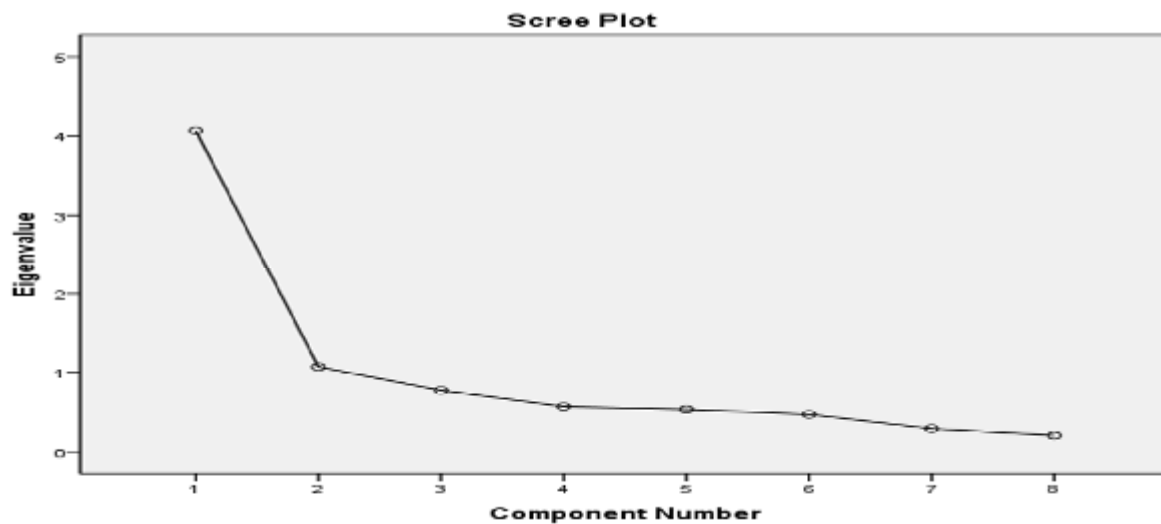
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4.068	50.850	50.850	4.068	50.850
2	1.072	13.400	64.250	1.072	13.400
3	.777	9.712	73.962		
4	.573	7.165	81.127		
5	.537	6.714	87.841		
6	.473	5.909	93.750		
7	.294	3.681	97.431		
8	.206	2.569	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	50.850	3.070	38.372	38.372
2	64.250	2.070	25.878	64.250
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q40	.611	.385
Q41	.581	.488
Q42	-.099	.795
Q43	.740	-.004
Q44	.877	.196
Q45	.784	.215
Q46	.260	.733
Q47	.453	.656

Correlation Matrix^a

--

a. Determinant = .001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2554.314
	Df	78
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Q48	1.000	.775
Q49	1.000	.871
Q50	1.000	.714

Q51	1.000	.471
Q52	1.000	.747
Q53	1.000	.812
Q54	1.000	.720
Q55	1.000	.717
Q56	1.000	.715
Q57	1.000	.811
Q58	1.000	.719
Q59	1.000	.658
Q60	1.000	.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	5.855	45.036	45.036	5.855	45.036
2	1.438	11.065	56.101	1.438	11.065
3	1.140	8.771	64.872	1.140	8.771
4	1.066	8.198	73.070	1.066	8.198
5	.747	5.745	78.814		
6	.595	4.573	83.388		
7	.511	3.931	87.319		
8	.432	3.321	90.639		
9	.403	3.096	93.736		
10	.270	2.080	95.815		
11	.214	1.649	97.464		
12	.174	1.339	98.803		
13	.156	1.197	100.000		

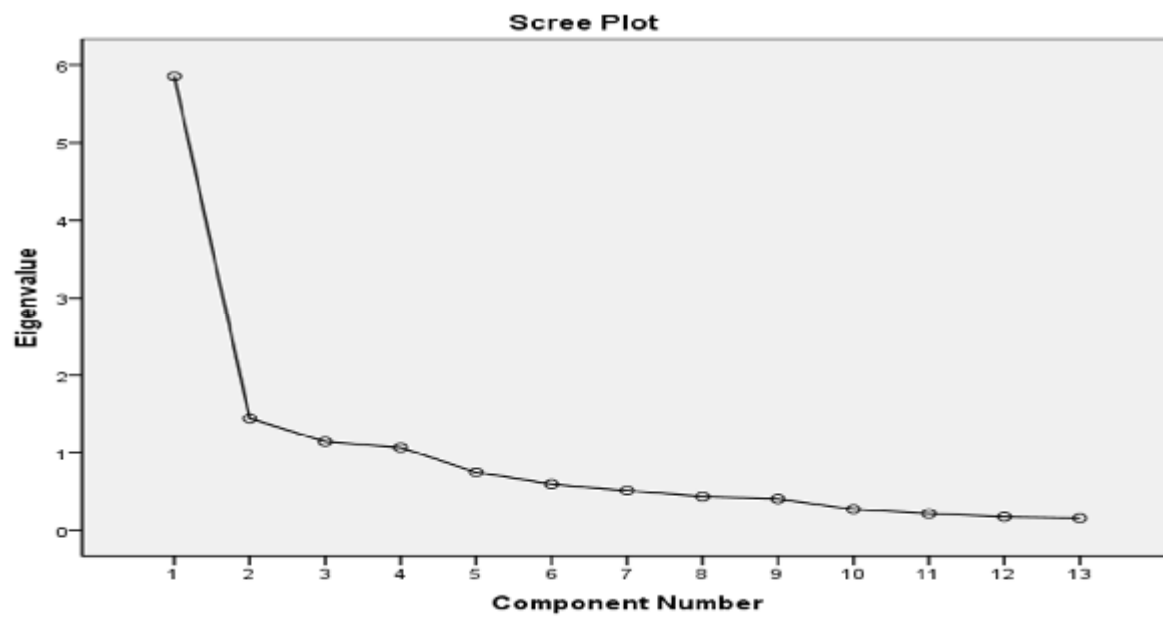
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	45.036	2.638	20.289	20.289
2	56.101	2.529	19.452	39.740
3	64.872	2.528	19.443	59.184
4	73.070	1.805	13.886	73.070

	5					
	6					
	7					
	8					
	9					

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Q48	.628	-.482-	.219	-.316-
Q49	.739	-.417-	.338	-.191-
Q50	.701	-.404-	.244	.005
Q51	.628	-.148-	-.167-	.166
Q52	.687	-.340-	-.179-	.356
Q53	.787	-.127-	-.348-	.234
Q54	.687	.046	-.490-	.079
Q55	.587	.260	-.460-	-.304-
Q56	.712	.306	-.052-	-.335-
Q57	.741	.395	.147	-.289-
Q58	.687	.404	.248	-.152-
Q59	.601	.252	.188	.446
Q60	.480	.412	.406	.452

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Q48	.628	-.482-	.219	-.316-
Q49	.739	-.417-	.338	-.191-
Q50	.701	-.404-	.244	.005
Q51	.628	-.148-	-.167-	.166
Q52	.687	-.340-	-.179-	.356
Q53	.787	-.127-	-.348-	.234
Q54	.687	.046	-.490-	.079
Q55	.587	.260	-.460-	-.304-
Q56	.712	.306	-.052-	-.335-
Q57	.741	.395	.147	-.289-
Q58	.687	.404	.248	-.152-
Q59	.601	.252	.188	.446
Q60	.480	.412	.406	.452

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Q48	.184	.831	.218	-.059-
Q49	.203	.870	.223	.153
Q50	.324	.743	.103	.215
Q51	.569	.296	.167	.178
Q52	.733	.395	-.027-	.227
Q53	.805	.259	.245	.191
Q54	.741	.068	.405	.058
Q55	.246	-.006-	.705	-.106-
Q56	.226	.235	.764	.161
Q57	.108	.276	.776	.346
Q58	.063	.255	.656	.469
Q59	.240	.119	.167	.708
Q60	.090	.056	.163	.855

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

تحليل الانحدار :Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	altarkia ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^a	.256	.254	.57325

a. Predictors: (Constant), altarkia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.766	1	39.766	121.011	.000 ^a
	Residual	115.342	352	.329		
	Total	155.108	353			

a. Predictors: (Constant), altarkia

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.055	.077		39.878	.000
	Altarkia	.248	.023	.506	11.001	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.207	.59131

a. Predictors: (Constant), altadwer

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.380	1	32.380	92.608	.000 ^a
	Residual	122.727	352	.350		
	Total	155.108	353			

a. Predictors: (Constant), altadwer

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.493	.142		17.525	.000
	Altadwer	.373	.039	.457	9.623	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.419 ^a	.175	.173	.60365

a. Predictors: (Constant), altadreb

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.206	1	27.206	74.660	.000a
	Residual	127.902	352	.364		
	Total	155.108	353			

a. Predictors: (Constant), altadreb

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.139	.198		10.794	.000
altadreb	.431	.050	.419	8.641	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 ^a	.287	.285	.56127

a. Predictors: (Constant), altahfies

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	44.533	1	44.533	141.363	.000 ^a
Residual	110.575	352	.315		
Total	155.108	353			

a. Predictors: (Constant), altahfies

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.799	.092		30.592	.000
Altahfies	.308	.026	.536	11.890	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.675 ^a	.456	.454	.44687
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), altarkia

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34.844	1	34.844	174.485	.000 ^a
Residual	41.537	209	.200		
Total	76.381	210			

a. Predictors: (Constant), altarkia

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.564	.100		25.722	.000
altarkia	.437	.033	.675	13.209	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

تحليل الانحدار: Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.110	.104	.52518

a. Predictors: (Constant), altarkia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.798	1	4.798	17.395	.000 ^a
	Residual	38.889	142	.276		
	Total	43.687	143			

a. Predictors: (Constant), altarkia

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.169	.215		14.712	.000
	altarkia	.228	.055	.331	4.171	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.362	.359	.48402

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.651	1	27.651	118.026	.000 ^a
	Residual	48.730	209	.234		
	Total	76.381	210			

a. Predictors: (Constant), altadwer

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.073	.164		12.655	.000
	altadwer	.574	.053	.602	10.864	.000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.110	.104	.52518

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.310 ^a	.096	.089	.52927

a. Predictors: (Constant), altadwer

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.190	1	4.190	14.957	.000 ^a
Residual	39.497	142	.280		
Total	43.687	143			

a. Predictors: (Constant), altadwer

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.116	.245		12.709	.000
Altadwer	.234	.060	.310	3.867	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 ^a	.297	.294	.50794

a. Predictors: (Constant), altdreb

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.715	1	22.715	88.042	.000 ^a
Residual	53.666	209	.258		
Total	76.381	210			

a. Predictors: (Constant), altdreb

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.227	.173		12.887	.000
	altdreb	.465	.050	.545	9.383	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	.355a	.126	.120	.52029

a. Predictors: (Constant), altadreb

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.519	1	5.519	20.387	.000 ^a
Residual	38.168	142	.271		
Total	43.687	143			

a. Predictors: (Constant), altadreb

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 ^a	.297	.294	.50794

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.663	.310		8.588	.000
	altadreb	.338	.075	.355	4.515	.000

a. Dependent Variable: alwalaa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663 ^a	.440	.438	.45340

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.623	1	33.623	163.559	.000 ^a
	Residual	42.758	209	.206		
	Total	76.381	210			

a. Predictors: (Constant), altahfies

b. Dependent Variable: alwalaa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.011	.145		13.909	.000
	Altahfies	.567	.044	.663	12.789	.000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	.486a	.236	.231	.48640

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.328	1	10.328	43.656	.000a
Residual	33.359	142	.237		
Total	43.687	143			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.375	.257		9.253	.000
	altahfies	.410	.062	.486	6.607	.000

التكرارات : Frequencies

Statistics

جنس

N	Valid	353
	Missing	0

جنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	183	51.8	51.8	51.8
انثى	170	48.2	48.2	100.0
Total	353	100.0	100.0	

القطاع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قطاع عام	210	59.5	59.5	59.5
قطاع خاص	143	40.5	40.5	100.0

Statistics

جنس

N	Valid	353			
	Total	353	100.0	100.0	

مؤهل علمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية وأقل	32	9.1	9.1	9.1
معهد	47	13.3	13.3	22.4
اجازة جامعية	258	73.1	73.1	95.5
ماجستير	15	4.2	4.2	99.7
دكتوراه	1	.3	.3	100.0
Total	353	100.0	100.0	

Frequencies

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	14	4.0	4.0	4.0
معاون مدير	31	8.8	8.8	12.7
رئيس قسم	66	18.7	18.7	31.4
مشرف	30	8.5	8.5	39.9
موظف	212	60.1	60.1	100.0
Total	353	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة وأقل	43	12.2	12.2	12.2
أكثر من سنة وأقل من 3	72	20.4	20.4	32.6

أكثر من 3 وأقل من 6	49	13.9	13.9	46.5
أكثر من 6 وأقل من 9	58	16.4	16.4	62.9
9 سنوات وأكثر	131	37.1	37.1	100.0
Total	353	100.0	100.0	

دورات تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لم أتبع أي دورة	20	5.7	5.7	5.7
دورة واحدة	35	9.9	9.9	15.6
دورتان	69	19.5	19.5	35.1
ثلاث دورات	75	21.2	21.2	56.4
أربع دورات فما أكثر	154	43.6	43.6	100.0
Total	353	100.0	100.0	