

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم التسيير.

تخصص: ادارة الموارد البشرية.

من طرف: احمد بلبشير آمال

بعنوان:

اثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة شركة سونلغاز - مديرية تلمسان -

نوقشت بتاريخ 2025./06./04 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذة	السيدة : بن سماعيل لمياء
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذة	السيدة : موساوي زهية
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة	السيدة : بن عمار سمية

الشكر والتقدير

تشكرات

احمد الله و اشكره على استيفاء عناصر و أجزاء هذا البحث , و اشكر كل
من أرشدني و سدد خطايا

و أدلني إلى ذلك , و على رأسهم الأستاذة المشرفة : موساوي زهية
على تتبعها لهذه المذكرة لرصد أخطائي و عثراتي.

كما اتقدم في الأخير بتشكراتي إلى اللجنة المناقشة و إلى مجموعة
أساتذتنا في الجامعة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم , و الصلاة و السلام على محمد طيب القلوب و دوائها , عافية الأبدان و شفائها , ونور الأبصار و ضيائها , أما بعد :

الحمد لله , و الشكر لله الذي وفقني لختم مشواري الدراسي بهذه الثمرة المتواضعة و التي كانت عصارة درب التعليم كله , و أتمنى أن تكون في المستوى حتى تستحق أن اهديها إلى

النور الذي أضاء دربي , وتتبع خطي سيري , و الشمس التي لم تعد يوما عن حياتي , إلى منبع الحنان إليك أمي الحبيبة .

إلى الذي أحب أن ارفع مشعل العلم دوما , و أراد أن اشق طريق نجاحي , إليك والدي العزيز

و إلى من علمني حرفا و أدلني أن العلم نور و أمد لي يد العون . إلى كل هؤلاء أقول:

شكرا .

امال

ملخص:

أصبحت إدارة المسار الوظيفي عنصرًا استراتيجيًا هامًا يعزز استقرار الموظفين والولاء التنظيمي في المؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي في شركة سونلغاز - مديرية توزيع الكهرباء والغاز تلمسان.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عمال من مختلف أقسام المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS.V26. أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تؤثر إيجابيًا بشكل دال على الولاء التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني استراتيجية فعالة في إدارة المسارات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المسار الوظيفي، الولاء التنظيمي، توجيه الإدارة، التوظيف، التكوين، الترقية، التحفيز.

Abstract:

Career path management has become a key strategic element for enhancing employee stability and organizational loyalty. This study analyzes The impact of career path management on achieving organizational commitment at Sonelgaz - Directorate of Electricity and Gas Distribution in Tlemcen.

A descriptive-analytical approach was applied with a structured questionnaire distributed to employees. Data were processed using SPSS.V26. The results showed all dimensions have a significant positive impact on organizational loyalty, highlighting the importance of effective career path management strategies.

Keywords: Career Path Management, Organizational Loyalty, Managerial guidance Recruitment, Training, Promotion, Motivation

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	نموذج ليفنسون وجرينهوز وسوبر	1
22_ 21	نمط الشخصية ومواصفاتها والمجال الوظيفي المناسب	2
86	توزيع عدد عمال المؤسسة عبر الأقسام	3
88	توزيع الأسئلة على مختلف المحاور	4
88	سلم ريكارت	5
89	اوزان الاجابات و الاهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح	6
90_89	معامل الثبات و الصدق الذاتي	7
91	صدق الإتساق الداخلي لمحاور الثاني للاستبيان	8
92	صدق الإتساق الداخلي لمحاور الثالث للاستبيان	9
93	التكرارات و النسب المئوية حسب الجنس	10
94	التكرارات و النسب المئوية حسب اعمار	11
95	التكرارات و النسب المئوية المستوى التعليمي	12
96	التكرارات و النسب المئوية حسب عدد سنوات الخبرة	13
97	التكرارات و النسب المئوية حسب المنصب الوظيفي	14
102_100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المحور الثاني	15
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المحور الثالث	16
111	معامل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أنواع المسارات الوظيفية	1
12	المسار الشبكي	2
15	مراحل المسار الوظيفي	3
19	: المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي	4
24	أنظمة إدارة المسار الوظيفي	5
25	هرم الاختيار	6
28	خطوات الاختيار	7
35	مبادئ الأساسية لإدارة المسار الوظيفي	8
36	مراحل إدارة المسار الوظيفي	9
42	لمخطط يعكس تطور الولاء التنظيمي عبر مراحل متعدد	10
47	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	11
93	توزيع افراد العينة حسب الجنس	12
94	توزيع افراد العينة حسب العمر	13
95	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
96	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	15
97	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	16

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان الدراسة الميدانية	الملحق 1
نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)	الملحق 2
هيكل تنظيمي للمؤسسة	الملحق 3

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
ا	اهداء
ب	تشكرات
ج	ملخص
د-هـ	قائمة الجداول و الاشكال
و	قائمة الملاحق
1	المقدمة العامة
8	الفصل الاول : الأدبيات النظرية للدراسة
9	المبحث الأول: البناء المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي
40	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
50	المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي الولاء التنظيمي
57	الفصل الثاني : الدراسات السابقة.
58	المبحث الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية
65	المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
70	المبحث الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة
79	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية دراسة حالة شركة سونالغاز مديرية تلمسان
80	المبحث الاول : تعريف شركة سونالغاز مديرية تلمسان (محل الدراسة)
86	المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات
93	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
122	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال على الصعيدين المحلي والدولي، تواجه منظمات الأعمال تحديات متزايدة تتعلق بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها، في وقت أصبحت فيه الموارد البشرية تمثل المورد الأكثر حيوية واستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية. فلم يعد العنصر البشري مجرد منقذ للمهام، بل أصبح شريكاً فعالاً في صياغة توجهات المؤسسة ومستقبلها، مما يستوجب الحفاظ عليه .

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم إدارة المسار الوظيفي كأحد الركائز الأساسية في الإدارة للموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات إلى تخطيط المسيرة المهنية للعاملين بطريقة متكاملة، توازن بين الطموحات الفردية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويشمل ذلك توفير فرص التدريب، والترقية، ضمن مسارات واضحة ومدروسة تعزز الشعور بالاستقرار والتقدير المهني.

وتتجلى أهمية هذه الممارسات في كونها تساهم في دعم الالتزام والانتماء، من خلال توفير أفق مهني واضح، وتحقيق التقدير، وضمان التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تفعيل سياسات فعالة في مجال تسيير المسار الوظيفي، لا تقتصر فقط على تحسين بيئة العمل الحالية، بل تُعد أيضاً وسيلة ناجعة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

ويُعد الولاء التنظيمي في هذا الإطار مظهرًا من مظاهر الصحة التنظيمية، إذ يعكس درجة انتماء العاملين واستعدادهم للبقاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد بات من المؤكد أن وضوح المسار الوظيفي وتلاؤمه مع طموحات الموظفين يُسهم في ترسيخ الولاء، وتعزيز الثقة، والشعور بالأمان الوظيفي. كما أن المؤسسات التي تتبنى رؤية شمولية لتطوير المسارات المهنية غالبًا ما تنجح في جذب المرشحين المميزين، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أداء تنظيمي أكثر استقرارًا.

وعليه، فإن الولاء التنظيمي ليس مجرد نتيجة زمنية مرتبطة بمدى الخدمة، بل هو انعكاس لمستوى الرضا، وتحقيق التقدير، وتوفير أفق مهني واضح يربط الموظف بمستقبله داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل اثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي في بيئة العمل الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تقديم رؤى وتوصيات من شأنها دعم الاستقرار الوظيفي والارتباط المؤسسي.

أولا إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيز الولاء التنظيمي بين موظفيها، حيث يُعتبر هذا الولاء عنصرًا حيويًا لتحقيق الاستقرار. في هذا السياق، تبرز إدارة المسار الوظيفي كأداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين تطلعات الأفراد وأهداف المؤسسة .

وبناءً على ذلك، يمكن حصر إشكالية الدراسة كالتالي :

ما مدى تأثير إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات ؟

و عليه نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بإدارة المسار الوظيفي ؟

فيما يتجلى الولاء التنظيمي ؟

ماهي علاقة إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي ؟

ثانيا فرضيات الدراسة

يقوم البحث على الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوجيه الإدارة للمسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى

العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكوين في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للترقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

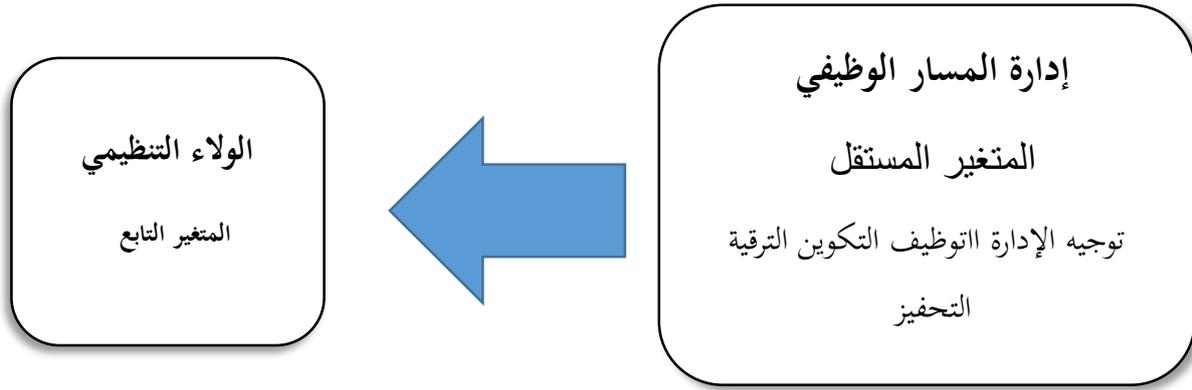
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ثالثا تحديد متغيرات الدراسة

شمل البحث نوعين من المتغيرات و هي كالتالي

المتغير المستقل إدارة المسار الوظيفي و يتكون من خمسة ابعاد و هي توجيه إدارة المسار الوظيفي التوظيف التكوين الترقية التحفيز المتغير التابع الولاء التنظيمي

الشكل رقم نموذج التصوري لدراسة



الشكل نموذج الدراسة من اعداد الطالبة

رابعا أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار موضوع "أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي" إلى الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة المسار الوظيفي في المؤسسات الحديثة، باعتبارها أداة استراتيجية تهدف إلى تخطيط وتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، بما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز انتماء العاملين للمؤسسة. كما ان هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد لما له من أثر مباشر على تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة. كعنصر أساسي في تحقيق التميز التنظيمي. وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- 1 يُعد موضوع إدارة المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 2 هناك توجه واضح من طرف المؤسسات نحو تطبيق استراتيجيات فعالة للمسار الوظيفي لتعزيز الولاء
- 3 الموضوع يتميز بخصوصيته وقابليته للبحث والتحليل والابتكار، خاصة في السياق الجزائري الذي لا يزال يشهد ندرة في مثل هذه الدراسات.

4 دافع شخصي واهتمام علمي بالموضوع

خامسا أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المسار الوظيفي وأبعاده المختلفة، وإبراز دوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسات. وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في توعية المسؤولين ومسيرى الموارد البشرية بأهمية تبني سياسات واضحة ومتكاملة لإدارة المسارات المهنية للموظفين، باعتبار أن الاهتمام بمسار الموظف المهني يعكس اهتمام المؤسسة باستقرار مواردها البشرية، مما ينعكس بشكل إيجابي على العمال .

سادسا أهداف الدراسة:

من خلال هذا البحث، أسمى لتحقيق جملة من الأهداف، وهي:

توضيح مفهوم إدارة المسار الوظيفي وأهميته في بيئة العمل الحديثة.

التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي.

تحديد العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى العاملين.

توضيح دور كل من: التوجيه الإداري، التكوين، الترقية، والتحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي

سابعاً : المنهج المتبع .

المنهج العلمي المستعمل في هذا الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم محاولة جمع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بغرض وصف الظاهرة و الالمام بالجوانب المتعلقة بها.

*المنهج الوصفي : من خلال الاعتماد على المراجع و الكتب و الرسائل و الاطروحات و المداخلات في الاطار النظري .

* المنهج التحليلي : من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها و اجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة و ذلك بالاعتماد على برنامج spss 26.

ثامنا صعوبات الدراسة .

ان الموضوع المعالج هو موضوع حديث ، لذلك اعترض عملي مجموعة من الصعوبات :

نذرة البحوث القديمة باستثناء بعض الكتب و الاطروحات التي ظهرت مؤخرا، و قد كان الاعتماد بنسبة اكبر على مواقع الانترنت.

عدم توفر الكتب باللغة العربية و بذلك الاعتماد على الترجمة من اللغة الانجليزية الى اللغة العربية قد يؤدي الى ضياع المفهوم.

تاسعا : حدود الدراسة

ثتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

من حيث البعد الموضوعي :تركز هذه الدراسة على أثر إدارة المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة (التوجيه الإداري، التكوين، الترقية، التحفيز، والتوظيف) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين .

من حيث البعد المكاني :أجريت الدراسة على مستوى شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – مديرية تلمسان ، حيث تم استهداف عينة من موظفي المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) من أجل دراسة آرائهم وتقييمهم لممارسات إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. اما البعد الزمني :تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2024-2025، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.

عاشرا : هيكل الدراسة

من أجل إنجاز هذه الدراسة، سوف نقسم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي

سنتطرق فيه إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول :تناول مفهوم إدارة المسار الوظيفي، من خلال التعريفات المختلفة، الأهداف، الأهمية،

و مراحل إدارة المسار الوظيفي

المبحث الثاني: خصص لدراسة الولاء التنظيمي، حيث تم التطرق إلى مفهومه، مراحل تطور الولاء والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: تم فيه تحليل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات التطبيقية والعلمية، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، التي تناولت موضوع إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف إبراز نقاط التشابه والاختلاف وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي العام.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

و قد يعتبر أهم فصول الدراسة، حيث تم فيه تطبيق الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان، بالاعتماد على أداة الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26، وذلك من أجل التحقق من فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

وفي الأخير، تأتي الخاتمة العامة التي تتضمن تلخيصاً شاملاً لموضوع البحث و عرضاً لأبرز النتائج المتوصل إليها مع تقديم التوصيات المقترحة بناءً على ما تم التوصل إليه ميدانياً.

الفصل الأول

الادبيات النظرية للدراسة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد

في عملية إدارة المسار الوظيفي ، يكون الشخص دائماً أمام خيار. عند التقدم لوظيفة، يحدد لنفسه أهدافاً معينة. وبالمثل، تسعى المؤسسة عند تعيينه إلى تحقيق أهدافها الخاصة. لذلك، يجب على المتقدم للوظيفة أن يُقيّم بواقعية مؤهلاته المهنية وصفاته العملية ويقارنها مع المتطلبات التي تضعها المؤسسة له. يعتمد نجاحه في الحصول على الوظيفة ونجاح مسيرته المهنية بأكملها على هذا التقييم.

تختلف احتياجات الشخص وأهدافه الحياتية والمهنية عبر فترات الزمن. كل فرد يخطط لمسيرته المهنية ومستقبله إلى حد ما، مع التركيز على احتياجاته وقدراته والتقييم الواقعي للظروف الاجتماعية والاقتصادية الحالية التي تؤثر على تحقيق توقعاته. يُعدّ دعم الموظف في تحقيق أهدافه الحياتية جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، حيث يُعتبر ذلك شرطاً مهماً لتعزيز الولاء الوظيفي. يظهر ولاء العامل من خلال علاقته القوية والنشطة مع المؤسسة، مما يجعله مستعداً لتقديم جزء من جهوده و نفسه للمساهمة في نجاح المؤسسة .

المبحث الأول: البناء المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي

المطلب الأول: المفاهيم العامة للمسار الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية المسار الوظيفي

1 تعريف المسار الوظيفي تعددت التعاريف التي تطرقت لشرح المسار الوظيفي "carrer path" فمنهم:

- يرى "Hall" بأن المسار الوظيفي مجموعة الممارسات الوظيفية خلال مراحل حياة الموظف الوظيفية التي تحقق أهداف المنظمة مع الفرد فعرفه بأنه تتابع من التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"

- عرف "Christopher" المسار الوظيفي بأنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية"¹.

سلسلة متتابعة من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية، التي تحدد مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الشخص طوال مسيرته المهنية.²

المفهوم يركز على الخبرات والمعارف والسلوكيات التي يكتسبها الفرد من خلال تنقله بين وظائف متعددة، بدلاً من التقدم في المراكز الوظيفية. المعلومات المتراكمة من التجارب تشكل المسار المهني، ويمكن أن تشمل عدة منظمات. كما ان مفهوم العقد النفسي بين العامل والمنظمة هو فهم ضمني بين الطرفين يشمل ما يتوقعه الموظف من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الموظف حيث يتكيف العامل مع التغيرات من خلال التعلم المستمر ويدير مساره المهني بنفسه، مما يعزز إنتاجيته.³

المسار الوظيفي هو رحلة الحياة المهنية التي يخوضها الموظف، حيث يكتسب من خلالها مهارات وخبرات تساعده في تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها. يعتمد هذا المسار على إمكانيات كل من الموظف والمنظمة، مما يستدعي من الفرد التخطيط لمساره الوظيفي من خلال " Career Planning". في المقابل، تتولى المنظمة إدارة هذا المسار عبر " Career Management"، مما

¹ فتحى، أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص. 14

² بو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص. 196.

³ غريب، معاذ ذهيب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،

يتيح للموظف الحصول على مكاسب مادية أو معنوية نتيجة تقدمه من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى في مسيرته المهنية.¹

2 أهمية المسار الوظيفي

بدأت المنظمات مؤخراً تعطي أهمية متزايدة لإدارة المسار الوظيفي، حيث أن نجاحها في بيئة الأعمال التنافسية يعتمد على بقاء العاملين الأكفاء ومساهماتهم الفعالة، وليس فقط على جودة المنتجات أو الأرباح. وفيما يلي أسباب هذا الاهتمام.²

- التطور التكنولوجي المستمر وتزايد أنشطة إعادة الهيكلة وهندسة وتصميم العمليات³
- إدراك أهمية التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة، والسعي لتحقيق التوازن بينهما. بعد التعرف على الأسباب المؤدية للاهتمام بالمسار الوظيفي، سنبين فيما يلي أهميته للعاملين والمنظمة.
- اهمية المسار الوظيفي للعاملين: تظهر أهميته في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للعامل ومن خلال ما يلي :

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

- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم⁴.
- يساعد على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية .

أهمية المسار الوظيفي للمنظمة: من خلال ما يأتي:

¹ بن شهرة، حمجوبة، ويدرأوي، حبي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة، مخبر "MQEMADD" ومخبر "LPDRS"، جامعة الجلفة، الجزائر، 2024، ص. 429

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 211-212.

³ Robert L. Craig, The ASTD Development Handbook, (Boston: McGraw Hill, 1996), p. 680.

⁴ فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - عين التوتة - باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008، ص 60-61

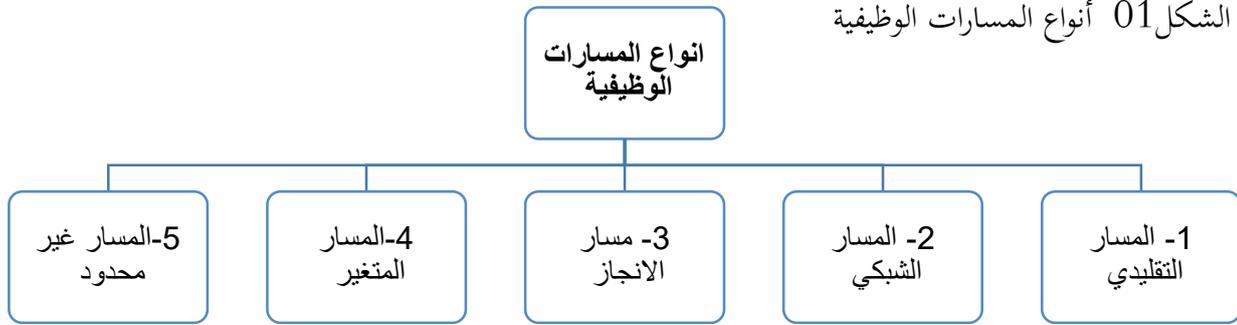
تُعتبر المنظمات التي تركز على المسار الوظيفي أكثر جاذبية للعمالة الماهرة، مما يعزز سمعتها.

كما أن الاهتمام بهذا المسار يساهم في خلق قوة عاملة سعيدة ومنتجة، ويؤمن مرشحين مؤهلين لملء الشواغر الناتجة عن الترقية أو النقل أو التقاعد، يساعد في تحديد أصحاب المهارات لتولي المناصب القيادية وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لهم¹.

الفرع الثاني: أنواع ومراحل المسار الوظيفي

1 أنواع المسار الوظيفي يمكن تصنيف المسار الوظيفي إلى عدة أنواع بناءً على معايير مثل أداء العامل، طريقة انتقاله في المسار، وحرية إدارة مساره. تشمل المناصب المختلفة مثل رئيس الهيئة، كبير المستشارين، ومدير إدارة تطوير المشروعات، بالإضافة إلى رغبة العامل في تغيير المسار أو المنظمة وفقاً لتغيرات بيئة

الشكل 01 أنواع المسارات الوظيفية



الأعمال واحتياجاته.

مصدر معاذ ذهيب غريب .2014. ص34

1-المسار التقليدي هو حركة عمودية للعامل في مساره الوظيفي، حيث يبدأ من وظيفة أدنى ثم ينتقل لأعلى عبر الترقية. يتميز هذا المسار بتخصص واحد للوظائف، مما يعزز الترابط بينها، ويتطلب من العامل قضاء فترة زمنية في كل وظيفة كتهيئة للانتقال. من مزايا هذا المسار وضوح المراحل الوظيفية، مما يمنع الركود لفترات طويلة. ومع ذلك، يعاني من عدم المرونة ومحدودية فرص الترقية، ويفترض بقاء العامل في المنظمة طوال حياته².

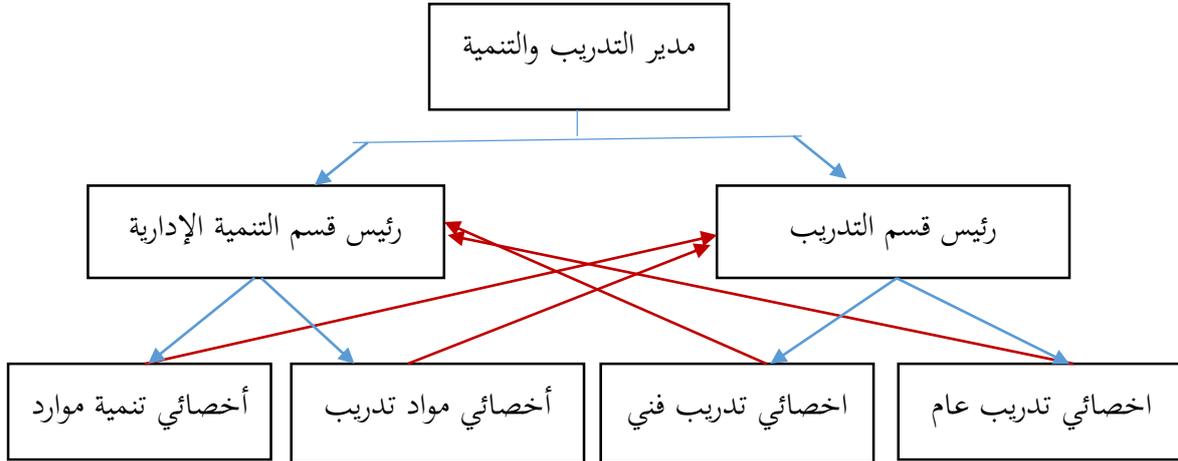
2المسار الشبكي: يتيح للعاملين التحرك أفقياً وعمودياً على مسارهم الوظيف عن طريق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه، والترقية لوظائف أعلى في سبيل اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة التي تؤهلهم للترقي

¹ معاذ ذهيب غريب، "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 25.

² معاذ ذهيب غريب، "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 34

أو الانتقال للوظيفة التالية على مساهم الوظيفي، فهو بذلك يتميز بالمرونة وعدم الاعتماد على التخصص الضيق مما يوفر الفرص لتحقيق طموحات العامل بسهولة ومرونة أكبر من المسار التقليدي، وفيما يأتي شكل يوضح المسار الشبكي.

الشكل رقم 2 المسار الشبكي¹



مصدر ماهر احمد 2009 ص 219

3 - مسار الإنجاز يعتمد مسار الإنجاز على أداء الموظف وإنجازاته بدلاً من الأقدمية، مما قد يسفر عن ترقية سريعة ووصول مبكر إلى المناصب العليا، وبالتالي البقاء لفترة طويلة فيها، مما قد يُضعف الحافز والدافعية. لمعالجة هذه المشكلة، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجيات مثل التقاعد المبكر، استمرار تقديم العلاوات، تكليف الموظفين بمهام استشارية وتدريبية، وتبادل المهام بين الموظفين في نفس المستوى الإداري لتجديد بيئة العمل.²

4- **المسار المتغير** يشير المسار المتغير إلى نمط حديث من المسارات المهنية يتسم بالمرونة والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. يستمد اسمه من الأسطورة اليونانية للإله "بروتوس"، الذي يرمز إلى قدرة الفرد على تعديل مساره المهني وفقاً للظروف والتحديات لتحقيق الاستمرارية والتطور.³ يعني الاعتماد على

¹ أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 219

² عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 552

³ . Heather R. Morrel, Protean and Boundaryless Career Attitudes in New Zealand Workers, Master Thesis, Faculty of Social Science, University of Waikato, New Zealand, 2010, p. 8.

الذات في وضع خطط المسار الوظيفي واتخاذ القرارات المتعلقة به والتكيف مع التغيرات.¹ أو إتاحة دور فعال ومستقل للفرد في إدارة وتطوير مساره الوظيفي².

5 المسار غير المحدود: Boundaryless Career بسبب حدة المنافسة في سبعينات القرن الماضي، حاولت المنظمات تخفيض تكاليفها مما ولد أثراً على المستوى الإداري المتوسط، الأمر الذي أدى لظهور مفهوم المسار اللامحدود بمنظمة واحدة، فيجب على العاملين تطوير استراتيجيات للمسارات الوظيفية في عدة منظمات،³ أن هذا المسار غير مقيد أو محصور بفكر محدد أو منظمة معينة⁴.
أن الانتقال في هذا المسار يأخذ بعدين هما :

البعد النفسي أو السلوكي: يعني إمكانية الانتقال بالمسار لأفكار جديدة وسلوكيات مختلفة، وقد يكون هناك حركة نفسية للعامل وهو لا يزال موجود في المنظمة نفسها لأنه قد يغير مهنته أو تخصصه.⁵
البعد المادي أو الفيزيائي: ويقصد به الانتقال الحقيقي عبر حدود المنظمات والأعمال، يعني البحث عن وظائف خارج حدود المنظمة⁶ ويعبر عادة عن البعدين السابقين بمكونين رئيسيين هما
نفوذية سوق العمل: وتشير إلى عدد بدائل الأعمال والمنظمات والمهن المتوفرة للعامل ودرجة السهولة والصعوبة لدخولها

¹ Mihaela Enache et al., "Protean and Boundaryless Career Attitudes Scale," Intangible Capital Journal, Vol. 8, No. 1, 2012, p. 4.

² Lan Cao et al., "The Positive Effects of a Protean Career Attitudes for Self-Initiated Expatriates," Career Development International, Vol. 18, No. 1, 2013, p. 58.

³ Kaisa Rapanen, Influences of Career Concept Changes in Organizational and Individual Career Management Practices, doctora of Management, Wolverhampton University, 2009, p. 20.

⁴ K. Stoltz et al., "Adaptability in the Work Life Task: Life Style, Stress, Coping, and Protean, Boundaryless Career Attitudes," Journal of Individual Psychology, Vol. 69, No. 1, 2013, p. 69.

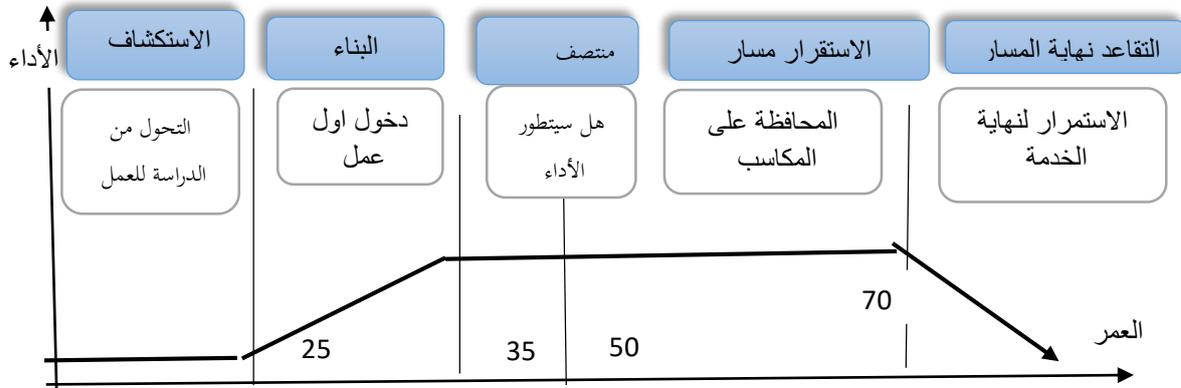
⁵ S. E. Sullivan & M. B. Arthur, "The Evolution of the Boundaryless Career Concept," Journal of Vocational Behavior, Vol. 69, No. 1, 2006, p. 22.

⁶ J. Briscoe & L. Nkelstien, "The New Career and Organizational Commitment," Career Development International, Vol. 14, No. 3, 2009, p. 244.

مرونة خطوط المسار: وتشير إلى درجة ومعدل التغير في مسار العامل خلال حياته الوظيفية ان الأنواع التقليدية للمسار الوظيفي قد ركزت على الترقية وإدارة المنظمة للمسار الوظيفي، بينما أتاحت الأنواع الحديثة دوراً كبيراً للعامل للتحكم في مساره الوظيفي وأعطت أهمية كبيرة للجانب النفسي وقيم العامل وحاجاته¹.

¹ معاذ ذهيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 37.

2 مراحل المسار الوظيفي:¹ مراحل المسار الوظيفي خمس مراحل مبينة في الشكل الآتي: الشكل رقم 3
مراحل المسار الوظيفي



المصدر²: (Decenzo & Robbin, 1999, P262)

الاستكشاف هو عملية بحث عن وظائف تتناسب مع قيم الفرد واهتماماته، بمساعدة محيطه. يتضمن تقييم نقاط القوة والضعف والفرص المهنية، ويشمل مراحل البناء والنضج والاستقرار حتى التقاعد، ويتطلب اكتساب المهارات اللازمة للانتقال من الدراسة إلى العمل.³ تليه مرحلة البناء والتأسيس في المسيرة المهنية ضرورية لتحقيق النجاح، لكن قد يواجه الفرد تحديات مثل عدم توافق العمل مع توقعاته، مما يدفعه للبحث عن فرص جديدة، خاصة مع وجود عوائق قانونية أو قلة الفرص أو ضغوط نفسية.⁴ أما في المسار المتوسط، يمكن للعامل تحسين أدائه أو البقاء كما هو أو التراجع. يسعى لتطوير مهاراته لزيادة إنتاجيته، ولكن تراجع الأداء قد يؤدي إلى شعوره بعدم القدرة على التقدم وانتهاء مساره الوظيفي⁵ الاستقرار: بعد النجاح، يشعر الفرد بارتباط قوي بوظيفته ومنظّمته. يصبح تقديم تحديات جديدة صعباً، لذا تسعى المنظمة للاستفادة من خبراته

¹ Laura Palmen, The Motivational Effect of a Career Path Model in a Specialist Organization Case: Capgemini Finland, Degree in International Business, Haaga - Helia University, 2008, p. 15.

² D. Decenzo & S. Robbins, Human Resource Management, John Wiley and Sons Inc., New York, 1999, p. 262.

³ عادل صالح والسالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب الجامعي، عمان، 2006، ص 231.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 297.

⁵ همام خوند، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2010، ص 97.

لتطوير جيل ثانٍ¹. نهاية المسار والتقاعد تمثل تحديًا للعمال الناجحين، بينما يشعر العمال ذوو الأداء المنخفض بالارتياح لانتهاء مسيرتهم المهنية².

المطلب الثاني: إدارة المسار الوظيفي – مبادئ وتطبيقات

1 الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة المسار الوظيفي

1 مفهوم إدارة المسار الوظيفي لفهم هذا المفهوم بشكل أعمق، يجب توضيح بعض المفاهيم المرتبطة به. مثل :

تطوير وتنمية المسار الوظيفي، والذي يُعبر عن مجموعة من الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين احتياجات الفرد في مساره المهني ومتطلبات العمل في المؤسسة³.

تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد في تحديد أهداف واضحة لمسيرتهم المهنية، وتطوير الأنشطة الضرورية التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف⁴.

التنمية الوظيفية تهدف إلى تعزيز استعداد الفرد للفرص المستقبلية التي تُمكنه من تحقيق مساره المهني المرغوب، إذ يسعى الموظفون إلى التقدم في هذا المسار لما له من أثر إيجابي على مستوى المعيشة وجودة الحياة، حيث يرتبط الارتقاء الوظيفي غالبًا بتحسين هذه الجوانب. ويُعد المسار المهني تنظيمًا متسلسلاً لمراحل حياة الفرد العملية⁵.

¹ J. Segers & A. Vos, "Self-Directed Career Attitude and Retirement Intentions," Career Development International, Vol. 18, No. 2, 2013, p. 32.

² أيمن ديوب، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 100.

³ Bola Adekola, Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No. 2, 2011, p. 100.

⁴ Peter Firkola, A Study of Career Planning Assessments, Econ. J. of Hokkaido University, Vol. 36, 2007, p. 63.

⁵ William J. Rothwell & H. C. Kazanas, Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management, 2nd Ed., Eds. Sally Farnham, Suzanne Bay, and Robie Grant, Canada: Human Resource Development Press, 2003, p. 302.

إدارة المسار الوظيفي - هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية¹ وهي عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر². وتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد.³ بالتالي هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة⁴.

2. أهمية إدارة المسار الوظيفي

كتب Herriot في عام 1922 أن المنظمات التي تناقش المسارات الوظيفية لموظفيها ستستمر في القرن الجديد، وقد حظيت هذه الفكرة باهتمام كبير بسبب تأثيرها الإيجابي على مواقف الموظفين. تُعتبر إدارة المسار الوظيفي عنصرًا حيويًا ومفيدًا للمنظمة والعاملين.

1 نشر وتعزيز مفهوم العدالة والمساواة بين الموظفين أمر أساسي، حيث يوفر فرصًا متكافئة للوصول إلى المناصب المناسبة. يساهم ذلك في تمكين المنظمة من تطوير أهم أصولها، "الموارد البشرية"، من خلال تحسين الهياكل التنظيمية والأنظمة لتعيين وترقية العاملين.⁵

2 تحسنت سمعة المنظمة في سوق العمل بفضل فهم احتياجات العاملين، مما زاد من جاذبيتها. كما أنها تحمي نفسها من الاعتماد على المواهب الخارجية وتطور المهارات الداخلية. يساهم التركيز على احتياجات العاملين في تقليل معدل دوران العمل وزيادة ولائهم.⁶

¹ Maria Ronn, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, doctora of Commerce, Stellenbosch University, 2010, p. 13.

² Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2005, p. 384.

³ Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2009, p. 591.

⁴ مدني عبد القادر علاقي, إدارة الموارد البشرية, خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي, جدة, 2007, p. 571.

⁵ Maria Ronn, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of Commerce, Stellenbosch University, 2010, p. 12.

⁶ سهيلة عباس وآخرون, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للطباعة والنشر, عمان, 1999, p. 150.

3تسعى إدارة المسارات إلى وضع معايير منطقية للتقدم في الوظائف، مما يقلل من الترقية غير العادلة ويعزز رضا العاملين من خلال اكتساب مهارات جديدة. يساهم التركيز على إدارة المسارات الوظيفية في تشكيل قوة عمل منتجة تدرك أهمية العدالة في توزيع الفرص.¹

4يساعد المنظمات، الكبيرة والصغيرة، على البقاء تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة من خلال الحفاظ على موظفين ملتزمين بالتعلم المستمر والمرونة لتلبية احتياجاتهم..²

3اختصاصات إدارة المسار الوظيفي

تحديد رؤية واضحة لنظام المسار الوظيفي الملائم لمختلف المسميات والوظائف، بما في ذلك استراتيجيات التمكين والتدريب المطلوبة. متابعة مسيرة الخدمة الوظيفية للموظفين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي الخاصة بهم.

إعداد تقارير دورية حول مستوى تنفيذ المسار الوظيفي، مع تحديد المعوقات واقتراح الحلول والتطويرات اللازمة. تطوير أساليب وتقنيات العمل، وتعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية، مع التركيز على تطبيق معايير الجودة والتميز.

فرع الثاني دور الفرد و المنظمة في إدارة المسار الوظيفي:

1 دور الفرد تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بجمع المعلومات عن القيم والاهتمامات والمهارات ونقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة التي تحقق أهداف مساراتهم الوظيفية³. وتقع هذه المسؤولية على عاتق الفرد لأنه هو المعني بها، لأثرها الكبير على حياته الوظيفية والعامة، وتظهر من خلال الأمور الآتية إدراك الفرد لأهمية المسار الوظيفي ومسؤوليته عنه ثم تقييم اهتماماته وحاجاته وقيمه وخبراته ومهاراته. والبحث عن المعلومات الوظيفية المفيدة له و تحديد الفرص الوظيفية والاستفادة منها و صياغة الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لهاو في الأخير العمل استناداً على الخطط السابقة⁴.

¹فهد يوسف الفضالة، تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الجامعية العربية المقترحة في الكويت، الحولية (26)، 2005، p. 21

² همام خوند، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، p. 82.

³ Noe, R. A., Is career management related to employee development and promotion? Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, No. 2, 1996, p. 17.

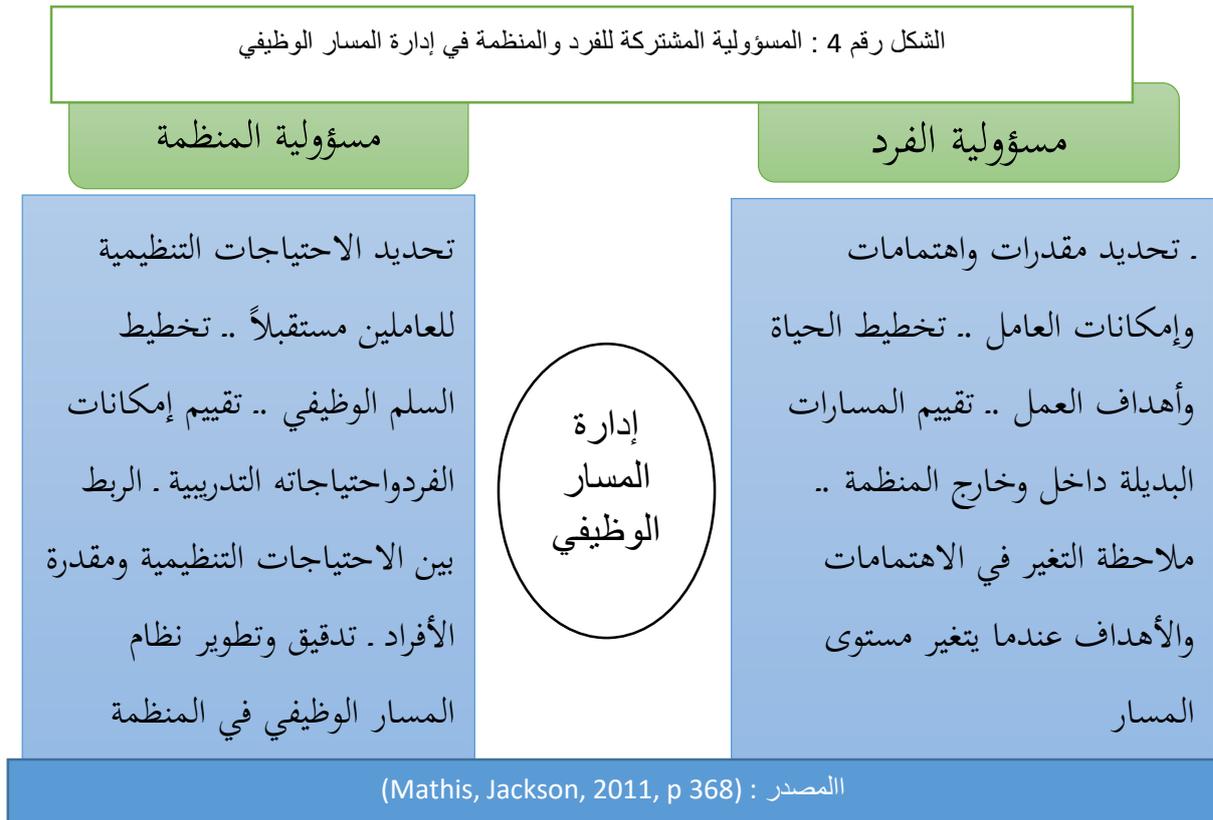
⁴باسل باشا، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2008، p. 61.

2 دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي: رغم كل التطور في إدارة المسار الوظيفي وتحولها بشكل كبير لمسؤولية تقع على عاتق الفرد، أكد الباحثون أن دور المنظمة لم ينتهي ولن ينتهي، وهذا يتطلب تغيير أساليب إدارتها بما يتناسب مع هذا الموضوع بالتخلي عن أنماط القيادة والرقابة التقليدية وأساليب الإدارة من الأعلى للأسفل، ويجب تطوير أساليب تكون أكثر دعماً وتطويراً للعاملين مثل الرعاية المهنية وتقديم المعلومات¹.

دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي ويظهر دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي في الآتي:
تزويد المرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.

المساهمة الفعالة في قرارات إدارة المسار الوظيفي من خلال النصح والإرشاد .

تدعيم وتبسيط خطط إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين. والشكل الآتي يبين المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي²



¹ Segers, J. & Inceoglu, I., Exploring supportive and developmental career management through business strategy and coaching, Human Resource Management Journal, Vol. 51, No. 1, 2012, p. 99.

² أيمن ديوب، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص99

الفرع الثالث: نماذج وأنظمة إدارة المسار الوظيفي

1 نماذج إدارة المسار الوظيفي هناك العديد من النماذج التي توضح وتفسر كيفية اختيار الفرد لمهنة معينة بدلاً من أخرى، بالإضافة إلى مراحل تطور هذا الاختيار وانتقال الفرد من مرحلة إلى أخرى. و هي كالتالي

. نموذج النجاح يعرف بأنه التراكم الإيجابي للنتائج النفسية والعملية التي تتجلى خلال الخبرة العملية للعامل.¹ تتباين النظرتان التقليدية والحديثة لنجاح المسار الوظيفي؛ حيث تركز التقليدية على المواقع والرواتب، بينما تركز الحديثة على الإنجازات الشخصية. النظرة الموضوعية تناسب التقليدي، بينما الشخصية تعكس الحكم الفردي. لتوضيح العلاقة بينهما، طور الباحثون خارطة عوامل النجاح الخمسة: التقدم للأمام، الشعور بالأمان، الشعور بالحرية، الشعور بالحماس للعمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. كما يتأثر النجاح بعوامل مثل الإدراك، مستوى التحفيز، والظروف العائلية.²

نموذج (Godsahlk & Callanan & Greenhaus): هذا النموذج من النظريات التطويرية يركز على آلية وتطور المسار الوظيفي واكتساب الخبرات مع الزمن، ويفترض مراحل يمر بها المسار الوظيفي ويربط بين العمر والمستوى الوظيفي.

الجدول رقم 1 نموذج ليفنسون وجرينهوز وسوبر³

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

¹ Seibert, S. E. & Kraimer, M. L., The five factor model of personality and career success, Journal of Vocational Behavior, Vol. 58, 2001, p. 32.

² Steele, Catherine, Measuring Career Anchors and Investigating the Role of Career Anchor Congruence, Doctor of Philosophy in Management, Coventry University, 2009, p. 19.

³ نفس المرجع: Steele, 2009, p. 32.

تتفق معظم النماذج التطويرية للمسار الوظيفي على تعدد مراحلها وفقاً للعمر، رغم اختلافها في التفاصيل، حيث تُركّز على مجموعة من الخطوات الأساسية.¹ تتكون المرحلة الأولى من عملية التخطيط المهني من عدة خطوات: تبدأ العملية بالاستكشاف لجمع المعلومات عن المهنة، تليها فهم الذات من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف. بعد ذلك، يتم صياغة الأهداف وتطوير استراتيجية لتحقيقها، مع أهمية العمل الجاد والتغذية الراجعة. في النهاية، يتم تقييم المسار الوظيفي، ويمكن العودة للاستكشاف إذا لم تكن النتائج مرضية.

نظرية تعديل العمل تطورت نظرية بارسون في عام 1909، حيث أكدت أن اختيار المهنة يعتمد على المميزات الشخصية للفرد وعلاقته بالعمل. حدد بارسون ثلاث خطوات أساسية لاتخاذ قرار ناجح: فهم الذات، التعرف على بيئة العمل، واستخدام أساليب لتحقيق التوافق بين صفات الفرد ومتطلبات العمل. تركزت النظرية على التفاعل بين العامل وبيئة العمل، حيث يسعى العامل لتحقيق الإنجاز والأمان، بينما تسعى المنظمة لضمان أداء العامل وفق المعايير الموضوعية، مما يؤدي إلى رضا الطرفين.²

تركز نظرية السمة على الشخصية المهنية في عالم الأعمال، حيث يمكن التنبؤ باختيار الفرد لمسار وظيفي من خلال فهم اهتماماته ومهاراته واحتياجاته. تعتمد هذه النظرية على أربعة افتراضات رئيسية.³

يمكن تصنيف الأشخاص إلى ست مجموعات:.. كما يمكن تقسيم بيئة الأعمال إلى مجموعات تتطابق مع هذه التصنيفات. يختار الفرد البيئة المهنية التي تعزز⁴. و فيما يلي ست مجموعات شخصية وفقاً لنظرية التصنيف المهني،

الجدول رقم 2 نمط الشخصية ومواصفاتها والمجال الوظيفي المناسب

نمط الشخصية	مواصفاتها	المجال المناسب للعمل
-------------	-----------	----------------------

¹ Jan, Zeb, Career Development in a Learning Organization, Doctor of Philosophy in HRD, National University of Modern Languages, Islamabad, 2010, p. 104.

² Steele, Catherine, Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence, Doctor of Philosophy in Management, Coventry University, 2009, p. 26-27.

³ Choo, L. Suan & Others, What Drives the Career Choice Among Engineers? A Case in Malaysian Manufacturing Plant, International Journal of Research Studies in Management, Vol. 1, No. 2, 2012, p. 17.

⁴ Patton, Wendy & McMahon, Mary, Career Development and Systems Theory, Sense Publishers, Rotterdam, 2006, p. 29.

الواقعي	صارم قوي عملي، يفضل العمل مع الأشياء وليس مع الأفراد،	الأعمال الزراعية العسكرية. طبيعية، الميكانيك
الباحث	علمي يفضل المسائل المجردة والتفكير فيها، لا يميل كثيرا إلى الأفراد، يستمتع بالأشياء الغامضة	العلوم الرياضيات
الفنان	يهتم بالأعمال الإبداعية المجسدة الشخص حساس عاطفي مستقل لا يرغب العمل في المواقف الرسمية جدا	الموسيقى الدراما والمسرح، الكتابة، الفنون بصورة عامة
الاجتماعي	يهتم بسعادة الآخرين، يسعد التطوير وتعليم الآخرين فرج، اجتماعي	التدريس خدمة المجتمع الرياضة الفنون الشعبية أنشطة دينية.
المغامر	ممتاز في التعبير بالكلمات يفضل قيادة الآخرين وترويج أفكاره بينهم حيوي ويحب المغامرة وتحمل المخاطر ، يسعد بإقناع الآخرين	الحديث إلى الجمهور القانون. السياسة، إدارة الأعمال
المحافظ	يفضل الأوامر، والترتيب والنظام أعمال مكتيبة يجب العمل في المؤسسات الكبيرة، محافظ، يمكن الاعتماد عليه	الأعمال المكتيبة

المصدر : مؤيد سعيد السالم، إدارة البشرية بعد استراتيجي تكاملي، المرجع السابق، ص 224

. نظرية (Schein: 1978) أو ما يعرف بنظرية (Anch) تركز نظرية Schein (1978) تركز نظرية Schein (1978) المعروفة بنظرية "المرساة المهنية" على دمج القدرات الشخصية مع القيم والدوافع الفردية، مما يؤثر في قرارات اختيار المهنة. وقد قدم Schein مفهوم "المرساة" ليعبر عن العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الفرد في تحديد مساره المهني.¹

تنقسم النظرية المتعلقة بالاحتياجات النفسية إلى ثماني مجموعات رئيسة تشمل: المقدرة التقنية والوظيفية، مقدرة الإدارة العامة، الإبداع التجاري، الحرية والاستقلالية، الاستقرار والأمن، نمط الحياة، تكريس الخدمات، والتحدي الخالص. كما يصنف بعض الباحثين هذه الاحتياجات إلى ثلاث مجموعات رئيسية تركز على الجوانب التقنية، الإدارية، والإبداعية.²

¹ Herrbach, Oliver & Mignonac, Karim, Perceived Gender discrimination and woman subjective career success: the moderating role of career anchors, Industrial relations, vol (67), No (1), 2012.p30

² Bezuidenhout, Magda, The utilization of career conversation framework based on Schein career anchors model, SA Journal of HRM, vol (11), No (1), 2013p

تركز نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي، التي طوّرها "Lent" عام 1994، على مفهوم الكفاءة الذاتية الذي قدمه "Bandura" عام 1986. تعني الكفاءة الذاتية تقييم الفرد لقدراته وثقته في إتمام المهام. تفترض النظرية أن اختيار المهنة يتطلب إدراكًا عاليًا لهذه الكفاءة لتحقيق النجاح المهني.¹ وتُقسم العوامل المؤثرة في هذا الاختيار إلى أربعة²: تتناول النظرية تأثير المواهب الموروثة والمهارات الفطرية، إلى جانب الظروف البيئية والاجتماعية والثقافية، على تشكيل المسار الوظيفي للفرد. تبرز أهمية التفاعل بين الصفات الشخصية والبيئة في توجيه المسار المهني، مما يساعد الأفراد على اتخاذ قرارات مهنية صحيحة.

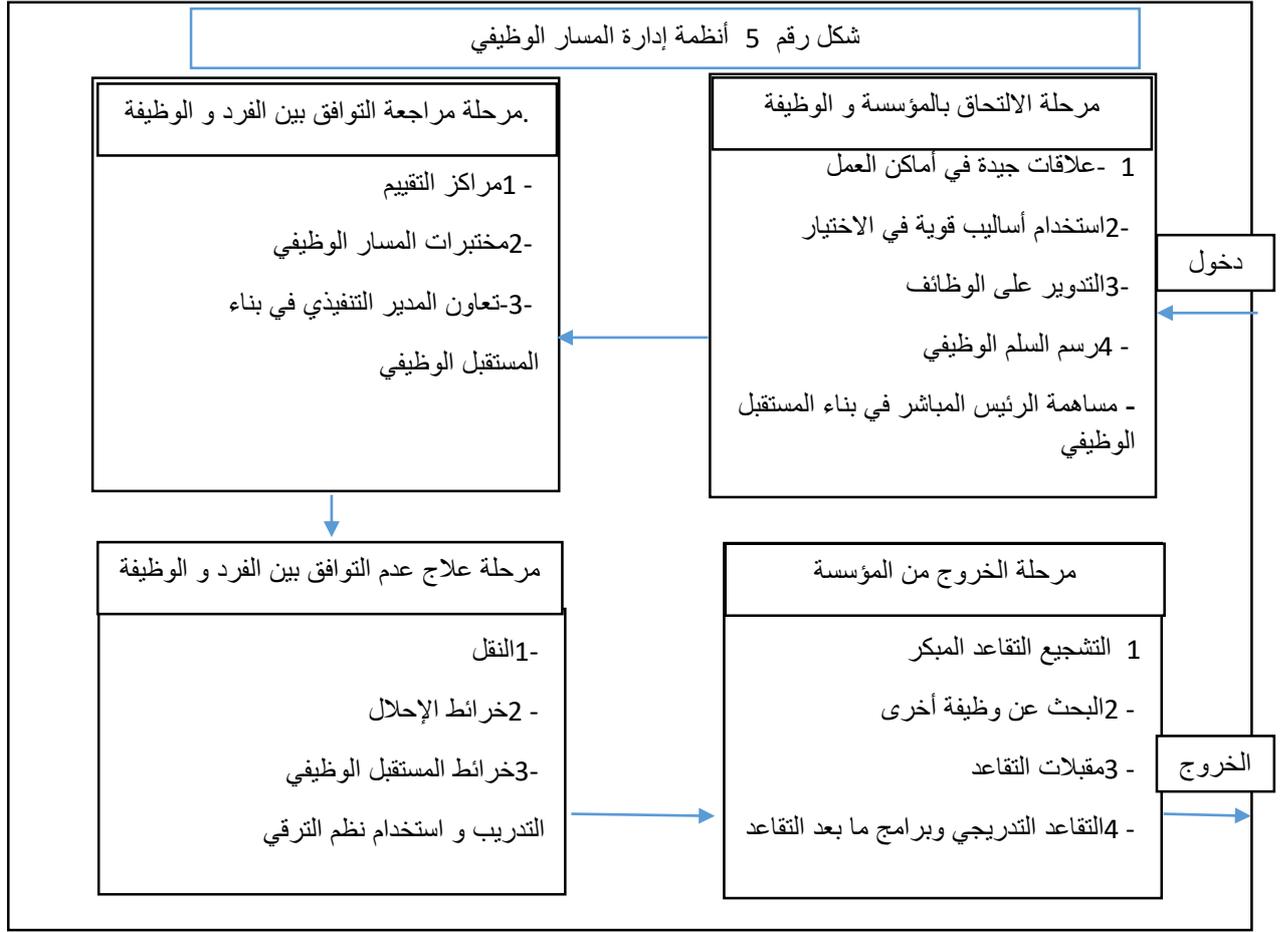
2 أنظمة إدارة المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي عنصرًا أساسيًا ومهمًا في جميع المجالات الإدارية، حيث يشكل الأساس لتحقيق الكفاءة البشرية. فإنه يتعين على المؤسسة أيضًا أن تعمل على تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لديها. يجب على المؤسسة أن تعتمد أنظمة عمل خاصة بالمسار المهني تضمن وجود وظائف مثالية، نظرًا لأن التخطيط للمستقبل الوظيفي للموارد البشرية يعد من أهم مهام إدارة الموارد البشرية الحديثة، فإنها تعمل على وضع الأنظمة المناسبة وفقًا للمراحل التي يمر بها الفرد خلال مسيرته المهنية، بدءًا من دخوله إلى المؤسسة.³

¹ . Lent, Robert W.& Brown, Steven D, Social cognitive model of career self management, Journal of Counseling Psychology, vol (60), No (4), 2013.p557

² Bridgstock, Ruth, Success in the Protean Career: A Predictive Study of Professional Artists and Tertiary Arts Graduates, Doctor of Philosophy, Queensland University, 2007, p. 47.

³ أحمد ماهر, د., دليلك إلى المستقبل الوظيفي, جمهورية مصر العربية, طبعة 1995, p. 23.



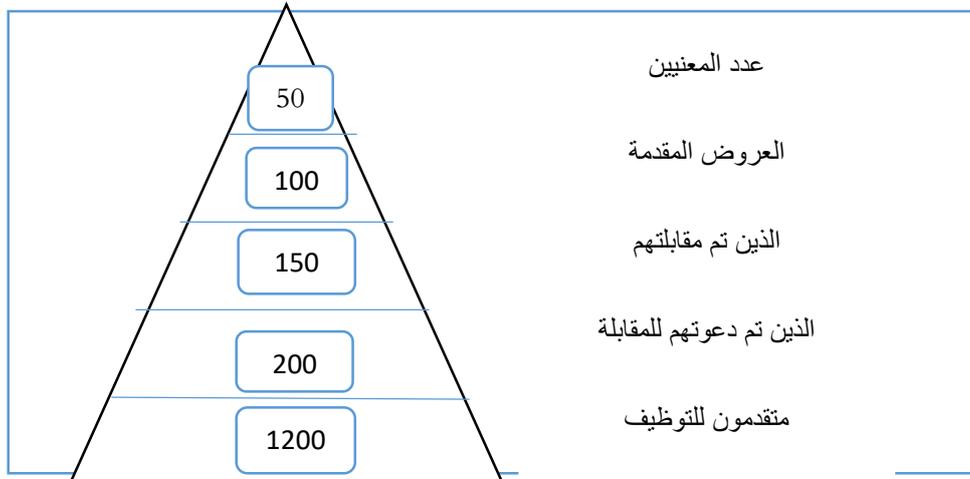
مصدر فتحي أرزي أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت و مشتقاته بسعيدة 2013 ص 133

مرحلة الالتحاق بالوظيفية :

تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار والتوظيف من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات لتفادي توظيف الأشخاص غير المناسبين، مما قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة. تتطلب هذه العملية دراسة دقيقة للوصف والمواصفات الوظيفية، بالإضافة إلى التعرف على مصادر الموارد البشرية والاعتبارات الأخلاقية في التوظيف.¹ يمكن رسم هرم الإستقطاب عبر المفاهيم المقدمة من خلال:

الشكل رقم 6 هرم الإختيار



المصدر Gary Dessler, Human Ressource Management Ninth

مفهوم استقطاب الموارد البشرية يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لجذب المرشحين المناسبين لسد الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.² تنظيم عملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى جذب أكبر عدد من المتقدمين لاختيار الأفضل وفق المواصفات المطلوبة. ينظم القانون الأساسي مسار التوظيف ويشترط توفر شروط محددة للالتحاق بالوظيفة، مع التأكيد على مبدأ المساواة في الفرص، مما يضمن حق الجميع في شغل الوظائف العامة كما ينص عليه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.³

¹ د. زاهد محمد ديري و د. سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 215 .

² د. خالد عبد الرحيمي الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1999، ص 108

³ المادة 51 من دستور 1996، دستور جمهورية الجزائر، 1996

يتطلب مبدأ المساواة في التوظيف إعلام جميع المواطنين بالوظائف الشاغرة وعدم تخصيصها لفئة معينة. يشمل ذلك عدم التمييز بين الجنسين مع مراعاة شروط المنصب. لتحقيق تكافؤ الفرص، يجب على الإدارة الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتمكين المواطنين من الترشح، مع مراعاة الكفاءة والتأهيل. هناك شروط محددة يجب توفرها للمشاركة في مسابقات التوظيف في المؤسسات الجزائرية .

من اهم مصادر الاستقطاب المصادر الداخلية و المصادر الخارجية

المصادر الداخلية تشير إلى اعتماد المؤسسة على مواردها البشرية المتاحة،¹ مثل الترقية والنقل الوظيفي والإعلان الداخلي.² يتميز هذا النوع من الاستقطاب برفع الروح المعنوية للموظفين، مما يعزز الولاء والاستقرار الوظيفي ويساعد في تحقيق الأهداف. كما يوفر عمالة ذات خبرات، مما يقلل تكاليف التدريب ويحافظ على القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا النظام من تحفيز الموظفين لرفع قدراتهم للحصول على ترقية.³ يعاب على الاستقطاب الداخلي ما يلي : حجب خبرات وأساليب جديدة من الخارج .سوء اختيار العاملين في الترقية. محدودية عدد المتقدمين للوظيفة. قد تكون المصادر الداخلية غير كفؤة. كما يعاني الموظفون الذين لم يتم اختيارهم من صعوبة تقبل مدير جديد، وقد يميل المرشحون من الداخل إلى الحفاظ على الوضع الراهن وعدم التجديد.⁴

مصادر خارجية تبحث عن موارد خارجية بدلاً من الاعتماد فقط على المصادر الداخلية⁵، يتطلب التوجه نحو السوق الخارجي تنوع طرق التوظيف، حيث يمكن للأفراد تقديم طلبات وسير ذاتية، وتلعب مكاتب التوظيف دورًا مهمًا في التنسيق مع المؤسسات. كما تسهم المؤسسات التعليمية في توظيف الخريجين المتفوقين عبر برامج تدريب فعالة، وتعمل النقابات العمالية على تأمين فرص العمل وتقليل البطالة.⁶

¹ أم عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، مروة أحمد، د. ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص98

² د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1999، ص110 ..

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص107 ..

⁴ أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص70 ..

⁵ أم عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، مروة أحمد، د. ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص100

⁶ عبد العزيز بدر التداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص182 ..

قسم Singer في عام 1972 عملية الاستقطاب الاختيار إلى عدة مراحل تشمل: اتخاذ القرار بشغل الوظيفة، تحديد مواصفات العمل والموظف، جذب المرشحين، غرلة الطلبات، إعداد قائمة مختصرة، إجراء الاختبار النهائي، وعرض العمل.¹ ومع ذلك، هناك بعض السلبيات المرتبطة بالمصادر الخارجية، مثل عدم الاستفادة من المهارات المتاحة، زيادة عدم الرضا بين العاملين، ارتفاع تكاليف التوظيف، ومشكلات تأقلم العاملين الجدد.²

التوظيف هو عملية إدارية تهدف لجذب الأفراد ذوي الكفاءات للعمل في المؤسسة، ويعتبر جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية. تمر العملية بعدة مراحل تشمل: مصادر القوى العاملة، توليد الاحتياجات، التعيين، البحث والإعلان عن الوظيفة، الاختبار، والتثبيت في العمل أو الترقية.³

التوظيف الخارجي يشمل استقطاب أشخاص من خارج القطاع العام، مثل خريجي الجامعات، ويستخدم طرقًا مثل التوظيف بناءً على الشهادات أو الاختبارات أو التوظيف المباشر. يتطلب من المرشحين تقديم ملف يتضمن طلب خطي، نسخة من الشهادة، شهادة الجنسية، مستخرج من الصحيفة القضائية، وشهادة طبية. أما التوظيف الداخلي، فيركز على ترقية الموظفين الحاليين إلى مناصب أعلى، حيث تُعتبر الترقية توظيفًا من وجهة نظر الإدارة. تشمل طرق التوظيف الداخلي :

التوظيف عبر امتحان مهني. التوظيف بالاختيار، حيث يجب أن يمتلك المترشح عشر سنوات من الأقدمية، ويبدأ بتقديم استمارة، ثم يتم تقييمه من قبل لجنة بناءً على تقارير الأداء والسجل التأديبي.⁴ يهدف هذا النظام إلى تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.⁵

يتطلب التوظيف على أساس التأهيل المهني خمس سنوات من الأقدمية. يجب على السلطة المختصة اتخاذ قرار بفتح المسابقة أو الاختبار المهني، ونشره في الجرائد أو الملصقات الداخلية لمدة لا تتجاوز 45 يومًا.⁶

¹ د. زيد منير عيوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 224 ..

² محمد حفظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 142 .

³ أم عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 95 ..

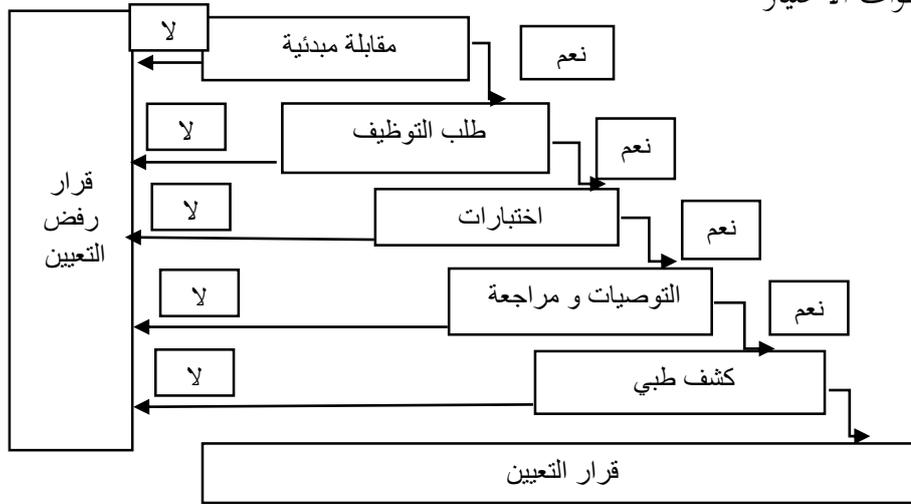
⁴ أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 78 ..

⁵ أ. د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 248 ..

⁶ المادة 38 من المرسوم رقم 5985، القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، 23 مارس 1985

تتطلب عملية الاختيار والتعيين شروطاً أساسية¹ مثل المصدقية والثقة، بالإضافة إلى أنواع مختلفة من الاختبارات مثل القدرات الذهنية والحركية والسمات الشخصية. تعتمد العملية على أسس تتفاوت أهميتها بين المؤسسات، مثل المهارات والخبرات السابقة². تتضمن خطوات عملية الاختيار الإعلان عن الوظيفة، استقبال الطلبات والسير الذاتية، تصفية الطلبات، إجراء المقابلات الأولية،³ واختبارات العمل. بعد ذلك، تُجرى المقابلات الرسمية، ويتم المفاضلة بين المتقدمين. تشمل العملية أيضاً التوظيف بفترة تجريبية، تدريب العاملين الجدد، وأخيراً تثبيت الناجحين في فترة التجربة.

الشكل رقم 7 خطوات الاختيار



مصدر د سمير محمد عبد الوهاب ا د ليلي مصطفى البرادعي إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة جامعة القاهرة مصر 2007 ص 88

تبدأ الفترة التجريبية بعد قرار التعيين، حيث يلتحق الموظف بمنصبه كموظف متربص، وتحدد هذه المرحلة زمنياً وفقاً للقانون الخاص بكل سلك.⁴ وهي المرحلة الإجبارية التي تسبق الترسيم⁵ تتيح هذه الفترة للمتربص اكتساب الخبرة والمعرفة الميدانية والنظرية، وتعتبر فرصة لإثبات كفاءته تحت مراقبة الرئيس الذي يقوم بتقييمه. بعد انتهاء الفترة، يُدرج المتربص في قائمة التأهيل مع تقرير الرئيس أو نتائج الامتحانات. يمكن للجنة اتخاذ قرارات مثل

¹ د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص. 80.

² د. عبد الوهاب عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، المملكة العربية السعودية، 1987، ص. 182.

³ نفس المرجع السابق، أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، 2007، ص: 88.

⁴ د. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص 185 ...

⁵ المادة 40 من المرسوم رقم 5985، القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، 23 مارس 1985.

التثبيت إذا أثبت كفاءته، أو تمديد الفترة إذا احتاج وقتًا إضافيًا، أو التنزيل في الرتبة إذا كان المنصب يفوق قدراته، أو العزل إذا لم يُظهر أي تطور..¹ اكتساب صفة الموظف يتطلب مراحل قانونية تشمل قرار التعيين والتحاق المعني بالعمل. عدم الالتزام يُعتبر تخليًا عن المنصب. بعد انتهاء الفترة التجريبية وقبول اللجنة، يتم تثبيت الموظف، مما يتيح له الانضمام إلى سلك الموظفين والاستفادة من حقوقهم وواجباتهم.²

مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد و الوظيفة

تركز مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد والوظيفة على تأقلم الموظف الجديد مع بيئة العمل، حيث يواجه تحديات بسبب اختلاف الثقافة والمهام. يسهم دعم الزملاء في تسهيل الاندماج، ويتأثر الموظف بخلفياته السابقة والعوامل الاجتماعية. يطرح الموظف استفسارات حول طبيعة العمل والقيم المؤسسية. يتشكل الولاء الوظيفي تدريجياً من خلال تبادل المنافع، مما يعزز انتماءه وإنتاجيته. الاندماج الناجح يتطلب ولاء الموظف واستقرار المؤسسة.³ أساساً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي داخل المؤسسات، إذ تعتمد على نتائج خطط الموارد البشرية لتحديد مدى توافق الأفراد مع وظائفهم. وتستخدم أنظمة عدة لتحقيق هذا، أبرزها مراكز التقييم،⁴ التي تقيّم أداء العاملين وتكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم. وتُعتبر نتائج تقييم الأداء أداة مهمة في ترشيح الموظفين للمسارات الوظيفية المناسبة ومتابعة تطوّرهم، مما يجعلها جزءاً رئيسياً في تسيير وتنمية المسار الوظيفي.

: مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

تعتبر مرحلة علاج عدم التوافق الوظيفي ضرورية لاكتشاف الفروقات والاختلالات من خلال أساليب متعددة مثل التنزيل الوظيفي وخراطم الإحلال والمسار الوظيفي.

يُعتبر التنزيل الوظيفي عقاباً للفرد نتيجة أداء غير مرضٍ أو مخالفة لنظم العمل، وهو أمر نادر الحدوث في المؤسسات. يهدف النقل إلى التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد يبدأ من أي منهما. يسبب التنزيل مشاكل مثل انخفاض المركز الاجتماعي والأجر، مما يجعل تقبله صعباً على الفرد. لذا، يجب على المؤسسة دعم الموظف بمعلومات لمساعدته على التكيف مع هذا الإجراء.⁵

¹ أ. د. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص173

² المادة 49 من المرسوم رقم 5985، القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، 23 مارس 1985.

³ د. نعيمة شلبية الكعبي، إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، طبعة 1990، بغداد، العراق، ص45.

⁴ مزيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991، العراق، ص60

⁵ نفس مرجع ذكر سابقاً فتحى أرزي، ص 171. 2013

تعتبر خرائط الإحلال خططاً احتمالية لمواجهة ظروف معينة قد تؤدي إلى ترك المديرين لوظائفهم. تشمل هذه الخرائط معلومات عن الوظيفة، شاغلها، تاريخ الترقية، ومعلومات أخرى، تواجه الشركة خططاً مُعدة مسبقاً تتعلق بترشيح الأشخاص لشغل الوظائف، حيث تساعد هذه الخطط في التخطيط للترقي المستقبلي بناءً على معايير تتعلق بأداء الموظفين الحالي وفرص الترقى المتاحة. كما أن وضع خريطة الإحلال داخل القطاع أو الإدارة العامة يوفر رؤية واضحة لفرص الترقى.¹

خرائط المسار الوظيفي هي أدوات تحدد التسلسل الوظيفي من خلال التنقلات والترقيات، بدءاً من وظيفة مبتدئة وصولاً إلى مناصب رفيعة مثل مدير إدارة الموارد البشرية. أما التدريب، فهو مجموعة من الأنشطة تهدف لتطوير مهارات ومعارف العاملين، ويعتبر عملية استراتيجية لتحسين الأداء وتعليم الأفراد لتحقيق مكاسب وظيفية.² تشمل المدخلات الأفراد المستهدفين للتطوير وخصائصهم الحالية والمطلوبة. أما العمليات، فتتضمن دراسة طرق العمل الحالية، تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية مع تقييمها وتعديلها عند الحاجة.³ وتعتبر عملية التدريب جزءاً أساسياً من خطة تنمية المسار الوظيفي، حيث تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق التوافق بين قدرات الأفراد و رغباتهم. يساهم التدريب في تأهيل الأفراد لشغل مناصب ذات مسؤوليات أكبر من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية اللازمة

الخروج من المؤسسة الو انقطاع علاقة العمل مع المؤسسة

يمتد تطور المسار الوظيفي إلى مرحلة الخروج من المؤسسة، سواء كان بإرادة الموظف مثل الاستقالة، أو خارج إرادته مثل الاستغناء أو التقاعد. تتضمن عملية الخروج تخطيطاً يضمن للموظف خروجاً كريماً مع خبرة يمكن الاعتماد عليها. يعتبر التقاعد حدثاً سعيداً لبعض الموظفين، حيث يتحررون من روتين العمل، بينما يشعر آخرون بالقلق النفسي بسبب فقدان شعورهم بالأهمية. تسعى المؤسسات لتقديم الدعم للموظفين المتقاعدين من خلال نصائح حول البحث عن وظائف جديدة، إدارة الوقت، الحفاظ على الصحة، وتقديم المشورة النفسية. تشمل الممارسات أيضاً تشجيع التقاعد المبكر، إجراء مقابلات تقاعد، وتقديم برامج ما بعد التقاعد.⁴

¹ عبد البارى درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 75.

² ميلة قدس المثيل، الفرقة الرابعة إدارة الموارد البشرية، سنة 2008، ص 1-2.

³ باغي عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 201.

⁴ د. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 65.

الفرع الرابع: آليات ومراحل تنفيذ إدارة المسار

1 آليات إدارة المسار الوظيفي

ترقية و نقل العاملين

يسعى الكثير من الأفراد إلى الترقية للوصول إلى مناصب أعلى لتلبية احتياجاتهم. الترقية تعني انتقال الموظف إلى موقع أكثر أهمية من حيث السلطات والمسؤوليات.. تترافق الترقية مع زيادة في الامتيازات الوظيفية، مما يغير طبيعة العمل والمسؤولية والسلطة، بالإضافة إلى زيادة الأجور والامتيازات المالية والمعنوية تعتبر الترقية أداة فعالة لتعزيز معنويات الموظف ورضاه، حيث توفر له إشباعاً مادياً واجتماعياً، مما يحفز على بذل المزيد من الجهد. كما تعكس تقدير المؤسسة لجهود موظفيها، مما يزيد من الإنتاجية والولاء. تُعتبر الترقية وسيلة لتأهيل القادة الإداريين، وتتم وفق أساليب متعددة تشمل الأقدمية والكفاءة، ويمكن دمجهما.

أ - يعتمد أسلوب الترقية على الأقدمية. على الأقدمية، حيث تُمنح الترقية للموظف الذي قضى فترة أطول في وظيفته. يعزز هذا الأسلوب ارتباط الموظفين بالمؤسسة ويقلل رغبتهم في تغيير العمل، لكنه قد يؤدي إلى حصول أفراد غير أكفاء على مناصب إدارية بسبب أقدميتهم، مما يضعف ديناميكية نظام الترقية ويشجع على الروتين بدلاً من الابتكار.

ب أسلوب الترقية القائم على الكفاءة، تُحدد الترقية وفقاً للمواصفات الوظيفية ومتطلباتها، بالإضافة إلى مؤهلات وقدرات الأفراد المرشحين لتلك الترقية.

أسلوب الترقية يعتمد على دمج الأقدمية مع الكفاءة، حيث تُمنح الترقية للموظف الذي قضى فترة أطول في وظيفته مع مراعاة متطلبات الوظيفة. يجب تحقيق توازن بين الأقدمي والكفاءة وفقاً للمستويات الإدارية وطبيعة الوظائف. تعتمد فرص الترقية على وجود وظائف شاغرة وإمكانية شغلها. تتعلق فرص الترقية بوجود وظائف شاغرة أعلى من مرتبة الموظفين المؤهلين، وتحدد بعدد هذه الوظائف والترقيات الداخلية. ومع الهيكل التنظيمي الهرمي، يقل عدد الوظائف كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، مما يقلل من فرص الترقية..

نطاق شغل الوظائف الشاغرة أي الإطار الذي يُحدد للموظفين إمكانية شغل المناصب المتاحة داخل المؤسسة. هناك نوعان من الفرص المتاحة للترقية

نظام الترقية الداخلية يقتصر على ترقية الموظفين من داخل المؤسسة فقط،. مزايا هذا النظام: تعزيز فرص التقدم الوظيفي، زيادة الاستقرار والولاء، والحفاظ على الخبرات المكتسبة. أما العيوب فتشمل إحباط الموظفين بسبب محدودية الفرص، و"الجمود الإداري" الناتج عن نقص التجديد في الأفكار والخبرات.

نظام الترقية المفتوحة يتيح للموظفين من مختلف المؤسسات التنافس على الوظائف الشاغرة، مما يعزز التنوع والكفاءات. الإيجابيات تشمل تطوير المهارات وطرح أفكار جديدة، بينما العيوب تتضمن تقليل ولاء الموظفين، فقدان ذوي الخبرة، وصعوبة اندماج الجدد.

يشير نقل العاملين إلى الانتقال بين الوظائف ضمن نفس المستوى الوظيفي، ويُعرف بالنقل الأفقي. يهدف هذا النقل إلى معالجة مشكلات شخصية أو مرتبطة بالعمل، وقد يكون استجابة لظروف معينة. تشمل خطوات النقل تقديم نموذج للموافقة، توجيهه للقسم المعني، ومناقشة النقل مع رؤساء الأقسام. بعد الموافقة، تُحال المعاملة إلى قسم شؤون الموظفين، ويُحفظ النموذج في ملف الموظف، مع إرسال صورة لقسم المالية إذا كانت هناك فروقات مالية.

التنزيل الوظيفي يسعى الأفراد لتحقيق الاستقرار والترقية في وظائفهم لتحسين أوضاعهم المالية والاجتماعية. ومع ذلك، قد يتعرض البعض للتنزيل الوظيفي، الذي يؤثر سلبًا على امتيازاتهم المالية، نتيجة لضعف الأداء أو عدم التوافق مع الوظيفة. يمكن أن تكون أسباب التنزيل مرتبطة بإعادة تنظيم المؤسسة أو الانكماش الاقتصادي. هذه العملية تترك آثارًا سلبية على الموظفين، مثل الغضب والإحباط، مما يستدعي من المؤسسات التفكير جيدًا قبل اتخاذ قرارات من هذا النوع.

التعاقب الوظيفي تعتبر عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ضرورية لتحديد الأدوار الحيوية في الشركة وتقييم الخلفاء المحتملين. تشمل خطوات التخطيط الأساسية:

1. التعيين والتوظيف اختيار أفراد متميزين. 2. التدريب والتطوير: تعزيز مهارات الموظفين.
 3. إدارة الأداء والتعويض إعداد الموظفين للترقي وتحفيزهم على مواجهة تحديات جديدة.
- استغناء المؤقت عن العمل و التقاعد الاستغناء المؤقت عن العمل يعني أن الموظف الكفاء قد يُفصل مؤقتًا لأسباب خارجة عن إرادته، مثل الالتزامات الشخصية أو ظروف المؤسسة كهبوط المبيعات . تنتج إقالة الموظفين عن عدة أسباب، أبرزها سوء الإدارة، ضعف جودة المنتجات، وأساليب التسويق غير الفعالة، بالإضافة إلى ضعف اختيار الكفاءات وغياب التدريب. وللحد من هذه الإقالات، يُوصى بإعادة هيكلة العمل،

ومراعاة التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظفين، إلى جانب تقليل ساعات العمل والأجور، إعطاء الأولوية للاستغناء عن المؤقتين، والسعي لفتح أسواق جديد.

التقاعد هو مرحلة تأتي بعد مسيرة مهنية طويلة من العمل الجاد والإبداعات في مختلف الوظائف. الآن حان الوقت لمكافأة الشخص على إنجازاته والاستمتاع بالراحة تُعرف هذه الراحة بالتقاعد، وهو توقف الموظف عن العمل بعد بلوغه السن القانونية للتقاعد، والتي تتراوح في معظم الدول العربية بين 60 و65 عامًا. ويختلف ذلك عن الاستقالة، التي يمكن أن تُقدم في أي وقت يختاره الموظف.

2 مراحل إدارة المسار الوظيفي تمر عملية إدارة المسار الوظيفي للموظفين بعدة مراحل، إن مسؤولية إدارة وتطوير المسار الوظيفي هي مسؤولية مشتركة بين الطرفين. وفيما يلي توضيح للخطوات التي تشملها عملية إدارة المسار الوظيفي للموظفين .¹

الخطوة الأولى: تقييم الذات يجب على الشخص أن يحدد هويته من خلال استكشاف إمكاناته وقدراته ومواهبه ومهاراته الشخصية، بالإضافة إلى نمط شخصيته وظروف العمل التي يفضلها. يمكن تحقيق ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة مثل: من أنا؟ ماذا أريد أن أعمل؟ وما هي قيمتي واهتماماتي؟ ينبغي أيضًا مراعاة مدى أهمية كل صفة من الصفات المذكورة بالنسبة للفرد، وكيف ترتبط بخصائص الوظائف المتاحة في المسار الوظيفي المحتمل، مثل مستوى الاستقلالية، الأمان الوظيفي، والأجور. كما يجب على الشخص تحديد نقاط قوته وضعفه، والتي تشمل :- التعليم المتعلق بالمهنة أو الوظيفة التي يسعى إليها. كذلك الخبرة المرتبطة بالوظيفة التي يخطط للالتحاق بها. و الصفات الشخصية والاهتمامات المتعلقة بالعمل. والتدريب المتخصص الذي حصل عليه بعد الدراسة.²

الخطوة الثانية: تصميم وتحديد نطاق المسار الوظيفي بعد تحديد الاهتمامات والاحتياجات. يقوم الفرد باختيار المجال المهني المناسب له، مع التركيز على استثمار نقاط قوته وتفادي نقاط ضعفه. تشمل هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف داخل المنظمة وتصنيفها إلى مسارات وظيفية متميزة ومتداخلة، مع تحديد مسؤوليات كل وظيفة والمتطلبات الأساسية للتقدم فيها، مستفيداً من توصيف الوظائف.

¹ Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C., Planning and Managing Human Resources - Strategic Planning for Human Resources Management, HRD Press, Massachusetts, 2003, P 313

² الياور، عفاف صلاح حمدي، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية، العلوم التربوية، العدد الأول الجزء الثاني، 2010، ص 157.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرص الوظيفية: تلعب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دورًا مهمًا في تقديم المعلومات الضرورية حول الوظائف المختلفة، بما في ذلك الأجور والمتطلبات اللازمة لشغل كل وظيفة. كما تقوم أيضًا بإبلاغ الموظفين عن الوظائف الشاغرة المتاحة في المسارات الوظيفية، وذلك من خلال نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.¹

الخطوة الرابعة تتعلق بتحديد استراتيجية المسار الوظيفي بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف والبيئة المحيطة. هناك عدة استراتيجيات منها:

استراتيجية النمو، وتهدف إلى تطوير المهارات والخبرات تمهيدًا لتحمل مسؤوليات أكبر.

استراتيجية التخفيض، وتُعنى بالانتقال إلى مستوى وظيفي أدنى لأسباب مهنية أو شخصية.

استراتيجية التنوع، وتقوم على توسيع المجال المهني بالانتقال إلى منظمة جديدة.

استراتيجية المجموعة، وتجمع بين أكثر من نهج لتحقيق الأهداف.

بعد اختيار الاستراتيجية المناسبة، تُحدّد الأهداف المهنية وتوزّع على المدى القصير والمتوسط والطويل.²

الخطوة الخامسة: تقييم خيارات المسارات الوظيفية يقوم الموظف بتحليل البدائل المتاحة لاختيار المسار الوظيفي الذي يتناسب معه، مع مراعاة صفاته الشخصية، مؤهلاته الأكاديمية، خبراته، ومهاراته. يمكنه الاستفادة من نصائح رئيسه في العمل، وزملائه، أو أي جهة متخصصة تقدم استشارات، مما يساعده على اتخاذ قرار مهني مدروس يتماشى مع تطلعاته وقدراته.

الخطوة السادسة: وضع الخطط يعمل الموظف على تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف مساره الوظيفي، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها لسد الفجوات في كفاءته ومعرفته في وضعه الحالي. هذا يضمن توافر جميع الشروط الضرورية للانتقال إلى الوظيفة التالية في مساره المهني. كما يمكن للمنظمة، من خلال التوجيه المهني، أن تدعم الموظف، حيث أظهرت العديد من الدراسات تأثير الرعاية

¹ بوراس، فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت . عين التوتة . باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008، ص 156.

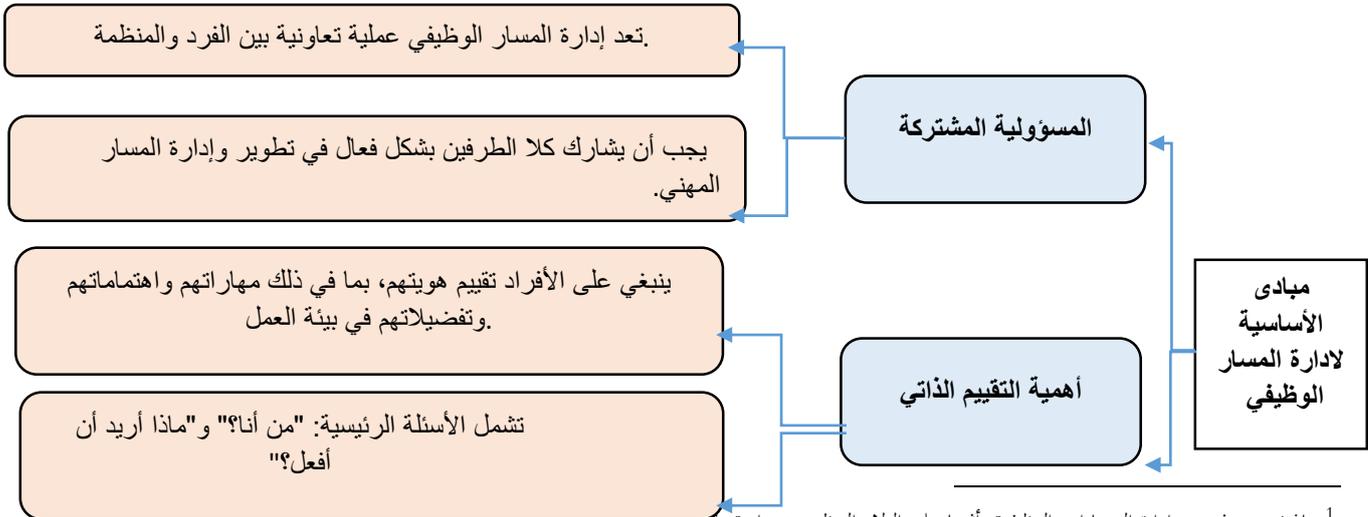
² العزب، حسين محمد، سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا والأداء والمبادرة - دراسة ميدانية شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، مجلد (24)، عدد (3)، 2009، ص 175.

المهنية على نجاح الموظف في عمله ومساره الوظيفي، إذ تسهم في تعزيز فرص الترقية، وتحسين الأداء، وزيادة الالتزام، والاندماج في الدور الوظيفي.¹

الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة. تُعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية، حيث تسعى الإدارة إلى دعم الموظفين في تحقيق خطط مساراتهم المهنية. يتضمن ذلك توفير التدريب اللازم، والترقيات، وظروف العمل الملائمة، بالإضافة إلى تزويدهم بمستلزمات العمل وتوضيح معايير الأداء المطلوبة. يهدف ذلك إلى تمكين الموظف من التكيف مع بيئته الوظيفية واستغلالها لتحقيق أهداف مساره المهني.²

الخطوة الثامنة: متابعة وتقييم تنفيذ خطط المسار الوظيفي. تتضمن هذه الخطوة المراجعة المستمرة لكل جانب من جوانب إدارة المسار الوظيفي، بهدف تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية. يهدف ذلك إلى الكشف عن أي انحرافات عن الخطة المحددة، وفهم أسبابها، والعمل على معالجتها وإزالة العوامل المسببة لها. قد تتعلق هذه العوامل بالعامل نفسه، مثل التقصير أو نقص الخبرة أو الإهمال، أو قد تكون مرتبطة بظروف العمل أو الظروف الاجتماعية والعائلية. يتطلب الأمر السعي لإيجاد الحلول المناسبة. تعكس هذه الخطوة مفهوم التغذية الراجعة، حيث تزود الإدارة والعاملين بمعلومات حول مستوى التقدم في المسار الوظيفي، وتوضح الحاجة إلى تعديل الخطط أو الأهداف إذا لزم الأمر.³

شكل 8 رقم مبادئ الأساسية لإدارة المسار الوظيفي مصدر معاذ نجيب غريب ص 56 بتصرف من الباحثة



¹ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 58

² لمصري، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 389.

³ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 58

شكل 09 ملخص لمراحل إدارة المسار الوظيفي



المطلب الثالث: صعوبات إدارة المسار الوظيفي وسبل معالجتها

تواجه إدارة المسار الوظيفي تحديات مثل تردد العامل وعدم اقتناعه بمهنته، مما يؤثر سلباً على أدائه. تعزيز ثقة العامل بنفسه وشغفه بعمله يعيدان أساسيين لنجاح الإدارة. كما تتعامل الإدارة مع المتغيرات المستقبلية للتنبؤ بإمكانات العامل، لكن هذا التنبؤ قد يكون غير دقيق بسبب التغير المستمر في شخصية العامل ومهاراته¹.

التصورات السلبية عن العمل يمكن أن تؤدي إلى قرارات خاطئة مثل ترك الوظيفة. من المهم أن ندرك أن هذه الانطباعات قد لا تكون صحيحة.²

العوامل المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:³ وتمثل هذه العوامل بالأمور الآتية

زيادة الطموح وعدم واقعيته و عدم النضج الشخصي: لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية الكبير كذلك قلة الخبرة العملية و نقص الدعم التنظيمي الذي ينبغي على المؤسسة توفيره للموظفين لمساعدتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية.⁴

العوامل المرتبطة بمنتصف ونهاية المسار وتتضمن ما يلي أنتظار العامل لفرغ الوظيفة التي سيقترق إليها أو ينتقل لها قد يسبب له مشكلة تهدد طموحاته وتؤثر سلباً على أدائه، وقد تدفعه هذه الظروف إلى ترك المنظمة الحالية والانتقال إلى منظمة أخرى.⁵ وجود صعوبات في التعامل مع المشرف . تزايد القلق من الفشل نتيجة الضغوط المتزايدة المحيطة بالعامل مما قد يؤدي إلى شعوره بالقلق والاضطراب النفسي التغيرات الخارجية تشمل التغيرات الخارجية القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مثل إصدار قوانين جديدة لتنظيم العمل وساعاته والحد الأدنى للأجور. كما

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 564.

² Austin, Robert K., The Relationship Between Career Thinking and Salutogenic Functioning, Doctor of Philosophy in Organizational Psychology, University of South Africa, 2005, p. 50.

³ فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - عين التوتة - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008، ص 69.

⁴ Hirsch, Arlene S., How to Be Happy at Work: A Practical Guide to Career Satisfaction, JIST Publisher Inc., Indianapolis, 2004, p. 60.

⁵ ياسل باشا، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص 83

تؤثر البطالة والتضخم على إدارة المسار الوظيفي، بالإضافة إلى ضعف شبكات علاقات العمل التي تؤثر على التواصل واكتساب الخبرات¹.

الأساليب الفعالة للتعامل مع مشكلات وصعوبات إدارة المسار الوظيفي والحد منها

الحوار يعكس الحوار العلاقة بين العمال والمنظمة، ويتضمن تفاعلات بين العامل ومديره هذا الحوار يعزز الثقة بين العامل والمؤسسة .²

تقديم معلومات عن بيئة العمل لموظفيها من خلال لقاءات دورية أو برامج تدريبية، وتوفير فرص لتطوير المسارات.³ تعتمد كمية المعلومات المتاحة على قدرتهم في التحكم بعوامل مسيرتهم المهنية. توفير معايير الأداء ونتائج التقييم وفرص التدريب يساعدهم على فهم مسارهم، بينما نقص المعلومات يعيق تقدمهم. لذا، تزويدهم بالمعلومات الضرورية يعزز قدرتهم على تطوير وإدارة أهدافهم المهنية بفاعلية.

إعادة التقييم الداتي : محاولة للعامل لرؤية المشكلات لاستخلاص الدروس وتجنب تكرارها.⁴

الإثراء الوظيفي: هو ما يعزز من مرونة العمل والتنظيم، ويتيح للعامل مساحة أكبر من الحرية، مما يساعده على اكتساب المزيد من الخبرات⁵

تعزيز علاقات العمل والشبكات بين العمال يساهم في اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة، مما يتيح لهم فرصة للترويج لأنفسهم داخل المنظمة وخارجها.⁶

¹ Power, Sally S., "Career Management: Tactical Innovations and Successful Inter-Organizational Transitions," Career Development International, Vol. 15, No. 7, 2010, p. 672.

² Craig, Robert L., The ASTD Development Handbook, McGraw Hill, Boston, 1996, p. 690.

³ Firkola, Peter, "A Study of Career Planning Assessments," The Economic Journal of Hokkaido University, Vol. 36, 2007, p. 239.

⁴ O'Sullivan, Sharon, "The Protean Approach to Managing Repatriation Transitions," International Journal of Manpower, Vol. 23, No. 7, 2002, p. 601.

⁵ همام خوند، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص 99

⁶ Rasdi, Roziah, et al., "Networking and Managing Career Success in the Malaysian Public Sector," European Journal of Training and Development, Vol. 36, No. 3, 2012, p. 198.

معالجة مشكلة تأخر الترقية لعدم وجود شاغر: من خلال تطبيق نظام التدوير الوظيفي للتخلص من الشعور بالملل

تخفيض سن التقاعد. زيادة راتب العامل مع استمرار عمله في منصبه الحالي إنهاء خدمات الموظفين الذين يظهرون أداءً منخفضاً بشكل مستمر و تنزيل الدرجة الوظيفية للعاملين غير الأكفاء¹. تُعد مشكلة التردد وعدم قناعة الموظف بمهنته من أبرز التحديات في إدارة المسارات الوظيفية، حيث تؤدي إلى ارتباك وقلق يؤثران سلباً على أدائه وسلوكه. وتعزز إدارة المسارات الوظيفية ثقة الموظف بنفسه وبقدراته، وحبه للعمل الذي يقوم به.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 564.

المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

يُعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع الحيوية التي تثير اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. فكونه نوعًا من الاتجاهات، يُعد الولاء التنظيمي عنصرًا أساسيًا لأي منظمة. إذ يساهم في ربط توقعات الأفراد بمهام المنظمة، مما يعزز من اهتمامهم بتقدم ونجاح المؤسسة التي يعملون بها.

المطلب الأول: المفاهيم العامة للولاء التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

1 مفهوم الولاء قديم وقد درسه علماء الاجتماع والسلوك، حيث يُعتبر الإنسان كائنًا اجتماعيًا يحتاج إلى التعاون والانتماء لتحقيق الأهداف. الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي، ويعكس مشاعر وانتماء للمجتمع¹ ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه اقتران فعال ترابط بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل . وهو "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم واهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق اهدافه"²

المقومات الاساسية الموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في : تقييم الموظف الإيجابي لمنظمتة وتفانيه للعمل من أجل تحقيق الأهداف³، شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة.⁴

وقد عرف السلوكيون الولاء التنظيمي كذلك بأنه "الجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة."⁵

2 عناصره: لقد بين لنا مونداي و زملائه أن للولاء التنظيمي ثلاثة (3) عناصر و هي على النحو التالي⁶ :

¹ عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، مكتبة النهضة الشرقية، القاهرة، 1983، ص 259.

² Buchanan, Burance, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization," Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4, 1974, pp. 534.

³ Seigyoung, A., "The Effects of Soft and Hard Service Attributes on Loyalty," Journal of Service Marketing, Vol. 19, No. 2, 2005, p. 82.

⁴ أبو النصر، مدحت محمد، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص 45.

⁵ Buchanan, Burance. 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization." Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4, p92

⁶ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 33.

-الإعتقاد: و يعني الإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة و قيمها. و الإستمرار: الرغبة اللامتناهية في الإستمرار في هذه المنظمة على الرغم من الإغراءات الموجودة في سوق العمل. و الإستقرار: من خلال الإستمرارية يؤدي به إلى الإستقرار داخل هذه المنظمة

و أما ما بينه محسن محمد حمدات عن بوكنان الذي قال بأن هناك ثلاثة (3) عناصر أساسية يقوم عليها الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي¹

-الإحساس و الشعور بالإنتماء: و هذه النقطة الحساسة و حتى نصل إليها لا بد من فهم هذا المورد البشري و تحقيق حاجياته الضرورية للعيش الحسن، و عندما نصل إلى هذا نكون قد رسخنا مبدأ تقبل الثقافة التنظيمية و الدخول في زرع الولاء التنظيمي. و كذلك الإخلاص: مبدأ الإخلاص الذي يجعل الفرد لا يفكر في تغيير المنظمة و حتى و إن وجدت إجراءات خارجية لتغيير المنظمة فهو يبقى متعلق بالمنظمة الأصلية و المشاركة: و عندها يصبح الفرد يشارك في نجاح هذه المنظمة سواء باقتراحات أو بأداء وظيفي مميز.

3 أهمية الولاء التنظيمي تتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي².

ضمان استمرار العاملين ذوي المهارات والتخصصات النادرة في المنظمة، لأن فقدان هذه الفئة يؤثر سلباً على استمرارية المنظمة ونجاحها. ولاء العمال يمكن أن يُستخدم كمؤشر للتنبؤ بفاعلية المنظمة، يعد ولاء العاملين عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال، فبدون الولاء، قد تواجه المنظمة تحديات في تحقيق أهدافها. تعزيز الولاء التنظيمي يؤثر بشكل واضح على سير العمل في المنظمة، حيث يزيد الإنتاجية ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة³.

ارتفاع الولاء التنظيمي يقلل من معدل دوران العمل، مما يحافظ على استقرار الموارد البشرية و تقليل السلوكيات السلبية داخل المنظمة. ويعزز الرضا الوظيفي⁴.

¹ محسن محمد حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 65.

² عباس، منير خالد، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2008، ص 155.

³ الشوارة، فيصل وآخرون، "أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي - بالتطبيق على شركة الكهرباء الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 28، عدد 5، 2013، ص 23.

⁴ الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007، ص 93

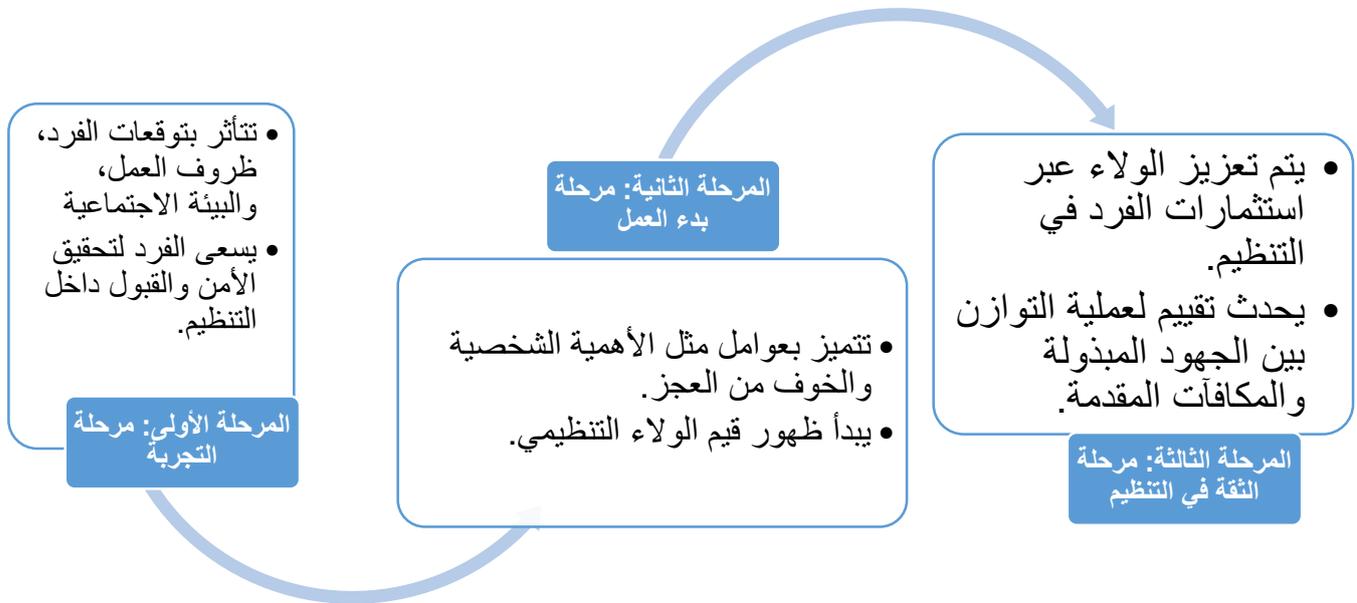
الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

. ان عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعدد .

المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، التي تمتد لعام واحد، فترة انتقالية قبل الدخول إلى العمل. تعتمد على خبرات الأفراد السابقة وتختلف مستويات استعدادهم للولاء التنظيمي بناءً على توقعاتهم وظروف العمل والبيئة الاجتماعية. يهدف الأفراد في هذه المرحلة إلى تحقيق الأمن والقبول والتكيف مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل و الإنجاز ، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالاشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلاله ا خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي¹ .

المرحلة الثالثة مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. تم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود التكلفة ويزداد نمو استثمارات والاغراءات المعطاة للأفراد² .



¹ عبوي، زيد منير. التنظيم الإداري: مبادئه وأساساته، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 208-209.

² نداء، سامية خميس. تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، 2007، ص 135.

الشكل رقم 10 المخطط يعكس تطور الولاء التنظيمي عبر مراحل متعدد مصدر من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: نماذج ومقاييس الولاء التنظيمي

الفرع الأول: أبرز النماذج النظرية:

تتناول العديد من الدراسات ظاهرة الولاء التنظيمي، محاولات تفسير أسبابها وتناجها، لكنها لم تقدم نموذجًا محددًا لدراستها. لذا، سيتم استعراض نماذج تفسيرية لهذه الظاهرة مرتبة تاريخيًا.

1 نموذج إيتزيوني 1961: Etzioni

تتناول كتابات إيتزيوني موضوع الولاء التنظيمي، مشيرًا إلى أن السلطة التي تمتلكها المنظمة على الفرد تنبع من اندماج الفرد معها. يميز إيتزيوني بين ثلاثة أنواع من الولاء :

الولاء المعنوي وهو اندماج حقيقي نابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة.

الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: وهو ولاء أقل عمقًا يعتمد على ما تقدمه المنظمة من احتياجات للفرد.

الولاء الإغترابي: وهو ولاء سلبي، حيث يكون اندماج الفرد مع المنظمة نتيجة للقيود المفروضة عليه، كما في حالة نزلاء السجون. يعتبر إيتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة وتطبق في منظمات مختلفة¹.

2 نموذج ستيرز (1977)

يوضح أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرة تتفاعل لتشكيل ميل الفرد للاندماج والمشاركة في منظمته. يتضمن ذلك اعتقاد الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل جهد أكبر من أجلها، مما يعزز ولاءه ويقلل من غيابه. كما يوضح ستيرز العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي والسلوكيات الناتجة عنها، مستخدمًا منهج النظم لتصنيف هذه العوامل².

3 نموذج ستاو وسالنيك (1977)

يركز على كيفية تحديد الولاء التنظيمي من خلال تفاعل الأفراد مع المنظمة. يميز النموذج بين نوعين من الولاء :

¹ هيجان، عبد الرحمن أحمد. الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 35-36.

² المعاني، أيمن عودة. الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص 30.

الولاء الموقفي: يُعتبر "صندوقاً أسود" يحتوي على عوامل مثل خصائص الدور الوظيفي والتنظيم وخبرات العمل، حيث يؤثر هذا الولاء على سلوك الأفراد في المنظمة.

الولاء السلوكي: يرتبط بعلم النفس الاجتماعي، حيث يتطور من خلال الخبرات الماضية ويؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة.

يشير النموذج إلى أن كلا النوعين من الولاء يؤثران على بعضهما البعض ولا يمكن تفضيل أحدهما على الآخر في تفسير الولاء.¹

. 4 نموذج ستيفنز وزملائه 1978: al,et Stevens ينقسم هذا النموذج الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين وهما:

الاتجاه التبادلي: يركز على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يُعتبر الولاء نتيجة لعمليات تبادل. يُحدد هذا الاتجاه مدى رضا الموظف عن الحوافز المقدمة له، ويقاس إمكانية تركه للمنظمة أو البقاء فيها بناءً على المزايا مقارنةً بمنظمات أخرى.

الاتجاه النفسي: يصف الولاء التنظيمي كنشاط إيجابي وتوجه مميز نحو المنظمة، حيث يبذل الفرد جهداً إضافياً لدعم أهدافها. يُعتبر الولاء توافقاً بين أهداف الفرد والمنظمة، مما يعزز شعور الانتماء والرغبة في العمل داخلها.²

5 نموذج أنجل وبيري: Perry et Angle يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي ويمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

نموذج الفرد كأساس للولاء، الذي يعتبر أن الولاء يعتمد على سلوك الأفراد الذي يكون واضحاً وثابتاً وطوعياً. يركز هذا النموذج على خصائص الأفراد مثل العمر والجنس والتعليم والخبرات كعوامل تحدد سلوكهم وولاءهم للمنظمة

¹ هيجان، عبد الرحمن أحمد. الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 37.

² المعاني، أيمن عودة. الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص 35.

نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي يعتمد على أن التفاعلات داخل المنظمة تحدد الالتزام التنظيمي. يُعتبر الفرد جزءًا من المنظمة، حيث يتشكل "العقد النفسي" بين الطرفين، والذي يتضمن التزامات متبادلة. يجب أن تؤدي هذه الالتزامات إلى رضا الفرد عن عمله، مما يعني أن المنظمة التي تلبّي احتياجات الفرد تعزز ولاءه.¹

6. نموذج كانتور 1986: Kantor

يرى كانتور (1986) أن هناك ثلاثة أسس تعزز بقاء وتماسك الأنظمة الاجتماعية، وهي:

الولاء المستمر: تكريس الفرد حياته لمصلحة الجماعة دون النظر للمكاسب الشخصية عند الانتقال إلى تنظيم آخر.

الولاء التلاحي: ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تعزز تماسك الجماعة، من خلال تجنب السلوكيات السلبية والتركيز على التضامن.

الولاء الموجه: ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطانها ومعاييرها.²

نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، حيث تقدم نموذجًا لفهم الولاء التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة وقيم المديرين. تركز هذه المدرسة على أن الولاء التنظيمي هو عنصر أساسي لضبط الموظفين، حيث يعكس توحيد الأفراد مع قيم وأهداف المنظمة وبالتالي، يُعتبر الولاء التنظيمي عاملاً أخلاقيًا يتجاوز مجرد رضا الموظف عن عمله بسبب الحوافز والمكافآت.، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي والغياب.

يركز هذا النموذج في تفسير الولاء التنظيمي على النتائج المترتبة عليه دون توضيح الأسباب التي تؤدي إليه، مما يعالج جانبًا واحدًا من الظاهرة. وبالتالي، يكمل هذا النموذج جوانب القصور في النماذج السابقة، ويمكن دمجه مع غيره لتكوين إطار شامل للولاء التنظيمي.³

الفرع الثاني: أدوات ومقاييس قياس الولاء:

¹ هيجان، عبد الرحمن أحمد. الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 40

² زيد منير عوي. معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 206-207.

³ هيجان، عبد الرحمن أحمد. الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 42-43.

تستخدم المنظمات أساليب لفهم الاتجاهات النفسية للعاملين وولائهم، رغم تكلفتها، إلا أنها تعزز الموارد البشرية وتساعد في تقييم نجاح المنظمة تُصنف وسائل قياس الولاء التنظيمي وفق مقياسين رئيسيين.

1 تعتبر المقاييس الموضوعية من الأساليب الشائعة في تحليل ولاء العاملين، حيث تعتمد على دراسة الظواهر السلوكية مثل رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل، وأداء العاملين، وغياباتهم، ودوران العمل. تساعد هذه المقاييس في تقييم مستوى الولاء وتحديد المشكلات المتعلقة به، مما يتيح ابتكار حلول فعالة.¹

2 المقاييس الذاتية تقيس ولاء الموظفين بشكل مباشر من خلال استمارات تحتوي على أسئلة موجهة لهم. تتضمن هذه الطريقة نوعين رئيسيين :

الأسلوب الأول: يتضمن سؤالاً أو مجموعة من الأسئلة حول مستوى ولاء الأفراد وحبهم لعملهم، ويتميز بالسهولة والوضوح.

الأسلوب الثاني: يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تغطي جوانب متعددة تتعلق بالعمل والبيئة والعلاقات، مما يساعد في تحديد مستوى ولاء كل فرد بناءً على إجاباتهم.²

المطلب الثالث العوامل المؤثرة والمعوقات في تحقيق الولاء التنظيمي

الفرع الأول العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتي حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم. وقد ساهمت دراسات روبرت ماري وما ناري تعتبر من الدراسات المتميزة في العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي :

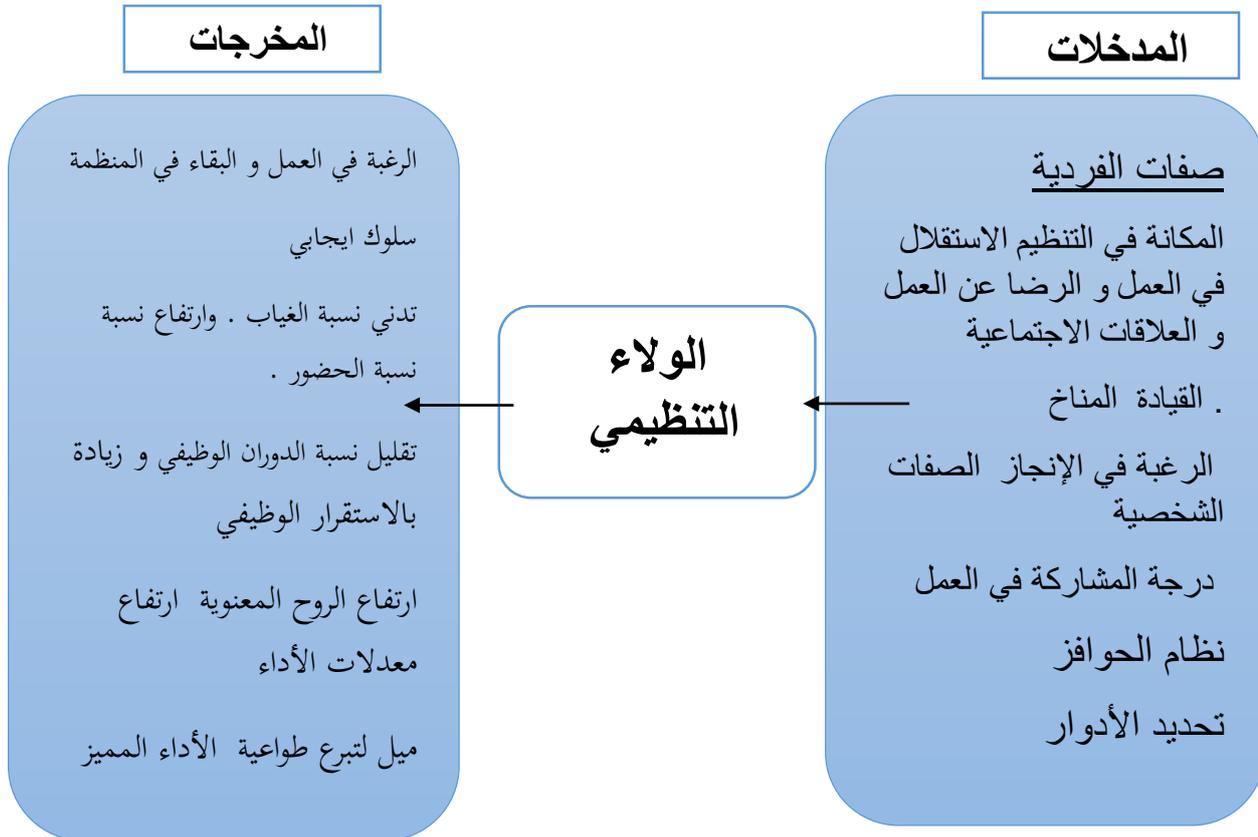
أولاً: السياسات تتطلب ضرورة تبني سياسات داخلية تلبى احتياجات العاملين، حيث تؤثر هذه الحاجات على سلوكهم الوظيفي. إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى سلوك إيجابي متوازن، مما يعزز الشعور بالرضا والانتماء والولاء التنظيمي. تتفاوت حاجات الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية، كما أشار إلى ذلك أبراهام ماسلو في نظرية سلم الحاجات. يسعى الأفراد لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، بدءاً من

¹زيد منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساساته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 220.

الاحتياجات الأساسية وصولاً إلى تحقيق الذات. هذا السعي يعزز دافعية الأفراد للعمل ويربطهم ببيئاتهم العملية لتحقيق أهدافهم.¹

أشار ريتشارد سترز في نموذج عن الولاء التنظيمي عام 1977 إلى عوامل تؤثر في تشكيل سلوك الأفراد في العمل، مثل المكانة، الاستقلال، الرضا، العلاقات الاجتماعية، القيادة، المناخ، الرغبة في الإنجاز، الصفات الشخصية، المشاركة، نظام الحوافز، وتحديد الأدوار. إذا توفرت هذه العوامل في بيئة تنظيمية صحية، يتكون الولاء التنظيمي تلقائياً، مما يؤدي إلى سلوك إيجابي تجاه المؤسسة، مثل تقليل الغياب وزيادة الحضور، وتقليل دوران الموظفين، وزيادة الاستقرار الوظيفي والروح المعنوية والأداء.²

الشكل رقم 11 العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي



مصدر نموذج ريتشارد سترز، 1977 P. 47-48.

¹ Brown, M. "Identification and Some Conditions of Organization Involvement," Administrative Science Quarterly, 1989, P. 19.

² Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly, Vol 22, March 1977, P. 47-48.

تانيا وضوح الأهداف وتحديد الادوار إلى أن الولاء التنظيمي يزداد عندما تكون الأهداف واضحة وسهلة الفهم، مما يساعد الأفراد على تحقيقها. الأهداف المحددة والأدوار الواضحة تقلل من الصراعات الناتجة عن غموض الأدوار. كلما كانت العمليات التنظيمية والإدارة واضحة، زاد ولاء الأفراد وانتماؤهم للمؤسسة¹.

ثالثا: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن . فهي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق موقف جماعي ويشترك في المسؤولية عن تحقق مسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف²

تقوم عملية المشاركة على ثلاثة محاور رئيسية : أولا المشاركة العقلية والفكرية باستخدام الأسس العلمية.ثانيا زيادة حافزية الأفراد من خلال توفير فرص جيدة وتحفيز المبادرات. ثالثا تنمية مهارات العمال وتعزيز قبولهم للمسؤولية

تساهم المشاركة في زيادة الولاء التنظيمي، حيث يرتبط الأفراد بيئة عملهم ويعتبرون مشكلات المنظمة تهديداً لاستقرارهم، مما يعزز رغبتهم في المشاركة بروح معنوية عالية.³

رابعا العمل على تحسين المناخ التنظيمي يشير المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية وتفاعلاتها، ويؤثر على السلوك الوظيفي والأخلاقي للأفراد، ويشكل القيم والاتجاهات. يختلف هذا المفهوم من بيئة إلى أخرى.⁴ المناخ التنظيمي الجيد يعزز بيئة عمل إيجابية، ويحقق الاستقرار للأفراد والتنظيم من خلال الوفاق والتعاون والعدالة، مما يعزز الثقة ويساعد في تحقيق الأهداف.⁵

¹ زيد منير عبوي. معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 212-213.

² ديفز، كيث. السلوك الإنساني (ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف)، القاهرة: دار نهضة مصر، 1974، ص 187-184.

³ اللوزي، موسى. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 130.

⁴ محمد النفس و خليل عليان. "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحساء"، مجلة دراسات لسلسلة، مجلد 18، عدد 1، كانون ثاني 1991، ص 103.

⁵ المعاني، أيمن عودة. الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص 39.

خامسا تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز يتطلب توفير مناخ تنظيمي جيد أنظمة حوافز مناسبة لزيادة الرضا والولاء والإنتاجية وتقليل التكاليف. أن القطاع العام يستخدم الحوافز بشكل أقل، مما يستدعي اهتمامه لضمان ولاء العاملين.¹

سادسا العمل على بناء ثقافة مؤسسية أهمية تلبية احتياجات العاملين ورؤيتهم كأعضاء في بيئة عمل موحدة لتعزيز الأداء والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين. كما يشير إلى دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز تماسك المنظمة وزيادة ولاء الأفراد، مستشهداً بنجاح الإدارة اليابانية في بناء قوة هائلة من خلال التماسك والاحترام والثقة.²

سابعا أسلوب و نمط القيادة القيادة هي تأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وتعزيز الولاء التنظيمي. تشمل مهارات القائد تطوير الأفراد، واحترام مشاعرهم، وتحفيزهم، وتعزيز الثقة والعدالة، بالإضافة إلى تشجيع الاجتهاد في الرأي واستيعاب الأفكار الجديدة.³

خصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة، مثل تنوع المجال ودرجة التوتر، على ولاء الموظفين للمنظمة. فكلما كانت الوظيفة تتضمن استقلالية شعور العامل بأهميته ومسؤوليته، زاد الولاء. بينما الوظائف المتوترة أو الغامضة تؤثر سلباً على هذا الولاء.⁴

القيم والدوافع: تلعب دوافع الموظف وقيمته دوراً مهماً في ولاءه للمنظمة. فعندما تتماشى قيم الموظف ومعتقداته مع قيم المنظمة، يزداد ولاؤه وارتباطه به⁵ عدالة القرارات وتقييم الأداء إن عدالة القرارات وتقييم الأداء تلعبان دوراً مهماً، حيث أن وجود آلية عادلة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء يساهم بشكل إيجابي في تعزيز رضا العاملين وولائهم للمنظمة.⁶

الفرع الثاني: معوقات وصعوبات تحقيق الولاء التنظيمي

يعود ضعف الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب بدون أهمها :

¹ Cuthans, McCaul & Dodd. "Organization Commitment of American, Japanese, and Korean Employees," Academy of Management Journal, P. 213.

² موسى اللوزي بنفس المرجع السابق 2005 ص132

³ مصطفى غشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص. 52

⁴ خالد محمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006)، 45.

⁵ عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر (المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2003)، 85.

⁶ امحمد القريوتي ويوسف المطيري، "العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (25)، عدد (1) (2011)، 66.

عدم وضوح مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائهم¹.

الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق².

فرص الترقى والتقدم وذلك عن طريق وقوف إدارة المنظمة وعدم إتاحتها بصورة عادلة لفرص الترقية والتقدم أمام العاملين وهذا ما يؤدي بالضرورة الى إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم³.

المبحث الثالث العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي الولاء التنظيمي

يأتي هذا المبحث لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة، والولاء التنظيمي.

المطلب الأول: أثر التوظيف والتكوين في تحقيق الولاء التنظيمي

أولا التوظيف

يتأثر ولاء الموظف بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجالي التوظيف وإدارة المسار المهني. عندما تُبنى عملية التوظيف على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار توافق المرشح مع ثقافة المؤسسة وملاءمة مهاراته للوظيفة، فإن ذلك يعزز شعوره بالانتماء ويزيد من احتمالية استمراره في العمل على المدى الطويل. كما أن التواصل الواضح خلال مرحلة التوظيف يساعد في تقليل الفجوة بين توقعات الموظف وواقع العمل، مما يقلل من حالات عدم الرضا المبكرة. من ناحية أخرى، فإن توفير مسار مهني منظم وفرص للتطوير داخل المؤسسة يعزز رضا الموظف ويحفزه على الالتزام والتفاني في العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء والاستقرار داخل المؤسسة⁴.

إن اختيار الأفراد الذين تتناسب مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة يعزز من أدائهم ورضاهم الوظيفي، كما يقلل من احتمالية مغادرتهم المبكرة والتسرب الوظيفي ودوران العمال⁵. علاوة على ذلك، فإن استخدام معايير واقعية للوظائف، أي تقديم صورة دقيقة للمرشحين عن طبيعة العمل من خلال التوصيف، يساهم في مواءمة التوقعات

¹ عبد الباسط محمد القريوتي، *السلوك التنظيمي*، (الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2010)، 213

² عبد الرحمن الصمادي، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005. ص 298.

³ عبد الرحمن النجار، "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، المجلد (34)، العدد (1) 2007، ص 95.

⁴ D. G. Allen, P. C. Bryant, and J. M. Vardaman, "Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies," *Academy of Management Perspectives* 24, no. 2 (2010): P48.

⁵ D. M. Cable and D. S. DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 5 (2002): P 875.

ويقلل من فرص الإحباط أو الانسحاب المبكر.¹ يُعتبر الاندماج الوظيفي (Onboarding) مرحلة مكملة لعملية التوظيف، حيث يساهم في خلق انطباع أول إيجابي ويعزز الالتزام تجاه المؤسسة منذ البداية، بدءًا من فترة التجربة. عندما يتم إدارة مرحلة الاندماج بشكل فعال، فإنها تعزز ثقة الموظف، وتعمق شعوره بالانتماء، مما يزيد من فرص استمراريته في العمل.² استنادًا إلى ما تم ذكره، يتبين أن عمليات التوظيف المدروسة بشكل جيد تساهم بشكل كبير في تعزيز ولاء الموظفين منذ بداية مسيرتهم المهنية.

ثانياً التكوين

يعتبر التكوين أحد العناصر الأساسية لتعزيز ولاء الموظفين على المدى الطويل. فعندما تستثمر المؤسسات في التعلم المستمر وتوفر فرصًا واضحة للتطور المهني، يشعر الموظفون بالتقدير ولديهم إحساس بمستقبلهم داخل المنظمة.³ تزداد احتمالية بقاء الموظفين عندما يشعرون بوجود فرص حقيقية للتطور والترقي. ولا تقتصر فوائد برامج التدريب على تحسين المهارات فحسب، بل تساهم أيضًا في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية، وهما عاملان يرتبطان بشكل مباشر بالاحتفاظ بالموظفين.⁴ يساهم التخطيط المهني في تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة، مما يعزز ما يُعرف بـ"العقد النفسي" بين الطرفين.⁵ عندما يشعر الموظف بأنه يتلقى الدعم في مسيرته المهنية، يزداد ارتباطه العاطفي بالمؤسسة وترتفع رغبته في البقاء فيها. من هذا المنطلق، تُعتبر إدارة المسار المهني والتكوين أدوات استراتيجية لا تُستخدم فقط لتعزيز الأداء، بل أيضًا لتعزيز الولاء التنظيمي.

من ناحية أخرى، يُعتبر التكوين بعد التوظيف مسؤولية ونشاطًا تقوم به إدارة الموارد البشرية. يهدف هذا التكوين إما إلى توسيع مؤهلات الأفراد لتمكينهم من شغل وظائف مستقبلية، أو إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية. يرافق التدريب الفرد خلال مسيرته المهنية، سواء عند ترقيته إلى مستوى

¹ J. M. Phillips, "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal* 41, no. 6 (1998):P 673.

² T. N. Bauer, "Onboarding New Employees: Maximizing Success" (SHRM Foundation, 2010), P 100.

³ A. De Vos and A. Meganck, "What HR Managers Do Versus What Employees Value: Exploring Both Parties' Views on Retention Management," *The International Journal of Human Resource Management* 20, no. 6 (2009): 992.

⁴ B. E. Becker and M. A. Huselid, "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," *Research in Personnel and Human Resources Management* 16 (1999): 53.

⁵ D. T. Hall, *Careers In and Out of Organizations* (SAGE Publications, 2002), 32.

وظيفي أعلى أو عند انتقاله إلى وظائف مختلفة ضمن نفس المستوى، وذلك منذ بداية عمله وحتى وصوله إلى مرحلة التقاعد.¹

عرف Flippo في كتابه "مبادئ إدارة الأفراد" هذه العملية بأنها "تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارات اللازمة لأداء وتنفيذ عمل معين".² وفي السياق ذاته التكوين هو عملية تطوير مهني تهدف إلى تحسين الأداء وبناء القدرات، مما يزيد من الإنتاجية ويعزز قدرة الموارد البشرية. يساعد الموظفين على اكتشاف إمكانياتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية، كما يساهم في تحسين خدمات المؤسسة وعلاقتها بعملائها. التكوين يعزز الاستقرار الوظيفي ويزيد من رضا الإدارة عن أداء الموظف، مما يقلل من احتمالية انتقاله إلى عمل آخر أو مؤسسة أخرى كما يتطلب المشرع الجزائري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتحسين تأهيل الموظفين وترقيتهم. شروط الالتحاق بالتدريب وتنظيمه محددة عبر التنظيم.³

المطلب الثاني: دور التوجيه والإشراف الإداري في دعم المسار وتحقيق الولاء

تعتبر إدارة المسار الوظيفي من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات الحديثة لتعزيز ولاء الموظفين. فهي تلعب دوراً فعالاً في خلق بيئة عمل تشجع على التنمية المهنية وتوفر مسارات واضحة للتقدم. أن توجيه الإدارة لمسار الموظف المهني له تأثير كبير على تعزيز انتمائه للمؤسسة، حيث يشعر الموظف بالدعم المؤسسي والاستثمار في تطويره، مما يعزز لديه شعور الارتباط والالتزام تجاه المنظمة. إن وضوح التوجيه الإداري لمسار الموظف يعزز ثقته في المؤسسة ويحفزه على الاستمرار فيها، وذلك بفضل ما يقدمه من رؤية مهنية مستقبلية واضحة.⁴ تحقق المؤسسات التي تعتمد سياسات فعالة في إدارة المسار الوظيفي ولاءً تنظيمياً أعلى من تلك التي تهمل هذا الجانب، حيث يرتبط الإدراك الإيجابي للعدالة والشفافية بالالتزام العاطفي للموظفين.⁵ إن توجيه الإدارة لمسار الوظيفة لا يقتصر على تقديم الاستشارات المهنية فحسب، بل يشمل

¹اصلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مجلد 20، عدد 2، 200، ص11

² E. B. Flippo, Principles of Personnel Management (McGraw-Hill, 1976), P03

³المواد 104 و105 من المرسوم التنفيذي رقم 06-715 المؤرخ في سنة 2006، والمنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، سنة 2006.

⁴ عادل عبد الستار، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2020، ص 84..

⁵ Caruana, A., & Vella, K., The Impact of Career Path Management on Organizational Commitment, Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 2, 2016, p. 145.

أيضاً دعم الموظف في تطوير مهاراته بشكل مستمر، وتوفير فرص للترقية، ومراعاة طموحاته المهنية. كل هذه العناصر تساهم بشكل إيجابي في تعزيز ولاء الموظف للمنظمة¹.

تسجل المنظمات التي تتبنى نهجاً استباقياً في توجيه مسارات موظفيها معدلات احتفاظ أعلى بالموظفين، مما يعزز مشاعر الانتماء والثقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة. لذا، تُعتبر إدارة المسار الوظيفي، وخاصة من خلال التوجيه الفعّال، من الأدوات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي. ويتم ذلك من خلال بناء علاقة شراكة طويلة الأمد بين الموظف والمؤسسة، تستند إلى الثقة والدعم المتبادل.²

¹ فاطمة عبد الغني، "أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 13، 2019، ص 112.

² O'Donohue, W., & Nelson, L., The Role of Ethical Values in Career Path Management and Employee Commitment, Journal of Business Ethics, Vol. 85, No. 4, 2009, p. 480.

المطلب الثالث: تأثير الترقية والتحفيز في ترسيخ الولاء التنظيمي

أولا الترقية

تُعد الترقية من العناصر الأساسية في إدارة المسار الوظيفي، حيث تمثل حافزاً معنوياً ومادياً يعكس تقدير المؤسسة لجهود وأداء الموظف، مما يعزز الولاء التنظيمي بشكل مباشر. فالترقية العادلة والمنصفة تُعتبر دليلاً على اعتراف المؤسسة بكفاءة العامل، كما تُشجع الأفراد على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة بدلاً من البحث عن فرص جديدة. إن وضوح سياسات الترقية وارتباطها بمعايير موضوعية مثل الأداء والخبرة يسهم في تعزيز مشاعر الانتماء والثقة بالمؤسسة.¹ تساهم فرص الترقية المعتمدة على الاستحقاق في تعزيز الالتزام العاطفي للموظفين، وتقلل من معدلات دوران العمالة، مما يعكس مستوى عالٍ من الولاء تجاه المنظمة.² من ناحية أخرى، يُعد غياب العدالة أو عدم وضوح معايير الترقية من العوامل الرئيسية التي تسبب الإحباط وانخفاض الولاء. فالترقيح يُعتبر رمزاً قوياً لقيمة الموظف داخل المؤسسة، وأي خلل في هذا الجانب قد يؤدي إلى شعور بالتهميش.³ في هذا الإطار، يُعد توفير فرص الترقية المستمرة وتفعيل آليات الترقية الأفقية والعمودية من العوامل الأساسية التي تؤثر في قرارات الموظفين للبقاء في المؤسسة على المدى الطويل. وبالتالي، تلعب الترقية، كأداة استراتيجية في إدارة المسار الوظيفي، دوراً حيوياً في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال زيادة الرضا الوظيفي والدافعية والاستقرار المهني.⁴

ثانيا التحفيز

يلعب التحفيز دوراً حيوياً في تعزيز ارتباط الموظفين بمنظماتهم، خاصة عندما يتوافق مع استراتيجيات إدارة المسار المهني. فالموظفون المتحفزون يكونون أكثر انخراطاً في الأنشطة المهنية مثل لتدريب وبرامج تطوير المهارات، مما يزيد من فرصهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. كما يمكن لبرامج تطوير المسار المهني أن تعزز من مستوى التحفيز عندما تتماشى مع تطلعات الموظفين.⁵ الموظفون الذين يكتشفون فرصاً للتطور من خلال إدارة مسيرتهم المهنية يكونون أكثر حماساً وإنتاجية.⁶ لتحفيز تأثير مهم على ولاء

¹ سمير الجلابي، "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص 77.

² Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I., Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan, International Journal of Business, Vol. 19, No. 2, 2014, p. 192.

³ خليل عبد اللطيف، "أثر الترقية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، 2020، ص 130.

⁴ Baruch, Y., Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints, Human Resource Management Review, Vol. 16, No. 2, 2006, p. 134.

⁵ Noe, R. A., Employee Training and Development, 7th ed., McGraw-Hill Education, New York, 2017, p. 422.

⁶ De Vos, A., & Meganck, A., The Role of Career Development in the Retention of Employees, Journal of Vocational Behavior, Vol. 74, No. 3, 2009, p. 123.

الموظفين، حيث يشعر الموظفون المتحفزون بارتباط أعمق بالمنظمة عندما يرون أن عملهم له قيمة ويتمشى مع قيمهم الشخصية. كما أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن عملهم ويجدون فرصاً للنمو يميلون إلى البقاء مخلصين للمنظمة.¹ في النهاية، يُعتبر التحفيز، وخاصة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي، عاملاً مهماً في تعزيز ولاء الموظفين وتقليل فرص بحثهم عن وظائف جديدة.²

علاقة ادلرة المسار الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي

تُعد إدارة المسار الوظيفي من الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتعزيز التنمية المهنية للموظفين. فهي تسهم في تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، مما يعزز مستويات الولاء لدى العاملين.³ كلما استطاعت المنظمة تلبية طموحات موظفيها وتوفير فرص حقيقية للنمو، زاد شعورهم بالرضا والانتماء، مما ينعكس بشكل إيجابي على ولائهم للمنظمة. كما أشار إلى ذلك روبينز وجودج تُعد إدارة المسار الوظيفي الفعّالة من العناصر الأساسية لتعزيز الالتزام الوظيفي. فهي تساعد في توضيح الفرص المتاحة للترقية والتطور، وتوفير تغذية راجعة مستمرة، مما يمنح الموظف شعوراً بالأمان والاستقرار في عمله⁴ تساعد المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها من خلال برامج إدارة المسار الوظيفي على إنشاء بيئة عمل عادلة ومحفزة، مما يعزز شعور الموظفين بالولاء والرضا تجاه وظائفهم.⁵ فعندما يشعر الموظف بأن مؤسسته تهتم بمسيرته المهنية، يزداد ولاء لها وتقل رغبته في مغادرتها. وهذا يسهم بدوره في تقليل معدلات دوران العمالة وزيادة الاستقرار الوظيفي.⁶

¹ Kuvaas, B., Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 17, No. 3, 2006, p. 510.

² Ramlall, S., A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations, Journal of American Academy of Business, 2004, p. 44.

³ Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M., Career Management, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2010, pp. 105.

⁴ Robbins, S. P., & Judge, T. A., Organizational Behavior, 15th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2013, p. 112.

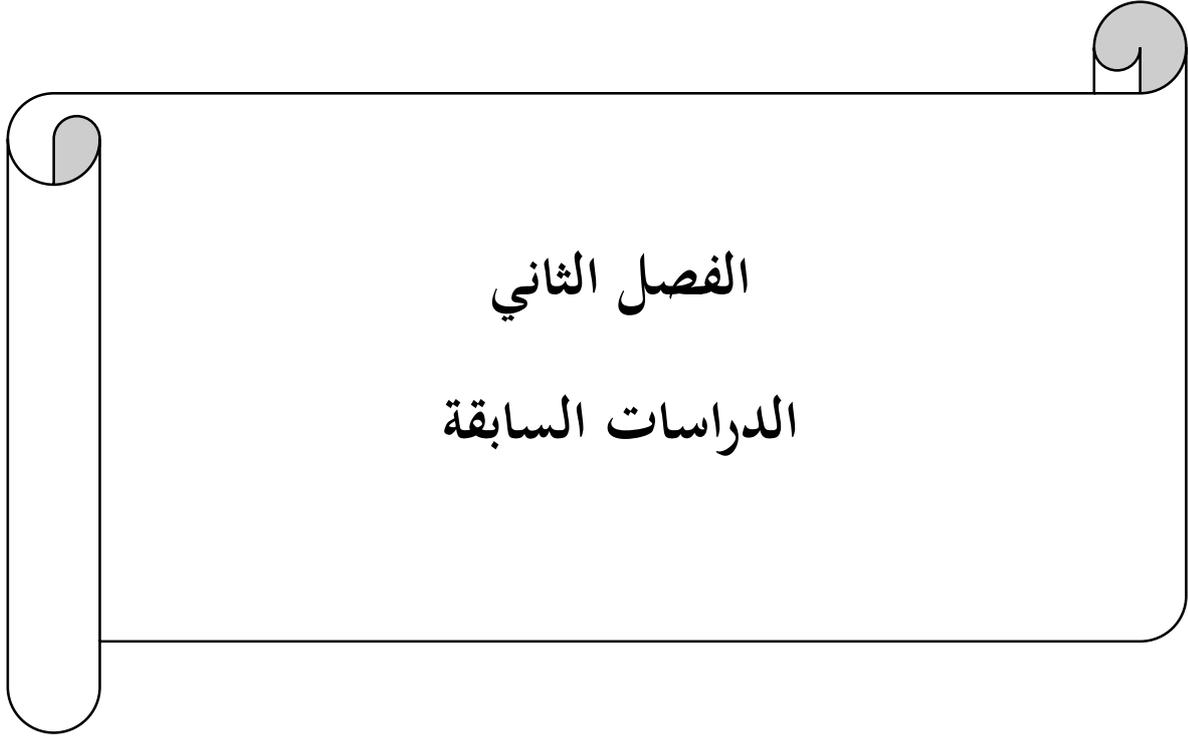
⁵ Noe, R. A., Employee Training and Development, 7th ed., McGraw-Hill Education, New York, 2017, p. 132.

⁶ Meyer, J. P., & Allen, N. J., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, 1991, p. 61.

خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة: إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية، الأبعاد، النماذج التفسيرية، والعوامل المؤثرة في كل منهما. وتبين أن إدارة المسار الوظيفي تمثل عملية استراتيجية متكاملة تشمل مجموعة من الممارسات والتي تساهم مجتمعة في دعم النمو المهني للفرد. من جهة أخرى، عُرّف الولاء التنظيمي على أنه التزام الموظف تجاه المؤسسة، واستعداده للبقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها.

كما تناول الفصل العلاقة النظرية بين المتغيرين، واتضح أن إدارة فعالة ومتكاملة للمسار الوظيفي تؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي، من خلال خلق بيئة عمل محفزة وداعمة لتطور الأفراد. وقد أظهرت الأدبيات أن هذه العلاقة تلعب دوراً محورياً في استقرار القوى العاملة بناءً عليه، يُعد هذا الفصل بمثابة قاعدة معرفية لفهم العلاقة بين المتغيرين



الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر التراكمية من الخصائص الأساسية للعلم، حيث يعتمد الباحثون على الدراسات السابقة كأساس لأعمالهم. الاطلاع على الأبحاث السابقة يساعد في تحديد مسار البحث الحالي. في هذا الفصل، سأستعرض دراسات سابقة عربية وأجنبية تتعلق بموضوع دراستي، مع تحليل أهدافها ونتائجها لفهم علاقتها بدراستي. هذه الدراسات تقدم معلومات قيمة توجه البحث الحالي وتساعد في اختيار الأدوات المناسبة.

تُعتبر الدراسات السابقة عنصراً حيوياً و نقطة انطلاق في البحث العلمي، حيث تقدم للباحث معلومات قيمة حول الأبحاث التي أُجريت في نفس الموضوع أو في مواضيع ذات صلة. هذا يساهم في توجيه البحث الحالي واختيار الأدوات والمنهجيات الأنسب له. يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات مشابهة لتلك التي أدرسها في دراستي الحالية، مع تحليل شامل لهذه الدراسات لفهم تأثيرها على موضوع البحث الحالي.

المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

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

المطلب الأول كتب

أولا كتاب إبراهيم خلود الملكاوي سنة 2015

"إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردي"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

تطرق المؤلف إلى موضوع إدارة المسار الوظيفي من خلال تناول الإشكالية التالية: كيف يمكن إدارة المسار الوظيفي بشكل متكامل من قبل الأفراد والمنظمات بما يحقق التوافق بين أهداف الطرفين؟، حيث عرض في هذا الكتاب إطاراً نظرياً وتحليلياً حول كيفية التخطيط للمسار الوظيفي، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي.

قسم المؤلف الكتاب إلى عدة محاور عالج من خلالها الفرضيات الأساسية التي جاء بها، منها أن التخطيط السليم للمسار الوظيفي يساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، في حين أن غياب هذا التخطيط يؤدي إلى فجوة بين طموحات الأفراد واحتياجات المنظمة.

ركز في أحد فصول الكتاب على المشكلات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة فعالة للمسار الوظيفي، واقترح حلولاً عملية تعتمد على التفاعل بين الإدارة والموظف، كما شدد على أهمية التوافق بين طموحات الموظف واستراتيجية المنظمة.

خلص المؤلف إلى أن نجاح إدارة المسار المهني يتطلب التخطيط المشترك والتواصل الداخلي المستمر، بالإضافة إلى توفير فرص تدريب مناسبة تضمن التطور المستمر للموظف، معتبراً أن إدارة المسار الوظيفي ليست مجرد وظيفة إدارية بل استراتيجية متكاملة تسهم في بناء منظمات ناجحة وفعالة.

المطلب الثاني: الاطروحات

أولا دراسة أسامة عبد المنعم 2012

بعنوان: "نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي - دراسة ميدانية"

وقد تطرق الباحث إلى هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير تطوير وتخطيط المسار

الوظيفي على تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي داخل المنشآت الفندقية؟ وذلك بهدف تحقيق الأهداف والفرضيات التالية:

1- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة قوية بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.
تطوير المسار الوظيفي يؤثر بشكل أكبر على الرضا الوظيفي مقارنة بالالتزام الوظيفي.

2- أهداف الدراسة:

قياس أثر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي على مستوى الرضا والالتزام الوظيفي.
تصميم نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي في المنشآت الفندقية.
تحليل العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء العاملين في القطاع الفندقي.
توصل الباحث إلى النتائج التالية نلخصها كما يلي:
وجود تأثير مباشر لتطوير المسار الوظيفي على تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي.
العلاقة بين تخطيط المسار وتطويره أقوى من العلاقة بين إدارته وتطويره.
تم تصميم نموذج مقترح يهدف إلى تطوير المسار الوظيفي بما يخدم أهداف المنشآت الفندقية ويعزز رضا العاملين.

ثانيا دراسة ارزي فتحي 2013/2012

دراسة "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة"، رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، وقد تطرق الباحث إلى هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:
ما مدى تأثير المسار الوظيفي على أداء العاملين داخل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة؟ وذلك بهدف تحقيق الأهداف والفرضيات التالية:

1- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.
يؤثر التدريب المهني إيجاباً على تحسين أداء العاملين. وكذلك تساهم سياسات الترقية والتقييم في رفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

2-أهداف الدراسة:

معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.
التعرف على مدى تأثير الترقية والتدريب والتنقل على أداء العاملين.
تقديم اقتراحات لتحسين أداء العاملين عبر تفعيل أدوات المسار الوظيفي.
توصل الباحث إلى النتائج التالية نلخصها كما يلي:
المسار الوظيفي له أثر مباشر على أداء العاملين داخل المؤسسة.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسار الوظيفي (التدريب، الترقية، التنقل، التقييم) والأداء المهني للعاملين.

المطلب الثالث رسالة الماجستير .

أولا دراسة معاذ نجيب غريب 2014

"إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ظفار، صلالة - عمان،. وقد تطرق الباحث إلى هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:
ما هو أثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات بالجمهورية العربية السورية؟

وذلك بهدف تحقيق الأهداف والفرضيات التالية:

1-فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق معنوية بين أفراد العينة في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛
مكونات إدارة المسارات الوظيفية (التدريب، الترقية، التدوير، الحوافز) لا تؤثر بشكل معنوي على الولاء التنظيمي؛

لا توجد فروق بين القطاعين العام والخاص في الولاء التنظيمي.

2 أهداف الدراسة:

التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في قطاع الاتصالات؛

قياس أثر ممارسات إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي؛

تقديم مقترحات لتطوير المسارات الوظيفية بما يساهم في تحسين الولاء التنظيمي.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية نلخصها كما يلي:

توجد علاقة إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي لدى العاملين؛

كان تأثير إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي أقوى في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص؛

أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات التدريب والحوافز والترقيات للرفع من مستوى الولاء وتقليل معدلات دوران الموظفين.

المطلب الرابع : مقالات العلمية

أولا دراسة محجوبة بن شهرة ويحيى بدرابي سنة 2021

بعنوان "ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي - دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة، الجزائر". جامعة الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 41. تمحورت الإشكالية حول: ما مدى تأثير ممارسات إدارة المسار الوظيفي على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى مسؤولي أقسام جامعة المسيلة؟ وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بأبعاد الممارسات الإدارية المختلفة مثل دعم الإدارة العليا، التدريب، الترقية، والتحفيز.

1فرضيات الدراسة:

لا تتحلى جامعة المسيلة بمستوى عالٍ من ممارسات إدارة المسار الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامها.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المسار الوظيفي على الالتزام الوظيفي.

2أهداف الدراسة:

التعرف النظري على ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأبعاد الالتزام الوظيفي.

إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي.

تطوير برامج عملية لدعم مسؤولي الجامعة في مساهمهم المهني .

3 النتائج المتوصل إليها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المسار الوظيفي مجتمعة على الالتزام الوظيفي، وخاصة بعدي "دعم الإدارة العليا" و"التحفيز". أما لتدريب والترقية لم يظهر تأثيراً معنوياً واضحاً في رفع الالتزام.

يتسم رؤساء الأقسام بدرجة عالية من الالتزام الأخلاقي والشعوري، بينما الالتزام الاستمراري كان في مستوى متوسط.

ثانيا دراسة محمد در سنة 2022

بعنوان: "الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية"، منشورة في مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 16، 2022. وقد تطرق الباحث إلى موضوع الولاء التنظيمي من خلال طرح الإشكالية التالية ما هو مفهوم الولاء التنظيمي؟ وذلك بهدف تحقيق الأهداف والفرضيات التالية:

1- فرضيات الدراسة:

الولاء التنظيمي يمثل أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في فعالية وكفاءة المنظمة.

الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية كالرضا الوظيفي، المشاركة، الاستقلالية، والغموض في الأدوار.

2- أهداف الدراسة:

توضيح مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل ومظاهره.

إبراز أثر الولاء التنظيمي على الأداء التنظيمي والبيئة الداخلية للمؤسسة.

تسليط الضوء على سلوكيات العاملين المرتبطة بالولاء التنظيمي، والانعكاسات الإيجابية والسلبية له.

توصل الباحث إلى النتائج التالية نلخصها كما يلي:

الولاء التنظيمي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على استمراريتها.

الموظفون ذوو الولاء العالي يُظهرون ارتباطاً عاطفياً وسلوكياً بالمؤسسة، ويحرصون على بذل جهد إضافي. و العكس صحيح .و تعزيز الولاء التنظيمي يتطلب بيئة عمل محفزة وتواصلًا فعالاً، وتقديرًا معنويًا وماديًا للموظف.

المبحث الثاني الدراسات باللغة الأجنبية :

المطلب الأول الاطروحات

أولا دراسة Melissa J. Furman سنة 2018

"Impact of Organizational Career Management Activities on Organizational Commitment of Early, Mid, and Late Stage Career Professionals".

أنجزت هذه الأطروحة ضمن برنامج الدكتوراه التنفيذية في إدارة الأعمال، تحت إشراف الأستاذة Patricia Ketsche، . تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هو أثر أنشطة إدارة المسار الوظيفي التنظيمية على الالتزام التنظيمي باختلاف مراحل الحياة المهنية (المبكرة، المتوسطة، والمتأخرة)؟ وذلك من أجل تحقيق و الأهداف التالية:

أهداف الدراسة:

تحليل العلاقة بين توفر واستخدام أنشطة إدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسات وبين شعور الموظفين بالدعم التنظيمي المدرك.

اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الأخلاقي، والاستمراري).

تقديم فهم أعمق لاحتياجات الموظفين في كل مرحلة مهنية، لتمكين المنظمات من تصميم ممارسات إدارية تتلاءم مع هذا التنوع.

-توصلت الباحثة إلى النتائج التالية نلخصها كما يلي:

توفر واستخدام أنشطة إدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسة له علاقة إيجابية مع شعور الموظفين بالدعم التنظيمي.

الدعم التنظيمي بدوره يرتبط إيجابيًا بكل من الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، والالتزام الاستمراري.

تؤكد النتائج أهمية تفصيل ممارسات إدارة المسار الوظيفي بحسب خصائص المرحلة المهنية، مما يسمح بتعزيز الولاء وتقليل السلوكيات التنظيمية السلبية.

تانيا :دراسة Lindsay Spritzer سنة 2023

"The Effects of Career Development Planning on Employee Affective Commitment to the Organization"

قدّمت كأطروحة دكتوراه بجامعة Colorado State University، ضمن كلية التربية، بإشراف الدكتور James Folkstad، Sue Lynham، وبمشاركة أعضاء اللجنة Alyssa Gibbons، و Thomas Chermack. و Alyssa Gibbons تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هو تأثير تخطيط التطوير المهني على الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المؤسسة؟ وذلك بهدف تحقيق الأهداف التالية:

أهداف الدراسة:

استكشاف مدى تأثير تخطيط التطوير المهني على أشكال الالتزام الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، والمعياري) تحليل ما إذا كان وجود خطة لتطوير المهنة يؤثر بشكل خاص على الالتزام العاطفي، والذي يُعد الشكل الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي.

دراسة هذا الأثر من خلال تجربة شبه تجريبية في شركة أميركية تنشط في قطاع الغاز الطبيعي.

أهم نتائج الدراسة:

وجد الباحث أن تخطيط التطوير المهني مفيد في تعزيز الالتزام العاطفي لدى الموظفين الذين هم أصلاً ملتزمين عاطفياً أو أولئك الذين يبقون في المؤسسة بدافع الالتزام الأخلاقي.

بالمقابل، لم يظهر تأثير واضح لهذا النوع من التخطيط لدى الموظفين المرتبطين بالمؤسسة بسبب الكلفة

العالية لمغادرتها (الالتزام الاستمراري) أو على الالتزام الكلي العام كما قيس بأداة OCQ.

الدراسة لم تجد دليلاً كافياً على أن التخطيط المهني يمكنه تحويل الالتزام الاستمراري أو المعياري إلى التزام عاطفي بشكل فعّال.

الأصالة في البحث تكمن في الربط التجريبي بين ممارسات التطوير المهني وأشكال الالتزام التنظيمي المختلفة، في سياق شركة حقيقية وباستخدام أدوات قياس معتمدة أكاديميًا.

أهمية الدراسة تتجلى في تقديم رؤى عملية للمنظمات الراغبة في تحسين مستويات الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاستثمار في تطويرهم المهني.

ثالثا دراسة John Paul Sherk سنة 2019

"The Relationship Between Organizational Commitment, Discretionary Effort, and Turnover Intent"

قدّمت كأطروحة دكتوراه في جامعة جنوب ميسيسيبي ، تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هي العلاقة بين مكونات الالتزام التنظيمي (الرغبة، التكلفة، والالتزام الأخلاقي) من جهة، وجهد الموظف الطوعي (Discretionary Effort) ونية ترك العمل (Turnover Intent) من جهة أخرى؟

وقد جاءت الدراسة ضمن سياق سوق عمل يعرف نقصًا حادًا في اليد العاملة المؤهلة، مما جعل من فهم دوافع الموظفين والتزاماتهم أولوية للمؤسسات. اعتمد الباحث على النموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991) ونظرية تقرير الذات (Self-Determination Theory - Deci & Ryan, 2012)، و صاغ أهداف التالية:

أهداف الدراسة:

دراسة العلاقة بين مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة (الرغبة، الكلفة، والواجب) وجهد الموظف الطوعي.

تحليل العلاقة بين هذه المكونات ونية ترك العمل.

قياس تأثير كل مكون بشكل منفصل وكذلك مشترك على النتائج السلوكية المذكورة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكوني الرغبة والواجب من الالتزام التنظيمي وبين الجهد الطوعي.

لم تكن العلاقة بين التكلفة والجهد الطوعي ذات دلالة، بل كانت أحياناً سلبية، مما يدل على أن الموظفين الذين يشعرون أنهم "مضطرون" للبقاء لا يبذلون جهداً إضافياً. فيما يخص نية ترك العمل، أظهرت النتائج أن الرغبة تقلل النية، بينما التكلفة تزيدها، أما الواجب فقد أظهر تأثيراً معتدلاً.

عند الجمع بين المكونات الثلاثة، تبين أن مكون الرغبة هو الأقوى تأثيراً سواء في تحفيز الجهد أو تقليل النية في المغادرة.

تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تعزيز ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة (الرغبة) يُعد أداة فعالة في تقليل الدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

تكمن أصالة البحث في استخدام نظرية تقرير الذات إلى جانب النموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي لتفسير العلاقة مع السلوكيات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على بيانات واقعية من موظفي قطاع تقني عالي الطلب (فنيي تكييف)، ما يجعل النتائج قابلة للتطبيق العملي في مجالات مشابهة.

مطلب الثاني المقالات العلمية

أولا دراسة Martina Gianecchin وSilvia Bagdadli " سنة 2018

Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework نُشرت في *Human Resource Management Review* :
 Management Review

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري شامل يوضح تأثير ممارسات إدارة المسار الوظيفي المؤسسي على النجاح المهني الموضوعي.

أبرز النتائج:

تؤثر ممارسات التطوير، توفير المعلومات، وبناء العلاقات إيجابياً على النجاح.

تلعب الثقافة التنظيمية والدعم الإداري دورًا وسيطًا في فعالية هذه الممارسات.

النجاح المهني لا يرتبط فقط بمجهود الفرد، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة

ثانيا دراسة Endang Sulistyani و: Nada Fadhila سنة 2020،

"The Influence of Motivation, Working Environment and Career Development Toward Employees' Loyalty"

نُشرت في إندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير كل من التحفيز، بيئة العمل، وتطوير المسار الوظيفي على ولاء الموظفين في فرع شركة PT Tawada Healthcare. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار الخطي على عينة شاملة من 35 موظفًا.

أظهرت النتائج أن:

بيئة العمل كانت العامل الأقوى تأثيرًا على الولاء.

التحفيز وتطوير المسار الوظيفي لهما أيضًا تأثير إيجابي، لكن أقل نسبيًا.

بلغت قيمة R^2 حوالي 81.3%، ما يدل على أن العوامل المدروسة تفسر الجزء الأكبر من التغيير في الولاء الوظيفي.

22 ثالثا دراسة: Muhammad Najmuddin Hamid و Muhammad Faizal Samat

ماي 2020.

"The Relationship Between Career Development, Compensation, Job Security, Work Environment and Employee Loyalty"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي، نظام التعويضات، الأمن الوظيفي، وبيئة العمل من جهة، وولاء الموظفين من جهة أخرى، في ضوء ارتفاع معدلات دوران العمالة في ماليزيا. استخدم المنهج الكمي على عينة من 258 موظفًا بكوالالمبور، حُللت بياناتهم باستخدام SPSS و Smart-PLS. أظهرت النتائج:

أن تطوير المسار الوظيفي، التعويضات، والأمن الوظيفي تؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي على ولاء الموظفين. في حين لم تظهر بيئة العمل تأثيرًا معنويًا.

وأوصت الدراسة بالتركيز على هذه المتغيرات الأساسية لتعزيز الولاء وتقليل الدوران

رابعاً دراسة **Yuliyanti** وآخرون أوت 2020

"The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variable" The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كل من تطوير المسار الوظيفي وبيئة العمل على ولاء الموظفين في شركة PT Pelabuhan Indonesia II، مع اختبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

وأشارت النتائج إلى:

أن كلاً من تطوير المسار الوظيفي وبيئة العمل يؤثران إيجابيًا على الولاء.

الرضا الوظيفي يوسّط هذا الأثر بشكل فعّال.

وأكدت الدراسة أهمية توفير بيئة عمل محفّزة ومسارات مهنية واضحة لتحسين الولاء.

خامساً دراسة **Damarsari Ratnasahara** و **Joko Suyono** و **Bagus Pramudita**

"Elisabet" ديسمبر 2022

The Influence of Career Development, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Employee Loyalty نُشرت في *Jurnal Ekonomi*

أجريت على شركة لوجستية في سورابايا إندونيسيا، وهدفت إلى تقييم تأثير تطوير المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية على الولاء.

النتائج أظهرت:

أن جميع المتغيرات الثلاثة تؤثر بشكل إيجابي على الولاء.

تفسر هذه العوامل مجتمعة 62.5% من التغيير في الولاء الوظيفي.

توصي الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية وتوفير مسارات مهنية مدروسة لدعم استقرار الموظفين.

سادسا دراسة: Jenny A. Limos-Galay و Erna Joy T. Valdez سنة 2023

"The impact of career pathing on employees' loyalty among the private schools in San Jose, Occidental Mindoro"

نُشرت في *International Journal of Research Studies in Management*، المجلد

11، العدد 1، الصفحات: 59-74.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تخطيط المسار الوظيفي على ولاء الموظفين في المدارس الخاصة في منطقة سان خوسيه، ميندورو الغربية، من خلال فحص العلاقة بين البيئة التنظيمية، أسلوب القيادة، التفاعل المهني، والتوازن بين العمل والحياة، ومدى تأثير هذه العوامل على جوانب الولاء مثل النزاهة، الخدمة، والكفاءة. كما تم تحليل دور المتغيرات الديموغرافية في تشكيل الولاء الوظيفي.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

أن بيئة العمل والتفاعل الوظيفي لهما تأثير قوي على الولاء الوظيفي.

أسلوب القيادة الفعال يعزز من النزاهة والكفاءة.

التوازن بين العمل والحياة يؤثر إيجابياً على خدمة الموظف.

تخطيط المسار الوظيفي له تأثير متوسط على الولاء، حيث عبّر الموظفون عن التزامهم رغم وجود فرص وظيفية أعلى أجراً خارج المؤسسة.

سابعا دراسة Agus Widarko سنة 2023

"The Effect of Career Planning and Employee Loyalty on Increasing Work Achievement"

نُشرت في *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*، المجلد 4، العدد 4،

تناولت الدراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وولاء الموظفين من جهة، وتحقيق الأداء الوظيفي من جهة أخرى، في مدرسة دينية باندونيسيا.

أبرز النتائج:

لتخطيط المسار الوظيفي أثر إيجابي مباشر على الأداء. ($\beta = 0.166$)

كذلك، الولاء التنظيمي أثر إيجابي. ($\beta = 0.175$)

المتغيران يفسران معاً 57% من الأداء.

توصي الدراسة بإرساء تخطيط وظيفي واضح وتنمية الولاء لضمان إنتاجية أفضل.

ثامنا دراسة Cheng-Huan (Jerry) Liu, Jos Akkermans, Scott Seibert سنة 2024

"Understanding Contemporary Career Success: A Critical Review"

نُشرت في *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* ،

قدمت مراجعة نقدية شاملة لمفاهيم النجاح المهني والعوامل المؤثرة فيه، وطرحت أجندة بحثية جديدة.

النتائج أبرزت:

أن النجاح المهني الذاتي والموضوعي يتأثران بعوامل متعددة (كالمهارات، أسواق العمل، الدعم المهني، الشخصية، السلوك الذاتي).

أن الظروف الحديثة مثل العمل عن بعد غيّرت معايير النجاح.

دعت الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل يدمج الجوانب النفسية والتنظيمية والاجتماعية.

المبحث الثالث التعقيب عن الدراسات

الدراسة	الإشكالية	الأهداف	الأسلوب المتبع	النتائج
إبراهيم خلوف الملكاوي 2015	هل يمكن تحقيق توافق بين أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال إدارة متكاملة للمسار الوظيفي؟	- تقديم إطار نظري لإدارة المسار الوظيفي - توضيح العلاقة بين التخطيط الوظيفي والأداء	تحليل نظري أكاديمي	-التخطيط السليم يحسن الأداء- غياب التخطيط يخلق فجوة بين الأهداف
أرزي فتحي 2013	ما مدى تأثير المسار الوظيفي على أداء العاملين؟	-تشخيص واقع تخطيط المسار- دراسة أثر الترقية والتدريب- اقتراح آليات لتحسين الأداء	دراسة حالة وصفية تحليلية	-علاقة دالة بين التدريب، الترقية، التنقل والأداء
أسامة عبد المنعم 2012	ما مدى تأثير تطوير المسار الوظيفي على الرضا والالتزام؟	-قياس أثر تخطيط المسار على الرضا والالتزام- تصميم نموذج لتطوير المسار في القطاع الفندقي	دراسة ميدانية شبه تجريبية	-تأثير مباشر لتطوير المسار الوظيفي على الرضا والالتزام
معاذ نجيب غريب 2014	ما أثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي؟	-دراسة أثر التدريب، الترقية، الحوافز- تقديم مقترحات تطويرية	مقارنة تحليلية	-علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي
محجوبة بن شهرة ويحيى بدرأوي 2023	ما مدى تأثير إدارة المسار على الالتزام الوظيفي؟	-قياس العلاقة بين الإدارة والالتزام- دراسة أبعاد التدريب، الترقية، التحفيز	دراسة مسحية على رؤساء أقسام	-دعم الإدارة والتحفيز هما الأكثر تأثيرًا في تعزيز الالتزام الوظيفي

-تأثير إيجابي لأنشطة إدارة المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي	تحليلي وصفي	-دراسة العلاقة بين أنشطة إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي عبر مراحل الحياة المهنية	هل تؤثر أنشطة إدارة المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟	Melis sa J. Furman
---	-------------	---	---	--------------------

المطلب الأول تعقيب عن الدراسات

أظهرت الدراسات تنوعاً في الأساليب والمنهجيات البحثية المستخدمة، مما يعكس اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بكل من الأداء والولاء التنظيمي. إذ اتفقت معظم الدراسات، مثل دراسات الملكاوي (2015) وأرزوي (2013) و Khan & Siddique، على أن تخطيط المسار الوظيفي السليم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، فيما أظهرت دراسات أخرى مثل Yuliyanti et al. (2020) و Fadhila & Sulistyani (2020) أن الرضا الوظيفي يمثل متغيراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين تطوير المسار والولاء.

كما برز دور البيئة التنظيمية والدعم الإداري في تعميق هذه العلاقة، حيث خلصت دراسات مثل Furman و Bagdadli & Gianecchin إلى أن الدعم التنظيمي يعزز من التزام الموظفين العاطفي والأخلاقي، ويزيد من فرص النجاح المهني. وبالرغم من ذلك، بيّنت بعض الدراسات مثل محجوبة بن شهرة ويحيى بدرأوي (2023) أن التدريب والترقية قد لا يكون لهما نفس التأثير المتوقع على الالتزام، مما يشير إلى تباين في النتائج يستوجب التوقف عنده. أما فيما يخص الولاء التنظيمي، فقد أشارت نتائج دراسات مثل Samat & Hamid و Valdez & Limos-Galay إلى أن بيئة العمل تمثل عاملاً حاسماً في ترسيخ الولاء، حتى أكثر من سياسات التخطيط المهني أحياناً. كما لفتت دراسة Stroh & Reilly (حول التنقل الوظيفي) إلى أن التنقل المدروس قد يعزز الولاء، ما يناقض الفرضيات التقليدية القائلة بأن الاستقرار شرط للولاء.

المطلب الثاني خصوصية الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على "إدارة المسار الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي" في السياق الجزائري، وهو موضوع لم يُعطَ الاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة التي تناولت دولاً عربية وأجنبية أخرى. تركز الدراسة على

قطاع الطاقة والمرافق العامة، ممثلاً في شركة "سونلغاز" لتوزيع الغاز والكهرباء بتلمسان، وهو قطاع استراتيجي في الجزائر. تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي.

تتناول الدراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال متغيرات مثل توجيه الإدارة، التوظيف، التكوين، الترقية، والتحفيز، وهي جوانب لم تُدرس بعمق سابقاً. اقترحت الدراسة فرضيات رئيسية، منها: إدارة المسار الوظيفي تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي ، وتأثير إيجابي لتوجيه الإدارة والتوظيف والتكوين والترقية والتحفيز على الولاء. الفصل الثالث يركز على الجانب التطبيقي، حيث تم تحليل نتائج استبيان في شركة سونلغاز مديرية تلمسان ، مع استخدام أدوات تحليل حديثة مثل برنامج SPSS 26، مما يعزز من طابعها العلمي.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل، استعرضت مجموعة متنوعة من الدراسات التي تناولت موضوع "أثر إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي"، سواء كانت مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالموضوع. شملت هذه الدراسات أبحاثاً محلية، عربية، وأجنبية، مع التركيز على مستويات بحث مختلفة مثل الدكتوراه، الماجستير، المقالات، والبحوث. تهدف هذه الدراسات إلى تزويدي بمعلومات قيمة وتجارب سابقة تم دراستها وتوثيقها، مما ساعدني في بناء فهم أعمق للموضوع الذي أتناوله.

تباينت نتائج الدراسات التي اطلعت عليها بناءً على الأدوات المستخدمة وطبيعة الإشكالية التي تم تناولها في كل دراسة، على الرغم من وجود بعض التشابهات في الأساليب والمنهجيات. وقد منحني هذه الدراسات رؤى وأفكاراً ساهمت في إثراء بحثي، بالإضافة إلى التعرف على مجموعة متنوعة من الأساليب التحليلية والتقنيات البحثية التي تم تطبيقها في كل منها. بفضل هذه الدراسات، استطعت تطوير أفكار جديدة تتعلق بالموضوع، مما أتاح لي فرصة التعمق في فهم المسار الوظيفي والولاء التنظيمي. على الرغم من أن معظم هذه الأبحاث جاءت من مستويات أكاديمية متقدمة، إلا أنها كانت مصدرًا غنيًا بالمعلومات والمنهجيات التي أنوي الاستفادة منها في دراستي الحالية. تشكل هذه المراجعة الأدبية نقطة انطلاق قوية لي، تساعدني في تحديد الأدوات والأساليب الأنسب لدراستي المستقبلية..

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد تناولنا للإطار النظري المتعلق بموضوع إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الولاء التنظيمي، سننتقل في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية. وتعد الدراسة الميدانية أداة أساسية تمكّن الباحث من الوصول إلى معطيات دقيقة ومعلومات واقعية حول الظاهرة محل البحث. ومن هذا المنطلق، سنسعى إلى التعرف على آراء ومواقف عمال شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية تلمسان تجاه ممارسات إدارة المسار الوظيفي، ومدى انعكاس هذه الممارسات على مستويات الولاء التنظيمي لديهم. كما سنحاول الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي و عناصر إدارة المسار الوظيفي—مثل التوجيه الإداري، التوظيف، التكوين، الترقية، والتحفيز—ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

الهدف من هذا المبحث هو التعريف بالمؤسسة التي أجرينها فيها دراستنا التطبيقية دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء - مديرية تلمسان- هذا من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة إضافة لتطرق إلى أهم مصالح المؤسسة و العملياتها

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة

للتعرف بشكل أعمق على المديرية وتاريخ تأسيسها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، سنقوم بتفصيل ذلك من خلال فرعين .

الفرع الأول: تاريخ تأسيس المديرية

تُعتبر شركة سونلغاز شركة حكومية جزائرية متخصصة في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، وقد تأسست في عام 1969 بموجب مرسوم رئاسي يهدف إلى تنظيم وتوحيد القطاع الطاقوي في الجزائر. تكتسب هذه المؤسسة أهمية كبيرة نظرًا لدورها الحيوي في توفير الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين والصناعات على حد سواء، مما يجعلها أحد الأعمدة الأساسية التي تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد

تأسيس شركة سونلغاز: تأسست شركة سونلغاز في الجزائر عام 1969 بموجب مرسوم رئاسي، كخطوة لتنظيم قطاع الطاقة بعد الاستقلال. كانت تهدف إلى توحيد خدمات الكهرباء والغاز التي كانت موزعة بين شركات أجنبية، وتطوير البنية التحتية الطاقوية. منذ ذلك الحين، طورت سونلغاز شبكات الكهرباء والغاز في جميع أنحاء البلاد، بما في ذلك المناطق النائية، ووسعت أنشطتها لتشمل إنتاج الطاقة المتجددة وصيانة الشبكات.

-سونلغاز تلمسان: سونلغاز تلمسان هي مؤسسة تابعة لشركة سونلغاز، مسؤولة عن تزويد منطقة تلمسان بالغاز والكهرباء. تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة حياة السكان من خلال توفير الطاقة بشكل مستمر وفعال، وتدير شبكة الكهرباء والغاز في المنطقة وتنظم توزيع الخدمات للمستهلكين في المدن والمناطق الريفية.

تشمل مهام مديرية تلمسان الرئيسية توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، حيث تعمل على تزويد المناطق بالطاقة وتحديث الشبكة الكهربائية. كما تتولى المؤسسة مراقبة أداء الشبكات لضمان سلامتها وكفاءتها، والتعامل مع حالات الطوارئ مثل انقطاع الخدمة.

3-تاريخ تطور سونلغاز في منطقة تلمسان:

تاريخ تطور سونلغاز في منطقة تلمسان شهد تحولات كبيرة منذ السبعينات، حيث تم تأسيس شبكة كهرباء لتلبية احتياجات المدن والقرى. عملت سونلغاز على زيادة كفاءة الشبكة من خلال توسيعها لتشمل مناطق نائية، والاستثمار في الطاقة المتجددة مثل الشمسية والريحية، بالإضافة إلى تحديث الشبكة بتقنيات حديثة مثل الرقمنة العدادات الذكية. التي تتيح للمواطنين تتبع استهلاكهم للطاقة بشكل أفضل.

4-الجانب البيئي: تسعى مؤسسة سونلغاز في تلمسان إلى تحقيق التوازن بين توفير الطاقة وحماية البيئة، حيث تم تعزيز المبادرات البيئية من خلال تحسين كفاءة الطاقة وتطبيق حلول مستدامة في مشروعاتها. تشمل المبادرات في تلمسان:

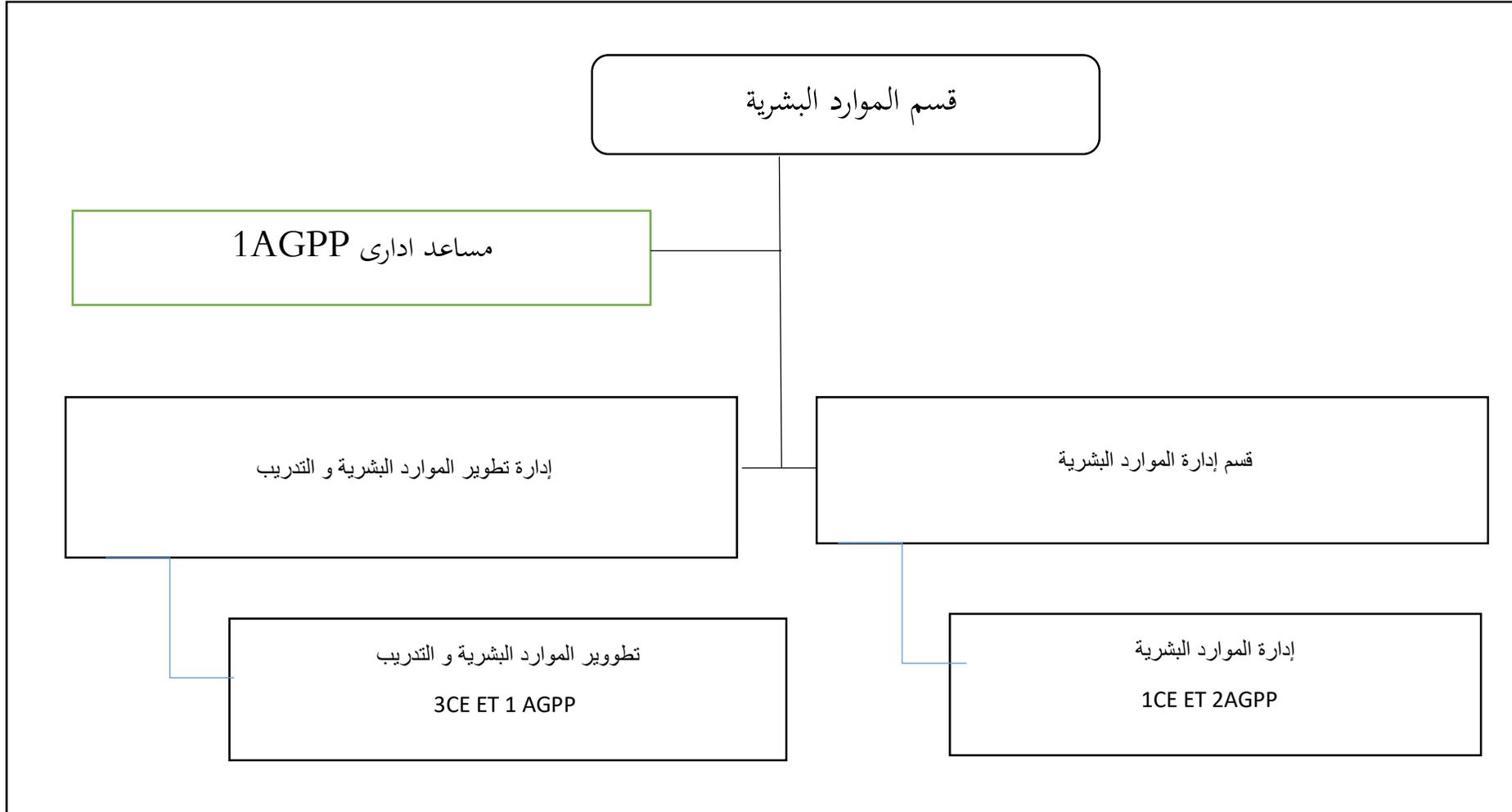
الطاقة المتجددة: سونلغاز تعمل على تنفيذ مشاريع للطاقة الشمسية كجزء من استراتيجية الجزائر للطاقة المتجددة. إدارة استهلاك الطاقة: تحسين توعية المستهلكين بطرق فعالة لإدارة استهلاك الطاقة لتقليل الفاقد في الكهرباء والغاز. تعتبر إمامة تلمسان جزءاً من الهيكل الإداري لشركة سونلغاز الجزائرية، التي تضم العديد من الفروع في مختلف المناطق. على مر العقود، كانت هذه الفروع تقوم بدور هام في توسيع نطاق الخدمات التي تقدمها، ما يجعل سونلغاز واحدة من الشركات الرائدة في قطاع الطاقة في شمال إفريقيا.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي شركة سونالغاز و مهامها
الفرع الأول الهيكل التنظيمي



المصدر مقدم من طرف مؤسسة سونالغاز بتلمسان مترجم من قبل الطالبة

هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



مصدر من الوثائق المقدمة من المؤسسة

فرع الثاني مهام شركة سونلغاز ايمامة تلمسان

شركة سونلغاز تلمسان هي جزء من شبكة سونلغاز الجزائرية، التي تشرف على توزيع وتوصيل خدمات الكهرباء والغاز عبر مختلف الولايات الجزائرية. تقوم هذه الشركة بعدة مهام وخدمات رئيسية تتعلق بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي، ولها أقسام متعددة لتقديم الخدمات بشكل فعال. فيما يلي تفصيل لأهم الأقسام والمصالح التابعة لهذه المؤسسة:

1 التوزيع الكهربائي يُعد قسم التوزيع الكهربائي من الركائز الأساسية للمؤسسة، حيث يتولى مسؤولية توزيع الكهرباء على مختلف المناطق من خلال شبكة توزيع متكاملة. تشمل مهامه صيانة الشبكة وتحديثها بشكل دوري، مع ضمان استمرارية الخدمة دون انقطاع. ومن بين أبرز أنشطته: توزيع الكهرباء على المنازل والمؤسسات، صيانة المحولات الكهربائية وخطوط الضغط المتوسط والمنخفض، بالإضافة إلى مراقبة استهلاك الكهرباء والتعامل مع الأعطال الطارئة.

2 قسم توزيع الغاز، فيختص بتوزيع الغاز الطبيعي من محطات الضغط إلى المستهلكين، مع التركيز على صيانة الشبكة وضمان سلامتها. يشمل عمله توفير الغاز للمستهلكين عبر الشبكة المحلية، والتدخل السريع في حال حدوث تسريبات أو أي طارئ قد يؤثر على السلامة العامة.

3 قسم خدمة العملاء، يهتم قسم خدمة العملاء بالتواصل المباشر مع المستهلكين، حيث يقدم خدمات متنوعة تتعلق بالفواتير، الشكاوى، والاستفسارات. تشمل أنشطته تلقي شكاوى الزبائن والعمل على حلها، الرد على الاستفسارات المتعلقة بفواتير الكهرباء أو الغاز، ومتابعة طلبات التوصيل للعملاء الجدد.

4 قسم الصيانة والتقنية، فيعنى بجميع الأنشطة المتعلقة بصيانة المعدات الكهربائية والغازية ضمن الشبكات المحلية. تتجسد مهامه في فحص المعدات، تحديد الأعطال، تنفيذ الصيانة الدورية، والتعامل الفوري مع الأعطال لضمان استعادة الخدمة بأسرع وقت ممكن.

5 قسم المشاريع والتطوير وفي إطار تطوير البنية التحتية، يعمل قسم المشاريع والتطوير على تنفيذ المشاريع الجديدة لتوسيع شبكة الطاقة، إلى جانب تطوير الأنظمة التقنية بهدف رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمة. هذا القسم يُعد ركيزة أساسية لتلبية الطلب المتزايد على الطاقة في المناطق الجديدة.

6 قسم الموارد البشرية يشرف قسم الموارد البشرية على إدارة شؤون الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال تنظيم برامج التوظيف والتدريب، سواء للمستجدين أو في إطار التدريب المستمر، كما يعكف على تطوير سياسات الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم بما يضمن بيئة عمل مثمرة.

7 قسم المالية والإدارية، فهو الجهة المسؤولة عن الجانب المالي للمؤسسة، إذ يتولى إعداد التقارير المالية، إدارة الحسابات وتنظيم الفواتير، بما يضمن شفافية العمليات المالية وحسن التسيير الإداري.

8 قسم الرقابة، يضطلع قسم الرقابة والتفتيش بدور رقابي بالغ الأهمية، إذ يحرص على التأكد من جودة الخدمات ومدى التزام المؤسسة بالمعايير المحلية والدولية. يقوم هذا القسم بالتفتيش على مختلف الأقسام، ويتعامل مع الشكاوى المرتبطة بجودة الخدمة، لضمان التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

إنّ تنسيق الجهود بين هذه الأقسام يُشكّل أساسًا قويًا لتقديم خدمات متكاملة، ذات جودة عالية، تلبي حاجيات المواطنين وتعزز من ثقة الزبائن بالمؤسسة.

المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات الدراسة

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب اتجاهاها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز، مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تلمسان، والبالغ عددهم (157) موظفًا. ويهدف البحث إلى استطلاع آرائهم حول أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

الأقسام	عدد
ادارة المديرية	11
مصلحة الأمن والوقاية	14
قسم تقنيات الكهرباء	30
قسم تقنيات الغاز	20
قسم الإدارة والصفقات.	12
قسم العلاقات التجارية	25
قسم المحاسبة والمالية	14
قسم الموارد البشرية	11
قسم تسيير الأنظمة و البرامج	8
قسم الوسائل العامة	12
المجموع	157

الجدول رقم 03 توزيع عدد عمال المؤسسة عبر الأقسام وثيقة من المؤسسة

الفرع ثاني : عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث قوامها (75) عاملا من مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة. وبعد عملية توزيع وجمع الاستبيانات، تم استرداد منها 70 او تم استبعاد (4) استمارات أخرى لعدم توفرها لشروط الدراسة نقص المعلومات . وبذلك، بلغ عدد الاستمارات المقبولة الصالحة للتحليل (66) استمارة ، وهي العينة النهائية التي اعتمدت عليها الدراسة

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات و الأدوات المستعملة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان والذي يعد أداة من أدوات البحث العلمي ، و وسيلة لجمع البيانات بالقدر الممكن و كذا آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف من خلال إجاباتهم على مجموعة من الفقرات، تعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تمكن من جمع عدد كبير من الآراء المختلفة للمعلومات قد تم إعداد أداة الدراسة وفق خطوات علمية، شملت الاستفادة من الدراسات السابقة ، والتشاور مع المشرف لتحديد المتغيرات والعبارات، وتحديد أبعاد إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، وانتهت بصياغة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة محاور تضمنت 40 عبارة. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي

الفرع الأول مكونات أداة الدراسة:

أ- مقدمة الاستبيان : هو عبارة عن مقدمة تم فيها طلب التعاون من عمال المؤسسة للإبداء بآرائهم و الإجابة على محاور الإستبيان، كما تضمنت عنوان البحث و الجامعة و التأكيد على سرية المعلومات التي سيدلون بها و استخدامه لأغراض البحث لا غير.

ب- فقرات الإستبيان : اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كوسيلة أولية و ذلك لجمع المعلومات و قد تضمن 40 سؤال حاولنا من خلاله الكشف عن اثر ادارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين

داخل المؤسسة و من أجل ذلك قسمنا الاستبيان إلى 3 محاور : المحور الأول : يتضمن البيانات

الشخصية

المحور الثاني : حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي وتتكون من 5 مجموعات تتشتمل في توجيه الإدارة التوظيف التكوين الترقية تحفيز ، المحور الثالث و الأخير تضمن مجموعة من الأسئلة

خاصة بالولاء التنظيمي و يتكون هذا المحور من اسئلة التي تبين لنا العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي و الجدول التالي يظهر توزيع الأسئلة على المحاور:

الجدول رقم 04 : توزيع الأسئلة على مختلف المحاور

الرقم	اسم المحور	عدد الأسئلة
1	البيانات الشخصية	5
2	إدارة المسار الوظيفي	28
3	الولاء التنظيمي	12
4	المجموع الكلي للأسئلة	40

مصدر من اعداد الطالبة

- وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي و الذي يتراوح بين 1 الى 5 درجات للإجابة
جدور رقم 5 سلم ريكارت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من اعداد الباحثة

فرع الثاني الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بعد توزيع الاستمارة وفرزها وتحديد الاستمارة الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الميداني SPSS 26 (Statistical Package For Social Science) بغرض معالجة البيانات و الحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة و تم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

-النسب المئوية و التكرارات.

-اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

-المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

-معامل الارتباط (بارسون).

-الاهمية النسبية لوحداث القياس على سلم ريكرت الخماسي و التي تم تحديدها اعتمادا على سلم ريكارت تم حساب المدى و ذلك بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى في سلم ريكارت (4=5-1)، ثم تقسيم المدى على عدد درجات الموافقة (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة الى الحد الأدنى لكل درجة حتى يتم الحصول على الحد الأعلى، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت اليها الدراسة سيتم الاستعانة بها لإعطاء تفسيريا كافيا للبيانات كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 6 اوزان الاجابات و الاهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح

المصدر : من اعداد الطالبة الباحثة

اتجاه العينة	الترتيب	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00

المطلب الثالث صدق و ثبات أداة الدراسة

من اجل معرفة مدى صدق الاستبيان من خلال تحكيمه و ذلك بعرضه على الاستاذ المشرف و بعض اساتذة كلية العلوم الاقتصادية اما معرفة ثبات الاستبيان فقد تم اختبار الثبات من خلال معلم الثبات الفاكرونباخ فيعبر عن ذلك من خلال المعامل الاحصائي الذي تتراوح ما بين 0,6 و 1 باستخدام برنامج SPSS 26 و كانت النتيجة موضحة في الجدول

الجدول رقم 7: معامل الثبات و الصدق الذاتي

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ

0,899	08	توجيه الادارة المسار الوظيفي	ادارة المسار الوظيفي
	04	توظيف	
	05	تكوين	
	05	ترقية	
	05	تحفيز	
0,738	08	الولاء_التنظيمي	الولاء التنظيمي
	04	العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي	
0,867	40	الدرجة الكلية للاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يمثل الجدول التالي نتائج تحليل معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لفقرات الاستبيان الذي استخدم في الدراسة، والذي يهدف إلى قياس العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي. بلغ معامل الثبات لفقرات هذا المحور الاول قيمة **0.899**، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتُشير إلى وجود اتساق داخلي بين الفقرات التي تكون المحور. يُستدل من ذلك على أن المبحوثين قد أجابوا بشكل متناسق على مختلف الفقرات التي تقيس هذا المتغير، ما يعزز موثوقية الأداة في تمثيل مفهوم إدارة المسار الوظيفي. رغم عدم توفر القيم الفردية لمعاملات الثبات لهذه الأبعاد، إلا أن القيمة الكلية المرتفعة تؤكد بشكل غير مباشر أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة مقبولة على الأقل من الاتساق الداخلي. - أما فيما يخص محور الولاء التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لهذا المحور **0.738**، وهي قيمة تقع ضمن الفئة التي تُصنف بأنها جيدة، مما يدل على وجود ثبات مقبول بين الفقرات الثمانية التي تقيس الولاء التنظيمي.

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية لكامل الاستبيان **0.867**، وهي قيمة مرتفعة جداً وتدل على أن الاستبيان بصفة عامة يتمتع بدرجة موثوقية عالية، ويمكن الاعتماد عليه في إجراء التحليلات الإحصائية واستنتاج نتائج علمية موثوقة

حساب معامل الارتباط سيبرمان لمحاور الدراسة

أولا صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المسار الوظيفي

المحور الثاني: ادارة المسار الوظيفي	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
توجيه لسار الوظيفي	0.743	0.00	66
توظيف	,763	0.00	66
تكوين	,733	0.00	66
ترقية	,674	0.00	66
تحفيز	,607	0.00	66

الجدول رقم (8). صدق الإتساق الداخلي لمحاور الأول للاستبيان*

تم حساب معامل الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان المتعلقة بـ "إدارة المسار الوظيفي". أظهرت النتائج وجود علاقات قوية ودالة إحصائية بين مختلف أبعاد إدارة المسار الوظيفي، حيث كانت جميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.60 - 0.79)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباطية قوية بين هذه المحاور. على وجه الخصوص، سجلت قيمة معامل الارتباط لمحور التوظيف أعلى قيمة (0.763)، مما يعكس أن التوظيف يمثل العنصر الأكثر تأثيراً في تشكيل تصورات الموظفين حول إدارة مسارهم الوظيفي. يليه التوجيه (0.743) و التكوين (0.733)، مما يدل على أن هذين البعدين أيضاً يلعبان دوراً كبيراً في تحسين صورة المسار الوظيفي داخل المؤسسة. أما الترقية فقد سجلت قيمة ارتباط بلغت 0.674، مما يشير إلى تأثير قوي لكنها أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. أخيراً، سجل التحفيز أدنى قيمة ارتباط (0.607)، رغم أنها تظل ضمن نطاق العلاقات القوية، مما يعني أن التحفيز يسهم بشكل معقول في تعزيز مفهوم إدارة المسار الوظيفي، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. تجدر الإشارة إلى أن جميع القيم كانت دالة إحصائية ($p < 0.01$)، مما يعزز من صدق الاستبيان وموثوقيته.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي لمحور "الولاء التنظيمي"

المحور الثالث: الولاء التنظيمي	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
الولاء التنظيمي	1,000	0.00	66
العلاقة بين ادارة مسار وظيفي و الولاء التنظيمي	,614	0.00	66

الجدول رقم 9 صدق الإتساق الداخلي لمحاور الثالث للاستبيان*

كانت قيمة معامل الارتباط بين محور "الولاء التنظيمي" ككل وإحدى أبعاده (المتعلقة بالعلاقة مع إدارة المسار الوظيفي (0.614)، وهي كذلك موجبة ودالة إحصائيًا (Sig = 0.00)، مع حجم عينة قدره 66.

تشير نتيجة معامل الارتباط بين محور "الولاء التنظيمي" وأحد أبعاده المرتبطة بـ "إدارة المسار الوظيفي" إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.614، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig. = 0.00 < 0.01)، ما يدل على أن هذه العلاقة ليست نتيجة للصدفة بل تعكس علاقة حقيقية في المجتمع محل الدراسة.

وباعتبار أن حجم العينة بلغ 66 مفردة، فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن فعالية إدارة المسار الوظيفي (من حيث الترقية، التكوين، التحفيز...) تساهم في رفع درجة الولاء التنظيمي للعامل، عبر إشعاره بالاهتمام بمسيرته وتنميته المهنية داخل المؤسسة.

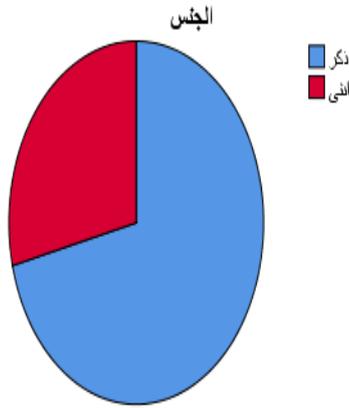
أما قيمة الارتباط الكاملة للمحور الرئيسي مع نفسه فقد كانت 1.000، وهو ما يُعد طبيعيًا إحصائيًا. تدل هذه النتائج على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الاتساق، وهو ما يُعزز الثقة في البيانات المستخلصة منه، ويُؤهلها لاستخدامها في اختبار الفرضيات الأساسية للدراسة

المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول تحليل خصائص عينة الدراسة

1- توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجدول 10: التكرارات و النسب المئوية حسب الجنس الشكل 12 : توزيع افراد العينة حسب الجنس



النسب المئوية	التكرارات	الجنس
71.2%	47	ذكر
28.8%	19	انثى
100%	66	المجموع

المصدر : البرنامج الإحصائي spss

تم توزيع العينة المكونة من 66 شخصًا بمؤسسة سونلغاز إمامة تلمسان بين الذكور والإناث. حيث

يمثل الذكور 71.2% من إجمالي العينة، بينما تمثل الإناث 28.8%.

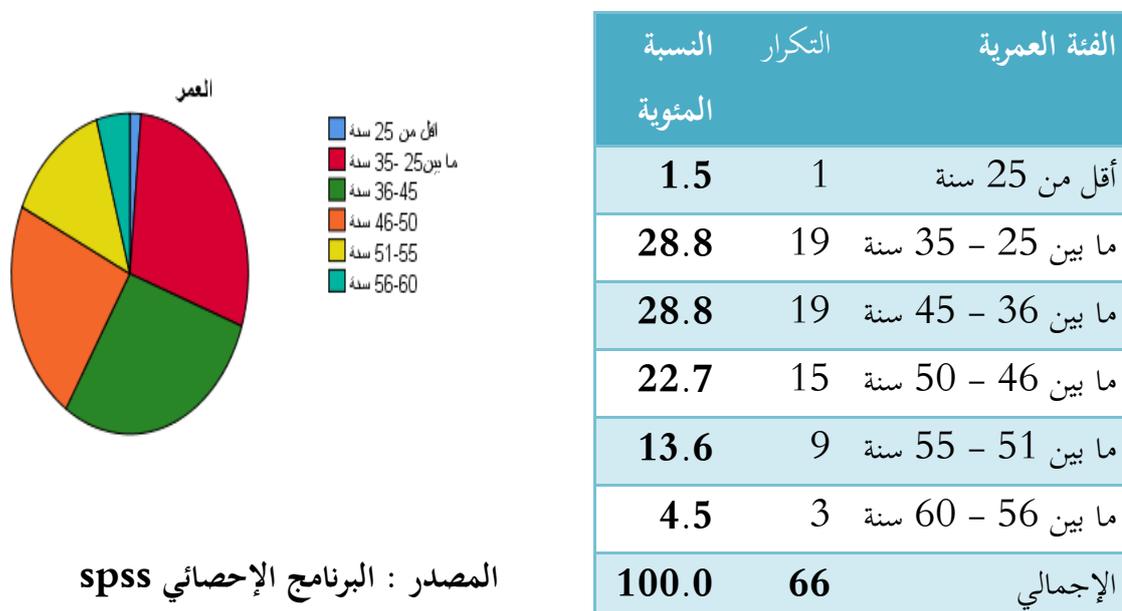
تشير هذه النسب إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، وهو ما قد يعكس الهيكل العام للموظفين في المؤسسة. وبالرغم من أن نسبة الإناث أقل، إلا أن مشاركتهن تظل ذات أهمية كبيرة في فهم تأثير استكشاف إدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما يتيح لنا مقارنة بين الجنسين وتحليل تأثير ذلك على المفاهيم المدروسة.

هذا التوزيع يوفر نقطة انطلاق لدراسة الفروقات المحتملة بين الجنسين في تأثير إدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي، ويساعد في التأكد من تأثير الجنس على المتغيرات المدروسة في بيئة العمل

بمؤسسة سونلغاز إمامة تلمسان

2 توزيع افراد العينة حسب السن :

الجدول 11 التكرارات و النسب المئوية حسب العمر الشكل 13 : توزيع افراد العينة حسب العمر



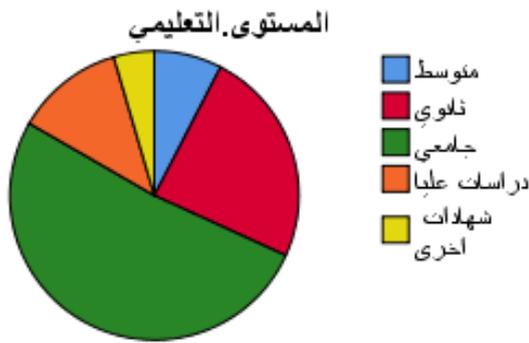
يُظهر الشكل الموالي توزيع الموظفين في مؤسسة سونلغاز إيمامة تلمسان عبر فئات عمرية مختلفة، مما يعكس تنوع الخبرات ومستويات النضج المهني داخل المؤسسة. ففي الفئة العمرية الأقل من 25 سنة يوجد موظف واحد فقط، مما يدل على أن التوظيف في هذه الفئة الشابة محدود أو أن المؤسسة تُفضل توظيف أصحاب الخبرة المكتسبة. أما الفئتان من 25 إلى 35 سنة ومن 36 إلى 45 سنة فهما الأكثر تمثيلاً، حيث يشكل كل منهما حوالي 28.8% من إجمالي الموظفين. هذه الفئات تُعدّ محورية، إذ أنها تمثل مرحلة بناء المسار الوظيفي وتطور الخبرات، مما يجعل استراتيجيات إدارة المسار الوظيفي ذات تأثير كبير على تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، نظراً لحاجتهم إلى التوجيه والتطوير الوظيفي المستمر.

ومن ناحية أخرى، تُظهر الفئات العمرية الأكبر مثل من 46 إلى 50 سنة ومن 51 إلى 55 سنة ومن 56 إلى 60 سنة وجود نسبة متفاوتة من الموظفين. ففي الفئة من 46 إلى 50 سنة (22.7%)، نجد موظفين ذوي خبرة متوسطة إلى متقدمة قد يكونون في مرحلة البحث عن الاستقرار

الوظيفي أو الترقية، لذا فإن تطبيق برامج تطوير المسار الوظيفي يمكن أن يزيد من شعورهم بالتقدير والولاء تجاه المؤسسة. أما الفئتان من 51 إلى 55 سنة (13.6%) ومن 56 إلى 60 سنة (4.5%)، فإنهما تمثلان مرحلة ما قبل التقاعد أو التقاعد المبكر، حيث يمكن أن يكون للبرامج التي تسهل انتقال الخبرات أو الإعداد للتقاعد دور في الحفاظ على الولاء التنظيمي وتعزيز الشعور بالانتماء.

3- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول 12: التكرارات و النسب المئوية المستوى التعليمي الشكل رقم 14 وزيع افراد العينة حسب المستوى ا



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	5	7.6%
ثانوي	16	24.2%
جامعي	34	51.5%
دراسات عليا	8	12.1%
شهادات أخرى	3	4.5%
الإجمالي	66	100.0%

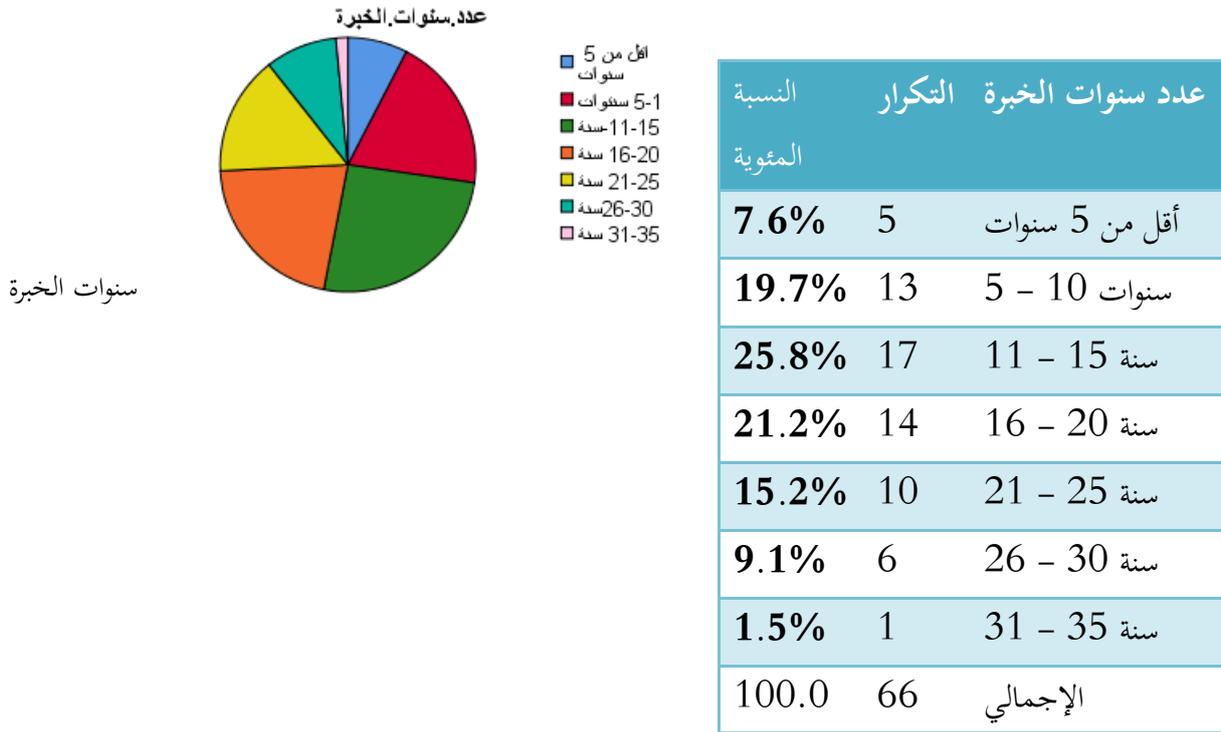
المصدر : البرنامج الإحصائي spss

يعرض الجدول توزيع مستويات التعليم بين موظفي العينة، حيث يظهر أن الأغلبية هم من الحاصلين على شهادة جامعية بنسبة 51.5%، مما يدل على مستوى تعليمي متقدم يساهم في رفع الكفاءة والأداء داخل المؤسسة. كما أن نسبة الحاصلين على شهادة ثانوية تبلغ 24.2%، مما يشير إلى وجود قاعدة معرفية جيدة تدعم تنفيذ المهام الوظيفية. وتأتي الدراسات العليا بنسبة 12.1%، مما يعكس اهتماماً بتوظيف كوادر متخصصة تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية وتطوير مستدام. أما الفئة ذات المستوى المتوسط فتشكل 7.6%، وتأتي الشهادات الأخرى بنسبة 4.5%، وهي ما قد تكون شهادات متخصصة أو دورات تدريبية أخرى.

يعكس هذا التوزيع استثمار المؤسسة في الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مستويات تعليمية متنوعة، مع تركيز واضح على الحاصلين على شهادات جامعية ودراسات عليا، الأمر الذي يمكن أن يسهم في تعزيز مسارات التطوير الوظيفي وزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

1 - توزيع افراد العينة حسب الاقدية في المؤسسة ::

الجدول 13: التكرارات و النسب المئوية حسب عدد سنوات الخبرة الشكل 15 التكرارات و النسب المئوية حسب عدد



المصدر : البرنامج الإحصائي spss

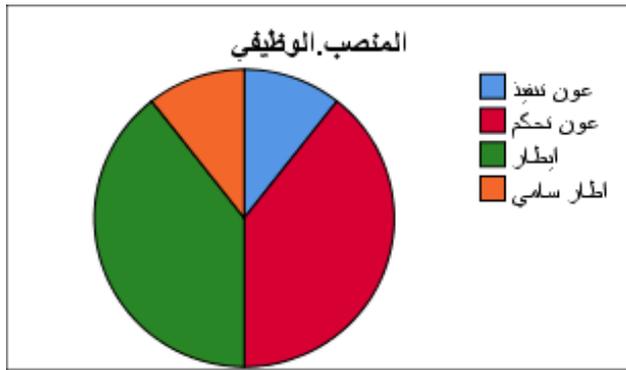
يُظهر الشكل توزيع سنوات الخدمة بين الموظفين، حيث يتوزع الموظفون على فترات زمنية مختلفة مما يعكس تباين الخبرات داخل المؤسسة. تبدأ الفئة الأولى "أقل من 5 سنوات" بنسبة 7,6%، مما يشير إلى وجود مجموعة محدودة من الموظفين الجدد الذين ربما لا يزالون في مرحلة الاندماج والتعلم. تليها الفئة "5-10 سنوات" بنسبة 19,7%، وهي فئة قد تكون قد اكتسبت خبرة كافية لتولي مهام أكثر تحدياً.

تُعد الفئة "11-15 سنة" الأكثر تمثيلاً بنسبة 25,8%، مما يدل على وجود عدد كبير من الموظفين الذين تجاوزوا مرحلة التجربة الأولية ويتمتعون بخبرة عملية متراكمة تؤهلهم للمشاركة الفاعلة في تطوير المؤسسة. كما تساهم الفئة "16-20 سنة" بنسبة 21,2% في استقرار الأداء المؤسسي بفضل خبراتهم الطويلة. تشكل الفئة "21-25 سنة" نسبة 15,2%، مما يشير إلى أن هناك عدد من الموظفين قد بلغوا مرحلة متقدمة من الخدمة، حيث يمكن أن تكون خبراتهم غنية وتساهم في توجيه الزملاء الأصغر سناً. وفي حين تمثل الفئة "26-30 سنة" نسبة 9,1%، فإنها قد تمثل نخبة الموظفين ذوي الخبرة العالية والمستويات المتخصصة. وأخيراً، تظهر الفئة "31-35 سنة" بنسبة 1,5% فقط، مما يدل على قلة الموظفين الذين يقضون فترة طويلة جداً في المؤسسة.

بشكل عام، يعكس هذا التوزيع تنوع الخبرات داخل المؤسسة، حيث يضم عدداً كبيراً من الموظفين في المراحل المتوسطة إلى المتقدمة من سنوات الخدمة، مما يمكن أن يكون له أثر إيجابي في نقل الخبرات وتطوير الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

2 توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي :

الجدول 14: التكرارات و النسب المئوية حسب المنصب الوظيفي الشكل رقم 16 التكرارات و النسب المئوية حسب المنصب



النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
10.6%	7	عون تنفيذ
39.4%	26	عون تحكم
39.4%	26	إطار
10.6%	7	إطار سامي
100.0	66	الإجمالي

المصدر : البرنامج الإحصائي spss

يعرض الشكل التالي توزيع الموظفين حسب الفئة الوظيفية داخل المؤسسة، حيث تنقسم الوظائف إلى أربع فئات رئيسية. نجد أن فئة "عون تنفيذ" تشكل 10.6% من إجمالي العينة، مما يشير إلى وجود عدد محدود من

الموظفين العاملين في هذا الدور التنفيذي المباشر. بينما تشكل كل من فئة "عون تحكم" و"إطار" نسبة 39.4% لكل منهما، مما يدل على أن غالبية الموظفين يشغلون مناصب تتطلب مهارات التحكم والإدارة الوسطى، وهي عادةً ما تكون أساسية في الحفاظ على سير العمل وتطبيق السياسات المؤسسية. وأخيراً، تشكل فئة "إطار سامي" أيضاً 10.6% من العينة، مما يعكس وجود عدد محدود من الموظفين في المناصب العليا أو ذات الصلاحيات الواسعة.

بشكل عام، يُظهر توزيع الفئات الوظيفية توازناً بين الوظائف التنفيذية والمتحكمة مع بروز واضح للدور الإداري المتوسط، وهو ما قد يشير إلى هيكل تنظيمي يهدف إلى توزيع المسؤوليات بين مختلف المستويات لتحقيق كفاءة واستقرار في أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في التعرف على أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، سيتم عرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تم الاعتماد في ذلك على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، أهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك لتحديد مستوى استجابات المبحوثين وقياس درجة تباينها، ومن ثم استخلاص النتائج التي تساعد في اختبار فرضيات الدراسة.

المحور الثاني : البيانات الخاصة إدارة المسار الوظيفي

1- التحليل الوصفي لإجابات العينة

يتضمن المتغير الأول وهو إدارة المسار الوظيفي في المؤسسة ويشتمل على 28 عبارة ويقابلها خمسة إجابات غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، اعتماداً على سلم ليكرت الخماسي، يختار العامل واحدة من الإجابات السابقة

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم توزيع الاستجابات وفق التدرج التالي: "موافق بشدة (1)" إلى "غير موافق بشدة (5)". وتم تحديد اتجاهات الإجابات بالاستناد إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من خلال قراءة نتائج الاستبيان، يتضح أن الاتجاه العام للإجابات يتراوح بين "موافق" و"محايد"، مما يعكس أن عينة الدراسة تدرك إلى حد مقبول وجود مساعٍ داخل المؤسسة نحو إدارة فعالة للمسار الوظيفي، ولكنها لا تعبر عن قناعة تامة أو التزام مطلق، حيث لم تظهر إجابات قوية من نوع "موافق بشدة"، ولم تسجل كذلك معارضة حادة أو رفض صريح.

كما أن الانحرافات المعيارية المسجلة - والتي تراوحت بين 0.73 و 1.21 - تشير إلى وجود تباين نسبي في وجهات نظر الموظفين، وهو ما يعكس اختلاف ظروف العمل، وتفاوت إدراك الأفراد للبرامج والسياسات المعتمدة في المؤسسة، أو حتى مدى استفادتهم منها.

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المحور الثاني

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات افراد العينة					العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1 توجيه الإدارة للمسار الوظيفي									
10	موافق	1,070	2,484	4	10	7	38	7	س 1 تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي
		48	8	6,1	15,2	10,6	57,6	10,6	
27	محايد	1,097	2,681	4	15	8	34	5	س 2 توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي
		68	8	6,1	22,7	12,1	51,5	7,6	
26	محايد	1,067	3,242	7	24	15	18	2	س 3 يدرك الموظف مساره المهني مسبقاً
		86	4	10,6	36,4	22,7	27,3	3,0	
12	محايد	1,116	2,787	6	13	12	31	4	س 4 تهدف خطط المسارات الوظيفية لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين
		52	9	9,1	19,7	18,2	47,0	6,1	
17	محايد	1,095	3,000	7	16	15	26	2	س 5 تعدل الإدارة المسار الوظيفي حسب مستوى أداء العامل
		45	0	10,6	24,2	22,7	39,4	3,0	
5	موافق	,9636	2,454	1	12	10	36	7	س 6 تقدم المؤسسة برامج تدريبية متكاملة لتطوير الموظفين
		8	5	1,5	18,2	15,2	54,5	10,6	
25	محايد	1,126	3,197	9	19	17	18	3	س 7 يتمتع الموظفون بإمكانية المشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بمسارهما الوظيفي
		19	0	13,6	28,8	25,8	27,3	4,5	
9	موافق	1,083	2,560	3	13	10	32	8	س 8 فضل وجود مرشد يوجهني في مساري الوظيفي
		14	6	4,5	19,7	15,2	48,5	12,1	
التوظيف									
13	محايد	1,166	2,803	7	13	11	30	5	س 9 الاجرائات المتبعة في عملية التوظيف واضحة و منظمة
		45	0	10,6	19,7	16,7	45,5	7,6	
19	محايد	1,111	3,106	6	21	18	16	5	س 10 تتم عملية التوظيف بناء على الكفاءة و المؤهلات فقط
		18	1	9,1	31,8	27,3	24,2	7,6	
23	محايد	1,034	3,227	8	18	23	15	2	س 11 اشعر بتن عملية التوظيف خالية من التحيز و المحاباة
		71	3	12,1	27,3	34,8	22,7	3,0	
24	محايد			9	21	18	15	3	

		1,103 08	3,272 7	13,6	31,8	27,3	22,7	4,5	س 12 يتم التعيين العامل المناسب في المكان المناسب
6	موافق	,9636 8	2,545 5	1 1,5	11 16,7	19 28,8	27 40,9	8 12,1	س 13 انا راضي عن عملية التوظيف في المؤسسة التكوين
8	موافق	,8966 4	2,560 6	2 3,0	9 13,6	16 24,2	36 54,5	3 4,5	س 14 الإدارة تعتبر المسارات الوظيفية هي الأساس في رسم استراتيجية التكوين في المنظمة
21	محايد	1,004 07	2,712 1	2 3,0	16 24,2	13 19,7	31 47,0	4 6,1	س 15 تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
4	موافق	,8452 5	2,469 7	1 1,5	8 12,1	16 24,2	37 56,1	4 6,1	س 16 يتم تحديث البرامج التكوينية بانتظام لمواكبة التطورات
28	محايد	,8798 4	2,681 8	00 00	16 24,2	15 22,7	33 50,0	2 3,0	س 17 مدة التكوين كافية لتحقيق الأهداف المرجوة
2	موافق	,8251 6	2,106 1	1 1,5	4 6,1	8 12,1	41 62,1	12 18,2	س 18 يساعد التدريب المتدرج في التغلب على نقاط ضعفهم الترقية
7	موافق	1,055 12	2,545 5	3 4,5	11 16,7	13 19,7	31 47,0	8 12,1	س 19 هناك معايير واضحة للترقية بالمؤسسة
15	محايد	1,170 96	3,061 5	9 13,6	16 24,2	13 19,7	24 36,4	4 6,1	س 20 تتم الترقية بناءً على أسس عادلة
18	محايد	1,130 22	3,121 2	9 13,6	17 25,8	15 22,7	23 34,8	2 3,0	س 21 يتم تطبيق معايير شفافة في الترقيات والتنقلات الداخلية
20	محايد	1,219 50	2,666 7	6 9,1	13 19,7	10 15,2	27 40,9	10 15,2	س 22 تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقية إليها
22	محايد	,9852 1	2,727 3	3 4,5	13 19,7	16 24,2	31 47,0	3 4,5	س 23 تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي التحفيز
11	محايد	1,110 24	2,757 6	4 6,1	14 21,2	18 27,3	22 33,3	8 12,1	س 24 تمنح الحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة وعادلة

14	محايد	1,070 48	2,848 5	4 6,1	17 25,8	14 21,2	27 40,9	4 6,1	س25 تمنح مكافآت على الجهود المتميزة والأعمال الإضافية بشكل استثنائي
16	محايد	1,030 20	2,984 8	3 4,5	21 31,8	18 27,3	20 30,3	4 6,1	س26 توفر المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحفيز والتطوير المهني
1	موافق	,7385 5	2,090 9	00 00	4 6,1	9 13,6	42 63,6	11 16,7	س27 تعتبر ميداليات الأقدمية دافعاً مهماً لتحفيزي وزيادة ولائي للمؤسسة
3	موافق	,9074 9	2,287 9	1 1,5	7 10,6	12 18,2	36 54,5	10 15,2	س28 تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحاتي الوظيفية
	محايد	0,674 48	2,748 4						المتوسط الكلي للمحور الثاني

المصدر : من اعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

تحليل محور "إدارة المسار الوظيفي"

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور "إدارة المسار الوظيفي" **2.7484**، وهو ما يضعه ضمن الفئة "محايد"، ويعكس تقييماً معتدلاً من طرف الموظفين لهذا الجانب داخل المؤسسة. أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ **0.67448**، ما يشير إلى وجود درجة متوسطة من التباين بين آراء أفراد العينة، ويدلّ على تقارب نسبي في تقييماتهم العامة.

أولاً: العبارات ذات المتوسطات الأدنى (اتفاق إيجابي نسبي)

سجّلت بعض العبارات متوسطات حسابية منخفضة (أقل من 2.60)، ما يدل على اتفاق إيجابي نسبي من طرف الموظفين تجاه بعض أبعاد إدارة المسار الوظيفي. من أبرز هذه العبارات:

س27: "تعتبر ميداليات الأقدمية دافعاً مهماً لتحفيزي" (2.0909)

س18: "يساعد التدريب المتدرجين في التغلب على نقاط ضعفهم" (2.1061)

س28: "تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة" (2.2879)

س6 وس16: حول البرامج التدريبية (2.4545 و 2.4697)

تشير هذه النتائج إلى وجود رضا نسبي حول الجوانب المتعلقة بالتحفيز، التدريب، وأهداف المسار المهني، مما يعكس اهتمام الموظفين بالتطوير الذاتي واستعدادهم للانخراط في البرامج ذات العلاقة إذا توفرت بيئة داعمة.

ثانيًا: العبارات ذات المتوسطات الأعلى (حيادية أو نقدية)

في المقابل، برزت مجموعة من العبارات التي تجاوز متوسطها 3.00، وهو ما يعكس اتجاهًا حياديًا أو نقديًا نسبيًا، ومن أبرزها:

س12: "يتم تعيين العامل المناسب في المكان المناسب" (3.2727)

س3: "يدرك الموظف مساره المهني مسبقًا" (3.2424)

س11: "عملية التوظيف خالية من التحيز" (3.2273)

س7: "يتم إشراكي في قرارات تتعلق بمساري الوظيفي" (3.1970)

تعكس هذه القيم تذبذبًا في آراء الموظفين تجاه العدالة والشفافية في التوظيف، وضبابية في وضوح المسارات المهنية، وغياب المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم المهني.

ثالثًا: الاتجاه المحايد كظاهرة عامة

الغالبية من العبارات تركزت ضمن الفئة "محايد"، كما في الأسئلة: 2، 3، 4، 5، 7، 9، 10، 11، 12، 15، 17، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26. هذا الاتجاه قد يُفسّر بـ:

غموض الإجراءات الداخلية المتعلقة بتطور المسار المهني.

تفاوت فرص التكوين والترقية بين الموظفين.

غياب المتابعة الفردية لمساراتهم المهنية.

ضعف نظام التقييم الدوري للأداء.

هذا النمط المحايد يعكس ضعف التواصل التنظيمي مع الموظفين بشأن مستقبلهم المهني، ويستدعي تدخلاً إدارياً لتعزيز الشفافية، الإشراف، والوضوح في التخطيط والتطوير المهني.

رابعاً: التباين في الآراء بين الموظفين

ظهر تباين ملحوظ في بعض العبارات التي سجلت انحرافاً معيارياً مرتفعاً، مثل:

س22 (1.2195)

س9، س10، س21 أكثر من (1.13)

هذا التباين يُعزى إلى اختلاف طبيعة المناصب، تفاوت سنوات الأقدمية، أو تفاوت فرص الاستفادة من برامج التطوير، مما يستدعي مراجعة السياسات التنظيمية لضمان تكافؤ الفرص والعدالة الداخلية.

خامساً: غياب المعارضة الشديدة

لم تُسجّل أي عبارة متوسطةً يتجاوز (4.20)، ما يدل على غياب الرفض أو المعارضة التامة من طرف الموظفين للممارسات الحالية، وهو مؤشر إيجابي يعكس استعداداً عاماً للانخراط في برامج تطويرية مستقبلية، إذا توفرت الظروف والموارد المناسبة.

الخلاصة التحليلية

الموظفون يُظهرون رضا نسبياً تجاه بعض الجوانب، خاصة المتعلقة بالتدريب والتحفيز والمسار المهني.

توجد نقاط ضعف واضحة في مجالات التوظيف العادل، المشاركة، والتخطيط المهني الفردي.

الاتجاه العام "الحيادي" يُعبر عن غياب الشفافية الكافية والتواصل المؤسسي الفعال.

هناك تباين نسبي في الآراء يعكس اختلافات في تجارب الموظفين.

توجد فرص واعدة للتطوير إذا ما تم تفعيل سياسات واضحة وشاملة لإدارة المسار الوظيفي.

-المحور الثالث : البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي

الجدول رقم 16 :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المحور الثالث

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات افراد العينة					العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	
									المحور 3 الولاء التنظيمي
									تكرار
									نسبة مئوية
1 ولاء التنظيمي									
4	موافق	,8544	2,090	2	2	9	40	13	س 29 أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي
		4	9	3,0	3,0	13,6	60,6	19,7	
1	موافق	,7323	1,954	1	1	7	42	15	س 30 اعتبر نجاح المؤسسة جزءاً من نجاحي الشخصي
		7	5	1,5	1,5	10,6	63,6	22,7	
2	موافق	,7323	1,954	00	3	7	40	16	س 31 أفتخر بعملتي في هذه المنظمة
		7	5	00	4,5	10,6	60,6	24,2	
9	موافق	,8469	2,257	1	4	16	35	10	س 32 أوصي الآخرين بالانضمام إلى مؤسستي
		06	58	1,5	6,1	24,2	53,0	15,2	
3	موافق	,6317	1,969	00	1	9	43	13	س 33 أحرص على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة
		2	7	00	1,5	13,6	65,2	19,7	
7	موافق	1,041	2,469	3	9	13	32	9	س 34 أشعر بالرضا عن العلاقة بيني وبين الإدارة
		0	7	4,5	13,6	19,7	48,5	13,6	
12				6	20	13	24	3	

	محا يد	1,108 98	3,030 3	9,1	30,3	19,7	36,4	4,5	س 35 أن المؤسسة تهتم برفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل
8	موافق	,8625 9	2,545 5	1 1,5	9 13,6	19 28,8	33 50,0	4 6,1	س36 تضمن المنظمة مستقبلاً كريماً للعاملين وللأمان الوظيفي
علاقة إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي									
10	موافق	1,039 66	2,560 6	3 4,5	10 15,2	16 24,2	29 43,9	8 12,1	س37 إدارة واضحة للمسار الوظيفي تعزز استمرارية الموظفين في المؤسسة وتقلل من احتمالية تركهم لها
11	محا يد	,9932 2	2,757 6	2 3,0	16 24,2	16 24,2	28 42,4	4 6,1	س38 المؤسسة تستثمر في مستقبلي المهني من خلال خطط تكوين وتطوير واضحة
9	موافق	,9303 2	2,560 6	2 3,0	10 15,2	15 22,7	35 53,0	4 6,1	س39 الفرص العادلة للترقية في المؤسسة تشجعني على البقاء فيها لفترة طويلة
5	موافق	1,040 10	2,318 2	3 4,5	7 10,6	10 15,2	34 51,5	12 18,2	س40 التقييم العادل للأداء يعزز شعور العامل بالأمان والاستقرار
	محا يد	0,645 67	2,430 5	المتوسط الكلي للمحور الثالث الولاء التنظيمي					

المصدر : من اعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

تحليل محور "الولاء التنظيمي"

يشير المتوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي والبالغ 2.43 إلى توجه عام يتراوح بين غير موافق ومحيد، حسب سلم ليكرت الخماسي.

ما يعني أن الموظفين لا يُظهرون رضاً واضحاً عن جوانب الولاء داخل المؤسسة، الأمر الذي يتطلب تعزيز الجوانب المتعلقة بالدعم المهني، العدالة التنظيمية، والتقدير الوظيفي لضمان استدامة الولاء.

أولاً: ولاء عاطفي وسلوكي قوي – عبارات ذات متوسطات منخفضة (2.10 <)

تجلى الولاء التنظيمي العاطفي والسلوكي في عدد من العبارات التي حظيت بمتوسطات حسابية منخفضة، مما يشير إلى قناعة قوية لدى الموظفين وارتباط وجداني بالمؤسسة:

س30: "أعتبر نجاح المؤسسة جزءاً من نجاحي الشخصي" (1.9545)

س31: "أفتخر بعملتي في هذه المنظمة" (1.9545)

س33: "أحرص على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة" (1.9697)

س29: "أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي" (2.0909)

تؤكد هذه النتائج وجود مشاعر قوية من الانتماء والفخر والاستعداد لبذل الجهد، وهو ما يمثل أحد الركائز الأساسية للولاء التنظيمي العاطفي والسلوكي.

ثانياً: مواطن الحياد وضعف الولاء الاستمراري – عبارات ذات متوسطات مرتفعة (2.50 >)

سجلت بعض العبارات متوسطات أعلى نسبياً، ما يعكس حياداً أو ترددًا في آراء الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالرفاهية المهنية والتطوير:

س35: "أن المؤسسة تهتم برفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل" (3.0303)

س38: "المؤسسة تستثمر في مستقبلي المهني من خلال خطط تكوين وتطوير واضحة" (2.7576)

س37 و س39: "إدارة واضحة للمسار الوظيفي" و"الفرص العادلة للترقية" (2.5606 لكل منهما)

تشير هذه الأرقام إلى وجود قصور أو غموض في تطبيق السياسات المرتبطة بالتكوين، الترقية، والعدالة، وهو ما قد يؤثر سلبيًا على الولاء الاستمراري ويحد من الرغبة في الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

ثالثًا: رضا متوسط عن العلاقة مع الإدارة والتقييم - متوسطات بين (2.30-2.50)

تعكس بعض العبارات مستوى متوسطًا من الرضا عن الجوانب الإدارية والتنظيمية:

س34: "أشعر بالرضا عن العلاقة بيني وبين الإدارة" (2.4697)

س36: "المنظمة تضمن مستقبلًا كريمًا للعاملين" (2.5455)

س40: "التقييم العادل للأداء يعزز شعور العامل بالأمان" (2.3182)

ورغم وقوع هذه العبارات ضمن فئة "موافق"، إلا أن مستويات الرضا تبقى معتدلة، مما يشير إلى إمكانية تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال تعميق العدالة، والتقدير، والشفافية التنظيمية.

رابعًا: تفاوت في الآراء - انحرافات معيارية مرتفعة (1.00)

سُجلت بعض الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبيًا، مما يعكس تباينًا في تقييم الموظفين:

س 34 : 1.0410

س40 : 1.0401

س37، س38، س39: تتراوح بين 0.93 و1.04

يشير هذا التفاوت إلى وجود اختلافات في إدراك السياسات بين أقسام أو مستويات وظيفية مختلفة، ما يستدعي التدخل الإداري لتوحيد الممارسات وضمان العدالة التنظيمية.

خامسًا: غياب الاتجاهات السلبية الحادة

لم تتجاوز أي عبارة متوسطًا يفوق 3.5، كما لم تُسجل نسب مرتفعة ضمن فئتي "غير موافق" أو "غير موافق بشدة"، وهو ما يدل على غياب مظاهر المعارضة الشديدة أو الرفض العلني للسياسات التنظيمية، مما يوفر قاعدة صلبة يمكن البناء عليها لتعزيز الولاء.

بالتالي يتسم الولاء التنظيمي في شركة سونلغاز مديرية تلمسان بسمات عاطفية وسلوكية إيجابية، حيث يعبر الموظفون عن شعورهم بالفخر والانتماء واستعدادهم لبذل جهد إضافي. مع ذلك، يظهر الولاء الاستمراري بعض الثغرات المتعلقة بالمستقبل المهني، العدالة في الترقية، والاهتمام برفاهية الموظف، وهو ما قد يؤثر على استدامة هذا الولاء على المدى البعيد. كما يعكس التباين في تقييمات الموظفين تفاوتاً في الممارسات الإدارية بين الأقسام المختلفة، مما يستدعي الحاجة إلى سياسات إدارية أكثر وضوحاً وتوحيداً. على الرغم من وجود سياسات جزئية لإدارة المسار الوظيفي، إلا أن هذه السياسات بحاجة إلى مزيد من التوضيح والتفعيل المتوازن لتحقيق تأثير أكبر في تعزيز الولاء التنظيمي. يتطلب الأمر تعزيز الثقة التنظيمية والاهتمام بتحقيق العدالة في الترقية وتوفير فرص التطوير المهني المستدام. كما يجب تحسين العلاقة مع الإدارة وتطوير نظم تحفيز فعالة تعترف بالمجهودات المبذولة، مما يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي بشكل ملموس

المطلب الثالث اختبار الفرضيات الدراسة

انطلاقاً من التحليل الذي قمنا به في الدراسة، سنسعى في هذا المطلب إلى التحقق من صحة الفرضيات التي تم اقتراحها، وذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وتحليلها باستخدام أسلوب تحليل التباين المرتبط بالانحدار الخطي البسيط. ويهدف هذا الإجراء إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتمثلة في إدارة المسار الوظيفي كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

وقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية البديلة: H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

وبناءً على هذه الفرضيات، تم اعتماد قاعدة اتخاذ القرار التالية:

إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أو (P-value) أقل من 0.05، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، فيتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسية

"إدارة المسار الوظيفي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان عند مستوى دلالة 0.05"، فقد تم تحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) من خلال تطبيق أسلوب الانحدار الخطي البسيط، بما في ذلك احتساب معامل الارتباط، معامل التحديد، واختبار معنوية النموذج الإحصائي. تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان عند مستوى دلالة 0.05.

"الفرضية البديلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان عند مستوى دلالة 0.05."

مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة BETA	معامل الانحدار B	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R ²	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط R	X	Y
0.000	0.402	0.738	93.691	0.41454	0.588	0.594	0.771	إدارة المسار الوظيفي	الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.771، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية؛ فكلما تحسنت إدارة المسار الوظيفي، ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ 0.594، ما يعني أن 59.4% من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في إدارة المسار الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية (40.6%) إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما بلغ معامل التحديد المعدل (R²) المعدل 0.588، وهو قريب من R²، مما يعزز من استقرار النموذج وصلاحيته لتفسير العلاقة حتى بعد تصحيح تأثير حجم العينة.

بلغ الخطأ المعياري للتقدير **0.41454**، وهو مؤشر على أن الفروقات بين القيم الحقيقية والقيم المتوقعة منخفضة نسبياً، مما يعكس دقة النموذج الإحصائي. أما اختبار معنوية النموذج (F) فقد أسفر عن قيمة بلغت **93.691**، بمستوى دلالة (**Sig = 0.000**)، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته الإحصائية في تفسير العلاقة بين المتغيرات

وفيما يخص تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط، كانت نتائج المعاملات كما يلي:

الجدول رقم 17 معامل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي

القيمة الاحتمالية sig	قيمة المعامل B	
0,067	0,402	الثابت
0,000	0,738	إدارة المسار الوظيفي

تشير هذه النتائج إلى أن الثابت في المعادلة (0.402) يُعبر عن مستوى الولاء التنظيمي في حالة غياب إدارة فعالة للمسار الوظيفي. غير أن القيمة الاحتمالية المرتبطة به (Sig = 0.067) تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذا الثابت غير معنوي إحصائياً.

في المقابل، كانت قيمة معامل B المرتبطة بمتغير إدارة المسار الوظيفي **0.738**، وهو ما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المسار الوظيفي تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بمقدار 0.738 وحدة. وقد بلغت القيمة الاحتمالية **0.000**، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية. و الفرضية البديلة مقبولة

بناءً على ما سبق، معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي $Y = 0.402 + 0.738X$:

حيث Y: الولاء التنظيمي (المتغير التابع)

X: إدارة المسار الوظيفي (المتغير المستقل)

وتدل هذه المعادلة على أن إدارة المسار الوظيفي تُعد عاملاً مؤثراً بشكل إيجابي وملحوظ في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين. إذ يشير النموذج إلى أن تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة في مجالات التوظيف، التكوين، الترقية، والتحفيز من شأنه أن يساهم في بناء علاقة مستدامة بين المؤسسة وأفرادها، تركز على الالتزام والثقة والانتماء، وهو ما يعزز من مستويات الولاء التنظيمي بشكل ملموس.

اختبار الفرضيات الفرعية

سبتم اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى تتمثل الفرضية الأولى في توجيه الإدارة للمسار الوظيفي يؤثر إيجابيًا على الولاء التنظيمي سيتم صياغة الفرضية الصفرية و البديلة كالاتي :

-الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر توجيه الإدارة للمسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي

-الفرضية البديلة H_1 : يؤثر توجيه الإدارة للمسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي

الجدول نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة لثاثير توجيه الإدارة للمسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F في اختبار ANOVA	مستوى الدلالة في (.Sig) ANOVA	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة للمتغير
الولاء التنظيمي	توجيه الإدارة للمسار الوظيفي	0,718	0,515	68,001	0,000	0,606	0,000

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين توجيه الإدارة للمسار الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0,718). كما تبين أن توجيه الإدارة يفسر ما نسبته (51,5%) من التغيرات الحاصلة في مستويات الولاء التنظيمي، وهو ما تؤكدته قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,515)، مما يعكس قدرة المتغير المستقل على تفسير جزء معتبر من التباين في المتغير التابع.

وقد أظهرت نتائج اختبار ANOVA دلالة إحصائية للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) حوالي (68,001) عند مستوى دلالة (Sig. = 0,000)، مما يشير إلى معنوية تأثير توجيه الإدارة على الولاء التنظيمي.

كما أظهرت نتائج معامل الانحدار غير المعياري أن لتوجيه الإدارة تأثيرًا إيجابيًا دالًا على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) حوالي (0,606) مع دلالة معنوية (Sig. = 0,000)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة توجيه الإدارة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بمقدار (0,606) وحدة.

استنادًا إلى ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير توجيه الإدارة للمسار الوظيفي على الولاء التنظيمي قد تم قبولها، حيث أظهرت النتائج دلالة معنوية وعلاقة قوية موجبة بين المتغيرين.

بالتالي

الفرضية الفرعية	النتيجة	مبرر القبول أو الرفض
توجيه الإدارة للمسار الوظيفي يؤثر إيجابيًا على الولاء التنظيمي	H1 مقبولة	لأن $0.05 < \text{Sig.} = 0.000$ ومعامل الارتباط قوي موجب ($R=0.718$)

الفرضية الثانية يؤثر التوظيف علي تحقيق الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز تلمسان

-الفرضية الصفرية H0 : لا يؤثر التوظيف علي تحقيق الولاء التنظيمي

-الفرضية البديلة H1 : يؤثر التوظيف علي تحقيق الولاء التنظيمي

الجدوا رقم نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التوظيف و الولاء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F في اختبار ANOVA	مستوى الدلالة في ANOVA (Sig.)	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة للمتغير
الولاء التنظيمي	توظيف	0,523	0,273	24,075	0,000	0,385	0,000

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين التوظيف والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0,523)، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة

بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي (0,273)، مما يعني أن التوظيف يفسر حوالي (27,3%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي، وهي نسبة تفسير مقبولة ولكن قليلة.

كذلك أظهرت نتائج اختبار ANOVA معنوية النموذج الإحصائية، حيث بلغت قيمة (F) حوالي (24,075) عند مستوى دلالة (Sig. = 0,000)، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج ككل، وبالتالي وجود تأثير معنوي للتوظيف على الولاء التنظيمي.

من جهة أخرى، كشفت نتائج معامل الانحدار غير المعياري أن للتوظيف تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) حوالي (0,385) مع دلالة معنوية (Sig. = 0,000). ويعني ذلك أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التوظيف تؤدي إلى ارتفاع الولاء التنظيمي بمقدار (0,385) وحدة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إنه تم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود تأثير إيجابي دال للتوظيف على الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية	النتيجة	مبرر القبول أو الرفض
التوظيف يؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي	مقبولة H1	لأن $0.05 < \text{Sig.} = 0.000$ ومعامل الارتباط موجب ($R = 0,523$)

فرضية الثالثة يؤثر التكوين علي تحقيق الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز تلمسان

-الفرضية الصفرية H0 : لا يؤثر التكوين علي تحقيق الولاء التنظيمي

-الفرضية البديلة H1 : يؤثر التكوين علي تحقيق الولاء التنظيمي

الجدوا رقم نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين و الولاء التنظيمي

المتغير المتغير	المتغير المستقل	قيمة F في اختبار	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
--------------------	--------------------	---------------------	------------------	-------------------	------------------

Sig للمتغير	B ر	(.Sig) في ANOVA	ANOVA	R ² المعدل	معامل الارتباط R ²	معامل الارتباط R	التكوين	الولاء التنظيمي
0,000	0,638	0,000	45,333	0,405	0,415	0,644		

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التكوين و الولاء التنظيمي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0,644)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج تحليل معامل التحديد (R²) حوالي (0,415)، مما يعني أن التكوين يفسر حوالي 41,5% من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي. تعد هذه النسبة عالية في الدراسات الاجتماعية وتشير إلى أن التكوين له تأثير معتبر على الولاء التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار ANOVA دلالة إحصائية للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) حوالي (45,333) عند مستوى دلالة (Sig. = 0,000)، مما يشير إلى دلالة معنوية للنموذج بأكمله. وهذا يؤكد أن التكوين له تأثير دال إحصائياً على الولاء التنظيمي.

كما أظهرت نتائج معامل الانحدار غير المعياري أن للتكوين تأثيراً إيجابياً دالاً على الولاء التنظيمي. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) حوالي (0,638) مع دلالة معنوية (Sig. = 0,000)، مما يعني أن كل زيادة في التكوين بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بمقدار 0,638 وحدة. وبذلك، يمكن القول إن التكوين له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية	النتيجة	مبرر القبول أو الرفض
تكوين يؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي	H1 مقبولة	لأن $0.05 < 0.000 = \text{Sig.}$ ومعامل الارتباط موجب (R = 0,644)

الفرضية الرابعة الترقية تؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي

-الفرضية الصفرية H0 : لا تؤثر الترقية علي تحقيق الولاء التنظيمي

-الفرضية البديلة H1 : تؤثر الترقية علي تحقيق الولاء التنظيمي

الجدوا رقم نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الترقية و الولاء التنظيمي

المتغير المتغير	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	R ²	قيمة F في اختبار	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	الترقية	R	R ²	ANOVA	(.Sig) في ANOVA	B	Sig	للمتغير
		0,672	0,452	0,443	52,790	0,000	0,485	0,000

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الترقية و الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0,672)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج تحليل معامل التحديد (R²) حوالي (0,452)، مما يعني أن الترقية تفسر حوالي 45,2% من التغيرات في الولاء التنظيمي، وهو ما يعتبر تأثيرًا ملحوظًا في هذا السياق.

أما بالنسبة لاختبار ANOVA، فقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) حوالي (52,790) عند مستوى دلالة (Sig. = 0,000)، مما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيًا وأن الترقية لها تأثير معنوي على الولاء التنظيمي.

كما أظهرت نتائج معامل الانحدار غير المعياري أن الترقية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على الولاء التنظيمي. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) حوالي (0,485) مع دلالة معنوية (Sig. = 0,000)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الترقية تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بمقدار 0,485 وحدة.

وعليه، يمكن القول إن الترقية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية	النتيجة	مبرر القبول أو الرفض
الترقية يؤثر إيجابيًا على الولاء التنظيمي	H1 مقبولة	لأن $0.05 < 0.000 = \text{Sig.}$ ومعامل الارتباط موجب ($R = 0,672$)

الفرضية الخامسة يؤثر التحفيز إيجابا على الولاء التنظيمي

-الفرضية الصفرية H0 : لا يؤثر التحفيز علي تحقيق الولاء التنظيمي

-الفرضية البديلة H1 : يؤثر التحفيز علي تحقيق الولاء التنظيمي

الجدوا رقم نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التحفيز و الولاء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستق	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F في اختبار ANOVA	مستوى الدلالة في ANOVA	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة للمتغير
الولاء التنظيمي <td>التحفيز</td> <td>0,705</td> <td>0,497</td> <td>63,338</td> <td>0,490</td> <td>0,581</td> <td>0,000</td>	التحفيز	0,705	0,497	63,338	0,490	0,581	0,000

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحفيز و الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0,705)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج تحليل معامل التحديد (R²) حوالي (0,497)، مما يعني أن التحفيز يفسر حوالي 49,7% من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي، وهي نسبة تفسير جيدة جداً في الدراسات الاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار ANOVA دلالة إحصائية قوية للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) حوالي (63,338) عند مستوى دلالة (Sig. = 0,000)، مما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً وأن التحفيز له تأثير دال إحصائياً على الولاء التنظيمي.

أما نتائج معامل الانحدار غير المعياري فقد أظهرت أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) حوالي (0,581) مع دلالة معنوية (Sig. = 0,000). وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بمقدار 0,581 وحدة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التحفيز له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الولاء التنظيمي.

التحفيز له أقوى تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي مقارنةً بكل المتغيرات الأخرى (R = 0.705). يُعتبر المتغير الأكثر تأثيراً في دراستك.

الفرضية الفرعية	النتيجة	مبرر القبول أو الرفض
التحفيز يؤثر إيجابيًا على الولاء التنظيمي	H1 مقبولة	لأن $0.05 < \text{Sig.} = 0.000$ ومعامل الارتباط قوي ($R = 0.705$)

الاستنتاج النهائي:

الفرضية الفرعية	نوع العلاقة	R	قوة العلاقة	R ²	B	Sig.	النتيجة
توجيه الإدارة للمسار الوظيفي ↔ الولاء التنظيمي	موجبة قوية جدًا ودالة	0.718	قوية جدًا	0.515	0.606	0.000	H1 مقبولة
التحفيز ↔ الولاء التنظيمي	موجبة قوية جدًا ودالة	0.705	قوية جدًا	0.497	0.581	0.000	H1 مقبولة
الترقية ↔ الولاء التنظيمي	موجبة قوية ودالة	0.672	قوية	0.452	0.485	0.000	H1 مقبولة
التكوين ↔ الولاء التنظيمي	موجبة قوية ودالة	0.644	قوية	0.415	0.638	0.000	H1 مقبولة
التوظيف ↔ الولاء التنظيمي	موجبة متوسطة ودالة	0.523	متوسطة	0.273	0.385	0.000	H1 مقبولة

توصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة المسار الوظيفي تؤثر بدرجات متفاوتة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، وقد جاءت النتائج كما يلي: تصدّر توجيه الإدارة للمسار الوظيفي قائمة الأبعاد الأكثر تأثيرًا، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار له ($B = 0.606$)، وبقوة ارتباط كبيرة جدًا ($R = 0.718$) عند مستوى دلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن وضوح التوجيه والتخطيط المهني من قبل الإدارة يعزز التزام الموظفين وانتماءهم للمؤسسة. يليه التحفيز بمعامل انحدار ($B = 0.581$) ودرجة ارتباط قوية جدًا أيضًا ($R = 0.705$)، مما يعكس الدور الفعال للحوافز المعنوية والمادية في تقوية العلاقة بين الموظف والمؤسسة. أما الترقية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل ($B = 0.485$) وارتباط قوي ($R = 0.672$)، مشيرة إلى أن توفر فرص الترقية يعزز الشعور بالتقدير والتطور المهني، ما ينعكس إيجابًا على الولاء التنظيمي. وفي المرتبة الرابعة، جاء التكوين بقيمة معامل انحدار أعلى نسبيًا ($B = 0.638$) لكن بدرجة ارتباط أقل ($R = 0.644$)، ما قد يدل على أن

التكوين وحده لا يكفي لتعزيز الولاء ما لم يكن مرتبطاً بأهداف وظيفية واضحة وتحفيزية. وأخيراً، حلّ التوظيف في المرتبة الأخيرة، بمعامل انحدار ($B = 0.385$) وارتباط متوسط ($R = 0.523$)، ما يشير إلى أن مجرد التوظيف لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الولاء التنظيمي ما لم يصاحبه مسار مهني منظم ومحفّز

نتائج الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان.

من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم قبول الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لإدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي، بقيمة دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد أن تحسين إدارة المسار الوظيفي يساهم في رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوجيه الإدارة للمسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكوين في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للترقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

تم قبول جميع الفرضيات الفرعية، حيث كشفت نتائج التحليل الإحصائي ($\text{Sig.} = 0.000$) عن وجود تأثيرات إيجابية معنوية لكل بُعد من أبعاد إدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي، وبدرجات متفاوتة:

- أكبر تأثير: توجيه الإدارة للمسار والتحفيز.
- تأثيرات إيجابية أقل نسبياً: الترقية، التكوين، والتوظيف.

الاستنتاج العام:

تؤكد نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا فعالًا ومباشرًا لإدارة المسار الوظيفي، بجميع أبعاده، على تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتلمسان. مما يبرهن على أهمية تبني ممارسات إدارية استراتيجية في التوجيه، والتوظيف، والتكوين، والترقية، والتحفيز، من أجل ضمان استقرار وارتباط العاملين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل حاولنا التعرف علي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في تلمسان محل الدراسة و التطرق الي هيكلها التنظيمي و لاجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كاداة لجمع المعلومات حيث تضمن محورين ثمثلا في إدارة المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي

تم تفرغ الاستبانة و تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج spss نسخة 26 و بعد اختبار صحة الفرضيات اختبارات مستوى الدلالة (حيث $Sig = ,000$ لجميع الفرضيات) حيث تم التوصل على النتائج التالية و هي

من خلال التحليل الإحصائي إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بتلمسان. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن جميع الأبعاد الفرعية لإدارة المسار الوظيفي—وهي توجيه الإدارة للمسار، التوظيف، التكوين، الترقية، والتحفيز—لها تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية ($Sig. = 0.000$) على الولاء التنظيمي، مما يدعم قبول الفرضيات الفرعية الخمس.

ويلاحظ أن توجيه الإدارة للمسار والتحفيز كانا أكثر الأبعاد تأثيرًا، مما يعزز صحة الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بهذين البعدين. كما أن بقية الأبعاد (الترقية، التكوين، التوظيف) أظهرت تأثيرًا دالًا وإن بدرجات متفاوتة، ما يؤكد صحة الفرضيات المرتبطة بها أيضًا. وبناءً عليه، تم قبول جميع الفرضيات المطروحة في الدراسة سواء الرئيسية أو الفرعية، مما يبرهن على أن تحسين ممارسات إدارة المسار الوظيفي يسهم بفعالية في تحقيق ولاء الموظفين وارتباطهم التنظيمي بالمؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تُعد إدارة المسار الوظيفي من الركائز الأساسية في ممارسات الموارد البشرية المعاصرة، نظرًا لدورها المحوري في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات. ويُعد الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الحيوية التي تعكس فعالية المؤسسة وقدرتها على الاحتفاظ بكفاءاتها. وفي هذا الإطار، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية أُجريت شركة سونلغاز - مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، وذلك بهدف تقديم تصور تطبيقي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استمرارية الموارد البشرية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من الاستبيان الميداني وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي. فقد أثبتت الفرضية الرئيسية أن تحسين ممارسات إدارة المسار الوظيفي يساهم بشكل معنوي في تعزيز مستوى الولاء لدى العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.771، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية. كما أوضح معامل التحديد أن نحو 59.4% من التغيرات في الولاء التنظيمي يُمكن تفسيرها من خلال إدارة المسار الوظيفي، في حين بلغ معامل الانحدار 0.738، مما يدل على أن أي تحسن في إدارة هذا المسار ينعكس إيجابًا وبشكل مباشر على مستوى الولاء التنظيمي. وتؤكد هذه النتائج أن إدارة المسار الوظيفي تُعد مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز الولاء التنظيمي .

أما بخصوص الفرضيات الفرعية، فقد جرى تحليل كل بُعد من أبعاد إدارة المسار الوظيفي بشكل مستقل، وشملت هذه الأبعاد: التوجيه، التوظيف، التكوين، الترقية، والتحفيز. وقد كشفت النتائج أن جميع هذه الأبعاد تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا في الولاء التنظيمي، وإن بدرجات متفاوتة. فقد سجل بُعد التوجيه والتحفيز أعلى مستويات التأثير، مما يعكس أهمية مرافقة الموظف منذ التحاقه وتوفير الدعم الإداري والنفسي له، إضافة إلى خلق بيئة عمل محفزة تُقدّر الجهود المبذولة. كما أظهرت النتائج أن الترقية تساهم بفعالية في تعزيز شعور

الموظف بالتقدير والانتماء، في حين يُعد التكوين ركيزة أساسية لتطوير الكفاءات والارتقاء بالجاهزية المهنية. ورغم أن التوظيف سجّل تأثيرًا أضعف نسبيًا مقارنة بباقي الأبعاد، فإنه يُمثّل الأساس الأول في بناء العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ويؤثر بشكل كبير في تشكيل الانطباع الأول الذي ينعكس لاحقًا على مستويات الولاء والانتماء.

وفي ضوء ما سبق، أبرزت النتائج أن غياب الشفافية والعدالة في ممارسات مثل التوظيف، الترقية، والتقييم قد يؤدي إلى نتائج سلبية، كضعف الالتزام، وتراجع المعنويات، وتنامي الإحباط لدى الموظفين. كما أن الاعتماد على معايير غير موضوعية، كالمحاباة أو العلاقات الشخصية بدلًا من الكفاءة والاستحقاق، يفكك و يدمر الثقة في المؤسسة ويُضعف شعور الانتماء، ما ينعكس سلبيًا على الأداء العام. ومن هنا، فإن اعتماد سياسة واضحة ومنصفة لإدارة المسار الوظيفي، تركز على الشفافية، العدالة، وتكافؤ الفرص، يُعد شرطًا جوهريًا لترسيخ الولاء التنظيمي في بيئة العمل.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية

- 1 تبني استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسة، تكون منسجمة مع الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وفي الوقت ذاته تستجيب لتطلعات واحتياجات العاملين.
- 2 تعزيز برامج التوجيه والتخطيط المهني منذ مراحل التوظيف الأولى، وربط المسار الوظيفي بالمسارات التدريبية وفرص الترقية وأنظمة التحفيز، بما يُحقق تكاملًا بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- 3 مراجعة دورية لآليات التقييم الوظيفي لضمان عدالتها وموضوعيتها، وتوسيع نطاق الاستثمار في برامج التكوين المستمر، وتنويع الحوافز لتشمل الجوانب المادية والمعنوية معًا.

4 إشراك الموظفين في رسم ملامح مساهمهم المهني من خلال مقابلات دورية واستبيانات متخصصة، بما

يُعزز شعورهم بالمشاركة، وتحمل المسؤولية، والانتماء المؤسسي .

وفي ضوء هذه المعطيات، يتضح أن الولاء التنظيمي لا يمكن تحقيقه من خلال قرارات إدارية فوقية أو ممارسات شكلية، بل يُبنى على أسس متينة من التقدير المتبادل، وتوفير فرص النمو، وعدالة التعامل. فالموظف الذي يشعر بأن المؤسسة تستثمر في تطوره، وتوفر له مسارًا واضحًا للترقية، وتُحفّزه بإنصاف، هو موظف على استعداد لبذل الجهد، والالتزام، والانخراط الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه، فإن إدارة المسار الوظيفي لم تعد خيارًا إداريًا ثانويًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء المؤسسي، والاحتفاظ بالكفاءات، وتعزيز التماسك الداخلي، لاسيما في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة.

قائمة المرجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود. "إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008.
2. الأحمد، أحمد ماهر. "دليلك إلى المستقبل الوظيفي". مصر: بدون دار نشر، 1995.
3. الأحمد، أحمد ماهر. "المستقبل الوظيفي". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009.
4. التداوي، عبد العزيز بدر. "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
5. الديري، زاهد محمد، وسعادة، راغب الكسواني. "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة". عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
6. الرحيمي، خالد عبد. "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار الحامد، 1999.
7. درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، أحمد، مروة، والعدوان، ياسر. "إدارة القوى البشرية". القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
8. السالم، مؤيد، وصالح، عادل. "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". عمان: جدارا للكتاب الجامعي، 2006.
9. الصيرفي، محمد. "هندسة الموارد البشرية". الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006.
10. الطويل، نعيمة شلبية الكعبي. "إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي". بغداد: مطبعة العمال المركزية، 1990.
11. عقيلي، عمر وصفي. "إدارة القوى العاملة". عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
12. عقيلي، عمر وصفي. "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
13. علاقي، مدني عبد القادر. "إدارة الموارد البشرية". جدة: خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، 2007.
14. عيوي، زيد منير. "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

15. عبد الباقي، صلاح الدين. "السلوك الفعال في المنظمات". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
16. عبد الوهاب، سمير محمد، والبرادعي، ليلي مصطفى. "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة". القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007.
17. محمد، حفظ حجازي. "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007.
18. مزيد، سعيد سالم. "إدارة الموارد البشرية". بغداد: مطبعة الاقتصاد، 1991.

ثانياً: الرسائل الجامعية (ماجستير / دكتوراه)

1. باشا، باسل. "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2008.
2. ديوب، أيمن. "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2002.
3. الدمشقي، همام خوند. "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
4. غريب، معاذ ذهيب. "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.
5. فائزة، بورس. "تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - عين التوتة - باتنة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.
6. فتحي، أرزي. "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية". أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.

ثالثاً: المقالات العلمية

1. الفضالة، فهد يوسف. "تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريب في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت: دراسة ميدانية". حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الحولية (26)، 2005.

2. بن شهرة، حمجوبة، وبدراوي، حبيي. "ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة".
جامعة الجلفة، مخبر MQEMADD و LPDRS، 2024.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. الكتب

1. Armstrong, Michael. **"A Handbook of Human Resource Management Practice."** London: Kogan Page, 2009.
2. Craig, Robert L. **"The ASTD Development Handbook."** Boston: McGraw Hill, 1996.
3. Decenzo, D., & Robbins, S **"Human Resource Management."** New York: John Wiley and Sons Inc., 1999.
4. Dessler, Gary. **"Human Resource Management."** New Jersey: Prentice Hall Inc., 2005.
5. Patton, Wendy, & McMahon, Mary. **"Career Development and Systems Theory."** Rotterdam: Sense Publishers, 2006.
6. Rothwell, William J., & Kazanas, H. C. **"Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management,"** 2nd ed., Canada: Human Resource Development Press, 2003.

الرسائل الجامعية

- 1 Bridgstock, Ruth. **"Success in the Protean Career": A Predictive Study of Professional Artists and Tertiary Arts Graduates.** Doctor of Philosophy, Queensland University, 2007.
- 2 Jan, Zeb. **"Career Development in a Learning Organization."** Doctor of Philosophy, National University of Modern Languages, Islamabad, 2010.
- 3 Morrel, Heather R. **Protean and Boundaryless "Career Attitudes" in New Zealand Workers.** Doctora Thesis, University of Waikato, 2010.
- 4 Palmén, Laura. **"The Motivational Effect of a Career Path "Model in a Specialist Organization: Case Capgemini Finland.** Doctora Thesis, Haaga-Helia University, 2008.
- 5 Rapanen, Kaisa. **"Influences of Career Concept Changes in Organizational and Individual Career Management Practices."** Doctora of Management, Wolverhampton University, 2009.
- 6 Ronn, Maria. **"The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment."**, Stellenbosch University, 2010.

- 7 Steele, Catherine. "Measuring Career Anchors and Investigating the Role of Career Anchor Congruence". Doctor of Philosophy, Coventry University, 2009.

المجلات والمقالات العلمية

1. Adekola, Bola. "Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction." *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 2, 2011, p. 100.
2. Briscoe, J., & Nkelstien, L. "The New Career and Organizational Commitment." *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, 2009, p. 244.
3. Cao, Lan et al. "The Positive Effects of a Protean Career Attitudes for Self-Initiated Expatriates." *Career Development International*, Vol. 18, No. 1, 2013, p. 58.
4. Choo, L. Suan et al. "What Drives the Career Choice Among Engineers? A Case in Malaysian Manufacturing Plant." *International Journal of Research Studies in Management*, Vol. 1, No. 2, 2012, p. 17.
5. Enache, Mihaela et al. "Protean and Boundaryless Career Attitudes Scale." *Intangible Capital Journal*, Vol. 8, No. 1, 2012, p. 4.
6. Herrbach, Oliver, & Mignonac, Karim. "Perceived Gender Discrimination and Woman Subjective Career Success: The Moderating Role of Career Anchors." *Industrial Relations*, Vol. 67, No. 1, 2012, p. 30.
7. Lent, Robert W., & Brown, Steven D. "Social Cognitive Model of Career Self Management." *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 60, No. 4, 2013, p. 557.
8. Segers, J., & Inceoglu, I. "Exploring Supportive and Developmental Career Management Through Business Strategy and Coaching." *Human Resource Management Journal*, Vol. 51, No. 1, 2012, p. 99.
9. Segers, J., & Vos, A. "Self-Directed Career Attitude and Retirement Intentions." *Career Development International*, Vol. 18, No. 2, 2013, p. 32.
10. Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. "The Five Factor Model of Personality and Career Success." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 2001, p. 32.
11. Stoltz, K. et al. "Adaptability in the Work Life Task: Life Style, Stress, Coping, and Protean, Boundaryless Career Attitudes." *Journal of Individual Psychology*, Vol. 69, No. 1, 2013, p. 69.
12. Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. "The Evolution of the Boundaryless Career Concept." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, No. 1, 2006, p. 22.

13. Firkola, Peter. "**A Study of Career Planning Assessments.**" *Economic Journal of Hokkaido University*, Vol. 36, 2007, p. 63.

الملاحق



استبيان حول أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي



عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،
في إطار دراسة تهدف إلى استكشاف أثر إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم حول السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي وتأثيرها على ولائكم وانتمائكم للمؤسسة.

نؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستظل سرية تمامًا، لذا نرجو منكم الإجابة بموضوعية ودقة.

تم تصميم الأسئلة وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث يُطلب منكم اختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظركم تجاه كل عبارة وفق الخيارات التالية: موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

تعريفات توضيحية
المسارات الوظيفية: تعبير عن تدرج الوظائف التي يشغلها العامل من بدء تعيينه في المنظمة وحتى نهاية علاقة العمل فيها .
الولاء التنظيمي: الشعور بالانتماء للمنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، وأن تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

الباحث : احمد بلبشير

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم

المحور الأول : معلومات عامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 25 سنة 25-35 سنة 36-45 سنة 46-50 سنة 51-55 سنة 56-60 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا شهادات أخرى

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة 21-25 سنة 26-30 سنة 31-35 سنة

المنصب الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم ايطار ايطار سامي

المحور الثاني إدارة المسار الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		1	2	3	4	5
	توجيه إدارة المسار الوظيفي					
01	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي .					
02	توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي .					
03	يدرک الموظف مساره المهني مسبقا					
04	تهدف خطط المسارات الوظيفية لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .					
05	تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى ادائه.					
06	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متكاملة لتطوير الموظفين.					

					07	يتمتع الموظفون بإمكانية المشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بمسارهم الوظيفي .
					08	أفضل وجود مرشد يوجهني في مساري الوظيفي.
						التوظيف
					09	الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف واضحة ومنظمة.
					10	تتم عملية التوظيف بناءً على الكفاءة والمؤهلات فقط .
					11	أشعر بأن عملية التوظيف خالية من التحيز أو المحاباة.
					12	يتم تعيين العامل المناسب في الوظيفة المناسبة
					13	أنا راضٍ عن تجربة التوظيف في هذه المؤسسة.

						التكوين
					14	الإدارة تعتبر المسارات الوظيفية هي الأساس في رسم استراتيجية التكوين في المنظمة.
					15	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
					16	يتم تحديث البرامج التكوينية بانتظام لمواكبة التطورات في مجال العمل.
					17	مدة التكوين كافية لتحقيق الأهداف المرجوة .
					18	يساعد التدريب المتدربين في التغلب على نقاط ضعفهم.
						الترقية
					19	هناك معايير واضحة للترقية بالمؤسسة
					20	تتم الترقية بناءً على أسس عادلة .
					21	يتم تطبيق معايير شفافة في الترقيات والتنقلات الداخلية.
					22	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها .
					23	تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي.
						التحفيز
					24	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة و عادلة.
					25	تمنح مكافآت على جهوده للأعمال المتميزة و الإضافية. بشكل استثنائي.
					26	توفر المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحفيز والتطوير المهني .
					27	تعتبر ميداليات الأقدمية دافعاً مهماً لتحفيزي وزيادة ولائي للمؤسسة
					28	تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحاتي الوظيفية.

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الولاء التنظيمي					
29	أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي .					
30	أعتبر نجاح المؤسسة جزءًا من نجاحي الشخصي .					
31	أفتخر بعملتي في هذه المنظمة .					
32	أوصي الآخرين بالانضمام إلى مؤسستي.					
33	أحرص على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة					
34	أشعر بالرضا عن العلاقة بيني وبين الإدارة.					
35	أن المؤسسة تهتم برفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل.					
36	تضمن المنظمة مستقبلًا كريمًا للعاملين و لآمان الوظيفي					
	العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي					
37	إدارة واضحة للمسار الوظيفي تعزز استمرارية الموظفين في المؤسسة وتقلل من احتمالية تركهم لها.					
38	المؤسسة تستثمر في مستقبلي المهني من خلال خطط تكوين وتطوير واضحة					
39	الفرص العادلة للترقية في المؤسسة تشجعني على البقاء فيها لفترة طويلة تقلل من معدلات دوران الخارجي.					
40	التقييم العادل للأداء يعزز شعور العامل بالأمان والاستقرار .					

نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

Statistiques

الجنس

N	Valide	66
	Manquant	0
Mode		1,00

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	71,2	71,2	71,2
	انثى	19	28,8	28,8	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Statistiques

العمر

N	Valide	66
	Manquant	0
Mode		2,00 ^a

a. Présence de plusieurs modes.

La plus petite valeur est affichée.

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 25 من اقل	1	1,5	1,5	1,5
	سنة 35-25 بين ما	19	28,8	28,8	30,3
	سنة 45-36	19	28,8	28,8	59,1
	سنة 50-46	15	22,7	22,7	81,8
	سنة 55-51	9	13,6	13,6	95,5
	سنة 60-56	3	4,5	4,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Statistiques

التعليمي. المستوى

N	Valide	66
	Manquant	0
Mode		4,00

		التعليمي. المستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متوسط	5	7,6	7,6	7,6
	ثانوي	16	24,2	24,2	31,8
	جامعي	34	51,5	51,5	83,3
	عليا دراسات	8	12,1	12,1	95,5
	اخرى شهادات	3	4,5	4,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Statistiques

الخبرة. سنوات. عدد

N	Valide	66
	Manquant	0
Mode		3,00

		الخبرة سنوات عدد			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	5	7,6	7,6	7,6
	سنوات 5-10	13	19,7	19,7	27,3
	سنة-15-11	17	25,8	25,8	53,0
	سنة 16-20	14	21,2	21,2	74,2
	سنة 21-25	10	15,2	15,2	89,4
	سنة 26-30	6	9,1	9,1	98,5
	سنة 31-35	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Statistiques

الوظيفي المنصب

N	Valide	66
	Manquant	0
Mode		2,00 ^a

a. Présence de plusieurs modes.

La plus petite valeur est affichée.

		الوظيفي المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	7	10,6	10,6	10,6
	تحكم عون	26	39,4	39,4	50,0
	ايطار	26	39,4	39,4	89,4
	سامي اطار	7	10,6	10,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Alpha

de Cronbach لمحور إدارة المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
-------------------	--	-------------------

,899	,903	5
------	------	---

لمحور الولاء التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,733	,749	2

لازم الفاكرومبار الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	2

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
الوظيفي المسار لإدارة واضحة إستراتيجية المنظمة تعتمد	2,48485	1,07047 7	66
وظيفي مستوى لكل الكافية المعلومات الإدارة توفر	2,68182	1,09767 7	66
مسبقا المهني مساره الموظف يدرك	3,24242	1,06786 1	66
العاملين وأهداف المنظمة أهداف بين التوافق لتحقيق الوظيفية المسارات خطط تهدف	2,78788	1,11652 1	66
ادائه مستوى حسب للعامل الوظيفي المسار الإدارة تعدل	3,00000	1,09544 5	66
الموظفين لتطوير متكاملة تدريبية برامج المؤسسة تقدم	2,45455	,963676	66
الوظيفي بمسارهم تتعلق قرارات اتخاذ في المشاركة بإمكانية الموظفون يتمتع	3,19697	1,12618 8	66
الوظيفي مساري في يوجهني مرشد وجود أفضل	2,56061	1,08314 1	66

ومنظمة واضحة التوظيف عملية في المتبعة الإجراءات	2,80303	1,166450	66
فقط والمؤهلات الكفاءة على بناء التوظيف عملية تتم	3,10606	1,111185	66
المحابة أو التحيز من خالية التوظيف عملية بأن أشعر	3,22727	1,034712	66
المناسبة الوظيفة في المناسب العامل تعيين يتم	3,27273	1,103079	66
المؤسسة هذه في التوظيف تجربة عن راض أنا	2,54545	,963676	66
المنظمة في التكوين استراتيجية رسم في الأساس هي الوظيفية المسارات تعتبر الإدارة	2,56061	,896640	66
للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص	2,71212	1,004071	66
العمل مجال في التطورات لمواكبة بانتظام التكوينية البرامج تحديث يتم	2,46970	,845253	66
المرجوة الأهداف لتحقيق كافية التكوين مدة	2,68182	,879844	66
ضعفهم نقاط على التغلب في المتدربين التدريب يساعد	2,10606	,825158	66
بالمؤسسة للترقية واضحة معايير هناك	2,54545	1,055124	66
عادلة أسس على بناء الترقية تتم	3,03030	1,189307	66
الداخلية والتنقلات الترقيات في شفافة معايير تطبيق يتم	3,12121	1,130216	66
إليها الترقى المطلوب الشاغرة الوظائف عن الإدارة تعلن	2,66667	1,219500	66
المسار الوظيفي لإدارة وحيدة كاداة الترقية على الإدارة تعتمد	2,72727	,985205	66
عادلة و ومعلنة واضحة أسس وفق الحوافز تمنح	2,75758	1,110241	66
استثنائي بشكل. الإضافية و المتميزة للأعمال جهوده على مكافآت تمنح	2,84848	1,070477	66
المهني والتطوير للتحفيز واضحة استراتيجيات المؤسسة توفر	2,98485	1,030197	66
للمؤسسة ولاني وزيادة لتحفيزي مهما دافعا الأقدمية ميداليات تعتبر	2,09091	,738549	66
الوظيفية طموحاتي لتحقيق محفزة وسيلة الوظيفية المسارات أهداف تعد	2,28788	,907493	66
لمؤسستي القوي بالانتماء أشعر	2,09091	,854441	66
الشخصي نجاحي من جزءا المؤسسة نجاح أعتبر	1,95455	,732369	66
المنظمة هذه في يعمل أفتخر	1,95455	,732369	66
مؤسستي إلى بالانضمام الآخرين أوصى	2,25758	,846906	66
المؤسسة أهداف لتحقيق إضافي جهد بذل على أحرص	1,96970	,631718	66
الإدارة وبين بيئي العلاقة عن بالرضا أشعر	2,46970	1,041001	66
العمل بيئة وتحسين الموظفين برفاهية تهتم المؤسسة أن	3,03030	1,108980	66

الوظيفي لأمان و للعاملين كريما مستقبلا المنظمة تضمن	2,54545	,862587	66
لها تركهم احتمالية من وتقلل المؤسسة في الموظفين استمرارية تعزز الوظيفي للمسار واضحة إدارة	2,56061	1,03965	66
		7	
واضحة وتطوير تكوين خطط خلال من المهني مستقبلي في تستثمر المؤسسة	2,75758	,993217	66
الخارجي دوران معدلات من تقلل طويلة لفترة فيها البقاء على تشجعي المؤسسة في للترقية العادلة الفرص	2,56061	,930323	66
والاستقرار بالأمان العامل شعور يعزز للأداء العادل التقييم	2,31818	1,04010	66
		5	

نتائج تحليل الثبات الداخلي إلى أن أداة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الاتساق، مما يؤهلها لقياس المتغيرات المستهدفة (إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي) بدرجة موثوقة جيدة. وتوصى الدراسة بالحفاظ على بنية الأداة كما هي، مع إمكانية إجراء تحسينات طفيفة على بعض الفقرات التي أظهرت ارتباطاً أضعف من غيرها، بهدف زيادة وضوحها وتعزيز فعاليتها في القياس.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الوظيفي المسار لإدارة واضحة إستراتيجية المنظمة تعتمد	102,93939	610,673	,547	.	,961
وظيفي مستوى لكل الكافية المعلومات الإدارة توفر	102,74242	605,025	,639	.	,960
مسبقا المهني مساره الموظف يدرك	102,18182	606,459	,630	.	,960
وأهداف المنظمة أهداف بين التوافق لتحقيق الوظيفية المسارات خطط تهدف العاملين	102,63636	600,389	,715	.	,960
أدائه مستوى حسب للعامل الوظيفي المسار الإدارة تعدل	102,42424	606,125	,620	.	,960
الموظفين لتطوير متكاملة تدريبية برامج المؤسسة تقدم	102,96970	612,861	,565	.	,961
الوظيفي بمسارهم تتعلق قرارات اتخاذ في المشاركة بإمكانية الموظفين يتمتع	102,22727	604,855	,625	.	,960
الوظيفي مساري في يوجهني مرشد وجود أفضل	102,86364	615,566	,447	.	,961
ومنظمة واضحة التوظيف عملية في المتبعة الإجراءات	102,62121	602,147	,650	.	,960
فقط والمؤهلات الكفاءة على بناء التوظيف عملية تتم	102,31818	604,282	,645	.	,960
المحابة أو التحيز من خالية التوظيف عملية بأن أشعر	102,19697	609,976	,581	.	,961
المناسبة الوظيفة في المناسب العامل تعيين يتم	102,15152	603,669	,661	.	,960
المؤسسة هذه في التوظيف تجربة عن راض أنا	102,87879	612,016	,583	.	,961
في التكوين استراتيجية رسم في الأساس هي الوظيفية المسارات تعتبر الإدارة المنظمة	102,86364	614,212	,579	.	,961
للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص	102,71212	607,962	,642	.	,960
العمل مجال في التطورات لمواكبة بانتظام التكوينية البرامج تحديث يتم	102,95455	616,875	,551	.	,961
المرجوة الأهداف لتحقيق كافية التكوين مدة	102,74242	616,071	,547	.	,961

ضعفهم نقاط على التغلب في المتدربين التدريب يساعد	103,31818	618,374	,528	.	,961
بالمؤسسة للترقية واضحة معايير هناك	102,87879	604,847	,670	.	,960
عادلة أسس على بناء الترقية تتم	102,39394	595,873	,748	.	,960
الداخلية والتنقلات الترقية في شفافة معايير تطبيق يتم	102,30303	599,784	,717	.	,960
إليها الترقى المطلوب الشاغرة الوظائف عن الإدارة تعلن	102,75758	612,648	,441	.	,962
المسار الوظيفي لإدارة وحيدة كاداة الترقية على الإدارة تعتمد	102,69697	606,922	,677	.	,960
عادلة و معلنة واضحة أسس وفق الحوافز تمنح	102,66667	599,733	,731	.	,960
استثنائي بشكل. الإضافية و المتميزة للاعمال جهوده على مكافآت تمنح	102,57576	604,740	,662	.	,960
المهني والتطوير للتحفيز واضحة استراتيجيات المؤسسة توفر	102,43939	602,742	,730	.	,960
للمؤسسة ولإثني وزيادة لتحفيزي مهما دافعا الأقدمية مبدليات تعتبر	103,33333	622,256	,487	.	,961
الوظيفية طموحاتي لتحقيق محفزة وسيلة الوظيفية المسارات أهداف تعد	103,13636	612,027	,621	.	,960
لمؤسستي القوي بالانتماء أشعر	103,33333	612,133	,659	.	,960
الشخصي نجاحي من جزءا المؤسسة نجاح أعتبر	103,46970	621,053	,525	.	,961
المنظمة هذه في بعلمي أفتخر	103,46970	618,745	,589	.	,961
مؤسستي إلى بالانضمام الآخرين أوصى	103,16667	612,603	,654	.	,960
المؤسسة أهداف لتحقيق إضافي جهد بذل على أحرص	103,45455	628,467	,375	.	,961
الإدارة وبين بيني العلاقة عن بالرضا أشعر	102,95455	604,506	,687	.	,960
العمل بيئة وتحسين الموظفين برفاهية تهتم المؤسسة أن	102,39394	599,104	,744	.	,960
الوظيفي لأمان و للعاملين كرميا مستقبلا المنظمة تضمن	102,87879	609,247	,722	.	,960
ونقل المؤسسة في الموظفين استمرارية تعزز الوظيفي للمسار واضحة إدارة لها تركهم احتمالية من	102,86364	605,227	,673	.	,960
واضحة وتطوير تكوين خطط خلال من المهني مستقبلي في تستثمر المؤسسة	102,66667	614,441	,514	.	,961
تقلل طويلة لفترة فيها البقاء على تشجعي المؤسسة في للترقية العادلة الفرص الخارجي دوران معدلات من	102,86364	619,227	,446	.	,961
والاستقرار بالأمان العامل شعور يعزز للأداء العادل التقييم	103,10606	614,435	,489	.	,961

متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
محور ادارة المسار الوظيفي	66	2,7484	,67448
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمي.الولاء.03المحور	66	2,4305	,64567
N valide (liste)	66		

لكل بعد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توجيه المسار الوظيفي	66	2,8011	,76459
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توظيف	66	2,9909	,87736
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تكويرن	66	2,5061	,65183
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ترقية	66	2,8182	,89493
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحفيز	66	2,5939	,78444
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ولاء تنظيمي	66	2,2841	,62885
N valide (liste)	66		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

علاقة ادارة المسار وولاء تنظيمي	66	2,5492	,81597
N valide (liste)	66		

الفرضية الرئيسية

Corrélations

		الوظيفة_المسار_ادارة	التنظيمي_الولاء
التنظيمي_الولاء	Corrélacion de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
الوظيفة_المسار_ادارة	Corrélacion de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور ادارة المسار الوظيفي تفني		. Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03 المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,771 ^a	,594	,588	,41454

a. Prédicteurs : (Constante), محور ادارة المسار الوظيفي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,100	1	16,100	93,691	,000 ^b
	de Student	10,998	64	,172		

Total	27,098	65			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Prédicteurs : (Constante), محور ادارة المسار الوظيفي,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,402	,216		1,867	,067
	محور ادارة المسار الوظيفي	,738	,076	,771	9,679	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

الارتباط بين الابعاد و المتغير التابع

Corrélations

		التنظيمي.الولاء.03المحور	توجيه الإدارة للمسار الوظيفي	توظيف	تكوين	ترقية	تحفيز
التنظيمي.الولاء.03المحور	Corrélation de Pearson	1	,718**	,523**	,644**	,672**	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66

فرضيات الفرعية

توجيه الإدارة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توجيهها لادارة للمسار الوظيفي		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,515	,508	,45308

a. Prédicteurs : (Constante), توجيهها لادار قلمسار الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	13,960	1	13,960	68,001	,000 ^b
	de Student	13,138	64	,205		
	Total	27,098	65			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Prédicteurs : (Constante), توجيهها لادار قلمسار الوظيفي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,733	,213		3,435	,001
	توجيهها لادار قلمسار الوظيفي	,606	,074	,718	8,246	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

توظيف

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توظيف		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,273	,262	,55468

a. Prédicteurs : (Constante), توظيف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,407	1	7,407	24,075	,000 ^b
	de Student	19,691	64	,308		
	Total	27,098	65			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Prédicteurs : (Constante), توظيف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,280	,244		5,239	,000
	توظيف	,385	,078	,523	4,907	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

تكوين

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تكوين ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,415	,405	,49784

a. Prédicteurs : (Constante), تكوين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,236	1	11,236	45,333	,000 ^b
	de Student	15,862	64	,248		
	Total	27,098	65			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Prédicteurs : (Constante), تكوين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,832	,245		3,393	,001
	تكوين	,638	,095	,644	6,733	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

ترقية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	ترقية	

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672 ^a	,452	,443	,48168

a. Prédicteurs : (Constante), ترقية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		1	Régression	12,248	1	12,248
	de Student	14,849	64	,232		
	Total	27,098	65			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Prédicteurs : (Constante), ترقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,063	,197		5,391	,000
	ترقيية	,485	,067	,672	7,266	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

تحفيز

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحفيز	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705 ^a	,497	,490	,46130

a. Prédicteurs : (Constante), تحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,478	1	13,478	63,338	,000 ^b
	de Student	13,619	64	,213		
	Total	27,098	65			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

b. Prédicteurs : (Constante), تحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,925	,198			4,681	,000
	تحفيز	,581	,073	,705		7,959	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الولاء.03المحور

الهيكل تنظيمي



الفهرس

الفهرس

1	مقدمة عامة
8	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة
8	تمهيد.....
9	المبحث الأول: البناء المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي
9	المطلب الأول: المفاهيم العامة للمسار الوظيفي
9	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المسار الوظيفي
11	الفرع الثاني: أنواع ومراحل المسار الوظيفي
16	المطلب الثاني: إدارة المسار الوظيفي – مبادئ وتطبيقات
16	الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة المسار الوظيفي
18	فرع الثاني دور الفرد و المنظمة في إدارة المسار الوظيفي:
20	الفرع الثالث: نماذج وأنظمة إدارة المسار الوظيفي
31	الفرع الرابع: آليات ومراحل تنفيذ إدارة المسار
37	المطلب الثالث: صعوبات إدارة المسار الوظيفي وسبل معالجتها.....
40	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
40	المطلب الأول: المفاهيم العامة للولاء التنظيمي
40	الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي
42	الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي
43	المطلب الثاني: نماذج ومقاييس الولاء التنظيمي
43	الفرع الأول: أبرز النماذج النظرية:
45	الفرع الثاني: أدوات ومقاييس قياس الولاء:
46	المطلب الثالث العوامل المؤثرة والمعوقات في تحقيق الولاء التنظيمي
46	الفرع الأول العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
49	الفرع الثاني: معوقات وصعوبات تحقيق الولاء التنظيمي
50	المبحث الثالث العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي الولاء التنظيمي
50	المطلب الأول: أثر التوظيف والتكوين في تحقيق الولاء التنظيمي
52	المطلب الثاني: دور التوجيه والإشراف الإداري في دعم المسار وتحقيق الولاء
54	المطلب الثالث: تأثير الترقية والتحفيز في ترسيخ الولاء التنظيمي
56	خاتمة الفصل
57	الفصل الثاني : الدراسات السابقة.....

58.....	تمهيد:
59.....	المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
59.....	المطلب الأول كتب
59.....	المطلب الثاني :الاطروحات
61.....	المطلب الثالث رسالة الماجستير
62.....	المطلب الرابع : مقالات العلمية
65.....	المبحث الثاني الدراسات باللغة الأجنبية :
65.....	المطلب الأول الاطروحات
68.....	مطلب الثاني المقالات العلمية.....
74.....	المبحث الثالث التعقيب عن الدراسات
75.....	المطلب الأول تعقيب عن الدراسات
75.....	المطلب الثاني خصوصية الدراسة الحالية
78.....	صل الثالث:الدراسة التطبيقية.....
79.....	الفصل الثالث الدراسة التطبيقية
79.....	تمهيد.....
80.....	المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة
80.....	المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة.....
80.....	الفرع الأول: تاريخ تأسيس المديرية
82.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي شركة سونالغاز و مهامها.....
82.....	الفرع الأول الهيكل التنظيمي
84.....	فرع الثاني مهام مؤسسة سونالغاز ايمامة تلمسان.....
86.....	المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات الدراسة
86.....	المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة.....
86.....	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
86.....	الفرع ثاني : عينة الدراسة.....
87.....	المطلب الثاني :طرق جمع البيانات و الأدوات المستعملة:
87.....	الفرع الأول مكونات أداة الدراسة:
88.....	فرع الثاني الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
89.....	المطلب الثالث صدق و ثبات أداة الدراسة
93.....	المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
93.....	المطلب الأول تحليل خصائص عينة الدراسة.....

99.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
99.....	1- التحليل الوصفي لإجابات العينة
102.....	تحليل محور "إدارة المسار الوظيفي"
107.....	تحليل محور "الولاء التنظيمي"
109.....	المطلب الثالث اختبار الفرضيات الدراسة
119.....	نتائج الدراسة
121.....	خلاصة الفصل الثالث
123.....	الخاتمة العامة
126.....	
127.....	قائمة المراجع
127.....	أولاً: المراجع العربية