

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ENICAB-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ دبله فاتح

من إعداد الطالبتين

طيش رحيمة

عجلان سومية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- دبله فاتح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر-أ	- خان أحلام

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية

دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ENICAB-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/دبلة فاتح

من إعداد الطالبتين

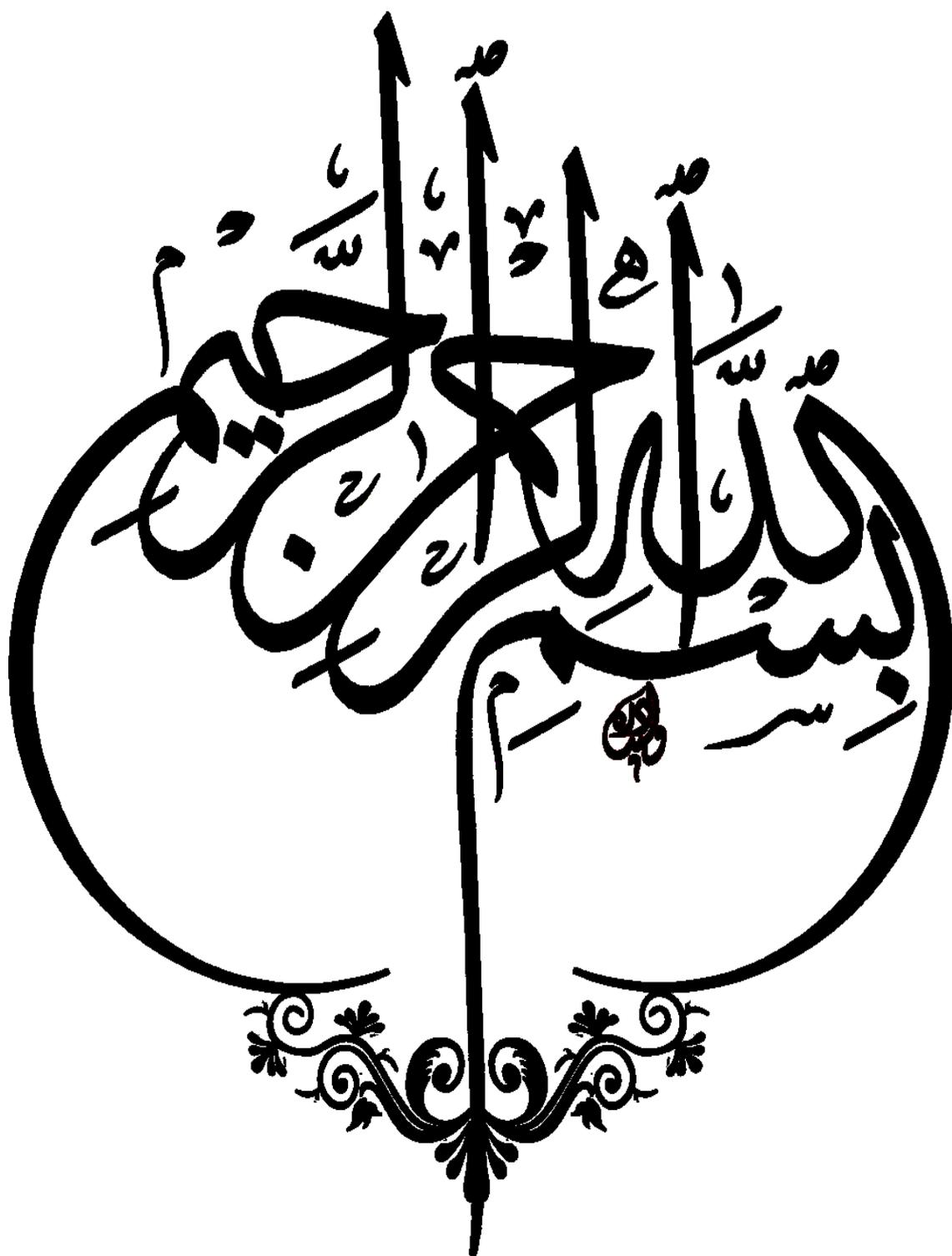
طيش رحيمة

عجلان سومية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- دبلة فاتح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ	- خان أحلام

الموسم الجامعي : 2022/2021



الإهداء

إلى من علمني أن ارتقى سلم الحياة

والذي الغالي

....إلى الينبوع والذي لا يمل العطاء

إلى من حاكت سعادتي بخيوط

....نسجتها من قلبها

أمي الغالية

....إلى من دعموني في كل وقت

إخوتي



شكر وعرافان

نحمد الله تعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
ونتوجه بالشكر الجزيل والثناء وفائق التقدير للأستاذ
المشرف "دبلة فاتح" والذي كان لنا الشرف لنبحث تحت إشرافه
ووفقا لمنهجيته ونصحه وتوجيهه، كما نشكر أساتذة قسم علوم
التسيير، وإلى كل الأساتذة الذين وقفوا معنا وقفة تستحق منا كل
الشكر والتقدير والاحترام.

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز ادارة المسارات الوظيفية، واتخذت مؤسسة الكوابل كدراسة حالة، وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة تما لإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم الإعتماد على المنهج التحليلي حيث تمثل مجتمع الدراسة من إداريي المؤسسة وذلك باختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع 100 استبيان من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وتم إسترجاع 75 إستبانة صالحة للمعاجة الإحصائية والتي تمت بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وإدارة المسارات الوظيفية وآلياتها المتمثلة في (الترقية، الحوافز، التدريب) في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإلتزام التنظيمي، ادارة المسارات الوظيفية، الحوافز، الترقية، التدريب.

Abstract:

This study aims to recognize the impact of organizational commitment in Enhancing career path management and the Cable Foundation took as a Case study, and in order to answer the problem of the study relied on the Descriptive approach of the theoretical aspect. As for the applied aspect, the analytical curriculum was relied upon, representing the study Community of the Foundation managers by testing a random sample, 100 questionnaires were distributed through field visits to the institution in question and 75 valid statistical processing questionnaires were

Retrieved by the SPSS statistical program, one of the most notable Findings is a positive correlation between organizational commitment and Career path management and its mechanisms of (promotion, incentives, Training) in the institution in question.

Keywords: organizational commitment, career path management, promotion, incentives, Training.

قائمة الجداول

- الجدول (1) تعريف المسار الوظيفي - 11 -
- الجدول (2) مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لكل مرحلة - 16 -
- جدول رقم (3): أطراف تخطيط المسار الوظيفي..... - 23 -
- الجدول رقم (4): تعريف مصطلح تطوير المسار الوظيفي..... - 30 -
- جدول رقم (5): تعريف الالتزام التنظيمي - 37 -
- جدول رقم (6): أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصور كل باحث - 45 -
- الجدول رقم (7): معاملات ثبات متغيرات الدراسة..... - 63 -
- جدول رقم (8): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)..... - 64 -
- الجدول رقم (9): توزيع العينة حسب الجنس - 65 -
- الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب العمر..... - 66 -
- الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الوظيفة..... - 67 -
- الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة - 68 -
- الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي..... - 69 -
- الجدول رقم (14): سلم ليكارت الثلاثي - 70 -
- الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (إدارة المسارات الوظيفية)..... - 71 -
- الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة متغير الالتزام التنظيمي..... - 74 -
- الجدول رقم (17): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية..... - 75 -
- الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدارين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي - 76 -
- الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدارين الترقية والالتزام التنظيمي..... - 77 -
- الجدول رقم (20): نتائج تحليل الإنحدار بين التدريب والالتزام التنظيمي..... - 77 -
- الجدول رقم (21): نتائج تحليل الإنحدارين الحوافز والالتزام التنظيمي - 78 -

قائمة الأشكال

- الشكل (1) يمثل العلاقة بين السن ومستوى الأداء حسب كل مرحلة من المراحل..... - 17
- الشكل رقم (2): أنواع المسارات الوظيفية..... - 18
- الشكل رقم (3): نموذج المسار التقليدي..... - 18
- الشكل رقم (4): نموذج المسار الوظيفي الشبكي..... - 19
- الشكل رقم (5): أبعاد المسار الوظيفي..... - 20
- الشكل رقم (6): الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي..... - 22
- الشكل رقم (7): نموذج لأبعاد الالتزام التنظيمي..... - 45
- الشكل رقم (8): نموذج يوضح مداخل الالتزام التنظيمي..... - 47
- الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... - 59
- الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الجنس..... - 65
- الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب العمر..... - 66
- الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب الوظيفة..... - 67
- الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة..... - 68
- الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي..... - 69

مقدمة

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، فهي بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المنظمات على مختلف الموارد (البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية)، وقد أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها إنما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه الشركة وأساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية.

كما يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين في المنظمات، فهو يحدد الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف المتاحة في المنظمة، فيعرفه على الوظيفة التي سيبدأ بها وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وبالتالي يمكن النظر إليه باعتباره الوسيلة التي تساعد العاملين في التقدم والوصول إلى مراكز وظيفية أفضل في حياتهم وتحقيق طموحاتهم وآمالهم الوظيفية، وهذا يساعد في جعل العمل هادفاً أي أن الدراية الجيدة بطبيعة العمل تمنح العامل قدرة أكبر على تفهم ذلك النجاح أو الفشل في أدائه لذلك فإن أحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أضحت ذات أهمية كبيرة، فأصبح يمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية وهو ما تسعى هذه الأخيرة لتحقيقه عن طريق إدارة المسار الوظيفي.

وكما يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، ويؤدي هذا الأخير إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانطلاقاً من أهمية إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي في أداء المنظمات سنحاول دراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية للأفراد؟

ومنه تندرج بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟
- 2- هل هناك علاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟
- 3- هل هناك علاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟

❖ الدراسات السابقة

* الدراسة المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي

* **الدراسة الأولى:** دراسة "غريب، 2014" تحت عنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي" دراسة حالة مقارنة بين شركات الاتصالات العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية، والتي تهدف إلى:

التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة في التدريب والترقية والحوافز والتدوير الوظيفي وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 353 عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج هي:

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة لكل من (التدريب، الترقية، التدوير الوظيفي، الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين).

✓ وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي.

* **الدراسة الثانية:** دراسة فائزة بوراس (2008) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي وأيضاً اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الإسمنت بعين توتة في باتنة والذين بلغ عددهم في ديسمبر 2006 (493) عاملاً وعاملة وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى نقص الترتيبات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طول الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

* **الدراسة الثالثة:** دراسة بن كعكع (2020/2019) بعنوان دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة لتشخيص طبيعة العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية من خلال أبعادها (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة وتطوير الحركة المهنية، التكوين والتعلم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) وبين تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى الجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة معسكر بصفة خاصة ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية اعتمدت الباحثة

مقدمة

عن توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة مكون من العاملين والأساتذة في الكليات التابعة للجامعة محل الدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

✓ وجود نظرة إيجابية نوعا ما اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمصلحة محل الدراسة بصفة عامة ونحو إدارة الموارد المسارات الوظيفية بشكل خاص.

✓ وجود مستوى قبول لا بأس به نحو سياسات واستراتيجيات الحركة الوظيفية في هذه المصلحة.

* الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

* **الدراسة الأولى:** دراسة حنونة 2006، عنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم، ومعرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي، مع وضع مقترحات خاصة لارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مع وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العمال تعزى لمتغيرات (العمر، نوع الوظيفة، مدة الخدمة الجامعية).

* **الدراسة الثانية:** فلميان 2007، 2008، عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على علاقة بينهما بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة فكانت 103 مشرف تربوي و175 مشرفة تربوية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

* **الدراسة الثالثة:** آل قاسم، 2011، عنوان أثر الالتزام في تحسين جودة الخدمة المصرفية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من الالتزام العاطفي، الاستمراري والمعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر للالتزام التنظيمي بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية، وهذا نتيجة التزام الموظفين نحو المنظمات التي يعملون بها فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعها المنظمة وكذلك شعور الموظف بالانتماء إلى البنك يعكس لديه درجة معينة من الالتزام بسياسات البنك وبتفاني في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

* الدراسة المتعلقة بالمتغيرين المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي:

* **الدراسة الأولى:** طالب 2018، عنوان المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي، هدفت هذه الدراسة لبحث أثر تنمية المسار الوظيفي بأبعاده (الترقية، تدوير الأعمال، التدريب، الإثراء الوظيفي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المعروفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى عينة من عمال شركة سونلغاز الأغواط وقد تم توزيع استبانة على عينة قصدية مكونة 50 إطار بالشركة وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمتغير تنمية المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

✓ يوجد أثر معنوي للإثراء الوظيفي في الالتزام التنظيمي.

✓ يوجد أثر معنوي للتدريب في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "أثر الالتزام التنظيمي على ضمان نجاح إدارة المسارات الوظيفية للأفراد" والبالغ عددها (7) أجريت بين الأعوام من (2006 – 2018) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام تناولنا في قسم الأول الدراسات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي والقسم الثالث جمع بين المتغيرين معا وكما أن أغلبية هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وهي خاصية مشتركة بينهم وبين هذا البحث وذلك أنه ملائم لجميع البيانات الواقعة كل هذه الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات:

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة المسارات الوظيفية من الجانب النظري.

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار بين الزمني والمكاني للدراسة.

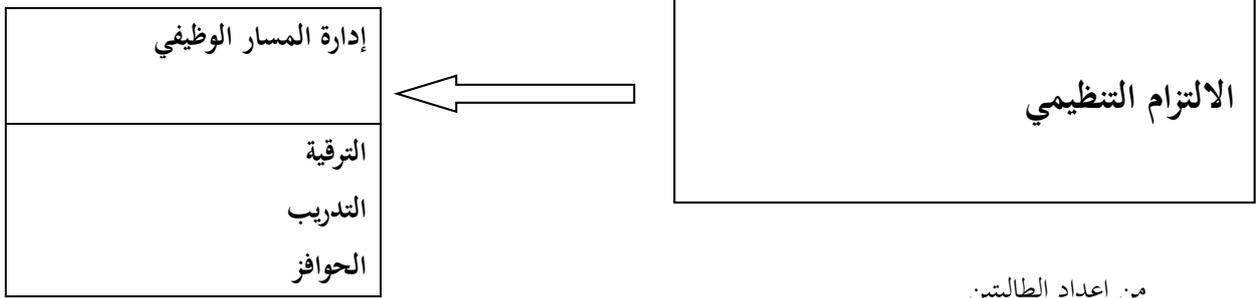
✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة وكذا الاختلاف في النتائج.

❖ نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

متغير مستقل المتغير التابع



ثانياً: فرضيات الدراسة

* الفرضية الرئيسية

تماشياً مع إشكالية الدراسة واعتماداً على الدراسات السابقة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

-توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

* الفرضيات الفرعية

- ✓ توجد علاقة معنوية بين الترقية والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟
- ✓ توجد علاقة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟
- ✓ توجد علاقة معنوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟

❖ التموضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة

أولاً: التموضع الاستمولوجي

تم تبني التموضع الاستمولوجي الوضعي في هذه الدراسة حيث أن الغرض منه هو وصف لظواهر البحث وفهم العلاقة السببية بينهما كما أنه تم اعتماد استراتيجية الاستطلاع من خلال اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية وسيتم توضيح التقنيات المنهجية للبحث بدقة في الفصل التطبيقي.

ثانياً: منهج الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي في الجزء النظري بالاعتماد على دراسات سابقة وكتب ومجلات علمية أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا المنهج الوصفي حيث تم معالجته باستخدام الطرق الكمية الاستبيان وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية المناسبة والتي سيتم التفصيل فيها أكثر في الفصل المخصص للإطار التطبيقي.

❖ تصميم الدراسة

1-أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على إدارة المسار الوظيفي للأفراد ومن أهداف هذه الدراسة:

✓ تحديد آليات إدارة المسار الوظيفي في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟

✓ دراسة إدارة المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟

✓ دراسة الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟

✓ تحديد العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة هذه العلاقة بالنسبة للعاملين في المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-؟

2-حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة علاقة بين إدارة المسارات الوظيفية من خلال آلياتها (ترقية،

الحوافز، التدريب...الخ) بالالتزام التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة.

الحدود المكانية: تم إجراء البحثي المؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-بسكرة-؟

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2022/2021.

❖ أهمية الدراسة

- ✓ تساعد هذه الدراسة العاملين على فهم أهمية إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والقيام بما يلزم من سياسات وبرامج لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تساعد هذه الدراسة على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة حيث تساهم في تحقيق المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد واحتياجات المنظمة.
- ✓ تساعد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية العنصر البشري وضرورة اتباع أساليب جيدة لإدارة المورد البشري.
- ✓ محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية إدارة المسار الوظيفي.
- ✓ يعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع في الإدارة الموارد البشرية.
- ✓ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي لموظفيها.

❖ خطة مختصرة للدراسة

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث نذكرها كالتالي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل إدارة المسارات الوظيفية وقد قسم إلى مبحثين وكل مبحث قسم لخمس مطالب وهي كالاتي:

المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي

المبحث الثاني: إدارة وتطوير المسار الوظيفي.

الفصل الثاني: ويتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي حيث قسم لمبحثين وكل مبحث قسم لخمس مطالب وهي كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة وجوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسير النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المسارات

الوظيفية

تمهيد:

إن موضوع المسار الوظيفي له أهمية خاصة لدى جميع الطبقات العاملة، نظرا للتطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبه العمال والتطورات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية، حيث أن تبني نظام المسار الوظيفي لجميع الوظائف في المؤسسة يحفز الموظفين من تلقاء أنفسهم لمعرفة متطلبات المراكز العليا وتطوير أنفسهم ليتمكنوا من الارتقاء واستلام تلك المراكز الوظيفية، وانطلاقا من هنا ولغرض توضيح هذه الأهمية سوف نتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي

المبحث الثاني: إدارة وتطوير المسار الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة ولم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخر مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على رغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي وأهميته

أولا: مفهوم المسار الوظيفي

قدمت العديد من التعاريف لمصطلح المسار الوظيفي سوق نتطرق لها في الجدول التالي:

الجدول (1) تعريف المسار الوظيفي

الرقم	التعريف	المرجع
01	المسار الوظيفي يتضمن مجموعة الأعمال والمهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية	(رضوان م.، 2012، صفحة 7)
02	هو سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهمة معينة	(غنيم، 2010، صفحة 2)
03	هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية	(أبو بكر، 2008، صفحة 198)
04	هو مجموعة من الخطوات والأنشطة للوصول إلى مناصب عليا من خلال التعاقب في المناصب إضافة إلى ذلك فهو الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد	(محمد مرسي، 2003، صفحة 375)

05	مجموع المسارات الاحترافية فوق احترافية الفرد، المنتظرة طيلة حياته المنتجة	(حجازي، معاليم، 2013، صفحة 144)
06	التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته	(شحدة النجار، 2016، صفحة 51)
07	بأنه المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء	(سلطان نايف، 2001، صفحة 71)

المصدر: الجدول جرد بواسطة الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

ومن خلال هذه التعاريف:

نستنتج بأن تعريف المسار الوظيفي هو مختلف الوظائف والمناصب التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية في اتجاه واحد أو اتجاهات مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.

ثانيا: أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي على النحو التالي:

أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

✓ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

✓ توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين.

✓ محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها، يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

✓ بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات (قشي، 2009، صفحة 166).

✓ إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر لترقي أو الحرية فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يمكن رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم (حسن ر، 2003/2002، صفحة 337).

أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة:

✓ اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين، واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد أفرادها على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

✓ تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط، نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئاً على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.

- ✓ تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد (فائزة بوراس، 2008، صفحة 60، 61).
- ✓ إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدم للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى أي احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة (حسن ر، 2001، صفحة 342).
- ✓ إن المؤسسات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات مثل: حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف مما يؤثر سلبا على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل (عبد الباقي، 2000، صفحة 262).
- ✓ دراسة المسار الوظيفي للعاملين على اعتبار أن هذه الإدارة ستساهم في توفير قدر كبير من المواهب والمهارات المستقبلية للمنظمة، تمكينا من مواجهة التغيرات البيئية والمنافسة (طالب حسينة، 2018، صفحة 268، 269).

المطلب الثاني: دوافع الاهتمام بالمسار الوظيفي:

من الدوافع التي تقف وراء اهتمام المنظمة بالمسار الوظيفي ما يلي:

- 1/ زيادة طموحات الأفراد في مستقبلهم والبحث عن فرص أفضل وأنجح في حياتهم الوظيفية.
- 2/ تحقيق المنظمة مصادر جذب لموظفيها ما دامت تهتم بمسارهم الوظيفي، وهي أكثر حفا من غيرها في الاحتفاظ بالعناصر الموهوبة والمقتدرة أو الطموحة.
- 3/ نجاح المنظمة من خلال المسار الوظيفي توضيح الأداء المطلوب من الموظفين، من خلال رسم توقعاتهم ووضع الخيارات أمامهم والفرص المتاحة لهم في المستقبل (الكرخي، 2013، صفحة 205).
- 4/ مساعدة الموظفين في السعي المتواصل لردم الفجوة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات المسار الوظيفي المرسوم لهم.
- 5/ تحديد المراكز القيادية المؤهلة مستقبلا لتولي مراكز إدارية قيادية مهمة وفتح مجالات التدريب أمامهم لبلوغ ذلك.

6/ زيادة ولاء الموظفين للمنظمة من خلال شعورهم بالارتباط الوثيق بين قدراتهم وكفاءاتهم وبين المستقبل الوظيفي الذي وضعت المنظمة لهم.

7/ الارتفاع بنسب استقطاب الموظفين الجيدين من خلال تنامي سمعة المنظمة لدى موظفيها الذين باتوا يشعرون باهتمامها بمسارهم الوظيفي (الكرخي، 2014، صفحة 215).

المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي:

يمر المسار الوظيفي بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

مرحلة الاستكشاف: يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقرابه وأصدقائه وأساتذته، وما يراه في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينقلون من الدراسة إلى العمل. خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدء مساره الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها (مصطفى، 2014، صفحة 296، 297).

مرحلة التأسيس: مرحلة بناء الذات وتثبيت الثقة وإثبات الوجود الوظيفي – تجارب ومواقف النجاح مرئية واضحة ازدياد القدرة على تحمل المسؤولية ارتفاع الروح المعنوية – والرضا عن الذات، وكذا الرضا الوظيفي.

✓ تقييم الأداء الوظيفي من قبل الآخرين – وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

✓ ظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الإيجابية.

✓ الحاجة للإشادة بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة والآخرين.

✓ زيادة نسبة التآلف الاجتماعي.

✓ زيادة درجة التوافق الوظيفي.

✓ زيادة درجة الثقة بالنفس (عامر، 2011، صفحة 168، 169).

مرحلة الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي

كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها، وفي التوجيه وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

✓ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ولا يعتبر ذلك سهلا، حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المنظمة التي يعمل بها ثانيا.

✓ الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

✓ التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى، حتى ولو خارج المؤسسة (سعيد القحطاني، 2017، صفحة 34).

مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية المسار الوظيفي ويكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وهي ما يعرف بفترة الركود والتي يتم التحول فيها من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه من خلال خبرته الواسعة، وقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم كثيرا بهذه المرحلة حيث تقدم التدريب والدعم للعاملين (المغادرين) لممارسة بعض الأنشطة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية كالعناية بالحديقة، أي أن الفرد يحاول أن يكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء والحياة الاجتماعية العامة (فيروز، 2010، صفحة 26).

حيث يوضح الجدول التالي مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لكل مرحلة:

الجدول (2) مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لكل مرحلة

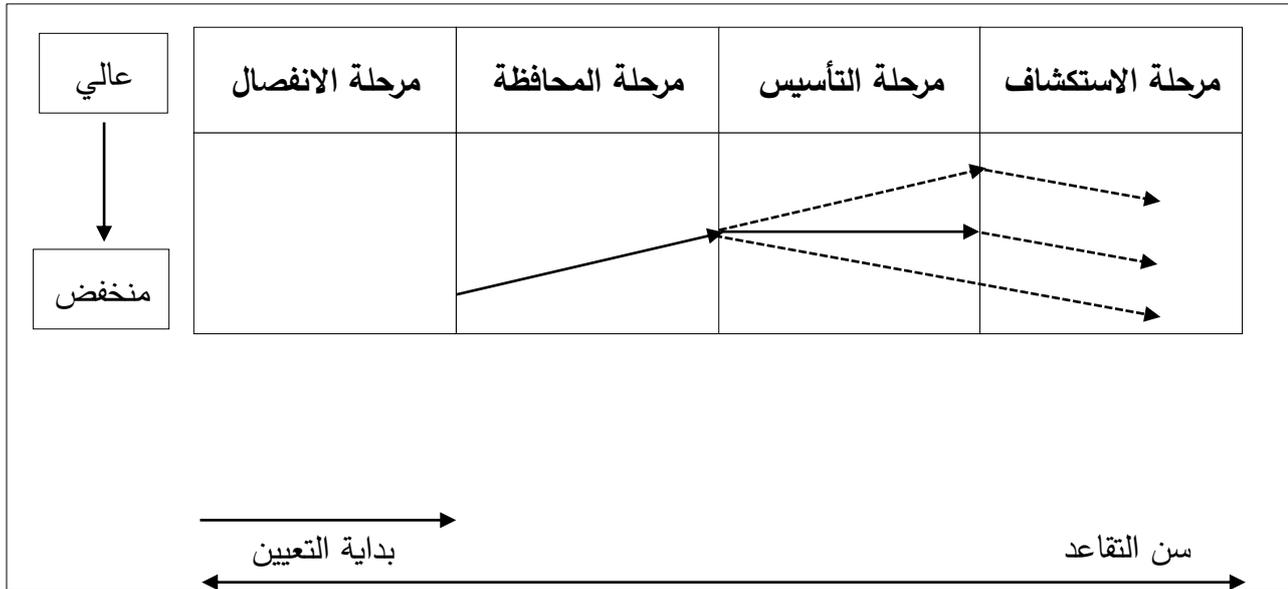
المرحلة الأبعاد	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد والوظيفة	-فرص التقدم والنمو -فرص الأمان -تنمية نمط الحياة	-الحفاظ على الإنجازات -تحديد المهارات	-حفظ التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية

النشاط	-المساعدة -التعلم -اتباع الإرشادات	-الاستقلالية -المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم والتشجيع	-ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه / مدعم
السن	أقل من 30	30 - 45	45 - 65	أكبر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: (هوارى بغو، 2021، صفحة 5)

والشكل الموالي يوضح أكثر المنحى الموالي العلاقة بين السن ومستوى أداء العامل:

الشكل (1) يمثل العلاقة بين السن ومستوى الأداء حسب كل مرحلة من المراحل



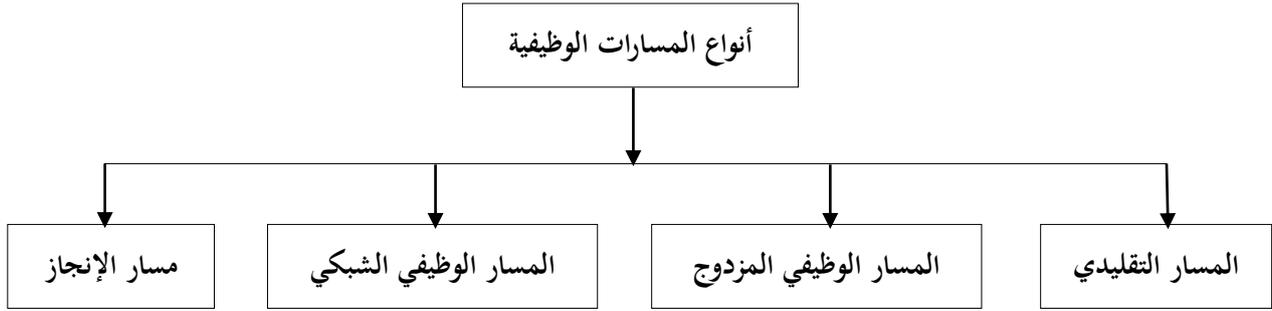
المصدر: علبلي، 2015، ص 17.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن العمال وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم؛ تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة فينتهي مساهمهم في مستويات دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة حيث يكون أداءهم في حالة تقدم وتطور مستمر(علبلي، 2015، صفحة 17).

المطلب الرابع: أنواع المسارات الوظيفية

يوجد هناك أربع أنواع رئيسية للمسار الوظيفي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أنواع المسارات الوظيفية

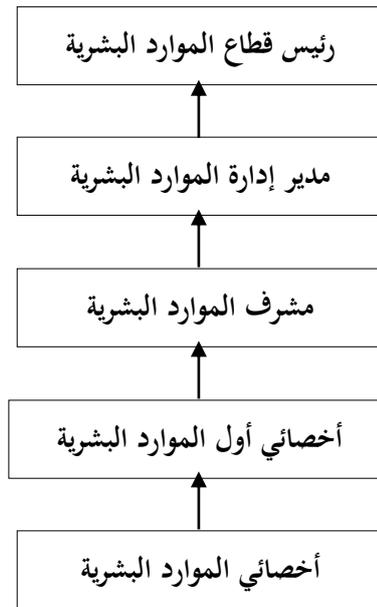


المصدر: من إعداد الطالبتين

1/ المسار التقليدي: هو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجياً حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله (شعبان، 2013، صفحة 215).

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم (3): نموذج المسار التقليدي



المصدر: (الفاضل، 2011، صفحة 31)

المسار الوظيفي المزدوج: البديل الآخر للمسارات الوظيفية هو أن يختار المسار ثنائي المهنة أي أن يختار الاحتفاظ بمهنتين إحداهما تكمل الأخرى فقد يختار المهندس أن يعمل مهندساً أو صاحب مكتب خدمات هندسية وقد يختار الطبيب أن يعمل طبيباً أو أستاذ للطب إلى غير ذلك، وأخذت هذه الحالة تشيع خاصة بالنسبة لذوي المهن الخدمية التي هناك طلب واسع عليها وأصبح الاحتفاظ الفرد بمهنتين وتنميتها معا يعطيه المرونة ويمكنه من أن يحقق شيئاً إضافياً بسبب هذا المزيج أي أنه يجعل التقدم في مهنة مفيداً لأداء المهنة الثانية ويتطلب ذلك أن تكون المهنة الأولى مكتملة للأخرى وأن يهتم الفرد بالمهنتين ويضمن عدم تعارض متطلباتهما (حسين راغب جميل عطا الله، 2017، صفحة 39).

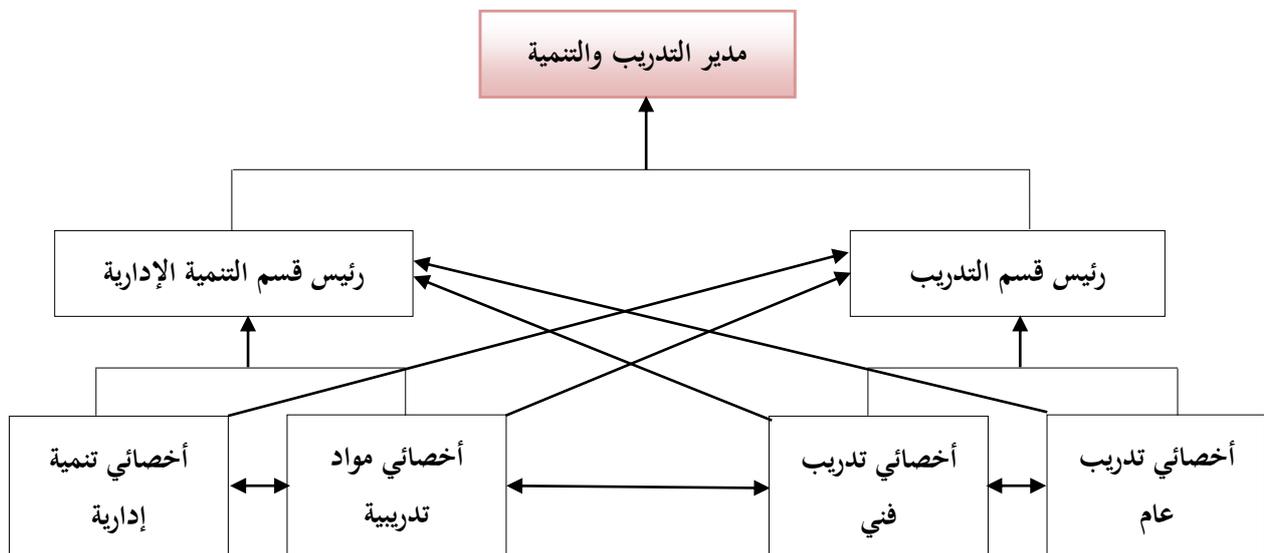
المسار الوظيفي الشبكي: هذا المسار يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال وفي نفس الوقت يوسع فرص العمل (نايف البرنوطي، 2008، صفحة 431).

كما يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى، لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 551).

ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن فهو يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

والشكل التالي يوضح نموذج المسار الوظيفي الشبكي:

الشكل رقم (4): نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: (الفاضل، 2011، صفحة 32)

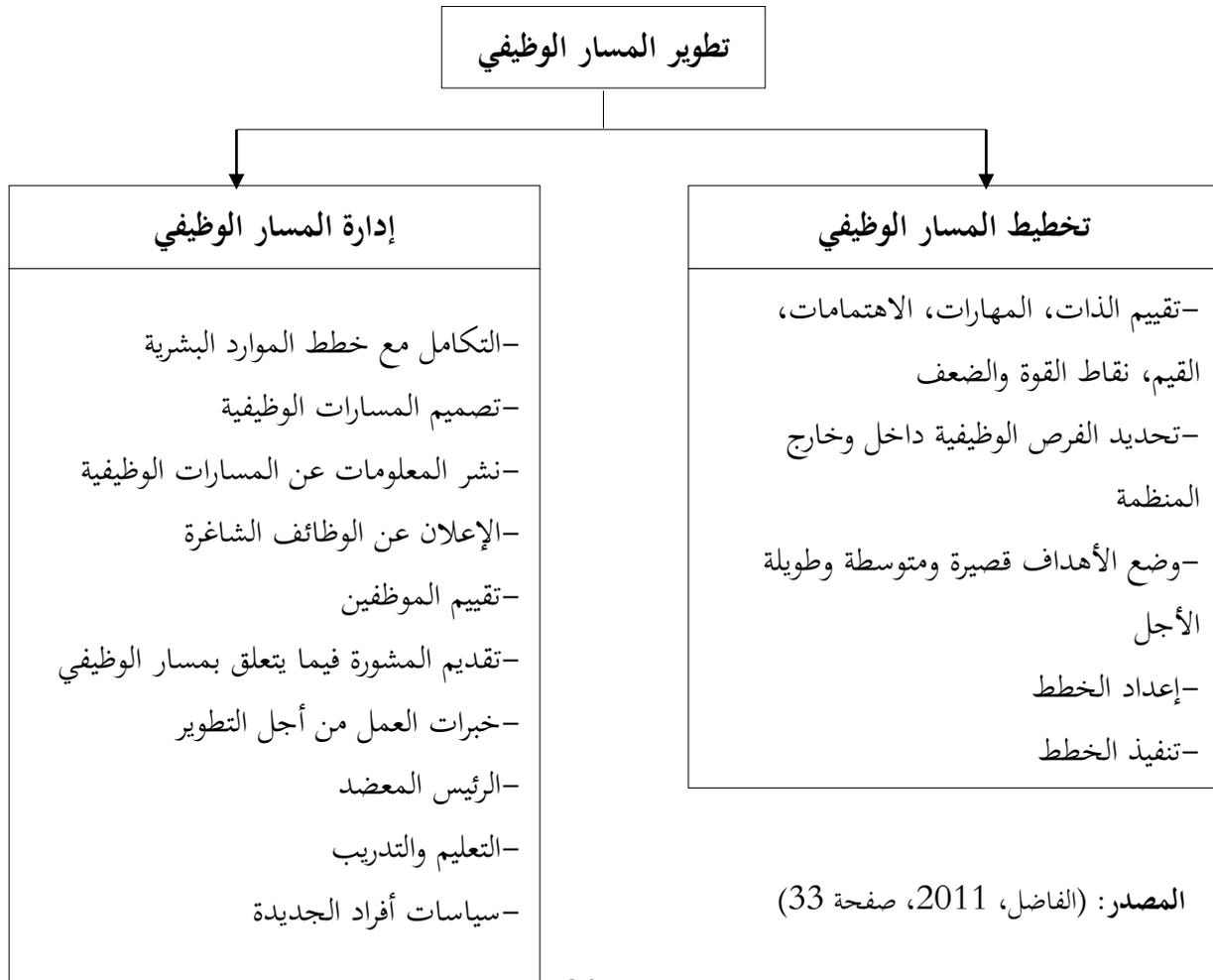
مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح العاملين من العمل بالمنظمة بهدف تخفيض وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي وهو مسار الإنجاز (جراد، الصيفي، 2019، صفحة 307).

حيث أن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل اعتمد على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كمعيار لانتقال من وظيفة إلى الأخرى عبر خط المسار (قويدر وآخرون، 2020، صفحة 16).

المطلب الخامس: أبعاد المسار الوظيفي

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (5): أبعاد المسار الوظيفي



أ/ مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

التعريف الأول: هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.

أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية (فيصل حسونة، 2008، صفحة 17).

التعريف الثاني: بأنه العملية الممنهجة والتي من خلالها يصبح الفرد ملما بالصفات الوظيفية التي يملكها ومراحل حياته الوظيفية التي مر بها والتي ساهمت في تحقيق أهدافه الوظيفية.

التعريف الثالث: بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تقوم المنظمة بمساعدة أفرادها في تنمية مساهمهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد مما يضمن نجاح الفرد في مهمته (محمد الصديق، 2018، صفحة 21، 22).

التعريف الرابع: هو عملية شخصية خاصة بالفرد وتتضمن العديد من الأنشطة منها: تقييم قدرات الفرد، البحث عن الفرص الوظيفية، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساهم في تطور الأفراد في المهن المختلفة (فائزة بوراس، 2015، صفحة 149).

أهمية تخطيط المسار الوظيفي

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط المسار الوظيفي ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

* **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

* **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن عدم وجود جهود التخطيط المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك.

* **التقليل من تقادم العمالة:** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل ووجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات (أحمد ماهر، 2004، صفحة 388).

* تحقيق الأهداف والغايات: عندما يخطط الفرد مساره الوظيفي يصبح قادرا على تحقيق أهدافه الشخصية والتنظيمية.

* تعزيز دافعية العاملين: تستطيع المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي أن تعتني بموظفيها وتوضح لهم المسار الوظيفي الذي يمكنهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية وفي الوقت ذات تحقيق أهداف المنظمة ولأن لكل موظف أهدافه الشخصية، فعندما تتحقق هذه الأهداف تزداد دافعية العاملين.

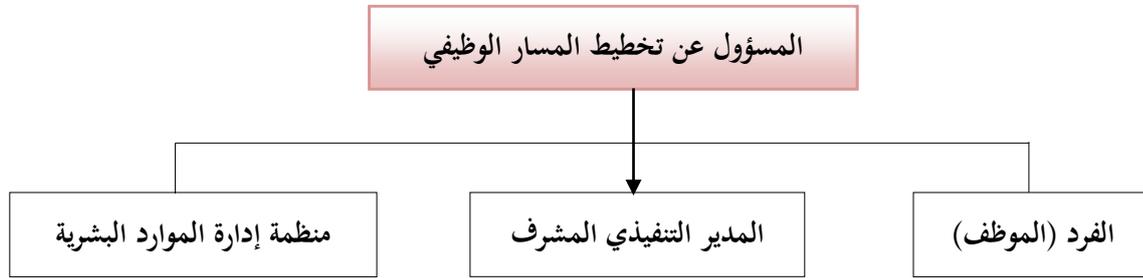
* زيادة الإنتاجية: يساعد تخطيط المسار الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل وهذا هدف تسعى إليه جميع المنظمات.

* تحقيق الرضا الوظيفي: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم (إيمان مصطفى الكافي، 2017، صفحة 337، 338).

مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تشمل ثلاث أطراف كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): الأطراف الفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع سابقة

* الفرد: لا يستطيع الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالفرد وحده هو الذي يعرف ما إذا يريد تحقيقه من المنصب الذي يشغله من خلال قدراته وإمكانياته (عبد الرحمن، 2010، صفحة 184).

* المدير التنفيذي (المشرف): للمشرف دور رئيسي في مساعدة الموظفين في تخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم أو أنهم لم يكلفوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤولية (حنا نصر الله، 2013، صفحة 253).

* المنظمة: حيث لا بد أن تعمل المنظمة دورا في تطوير وظائف بما ينسجم مع متطلباتهم الحالية والمستقبلية كما ويتوجب على الرؤساء دعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم بما يتفق مع أهداف التنظيم وبذلك يتوجب على المنظمة أن تنشر رسالتها ورؤيتها وفرص

التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة كما يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارات الموارد البشرية (إبراهيم مصلح، 2018، صفحة 25، 26).

ويوضح الشكل التالي الأطراف المتفاعلة في تخطيط المسار الوظيفي:

جدول رقم (3): أطراف تخطيط المسار الوظيفي

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
<ul style="list-style-type: none"> - وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي - تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة - تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة - مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم 	<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظة المرؤوسين - التعرف على مدى التوافق مع وظائفهم - تقديم النصح والخبرة والمشورة 	<ul style="list-style-type: none"> - التبصر بالآمال الوظيفية - التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة - التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها

المصدر: (حماس علي، 2020، صفحة 102)

ب/ إدارة المسار الوظيفي

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي، والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المنظمة، ويتمثل في الخطط والأنشطة التي تصنعها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة بمساره الوظيفي، وخطط الموارد البشرية، وتقوم أيضا بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد وتنشر المعلومات عن كل من المسار الوظيفي والوظائف الشاغرة لنقل الأفراد إليها أو عن طريق الترقية (علي حسن، 2009، صفحة 233، 234).

المبحث الثاني: إدارة وتطوير المسار الوظيفي

تعد إدارة المسار الوظيفي من الأنشطة الهامة في مجال تسيير الموارد البشرية، وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة والمنصب من جهة أخرى، كما يعد تطوير المسار الوظيفي أحد السبل الضرورية لشد همم العاملين وزرع الولاء لديهم مما يؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل.

المطلب الأول: ماهية إدارة المسار الوظيفي

إدارة المسار الوظيفي عملية ضرورية لتحسين أداء الفرد من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة المسار الوظيفي.

مفهوم إدارة المسار الوظيفي

هناك العديد من التعاريف حول إدارة المسار الوظيفي نذكر منها:

* **التعريف الأول:** فهي تتعلق بالخطط والأنشطة التي تضعها المنظمة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفي وحاجات المنظمة وتنفيذ البرامج، التي تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والتنظيم (حسين محمد، 2009، صفحة 176).

* **التعريف الثاني:** عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة (غريب، 2014، صفحة 43).

* **التعريف الثالث:** 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, p. 13).

* **التعريف الرابع:** كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المهارات الوظيفية وتطويرها (Haase, Sandra, 2007, p. 29).

* **التعريف الخامس:** عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المؤسسة تمتلك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضى طموح الأفراد (Armstrong, 2009, p. 591).

المطلب الثاني: آليات إدارة المسار الوظيفي

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم آليات إدارة المسار الوظيفي.

1/ التدريب

* مفهوم التدريب

يعرف بأنه نشاط المخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد العاملين في العمل (ديب وآخرون، 2021، صفحة 83).

وكذلك يمكن تعريف التدريب بأنه: ذلك النشاط المنظم الذي يعنى بإعداد الأفراد وتطويرهم، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الفكرية والجسمية الإدارية منها والفنية والسلوكية التي يحتاجها الفرد ويتطلبها العمل لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالشكل الذي يحقق طموح المنظمة وآمال إدارتها(الباسط عباس، 2011، صفحة 140).

أهداف التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمأن الأداء المطلوب للأفراد ولتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة وهذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

✓ رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

✓ تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة(كمال بربر، 1997، صفحة 160، 161).

✓ تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي، للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا في معارفها أو مهارتها وسلوكياتها الحالية.

✓ تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها (جاسم الشعبان، صالح الأبعج، 2014، صفحة 221).

✓ تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوع إنتاجها من السلع والخدمات.

✓ تخفيض حجم الإشراف الإداري فالموظف العامل المدرب تقل أخطاؤه ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى الإشراف الدائم من مدرائه(إسماعيل العريفي، 2012، صفحة 263).

✓ يساعد التدريب على خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء.

✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين فإنه يمكن من خلال التدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها(دليم القحطاني، 2015، صفحة 137، 138).

✓ التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العاملين أو لمنهجية العمل والإنتاجية(طاهر محمود الكلادة، 2008، صفحة 48).

مسؤولية التدريب

تقع مسؤولية التدريب على ثلاث جهات:

1-الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تتبنى عملية التدريب وتؤمن بفوائدها وعوائدها المستقبلية.

2-إدارة الموارد البشرية: يقع على عاتق الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية.

3-الفرد نفسه: من خلال التطوير الذاتي(رضوان، 2013، صفحة 51).

2/ الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا مهما لكل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية وتحقق المؤسسة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال(أحمد ماهر، صفحة 385).

تعريف الترقية: هي تعني أن يشغل الموظف العام وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في اختصاصاته الوظيفية(أحمد العسود، 2015، صفحة 9).

كما تعني النقل من الوظيفة التي يشغلها الموظف إلى وظيفة أخرى شاغرة(أبو شيخة، 2010، صفحة 284).

* مصادر الترقية:

1-الترقية من الداخل: وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا ومن ميزات ترقية من داخل:

-تحفز أكثر عن العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع روح المعنوية.

-تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف وتحمل المسؤوليات ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا.

2-الترقية من الخارج: وتتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود(جبلي فاتح، 2006، صفحة 41).

* أشكال الترقية:

أشكال ترقية تعددت وتنوعت ويمكن حصرها حسب الباحث إلى 3 تقسيمات وهي: (أحمد الصيد، 2008، صفحة 11)

أ/ تبعا لمصادرها:

- 1-ترقية داخلية: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل.
- 2-ترقية خارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود وعقم الأفكار والتقليل من التكاليف.

ب/ تبعا لمجالها:

- 1-ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.
- 2-ترقية المغلقة: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ج/ تبعا لامتيازاتها:

- 1-ترقية في الأجر: تحدث نتيجة الكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة أخرى.
- 2-ترقية في المستوى التنظيمي: يجب أن تحدث فقد حينما تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

3/ النقل:

- يعتبر النقل من أهم الطرق التي تتيح للموظف لتغيير وتجديد مساره الوظيفي فهي تحقق إما المصلحة الشخصية لهم أو مصلحة المرفق كما تعد أيضا من الوسائل التي تبعث روح الحركية في الحياة المهنية للموظفين.
- تعريف النقل: هو انتقال من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المستويات والمركز والأجر حيث يعبر عنه الانتقال من وظيفة لأخرى (محمد ديري، 2011، صفحة 326).

* أهمية النقل الوظيفي:

يمكن إجمال أهمية النقل فيما يلي:

✓ سد حاجة الوظيفة من الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية والمحسوبة.

- ✓ يساعد في تدريب الموظفين وتبادل الخبرات بينهم.
- ✓ تفادى بعض المشكلات الوظيفية كعدم التعاون بين بعض الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.
- ✓ يمنع الفساد الإداري وذلك بالحد من تكوين الموظفين لعلاقات شخصية ومصالحية مع المواطنين وذلك بسبب طول مدة العمل في نفس المكان.
- ✓ الاستفادة من خبرات بعض الموظفين في حل مشكلات العمل في فرع أو دائرة تابعة للوحدات الإدارية العامة.
- ✓ يشجع الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية وذلك من خلال سد حاجات الموظفين بالموافقة على طلبات نقلهم لأسباب بعد مكان العمل عن مكان مسكنهم (أحمد المجايدة، 2020، صفحة 25، 26).

4/ الحوافز:

- تعريفها: هي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهود معين قصد تحقيق هدف معين (أبو علان، 2016، صفحة 15).
- كما تعرف أيضا بأنها حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة بأنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على خير وجه (أحمد قاسم وآخرون، 2020، صفحة 76).
- وتعرف أيضا بأنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة الاحتياجات الإنسانية (عبد الرزاق أبو شرح، 2010، صفحة 9).

أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

1/ الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- أ/ **الحوافز المادية:** تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات المزايا العينية ذات القيمة المادية.
- ب/ **الحوافز المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2/ الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (عودة الحلابية، 2013، صفحة 13، 14).

أسس منح الحوافز:

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

1/ الأداء: يعد التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى بعضهم في بعض الحالات وهو يعني ما يزيد على المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر ويعتد الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لحساب الحوافز.

2/ السلوك: يعني ذلك أن يأتي الحافز أثر سلوك محدد وهذا يتطلب أن يكون في المؤسسات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى يمكن للعامل الحصول على الحوافز وكيف سواء كان الحافز إيجابياً أم سلبياً وأن يكون العاملون على علم بهذه السياسات.

3/ الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته على نحو ما وهي تأتي في نمط علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة على نحو أكبر من العمل الخاص.

4/ المهارة: بعض المؤسسات تعوض الفرد وتكافئه على ما يحصل عليه من شهادات أو براءات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين (نهى عطايا، 2016، صفحة 62، 63).

5/ التقاعد: يعد المشوار الطويل من العمل الدؤوب والخدمة الوظيفية التي قدم فيها الفرد إبداعاته واستنفد كامل قواه العقلية والبدنية منح التقاعد ليس منه من المؤسسة بل هو اعتراف بالجميل وصيانة لكرامة الفرد وهو حق من حقوق الفرد (حرحوش صالح، سعيد السالم، 2006، صفحة 240).

تعريف تقاعد: هو انتقال من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تتسم بالراحة والهدوء (بلعربي عبد القادر، 2017، صفحة 87).

أنواع التقاعد:

* النوع الأول: هو النوع الذي يلزم الفرد بترك عمله أو التخلي عنه عند بلوغ سن معين هو 60 وهو سن التقاعد في معظم البلدان العربية.

* النوع الثاني: وهو التقاعد المبكر ويكون بترك الفرد عمله قبيل الوصول إلى سن التقاعد إما بمحض إرادة الشخص أو بشكل إجباري لأسباب صحية أو إدارية أو غير ذلك (محمد عماد سعدا، 2014، صفحة 303).

المطلب الثالث: مفهوم تطوير المسار الوظيفي وأهميته

* مفهوم تطوير المسار الوظيفي

قدمت العديد من التعاريف لمصطلح تطوير المسار الوظيفي سوف نتطرق لها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تعاريف مصطلح تطوير المسار الوظيفي

الرقم	التعريف	المرجع
01	هي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو مستوى أعلى	(صلاح الدين الهيتي، 2004، صفحة 34)
02	هو مجموعة الأنشطة التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة	(السعيد حسن، 2013، صفحة 189)
03	ويمكن اعتبار التطوير المسار الوظيفي هو عملية تعليم مستمرة بغرض اكتساب وتطوير المعارف والمهارات لتخطيط الحياة العملية بجودة عالية	(بن كعكع ليلي، 2020، صفحة 87)
04	مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة	(غريب، صفحة 41)

المصدر: جدول جرد بواسطة الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

أهمية تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة وذلك نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها ويشير تحليل الأدبيات بالنسبة لمؤيدي المدخل الجديد للمسار الوظيفي أنه تم تجاوز المدخل التنظيمي الذي يكون

فيه دور المؤسسات مهيم على المسار في حين نجد حالياً أنه يتم تفعيل فرضية الأولوية لطموحات وعمل الفرد وكلما كان هناك تطور حالياً أنه يتم تفعيل فرضية الأولوية لطموحات كل من الأفراد والمؤسسات لذلك هذا المنظور يعتبر المؤسسة بمثابة مجال للتعاون والإثراء المتبادل وتمثل هذه الأهمية في:

- ✓ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم.
- ✓ الحد من إحباط العاملين حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة (فيروز، 2018، صفحة 57).
- ✓ تطوير وتنمية المهارات العلمية للمدراء والموظفين على المدى البعيد وتشجيعهم وترغيبهم في عمليات التطوير وتأهيلهم لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.
- ✓ تقوم المنظمات بتصميم ووضع برامج خاصة بتطوير الموظفين والإداريين وتعريفهم وإعلامهم بأهمية البرامج التدريبية والتطويرية التي خطط لها في المنظمات والمنشآت الإدارية (الحريري، 2012، صفحة 126، 127).

المطلب الرابع: مكونات برنامج تطوير المسار الوظيفي

لغرض إعداد برنامج لتطوير الوظيفي للأفراد العاملين، لا بد من تحديد بعض العناصر الرئيسية لهذا البرنامج، إذ يمكن للمنظمة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة، إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد وفيما يلي العناصر التي يجب توفرها في أي برنامج تطوير:

1/ الأهداف النهائية للبرنامج: وهذه يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسية وهي تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين) وتهيئة أشخاص لمواقع متقدمة بالمنظمة التي تعمل في مجال يحدث في تقدم تكنولوجي مستمر قد تركز على منع تقادم مؤهلات الذين يعملون لديها والمنظمة التي تتسع بسرعة قد تركز على تهيئة من سيشغلون المواقع الأعلى التي يفرضها هذا التوسع وتركز المنظمة التي تعمل في سوق يحكمه التنافس الشديد على التحسين المستمر للأداء والإنتاجية للحفاظ على موقعها التنافسي... الخ ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطوير خاصة به.

2/ المشاركون في البرنامج: يجب إعداد وأسماء الأشخاص الذين سيشركون في كل برنامج تطوير ويتم تحديد العدد في ضوء أعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج وبعد مراعاة احتمالات الانسحاب وال فشل فقد تحتاج المنظمة إلى

خمسة عشر قائد إداري للمستوى الأعلى يكونوا جاهزين بعد سبعة سنوات وهي تعلم بأن 10% من المشاركين يمكن أن ينسحبوا لأسباب خاصة (المرض أو ظروف خاصة بهم) وحوالي 40% يتعذر عليهم إكمال متطلبات البرنامج بنجاح لذلك فحتى تضمن خمسة عشر شخصا تحتاج أن تشترك في البرنامج ثلاثين شخصا تعذر بأنه سيتسرب ويفشل منهم 15 ويبقى 15 شخصا.

3/ مدة البرنامج: لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد وظيفة محددة فهو له وظيفة يؤديها بنفس الوقت يشارك في البرنامج وعليه يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية وتتم إعادة تنفيذ البرامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين وتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريبا أن تمتد عشرة سنوات أو أكثر (كما بالنسبة لوظائف تقتضي مهارات معقدة).

4/ النشاطات التطويرية الرئيسية: وهذه تشمل الأساليب الرئيسية التي تستخدم للتطوير، ويجب أن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم وغالبا ما يتضمن البرنامج عدد كبير من الأساليب التي نشرتها لاحقا بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعا.

5/ لكل أسلوب تطوري مدة وطريقة استخدام: يجب أن يتضمن البرنامج جدولا بمواعيد ومدد كل أسلوب فإذا استخدم وسيلة (التناقل) يجب أن يحدد وقت أشغال كل وظيفة ينتقل إليها والنسبة لوسيلة (التدريب) يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها المشارك، والنسبة لوسيلة الحصول على شهادة عليا يجب تحديد الشهادة ومتى يجب الحصول عليها وهكذا لكل وسيلة.

6/ مسؤوليات المشاركون وحقوقهم: توفر المشاركة في برنامج تطوري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشارك وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح، وتعويض المنظمة من خسائرها إذا فشل لقصوره منه وغير ذلك.

7/ إدارة البرنامج: وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه... الخ، وهذه من مهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير وكما أشرنا سابقا يتم تصميم البرامج المهنية بصورة دقيقة بحيث تمكن كل موظف من تخطيط حياته المهنية داخل المنظمة (حجيم الطائي وآخرون، 2006، الصفحات 486 - 488).

المطلب الخامس: معوقات تطوير المسار الوظيفي

ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتطويرة ومن أهم هذه العوامل:

✓ غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.

- ✓ عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- ✓ اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- ✓ نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
- ✓ نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- ✓ عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تطوير المسارات الوظيفية لموظفيها.
- ✓ قلة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.
- ✓ عدم فاعلية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز (أحمد عدوان، 2011، صفحة 24).

خلاصة الفصل:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته الوظيفية، إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن الوظيفة لأن عدم تناسق هذه القرارات مع الأهداف التنظيمية قد يترتب عليه الفشل والإحباط في المسار الوظيفي، كما تعد إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل مؤسسة والأفراد العاملين بها، وذلك من خلال تحقيق طموحات وآمال الموظفين وتحسين أدائهم، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المسار الوظيفي وأهميته وأنواعه في المبحث الأول وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تطوير وإدارة المسار الوظيفي وكل الجوانب المتعلقة به.

الفصل الثاني

الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات، كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، وباعتبار المورد عامل حاسم في نجاح المنظمات فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد فالأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات سنتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

هناك إجماع بين الباحثين على أن الالتزام التنظيمي يقوم على فكرة أساسية وهي الارتباط بين الموظف ومؤسسته، كما نجدهم يختلفون في تعريفاتهم له وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

قدمت العديد من التعاريف لمصطلح الالتزام التنظيمي سوف نتطرق لها في الجدول التالي:

جدول رقم (5): تعريف الالتزام التنظيمي

الرقم	التعريف	المرجع
01	هي درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها	(السيد الكردي، 2011، صفحة 49)
02	الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها	(عبد فليح، عبد المجيد، 2005، صفحة 285)
03	الرغبة التي يبديها الموظف للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط منحها الولاء	(زناد درويش وأحمد مصطفى، 2018، صفحة 112)
04	درجة انتماء الفرد لمنظمة معينة ومدى استعداده لتقبل أهدافها ورغبته للحفاظ على عضويته بهذه المنظمة	(الهادي مسلم، 2019، صفحة 87)
05	بأنه السلوك الذي يقوم به الموظفون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف المنظمة وقيم مكان عملهم من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وأيضاً لتطوير مشاركتها	(Idriss Ben Redjem, 2019, p. 503)
06	هو الارتباط أو ارتباط الفرد بالمنظمة	(Maia, Bittencourt Bastos, 2015, p. 252)

07	ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة	(أحمد المصاورة، عباس الخفاجي، 2015، صفحة 48)
08	ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت	(خالد الحياصات وآخرون، 2015، صفحة 13)
09	عبارة عن اتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو المنظمة ورغبته القوية للبقاء فيها	(حسن العفيف، 2018، صفحة 75)
10	بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة	(علي الجميلي، 2012، صفحة 295)

المصدر: الجدول جرد بواسطة الطالبتين بناء على دراسات سابقة

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الالتزام التنظيمي هي درجة التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ورغبته في بذل جهد لدعم أهدافها والمساهمة في نجاحها واهتمامه بالاستمرار فيها.

* الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه

أ/ الالتزام التنظيمي والولاء

يرى بعض الباحثين أمثال جورج لوقان (George Logan) أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرية تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد ابعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام يعد واحد يشترك مع الولاء، أما الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي قد أثبتت تعدد ابعاده وانطلاقا من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية (مؤمن نواره، 2019، صفحة 47).

ولقد تعدد التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى مع الالتزام التنظيمي ومن هذه التعاريف:

- ✓ يعني الولاء في اللغة: العهد والالتزام والقرب والنصرة (زيد منير عبودي، 2006، صفحة 206).
- ✓ يعني الولاء التنظيمي بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (موسى اللوزي، 1999، صفحة 119).
- ✓ الولاء التنظيمي يعبر عن مدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمتها ويتمثلها (محمد هيجان، 1998، صفحة 18).

ومما سبق نجد أن الالتزام التنظيمي أشمل من الولاء، حيث يعد هذا الأخير أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، وأن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

ب/ الالتزام التنظيمي والانتماء

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه (نائر سعدون، 2016، صفحة 35)، أما الالتزام فينظر له على أنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته (حسين حريم، 2013، صفحة 94).

وقد يكون الارتباط بالمعنى وثيقا بين الانتماء والالتزام، إلا أن بعض الباحثين تمكنوا من تحديد بعض النقاط التي تميز بين كل الانتماء والالتزام (وردة عزيز، 2010، صفحة 34)، يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها بينما يتجاوز الالتزام هذا المعنى ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما.

✓ يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها، أما الالتزام فيركز على الصلات والعواطف وكذا الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.

✓ كما يركز الانتماء على العضوية، ويركز الالتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب ولهذا فهو يحتوي الانتماء وينميه (مؤمن نواره، صفحة 49).

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها:

✓ الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.

✓ يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات (ليلي لحسن ومحمد سليم خميس، 2020، صفحة 742).

✓ يتبع الالتزام من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، حيث يعتبر الالتزام رابط قانوني رسمي يلزم الفرد تجاه المنظمة أو الفرد الآخر للقيام أو عدم القيام بعمل معين وهذا نابع من قوة مضمون الالتزام القانوني تجاه عمله.

✓ أن الالتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة، وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة إذ أنه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف.

✓ يسهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم والقواعد (قاسم السيان، 2015، صفحة 123، 124).

✓ الالتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذ يحتمل أن يرتفع أو ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.

✓ الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد ومتمايز المستويات.

✓ الالتزام التنظيمي يعتبر محدد رئيسيا من محددات الفعالية التنظيمية لأي منظمة.

✓ الالتزام التنظيمي مكون مركب على درجة عالية من التعقيد والتداخل، إذ هو حصيلة تفاعل جملة من العوامل والمتغيرات الفردية والتنظيمية والبيئية (أحمد الشهري، 2013، صفحة 65، 66).

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأهميته

تباينت نظرة العلماء والباحثين إلى المراحل التي ينشأ الالتزام التنظيمي فيها وينمو لدى العاملين إلا أنهم أجمعوا أن تلك المراحل جاءت ضمن أحد التصنيفين:

التصنيف الأول: كما أشار إليه بوشنان (Buchanan) حيث بين في بحثه الخاص بتطور الالتزام المديرين للتنظيمات عام 1974 أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1/ مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الأساسي السعي للتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

✓ تحديات العمل

✓ تضارب الالتزام

✓ ظهور الجماعة المتلاحمة

✓ إدراك التوقعات

✓ نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة

✓ الشعور بالصدمة (بنوناس صباح، 2016، صفحة 9)

2/ **مرحلة العمل والانجاز:** وتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة (هادي عذاب سلمان، 2013، صفحة 88).

3/ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (يناس فؤاد نواوي فلمان، 2008، صفحة 39).

التصنيف الثاني: ويشير الخسالي (2003) إلى 3 مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

1/ **مرحلة الإذعان:** فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية لذا نجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطالبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة (أكرم حلس، 2012، صفحة 47).

2/ **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها (عاتق الغامدي، 2009، صفحة 61).

أ/ **مرحلة التبني:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد (محمد العبادي، 1420 هـ، صفحة 18).

أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

✓ الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاء نحو تحقيق أهداف المنظمة.

✓ أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم (محمد عبد الباقي، 2004، صفحة 182).

✓ إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل ولكن غيابه يضمن الفشل فكثير المديرين أو العاملين يفتقدون إلى صدق العزيمة فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات فالالتزام يتطلب شجاعة ومخاطرة وهذا يعني أن يعطى الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم (عيسى المصري والرؤوف عامر، 2014، صفحة 53).

✓ يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

✓ كما أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافر الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء وعليه فهو يعبر عن التزام العاملين بقيم العمل الراسخة لديهم (طاهر، فاطمة الزهراء، 2020، صفحة 208، 209).

✓ أن للالتزام التنظيمي أهميته واضحة حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام (عاشوري إبتسام، 2015، صفحة 55).

✓ مجال الالتزام التنظيمي جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوك مرغوبا فيه (إبراهيم نصار، 2016، صفحة 20).

✓ يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها كما يسهم الالتزام في تطوير قدرات الشركة على البقاء والاستمرار والنمو المستدام (السيد إمام، 2019، صفحة 550).

✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة (عبد الحسين، 2012، صفحة 268).

✓ زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

✓ قلة الخلافات التي تحصل بين الأفراد العاملين والإدارة (أحمدتي وآخرون، 2021، صفحة 396).

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

* السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو

الولاء وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجة الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

* **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد أو الولاء التنظيمي أكثر.

* **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

* **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوحدة درجة عالية من الثقة المتبادلة (بن عيسى، أحمد أبازيد، 2014، صفحة 67، 68).

* **عوامل شخصية:** وهي العوامل المتعلقة بالعامل نفسه (الفرد) مثل: شخصية الفرد وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بعمله في المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

* **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بخبرات العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية إضافة للإشراف المباشر، وتمسك الموظفين بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتي تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة والمناخ التنظيمي بشكل عام.

* **عوامل غير تنظيمية:** وهي العوامل المبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للعمل بمنظمة ما، حيث يكون مستوى الالتزام لدى الفرد العامل مرتفعاً عندما يكون أجر الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته وذلك يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو عندما يتبين له أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص بديلة لاحقة لتثنيه عن قراره الأول (سعيد عليان، 2016، صفحة 37).

المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي

حدد العالمان (Meyer et Allen) ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة وهذه المكونات تتمثل في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري وبدلاً من وجود هذه الالتزامات في معزل عن بعضها بعض فإنها قد تظهر معا بصورة متزامنة (آل قاسم، 2012، صفحة 19).

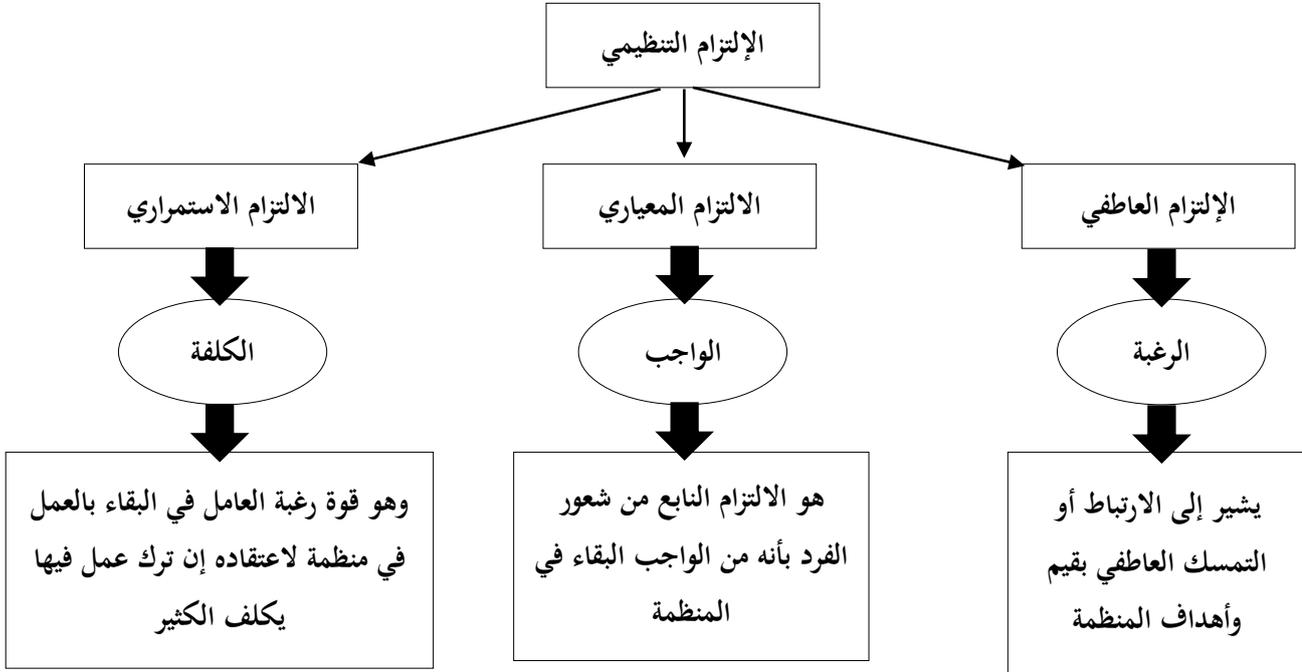
* **الالتزام العاطفي**: يشير الالتزام العاطفي إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء كانت ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه ويستمر الموظف الذي يحمل التزام عاطفي

قوي بالاستمرار في العمل مادامت المنظمة تحتاج للعمل (آدم محمد، 2018، صفحة 26)، حيث أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات (سيفي مزيان، 2018، صفحة 48).

* **الالتزام المعياري**: ويكسب شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دورا كبيرا في بلورة هذا النوع من الالتزام فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (محمد فارس، 2014، صفحة 172)، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي (علاء عبد الحافظ، 2018، صفحة 10).

* **الالتزام الاستمراري**: هذا البعد يشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة من خلال الاستثمارات الشخصية التي لا يمكن الاستغناء عنها والمتمثلة في علاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات الموجهة نحو نشاط محدد ومدة الخدمة بالإضافة إلى المنافع الأخرى التي تجعل قضية مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر من الأمور التي تكلف الفرد خسارة لا يمكن تحملها (بودهري عبد الرحمن، 2017-2018، صفحة 115)، حيث أن العاملين الذين يظهرون التزامات مستمرة يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي ويشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المرتبة على ترك المنظمة (حسن عابدين، 2010، صفحة 40)، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (عبد الحميد محمد، 2015، صفحة 87).

الشكل رقم (7): نموذج لأبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع سابقة

ولتوضيح أكثر لأبعاد الالتزام التنظيمي سوف نتطرق لها في الجدول التالي حسب تصور كل باحث:

جدول رقم (6): أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصور كل باحث

الأبعاد	السنة	الباحث
* الإلتزام العاطفي: درجة ارتباط الفرد بمنظمة نفسيا من خلال شعوره بالولاء القيمة والانتماء والمتعة وغيرها.	1993	"جاروس" وزملاءه (Jaros et Al)
* الإلتزام الاستمراري: درجة شعور الفرد بما سيتكبده من خسائر في حال تركه المنظمة.		
* التزم أخلاقي: درجة التعلق النفسي للفرد بمنظمة من خلال استبعاد أهدافها وقيمها ورسالتها.		

<p>* الالتزام القيمي: اعتقاد وقبول أهداف المنظمة وقيمها وبذل مجهودات كبيرة في سبيل المنظمة.</p> <p>* التزام المستمر: الرغبة للبقاء كعضو في المنظمة.</p>	<p>1992</p>	<p>"ماير" و "شورمان" Mayer et) (Choorman</p>
<p>* التزام عاطفي: الشعور بعضوية الفرد في منظمته والبقاء فيها والعمل من أجلها.</p> <p>* التزام مستمر: تصور الفرد ما سيكلفه في حال تركه للمنظمة يجعله يلتزم بعضوية فيها والبقاء.</p> <p>* التزام معياري: تكريس الولاء للمنظمة نتيجة التنشئة الاجتماعية والخبرة والشعور بالمسؤولية في حال عدم تحقيق المنظمة للأرباح.</p>	<p>1990</p>	<p>"ألان" و "ماير" Allen et) (Mayer</p>
<p>* التزام القيمي: الالتزام بدعم هدف المنظمة.</p> <p>* التزام بالبقاء: الالتزام بالحفاظ على العضوية في المنظمة.</p>	<p>1981</p>	<p>"أنجل" و "بيري"</p>
<p>* الالتزام المعياري: استعداد الفرد للبقاء في المنظمة والمساهمة في بناء منظمة تستجيب لمعيار الجماعة.</p> <p>* التزام تبادلي: التزام الفرد يتعزز من خلال ملاحظة الفرق للفرق بين التفاني في العمل والفوائد التي يجنيها بحيث يراها كاستثمار حقيقي أو العكس.</p>	<p>1978</p>	<p>"ستيفن" (Steven)</p>
<p>* التزام مستمر: يعني سحب الحاجز وهو مستمد من العوائد السابقة مقارنة بتضحيات.</p> <p>* التزام التماسك: هي درجة تماسك وتماشي الفرد مع منظمته من خلال تبادلات.</p>	<p>1968</p>	<p>"كانتر" (Kanter)</p>

المصدر: (بودهري عبد الرحمن، 2017-2018، صفحة 113)

من خلال الجدول تبين أن الالتزام التنظيمي من حيث الأبعاد يختلف من باحث إلى آخر حسب تصوره.

المطلب الخامس: سبيل تعزيز الالتزام التنظيمي

تلجأ الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب التالية:

1/ الإثراء الوظيفي: يعني زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو ما يفرضه الآخرون وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.

2/ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها(رائد ضيف، 2010، صفحة 36).

3/ استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة: حيث أن عندما تكون رغبات العامل متوافقة مع القيم المنظمة وأهدافها يساهم ذلك في زيادة درجة الالتزام(ستي سيد أحمد، 2017، صفحة 31).

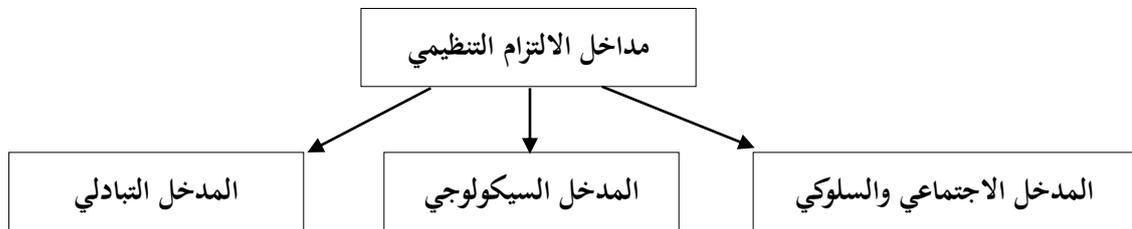
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

نظراً للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين لمفهوم الالتزام التنظيمي ومدى علاقة ببعض المتغيرات في بيئة العمل لماله من أهمية كونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة فقد حظي هذا الأخير إلى العديد من الاجتهادات من قبل الباحثين في محاولة لتحديد مداخله وطرق قياسه ونتائج المترتبة عنه وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مداخل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي:

الشكل رقم (8): نموذج يوضح مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: المدخل الاجتماعي والسلوكي: ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها

نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها وكما عرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه أو توجه نحو المنظمة (غالب العوفي، 2005، صفحة 35).

ثانياً: المدخل السيكولوجي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم (رفعت حواس، 2003، صفحة 58)، حيث أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، ويرمي البعض أن الالتزام يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وذلك وفق ما عرفه البعض بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم (بن معتوق حمزة، 2021، صفحة 168).

ثالثاً: المدخل التبادلي: وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة ومن حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع الرهانات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى (لعون عطية، 2016، صفحة 35).

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وحيث يوجد عدد كبير من المقاييس نذكر منها:

* مقياس بورتر وزملائه: يهدف لقياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها وقبولهم بقيمتها ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (أبو جياب، 2014، صفحة 21).

* مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياس للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

(1) إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

(2) تعزيز استحسان المنظمة.

(3) وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

(4) الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

(5) إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة (محمد الغرابوي، 2014، صفحة 21).

* مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

* مقياس ثورنتن: التي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي

* نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

النتائج الإيجابية: إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما أن زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل جهد.

النتائج السلبية: تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من المنافع التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والتي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

✓ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي (فوزية هواين، 2014، صفحة 114، 115).

✓ يؤثر سلبا على الفرد لأنه يوجه كل طاقاته وإمكانياته للعمل حتى في أوقات الراحة وفي المنزل أيضا مما يجعل الفرد

يعيش في عزلة عن الآخرين مما يسيطر العمل على كامل تفكيره (عبد الرحمن السيد، 2017، صفحة 43).

* نتائج الالتزام التنظيمي بالنسبة للعاملين

النتائج الإيجابية: مثل زيادة درجة الثبات والفعالية للمجموعة، الاستعداد لبذل جهد أكبر، زيادة درجة التماسك بين المجموعة (محمد معمر، 2019، صفحة 37).

أما بالنسبة للنتائج السلبية: انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة، انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد عاملين لديهم أفكار جديدة ونافعة (سيف الدين، 2019، صفحة 121).

* نتائج الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمة

أما بالنسبة للمنظمات فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

* **الإنتاج:** توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداءً لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة في العمل وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري اتجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء كما أنه توصل أيضاً إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المنظمة لغياب البدائل إليه.

* **الالتزام ودوران العمل:** أهم آثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يحب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب (هدى درنوني، 2015، صفحة 146، 147).

* سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة.

* سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع اتجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام لها (داود الجماصي، 2016، صفحة 15).

أما بالنسبة للآثار السلبية فإنه ترى بعض الدراسات أن الالتزام التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية كالضغوط النفسية والمشاكل العائلية والركود المهني لدى الموظف حيث يحدث ذلك سبب إصرار الموظف البقاء بالمنظمة حتى لو توافرت وظيفة أخرى بمزايا أفضل، كما يشير البعض أن اهتمام المنظمة يدعم الالتزام التنظيمي لموظفيها تجاهها فيه شيء من الأنانية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة (عبد الرحمن السيد، صفحة 43).

المطلب الرابع: علاقة إدارة المسار الوظيفي بالالتزام التنظيمي

لقد ترتب على زيادة موجة الاندماجات والاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات إنهاء العقد النفسي بين المنظمة والعاملين مما ترتب عليه تعقد مهمة زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظف والمشكلة تكمن في كيفية الاحتفاظ بمستوى مناسب من الالتزام التنظيمي خاصة وأن الموظف غير متأكد من أنه سوف يظل بالوظيفة أم لا مع نهاية العام أن من أهم الوسائل للاحتفاظ بولاء الموظف إنما يكمن في إتاحة الفرصة أمامه لتأكيد ذاته وتحقيق طموحاته ومن أهم الخطوات التي يجب إتباعها في سبل دعم آخر قد يشبع طموحاتهم ويشعرهم بالأهمية أو الانتقال إلى وظيفة مماثلة بمنظمة أخرى وكل هذه الفوائد التي تقدمها برامج تنمية المسار الوظيفي للأفراد ما يلي:

1/ القيام بالعديد من الأنشطة التنموية

من الضروري إتاحة الفرص أمام الفرد لاستكمال دراسته، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية المناسبة والتي تمكنه من الترقى خلال مساره الوظيفي وفي نفس الوقت تشبع طموحاته. ولقد قامت شركة (Ben et Jimmy) خطوات واسعة في سبل معاونة الأفراد في وضع خطة لمسارهم الوظيفي.

حيث إن تقدم مثل هذه البرامج لا يضمن بالضرورة ترقية الفرد لوظيفة أعلى، ولكنها تضمن وجود فرص متساوية أمام جميع العاملين للترقية، كما أنها تعطي للأفراد الحق في اختيار التنزيل أو اختيار مسار وظيفي المسار الوظيفي تساهم في دعم الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

2/ تقييم الأداء بهدف تنمية المسار الوظيفي

إن تقييم الأداء هنا لا يركز فقط على مستوى الأداء في الماضي ولكنه يستهدف تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال التعرف على تفضيلات الوظيفة وأوجه الضعف التي يحتاج إلى تطويرها ثم وضع خطة رسمية تستهدف تنمية مساره الوظيفي.

3/ نظام شغل الوظائف

وتستهدف هذه النظم بصفة أساسية التأكد من أهداف الوظيفية ومهارات قوة العمل الداخلية تتفق مع متطلبات فرص الترقى (جاري ديسلر، صفحة 360، 361).

المطلب الخامس: العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي

للاللتزام التنظيمي تأثير بالغ في أداء العاملين، حيث أن نجاح المنظمات يعتمد اعتماداً مباشراً على التزام العاملين، حيث يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام عن غيرهم من العاملين فالفرد الملتزم يصبح أقل احتمالاً لترك المنظمة أو الغياب، كما أن الافراد ذوو الالتزام المرتفع بالإضافة إلى أنهم أكثر رغبة للاستمرار بالعمل في المنظمة فهم أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ومن المفيد النظر للالتزام على أنه اتجاه يمكن للإدارة التأثير فيه، حيث يمكن استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تؤثر على التزام العاملين وتعمل على تحسينه، ويعد تطوير المسار الوظيفي ببعديه المختلفين (إدارة المسار وتخطيط المسار) أحد تلك الاستراتيجيات، حيث يضمن تطبيق هذه الاستراتيجية فوائد كبيرة للمنظمة أهمها تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة فالفرد يسعى إلى التعلم المستمر والتطور في عمله والمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها في الإنتاجية وهنا يأتي دور هذه الاستراتيجية التي تعمل على زيادة مستوى الالتزام من خلال مجموعة من الوسائل المختلفة كالتخطيط للمسار الوظيفي والترقية والتدريب والتناوب الوظيفي والإثراء الوظيفي (عمران عمران، 2015، صفحة 75).

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستطيع القول بأن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، بحيث أن هذا الأخير يجنب المنظمة مختلف التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بل هو يعتبر من أهم العوامل التي تضمن لها البقاء في عالم يتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة مما جعل عملية خلق الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الأفراد من صميم أولويات الإدارة الحديثة، ومن خلال هذا البحث الذي قمنا به حاولنا توضيح أهم العناصر الأساسية لمفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه ومراحله وطرق قياسه وأبعاده والعوامل المساعدة على تكوينه والنتائج المترتبة عليه وعلاقته بإدارة المسار الوظيفي وعلاقته بتطوير المسار الوظيفي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها قمنا بفهم الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، وهذا باستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع البحث المتعلق بأثر الالتزام التنظيمي على الإدارة المسارات الوظيفية، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال اختيارنا لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة، وقمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنتطرق الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال ابراز ماهيتها والهيكل التنظيمي لها، وأهم أعمالها وأهدافها، أما بالنسبة للمبحث الثاني سنبرز الاطار المنهجي للبحث من خلال استعراض كل من منهج، وعينة الدراسة والأداة المستخدمة ومدى صدق وثبات هذه الأداة وكذا توضيح مصادر وأساليب جمع البيانات، أما في المبحث الثالث سنقوم بعرض تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-

تأسست مؤسسة صناعة الكوابل سنة 1983 في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة وتشمل مباني الإدارة، ورشات الانتاج، مخازن ومواقف السيارات، اما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة عن مساحات خضراء تستعمل احيانا كمخازن اضافية عند الحاجة.

تعد مؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة من اهم المؤسسات الصناعية ذات الطابع الاستراتيجي على المستوى الوطني والافريقي، وكذلك نظرا لقدرتها التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرتها على تعويض المنتجات الاجنبية، بل وبراعتها في تقنيات الانتاج المتطورة، والتي ادت إلى حصول المؤسسة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة.

ولقد كانت تشرف على ثلاث وحدات هي:

— وحدة القبة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط وذات الضغط المنخفض.

— وحدة واد السمار بالحراش لصناعة الاسلاك والكوابل الهاتفية.

— وحدة بسكرة لصناعة كوابل الطاقة (كل أنواع الكوابل).

في اواخر شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل-بسكرة- عن باقي الوحدات التي تقعان في واد السمار والقبة، واصبحت المؤسسة مستقلة بذاتها.

في سنة 2008 خصصت المؤسسة، وتم بيع 70% من اسهمها إلى مجمع جنرال كابل الامريكية اما بالنسبة 30% المتبقية، بقيت في يد مؤسسات مساهمة الدولة (SGP(Societe de Gestion et de Participatio وفي سنة 2017 استحوذ مجمع كوندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل واصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة و70% تابعة لمجمع كوندور، بالنسبة لاهم المتعاملين فهما سونلغاز والشركات التابعة لها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة من المديرية التالية:

1. المديرية العامة: تهتم بالاشراف والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- مكتب مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال، الإدارات الخارجية وبين المؤسسة ومورديها وزبائنها.
 - مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة): مسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة وينيب عن الرئيس في حالة غيابه.
 - مكتب رئيس مشروع المعلوماتية: وهو فرع ناشيء في المؤسسة تم استحداثه لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي، حيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.
 - مكتب مراقبة الحسابات: تقوم بالمراجعة المحاسبية.
2. المديرية التقنية: تعتبر هذه الدائرة أساسية حيث انها تتكون من 07 مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة في صنع الكوابل، ومصالح دائرة الانتاج وهي كالآتي:
- مصلحة تسيير تخطيط الانتاج.
 - مصلحة القلد والظفر.
 - مصلحة العزل والتغليف (PVC).
 - مصلحة تحضير المادة العازلة (PVC/PRC).
 - مصلحة صنع البكرات.
 - مصلحة التوزيع.
3. مديرية الموارد البشرية: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح، تاهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، التكوين... الخ)، وكذلك تامين محيط العمل، وتتكون من 04 مصالح هي:
- مصلحة الوسائل العامة.
 - مصلحة الوقاية والامن.
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

4. مديرية الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والعتاد، وتتكون من 05 مصالح:

- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة المنهجية والمراقبة.
- مصلحة توزيع المنافع.
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة الدراسات.

5. مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة جودة منتجات المؤسسة، وتتكون من مصطلحين هما:

- مصلحة المخابر.
- مصلحة حقل التجارب.

6. مديرية التموين والمبيعات: مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (النحاس، PVC، PRC، الألمنيوم) أو قطع

الغيار أو مواد العمل (دواليب دهن... الخ)، وتتكون من 04 مصالح:

- مصلحة مشتريات المواد الأولية.
- مصلحة تسيير المخزون.
- مصلحة العبور.
- مصلحة قطع الغيار.

7. مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية، وتهدف إلى إعطاء صورة واضحة للوضع

المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتتكون من 04 مصالح هي:

- مصلحة الميزانية.
- مصلحة المالية.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

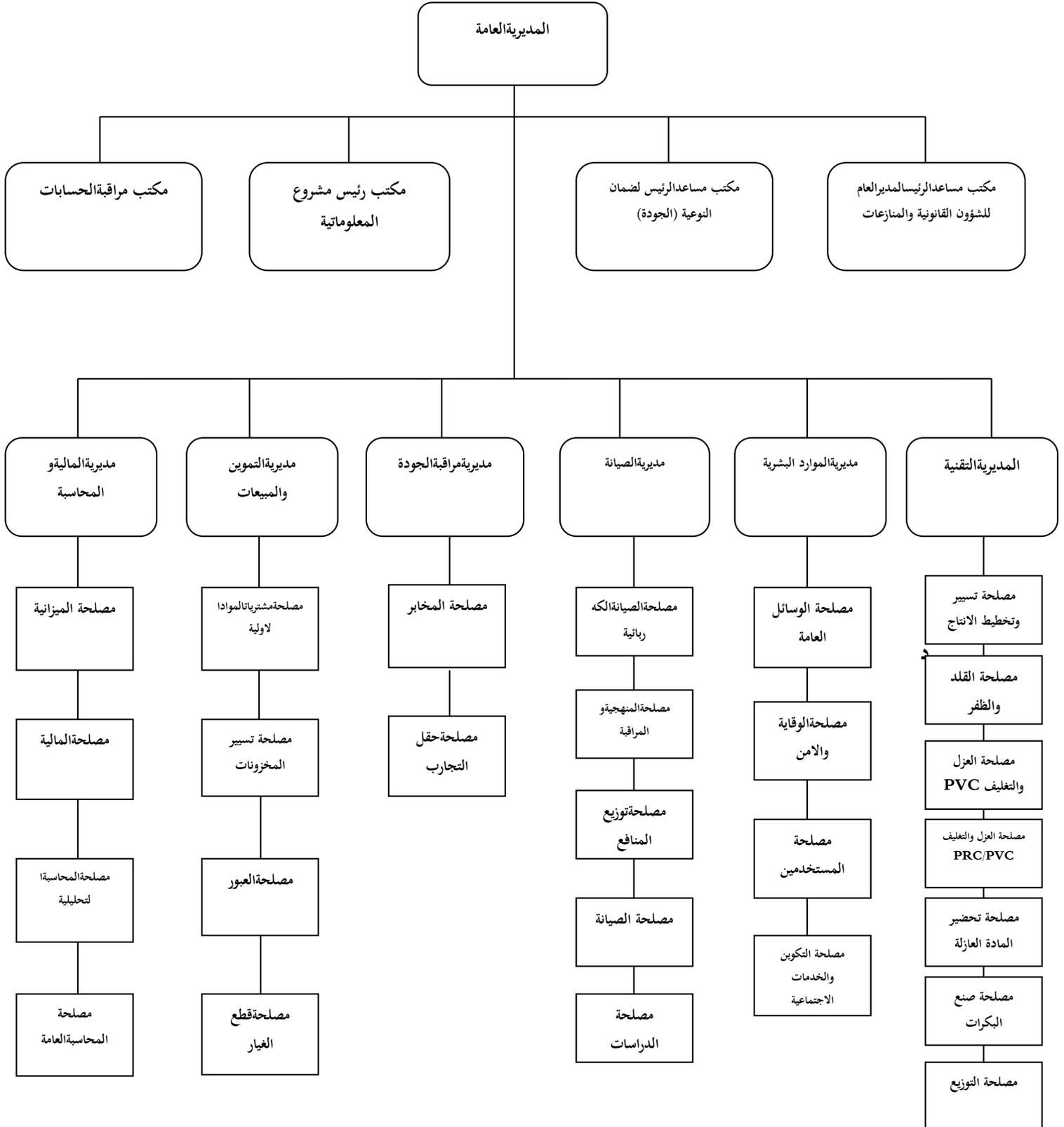
– مصلحة المحاسبة العامة.

يجدر الاشارة إلى ان عدد عمال المؤسسة في 2022/07/19: يبلغ 410 عامل حوالي 220 اعوان تنفيذ وان المؤسسة قد مرت على مرحلتين صعبتين خلال الفترة 2022 حيث تضمنت هاته الفترة عمليتين كبيرتين لتسريح العمال كانت كمايلي:

– الأولى: من 1500 إلى 700 عامل.

– الثانية: من 700 إلى 410 عامل في الوقت الحالي.

الشكل رقم(9): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

يقوم نشاط المؤسسة على انتاج عدة اصناف من الكوابل الكهربائية، وهذا نتيجة لاستعمالها لتكنولوجيا متطورة في هذا المجال، اذ تمكنت المؤسسة من التخصص في انتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل الكهربائية حيث يمكن ترتيبها وجمعها في ثلاث مجموعات كبيرة هي:

1. كوابل منزلية: تستخدم في البنايات والاستخدام المنزلي، يتراوح من 250 إلى 750 فولط، شبكة التوزيع لهذه المجموعة مكونة من 30 موزع معتمد عبر كامل التراب الوطني، يجدر الإشارة ان هنا ان هذه المجموعة تمثل 50% من إيرادات المؤسسة وباقي الإيرادات تأتي من المجموعة المتبقية.

2. كوابل صناعية (خاصة): وهي كوابل مخصصة لغرض صناعي، كتشغيل الآلات، المحركات... الخ، في هذه المجموعة نجد:

- كوابل كهربائية ذات المتوسط والعالي.
- كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية.
- الكوابل الغير معزولة.

3. كوابل حسب الطلب: هنا يكون المنتج حسب طلب الزبون واحتياجاته، وهنا تكمن خبرة وتنافسية المؤسسة حيث ان القيمة المضافة تظهر في هذا النوع من المنتجات.

كما تنتج المؤسسة كذلك بكرات خشبية باحجام مختلفة لتلف حولها الكوابل، وتنتج أيضا مادة ال PCV التي تستعمل كمادة حشو أو كمادة عازلة.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة لسنة 2022.

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني والدولي، وتعتبر كذلك أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى القاري، بالإضافة إلى السمعة التي اكتسبتها بعد حيازتها على (ISO 9001) نسخة 2015، تتمثل اهدافها كمايلي:

1. الاهداف العامة: تتمثل في:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل.
- تصدير منتجاتها إلى الاسواق العالمية.

- الاستغلال الامثل لمختلف الموارد.
- ارضاء العملاء، الحفاظ عليهم وكسب ثقتهم.
- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة.
- الاهتمام بالعنصر البشري، الحفاظ عليه وتحسين ظروف عمله.
- الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد المواد الاولية.

2. أهداف سنة 2022: هي كالتالي:

- تقوية صورة العلامة للمؤسسة.
- تحقيق استثمارات جديدة (ادخال منتجات جديدة للسوق).
- تحقيق انتاج سنوي يعادل 11388 طن.
- تقليص النفايات والتبذير إلى ما يعادل 2,3%.
- تحقيق رقم أعمال سنوي يعادل 9,500,000,000 دج.
- توسيع شبكة التوزيع.
- اقتحام اسواق جديدة.
- استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث الى منهجية الدراسة والإطار الوصفي المجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب منهج وأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي:

أولاً: منهج الدراسة يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها.

فالمنهج هو في التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها.

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة.

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، وتعتمد في الدراسة التطبيقية فيما سيأتي على منهج دراسة حالة، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة.

ثانياً: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان):

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

- **الصدق الظاهري للأداة:** المعرفة مدى صدق الأداة ظاهرياً تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة.

يعرف ثبات الإستبانة بأنه "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين"، استعملنا في الدراسة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS ، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0-1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0,6)، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة المسارات الوظيفية	36	0.695	0.833
الالتزام التنظيمي	7	0.620	0.787
كل عبارات الإستبيان	43	0.739	0.859

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α - Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق البنائي، هو أيضا موجب وكبير (أكبر من 0.6 في كل المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

جدول رقم (8): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المحاور
0.310	1.433	إدارة المسار الوظيفي
0.121	2.204	آليات إدارة المسار الوظيفي الترقية
0.389	1.767	الحوافز
0.797	1.978	التدريب
0.503	2.036	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول لدينا مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة.

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء توزيع استمارة في الفترة الممتدة من أبريل 2022، 75 استمارة، كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين: المحور الأول بعنوان إدارة المسار الوظيفية والمحور الثاني بعنوان الالتزام التنظيمي الرئيسية "

ثانيا: الإطار الوصفي لعينة الدراسة:

سنتطرق فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية: وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

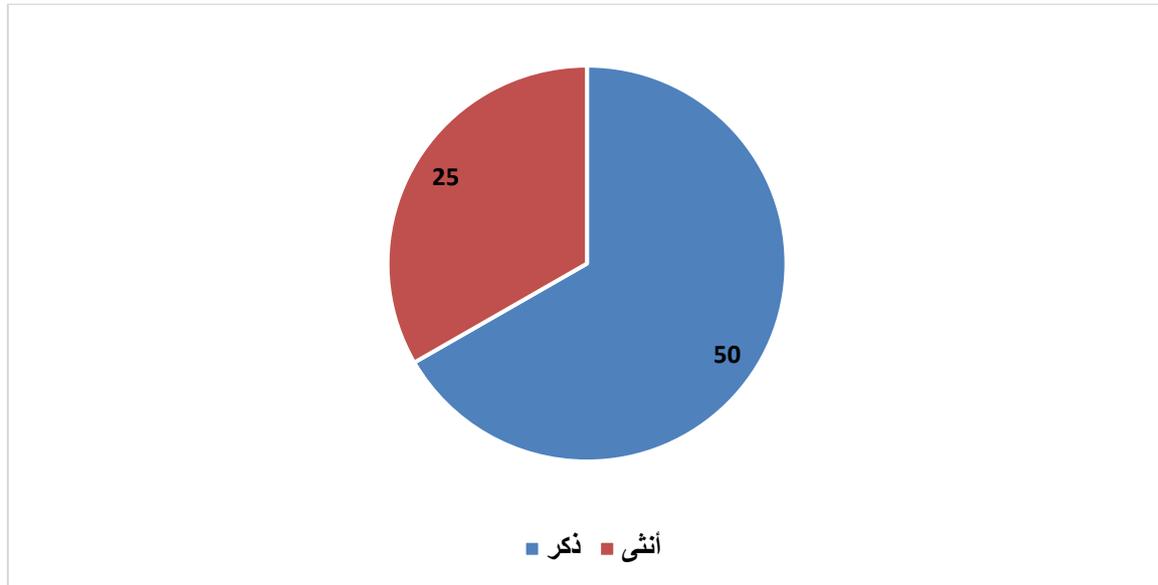
1- حسب الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس
75	25	50	التكرار
%100	%33.3	%66.7	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة من الذكور حيث مثلت 66.7%، الأمر راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة.

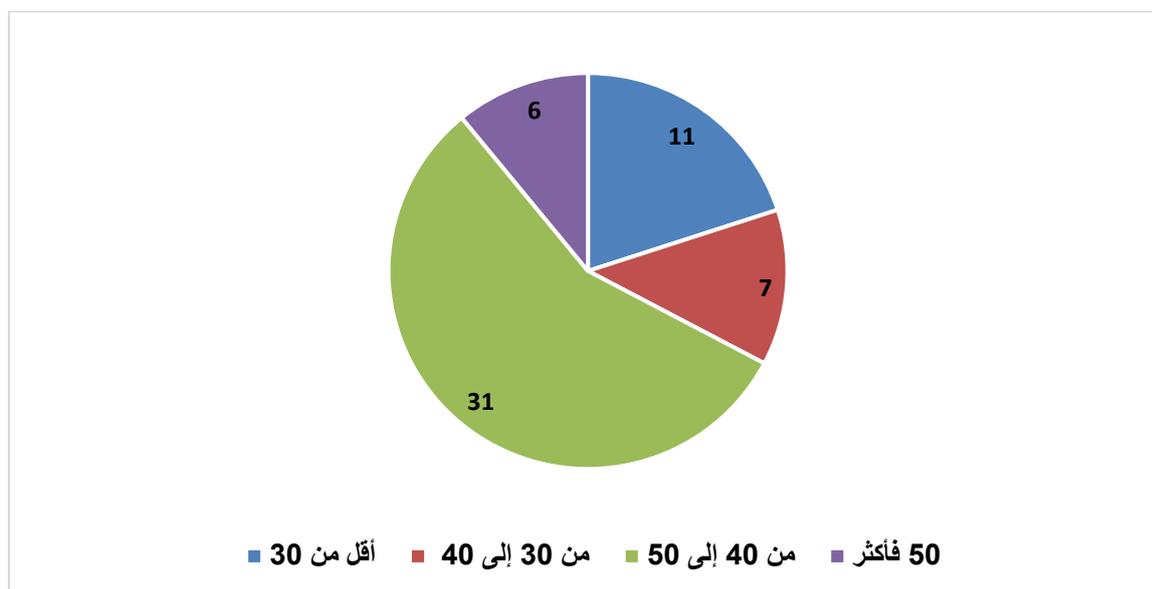
2- حسب العمر:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	11	27	31	6	75
النسبة %	14.7	36	41.3	8	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب العمر



نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العينة، هي من فئة 40 إلى أقل من 50 سنة، أي بنسبة 41.3%، و يليه فالترتيب فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 36%، المؤسسة تمتلك عناصر شبانية، و 14% للأقل من 30 سنة و أخيرا 8% لأكثر من 50 سنة .

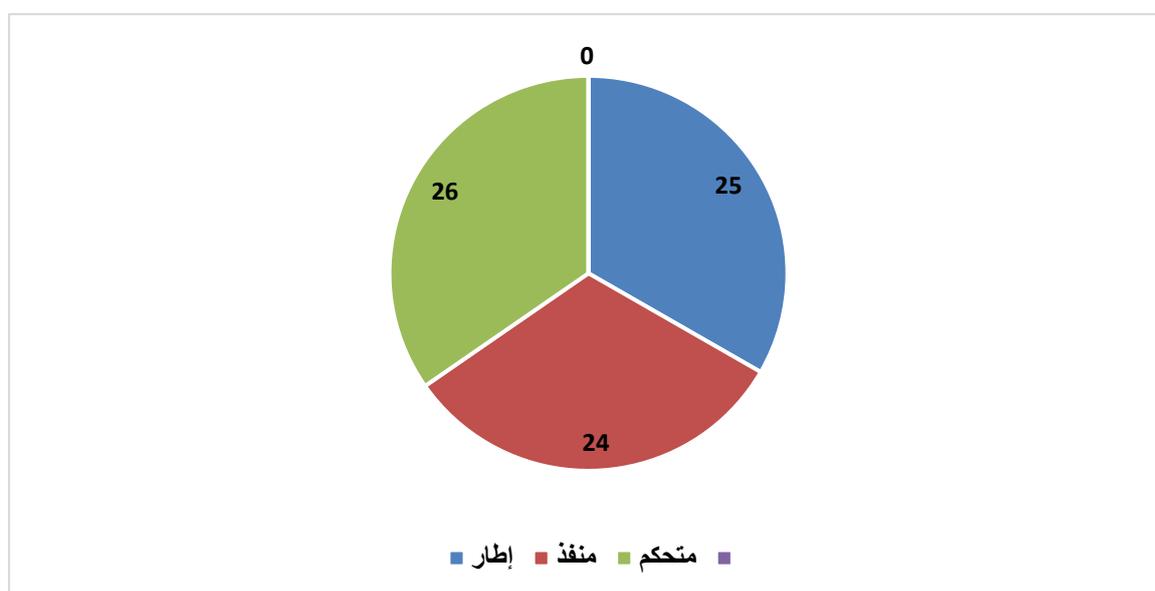
3- حسب الوظيفة:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	إطار	منفذ	متحكم	المجموع
التكرار	25	24	26	75
النسبة %	33.3	32	34.7	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب الوظيفة



نلاحظ من الجدول أن العينة تشمل جميع الوظائف المتواجدة بالمؤسسة حيث تشمل 25 إطار بنسبة 33.3% من العينة و 32 % عنصرا منفذا، و 34.7% متحكم. نلاحظ أن العينة شاملة.

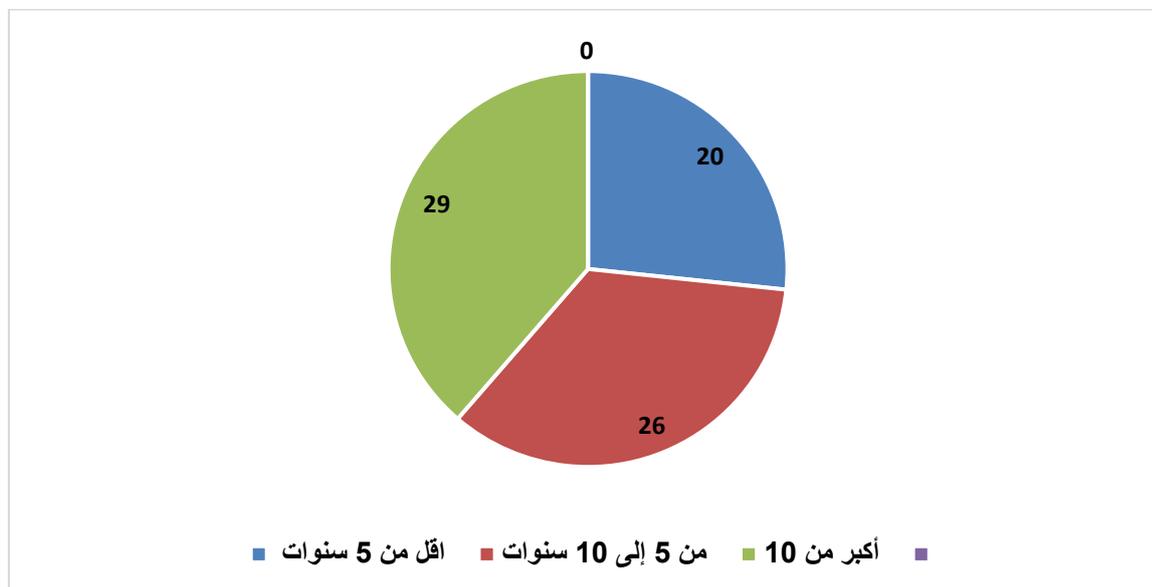
4- حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	20	26	29	75
النسبة%	26.7	34.7	38.7	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



نلاحظ من الجدول أن العينة تشمل عناصر خبرة بصفة أعلة من باقي الفئات حيث شملت 29 فردا بنسبة 38.7% ممن يمتلكون خبرة أكبر من 10 سنوات.

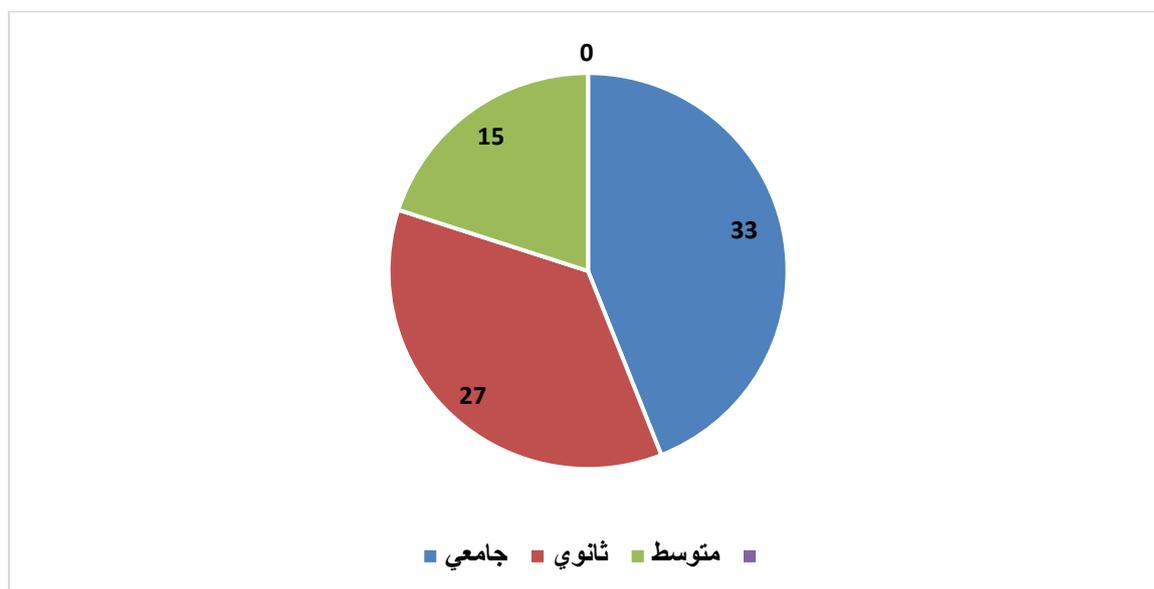
5- حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

المجموع	متوسط	ثانوي	جامعي	المستوى الدراسي
75	15	27	33	التكرار
100	20	36	44	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



نلاحظ من الجدول أن 44% من أفراد العينة يمتلكون المستوى الجامعي و 36 % ممن يمتلكون المستوى الثانوي ، 20 % أفراد يمتلكون المستوى المتوسط، العينة تتسم بالشمول حيث نلاحظ أن جميع المستويات متواجدة.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.Version 25 ، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- ❖ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- ❖ تم استعمال معاملي Kurtosis وskewness لاختبار للتوزيع الطبيعي للبيانات.
- ❖ تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- ❖ حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- ❖ تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- ❖ تم الاعتماد على تحليل التباين الانحدار ANAIYES OF VARIANCE لقياس الأثر بين (متغيرات الدراسة وأبعادها لاختبار فرضيات الدراسة).

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل محاور الاستبانة والمتمثلة في تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية دراسة حالة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-EN.ICAB.

أولاً: سلم ليكارت.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (3_1) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المسارات الوظيفية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (14): سلم ليكارت الثلاثي

الدرجة	3	2	1
المتوسط الحسابي	2.34-3.00	1.67-2.33	1.00-1.66
درجة الموافقة	موافق	محايد	غير موافق

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات ه ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي:

مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة وبذلك تكون:

- الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 أقل من 1.66
- والدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 1.67-2.33
- والدرجة المرتفعة تأخذ القيمة من 2.34-3.00

سنقوم بتحليل انطلاقاً من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو إدارة المسارات الوظيفية، والثاني وهو الالتزام التنظيمي.

ثانياً: تحليل فقرات محور إدارة المسارات الوظيفية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى إدارة المسارات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة محور إدارة المسارات الوظيفية.

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (إدارة المسارات الوظيفية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	إدارة المسار الوظيفي	2.60	0.29
01	لدي وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي.	2.80	0.46
02	تشارك مع إدارتك في تخطيط مسارك الوظيفي	2.57	0.57
03	توجد صلة بين مستواك الفعلي ووظيفتك الحالية	2.75	0.46
04	يساهم الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين.	2.67	0.50
05	تعتمد المؤسسة استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي	2.60	0.61
06	منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك	2.44	0.70
07	تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب إلى آخر	2.60	0.65
08	تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل مناصب الشاغرة لتسحين مهارتهم	2.53	0.68

0.64	2.52	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله	09
0.66	2.52	تبذل المؤسسة جهود كافية في تطوير موظفيها	10
0.43	2.62	آليات إدارة المسار الوظيفي الترقية	
0.63	2.59	يوجد نظام واضح ومحدد للترقية	11
0.61	2.43	تمنحك المؤسسة فرصة الترقية على أساس المؤهل العلمي المحصل عليه	12
0.42	2.81	تتم عملية الترقية وفق المعايير المنصوص عليها قانونيا	13
0.62	2.33	إجراءات وعمليات الترقية بسيطة ومفهومة	14
0.55	2.65	تمنح الترقية على أساس الكفاءة	15
0.57	2.57	تمنح الترقية على أساس الاقدمية	16
0.50	2.65	تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لادارة المسار الوظيفي	17
0.64	2.56	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقية إليها	18
0.42	2.77	تعتبر أن ترقيتك مكافأة لك	19
3.57	2.92	مدة الزمنية للترقية من درجة إلى مقبولة	20
0.31	2.61	الحوافز	
0.57	2.67	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة	21
0.56	2.61	يكافأ العامل مقابل الأعمال الإضافية	22
0.68	2.47	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته	23
0.60	2.64	تكافأ الأعمال المميزة استثنائيا	24
0.59	2.61	تمنح المؤسسة مجموعة من المنافع الصحية والاجتماعية	25
0.74	2.53	يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	26
0.48	2.71	يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد	27
0.61	2.69	تراعي المؤسسة في نظام المكافآت مبدأ تدرج المهني	28
0.25	2.63	التدريب	
0.40	2.84	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريب للعاملين	29
0.63	2.37	يوجد تكامل بين استراتيجية التدريب وإدارة المسارات الوظيفية	30
0.60	2.64	تتوافق خطط التدريب وفق متطلبات العمل الوظيفي	31
0.59	2.57	يساعد التدريب المتدربين في تغلب على نقاط ضعفهم .	32
0.54	2.76	تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الروح المعنوية	33
0.68	2.49	تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية الشعور بالانتماء	34
0.56	2.61	تعتمد المنظمة استراتيجية واضحة للتدريب	35
0.46	2.80	يؤدي التدريب إلى زيادة إلتزام العامل في المنظمة	36
0.24	2.62	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول السابق:

1-إدارة المسار الوظيفي: حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات إدارة المسار الوظيفي متوسط حسابي قدره 2.60، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.292 ما يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 01 والتي تعبر على الوعي بمفهوم المسار الوظيفي في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 2.80 وانحراف معياري قدره 0.46، ومستوى قبول مرتفع، وهذا ما يدل على أنه يوجد إدارة جيدة لمسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

2-آليات إدارة المسار الوظيفي الترقية: حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات آليات إدارة المسار الوظيفي الترقية متوسط حسابي قدره 2.62، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.43 ما يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم، وهذا ما يدل على أنه يوجد إدارة جيدة لمسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

3-الحوافز: حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحوافز متوسط حسابي قدره 2.61، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.61 ما يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم.

4- التدريب: حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات إدارة المسار الوظيفي متوسط حسابي قدره 2.63، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.25 ما يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم،

المحور ككل : (إدارة المسارات الوظيفية):

من خلال الجدول كانت نسبة المتوسط الحسابي (2.58) مما يدل على مستوى قبول مرتفع لعبارات المحور و انحراف معياري (0.24) أقل من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تشتت أفراد العينة في الادلاء بالاجابات.أي انه يوجد إدارة للمسارات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات متغير الالتزام التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.24	2.58	الالتزام التنظيمي	
0.52	2.79	أشعر بالفخر لكوني فردا من هذه المنظمة	01
0.49	2.69	أحسن بأنه من الواجب البقاء في المنظمة	02
0.63	2.69	أعد مشاكل منظمة مشاكلي الخاصة	03
0.51	2.69	تستحق هذه المنظمة الإخلاص والولاء	04
0.53	2.72	المناخ الودي في مؤسستي بدفعني للتمسك بها	05
0.46	2.16	يلزم عليا دائما الوفاة تجاه مؤسستي	06
0.83	1.76	لا أشعر بأي واجب للبقاء في العمل في هذه المؤسسة	07

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتبين من خلال الجدول السابق أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور الالتزام التنظيمي. حيث حصلت أغلبها على مستوى قبول مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.58 وانحراف معياري قدر بـ: 0.24، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي انه يوجد التزام تنظيمي بالمؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في اقسام الاستبيان، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، البيانات العامة، المحورين، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً.

المطلب الأول: اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و إدارة المسارات الوظيفية بمؤسسة صناعات الكوابل ENICAB-بسكرة-

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للإنحدار، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	1.68	1	1.689	0.620 ^a	0.385	45.618	0.000 ^b
الخطأ	2.702	73	0.037				
المجموع	4.391	74					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 45.618، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لإختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

1-إختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (المسار الوظيفي)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المسار الوظيفي	0.621	6.754	0.000	0.620	0.385

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك علاقة موجبة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما قامت المؤسسة بتطبيق إدارة المسار الوظيفي، ساهم ذلك في تحقيق الالتزام التنظيمي، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين جيدة، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.620، وهذا يوضح الدور الذي تلعبه إدارة المسار الوظيفي بمؤسسة صناعات الكوابل ENICAB-بسكرة- في تحقيق الالتزام التنظيمي.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 6.754، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية، كما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.385، فيدل على أن 38.5% من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الالتزام التنظيمي..

من خلال ما سبق نقبل الفرضية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور إدارة المسار الوظيفي، وبين محور الالتزام التنظيمي.

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة معنوية بين الترقية والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB -؟، ولاحظها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار بين الترقية والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X_1	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الترقية	0.161	2.573	6.618	0.000	0.288 ^a	0.083

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك علاقة موجبة بين الترقية والالتزام التنظيمي، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين متوسطة، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.288، وهذا يوضح الدور الذي تلعبه الترقية بمؤسسة صناعات الكوابل ENICAB -بسكرة- في تحقيق الالتزام التنظيمي.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 2.573، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية، كما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة معنوية بين الترقية والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB -؟

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB -؟

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار بين التدريب والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X_2	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2

0.264	0.513	0.000 ^b	26.139	5.11	0.490	التدريب
-------	-------	--------------------	--------	------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك علاقة موجبة ب بين التدريب والالتزام التنظيمي ، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين جيدة، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب 0.513، وهذا يوضح الدور الذي يلعبه التدريب بمؤسسة صناعات الكوابل ENICAB-بسكرة- في تحقيق الالتزام التنظيمي.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 5.11، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية، كما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB- ؟

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة معنوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB-

؟

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار بين الحوافز والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل	قيمة T	قيمة F	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
X ₃	الإنحدار B	المحسوبة	المحسوبة	T	الإرتباط R	التحديد R ²
الحوافز	0.440	5.805	33.695	0.000	0.562	0.316

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك علاقة موجبة ب بين الحوافز والالتزام التنظيمي ، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين جيدة، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب 0.562، وهذا يوضح الدور الذي تلعبه الحوافز بمؤسسة صناعات الكوابل ENICAB-بسكرة- في تحقيق الالتزام التنظيمي.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 5.11، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية، كما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة معنوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB - ؟

ونستنتج من تحليل الفرضيات نستنتج أن إدارة المسار الوظيفي بمؤسسة صناعات الكوابل EN.ICAB، تساهم في الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح أولوية لإدارة المسار الوظيفي.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-EN.ICAB"، لمحة عنها، مهامها، أهدافها ونشأة المؤسسة، بطاقة تقنية عنها وهيكلها التنظيمي وقد اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي جرى توزيعها على الموظفين المتواجدين بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-EN.ICAB"

وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وقبولها أو رفضها، حيث استنتجنا:

- وجود مستوى إدارة المسار الوظيفي جاء مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر إيجابي لعلاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الخاتمة

من كل ما سبق ذكره وشرحه في هذه الدراسة البسيطة في شقيها النظري والتطبيقي يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي وإدارة المسارات الوظيفية متغيران لا يمكن لأي منظمة الإستغناء عنهما، فتحقيق الإلتزام التنظيمي هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لأنه يؤثر ايجابيا على نجاحها وذلك من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق فوائد كبيرة للمنظمة ومن بين هذه الاستراتيجيات ادارة المسارات الوظيفية، فالمسار الوظيفي للأفراد يمثل الإعداد الجيد والسليم لمجموعة المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم وواجباتهم والذي يؤدي إلى احساسهم بأن المنظمة حريصة على تطوير مستقبلهم الوظيفي وتلبية طموحاتهم وجعلهم أكثر ارتباطا بها وتحفيزهم عن طريق تحقيق الاستقرار لهم ليكونوا أكثر التزاما بها، ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن تأثير الإلتزام التنظيمي في تعزيز المسارات الوظيفية وضرورته في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وكانت الغاية من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيمايلي:

- إدارة المسارات الوظيفية عملية ضرورية لتحسين أداء الفرد من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة.
- تطوير المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا.
- إن الإلتزام التنظيمي من أهم محددات نجاح أو فشل أي منظمة.
- الإلتزام التنظيمي يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف المنظمة.
- أغلبية إداريي مؤسسة صناعة الكوابل ذكور بنسبة 66.7%.
- أن أكثر من نصف الإداريين سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات
- توجد علاقة طردية موجبة بين إدارة المسارات الوظيفية والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- توجد علاقة معنوية بين الترقية والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل.
- توجد علاقة معنوية بين التدريب والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل.

توصيات:

- ضرورة اتباع برامج فعالة ومتكاملة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بسبب الدور الهام الذي تلعبه هذه البرامج في العديد من المجالات ومنها زيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- نشر ثقافة تطوير المسار الوظيفي من خلال إقامة دورات تدريبية.
- ضرورة إتباع معايير واضحة وموضوعية في الترقية.

الخاتمة

- العمل على تعزيز العمل التنظيمي في المنظمة لما له من أثر ايجابي عليها بشكل عام.
- تدريب العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- توفير بيئة عمل ملائمة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

- تمهيد: - 10 -
- المبحث الأول: أساسيات حول المسار الوظيفي - 11 -
- المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي وأهميته - 11 -
- المطلب الثاني: دوافع الاهتمام بالمسار الوظيفي - 14 -
- المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي - 15 -
- المطلب الرابع: أنواع المسارات الوظيفية - 18 -
- المطلب الخامس: أبعاد المسار الوظيفي - 20 -
- المبحث الثاني: إدارة وتطوير المسار الوظيفي - 23 -
- المطلب الأول: ماهية إدارة المسار الوظيفي - 23 -
- المطلب الثاني: آليات إدارة المسار الوظيفي - 24 -
- المطلب الثالث: مفهوم تطوير المسار الوظيفي وأهميته - 30 -
- المطلب الرابع: مكونات برنامج تطوير المسار الوظيفي - 31 -
- المطلب الخامس: معوقات تطوير المسار الوظيفي - 32 -
- خلاصة الفصل: - 34 -
- تمهيد: - 36 -
- المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي - 37 -
- المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه - 37 -
- المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأهميته - 40 -
- المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي - 42 -
- المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي - 43 -
- المطلب الخامس: سبل تعزيز الالتزام التنظيمي - 46 -
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي - 47 -
- المطلب الأول: مداخل الالتزام التنظيمي - 47 -
- المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي - 48 -

فهرس المحتويات

- 49 -	المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي.....
- 50 -	المطلب الرابع: علاقة إدارة المسار الوظيفي بالالتزام التنظيمي
- 51 -	المطلب الخامس: العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي
- 52 -	خلاصة الفصل:
- 54 -	تمهيد:
- 55 -	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- 55 -	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-.....
- 55 -	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 60 -	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة
- 60 -	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة لسنة 2022.
- 62 -	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- 62 -	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
- 64 -	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.
- 70 -	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
- 74 -	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....
- 74 -	المطلب الأول: اختبار صلاحية النموذج:
- 75 -	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:
- 80 -	خلاصة الفصل الثالث:
85	فهرس المحتويات:
88	قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم مصلح. (2018). التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراف الوظيفي. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر.
2. إبراهيم نصار. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى.
3. أبو بكر. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية.
4. أبو جياب. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
5. أبو شيخة. (2010). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. أبو علان. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات الفلسطينية. مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. فلسطين، كلية الدراسات العليا: جامعة الخليل.
7. أحمد الشهري. (2013). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. شهادة دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية: جامعة أم القرى.
8. أحمد الصيد. (2008). الترقية والفعالية التنظيمية. مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية: جامعة 20 أوت 1955.
9. أحمد العسود. (2015). موانع الترقية في الوظيفة العامة دراسة مقارنة وتطبيقية في القانون الأردني. مذكرة دكتوراه تخصص القانون العام. كلية الدراسات العليا: الجامعة الأردنية.
10. أحمد المجايدة. (2020). التنظيم القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الفلسطيني. مذكرة ماجستير تخصص قانون والإدارة العامة. غزة، كلية الإدارة والتمويل: جامعة الأقصى.
11. أحمد المصاورة، عباس الخفاجي. (2015). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
12. أحمد عدوان. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: جامعة الإسلامية.
13. أحمد قاسم وآخرون. (2020). تأثير المسار الوظيفي في دوران العمل الشركات العامة للنقل. مجلة جامعة حماة، 3(7).

14. أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. أحمدتي وآخرون. (2021). أثر الالتزام التنظيمي في الاستفراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1).
16. آدم محمد. (2018). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. كلية الدراسات التجارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. إسماعيل العريقي. (2012). إدارة الموارد البشرية (2 éd.). صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
18. أكرم حلس. (2012). دور إدارة التفسير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال . غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
19. آل قاسم. (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
20. إيمان مصطفى الكافي. (2017). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الإدارة التربوية(12).
21. ايناس فؤاد نواوي فلان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات. ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة، كلية التربية: جامعة أم القرى.
22. الباسط عباس. (2011). تخطيط وتنمية القوى العاملة (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
23. بلعربي عبد القادر. (2017). الشيخوخة والتقاعد لدى عمال التربية. شهادة دكتوراه العلوم في الانثروبولوجيا. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران.
24. بن عيسى، أحمد أبازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة تاريخ العلوم(6).
25. بن كعكع ليلي. (2020). دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية. شهادة دكتوراه علوم التسيير. معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة مصطفى اسطمبولي.
26. بن معتوق حمزة. (2021). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين. شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر.

27. بنوناس صباح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي. شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير: جامعة محمد خيضر.
28. بودهري عبد الرحمن. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي. شهادة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران.
29. ثائر سعدون. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار 1). عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
30. جاري ديسلر. (بلا تاريخ). إدارة الموارد البشرية. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) دار المريخ.
31. جاسم الشعبان، صالح الأبعج. (2014). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
32. جبلي فاتح. (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة منتوري.
33. جراد، الصيفي. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي. الإسكندرية: مكتبة الاقتصاد.
34. حجازي، معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
35. حجيم الطائي وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل (الإصدار 1). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
36. حرحوش صالح، سعيد السالم. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديثة.
37. الحريري. (2012). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
38. حسن العفيف. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 38(4).
39. حسن ر. (2001). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
40. حسن ر. (2003/2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

41. حسن عابدين. (2010). أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. كلية إدارة المال والأعمال: جامعة آل البيت.
42. حسين حريم. (2013). السلوك التنظيمي (الإصدار 4). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
43. حسين راغب جميل عطا الله. (2017). علاقة التمكين الإداري بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الزراعة محافظة قطاع غزة. مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر.
44. حسين محمد. (2009). سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا والأداء والمبادرة. مجلة دار المنظومة، 24(3).
45. حماش علي. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية(8).
46. حنا نصر الله. (2013). إدار الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
47. خالد الحياصات وآخرون. (2015). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، 11(1).
48. داود الجماسي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. قسم القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الأقصى.
49. دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية (4. éd.). الرياض: دار العبيكان للنشر.
50. ديب وآخرون. (2021). دور أبعاد المسار الوظيفي في تخفيض الاحتراف الوظيفي لدى العاملين في الجامعات السورية. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 43(3).
51. رائد ضيف. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. تخصص إدارة أعمال. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
52. رضوان. (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (1. éd.). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
53. رفعت حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة: جامعة القاهرة.

54. زناد درويش وأحمد مصطفى. (2018). اعداد قيادات الصفر لثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
55. زيد منير عبودي. (2006). التنظيم الإداري (1 éd.). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
56. ستي سيد أحمد. (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة أمريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية السعيدة. شهادة دكتوراه تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير. سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.
57. سعيد القحطاني. (2017). دور القيادة الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعدين والمعيدات في جامعة الملك خالد. مذكرة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي. السعودية، كلية التربية: جامعة الملك خالد.
58. السعيد حسن. (2013). تطوير المسار الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. مجلة دار المنظومة، 3(13).
59. سعيد عليان. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر.
60. سلطان نايف. (2001). العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. مجلة دار المنظومة، 28(1).
61. السيد الكردي. (2011). إدارة السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
62. السيد إمام. (2019). أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(1).
63. سيف الدين. (2019). ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. شهادة دكتوراه قسم علم النفس والأرطوفونيا. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران 2.
64. سيفي مزيان. (2018). عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. مجلة التنمية البشرية(11).
65. شحدة النجار. (2016). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى.
66. شعبان. (2013). إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني. مصر: دار النهضة العربية.

67. صلاح الدين الهيتي. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2(2).
68. طالب حسينة. (2018). المسار الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي. مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد والإدارة، 2(2).
69. طاهر محمود الكلاهد. (2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
70. طاهر، فاطمة الزهراء. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. مجلة حوليات الجزائر، 34(2).
71. عاتق الغامدي. (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة. مذكرة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية: جامعة أم القرى.
72. عاشوري إبتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة محمد خيضر.
73. عامر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار الفكر.
74. عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية.
75. عبد الحسين. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية (21).
76. عبد الحميد محمد. (2015). تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. شهادة دكتوراه قسم إدارة الأعمال. الإسماعيلية، كلية التجارة : جامعة قناة السويس.
77. عبد الرحمن السيد. (2017). تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
78. عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
79. عبد الرزاق أبو شرخ. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر.
80. عبده فليه، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

81. علاء عبد الحافظ. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث، 2(5).
82. علبلي. (2015). تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي. مجلة دار المنظومة(30).
83. علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9).
84. علي حسن. (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
85. عمران عمران. (2015). تطوير المسار الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مذكرة اختصاص إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد: جامعة تشرين.
86. عودة الحلابية. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. الأردن، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
87. عيسى المصري والرؤوف عامر. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة (الإصدار 1). المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
88. غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
89. غريب. (2014). إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. مذكرة دكتوراه إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد: جامعة دمشق.
90. غنيم. (2010). المسار الوظيفي. مجلة دار المنظومة، 28(127).
91. الفاضل. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية. الرياض، كلية الدراسات العليا: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
92. فائزة بوراس. (2008). تخطيط المسار الوظيفي دراسة مؤسسة الإسمنت عين التوتة. شهادة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية. باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الحاج لخضر.

93. فائزة بوراس. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجتمع صيدال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية. باتنة، كلية العلوم والتجارة وعلوم التسيير: جامعة الحاج لخضر.
94. فوزية هواين. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية. مذكرة ماجستير تخصص سلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة سطيف 2.
95. فيروز. (2010). دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس.
96. فيروز. (2018). تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 9(4).
97. فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
98. قاسم السيانبي. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الخاصة. مجلة علوم التسيير، 11(5).
99. قشي. (2009). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. شهادة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة منتوري.
100. قويدر وآخرون. (2020). إدارة المسار الوظيفي وأهمية في تنمية الموارد البشرية. مجلة البديل الاقتصادي، 6(1).
101. الكرخي. (2013). إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
102. الكرخي. (2014). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
103. كمال بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (الإصدار 1). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
104. لعون عطية. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران 2.

105. ليلي لحسن ومحمد سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية(3).
106. محمد الصديق. (2018). الدور المعدل للمشار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال. السودان، كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
107. محمد العبادي. (1420 هـ). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. مذكرة ماجستير قسم الإدارة التربوية وتخطيط. كلية التربية: جامعة أم القرى.
108. محمد الغرباوي. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
109. محمد ديري. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة.
110. محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
111. محمد عماد سعاد. (2014). اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر. مجلة جامعة دمشق، (1)30.
112. محمد فارس. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)22.
113. محمد مرسي. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون. الإسكندرية: الدار الجامعية.
114. محمد معمر. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر.
115. محمد هيجان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي (الإصدار 1). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
116. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب (المجلد 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
117. مصطفى. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
118. موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

119. مؤمن نواره. (2019). علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية. شهادة دكتوراه قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر.
120. نايف البرنوطي. (2008). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
121. نهى عطايا. (2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والولاء المهني. مذكرة دكتوراه تخصص علم النفس. كلية التربية: جامعة دمشق.
122. هادي عذاب سلمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. شهادة دكتوراه تخصص إدارة العامة. بغداد: مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية.
123. الهادي مسلم. (2019). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مكتبة الاقتصاد.
124. هدى درنوني. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر.
125. هوارى بغو. (2021). محاضرات في مقياس تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات. أم البواقي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة العربي بن مهيدي.
126. وردة عزيز. (2010). علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراف النفسي عند عمال الدوريات. شهادة ماجستير تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة بوزريعة.
127. وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Armstrong. (2009). *A hand book of human resource management practice*. London: Kogane page.
2. Haase, Sandra. (2007). *Appliving career competencies is career management. Doctor of philosophy in management*. Coventry university.

3. Idriss Ben Redjem. (2019). Psychological solidity and its relation to the organizational commitment of teachers of the institute of science and techniques of sports and physical activities at the university of Msila. *Sports creativity*(10).
4. Maia, Bittencourt Bastos. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance. *BAR*, 12(3).
5. Ronn, Maria. (2010). The relationship between career management and organizational commitment. *Master of commerce*. Stellen bosch university.

الملاحق



استبيان

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية. بعنوان: "تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية دراسة حالة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- EN.ICAB، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

د/ دبله فاتح

من إعداد الطالبتان

طبش رحيمة
عجلان سومية

السنة الجامعية: 2021-2022

القسم الأول: البيانات الشخصية.

أنثى

1. الجنس: ذكر

من 30 الى اقل من 40 سنة

2. العمر: أقل من 30 سنة

100

من 50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50

متحكم

منفذ

3. الوظيفة: إطار

من 5 الى 10 سنوات

4. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

متوسط

ثانوية

5. المستوي الدراسي: جامعي

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المسارات الوظيفية الرجاء وضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن الموافقة.

الرقم	العبرة
إدارة المسار الوظيفي	
1	لدي وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي.
2	تشارك مع إدارتك في تخطيط مسارك الوظيفي
3	توجد صلة بين مستواك الفعلي ووظيفتك الحالية
4	يساهم الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين
5	تعتمد المؤسسة استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي
6	منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك
7	تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب إلى آخر
8	تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل مناصب الشاغرة لتسحين مهارتهم

			9	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله
			10	تبذل المؤسسة جهود كافية في تطوير موظفيها
آليات إدارة المسار الوظيفي الترقية				
			11	يوجد نظام واضح ومحدد للترقية
			12	تمنحك المؤسسة فرصة الترقية على أساس المؤهل العلمي المحصل عليه
			13	تتم عملية الترقية وفق المعايير المنصوص عليها قانونيا
			14	إجراءات وعمليات الترقية بسيطة ومفهومة
			15	تمنح الترقية على أساس الكفاءة
			16	تمنح الترقية على أساس الاقدمية
			17	تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي
			18	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقية إليها
			19	تعتبر أن ترقيةك مكافأة لك
			20	مدة الزمنية للترقية من درجة إلى مقبولة
الحوافز				
			21	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة
			22	يكافأ العامل مقابل الأعمال الإضافية
			23	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته
			24	تكافأ الأعمال المميزة استثنائيا
			25	تمنح المؤسسة مجموعة من المنافع الصحية والاجتماعية
			26	يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين
			27	يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد
			28	تراعي المؤسسة في نظام المكافآت مبدأ تدرج المهني
التدريب				
			29	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
			30	يوجد تكامل بين استراتيجية التدريب وإدارة المسارات الوظيفية
			31	تتوافق خطط التدريب وفق متطلبات العمل الوظيفي
			32	يساعد التدريب المتدربين في تغلب على نقاط ضعفهم
			33	تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الروح المعنوية

			تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية الشعور بالانتماء	34
			تعتمد المنظمة استراتيجية واضحة للتدريب	35
			يؤدي التدريب إلى زيادة التزام العامل في المنظمة	36

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
37	أشعر بالفخر لكوني فردا من هذه المنظمة			
38	أحسن بأنه من الواجب البقاء في المنظمة			
39	أعد مشاكل منظمة مشاكلتي الخاصة			
40	تستحق هذه المنظمة الإخلاص والولاء			
41	المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للتمسك بها			
42	يلزم عليا دائما الوفاة تجاه مؤسستي			
43	لا أشعر بأي واجب للبقاء في العمل في هذه المؤسسة			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 31-03-2022

إلى السيد: مدير مؤسسة صناعة
الكوابل ENICAB - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 457 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان :

1 - طبش رحيمة

2 - عجلان سمية

المسجلان بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" تأثير الإلتزام التنظيمي في تعزيز إدارة المسارات الوظيفية "

تحت إشراف : د/ دبلّة فاتح

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

ع/ عميد الكلية
بالطلب
د. غربي وهيب



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: السيدة طيش رجينة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2874424 الصادرة بتاريخ: 20/04/20

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء الممارسات
الوطنية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2022/06/18

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: عجيلة بن سويحة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203938626 الصادرة بتاريخ: 2019/01/20

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز الرقابة
المستويات الوظيفية دراسة حالة مؤسسة ضارعة الكابل ENICAB بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2021/06/19

إمضاء المعني بالأمر

APF

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2022/06/12

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: دبله فاتح

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس - للطلاب (ة): 1- مبشر حيمية

2- عجلان سومية 3- 1

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي في تفسير ادراك الممارسات الوظيفية
دراسة حالة مؤسسة ضمان الكوابل ENICA بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

أ.د. دبله فاتح
Pr. DEBLA Fateh