



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رقم التسلسل: / 2015

مذكرة مقدمة نيل شماعة

الماستري في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

الموسومة:

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل في مؤسسة

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

*بداوي محمد سفيان

إعداد الطالبة:

*لعجال مريم

السنة الجامعية 2014-2015



كلمة شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي من علي بفضلته وأعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله الهدية والتوفيق في أعمالي

مستقبلا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ القدير **بداوي محمد سفيان** على رحابة صدره، وعلى ما أولاه لي من عناية ونصح وإرشاد، وتقويم متواصل لهذا العمل والذي استفدت كثيرا من علمه وأخلاقه الرفيعة ومعاملته الطيبة كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة علم الاجتماع

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، ومنحي جزءا من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

وأشكر كل زملائي وزميلاتي في قسم تنمية الموارد البشرية

ومن محاسن الصدق ان يصادف انجاز هذا البحث ذكرى إنشاء جامعة محمد بوضياف بالمسيلة التي نأمل أن تستمر

في العطاء العلمي الذي يخدم البلاد والعباد

وكل من يسر لي الطريق لإتمام هذا العمل

وشكرا جزيلاً.....



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

إلى من بربها إله الكون أوصاني ... ورضاها سر توفيقتي ... وحبها يمن إيماني ... و بصدق
دعائها تنفرج كربتي و أحزاني ... و بوجهها ينجلي كدرتي ... فهي النبض في قلبي ... و النور في بصري
... و اللحن في شفقتي..... أي

إلى الوافر دينه الوافي عقله... من لم يملني على القرب و لم ينسني على البعد ... فإذا دنوت منه داناني و
إن بعدت عنه راعاني ... و إن استعنت به عضدني و إن احتجت إليه رقدني ..فجعل ماء عينه لي
حبرا و جعل أجفانه لي قلما.....إلى من أفخر بأني ابنته ... أبي

إلى المعلم الأول رسولنا و قدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الأكرم منا جميعا شهدائنا الأبراررحمهم الله

إلى روح عمي الدافئة والحنونة لعجال عباس رحمه الله

إلى دعمي في هذه الحياة وأعز ما أملك أخي خالد وأخواتي كريمة والمدللة حولة

وأتنمى لهما النجاح في درهما

إلى كل من علمني حرفا طيبا طيلة دراستي من التعليم الابتدائي إلى الجامعي أساتذتي الكرام

إلى أعزتي خاصة صديقات خاصة مني

إلى من يسعى إلى إعلاء راية العلم



الله

مقدمة:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

حيث احتلت الدراسات الإدارية موقعا هاما بين البحوث الدراسات الحديثة، وقد زاد الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية، حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسات اليوم، وفي زيادة الإنتاج. وما لهذا من أثر على جميع نواحي العمل في المؤسسة، ومن هذا المجال تسليط الضوء على المسار الوظيفي وكيفية التخطيط له لاكتساب العنصر البشري لها، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الإدارية.

وإدراكا لأهمية المورد البشري اقتضت الحاجة أن تسعى المؤسسات للعمل على كيفية التخطيط لصيرورة المسار الوظيفي واقتناء الأساليب مناسبة وجديدة تتناسب مع التنوع في المسارات الوظيفية، لذلك استشعرت الإدارة أهمية التخطيط للمسار الوظيفي كونه من أبرز الوسائل المستخدمة لتحقيق طموحات المورد البشري وتحقيق رضاهم الوظيفي والانتماء، الذي يعكس بلا أدنى شك على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية وكيفية التخطيط لها يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف أو عامل على حد، وكلاهما يهتم في سعيه بتحقيق التوفيق بين الفرد و الوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي.

وكما هو معلوم، فإن الاختيار الجيد يقود الموظف أو العامل الى التخطيط الفعال لمساره الوظيفي داخل المؤسسة، إلا أن الملاحظ أن اغلب الأفراد العاملين في المؤسسات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة، بل أن اغلبهم لا يشاركون في وضع تصورات محددة لتصميم وتحليل وظيفته. فهم يقبلون عملا معيناً يباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيراً بوضعهم في هذا العمل أو ذلك، ويجهلون أيضاً ما هو العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل، ولهذا يجب على الإداريين توعية الموظفين أو العاملين بمعرفة العلاقة الوثيقة بين وظائفهم وعملية التخطيط لها لأن المستفيد الأول والأخير هي المؤسسة فهي بهذا تضمن للفرد حقه في تطوير وتنمية مساره الوظيفي وتضمن لنفسها المورد البشري المتميز وعائد جد عالي على مستوى الإنتاجية وتكسب رضاهم فعندها يصبحون لا يقدرّون على ترك أعمالهم في مؤسسة عن أخرى. ونظراً لأهمية وحيوية هذا الموضوع خاصة في الواقع الحالي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة والذي أفرز تحديات خاصة تعاني منها مؤسسة المطاحن بالمسيلة بشكل يؤثر على أدائها وروح أعضائها وانجازاتها وفاعلية المؤسسة، لذا فإن تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء لدى العاملين له أهمية كبيرة وتشغل بال الكثيرين من الموظفين ومتخذي القرار، ولذلك من المهم الوقوف على محدداتها وتأثيراتها المختلفة .

الفصل الأول:

الإقتراب المنهجي للدراسة

الإشكالية:

تبنت المنظمات في إدارتها اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية ، خاصة في المدة الأخيرة مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر إن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في تواجدها واستمرارية وإطالة بقاء أية منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق ، و أساس أي اقتصاد ناجح في العالم ، وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات .

وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد في جهتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤدونها داخل المنظمة ، وهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في وظائفهم ، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها ، وما من شك في أن إدراك الفرد إلى مدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الشخصي لطموحاته ؛ فعندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته أو نقله أو تدريبيه ، وسيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته واحتمالاتها التي تدفع الفرد بإحساسه بالانتماء الذي يؤدي بدوره إلى الولاء ، لذلك فإحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أضحت ذا أهمية كبيرة وأصبح يمثل احد أهداف إدارة الموارد البشرية فكما يقال : الرجل المناسب في المكان المناسب ، وهو ما تسعى هذه الأخيرة لتحقيقه عن طريق التخطيط والتطوير الجيد للمسار الوظيفي .

وقد أصبحت المنظمات تعطي اهتماما استثنائيا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين على الرغم من صعوبته وتعقده ، ويصب هذا الاهتمام أن نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية لا تضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها ، وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع بالمؤسسة نحو الإمام وتقوي من مركزها التنافسي وتساعد في مواكبة التغيير والتجديد .

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعتبر من الأنشطة الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وهي إحدى الوظائف التي تعنى أساسا بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى ، وهذا الاهتمام الناتج من عملية تخطيط المسار الوظيفي الجيد وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل ، أي تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية الجيدة المتاحة لهم في المنظمة مستقبلا ، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة ، وهذا يجعلهم أكثر

ارتباطا بها ويحقق الاستقرار الوظيفي وإحساس العمال بالانتماء الوظيفي ورضاهم عن عملهم وأدائهم لنشاطاتهم داخل المنظمة التي بدورها تؤدي بهم إلى تبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها عكس المنظمات التي لاتهتم بعملية تخطيط المسار الوظيفي .

وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة، لوجود واستحداث عمليات التخطيط التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستمرارية وتحسين المكانة الاسمية داخل السوق، وذلك تحت ظل إستراتيجية خاصة مستخلصة منها وتعمل على خدمة رسالة المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي بجعبتها ، ألا وهو المورد البشري ، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب وتقييم ومراجعة الأداء وبرامج التدريب المختلفة وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيتها لهذه عمليات التخطيط المتنوعة وذلك من اجل الحصول على الاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه العمليات مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث في الواقع المؤسسي والظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك إن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب.

في خضم الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في مواكبة ماهو متغير وماهو جديد في الساحة التنافسية و تحرير التجارة العالمية، وللوصول إلى الاسمية التنافسية، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل للوصول إلى رضاهم وتبني أفكار المؤسسة والولاء لها ، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق شتى البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجد الباحث أنه من الضروري القيام بدراسة عملية لتخطيط المسار الوظيفي ولمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها .

وفي إطار الصعوبات التي تعاني منها اغلب المنظمات الجزائرية في عملية تخطيط المسار الوظيفي ، وفي ظل بيئة متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها

عملية تخطيط المسار الوظيفي لإحساس العامل برضاه على عمله أصبح أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية ، والامر الذي يثير الحيرة والاشكال ان معظم المؤسسات الجزائرية لا تعطي اهمية بليغة لهاته العملية وما مدى اهميتها البليغة لاستخلاص واستنزاف قوى العاملين للوصول الى النتائج المنشودة وغرس حب العمل والاحساس بالانتماء ودرجة الولاء لدى العامل ومن خلال هذا الطرح تبرز إشكالية الدراسة التي تنحصر في التساؤل الرئيسي التالي :

- ماهو دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المنظمة ؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

➤ هل تساهم مترتبات تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الولاء التنظيمي لدى العامل ؟

➤ هل هناك خطة موضوعية للتدرج بما يضمن الولاء التنظيمي للمؤسسة ؟

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- لعملية تخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الولاء التنظيمي .

وتتدرج تحت غطاء الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية:

الفرضيات الجزئية:

➤ تساهم مترتبات تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الولاء التنظيمي لدى العامل .

➤ هناك خطة موضوعية للتدرج بما يضمن الولاء التنظيمي للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

➤ تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وعرضه بصورة مبسطة سهلة

الاستيعاب ، وهكذا يصبح في متناول الباحثين ومن اجل دراسات مكتملة .

➤ الربط بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي كمنهج وأسلوب لتنمية وتطوير المورد البشري .

➤ تزايد الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي للعنصر البشري كعنصر أساسي في توازي

متطلبات الوظيفة والمؤسسة .

➤ التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب

لكل عامل.

✚ إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة معا .

أهداف الدراسة :

✚ تسليط الضوء على موضوع تخطيط المسار الوظيفي للمورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم
✚ جعل المسيرين يدركون أهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي لانجاح مخططاتهم في المؤسسات
الجزائرية .

✚ محاولة تقديم أهمية الولاء التنظيمي من خلال التعرف على ما يحتويه من مفاهيم .

✚ اظهار مدى التماس نقطة تطبيق عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسات الجزائرية .

✚ تبين مفهوم الولاء التنظيمي وكيفية تحقيقه.

✚ محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة تخطيط المسار الوظيفي والولاء.

✚ محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول تخطيط المسار الوظيفي والولاء.

أسباب اختيار الموضوع :

✚ اثر الرصيد الفكري بخصوص موضوع تخطيط المسار الوظيفي والولاء .

✚ ميولاتي الشخصية التي دفعتني للبحث في موضوع الموارد البشرية .

✚ الايجابيات المتنوعة التي تتولد من عملية تخطيط المسار الوظيفي على المورد البشري وعلى
المؤسسة ككل ، والتقدم المحقق من الولاء وحب الانتماء.

✚ أهمية موضوع تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في البحوث العلمية وارتباطه بالواقع
العملي للمؤسسات الجزائرية

✚ ارتباط الموضوع بالتخصص

✚ نقص الوعي والاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي بمؤسساتنا الجزائرية .

دراسات سابقة:

حسب اطلاعا، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث لم نصادف أي

دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى

العاملين، غير أن معظم الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت أحد شقي الموضوع، لذا نذكر بعض الدراسات
من بين أحدث الدراسات:

1 - دراسات عربية:

سنحاول فيما يلي تقديم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة:

1 1 - دراسة (حلمي حسين حكيم) تحت عنوان "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات

العربية " ويعود سبب هذه الدراسة إلى تسارع وتعدد المخاطر القطرية والإقليمية والدولية التي تهدد الأمة العربية والتي تعاني في المقابل من مشاكل وصعوبات داخلية تنعكس على حاضر ومستقبل مؤسساتها العربية ، ومن بينها :

✚ قلة الموارد وسوء استغلالها في كثير من الدول العربية والتي نتج عنها عدم قدرتها على تلبية حاجات سكانها.

✚ عدم قدرتها على الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجيتها .

✚ التخلف الذي صاحب نواحي الحياة الثقافية والحضارية والاجتماعية وعدم القدرة على التطوير والإصلاح خاصة بما يتعلق بالتدريب والتعليم.

✚ الصراعات الإقليمية والمحلية حول المعتقدات العقائدية والطائفية والفكرية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها هو أن :

✚ هناك علاقة بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي لتزويد العاملين في المؤسسات والإدارات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي .

✚ من الصعوبة وضع نموذجاً موحداً ينطبق على كل المؤسسات العربية .

✚ لا بد من تضافر الجهود بين الدول العربية لإخراج نموذجاً يمثل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسؤوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته .

1 2 - قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير من كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية الرياض تحت عنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، وكانت تحتوي اشكاليتهما على التساؤل التالية :

✚ مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر.

✚ متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر.

✚ معوقات توفير متطلبات الأمن اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة

التربية والتعليم في وادي الدواسر.

✚ وسائل التغلب على المعوقات التي تحاول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة

لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر.

والمنهج المتبع في الدراسة :

✚ من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن

اشكالية الدراسة السابقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى

منهج دراسة حالة .

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

✚ إن مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في وادي

الدواسر مرتفعة.

✚ يوجد المعوقات مهمة تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي لدى المعلمين

بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر بدرجة قوية.

✚ توجد متطلبات لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في

وادي الدواسر.

✚ يوجد وسائل مهمة للتغلب على المعوقات التي تحول دون توفير متطلبات الأمن

الوظيفي اللازمة لتحقيق لولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في

وادي الدواسر.

3 1 - قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الحاج لخضر

بجامعة باتنة تحت عنوان تخطيط المسار الوظيفي ، وكان تحتوي اشكالياتها على ثلاث تساؤلات

هي :

✚ -هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟

✚ -ماهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟

✚ -هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغيرات والتطورات؟

والفرضيات تقوم على :

✚ التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط

المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها.

✚ تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير

عامة وأسلوب تخطيط المسار الوظيفي للموظفين خاصة وذلك غالبا يكون نتيجة لنقص

الخبرة والكفاءة الضرورية.

وكانت تهدف الى :

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي .
- إبراز مسؤولية ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة .
- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع المتغيرات .

والمنهج المتبع في الدراسة :

- من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن اشكالية الدراسة السابقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة .
- وقد توصلت الى النتائج التالية :

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقييم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.
- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.
- تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.
- من أهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في الوحدة.
- نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة حتى وان تم تقاعد عدد معين من العمال فان الوحدة لا تعين أفراد جدد في هذه المناصب الشاغرة ومحاولة لتقليص عدد العمال فيها تهيئة لها للخصخصة.
- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.
- تعتمد الوحدة على مصدرين للحصول على الموارد البشرية وهما وضع مذكرات في لوحة الإعلانات في الوحدة واختيار العاملين من داخل الوحدة.
- تعمل الوحدة على تخفيض عدد عمالها كل سنة وذلك سواء بسبب بلوغهم السن القانونية للتقاعد، انقضاء فترة العقد وفق الأحكام المعمول بها، الوفاة أو بسبب التسريح لعدم القيام بالمهام الموكلة لهم على أحسن صورة.

- ✚ تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وأن الوحدة تسعى مواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.
- ✚ لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة الوحدة، وإنما تستخدم نظام الحوافز الجماعية لجميع العمال في حالة تحقيق أرباح سنوية.
- ✚ تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.
- ✚ المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حاليا للوحدة في مجملها، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لا اعتبارها غير مجدية عمليا.
- ✚ محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، من خلال التكوينات
- ✚ المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين من مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه للتنمية الشاملة على مستوى الوحدة .

الفصل الثاني:

تخطيط المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي

تمهيد

- 1 - المسار الوظيفي.
- 2 - أهم جوانب المسار الوظيفي.
- 3 - تخطيط المسار الوظيفي.
- 4 - وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- 5 - تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:
- 6 - تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد :
- 7 - الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

- 8 - أسباب نجاح تخطيط وتنمية المسارات

الوظيفية.

خلاصة

تمهيد:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير المسار فهو يحقق فوائد تعود بالنفع إلى الفرد والمؤسسة معاً ، وقد أصبحت المنظمات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عاملها، مما يساعد في تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه، بما يخدم أهدافها، حيث يسعى الفرد في تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

1-المسار الوظيفي :

1 1 - مفهوم المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم (راوية حسن، 2001-2002، ص305).

كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة (مصطفى محمود أبو بكر، 2004-2005، ص212).

ويعرف بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. (أمر ماهر، 2006، ص109)

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا للشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص546).

وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فإن قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا.

وتعرض الأدبيات المهمة بالمسار الوظيفي إلى إمكانية النظر إليه من ثلاثة منظورات:

الأول المسار الوظيفي للوصول: إلى الوظائف العليا، ويتضمن هذا الجانب عناصر حركية

لعمليات التطور والترقي داخل المؤسسات التعليمية، ويستند هذا المنظور إلى النزعة الفطرية لدى كل إنسان للسعي نحو كل ما هو أفضل .

أما الثاني فيقصد بالمسار الوظيفي مجموعة متواصلة من الوظائف، حيث يستند هذا المنظور إلى افتراض انه يمكن تناول المسار الوظيفي كنوع من التاريخ الوظيفي للفرد، وذلك من أجل الكشف عن الخبرات التي تراكمت عبر مسيرته الوظيفية، والى أي اتجاه يمكن أن يوجه إليه.

أما المسار الثالث: فهو المستقبل الوظيفي كمجموعة من الخبرات العملية والعلمية، حيث يستند هذا المنظور إلى الخبرات غير الوظيفية مثل الاهتمامات التقنية للفرد ونموه العلمي المتخصص، ويركز هذا التعريف على الجوانب الحادثة في الفرد من خلال نموه الذاتي أو اجتهاداته الفردية، وهي غالبًا ما تتم بناء على تطلعات وآمال ورغبات الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الذي ينشده. وبالاستفادة من تلك المنظورات المعروضة يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الفردية والتنظيمية المتواصلة ذات الصلة بالمهنة خلال حياة الشخص تهدف إلى الموازنة بين الشخص والوظيفة (أحمد ماهر، 1995، ص195).

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي " بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد ، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ".

2 1 - خصائص المسار الوظيفي :

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكننا استخلاص بعض الخصائص المهمة نذكر منها النقاط

التالية :

- 1 2 1 يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- 1 2 2 يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- 1 2 3 إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- 1 2 4 العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين

5 2 1 اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها(احمد الصقر،1993،ص240) .

6 2 1 وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

7 2 1 وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين الفرد أو المؤسسة (عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال)(علي غربي،2002،ص212).

8 2 1 وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات(مصطفى أحمد السيد،2000،ص187).

9 2 1 تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.

10 2 1 تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة(نصر الله حنا،2002،ص150).

3 1 - أهمية المسار الوظيفي :

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

1-3-1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

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

1 1 3 1 -محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات :فزيادة رغبته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

2 1 3 1 -إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من

العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

3 1 3 1 - تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

4 1 3 1 - توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 287).

2 3 1 - أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

1 2 3 1 - اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

2 2 3 1 - تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه

الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

3 2 3 1 -توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

4 2 3 1 -تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.

5 2 3 1 -الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

6 2 3 1 -توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

7 2 3 1 -تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

8 2 3 1 -إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة .

1 2 3 9 - الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي (منال محمود طلعت، 2003، 152).

2 - أهم جوانب المسار الوظيفي:

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته:

2 1 - مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: (الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة).

و فيما يلي شرحاً لمراحل المسار الوظيفي:

2 1 1 - مرحلة الاكتشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدوون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء

حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة ، وأخيرا فإنه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

2 1 2 - مرحلة التأسيس :

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

3 1 2 - مرحلة الحفاظ الوظيفي :

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

2-1-3-1-1- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا .

2-2-3-1-2- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

2-3-3-1-2- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

4 1 2 - مرحلة الانفصال الوظيفي :

وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة

الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

يجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق.

| الاحتياجات التدريبية | متطلبات وحاجات عاطفية | حاجات ضرورية | المتطلبات الخطوات والمراحل |
|---|--|--|--|
| تغيير مدخلات الفرد : 1 - ربط بين الدراسة والعمل. 2 - تدريب على المهارات المرتبطة بالوظيفة . 3 - مراجعات واقعية للوظائف عند التعيين . | 1 - القيام باختيار وظيفة تمهيدية . 2 - الاستقرار. | 1 - أنشطة وظيفية متنوعة . 2 - استكشاف الذات. | البداية |
| التنمية من خلال الوظيفة : 1 - وظائف مبدئية تمثل تحدياً 2 - تنقلات دورية بين الوظائف. 3 - تحفيز ومكافأة الاداء الجيد. 4 - ارجاع الاثر ومراجعة متكررة للاداء. | 1 - التعامل من المنافسة ومواجهة الفشل . 2 - التعامل مع الصراعات بين الاسرة والعمل . 3 - الدعم والتشجيع . 4 - الاستقلال الذاتي. | 1 - تحدي الوظيفة . 2 - تنمية القدرة في مجال التخصص . 3 - تنمية القدرة على خلق والابتكار . 4 - تناوب العمل في مجال جديد كل 3-5 سنوات . | تنفيذ المسار في اطار المرحلة الأولى |
| تنمية دور الفرد بالمؤسسة : 1 - التعرف على أهداف العمل بالمؤسسة وأنشطة وأوليات الاداء . 2 - تخطيط الوظائف المستهدفة . 3 - تدريب على تخطيط المسار الوظيفي . 4 - دعم العاملين ذوي المسارات الوظيفية المزدوجة . | 1 - التعبير عن مشاعر بلوغ منتصف العمر . 2 - اعادة تنظيم الأفكار المتعلقة بالذات وعلاقتها بالعمل والاسرة والمجتمع . 3 - تقليل الميول التنافسية والترقي الفكري . | 1 - تحديث في المهام الوظيفية . 2 - تنمية المهارات لتدريب الآخرين (صغار العاملين). 3 - تنمية الرؤية الذاتية عن العمل ودور الشخص في المؤسسة . | تنفيذ المسار في مرحلة الحفاظ على الوظيفة . في مرحلة منتصف العمر الوظيفي في مرحلة اخر العمر الوظيفي |

الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

| | | | |
|--|--|--|---|
| تنمية المرؤوسين : 1 - تخطيط المسارات الوظيفية المستهدفة للمرؤوسين . 2 - تخطيط و مراجعة الاداء في العمل للمرؤوسين . تحفيز وتشجيع المرؤوسين الناجحين . | 1 - الدعم المستمر حتى يرى وكأنه مرآة ترشد الآخرين . 2 - تنمية الانشطة الخارجية عن المؤسسة . | 1 - التخطيط للتقاعد . 2 - التحول عن دور القوة الى دور الاستشارة والتوجيه . 3 - تنمية وتشجيع الناجحين . البدء في أنشطة خارج المؤسسة | تنفيذ المسار في مرحلة نهائية المسار (الانتهاء الوظيفي) |
|--|--|--|---|

جدول رقم (01): يوضح خطوات ومراحل تخطيط المسار الوظيفي مع احتياجاته:

وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا أنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس (محمد محمد ابراهيم، 2008، ص400).

2 2 - أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي :

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.

2 2 1 - العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها :

2 2 1 1 - زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من

الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

2 2 1 2 - انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب

صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني

آمالاً تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

3 1 2 2 - عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

4 1 2 2 - انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيراً الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

5 1 2 2 - عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيداً أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

6 1 2 2 - الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

7 1 2 2 - مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدمتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم (محمد حافظ، 2005، ص152).

2 2 2 - العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظراً للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيراً ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

1 2 2 2 - إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

2 2 2 2 - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

3 2 2 2 - حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

4 2 2 2 - حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

5 2 2 2 - تزايد الشعور بالتقاعد.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

1 5 2 2 2 - عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

2 5 2 2 2 - الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

3 5 2 2 2 - تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

4 5 2 2 2 - يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

5 5 2 2 2 - نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر (محمد حافظ، 2005، ص155).

3 2 2 - العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها :

1 3 2 2 - إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

1 3 1 2 - يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

2 3 1 2 - يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة (محمد حافظ، 2005، ص158).

3 - تخطيط المسار الوظيفي :

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز

لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد .
ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي وذلك بتعريف الوظيفة وتحديد أهدافها وأهميتها، فلقد تعددت تعاريف للباحثين والمفكرين وكل واحد منهم يعرف تخطيط المسار الوظيفي من زاويته بنظرة علمية تختلف عن نظرة الآخر وفيما يلي سنتطرق الى بعض المفاهيم والتعاريف حول تخطيط المسار الوظيفي .

3-1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي :

عرف على أنه تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها(محمد اسماعيل بلال،2004،ص102).
وهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية ومن هنا فإن أهداف تخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية(أحمد صقر عاشور،1983،ص149).

هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل(محمد محمد ابراهيم،2008،ص323).

هو ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة(محمد الهيرفي،2006،ص189).

ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك بعض النقاط اتفقوا عليها ومن خلال هذه النقاط

سنعرف تخطيط المسار الوظيفي على ضوء النقاط المشتركة .

نستخلص أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

ولكي يتمكن الفرد من التخطيط لمساره الوظيفي بشكل جيد لابد من أن يستوعب أن هذه العملية تتكون من عنصرين الأول تفهم الفرد لنفسه، حيث يتصل هذا الشق بتصورات الفرد لذاته مثل قدراته واهتماماته وميوله وقيمه العلي. ويتسم هذا البعد بالعمومية، ويأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل مثل ضرورة توافر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الوظيفية التي يتطلع لشغلها، والتأكد من وجود الخبرات التي تمكنه من المزاجية بين الخصائص الشخصية وبين متطلبات الوظيفة، ثم التأكد من قدرة الفرد على معرفة اهتماماته واحتياجاته ورغباته وغيرها(عبد السلام أبو قحف،2002،ص158)

ويتمثل الشق الثاني في مناخ العمل الذي يعمل الفرد داخله ويتعامل فيه مع الزملاء والرؤساء وتقديم وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها الفرد ليتعرف على الوظيفة التي سوف يشغلها، حيث ان الفرد الذي يتقدم لشغل وظيفة يكون لديه العديد من التصورات عن الوظيفة تختلف تماما عن الواقع العملي لها (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص159).

كما لا بد من التعرف على متطلبات الوظيفة، وهي عبارة عن توافر تنظيمات ووظائف تتناسب مع الأفراد، وماهية متطلبات هذه التنظيمات والوظائف من تعليم وخبرات وخصائص نفسية وشخصية للفرد، والأهم من ذلك هو إدراكه لتوافر هذه المتطلبات فيه شخصيا.

وتسعى عمليات التخطيط للمسار الوظيفي إلى تحسين حالات رضا الموظفين الوظيفية حيث يعتمد الرضا عن الوظيفة بالنسبة لمعظم العاملين على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاتهم الشخصية.

و بالتالي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين ومنها القدرات الخاصة المطلوبة.

و تتطلب بعض الوظائف مستوى أعلى من الذكاء أو بعض القدرات الأخرى، مما قد لا يتوفر لدى معظم الناس والأعداد المطلوب حيث تختلف درجة الإعدادي المطلوبة لتولي وظيفة، من وظيفة لأخرى. وقد تتراوح بين ساعات قليلة من التدريب على رأس العمل، إلى الدراسة المتخصصة بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على العاملين في بعض المهن، الاستمرار في الدراسة للحفاظ على وظائفهم أو التقدم فيها.

كما يشكل الأمن الوظيفي عاملا مهماً للعديد من الناس عند اختيارهم للوظيفة وكذلك فرص الترقى المتاحة لشاغل الوظيفة والمكانة الاجتماعية وهي الوضع أو المرتبة التي يحتلها الشخص في المجتمع الناجمة عن شغل الوظيفة.

3 1 - أهمية التخطيط للمسار الوظيفي:

وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد أن يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المؤسسة التعليمية الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي في المجال التعليمي لمجموعة من الأسباب ومن أهمها تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة التعليمية، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والافتتاع بها، فإن المؤسسة التعليمية تستهدف رفع الإنتاجية وتحسين المخرجات التعليمية

ويساعد تخطيط المسار الوظيفي لأفرادها على تحقيق الهدفين معاً بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين في التعليم، إذ إن غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان إمكانات وقدرات الأفراد.

ويتضح من هذا الجانب أن بناء منظومة علمية لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين في وزارة التربية والتعليم تعد من الأمور ذات الأولوية المتقدمة والتي تتفق وتوجهات الوزارة نحو تهيئة المناخ التعليمي كما أن الاهتمام بالموظفين تحديداً ناجم عن جمود حركة الموظفين.

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

3-2-1- أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

3-2-1-1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

3-2-1-2- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

3-2-1-3- تقليل تكلفة العمالة ، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (مثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

3-2-1-4- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

3-2-1-5- تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

3-2-1-6- الحد من إحباطات العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي (علي الشرفاوي، 2002، ص210).

4 وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

4 1 - **التأهيل:** بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل.

4 2 - **التدوير:**

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

4 3 - **مهام ذات تحدي:**

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبياً، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟

وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراحية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراحي.

4 4 - إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي:

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤوسيه، وذلك من خلال بعض الوسائل.

ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.

4 5 - النقل:

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

4 6 - النقل الى الأسفل:

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

4 7 - الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد

والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية . ويرى د. أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته)، وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية)، هو المعيار الأساسي للترقية.

4 8 - الترقية المؤقتة:

وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته.

4 9 - خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي:

هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة .

4 10 - التقاعد المبكر:

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلًا لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

4 11 - المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:

إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالًا، أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى (صبيح إيهاب محمد رزيق، 2001، ص205).

و فيما يلي جدول يوضح ذلك :

| وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي | |
|--|---|
| في مرحلة الدخول للمنظمة. | -توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة. -استخدام ممارسات جيدة في التوظيف (طلب التوظيف، والاختبارات، والمقابلات) |
| في مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب. | -توفير وصف وظيفة متكامل. -تأهيل الموظف الجديد بواقعية. التدوير. -توفير مهام بها تحدي. -إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي. |
| في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفية. | تحليل نتائج تقييم الأداء. -استخدام مراكز التقييم. -استخدام المختبرات. -استخدام مخزون المهارات. |
| في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفية. | -النقل. -تحبيب النقل إلى أسفل. -النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة. -الترقية (وخرائط الترقى). -الترقية المؤقتة. -خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي. -التدريب. |
| في مرحلة الخروج من المنظمة. | -التقاعد المبكر. -المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة. |

جدول رقم (02): يوضح وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

5 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من

الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداءها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شئون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. فكيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟ يمكن ذلك من خلال:

1-5- جلسات الإرشاد والتوجيه:

تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات:

الخطوة الأولى: الإعداد: وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.

الخطوة الثانية: المقارنة: للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.

الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف.

الخطوة الرابعة: التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي، إضافة لمسؤوليات جديدة.

الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس وعقد اجتماعات دورية مع الموظف، لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر. مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهارات "

2-5- الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف:

هدف ذلك اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشري..

وعلى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية الاحتفاظ بسجلات المتقدمين (المعينين أو الغير معينين)، وكذلك على إدارة الأفراد أن تعقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم اختيارهم

3-5- استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب:

نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن يسهم في اكتشاف المواهب. ان عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. وكيف يمكن الموائمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها (عبد الغفار الحنفي، 2002، ص189).

6 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد :

تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعاملها، لذلك على كل عامل أن يخطط لمستقبله الوظيفي، وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد " عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم"، وفي مرحلة الاستقرار العائلي " حيث لا بد من التنسيق بين مسارين: مسار الزوج ومسار الزوجة"، وفي مرحلة منتصف العمر " حول سن الـ 45 سنة حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية للفرد"، وفي مرحلة نهاية المسار الوظيفي " قبل سن الـ 60 سنة حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة" (حسن عمر، 2003، ص204).

6 1 - خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

- 6 1 1 - الخطوات التالية تساعد أي فرد على تخطيط مساره الوظيفي، وهذه الخطوات تعتمد على التبصر والصرحة الذاتية للفرد، وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبله بنفسه، وتبين السبيل لذلك، والإصرار على المرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول.
- 6 1 2 - **التبصر بالآمال المستقبلية**: بسبب أن المستقبل مجهول، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً، وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله؟، وتستنتج من هذا السؤال تحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف، التي يأمل في القيام بها أو شغلها الفرد، كما يتحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

- 3 1 6 - التعرف على القدرات والمهارات الحالية : على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حاليًا لديه؟ .. ووفقًا لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.
- 4 1 6 - معالجة الفرق ومعرفة الحلول : إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30%، فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة انجليزية مكثفة لمدة 6 شهور متواصله، وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً كأن يقول الالتحاق سيكون بداية من عام 2010م، وفي المركز الثقافي البريطاني، وبتكلفة مقدارها 1500 جنية، وسيتم تدبيرها من المدخرات الخاصة للفرد، وبالطبع لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الإنجليزية، حيث يتم الاستطرد إلى مجالات كثيرة تمس التعليم، والخبرة، ومهارات الكمبيوتر، والطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين (مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص89).
- 7 - الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف :
- 1 7 - إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
- 2 7 - إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- 3 7 - المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً
- 4 7 - إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- 5 7 - تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

- 6 7 - إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة
- 7 7 - إن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل.
- 8 7 - إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج (راوية حسن، 2001-2002، ص197).
- 8 - أسباب نجاح تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية:
- 1 8 - المرونة : يحتاج تخطيط المسار الوظيفي لإعادة النظر فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أو دمج بعض الوظائف أو فصل الأخرى، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتبديل.
- 2 8 - الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف التي تقع على المسارات، ونفاذي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدماً في هذه المسارات.
- 3 8 - جعل المسارات الوظيفية أطول ما يمكن بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، مما يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية، ووصوله إلى مستوى إداري عالٍ يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزاً نحو العمل.
- 4 8 - توسيع المسارات التنظيمية لتشمل فئات من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات الوظيفية المتخصصة وغير المتخصصة والشبكية، والمسارات البديلة التي تتيح للموظفين فرص الترقى على أكثر من مسار حسب من يخلو من درجات ووظائف فعلية داخلية في نطاقه .
- 5 8 - العلم والمعرفة : المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير، والمخاطرة المحسوبة أحد أقرانه، وفي ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات أصبح لزاماً على المنظمات على اختلافها

6 8 - التحول إلى منظمات تبادل المعرفة أو منظمات التعلم، حيث إن هناك تطوراً معرفياً على المدار.

7 8 - الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين : لا شك بأن إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تزيد من دافعيتهم تجاه العمل، وتقود رغباتهم للنجاح والإنجاز، وتدعم عوامل الولاء والانتماء والرضا، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الإنتاجية .

وهناك علاقة ارتباط مباشرة بين الثقة والدافعية، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والعمل بروح الفريق ويترتب على فقدان ثقة الفرد بنفسه ، فقدان ثقة الآخرين به، ومن هذا المنطلق فإن أول خطوة للفوز بثقة الآخرين التي تكسب سلطة مطلقة عليهم هي الثقة بالنفس، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي الإلمام بكل شيء عن تفاصيل العمل، والاستمرار في تحصيل العلم بكل شيء منه، فيجب أن يكون الفرد خبيراً في مجال العمل الذي اختاره لنفسه لكي يكون قادراً على تحديد واختيار مساره الوظيفي المناسب، ولذلك فالثقة المادة اللاصقة التي تجمع الأجزاء بعضها ببعض، حيث توجد البيئة التي من خلالها تنمو جميع المتغيرات الأخرى، والمكسب المشترك، والالتزام الذاتي، والإحساس بالمسؤولية، وتماسك وانسجام الأفراد والمجموعات، والهياكل والنظم، فتنمو الثقة مع الوقت بشرط أن يكون المرء جديراً بالثقة.

8 8 - الحوافز المادية والمعنوية : يعد التحفيز أحد أهم الهبات الموجودة لدى البشر المرتبطة بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وعند إزالة عامل التحفيز، سوف يفقد الناس الدافع لعمل أي شيء سوى الضروريات البحتة وعندما تسهم الحوافز في إشباع احتياجات العاملين فإنها تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وهو دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات .

9 8 - البرامج التدريبية الملائمة : التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؛ لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء، ومن ثم لا يمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات الخبرات اللازمة لإنجاز هذا العمل، فالتدريب في جوهره الموظف بمعارف، ومهارات، وقدرات في مجالات محددة، بهدف تحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، للمساعدة على تحقيق غايات المنظمة ويحتاج تحديد المسار الوظيفي اكتساب العاملين بعض المهارات لإلحاقهم بوظائف معينة أو ترقيةهم لمناصب معينة، مما يستدعي تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة(ما تفر بدماك،1999،ص245).

وفي ضوء ذلك أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى العاملين لتغيير اتجاهاتهم، وزيادة معارفهم، وتطوير مهاراتهم في مجالات وظيفية محددة من خلال اكتشاف أسباب القصور في الأداء التي يعالجها التدريب، بالإضافة إلى تقدير حجم المعلومات التي يمكن أن تعالج القصور في الأداء، بالإضافة إلى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيستخدمه المدربون في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين .

ونجد أن المرونة والاعتماد على العاملين في المنظمة في شغل الوظائف يتيح مزيداً من فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية التي يمكن إثرائها بتوسيع هذه المسارات لكي تساهم في زيادة فرص الترقى وزيادة دافعية العاملين نحو العمل، بما يعكس إيجاباً على مستويات الأداء التي تتحسن بشكل متضاعف إذا كانت هناك ثقة بين الإدارة والعاملين، وفي ظل توافر الاتصالات وتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويدعم ذلك منح الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في الأداء، ودعم أصحاب الأداء المنخفض بالبرامج التدريبية المناسبة مما يعود على المنظمة بفائدة مزدوجة من جهة اكتساب اهتمام العاملين مما ينتج عنه ولاء دائم ومن جهة أخرى زيادة في الإنتاج .

وفي خلاصة كلامنا نجد أن منظمات العمل العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة ، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين ، إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة ، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية ، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين ، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة ، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة

خلاصة:

مما لا شك فيه أن موضوع المسار الوظيفي لم يخصص بالاهتمام الكافي من الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث وما زال يرتبط المفهوم قدر من الغموض لدى الدارسين والممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة واستثمار الموارد البشرية، وبصفة عامة المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى داخل المؤسسة كان ينتقل من مرؤوس إلى رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى رئيس قطاع وهذا حيث يركز هذا المدخل على استقبال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية، ويفهم على أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطاً بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين أما فيما يخص الأهداف فهي متعددة ومختلفة و ذلك على حساب الفرد وتحركاته داخل المؤسسة فالأهداف التي تؤدي إلى النمو بحيث أن تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكسب مهارات وأراء جديدة، ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدرات الفرد وأن تتوافق مع تطوره الشخص، فنجد أن تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين العامل والمنظمة ، فعلى العامل أو الموظف أن يكون طموحاً وساعياً لتطوير أدائه باستمرار، والتطلع لمناصب أعلى في مجالات مختلفة ، وعلى المنظمة أن تخطط لمساره الوظيفي من خلال البرامج اللازمة لذلك ، وإتاحة مسارات وظيفية متعددة وأكثر اتساعاً ، وإكساب الموظف أو العامل المهارات التي تساعده التدرج لوظيفة أخرى أعلى منها رتبة في المسارات المختلفة لكي لا يتجمد السلوك الوظيفي للموظف أو العامل في انتظار خلو منصب وظيفي لمسار معين .

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1 - الولاء
- 2 - الولاء التنظيمي
- 3 - أبعاد الولاء التنظيمي
- 4 - خصائص الولاء التنظيمي
- 5 - مراحل تطور الولاء التنظيمي
- 6 - أهمية الولاء التنظيمي
- 7 - العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
- 8 - العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات

التنظيمية

- 9 - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
- 10 - قياس الولاء التنظيمي
- 11 - مصادر الولاء التنظيمي
- 12 - مظاهر ولاء العاملين
- 13 - علاقة الولاء بالتخطيط المسار الوظيفي

خلاصة

تمهيد :

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل ، والتي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطريا أم مكتسب، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية وال نفسية، وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن إجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه والمؤسسة التي يعمل بها .

1- الولاء:

1 1 - مفهوم الولاء:

لغة: هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقرأها حمزة وحده بكسر الواو قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة (محمد دراجي، 2001، ص36).

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة: العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص8).

المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد. إذن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييدا لها، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.

ويرى "مدحت محمد أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- 1) شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- 2) شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- 3) حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- 4) الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.
- 5) خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان). (مدحت محمد أبو النصر،

2005، صص 38، 39)

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء حاجة اجتماعية، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد ومن جهة أخرى يشعر هذا الفرد بالانتماء والمسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له الإخلاص والمحبة. أما الولاء من منظور إقتصادي فإنه: الصيغة التبادلية للمنفعة المادية والمعبر عنها بالرغبة في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها. وهو ما ذهب إليه العديد من الباحثين خلال بدايات الاهتمام بالموضوع. أما الولاء من منظور اجتماعي فإنه: إنجذاب الفرد نحو أهداف المنظمة وتعلقه بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها (تصرف فطري "attitude" وليست سلوك "behavior")، بمعنى أنه ناتج عن تأثر الفرد بثقافة المنظمة.

أما الولاء من منظور نفسي فإنه: الولاء يتأثر بالحاجة الملحة لتحقيق توازن بين مطلب الحصول على القوة وتلافي القهر، فتكوين الولاءات ضمن فرق هو في الواقع تحالف وتعاقد أخلاقي في آن واحد يهدف أطرافه إلى تكوين قوة لمواجهة مخاوف أو تحديات ما عادة ما تكون مشتركة (احسان دهب جلاب، 2011، ص140).

نستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالمحبة والمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر أنه مسؤول عنها، ومن جهة أخرى متعلق ومرتبب بها، فالولاء هو الإخلاص والوفاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه .

2 1 - مصطلحات المرتبطة بالولاء :

يمكن القول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن ان تسهم في شرح الولاء، نذكر منها : الانتماء الوفاء الإخلاص التفاني، التضحية، الحب، الالتزام (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص39).

1-2-1- الانتماء:

يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

1-2-2- الوفاء:

يشير الوفاء إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، وفيها معنى الصدق والاحترام ورد الجميل بالجميل، والأمانة في القول والحب والمفاهيم المضادة هي، الغدر والخيانة والكذب ونكران الجميل، ولأن الوفاء خصلة أخلاقية سامية جدا فإنها تحتاج لتكون سلوك إلى نفوس نبيلة ومتففة ثقافة إنسانية عالية جدا .

1-2-3- الإخلاص:

وإصطلاحا عرفه العلماء بتعريفات عديدة ومن أوجهها: بأن الإخلاص يعني الصفاء والنقاوة والابتعاد عن الاختلاط بأشياء أخرى. (www.islameiat.com).

1-2-4- الالتزام:

أن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الإتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب (صابرين أبوجاسر، 2001، ص19).

3 1 - أنواع الولاءات:

هناك عدة أنواع من اللاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي:

1-3-1- الولاء الشخصي:

وهو ولاء لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل الولاء الشخصي على سبيل المثال الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية) .

1-3-2- الولاء الديني:

وهو ولاءك للدين الذي تعتقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .

1-3-3- الولاء الوطني:

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه ، فكل واحد منا مواطن في بلد ما ،وله جنسية هذا البلد ، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من أجله اذا تطلب الامر ذلك .

1-3-4- الولاء المهني :

وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمتي بمبادئ وقيم واخلاقيات المهنة ، وكلما مارست المهنة بشكل صحيح .

1-3-5- الولاء للعملاء :

وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات .

1-3-6- الولاء التنظيمي:

وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، وهو موضوع الدراسة الحالية الذي سنتطرق إليه بالتفصيل (مدحت أبو النصر، 2005 ،ص41/40).

نستنتج مما سبق أن الفرد الذي يتصف بالولاء بغض النظر عن نوعه، سواء كان شخصي أو ديني أو وطني أو مهني أو تنظيمي، فهذا الفرد يسعى لتحقيق أهداف ومتطلبات هذا النوع من الولاء.

2 - الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه "حبيب الصحاف : "بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظّمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني. (مراد أحمد الكساتي، 2000، ص 41- 42).

2-1 - مفهوم الولاء التنظيمي :

المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و إخلاص .

وأما " بروس " فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة وان الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- التوافق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء : والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. (إيهاب أحمد عويضة، 2008 ، ص 31- 32).

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء و إخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب اهتماماتهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم. كما عرفه بورتير وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- 2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- 3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (دانا لطفى حمدان، 2008 ، ص 30)

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل الخاصة (سعد الدوسري، 2005 ، ص 71).

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والأدوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة " (مدحت محمد ابو النصر، 2005 ، ص45).

يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة والانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها. من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو: حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء، والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكياته، وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف .

2 2 - المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:

1 1 2 - الفاعلية التنظيمية: تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة. (عادل السيد، 2003 ، ص 95)

إن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي، وهذا بالقدرة على استثمار الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.

2 1 2 - التوازن التنظيمي : وهو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الإلتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والأمن والاستقرار . (زيد منير عبوي، 2006 ، ص 207)

فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار إيجابي، أو الصراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.

3 2 2 -الانتماء التنظيمي : ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العاطفة التي يمتلكها. (محمد المخلافي، 2001 ، ص 193 – 194)

و يعتبر الانتماء انتساب الفرد إلى منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه، ولذلك الانتماء هو أحد العوامل المسببة للولاء واللازمة لوجوده.

4 2 2 -الالتزام التنظيمي: وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم . (خالد الوازن، 2006 ، ص 34)

ومنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد و يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصب في نفس القالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، هذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي .

5 2 2 -الصراع التنظيمي: هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك يحبط اهتمامات، وعرفها " سلوككم "بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الاتفاق على الأهداف، الأفكار، العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات . (عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا الغرام، 2011 ، ص 343)

فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف ، مما يؤدي إلى اختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجي والعلاقات بين إدارات المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي.

6 2 2 -العدالة التنظيمية: بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (راتب السعود، سوزان سلطان، 2009 ، ص 195)

إذن العدالة التنظيمية هي المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات من طرف المنظمة مما يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود وارتفاع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة فالعدالة التنظيمية من أسباب ارتفاع الولاء التنظيمي .

7 2 2 -الرضا الوظيفي : هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق

الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو معنوية . (عبد الله المدلج، 2003 ، ص23)
يعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتج عن تفاعل الفرد مع المنظمة ومهام عمله، فتؤدي إلى الانسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به .

2 2 8 -المناخ التنظيمي: هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري . (خالد الوازن، 2006 ، ص11)

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى التأثير على أفراد المنظمة إيجابا أو سلبا، وتغير اتجاهاتهم و سلوكياتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم.
3 2 - مقومات الولاء التنظيمي:

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم. وبهذا يمكن بالقول: إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

2-3-1- قبول أهداف المنظمة وقيمها.

2-3-2- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

2-3-3- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.

2-3-4- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

2-3-5- الميل لتقويم التنظيم تقويما إيجابيا(خليل محمد حسن الشماع،2000،ص117).

3 - أبعاد الولاء التنظيمي: تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك . (دانا لطفي حمدان، 2008 ، ص31)

3 1 - المدخل الإتجاهي : ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع

أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما

ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من

حيث طبيعته ونوعيته . (دانا لطفي حمدان، 2008 ، ص31)

2 3 - المدخل السلوكي :ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة

لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعضويتها. ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (دانا لطفي حمدان، 2008 ، ص31-32).

نستخلص مما سبق إن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

4 - خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

1 4 - إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

2 4 - إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

3 4 - إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

4 4 - إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر. (سعد الدوسري، 2005 ، ص 74)

وإن هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:

1 4 4 - أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

2 4 4 - يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

3 4 4 - وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.(سعد الدوسري، 2005 ، ص75)

من خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى أن الولاء التنظيمي، حالة شعورية تختلف من شخص لآخر، ومن فئة لأخرى، فهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي، إضافة إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، ولهذا فهو مختلف الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثين .

5 - مراحل تطور الولاء التنظيمي :

إن 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 مراحل المتعددة:

1 5 - المرحلة الأولى : تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.(موسى اللوزي، 2003، ص 123)

2 5 - المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي .(موسى اللوزي، 2003 ، ص 124)

3 5 - المرحلة الثالثة :مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد. (موسى اللوزي، 2003 ، ص125)

6 - أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى. (خلف سليمان الرواشدة، 2007 ، ص92)

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصرح الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (خلف سليمان الرواشدة، 2007 ، ص92)

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول، إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جاذبيته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفيا. (خلف سليمان الرواشدة، 2007 ، ص93)

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان العاملين فيها، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة

إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أثنى (خلف سليمان الرواشدة، 2007 ، ص93) وبالتالي ومما سبق فإن الولاء التنظيمي، المرتفع ذو أهمية كبيرة على كل من الفرد والمنظمة، فتحقق المنظمة الفعالية التنظيمية وهذا بزيادة إنتاجيتها، وقلة مصاريفها وكفاءة عمالها، ويجد الفرد راحته النفسية من خلال رضاه عن العمل، وتوافقه مع منظمته مما يؤدي إلى ترقيته وتقدمه وظيفيا مما يساعده على برمجة تخطيط مسار جيد لوظيفته الحالية والمستقبلية ، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي له الأثر البالغ على النمو الاقتصادي والإنتاج القومي. ومن هنا فإن أهمية الولاء التنظيمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1 6 - يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2 6 - أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 3 6 - أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- 4 6 - إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- 5 6 - أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (سعد الدوسري، 2005 ، ص80- 81)

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها .

7-العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1 7 - المدخلات: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم

العوامل

التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

1 1 7 . المكانة الاجتماعية : يقصد بالمكانة" تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة

بآخرين في أي نظام اجتماعي."وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية

تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها و ذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم و سبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفرد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق و الاضطراب و من ثم الإضطراب إلى ترك التنظيم، و للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها : الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل و الأجور و الأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية. (زيد منير عبوي، 2006: 216)

فمكانة الفرد الاجتماعية في التنظيم و بين أفراد هذا التنظيم تجعله من الموالون له، و يزداد الولاء التنظيمي لديه بدرجة و نوعها.

2 1 7 - قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته : حيث يلتحق العامل بأي

مؤسسة لي عمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته و رغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، و على العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته (دانا لطفي حمدان، 2008، ص33).

يعني هنا أن المؤسسة إذا قمنا بإشباع حاجات العامل و رغبته يساعد هذا في نمو الولاء التنظيمي له.

3 1 7 - نظام الحوافز : للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم و العاملين

فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، و هذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد و تعزيز حماسهم و ثقتهم بالتنظيم و ولاءهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها و التي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء و الشعور بالمسؤولية و الشعور بالرضا و تحقيق الذات. (زيد منير عبوي، 2006، ص213)

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة و الأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.

4 1 7 - المناخ التنظيمي : يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز

البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، و حاجات العاملين و طبيعة

الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتأثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة بمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (زيد منير عبوي 2006 ، ص214)

و يعتبر الجو أو المناخ الذي يسود التنظيم من أهم العوامل الفعالة في تكوين وبناء ولاء تنظيمي لدى العاملين.

5 1 7 - **بناء الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا أكانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لدى فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة لإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصادقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم ، المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.(زيد منير، 2006، ص214-

(215

6 1 7 - **التطبيع التنظيمي:** يعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة

وأهدافها"، ولتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة. (زيد منير،

2006، ص215)

بما أن التطبيع التنظيمي هو إكساب الفرد قيم وسلوكات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي إلا وهي بذل أقصى جهد من أجل إنجاح وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع.

7 1 7 - **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى

الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. (موسى اللوزي،

2003، ص192)

يتبين هنا انه كلما كانت الأهداف والوظائف واضحة ومحددة بدقة، كانت مفهومة من طرف الفرد، مما يؤدي إلى زيادة وتقوية الولاء التنظيمي.

8 1 7 - **مشاركة العاملين في التنظيم:** تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات

استثمار مشروعاتهم، مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال. (زيد منير

عبوي، 2006، ص213)

يقصد هنا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيما يخص مشروعاتهم وإشرافهم عليها، فالمشاركة

تؤدي إلى زيادة في الولاء التنظيمي فيصبح لديهم أداء مرتفع وثقة زائدة في المنظمة.

9 1 7 - **أسلوب القيادة:** تعني القيادة التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، فإن القائد الجيد

هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه، ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل

وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة. (زيد منير عبوي، 2006، ص217)

يشير أسلوب القيادة إلى نمط الذي يتبعه القائد فهو، المساهم الأول في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال وكذلك من خلال إتباعه أسلوب الإشراف ليشعرهم بأنه مشرف وليس مراقب ليدفعهم للإبداع. وبالتالي فإن كل هذه العوامل تساعد على نمو الولاء التنظيمي حيث إن إشباع حاجات العمل عن طريق المنظمة التي ينتمي إليها، يولد له ولاء لها فالحوافز بأنواعها تزيد من دافعية العامل وحماسه للعمل، وكذلك وضوح وتحديد أهداف، فإذا العامل تحدد له بوضوح وعرف ماهية الأهداف التي تسعى إليها منظمته سعى لتحقيقها، ومن جهة أخرى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأسلوب القيادة له دور كبير في غرس الولاء التنظيمي لدى العامل عن طريق الإشراف، والتحفيز والتشجيع..... الخ كل هذه العوامل تؤدي إلى تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل.

2 7 - المخرجات: ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا

إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

1 1 7 - العاملين بروح معنوية عالية : لقد تعدد تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية "؛ ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

1-1-2-7- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

2-1-2-7- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

3-1-2-7- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

4-1-2-7- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

5-1-2-7- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص ، بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته. (زيد منير عبوي، 2006، ص216-217)

وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة، حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

2 1 7 - الحد من تسرب الموظفين: وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل

المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة،

وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل

تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

نستنتج من هذا أن الحد من تسرب العاملين عملية مهمة جدا، لأن خطر تسرب العاملين أو

التسرب الوظيفي له انعكاسات على المنظمة بالدرجة الأولى وعلى العاملين بها.

3 1 7 - الانجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من

الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه. (زيد منير عبوي، 2006 ،

ص 209)

فالانجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات

والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالانجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأكيد الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها.

8- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية:

1 8 - العلاقة بين الولاء والروح المعنوية : وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ،

فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقق الأهداف والروح

المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة

الولاء .

2 8 - العلاقة بين الولاء والأداء المتميز : فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل ، أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها .

3 8 - العلاقة بين الولاء وتسرب العاملين : وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ، وله آثار سلبية منها :

1 3 8 - تعطيل الأداء الوظيفي (الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة - الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات وتكاليف عملية البحث عن بدائل).

2 3 8 - الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات : إذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجهم .

3 3 8 - تدني المعنويات : عند ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

4 3 8 - ارتفاع التكاليف : تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل .

5 3 8 - زيادة في أعباء الأعمال : ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ويحتاج توفير الموظفين وقت وجهد وتكاليف عالية ويمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي :

1-5-3-8 - المرتقبون : هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية .

2-5-3-8 - المضطرون : هم الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون بدون دوافع . (أحمد عبد الرزاق، أيمن يعقوب، 2004 ،ص312)

9 - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي : ومن هذه النماذج ما يلي:

1 9 - نموذج اتزيوني:

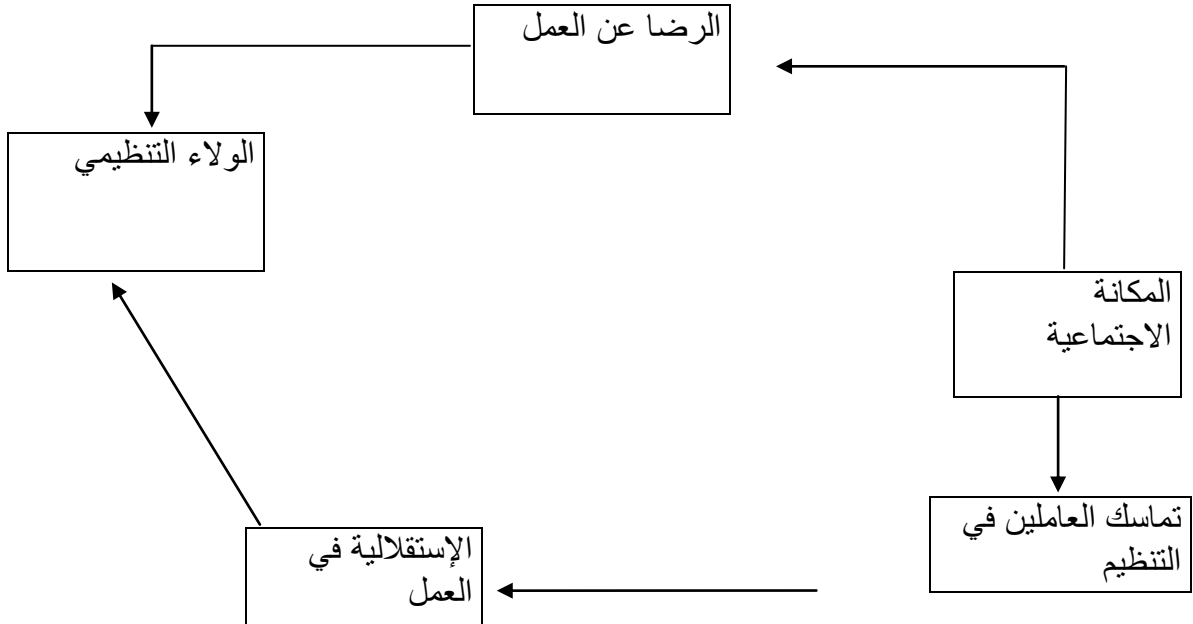
تعتبر كتابات " اتزيوني " من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي تابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحياناً بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

1 1 9 - **الولاء المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والتابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2 1 9 - **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تليه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3 1 9 - **الولاء الإغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى اتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة. (سعد الدوسري، 2005، ص99)

2 9 - **نموذج "روبرت مارش" و"ماناري"**: والذي بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دوران العمل في بعض التنظيمات اليابانية .



الشكل (1): العوامل المكونة للولاء التنظيمي عند "مارش وماناري".

وبين الباحثان أن نسبة دوران العمل كانت منخفضة للغاية بوجود درجة من الولاء التنظيمي في

مجتمع دراستهما. (زيد منير عبوي، 2006، ص 211)

3 9 - **نموذج "انجل" و"بيري"**

حيث يعتقدان إن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في

نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

9 3 1 - نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى "ستاو"

و"سالانيك"، ويقترح هذا النموذج إن جوهر الولاء التنظيمي يبقى على أساس خصائص الرضا عن العمل تماسك العاملين في التنظيم الاستقلالية في العمل المكانة الاجتماعية الولاء التنظيمي وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا، و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

9 3 2 - نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء الموقفي عند "ستاو"

و"سالانيك" ويقترح هذا النموذج إن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدثا في المنظمة حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملي تبادلية بين الفرد والمنظمة. (سعد الدوسري، 2005، ص107)

ومن هذا يمكن القول أن النماذج السابقة في مجملها تساعدنا على فهم وتفسير ظاهرة الولاء

التنظيمي، هذا نتيجة لتكامل جهود الباحثين، إلا إنهم لم يتوصلوا إلى نموذج شامل ومقبول.

وكذلك أكد معظم الباحثين أن الخروج بنموذج جديد من النماذج السابقة سوف يكون من الاستفادة من معطيات النماذج المختلفة ومعالجتها بجوانب القصور فيما بينها وسوف يكون أكثر مرونة بالنسبة للباحث مقارنة بالتقيد بنموذج دون غيره من النماذج السابقة.

ومنه فإن هذه الأبعاد السابقة الذكر تعد الأبعاد الأساسية للولاء التنظيمي، والتي اعتمدنا عليها في

دراستنا.

10 - قياس الولاء التنظيمي:

لقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها:

10 1 مقياس بورتروزملاؤه

10 2 مقياس كوك وول

و لعل أهمية العملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي و الواقع أن إدارة التنظيم يكمن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلا عن أنها أي إدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها. (احمد بطاح، 2006 ، ص189)

و الواقع أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم إلى نوعين:

أ - المعايير الموضوعية : أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم و دور العمل و كثرة الحوادث.

ب - المعايير الذاتية : أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم، و هذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي. (احمد بطاح، 2006 ، ص189)

من خلال ما ورد فان قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين اتجاه منظماتهم، و هذه تعد مؤشرات أو علامات تدل على الولاء التنظيمي و التي تنقسم إلى مؤشرات سلوكية و أخرى تقديرية و يمكن أن تبنى على هذه المؤشرات سياسات وإجراءات نتهجها المؤسسات لتكوين و رفع مستوى الولاء لدى العاملين لديها.

11 - مصادر الولاء التنظيمي :

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً.

وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي و المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

11 1 مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

1 1 11 - إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

2 1 11 - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

3 1 11 - إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة - لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها؟.

4 1 11 - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة» (علي غربي وآخرون، 2002، ص105)

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبثة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

2 11 - آثار أو نتائج الولاء التنظيمي :

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

1 2 11 - آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

يتمثل في القسم الأول من آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

أما القسم الثاني فيتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه .

2 2 11 - آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

1-2-2-11- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

11-2-2-2- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخضع الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

11-2-2-3- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أوي ترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

11-2-2-4- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية (محمد عيد نور سلطان، 2003، ص97).

12 - مظاهر ولاء العاملين:

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

12 1 - احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

12 2 - استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

12 3 - رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة

12 4 - الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين (مازن فارس رشيد، 2004، ص102).

13 - علاقة الولاء بالتخطيط المسار الوظيفي :

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين سابقين الذكر والذان كانا يحتويان فحوى علمي مما يدفعنا لوجود علاقة وطيدة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة الجزائرية ، حيث يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسات بشكل عام والجزائرية بشكل خاص وكما أن ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة المطلوبة من العنصر البشري والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المستمرة على الصعيد العالمي ويتطلب ذلك المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري، كما أن التنمية والتطوير الإداري بمختلف بمختل ف أبعاده أصبح متطلبا ضروريا للعنصر البشري في المؤسسة العاصرة . وينعكس ذلك كله على أداء الموظف وإنتاجيته، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق مزيد من الأرباح والتقدم للمؤسسة ، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة والاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها فمن خلال البرامج التي تعمل عليها المؤسسة من أجل تعزيز قدرات عمالها بأنفسهم أولا وبأدائهم ثانيا مما ينعكس على إنتاجيتهم بما يعود على المركب الاقتصادي للمؤسسة بالمنفعة وعليه فيجب على المؤسسة تلبية وحاجات العاملين بها ومساعدتهم على كيفية سيرورة عملية تخطيطهم للمسار الوظيفي بالتدريب المناسب مثلا وعلى عمل المؤسسة على تلاقي أهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وهذا ما يجعل العامل يحس بمدى اهتمام مؤسسته به وبمساره مما ينتج عن ذلك رضا عن مؤسسته ويعمل على تحقيق أهدافها والمحافظة عليها من المنافسين في المحيط الخارجي فنجاح المؤسسة يتعلق بمدى قدرتها على الإنتاج وبالأدق على أداء العاملين فيها فكلما كان لدى الأفراد ولاء استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها وتمكينهم من خلال زيادة دافعيتهم للعمل بغض النظر عن طبيعة هذه الحوافز سواء كانت مادية كالراتب والعلو، والمشاركة في الأرباح، أو الحصول على أسهم، أو معنوية كشهادة الشكر والتقدير، والأوسمة، والأنواط بشرط مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع أعضاء فريق العمل؛ لأن ذلك يدفع الجميع إلى التعاون في سبيل العمل والإنجاز، مما يساعد ذلك على اكتساب الولاء التي تحتم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .

خلاصة الفصل:

تبيّن من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام الارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، ثم تطرقنا إلى أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر عدة باحثين منهم من قسمه إلى المدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي، وبعدها تناولنا خصائصه ثم مراحلها: مرحلة التجربة، ثم البدء في العمل، ثم الثقة في التنظيم، كما أشرنا إلى أهمية الولاء التنظيمي لما لهذه الأهمية من تأثير على الفرد وعلى المؤسسة، بعدها تطرقنا إلى العوامل

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي من مدخلات ومخرجات، يليها النماذج المفسرة وقياس الولاء التنظيمي، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعدما تم التعرض للجانب النظري في الفصول السابقة، سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) الذي يعتبر المحك أو المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله إثبات ما جاء في الدراسة النظرية لبحثه، الذي سيتم التطرق إليه في هذا الفصل بالتعرف على أهم الإجراءات المنهجية اللازمة لهذه الدراسة ابتداء بمنهج الدراسة ثم عينة الدراسة ، ثم الدراسة الاستطلاعية وصولاً إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الدراسة الأساسية، لأن الدراسة الميدانية تعتبر القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، و قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تشكل الدراسة المنهجية جزءاً هاماً من اختيار المعلومات الموجودة في الإطار النظري وللوصول إلى الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة، فالميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي صيغت وكانت منطلقاً للبحث، ومن أجل ربط الظاهرة المدروسة بالواقع الملموس وبعد الإلمام بجوانبها النظرية واكتمالها لابد من وضع إطار منهجي يمكننا من السير وفقه خلال عملنا الميداني ويشمل هذا الإطار الخطوات التالية:

1 - مجالات الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالات مختلفة من مجال مكاني وزماني، فهي في دراستنا كالتالي :

1-1- المجال المكاني : بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسييلة .

1 1 1 نشأة مطاحن الحضنة بالمسييلة :

أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" بموجب مرسوم تنفيذي سنة 1963 تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن ، واختصت في صناعة العجائن الغذائية.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، والتي كان من ضمنها، مؤسسة الرياض بسطيف .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 ، نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الإستقلالية ابتداء من 1990/04/02، واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من :

- 80 % الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية .

- 11 % المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين .

- 09 % أشخاص طبيعيين .

واتخذت مؤسسة الرياض بسطيف. عدت مراكز متمثلة في 10 شركات تابعة، موزعة عبر 6 ولايات (سطيف-مسييلة-برجبو عريريج-بجاية-بسكرة-ورقلة).

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

دخلت مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ميدان العمل والإنتاج في سنة 1981 ، وفي تاريخ 1997/10/01 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحضنة " (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 497.000.000 دج .

1 1 2 - المقر الاجتماعي :

Route de B.B.A M'sila

طريق برج بوعريريج

Boite Postale N° : 111 M'sila

صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Téléphone : 035.55.16.86

الهاتف : 035.55.16.86

Télé fax :

الفاكس : 035.55.00.60

السجل التجاري : 98.B.562030

الممتلكات: R.C.N : 98.B.562030

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن :

-مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية

2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500

قنطار لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت بـ : 242.202.253.51 دج

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت بـ : 242.202.253.51 دج

-مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة

تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993 .

1 1 3 - قدرة الطحن :

القمح الصلب : 5.500 Qx / J Blé dur

القمح اللين : 1.500 Qx / J Blé tendre

1 1 4 - القدرة الإنتاجية :

السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %) الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق
المخابز بنسبة استخراج تقدر بـ 72 %) .

1 1 5 - الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب
السلمي و الإداري لدوائر و مصالح و فروع الشركة و هو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات و
المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة،
وستتعرف على مهام بعض المصالح :

LES ERIAD SETIF / SPA
LES MOULINS DU HODNA M'SILA

الرياض سطيّف
مطاحن الحضنة المسيلة

الهيكل التنظيمي

الرئيس المدير العام

الأمانة العامة

محتسب

مسؤول تسيير
النوعية

مستشار قانوني

هيكل التقييم
والأداء

مصلحة حفظ
الصحة والأمن

مسؤول المخبر

هيكل الإدارة
والمالية

هيكل الاستغلال

الهيكل التجاري

مصلحة المحاسبة
والمالية

مصلحة الموارد
البشرية

مصلحة التمويل

مصلحة تسيير
المحزونات

مصلحة التسويق

المصلحة
التجارية

مصلحة الوسائل
العامة

مصلحة الإعلام
الآلي

مصلحة الإنتاج

مصلحة الصيانة

1-5-1-1- **مصلحة حفظ الصحة والأمن**: وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.

1-5-1-2- **مصلحة التموين**: وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية.

1-5-1-3- **مصلحة التجارة**: تعمل على توزيع الاسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بسطيف لخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.

1-5-1-4- **مصلحة الموارد البشرية**: وتتولى عملية إدارة أفراد الوحدة من خلال إعداد برامج التكوين مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت... الخ.

1-5-1-5- **المستشار قانوني**: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين ومورديها أو زبائنها .

1-5-1-6- **مسؤول تسيير النوعية**: مكلفة بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية ، التغليف أو الجودة .

1-5-1-7- **مصلحة الصيانة**: مهمتها إصلاح التعطلات الخاص بالآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24ساعة/24ساعة ، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيوميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية .
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

جدول رقم (03): يوضح بطاقة تقنية حول المؤسسة محل الدراسة :

| | |
|--|---|
| التسمية DENOMINATION | مطاحن الحضنة بالمسييلة E.R.I.A.D-Les Moulins M ' sila du Hodna /SPA |
| الموقع LOCALISATION | طريق برج بو عيريريج بالمسييلة |
| المساحة | 81.966 م ² والمساحة المشغولة 15.583 م ² |
| النشاط | إنتاج وتوزيع المواد الغذائية |
| أهم المنتجات | الأسمدة :سميد ممتاز ، سميد عادي، سميد من درجة الثالثة. الفرينة: فرينة عادية، فرينة ممتازة نواتج العملية الإنتاجية (النخالة) |
| أهم المدخلات | القمح المستورد القمح المحلي |
| الطاقة الإنتاجية المجهزة (السحق/الطحن) | القمح الصلب 990.000ق/سنة القمح اللين 2700.000ق/سنة |
| الطاقة الإنتاجية المحققة | سنة 2007 القمح الصلب 239.344ق القمح اللين 130.397 سنة 2008 القمح الصلب 252.304 ق القمح اللين 168.403 ق سنة 2009 القمح الصلب 272.201 ق القمح اللين 181.304 ق |
| السوق | السوق الوطني – السوق المحلي |

| | |
|---------------------|---|
| العوائق والمشاكل | تشبع السوق بالمنتج . المنافسة الحادة من طرف مطاحن الولاية ومطاحن الولايات المجاورة . ارتفاع أسعار القمح الصلب والقمح اللين . |
| المشاريع المستقبلية | تحسين الجودة . فتح نقاط بيع جديدة للبيع والتوزيع . تقليص الأعباء والتكاليف الحالية . |

المصدر: إدارة مؤسسة الحضنة

2 1 - المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية سنة 2014 و بداية سنة 2015 وخلال هذه الفترة - فترة الإنجاز - انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

1 2 1 - الجانب النظري:

استمر البحث فيه طول الفترة مابين: نوفمبر 2014 إلى نهاية ماي 2015

2 2 1 - الجانب الميداني:

شرعنا فيه ابتداء من شهر ديسمبر 2014 إلى شهر ماي 2015، وقد مر إنجازنا للجانب الميداني بمرحلتين:

1 2 2 1 - مرحلة الزيارات الاستطلاعية: انطلقت ابتداء من 15 ديسمبر إلى 3 مارس

2015، وقد تم فيها التعرف على مؤسسة مطاحن " الحضنة " بالمسيلة من جوانب عدة وطرح الفكرة العامة .

2 2 2 1 - مرحلة جمع المعلومات: وامتدت من 15 أبريل 2015 إلى 5 ماي 2015،

والتي تم فيها جمع المعلومات حول المؤسسة، المتمثلة في التعرف على فروعها الداخلية وأقسامها وكذلك بعض الشروح حول سير العمل داخلها.

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" أنه: "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميز عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي تجري عليها البحث أو التقصي".

وبما أننا بصدد دراسة وصفية لمؤسسة مطاحن "الحصنة"، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الأفراد العاملين بداخلها، الذين يبلغ عددهم 170 عاملاً في مختلف المستويات (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ)، ويوضح الجدول التالي توزيع هذه الفئات:

جدول (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

| النسب % | المجموع | المستوى التنظيمي |
|---------|---------|------------------|
| 12.94 | 22 | إطارات |
| 07.64 | 13 | عون تحكم |
| 79.41 | 135 | عون تنفيذ |
| 100 | 170 | المجموع |

المصدر: إدارة الموارد البشرية

من خلال الجدول يتبين أن عدد العاملين موزع بنسبة 12.94 % كإطارات وهم القادة الذين تعتمد عليهم في تسيير مصالحها، وتشغل هذه الإطارات مناصب عليا كرؤساء المصالح والمديريات وكذلك كمسيري ورشات مصلحة الإنتاج، وهذا ما يفسر عددهم القليل نسبياً مع باقي العمال، أما فئة الأعوان فينقسمون إلى فئتين، فئة أعوان التحكم وتمثل نسبتهم 07.64 % من المجتمع الأصلي، وتمتع هؤلاء الأعوان بتكوين خاص يسمح لهم بممارسة أعمال تتطلب خبرة ودقة كبيرة، أما بقية الأعوان والمقدرة نسبتهم بـ 79.41 % فهم عمال تنفيذيون، وتتمثل أعمالهم في كل الأعمال الروتينية اليومية، في مختلف مصالح المؤسسة.

1-2- عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع (عباس محمد الخليل وآخرون، 2007، ص217).

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

ويتم اختيار العينة من المجتمع بعدة طرق منها العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية الطبقية والعينة العشوائية العنقودية... الخ ، وقد اخترنا نموذج العينة العشوائية الطبقية والتي تساعدنا في إجراء البحث ، لأنها تمثل كل طبقات المجتمع المدروس (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ) ولأنها تساعد على التوصل إلى نتائج دقيقة عن واقع المجتمع المدروس .

أما حجم العينة فقد تم تحديده من خلال ما امكننا توزيعه من الإستهيبان بحيث أننا لم نفوت الفرصة وقد وزعنا الإستهيبان على أكبر عدد ممكن، محاولين أن تشمل العينة المدروسة أكبر عدد ممكن، لذا كانت العينة كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (05) : يوضح العينة المدروسة

| النسبة % | عدد أفراد العينة | عدد أفراد المجتمع | المستوى التنظيمي |
|----------|------------------|-------------------|------------------|
| 14.40 | 18 | 22 | إطارات |
| 06.40 | 8 | 13 | عون تحكم |
| 79.20 | 99 | 135 | عون تنفيذ |
| 100 | 125 | 170 | المجموع |
| // | 73.52 | 100 | النسبة % |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستهيبان

تبلغ نسبة العينة المأخوذة 73.52 % من حجم المجتمع الأصلي، وهي عينة معتدلة تمثل المجتمع بدقة، وكان أملنا أن تكون أكبر من ذلك إلا أنه ولضيق الوقت وارتفاع التكلفة كان هذا حجم العينة، وتتنوع العينة بشكل عشوائي طبقي ، حيث تمثل الإطارات نسبة 14.40 %، فقد كان عدد المجيبين على الإستمارة 18 إطارا من مجموع 22 إطار هذا يعني أن جلهم قد شاركوا في هذه الدراسة، أما نسبة العينة بالنسبة لأعوان التحكم فهي 06.40 % وكذلك أعوان التنفيذ فنسبة العينة بلغت 79.20 وهي نسبة جيدة تمثل المجتمع بشكل دقيق .

3 - أدوات الدراسة :

لقد استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات التالية :

- 3-1 - المقابلة : تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تم تعريفها على أنها (حوار ودي موجه مباشر بين الباحث والمبحوث أو أكثر يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما

حول موضوع ما ، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج) (عويس خيرالدين ،1997،ص69).

ولقد تم اجراء المقابلة مع أفراد العينة المسحوبة (المختارة) من مجتمع الدراسة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وازالة أي غموض.

2 3 - الإستمارة (الإستبيان): يعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وشيوعا ، وهو عبارة عن (أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الإستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم الباحث بتسجيل إستجاباته بنفسه) (عويس خيرالدين ،1997،ص55).

1 2 3 - إجراءات بناء الإستبيان :

لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل ، قمنا بتصميم استمارة استبيان كاداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة ، وتم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور ، يتضمن الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس،السن، الحالة المدنية، الأقدمية،المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الدخل الشهري)، أما القسم الثاني يتعلق بمساهمة مترتبات تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الولاء لدى العامل، أما القسم الثالث يتعلق بوجود خطة موضوعية للتدرج بما يضمن الولاء للمؤسسة ، أما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الإستمارة فهي :

الأسئلة المغلقة : وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول احصائية وتحليلها .

الأسئلة المفتوحة : وهذا من أجل الإستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي تقييد .

3 3 - سجلات ووثائق المؤسسة :

بالإضافة الى الاستمارة والمقابلة تم جمع البيانات حول المؤسسة ومواردها البشرية عن طريق بعض السجلات والوثائق والمعلومات ومن بينها :

- التعريف الشامل بالمؤسسة ونشأتها.

- طبيعة نشاط المؤسسة .

- الوظائف الداخلية للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

كما تم الحصول على وثائق أخرى والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بطاقة تقنية عن المؤسسة Fiche technique .

4 - عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

بعد البيانات من العينة المدروسة ، وقد كلفنا ذلك الكثير من الوقت والجهد والمال، وجدولتها توصلنا إلى معلومات قابلة للتحليل و الاستنتاج، والتي يجب التعليق عليها من أجل إعطائها القيمة الحقيقية للبحث ، ومن ثم التوصل إلى نتائج من شأنها أن تخدم موضوع دراستنا .

اعتمدنا في عرض البيانات على الجداول التي تعتبر أداة عرض سهلة ومفهومة.

من خلال هذا العرض سوف نتطرق إلى عرض وتحليل البيانات المبوبة:

جدول رقم (06) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 99 | 79.2 |
| أنثى | 26 | 20.8 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع المبحوثين حسب فئات الجنس أن الغالبية العظمى منهم ذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 99 مبحوثاً وبنسبة تقدر بـ 79.20% ، بينما بلغ عدد الإناث 26 فقط أي بنسبة 20.80% من عينة الدراسة .

وهذا يعود لطبيعة النشاط المؤسسة المتمثل في إنتاج الدقيق ومشتقاته والذي يتطلب جهداً في أداء الوظيفة لا يتوافق مع الخصائص الفيزيولوجية للإناث ، غير أن هذا لا ينفى وجود البعض منهن في مناصب الإدارة والمخابر التي تعالج النوعية والجودة في المؤسسة الأم وهن عادة من اللواتي لديهن مؤهلات علمية .

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| الفئات | التكرارات | نسبة المئوية |
|------------|-----------|--------------|
| 30_24 | 53 | 42.4 |
| 37_31 | 26 | 20.8 |
| 43_38 | 28 | 22.4 |
| 50_44 | 10 | 8.00 |
| 51 فما فوق | 8 | 6.4 |
| المجموع | 125 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال بيانات الجدول أعلاه، وخاصة بتوزيع أفراد العينة على مختلف فئات السن ، يمكن أن نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين ، أي نسبة 42.40 % تتراوح أعمارهم بين 24-30 سنة ، تليها مباشرة نسبة 22.40 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 38-43 سنة ، ثم نسبة 20.80 % من المبحوثين تقل أعمارهم عن 37 سنة ، تليها مباشرة نسبة 8.00 % من المبحوثين بسن ينحصر مجاله ما بين 44-50 سنة ، وأخيرا نسبة 6.40 % التي تمثل الأفراد الذين تعادل أعمارهم 51 سنة أو أكثر

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج أن أغلبية الطاقة العاملة التي تملكها المؤسسة هي طاقة مندمجة بين الشباب والكهولة وهذا يعود إلى قدم الشركة وتاريخها بمدينة المسيلة ومدينة سطيف وتطورها ، مع الإشارة إلى اهتمام الإدارة بتوظيف المتقاعدين من مؤسسات القطاع الخاص منهم الإطارات وذلك للإستفادة من مؤهلاتهم وخبراتهم المتركمة .

جدول رقم (08) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

| الحالة المدنية | التكرارات | نسبة المئوية |
|----------------|-----------|--------------|
| أعزب | 32 | 25.60 |
| متزوج | 93 | 74.4 |
| مطلق | 0 | 8 |
| أرمل | 0 | 4.8 |
| مجموع | 125 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه ان غالب أفراد العينة (93 فردا) متزوجون اي ما نسبته 74.40% من عينة البحث، في حين أن (32 فردا) عازبون أي ما نسبته 25.60 % وهذا ما يعكس حالة استقرار اجتماعي لدى غالب العمال مع تحملهم لمسؤوليات أسرية .

جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | فئات |
|----------------|-----------|----------------|
| 40.8 | 51 | اقل من 7 سنوات |
| 47.20 | 59 | 12_7 |
| 12.00 | 15 | 12 فما فوق |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

تظهر النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه ، أن 59 مبحوثا بما يعادل 47.20 % من عينة الدراسة يمكنون خبرة مهنية تتراوح ما بين 7 الى 12 سنة ، تليها بعد ذلك نسبة 40.80 % بـ 51 فردا تقل خبرتهم عن 7 سنوات ، وأخيرا نسبة 12.00 % ، أي ما يعادل 15 مبحوثا تتجاوز 12 سنة .

من هنا يمكن القول أن أغلبية العاملين 59.20 % (12.00+47.20) يمكنون خبرة مهنية تتجاوز 7 سنوات، لذا يفترض أن يكونوا قد حصلوا على تخطيط لمسارهم الوظيفي الذي يدفعهم لأداء مهامهم الوظيفية إضافة إلى حصولهم على فرص للترقية ، كما يفترض أن يكونوا على معرفة بمدى اهتمام المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بمختلف الوظائف التي تساعدهم في التطور في مسارهم الوظيفي .

جدول رقم (10) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 4.80 | 6 | ابتدائي |
| 33.60 | 42 | متوسط |
| 34.40 | 43 | ثانوي |
| 28.00 | 35 | جامعي |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإستبيان

يوضح لنا الجدول السابق أن التحصيل العلمي لأفراد العينة يتوزع على مختلف المستويات

التعليمية، إلا أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي كانوا يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة ، حيث بلغ عددهم 43 عاملاً ، وهو ما يمثل نسبة 34.40 % ، تليها نسبة 33.60 % التي تمثل المبحوثين ذوي المستوى التعليم المتوسط أي ما يعادل 42 عاملاً ، في حين لم يتجاوز عدد الجامعيين 35 مبحوثاً بنسبة 28.00 % ، بينما بلغت نسبة أصحاب المستوى الابتدائي 4.80 % ما يعادل 6 عاملين.

وقد قمنا بتحديد الفئات الأربعة المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة استناداً لما هو متعارف عليه طبقاً للمنظومة التربوية للتعليم ، وبالتالي نستنتج من خلال قراءتنا للجدول السابق أن هناك اختلاف وتنوع في المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة .

جدول رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

| الوظيفة | التكرارات | نسبة المئوية |
|-----------|-----------|--------------|
| إطارات | 18 | 14.40 |
| عون تحكم | 8 | 6.40 |
| عون تنفيذ | 99 | 79.20 |
| مجموع | 125 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان

من خلال بيانات الجدول أعلاه ، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ، يمكن أن نلاحظ أن غالبية المبحوثين أي بنسبة 79.20 % تمثل فئة أعوان التنفيذ وذلك بـ 99 مبحوثاً ، بينما تشكل فئة الإطارات 14.40 % بما يعادل 18 فرداً ، في حين لم تتجاوز نسبة أعوان التحكم 6.40 % من عينة الدراسة بما يعادل 8 مبحوثين .

تعود هذه النتيجة إلى أن أعوان التنفيذ يمثلون من إجمالي العاملين في المؤسسة ، وتشكل كلا من الإطارات بينما لا تتجاوز فئة أعوان التحكم نسبة ، ونشير إلى أن فئة الإطارات تشمل كلا من الإطارات المسيرة ، الإطارات السامية ، الإطارات الإدارية ، رؤساء الأقسام والمصالح والفروع ، وتضم فئة أعوان تحكم وظيفية تقني الإنتاج ، المحاسب ، مراقب عمال الإنتاج، تقني الصيانة وغيرها، في حين ينتمي كل من مساعد المحاسب، العون الإداري، العامل اليدوي، المندوب التجاري، عون الأمن ومسير الآلة إلى فئة أعوان التنفيذ .

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

| النسبة المئوية | التكرارات | مستوى الدخل |
|----------------|-----------|---------------|
| 11.20 | 14 | 20000_15000 |
| 36 | 45 | 26000_21000 |
| 12 | 15 | 32000_27000 |
| 28 | 35 | 38000_33000 |
| 12.8 | 16 | 39000 فما فوق |
| %100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

من خلال بيانات الجدول أعلاه ، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ، يمكن أن نلاحظ أن غالبية المبحوثين يتراوح دخلهم الشهري من 15000 الى 38000 وهذا يعود إلى تنوع المناصب حسب الأهمية والدرجات، فيما نجد نسبة 12.80 % تساوي وتفوق 39000 ما يعادل 16 من أفراد العينة وهذا أيضا يرجع إلى مناصبهم الحساسة وهذا بالنسبة لأعوان التحكم .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الدخل الشهري للعامل يقوم على أساس الوظيفة المشغولة من طرف المورد البشري داخل المؤسسة، فكلما ارتقى الى مستوى اعلى زادت مسؤولياته وزاد راتبه الشهري والعكس صحيح .

المحور الثاني الذي يتضمن الفرضية الأولى:

تساهم مترتبات تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الولاء لدى العامل .

جدول رقم(13) يوضح إجابات أفراد العينة على مساهمة عملية تخطيط المسار الوظيفي في إثراء معارف العامل بالعمل الذي يقوم به

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 66 | 52.80 |
| لا | 59 | 47.20 |
| مجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 52.80 % من أفراد العينة يؤكدون أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساهم في إثراء معارف العامل بالعمل الذي يقوم به ما يعادل 66 فردا من العينة، في حين نجد أن 47.20 % منهم ينفون مساهمة تخطيط المسار الوظيفي بالتعرف على خصائص العمل .

وعلى هذا نستنتج أن تقريبا نصف العاملين يؤكدون أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد على الاطلاع على خصائص العمل ، ذلك أن كل عامل يتحصل على التوجيه من طرف رئيسه المباشر مما يساعده على سرعة فهم مهام وظيفته وتعريفه على واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة .

حيث تهدف عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى إكساب العاملين مهارات معرفية مما يؤدي الى رفع روح المعنوية لديهم وتقوية شعورهم بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة ، وكذلك زيادة قدرتهم على حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم وتقليل حالات التوتر الناتجة عن نقص المعرفة أو المهارة كما تعمل على تقوية روح العمل كفريق وخلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو المؤسسة ، مما يؤدي الى تفضيلهم العمل بها .

جدول رقم(14) يوضح:إجابة أفراد العينة على رأي العمال في مساعدة عملية تخطيط المسار الوظيفي في اتفاق أهدافه مع أهداف المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 83 | 66.40 |
| لا | 42 | 33.60 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 66.40 % من أفراد العينة مع فكرة أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد في اتفاق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة ما يعادل 83 فردا من العينة، في حين نجد أن 33.60 % منهم ينفون مساهمة عملية تخطيط المسار الوظيفي في اتفاق كلا من أهداف المنظمة والعامل ما يعادل 42 من مبحوثين.

وعلى هذا نستنتج أن جل أفراد العينة يتفقون ويؤيدون فكرة أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد على اتفاق أهداف المؤسسة مع الأهداف العامل ، ذلك أن اتفاق أهداف المؤسسة وأهداف العامل تؤدي إلى زيادة في الإنتاج العام وبالخصوص في المورد البشري عكس المعارضون لهاته الفكرة بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي لا تساعد في اتفاق أهداف المؤسسة مع أهداف العامل.

حيث تهدف عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى اتفاق غالبية الأهداف المشتركة لأنها تؤدي إلى رسم ومعرفة ما يجب عليهم فعله للسير في تخطيط المسار الوظيفي ناجح من جهة العامل والسهر على العمل لتحقيق الأهداف المسطرة الخاصة بالمؤسسة ، فمن هذه النتائج نستنتج أن هناك صلة بين ما هو دالة ومدلولة فيما يخص العمل المشترك .

جدول رقم (15) يوضح: زيادة عملية تخطيط المسار الوظيفي من القدرة على التكيف داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 75 | 60.00 |
| لا | 50 | 40.00 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول السابق ان اغلب المبحوثين يؤكدون ان عملية تخطيط المسار الوظيفي تزيد من القدرة على التكيف داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 60.00 % بما يعادل 75 عاملا، في حين نجد أن نسبة 40.00 % من افراد العينة يرون انها تزيد عملية تخطيط المسار الوظيفي من القدرة على التكيف داخل المؤسسة وهذا ما يعادل 50 فردا من عينة الدراسة .

ومنه نستنتج ان معظم العاملين يؤكدون ان عملية تخطيط المسار الوظيفي تزيد من القدرة على التكيف داخل المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج ان المؤسسة تعتمد على التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعاملين من اجل خلق مناخ من اجل التكيف داخل المؤسسة .

ومن جهة اخرى فان ادارة المؤسسة تتيح للعاملين إمكانية الانتقال من وظيفة الى أخرى ، مما يؤدي الى اكسابهم المعرفة التي تقدرهم على التكيف في جميع نواحي أماكن العمل داخل المؤسسة .

جدول رقم (16) يوضح إجابات أفراد العينة على تغيير عملية تخطيط المسار الوظيفي لوجهة نظر العامل نحو المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 82 | 65.60 |
| لا | 43 | 34.40 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للأفراد العينة يؤكد على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي يغير وجهة نظر العامل نحو المؤسسة ، حيث أن 65.60 % من المبحوثين يقرون بوجود تغيير في نظرهم نحو المؤسسة بسبب عملية التخطيط المسار الوظيفي ، بينما 34.40 % يؤكدون نفي تغيير عملية تخطيط المسار الوظيفي لوجهة نظر العامل نحو المؤسسة ما يعادل 43 فردا من العينة .

وعلى هذا نستنتج انه يوجد علاقة بين نتائج عملية التخطيط للمسار الوظيفي وتأثيرها على نظرة العامل اتجاه المؤسسة ، إذ تعتمد الإدارة لإكتشاف وجود هاته المتغيرات والعمل على توجيهها من خلال العمل على التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعامل وتحويل النظرة السلبية الى الايجابية من خلال تشجيع العمال على الاهتمام بمسارهم الوظيفي داخل المؤسسة .

جدول رقم (17) يوضح : إجابات أفراد العينة على أن تخطيط المسار الوظيفي ساعد في الالتزام بقوانين العمل

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 71 | 56.80 |
| لا | 54 | 43.20 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن تخطيط المسار الوظيفي ساعد في الالتزام بقوانين العمل بنسبة 56.80 % ما يعادل 71 فردا من العينة ، بينما هناك من ينفي أن تخطيط المسار الوظيفي ساعد في الالتزام بقوانين العمل وهذا بما يعادل 54 من المبحوثين .

اذن نستنتج ان العاملين يهتمون ويلتزمون بقوانين العمل والالتزام بها من خلال التخطيط لمسارهم الوظيفي بتحديد ماهو واجب وماهو حق لهم وهذا بدءا بالتقويم الذاتي لأعمالهم وعدم تخطي قوانين العمل وهذا من خلال تحديد مجالات العمل واستشارة ذوي الخبرة والقدامى من اجل اكتساب منهم بعض المعلومات التي تخص العمل وكيف يجدون الحلول للمشاكل وكيفية انجاز عمل بدون أخطاء ولا بدون خرق القوانين المعمول بها داخل المؤسسة .

جدول رقم (18) يوضح إجابات أفراد العينة على تنمية روح المبادرة عند العامل من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 69 | 55.20 |
| لا | 56 | 44.80 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق أن 55.20 % من أفراد العينة يؤكدون أن تنمية روح المبادرة عند العامل من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي وأن هناك علاقة تأثير بينهما ، في حين نجد 44.80 % منهم يقرون بنفي هاته العلاقة التي تقوم بين تنمية روح المبادرة وعملية تخطيط المسار الوظيفي .

ومنه نستنتج أن 69 من العاملين يؤكدون أن اهتمام الادارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي الى بناء روح المبادرة فيهم وتنميتها ، فكلما قامت المؤسسة بتوفير الوظيفة المناسبة للعامل والتي تتناسب مع ميولاته ورغباته وقدراته وأتاح له فرص التقدم الضرورية وفرص الحصول على مناصب أعلى وشغل وظائف هامة ومتزايدة الصعوبات والمسؤوليات ، فإن ذلك سينعكس ايجابيا على انتمائه لعمله ويعمل على تنمية روحه اتجاه العمل ورفع مستوى الرضا لديه ، فعبارة أخرى تخطيط المسار الوظيفي له هو وسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العامل وزيادة انتمائه للعمل ، في حين عدم توفره يعمل علة تخفيض روح المعنوية والمبادرة لدى العامل، مما يؤدي الى الاحباط والملل والى ضعف روح الابداع والابتكار لديه .

كما لا ننسى دور الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي الذي يجب أن يحدد أهدافا واقعية لكي يتمكن من تحقيقها، بحيث تتواءم مع قدراته وإمكانياته الحالية والمتوقعة .

إذن فإنه من الضروري الاهتمام بمتطلبات العاملين لمسارهم الوظيفي والعمل على التخطيط له من أجل تطويره ، والعمل على إحداث التوافق بين متطلبات منصب العمل وقدرات ورغبات العاملين.

جدول رقم (19) يوضح : إجابات أفراد العينة على أن تحقيق تخطيط المسار الوظيفي يؤدي لرضا العامل عن المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 93 | 74.40 |
| لا | 32 | 25.60 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نجد في الجدول أعلاه أن الأغلبية بنسبة 74.40 % أي ما يعادل 93 من أفراد العينة يؤكدون أن تحقيق مسار وظيفي جيد يؤدي الى رضا العامل عن المؤسسة، فيما نجد المعارضون لهذا الرأي بنسبة تساوي 25.60 % أي ما يعادل 32 من المبحوثين يرون أن ليس هناك علاقة تأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي ورضا العامل عن المؤسسة .

فمن خلال هاته القراءة للجدول أعلاه نستنتج أن 93 من المبحوثين يؤكدون العلاقة القوية بين تخطيط المسار الوظيفي للعامل وعن رضاه عن المؤسسة وهذا يرجع بالدرجة الأولى الى تعاملات واهتمامات المؤسسة عامة والادارة خاصة بموردها البشري والبحث عن الطرق التي ترضيه، فمن خلال الاطلاع على التدرجات الموجودة في مساره الوظيفي والعمل على ترتيبها و تأهية الإطلاعات على المستجد فيما يخص منصبه الحالي وما هو موجود في المستقبل، فهذا التخطيط تعمل وتسهر المؤسسة على العمل عليه من أجل تحقيقه لإرضاء عمالها وإحساسهم بأن المؤسسة مهتمة بعمالها وتعمل من اجلهم ، ومن جهة أخرى نجد أن العامل إذا تشبعت حاجياته وتدرجت فعندئذ يصبح راض عن عمله وعن المؤسسة .

جدول رقم (20) يوضح : إجابات أفراد العينة على رضا العامل عن منصبه الحالي

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| لا | 52 | 41.60 |
| نعم | 73 | 58.40 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الأرقام والنسب الموضحة في الجدول أعلاه ، فنجد أن معظم العمال راضين عن منصبهم الحالي وهذا بنسبة تساوي 73 % أي ما يعادل 73 عامل، فيما نجد معارضين بنسبة 52 % ليسو راضين عن مناصبهم الحالية وهذا ما يعادل 52 فردا من العينة .

وبالنظر الى ما وجدناه من نتائج جدولية نستنتج أن هناك رضا عن المناصب الحالية وهذا يعود الى المستوى التعليمي، فنجد نزولنا الى الى الميدان وجنا أن من يشغل مناصب ذات ثقل في المؤسسة هم من لديهم مستوى تعليمي اما متوسط او عالي وهذه الفئة هي التي يمسه التطور وتكون مناصبهم لهم فقط أي مترسمين فيها ، فمن جهة ثانية نجد أن الباقي معارضين لأن أغلبهم متعاقدين فقط لفترات محدودة أما شهر او 6 أشهر وهناك من تكون بينه وبين المؤسسة عقد غير محدد الفترة ويبقى دائما في منصبه الحالي الى ان يخرج منه ومن نجده لا يتوافق مع الجماعة التي يعمل في محتواها ومن وجدناه أيضا الراتب لا يكفي لتلبية حاجيات الأسرة إضافة الى ذلك البعد فبعض المعال وجدناهم يقطنون في خارج الولاية .

ومنه نجد أن العمال هنا الغير مستقرين في مناصبهم يكونون غير منتجين بالدرجة التي يعملون بها أصحاب المناصب الثابتة وهذا بدوره يؤثر سلبا عن المؤسسة ومنتجوها ، فيجب على المؤسسة مراعاة هذا الجانب من أجل تشجيع العمال وكسبهم لها .

جدول رقم (21) يوضح : إجابات أفراد العينة على أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى
تبني أهداف المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 83 | 66.40 |
| لا | 42 | 33.60 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه والأرقام المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث تؤيد على أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تبني أهداف المؤسسة وهذا بنسبة 66.40 % أي ما يعادل 83 مبحوثاً، فيما نجد من هم معارضون للعلاقة التي تربط تخطيط المسار الوظيفي بتبني أهداف المؤسسة بنسبة تعادل 33.60 % من العمال وهذا ما يساوي 42 من المبحوثين .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن 83 من العمال يؤكدون أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تبني أهداف المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بواجبها اتجاه العمال من خلال التخطيط الجيد لمسارهم الوظيفي والمشاركة العمال فيما يخص مسارهم الوظيفي ليكونوا على اطلاع بما سيطرأ من تغيرات ومستجدات على مسارهم الوظيفي وعمل المؤسسة أيضا على التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها بما يسمح للعمال بتبني أهداف المؤسسة ، فيما نجد 42 من المبحوثين يرفضون هاته الفكرة وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بشكل كبير بالعمال المتعاقدين معها لمدة قصيرة ، فعند نزولنا للميدان لاحظنا هاته الفكرة تجول في رؤوس بعض الإداريين .

جدول رقم (22) يوضح: إجابات الأفراد العينة على أن تخطيط المسار الوظيفي يزيد من روح المبادرة في العمل والإخلاص له

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 87 | 69.60 |
| لا | 38 | 30.40 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

من الأرقام الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69.60 % أي ما يعادل 87 من أفراد عينة الدراسة توافق أن تخطيط المسار الوظيفي يزيد من روح المبادرة في العمل والإخلاص له ، فيما نجد نسبة 30.40 % ينفون فكرة أن تخطيط المسار الوظيفي يزيد من روح المبادرة في العمل والإخلاص له أي ما يساوي 38 من المبحوثين .

من خلال النتائج المحصل عليها مسبقا نلاحظ أن 87 من العمال يؤيدون فكرة أن تخطيط المسار الوظيفي يزيد من روح المبادرة في العمل والإخلاص له وهذا على أن المؤسسة تقوم بواجبها اتجاه العمال بتلبية حاجاته وتشجيعه التقدم والازدهار فيما يخص مجاله، ومن هنا إذا أحس العمال أن المؤسسة التي يعمل فيها تقيمه وتحس به وتساعده في وضع الخطط المناسبة له فيما يخص مساره الوظيفي تزيد روح المبادرة عنده ويصبح مخلصا لها بفعل ما يستطيع عليه للقيام بواجباته اتجاهها حتى وإذا كان على حسابه الخاص، ومن جهة أخرى نجد باقي أفراد المبحوثين بما يعادل 38 فردا ينفون هاته الفكرة ولقد عاد هذا النفي الى الشكاوى التي لم يتم الرد عليها من قبل الإدارة فيما يخص مكان السكن ومكان عمله بالإضافة الى ذلك هناك نقطة العقود وهو الأمر المهم فهنا أصبح العامل لا يعرف متى سيتم طرده من منصبه ، لذا يرى أن الإخلاص لا يكون بدون مقابل .

جدول رقم (23) يوضح : إجابات أفراد العينة على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تزيد من الطاعة اتجاه رؤساء المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 67 | 53.60 |
| لا | 58 | 46.40 |
| المجموع | 125 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الأرقام المتحصل عليها ضمن الجدول أعلاه يسقط نظرنا على ان نسبة 53.60 % أي ما يساوي 67 من أفراد العينة يؤكدون أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تزيد من الطاعة اتجاه رؤساء المؤسسة ويؤيدونها، فيما نجد معارضين لفكرة ان عملية تخطيط المسار الوظيفي تزيد من الطاعة اتجاه رؤساء المؤسسة ب نسبة قدرها 46.40 % أي ما يعادل 58 من المبحوثين من العمال .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق نجد ان المؤيدون لفكرة ان عملية تخطيط المسار الوظيفي يزيد من الطاعة اتجاه الرؤساء، وهذا عائدة إلى أن العمال يجدون ان الطاعة في المرتبة الأولى واجب يجب الالتزام به وفي نفس الوقت يرون أنهم بطاعتهم لرؤسائهم والالتزام بهذه الطاعة يساعده ذلك على وضوح الأهداف التي يريد الوصول إليها فبواسطة عملية تخطيط المسار الوظيفي ورؤية العامل الى مدى نجاحها تلزمه على طاعة كل الأوامر والرؤساء ويرى أيضا انه بالالتزام بالطاعة يضمن حقوقه، فيما نجد المعارضين لهاته الفكرة وهذا عائد الى الصراع القائم بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص حياتهم العملية تبقى في ساحة مجهولة ليس عنده ما يعتزم ويرتكز عليه ليكون له مسار وظيفي مستقر لان مساره الوظيفي مبني للمجهول .

جدول رقم (24) يوضح : إجابات أفراد العينة على سعي العامل في الاستمرار بالمؤسسة:

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|----------|
| 63.20 | 79 | نعم |
| 36.80 | 46 | لا |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

من خلال القيم الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 63.20% من أجابوا بنعم وأكدوا على كلامهم في السعي في الاستمرار بالمؤسسة أي بما يقابل 79 من أفراد العينة، في حين نجد نسبة 36.80% من أجابوا بلا وأكدوا على رفضهم بعدم سعيهم بالاستمرار في المؤسسة أي ما يعادل 46 من أفراد المبحوثين.

ومن خلال القراءة الجدولي نستنتج أن ما يقارب 79 من المبحوثين أفادونا بسعيهم في الاستمرار بالمؤسسة وهذا يدل على تعزيز مكانة العامل لدى المنظمة من خلال رسم خطط تساعد على تنمية قدراته بما يماشى مع متطلبات مساره الوظيفي وتقوية ما لديه من نقائص مما يدفع العامل بالسعي في الاستمرار بهاته المؤسسة عوض أخرى وهذا يدل على أن هناك ولاء لدى العامل اتجاه مؤسسته وهذا من خلال استمراره فيها ، في حين نجد ما يعادل 46 من أفراد العينة يؤكدون على عدم استمرارهم بالمؤسسة وهذا لأن مناصبهم لا تحتوي على مراكز أعلى منها ولا وجود لفرص ترقى مما يدل على عدم وجود تطور في مسار العامل الوظيفي مما وجدنا من هو مرغوم وهذا بعدم وجود بديل ومنهم من هو يؤكد استمراره بغض النظر من عدم وجود تطوير لمساره الوظيفي وهو على علم بأن المؤسسة تحترمه وتقدر قدراته وتشجعهم من خلال مكافآت وتقدير لمجهوده .

الفرضية الثانية: هناك خطة موضوعية للتدرج بما يضمن الولاء للمؤسسة

جدول رقم (25) يوضح : إجابات أفراد العينة على حصول العامل على تدرج في مساره الوظيفي

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| نعم | 89 | 71.20 |
| لا | 36 | 28.80 |
| المجموع | 125 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

من خلال القيم الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.20 % يؤكدون على حصولهم على التدرج في مسارهم الوظيفي بما يقابل 89 من أفراد العينة ، في المقابل نجد أن نسبة 28.80 % لم يحصلوا على تدرج فيما يخص مسارهم الوظيفي وهذا بما يعادل 36 من المبحوثين .

من خلال ما توصلنا له من قيم رقمية وملاحظات في ما سبق نستنتج أن 89 من أفراد العينة وهذا يدل على أن الوظائف المشغورة من قبل افراد العينة سابقا الذكر لديهم تدرج في الوظائف مما يسمح للمؤسسة للعمل على استحقاق العمال هذا التدرج سواء كان في تخصصهم أو تخصص آخر، في حين نجد 36 من المبحوثين لم يحصلوا على تدرج في عملهم وهذا راجع إلى أن البعض منهم لديه مستوى تعليمي لا يخوله للانتقال إلى منصب أعلى منه.

جدول رقم (26) يوضح : إجابات أفراد العينة على علم العامل بنظام تخطيط المسار
الوظيفي في المؤسسة :

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 77.60 | 97 | نعم |
| 22.40 | 28 | لا |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (25) الظاهرة أعلاه يتضح بصفة عامة أن أفراد المفحوصين موافقون إلى حد ما علمهم بنظام تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة ، حيث بلغت نسبة موافقة أفراد العينة على احتمال نعم ما يعادل 77.60 % أي ما يقابل 97 من أفراد العينة، في حين نجد من هم ليسوا على علم بنظام تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وهذا ما يعادل 28 من المبحوثين .

ومن خلال القراءة الجد ولي نستنتج أن ما يقارب 79 من المبحوثين أفادونا بإجاباتهم بنعم أنهم بعلم بنظام تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يدل على مدى اهتمام أفراد العينة بأهمية النظرة الإيجابية لمسارهم الوظيفي وذلك بالمتابعة المستمرة بنظام تخطيط المسار الوظيفي المعمول به داخل المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تجد نقطة تخطيط المسار الوظيفي هي من أهم العوامل التي تسهل أو تعرقل سيرورة خطة تحقيق أهداف ،فيما نجد أن 28 فردا من العينة أفادونا بعدم علمه بوجود نظام تخطيط المسار الوظيفي وهذا يدل على من هم غير مهتمون بالتخطيط لمسارهم الوظيفي لأن منصبهم ليس فيه تدرج أو مستقبل لتتنقل لو وظيفة أعلى منه، في حين نجد من هم مهتمون بنظام تخطيط المسار الوظيفي وهذا يدل على وجهة نظرهم بوجودهم في المؤسسة على أساس أن له عمل داخل المؤسسة فقط .

جدول رقم (27) يوضح: إجابات أفراد العينة على أي أساس تقوم عليه عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------|-----------|----------------|
| الكفاءة | 89 | 71.20 |
| الأقدمية | 3 | 2.40 |
| الكفاءة والأقدمية معا | 33 | 26.40 |
| متطلبات أخرى | 0 | 0 |
| المجموع | 125 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم(26) الظاهرة أعلاه يتضح بصفة عامة أن أفراد المفحوصين على علم بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي تقوم على أساس الكفاءة بنسبة 71.20 % أي ما يعادل 89 من أفراد العينة ، في حين نجد من أعطونا إفادتهم بأن تخطيط المسار الوظيفي يقوم على أساس الأقدمية والكفاءة بنسبة تساوي 26.40 % أي بما يقابل 33 من المبحوثين، أما من قالوا أن تخطيط المسار الوظيفي يقوم على أساس الأقدمية بنسبة 2.40 % أي بما يساوي 3 أفراد من العينة.

من خلال القراءة المبينة أعلاه نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي في غالب الأحيان يكون على أساس الكفاءة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءة والفعالية في الأداء وسرعة إنهاء العمل بأقل تكلفة وفي مدة موجزة، في حين نجد ان بعض العمال تخطيطهم المسار الوظيفي كان على أساس الكفاءة والأقدمية معا وهذا راجع إلى مدى مناصبهم الحساسة والتي تتطلب منهم كفاءة عالية وخبرة عامة حول الأعمال لمدة زمنية معينة ، ومن جهة أخرى نجد من تم التخطيط لمسارهم الوظيفي على أساس الأقدمية وهذا يدل على أن العمال الثلاثة كانوا من أقدم العمال داخل المؤسسة ولذا وجب على المؤسسة تركهم من أجل خبرتهم في الأقدمية ويعملون كمستشارين لبعض الأمور التي يجد فيها العمال الجدد صعوبة .

جدول رقم (28) يوضح: إجابات أفراد العينة على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|-----------|
| 58.40 | 73 | موافق |
| 12.80 | 16 | غير موافق |
| 28.80 | 36 | لا ادري |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال البيانات المجدولة أعلاه نلاحظ أن نسبة 58.40 % من أفراد العينة موافقون على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة أي بما يعادل 73 فرداً، فيما نجد نسبة 28.80 % ليسوا على علم بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة بما يعادل 36 من أفراد العينة، في حين نجد أن نسبة 12.80 % غير موافقون على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة بما يقابل 16 مبحوثاً.

إذن نستنتج أن 73 من أفراد العينة موافقون على علمهم بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة ، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على أن تتم عمليات التخطيط لمساراتهم الوظيفية تتم بعدل وتعمل على أن تتم على أساس المساواة مما يجعل العامل يعمل بجد لتخطيط الجيد لمساره الوظيفي، فيما نجد أن هنالك 36 فراداً من ليسوا على علم بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة وهذا يدل على أن فئة العمال لا يهتمهم الأمر بمعنى أنهم يعملون ولا يهتمهم تطور في عملية تخطيط المسار الوظيفي فمنصبهم الحالي يريدون البقاء فيه أي على أساس الراتب فقط، غير أن هنالك 16 فرداً غير موافقون أي أن ليسوا موافقون على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة وهذا راجع إلى أن المناصب التي يعملون بها ليس فيها تطور في مسارهم الوظيفي .

جدول رقم (29) يوضح :إجابات أفراد العينة على وجود برامج تدريبية مما يساعد العامل على حصوله لتخطيط جيد لمساره الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|-----------|
| 57.60 | 72 | موافق |
| 16.00 | 20 | غير موافق |
| 26.40 | 33 | لا ادري |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال القيم الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.60 % موافقون على وجود برامج تدريبية تساعدهم على الحصول لتخطيط جيد لمساره الوظيفي بما يعادل 72 من أفراد العينة، في حين نجد أن نسبة 26.40 % ليسو على دراية بوجود برامج تدريبية مما تساعد العمال على حصوله لتخطيط جيد لمساره الوظيفي بما يقابل 33 من المبحوثين، فيما نجد نسبة 16.00 % غير موافقون على وجود برامج تدريبية تساعد العمال للحصول على تخطيط جيد لمسارهم الوظيفي أي بما يساوي 20 من أفراد المفحوصين .

من خلال القراءة الإحصائية للقيم البيانية نستنتج أن 72 من الأفراد المفحوصين موافقون على وجود برامج تدريبية تساعدهم على حصولهم على تخطيط جيد لمسارهم الوظيفي وهذا دلالة على اهتمام العمال وإصرارهم على التدريب المتنوع سواء كان في مجال عملهم أو في مجالات أخرى من أجل اكتساب مهارات وخبرات مما تساعدهم على عمل خطة جيدة لمسارهم الوظيفي، في حين نجد أن 33 من أفراد العينة غير مهتمين بالبرامج التدريبية دلالة على عدم اهتمامهم بتخطيط لمسارهم الوظيفي، فيما نجد 20 عامل غير موافقون على البرامج التدريبية التي تساعدهم في تخطيط جيد لمسارهم الوظيفي، هذا دلالة عن عدم تطابق البرامج التدريبية الموضوعية مع متطلبات تخطيط مسارهم الوظيفي فعلى المؤسسة مراعاة هذه الاختلافات وإدراج بعض التدريبات المتنوعة حسب تنوع وظائفها.

جدول رقم (30) يوضح: إجابات الأفراد العينة على أن هناك لوائح تنظيمية تشرح قانون

تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|-----------|
| 66.40 | 83 | موافق |
| 6.00 | 10 | غير موافق |
| 25.60 | 32 | لا ادري |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال القيم الموجودة اعلاه نلاحظ ان نسبة 66.40 % من هم موافقون على وجود لوائح تنظيمية تشرح لهم قانون تخطيط المسار الوظيفي وهذا ما يعادل 83 من افراد العينة، في حين نجد نسبة 25.60 % من هم ليسوا على دراية بان هناك لوائح تنظيمية تشرح قانون تخطيط المسار الوظيفي أي بما يقابل 32 من الافراد المفحوصين ، فيما نجد نسبة 06.00 % من هم غير موافقون على اللوائح التنظيمية التي تشرح قانون تخطيط المسار الوظيفي أي بما يساوي 10 مبحوثين.

اذن نستنتج من القراءة الاحصائية للقيم المجدولة ان هناك 83 فردا من العينة موافقون على وجود لوائح تنظيمية تشرح قانون تخطيط المسار الوظيفي وهذا يدل على مدى اهتمام العمال بالاطلاع ومعرفة كيفية العمل بقانون لتخطيط جيد لمسارهم الوظيفي من خلال طلب من المشرفين شرح مفصل وتحليلي للقوانين المعمول بها في عملية تخطيط المسار الوظيفي ، اما من جهة اخرى نجد ان 32 من المبحوثين ليسوا على دراية بالشرح للقوانين واللوائح الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي، وهذا دلالة عدم الاهتمام بهذه اللوائح ولا يجدون السؤال عليها شئى مهم، لانهم يهتمون بعملهم الحالي فقط وما يحتويه من متطلبات جديدة تساعده على اداء مهامه بشكل جيد وفي وقت محدد ليس الا، في حين نجد 10 عمال غير موافقون على اللوائح التنظيمية بتاتا فهم يرونها لا تتطابق مع مؤهلاتهم ولا تخدم التدرجات التي تمس مناصبهم، وعلى المؤسسة كيفية خلق قوانين تسمح لهم بفرص التخطيط ويجب ان تعتمد على العدل والمساواة.

جدول رقم (31) يوضح: إجابات أفراد العينة على أن علم العامل بقوانين عملية تخطيط المسار الوظيفي يؤدي به إلى الولاء للمؤسسة

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|----------|
| 76.00 | 95 | نعم |
| 24.00 | 30 | لا |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 76 % أي بالتقريب عامة افراد العينة هم على علم بقوانين عملية تخطيط المسار الوظيفي يؤدي الى ولاء أي بما يعادل 96 مبحوثا، في حين نجد نسبة 24 % ليسوا على علم بوجود قوانين تؤدي الى الولاء للمؤسسة أي بما يقابل 30 مبحوث.

نستنتج من خلال القراءة الاحصائية ان 95 من العمال هم على دراية بان وجود القوانين لعملية تخطيط المسار الوظيفي يؤدي بهم الى الولاء للمؤسسة، وهذا يدل على ان العمال قاموا بالالتزام والعمل بهذه القوانين فيما نجد بالمقابل مساعدة المؤسسة لهم من خلال تسهيل الطرق للتخطيط الجيد لمساراتهم الوظيفية مما ينتج عن ذلك ولاء من قبل العمال اتجاه مؤسستهم، في حين نجد ان 30 عامل ليسوا على علم بالقوانين ، فمنهم من يجدون ان القوانين ليست الزامية لتحقيق الولاء فهم يجدون طرق اخرى لتحقيق هذا الولاء فهم يجدون طرق اخرى لتحقيق هذا الولاء فمثلا سلامتهم من الحوادث و الاخطار التي تعرقل سيرورة اعمالهم ومنهم من يجدون ان علمهم بالقوانين ليس بالشرط يؤدي الى الولاء اتجاه المؤسسة فهم يرون ان القوانين قد تؤدي الى تخطيط لمسارهم الوظيفي ويكون على حساب المؤسسة مما يؤدي الى بعض الصراعات.

جدول رقم (32) يوضح : إجابات أفراد العينة على طلب العامل نقله من وظيفته الحالية

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|----------|
| 60.80 | 76 | نعم |
| 39.20 | 49 | لا |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 60.80 % من العمال طلبهم لتتنقل وظيفة اخرى أي ما يعادل 76 من افراد العينة ، في حين نجد نسبة 39.20 % من العمال لم يطلبوا نقلهم من وظيفتهم الحالية أي بما يساوي 49 من المبحوثين.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه نستنتج ان 76 من العمال طلبوا التنقل من وظيفتهم الحالية الى وظيفة اخرى وهذا يدل على ان متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للعامل لا تتطابق مع وظيفته الحالية، فيما نجد 49 من العمال لم يقوموا بالمطالبة بالانتقال من وظيفتهم الحالية وهذا يدل على ان مناصبهم الحالية تتطابق مع مسارهم الوظيفي .

جدول رقم (33) يوضح :إجابات أفراد العينة على أن حق كل عامل إذا توفرت فيه الشروط أن يكون له تخطيط جيد لمساره الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|----------|
| 68.80 | 86 | نعم |
| 31.20 | 39 | لا |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال القيم الموجودة في الأعلى نلاحظ ان نسبة 68.80 % من المبحوثين أجابوا بنعم أي ان حق كل عامل اذا توفرت فيه شروط ان يكون له تخطيط جيد لمساره الوظيفي أي بما يعادل 86 العمال، في حين نجد ان نسبة 31.20 % من العمال من أجابوا بلا أي ليس كل عامل له حق اذا توفرت الشروط ان يكون له تخطيط لمساره الوظيفي .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن 86 من العمال أن لهم الحق ان يكون لهم تخطيط جيد لمسارهم الوظيفية إلا إذا توفرت فيهم الشروط وهذا دلالة على ان ، من جهة العمال يلتزمون بتحقيق الشروط والعمل بها لضمان تخطيط جيد لمساراتهم الوظيفية والمؤسسة توفر تخطيط جيد لمساراتهم الوظيفية وما مدى تطلع العمال لمناصب أعلى وأرق درجة مما قبل، في حين نجد 39 من المرؤوسين يؤيدون فكرة ان ليس لكل عامل توفرت فيه الشروط تخطيط جيد لمساره الوظيفي وهذا دلالة على عدم توافق الشروط الموضوعه مع متطلبات مساراتهم الوظيفية الحالية .

جدول رقم (34) يوضح: إجابات أفراد العينة على رؤية الزملاء لعملية تخطيط المسار
الوظيفي في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارات |
|----------------|-----------|-----------------------|
| 18.40 | 23 | لا توجد |
| 48.80 | 61 | تقوم على أساس الإقضية |
| 32.80 | 41 | الكفاءة |
| 100 | 125 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال القيم الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.20 % من العمال يرون زملائهم لعملية تخطيط المسار الوظيفي تقوم على أساس الكفاءة أي بما يعادل 89 من أفراد العينة، في حين نجد نسبة 26.40 % من المرؤوسين يرون زملائهم أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم على أساس الأقدمية أي ما يعادل 33 من العمال ولا هناك ثلاث أفراد لا يعرفون ويقولون أنها لا توجد .

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ان رؤية الزملاء لعملية تخطيط المسار الوظيفي وكيف يتم التخطيط لها تختلف من عامل لآخر وهذا راجع إلى اختلافات مساراتهم الوظيفية وكيف يكون تخطيطها من قبل العمال ومن قبل المؤسسة، ويجب أن يكون هناك توافق بين متطلبات المنصب وبين مؤهلات وقدرات العامل وبين ما تملكه المؤسسة من مقدرة على تحقيق هذا التوازن .

مناقشة وتقييم نتائج الدراسة :

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، سنحاول فيما يلي :

- تقديم نتائج الدراسة .
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة .
- مناقشة نتائج الدراسة وفق نتائج الدراسات السابقة .
- تقديم بعض التوصيات .

1 - تقديم نتائج الدراسة :

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة والمؤسسة الأم بسطيف، تمكنا من التوصل الى بعض النتائج التي نوجزها في العناصر التالية :

- 1 1 - إدراك العامل مسبقا أن الغرض من معرفته بما يخص مساره الوظيفي وكيفية التخطيط له هو تجديد معلوماته وتنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها، وبغرض التدرج فيما يخص الترقيات.
- 2 1 - أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساهم في إثراء معارف لدى العامل عن عمله في المؤسسة، وذلك من خلال حصولهم على فرص ضرورية لتعلم واكتساب ما يحتاجونه من معارف التي تساعدهم في أداء مهام وظائفهم، والتي تعمل على تقوية شعورهم بالانتماء ورفع مستوى الرضا لديهم .
- 3 1 - يتم تحديد احتياجات المورد البشري على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العاملين، وهذا ما انعكس ايجابيا في الواقع العملي من خلال التخطيط الجيد من قبل المؤسسة للمسار الوظيفي لعمالهم مما يؤدي إلى رضاهم وإحساسهم بالانتماء مما ينتج عن ذلك حبهم للبقاء في هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، ومن جهة أخرى الاستغلال الأمثل للوقت وعمل المؤسسة على رفع قدرتهم على حل المشكلات وتخفيض نسبة تعرضهم لحوادث العمل .
- 4 1 - اهتمام المؤسسة بتعريف العامل الجديد بعمله بغرض معرفة ما هو واجب وما هو حق وعلى كيفية أداء وظيفته وتعريفه بقوانين العمل.

- 5 1 - فرص الترقية تكون محدودة وتكون تمس فئة من الفئات وتكون على شكل دائري، بمعنى أن كل مرة تأتي مناصب للترقية لآخرين، وفي حالة توافرها يتم الإعلان عليها للمستهدفين فقط.
- 6 1 - عدم القيام بتحليل الوظائف الذي يتم من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف وكيفية تنمية قدرات شغليها من أجل مساعدتهم في تخطيطهم لمسارهم الوظيفي والمتطلبات الأساسية للوظيفة ، وبالتالي فان المؤسسة لا تقوم بإعداد ما يعرف "ببطاقات توصيف الوظيفة job description" وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة .
- 7 1 - تناسب العقوبات المفروضة على العاملين مع حجم الخطأ الذي تم ارتكابه، وهو ما يدل على وجود العدالة ويجنب حدوث التراعات بين العاملين، ومع الإدارة فهنا يشعر العامل أن المؤسسة عادلة فيما يخص عمل من واجبات وحقوق مما ينمي داخل العامل الإحساس بالانتماء والرضا على نفسه وعلى عمله .
- 8 1 - اعتماد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء ولكن ليس بشكل كبير في اكتشاف وجود توافق بين إمكانيات العاملين ومتطلبات منصب العمل ، فأكثرية اعتمادهم وليست معمول بها في باقي المؤسسات بكثرة وهي اختبارات أخرى أكثر دقة وبعيدة عن التحيز والتقدير الذاتي للمسئول المباشر، نذكر من بينها: مختبرات المسار الوظيفي ، مراكز التقييم وبحوث الرضا والتي تهدف إلى قياس قدرات واستعدادات العامل الحالية والمرتبطة ودرجة رضا العاملين عن عملهم .
- 9 1 - اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية والعمل على التخطيط لها ورغبتهم في التقدم ، خاصة وانه تصاحبه مزايا مادية ومعنوية سيما تحقيق حاجاتهم إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات ، ومن جهة المؤسسة العمل على تشجيعهم وهذا ما يقوي ولائهم اتجاهها .
- 10 1 - حرص العاملين على اكتساب خبرات جديدة أثناء تأدية مهام وظائفهم، والقيام بالأنشطة الضرورية للحصول على معارف إضافية خارج العمل .
- 11 1 - يمتلك العمال أهدافا واضحة تتعلق بمساراتهم الوظيفية .
- 12 1 - يوجد فرص للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية .
- 13 1 - تطبيق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي في خدمة عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعامل .
- 14 1 - يوجد لدى الإدارة العليا إيمان بأهمية برنامج وخطط للمسار الوظيفي .
- 15 1 - تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المؤسسة .

16 1 -توفر المؤسسة على مختصين في برنامج المسار الوظيفي مما يساعدهم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

17 1 -ان إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها تهتم بالعامل منذ دخوله للمؤسسة حتى خروجه منها، إضافة إلى اهتمام العاملين في حد ذاتهم بالتطورات التي تطرأ على منصبهم داخل المؤسسة .

18 1 -وضع قوانين ولوائح وسياسات يعمل عليها جميع العمال دون استثناء .

19 1 -تأكيد العاملين في المؤسسة على التوافق بين تأهيلهم العملي ومناصبهم وهم راضين على مناصبهم الحالية.

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة :

سنحاول فيما يلي اختبار مدى صدق الفرضيات الجزئية من خلال مناقشتها للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

2 1 - الفرضية الأولى: والتي مفادها أن مترتبات تخطيط المسار الوظيفي تساهم في زيادة الولاء لدى العامل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى :

2 1 1 - أن معظم العاملين يؤكدون أن مترتبات تخطيط المسار الوظيفي تؤثر فيهم وفي ولائهم التنظيمي، حيث دلت نتائج الدراسة على أنهم يتحصلون على التوجيه من طرف رؤسائهم مما يساعدهم على فهم ما يجب عليهم لتسهيل عملية تخطيط المسار الوظيفي وذلك عن طريق فهم مهام وظائفهم بسرعة، أن هذه المترتبات تؤدي إلى إكتساب العاملين مهارات معرفية وبذلك رفع روحهم المعنوية وتقوية شعورهم بالإنتماء، وكذلك زيادة قدرتهم على حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم وتقليل حالات التوتر الناتجة عن نقص المعرفة أو المهارة مما يدفعهم إلى معرفة التخطيط المناسب لمسارهم الوظيفي ، وعملهم كفريق واحد ومساعدة مشرفيهم مما ينتج عن ذلك حب العامل لعمله والعمل بكل جهده لأداء عمله على أكمل وجه وبالتالي حبه للمؤسسة وهذا دلالة عن وجود ولاء، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة مترتبات تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الولاء لدى العامل.

2 1 2 - أن العاملين ومن الجنسين يؤكدون أن مترتبات تخطيط المسار الوظيفي تساهم في زيادة الولاء. خاصة الذكور منهم ، غير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة

مترتبات تخطيط المسار الوظيفي وزيادة الولاء لدى العمال حسب جنسهم ، بمعنى انه لا توجد اختلافات في الآراء حسب الجنس .

مما سبق نستنتج أن مترتبات تخطيط المسار الوظيفي تساهم في زيادة الولاء لدى العاملين ومن الجنسين وبمختلف أعمارهم ، إذن يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي أن نقول أنها مقبولة.

2 2 - الفرضية الثانية : والتي تنص على أنه هناك خطة موضوعية للتدرج بما يضمن الولاء

التنظيمي للمؤسسة، وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

1 2 2 لأن معظم العاملين يؤكدون على أن هناك خطة متبعة للتدرج بما يضمن الولاء التنظيمي

للمؤسسة، وهذا من خلال عمل الإدارة على نقل العاملين من وظيفة الى اخرى مما يؤدي الى اكتسابهم للمعرفة بكل نواحي العمل، كما يتم هذا العمل عند هدم ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم، وأن نظرة المؤسسة للعاملين كدافعة أساسية في المؤسسة يجب الاهتمام بها .

2 2 2 وان هنالك علاقة عكسية بين سن العاملين والخطة المتبعة للتدرج بما يضمن الولاء ، بحيث نجد

أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون أن الحركة الوظيفية بما يتضمن من تطورات في المسار الوظيفي تؤدي إلى ضمان الولاء عكس العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة أين نجد تطورات الحركة الوظيفية لديهم أقل ضمانا للولاء، أي أن مختلف الأعمار تؤكد على وجود خطة موضوعية تضمن الولاء التنظيمي وهذا يؤكد من خلال عدم وجود فروقات إحصائية تدل على ذلك.

2 3 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية : والتي تنص على دور تخطيط المسار

الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المنظمة ، بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

1 3 2 لأن كل العاملين يؤكدون على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تؤدي إلى تحقيق الولاء

التنظيمي لديهم ، وهذا من خلال اهتمام المؤسسة بمستقبلهم الوظيفي فهي تقوم بتوفير الوظائف المناسبة لميولات وقدرات العاملين وتتيح لهم فرص التدريب الضرورية لتخطيط لمساراتهم الوظيفية .

2 3 2 وأنه توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة تحقيق الولاء لديهم من خلال عملية

تخطيط المسار الوظيفي ، بحيث نجدها تمس أكثر العمال ذوي المستوى الجامعي وفي المقابل لاتمس بشكل كبير العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الولاء من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي حسب مستواهم

التعليمي، أي أنه كلما كان مستوى التعليمي للعاملين مرتفعاً، كان هناك تخطيط جيد للمسار الوظيفي مما يحقق الولاء التنظيمي بدرجة كبيرة .

مما سبق نستنتج أن لعملية تخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين من الجنسين ، خاصة ذوي المستوى التعليمي المرتفع ، اذن يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت وبدرجة عالية جداً، وبالتالي يتم قبولها.

3 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

سنقوم فيما يلي بمقارنة النتائج التي تم التوصل إليها بتلك التي ذكرناها في الدراسات السابقة والمشار إليها في الفصل التمهيدي لهذا البحث، وهذا من خلال عرض جوانب الإتفاق والإختلاف فيما بينها إن وجدت.

3 1 - تتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (فايزة بوراس) التي توصلت إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم، وأكدت دراستنا على ضرورة الإهتمام بالموارد البشري وبمساره الوظيفي والعمل على تحقيق رغباته وميولاته وتنمية قدراته وتحقيق طموحاته في حدود الامكانيات المتوفرة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الولاء والمحافظة عليه.

3 2 - وتتفق نتائج هذا البحث أيضاً مع الدراسة أعلاه الوحدة تتمتع بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.

3 3 - تختلف نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (فايزة بوراس) التي توصلت إليها أن لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها، ففي دراستنا توصلنا إلى ان تأكيد العاملين في المؤسسة على التوافق بين تأهيلهم العملي ومناصبهم وهم راضين على مناصبهم الحالية.

3 4 - تتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (حلمي حسين الحكيم) التي توصلت إليها أنه من الصعوبة وضع نموذجاً موحداً ينطبق على كل المؤسسات العربية ، بمعنى آخر لكل مؤسسة نموذجها المعمول به.

3 5 - تتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (عبد الله بن فهاد) التي توصلت إلى وجود وسائل مهمة للتغلب على المعوقات التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق لولاء التنظيمي مع نتيجة هذا البحث في أن حرص العاملين على اكتساب خبرات جديدة أثناء تأدية

مهام وظائفهم بطريقة آمنة والإعتماد على وسائل لتقليص المعوقات من أجل القيام بالأنشطة الضرورية للحصول على معارف إضافية خارج العمل مما يحس العامل بحقه مما ينمو عنده الولاء المطلوب .

4 - التوصيات:

بعد عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية ، والتحقق من مدى مطابقتها مع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية المقدمة لمعالجة الموضوع ، والتطرق لبعض الجوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحث والنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، فإنه من الضروري تقديم بعض التوصيات التي يجب على المؤسسة مراعاتها لتحقيق المراد الأول والأخير ألا وهو الولاء من خلال هذا المورد البشري المتميز بقدرات يجب على المؤسسة الاهتمام به وأهر عملية تخطيط لمساره الوظيفي هدف من الأهداف الرئيسية للمؤسسة فيجب على المؤسسة :

- 4 1 - على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتنمية كفاءات أفرادها.
 - 4 2 - تحقيق التوافق بين المسارين الفري و التنظيمي.
 - 4 3 - تركيز المؤسسة على ضرورة مراعاة المهام المطلوبة مع قدرات العامل من أجل كسب مهارات تجعله قادر على رسم مساراته وهذا ما يعزز بداخله الحب اتجاه مؤسسته ورؤسائه.
 - 4 4 - ينبغي على المؤسسة دفع العاملين لتعلم معارف ومهارات جديدة أثناء العمل.
 - 4 5 - يجب على المؤسسة توضيح تعليمات وأنظمة العمل وإجراءاته للعاملين .
 - 4 6 - ينبغي على المؤسسة استشارة العمال في ما يتعلق بمسارهم.
 - 4 7 - إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية، وتتناول عملية الإرشاد من قبل المشرفين وتحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين وإتاحة فرص التنمية العملية من خلال التناوب الوظيفي .
 - 4 8 - حرص المؤسسة على مساعدتها للعاملين في حل المشكلات .
- هذه النقاط الرئيسية يمكن لها دفع عجلة أي مؤسسة إلى الأمام لتحقيق النجاح الذي تصبو إليه ألا و هو تحقيق أهدافها وضمن عمالها لديها ، ومن جهة أخرى يسهل على العامل تأدية عمله ومعرفة ما يتطلبه مساره الوظيفي .

خلاصة الفصل :

تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية التي تربطه بالولاء التنظيمي ، كون الولاء هو سلوك يتصرفه الفرد عن قصد، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية والتي عرضناها خلال هذا الفصل، حيث اعتمدنا على طريقة الإستبيان لجمع المعلومات والتي تعد من أحدث الطرق إضافة إلى المقابلة والملاحظة ، وبعد اختيارنا لمؤسسة الدراسة، وجمع المعلومات وتبويبها وتحليلها بشكل جيد ، وهذا ما أوصلنا إلى نتائج مفيدة.

الماء الحار

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف

تخصص: تنمية الموارد البشرية

كلية العلوم الإنسانية والعلوم
الاجتماعية

إستمارة إستبيان

شهادة ماستر

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل

يسرني أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده والذي يتناول موضوع دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء لدى العامل ، لذا أرجو منكم تقديم يد المساعدة وذلك بالحصول على جزء من وقتكم للإجابة عن أسئلة الاستمارة بكل صراحة ووضوح. مع تأكيدي بأن الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر على حسن تعاونكم معنا مسبقا.

*ملاحظة ضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة .

إشراف الأستاذ:

- بداوي محمد سفيان

*من إعداد:

- لعجال مريم

أولاً: بيانات شخصية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن :
 من: 24 إلى 30
 من: 31 إلى 37
 من: 38 إلى 43
 من: 44 إلى 50
 من: 51 فما فوق
- 3 - الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 - الأقدمية في العمل:
 أقل من 7 سنوات
 من: 7 إلى 12 سنة
 من: 12 فما فوق .
- 5 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

6 - الوظيفة:

- 7 - الدخل: من 15000 الى 20000
- من 21000 الى 26000
- من 27000 الى 32000
- من 33000 الى 38000
- من 39000 فما فوق .

ثانيا : تساهم مترتبات تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الولاء لدى العامل .

8-هل تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في إثراء معارفك بالعمل الذي تقوم به ؟

نعم لا

9-هل ساعدتك عملية تخطيط المسار الوظيفي في اتفاق أهدافك مع أهداف المؤسسة؟

نعم لا

10-هل زادت عملية تخطيط المسار الوظيفي من قدرتك على التكيف داخل المؤسسة ؟

نعم لا

11-هل غيرت عملية تخطيط المسار الوظيفي وجهة نظرك نحو المؤسسة ؟

نعم لا

12-هل حصولك على التخطيط الجيد لمسارك الوظيفي أدى بك إلى الالتزام أكثر بقوانين العمل ؟

نعم لا

13-هل تنمي عملية تخطيط المسار الوظيفي روح المبادرة لدى العامل ؟

نعم لا

14-هل تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى رضا العامل عن المؤسسة ؟

نعم لا

15-هل أنت راض عن منصبك الحالي ؟

لا

نعم

16- هل ساعدتكم عملية تخطيط المسار الوظيفي على تبني أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها؟

لا

نعم

17- هل زاد تخطيط المسار الوظيفي من روح المبادرة في العمل والإخلاص له ؟

لا

نعم

18- هل زادت عملية تخطيط المسار الوظيفي من طاعتك اتجاه رؤسائك ومؤسستك ؟

لا

نعم

19- هل تسعى بالاستمرار في مؤسستك ؟ في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

لا

نعم

.....

.....

.....

.....

ثالثاً: هناك خطة موضوعية للتدرج بما يضمن الولاء للمؤسسة.

20- هل تحصلت على تدرج في مسارك الوظيفي في مؤسستك ؟

نعم لا

21- هل أنت على علم ببرنامج تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستك ؟

نعم لا

22- على أي أساس يتم التخطيط للمسار الوظيفي في مؤسستك ؟

الاقدمية الكفاءة الكفاءة والاقدمية معا متطلبات أخرى

23- إن عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية ؟

أوافق غير موافق لا ادري

إذا كنت غير موافق. فماهي الطريقة التي تتم لها في اعتقادك .

24- وجود برامج تدريبية مما يساعد العامل للحصول على تخطيط جيد لمساره الوظيفي ؟

أوافق غير موافق لا ادري

25- هناك لوائح تنظيمية تشرح قانون تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستك ؟

أوافق غير موافق لا ادري

26- علمك بقوانين عملية التخطيط للمسار الوظيفي زاد من ولائك لمؤسستك ؟

نعم لا

27- هل سبق وان طلبت نقالك من وظيفتك الحالية ؟ في حالة الاجابة بلا لماذا ؟

نعم لا

.....
.....
.....

28- هل يمكن لكل عامل (موظف) الحصول على تخطيط لمساره الوظيفي إذ توفرت فيه الشروط ؟

لا

نعم

29- كيف ينظر زملائك الى عملية تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

المراجع

قائمة المراجع:

- 1 - أحمد ماهر ، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ،الدار الجامعية ،مصر ، 1995 .
- 2 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر،2006.
- 3 - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النشر المصرية ، مصر ، 1993.
- 4 - أحمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،2006.
- 5 - إحسان دهنس جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ، الأردن،2011.
- 6 -جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل لتحقيقها تنافسية المؤسسة القرن21، الدار الجامعية ، 2003.
- 7 -حسن عمر، مبادئ التخطيط التأشيري، دار الفكر العربي، القاهرة،2003 .
- 8 -خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، الأردن،2007.
- 9 -رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر،2004.
- 10 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 11 - زيد منير عبوي ،التنظيم الإداري" مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، دار المشرق العربي،الطبعة الأولى، عمان الأردن،2006.
- 12 - صبيح إيهاب ، محمد رزيق، الإدارة والأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2001 .
- 13 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديد للنشر،الإسكندرية ،2002.
- 14 - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان الأردن،2011.
- 15 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر الجديدة الإسكندرية ،2002 .
- 16 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 17 - علي غربي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 18 - علي الشراوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 19 - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2004.
- 20 - محمد الدراجي، الولاء في القرآن الكريم، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2001.
- 21 - محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الخولى طنطا للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 22 - محمد الهيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006.
- 23 - محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، مصر، 2005.
- 24 - محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، خضير كاضم ، الطبعة الأولى ، 2000.
- 25 - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، وائل للنشر، طبعة الثانية، عمان، 1999.
- 26 - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 27 - منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003.
- 28 - ما تفر بدماك ، فن إدارة البشر ، ترجمة محمد مرعي ، دار رضا للنشر ، بلد المشرق غير موجود ، 1999.
- 29 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003-2004.
- 30 - مصطفى احمد السيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، 2000.
- 31 - محمد عيد نور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2003
- 32 - مازن الفارس رشيد، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان للطباعة، الطبعة الثانية، الرياض ، 2004.
- 33 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصة، الجزائر، 2006.
- 34 - مدحت محمد ابو نصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.

35 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان الاردن، 2003.

36 - نصر الله حنا، ادارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2002.

الدوريات والمذكرات:

37 - أحمد حسين عبد الرزق، أيمن إسماعيل محمود يعقوب، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الجزء الأول، 2004.

38 - إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

39 - خالد محمد أحمد الوازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتمام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، الرياض، 2006 .

40 - خليل محمد حسن الشماع أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد 2. 2000.

41 - دانا لطفي حمدان ،العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.

42 - راتب السعود، سوازن السلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد 1+2، 2009 .

43 - سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005 .

44 - صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2001.

45 - عبد الله بن المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

46 - عادل السبي، الإنتمام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية ومجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد 43، مصر، 2003.

47 - مراد احمد الكساني ،اثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي " دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامع آل بيت،2000.

48 - محمد سرحان خالد المخلافي ،أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد2،2001.

مواقع إلكترونية:

49 - www.islameiat.com

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | جدول رقم : |
|--------|---|------------|
| 23-22 | يوضح خطوات ومراحل تخطيط المسار الوظيفي مع احتياجاته | 01 |
| 32 | يوضح وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي | 02 |
| 75-74 | يوضح بطاقة تقنية حول المؤسسة محل الدراسة | 03 |
| 76 | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة | 04 |
| 77 | يوضح العينة المدروسة | 05 |
| 78 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 06 |
| 80 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 07 |
| 81 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية | 08 |
| 82 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل | 09 |
| 83 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 10 |
| 84 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل | 11 |
| 85 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل | 12 |
| 86 | يوضح مساهمة عملية تخطيط المسار الوظيفي في إثراء معارف العامل بالعمل الذي يقوم به | 13 |
| 87 | يوضح رأي العمال في مساعدة عملية تخطيط المسار الوظيفي في اتفاق أهدافه مع أهداف المؤسسة | 14 |
| 88 | يوضح زيادة عملية تخطيط المسار الوظيفي من القدرة على التكيف داخل المؤسسة | 15 |
| 89 | يوضح تغيير عملية تخطيط المسار الوظيفي لوجهة نظر العامل نحو المؤسسة | 16 |
| 90 | يوضح على أن تخطيط المسار الوظيفي ساعد في الالتزام بقوانين العمل | 17 |
| 91 | يوضح على تنمية روح المبادرة عند العامل من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي | 18 |
| 92 | يوضح على أن تحقيق تخطيط المسار الوظيفي يؤدي لرضا العامل عن المؤسسة | 19 |
| 93 | يوضح رضا العامل عن منصبه الحالي | 20 |
| 94 | يوضح تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تبني أهداف المؤسسة | 21 |
| 95 | | 22 |

| | | |
|-----|---|----|
| | يوضح تخطيط المسار الوظيفي يزيد من روح المبادرة في العمل والإخلاص له | |
| 96 | يوضح أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تزيد من الطاعة اتجاه رؤساء المؤسسة | 23 |
| 97 | يوضح سعي العامل في الاستمرار بالمؤسسة | 24 |
| 98 | يوضح حصول العامل على تدرج في مساره الوظيفي | 25 |
| 99 | يوضح علم العامل بنظام تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة | 26 |
| 100 | يوضح على أي أساس تقوم عليه عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة | 27 |
| 101 | يوضح أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم بموضوعية في المؤسسة | 28 |
| 102 | يوضح وجود برامج تدريبية مما يساعد العامل على حصوله لتخطيط جيد لمساره الوظيفي | 29 |
| 103 | يوضح لوائح تنظيمية تشرح قانون تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة | 30 |
| 104 | يوضح علم العامل بقوانين عملية تخطيط المسار الوظيفي يؤدي به إلى الولاء للمؤسسة | 31 |
| 105 | يوضح طلب العامل نقله من وظيفته الحالية | 32 |
| 106 | يوضح حق كل عامل إذا توفرت فيه الشروط أن يكون له تخطيط جيد لمساره الوظيفي | 33 |
| 106 | يوضح رؤية الزملاء لعملية تخطيط المسار الوظيفي في العمل | 34 |

فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير

إهداء

| | |
|--|-------|
| مقدمة..... | ص أ+ب |
| الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للدراسة..... | ص 3 |
| الإشكالية..... | ص 4 |
| فرضيات الدراسة..... | ص 6 |
| أهمية الدراسة..... | ص 7 |
| أهداف الدراسة..... | ص 7 |
| أسباب اختيار الموضوع..... | ص 7 |
| دراسات سابقة..... | ص 8 |
| الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي..... | ص 12 |
| تمهيد..... | ص 14 |
| المسار الوظيفي..... | ص 15 |
| أهم جوانب المسار الوظيفي..... | ص 20 |
| تخطيط المسار الوظيفي..... | ص 25 |
| وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي..... | ص 29 |
| تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة..... | ص 32 |
| تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد..... | ص 34 |
| الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف..... | ص 35 |
| أسباب نجاح تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية..... | ص 36 |
| خلاصة..... | ص 39 |

| | |
|----|---|
| 40 | الفصل الثالث: الولاء التنظيمي..... |
| 42 | تمهيد..... |
| 43 | الولاء..... |
| 46 | الولاء التنظيمي..... |
| 49 | أبعاد الولاء التنظيمي..... |
| 50 | خصائص الولاء التنظيمي..... |
| 51 | مراحل تطور الولاء التنظيمي..... |
| 52 | أهمية الولاء التنظيمي..... |
| 53 | العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي..... |
| 58 | العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية..... |
| 59 | النماذج المفسرة للولاء التنظيمي..... |
| 61 | قياس الولاء التنظيمي..... |
| 62 | مصادر الولاء التنظيمي..... |
| 64 | مظاهر ولاء العاملين..... |
| 65 | علاقة الولاء بالتخطيط المسار الوظيفي..... |
| 66 | خلاصة الفصل..... |
| 67 | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة..... |
| 68 | تمهيد..... |
| 69 | مجالات الدراسة..... |
| 76 | مجتمع الدراسة..... |
| 77 | أدوات الدراسة..... |
| 79 | عرض نتائج الدراسة وتحليلها..... |

| | |
|--|-------|
| مناقشة وتقييم نتائج الدراسة..... | ص108 |
| تقديم النتائج..... | ص108 |
| مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة..... | ص110 |
| مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة..... | ص112 |
| التوصيات..... | ص113 |
| خلاصة الفصل..... | ص114 |
| خاتمة..... | ص ت+ث |
| الملاحق..... | ص117 |
| المراجع..... | ص125 |
| فهرس الجداول..... | ص130 |
| فهرس المحتويات..... | ص133 |