

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

فرع: علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: العمل وتنظيم

إدارة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمركز النفسي اليداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بعين بسام

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبتين:

طاهير جميلة

• بلخيري نجاة

• تيوقة عائشة

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين

نشكر الله العليّ القدير الذي يسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع فلك الحمد حتى ترضي ولك الحمد بعد الرضي. حيث قال ﷺ << من لا يشكر الناس لا يشكر الله >>

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل فرد ساندنا وشد على أيدينا وأزارنا بالقول والفعل أو الدعاء

كما نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالدرجة الأولى إلى الأستاذة "طاهير جميلة" على قبولها الإشراف على هذه الرسالة ولما بذلته معنا من جهد ورعاية ولاهتمامها وتشجيعها وإرشادها لنا في سبيل إنجاز هذا البحث جعلكي الله لنا فخراً ورمزاً من رموز العلم.

كما نتقدم بكل شكرنا الخاص إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس عمل وتنظيم

ولا يفوتنا أن ننسى عمال المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المتخلفين ذهنياً بعين بسام وعلى رأسها السيدة المديرة "عيش أنيسة" والطاغم البيداغوجي والإداري على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا.

كما يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الصديقات "أوسعديت أمل" و"مكي زاهية" و"حياة" على ما قدموه لنا من جهد كبير ودعم متواصل بمساعداتهن.

والى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة أو كل من تركوا بصماتهم على صفحات هذا البحث إليكم جميعاً خالص الشكر والتقدير.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى نور القلوب وسير الوجود

" مُحَمَّدٌ ﷺ "

إلي من كانت ولا تزال دائما أنبع زهرة تفتحت إليا في هذا الوجود إلى أحسن وأرق أم تحرق لها
العيون وأعز ما أملك "أمي الغالية"

حفظها الله ورعاها في كل وقت بعينه التي لاتنام.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار الذي رباني فأحسن تربيتي وغرس في مبادئ الأخلاق وتحمل
مشاق الحياة لأجلي أعز ما أملك "أبي العزيز"

حفظك الله يا رمز العز والشموخ.

"أرجو من الله أن يطيل في عمركما"

إلى أغلي ما في الوجود أختي وسيلة وزوجها نذير أخي سيدعلي وزوجته هدى.

إلى من بهم أفتخر وأهتدي إخواني: خليل، عبد الرزاق، طارق. وعمي محمد وسعيد.

إلى أوثق علاقة وأنبل رابطة إلى كل عائلة بلخيري وخالتي نسيم، نصيرة، لورد، حدة وهورية.

إلى أصدق إخوة عرفتهم زملائي في الدراسة كريم، يونس وعائشة.

إلى الأوجه المفعم بالصدق وأصحاب القلوب الطيبة والنوايا الصادقة: أسماء، سميرة، سلمى، إيمان
وابنتُ خالي جيهان وابنتُ خالتي صارة.

إلى الذين أكن لهم كل الحب والاحترام زميلاتي في العمل: ريم، مليكة، سلمية، رشيدة، أمينة
سميرة.

إلى الذي ابتسامته كانت سر تطلعي للنجاح بنظرات الأمل إلى رفيق دربي قادة

نجاة

إهداء

اهدي ثمرة جهدي واسأل الله أن يجعله نورا بين يدي يوم الحساب

"أمين يارب العالمين"

إلى من الجنة تحت أقدامها قرّة عيني ونبع حناني بحر الحب والعطاء اغلي ما املك في الوجود

"أمي" أطال الله في عمرها

إلى سندي الذي علمني معنى الكفاح و شق درب الحياة "أبي" أطال الله في عمره ودوام

صحته أدامه الله تاجا فوق رؤوسنا

إلى أخي مُحمَّد وزوجته وأولاده "إيمان" و "عبد المالك"

إلى أختي الكبرى "أمال" وزوجها وبراعمها "سارة نهال، أماني ووسام"

إلى أختي الغالية "سمية" وزوجها وابنتها "نور الهدى"

إلى أختي الصغيرة "لامية" وفقها الله في دراستها

إلى رفيق عمري زوجي غالي "ناصر" وكل أفراد عائلته "حاج علي"

عائشة

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية
	مقدمة
13	1- الإشكالية
15	2- فرضيات البحث
15	3- الهدف من البحث
16	4- أسباب اختبار البحث
16	5- الدراسات السابقة
21	6- تحديد المفاهيم الأساسية
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل لإدارة الحياة الوظيفية
	تمهيد
26	1- مفهوم إدارة الحياة الوظيفية
27	2- أهمية وأهداف إدارة الحياة الوظيفية
28	3- نموذج إدارة الحياة الوظيفية
31	4- استخدامات إدارة الحياة الوظيفية
34	5- إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد
35	6- إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة
48	7- الجمود الوظيفي والخروج من المنظمة
66	خلاصة الفصل
73	

	الفصل الثالث: عموميات حول الالتزام التنظيمي
75	تمهيد
76	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
77	2- أهمية الالتزام التنظيمي
78	3- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
80	4- خصائص الالتزام التنظيمي
80	5- محددات الالتزام التنظيمي
83	6- أبعاد الالتزام التنظيمي
86	7- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
87	8- قياس الالتزام التنظيمي
88	9- مؤشرات الالتزام التنظيمي
90	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث
93	تمهيد
94	1- تعريف ميدان البحث
96	2- المنهج المتبع
96	3- الدراسات الاستطلاعية
97	4- المعاينة
98	5- أدوات جمع البيانات
101	6- أدوات الإحصائية المستخدمة
102	7- حدود وصعوبة الدراسة
103	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
105	تمهيد
106	1- عرض النتائج
110	2- تحليل ومناقشة النتائج
137	خلاصة الفصل
	استنتاج عام
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول	
الصفحة	العنوان
30	الجدول رقم 01: مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات والمتطلبات النفسية واحتياجات الفرد
57	الجدول رقم 02: تصنيف الوظائف والمهن الإدارية
82	الجدول رقم 03: أنظمة التكفل وعدد الأطفال في المركز
85	الجدول رقم 04: توزيع العمال حسب المركز النفسي البيداغوجي
86	الجدول رقم 05: توزيع الاستثمارات
97	الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
98	الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن
99	الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
99	الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
100	الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل
101	الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الترقية.
102	الجدول رقم 12: يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب الجنس
103	الجدول رقم 13: يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب السن
104	الجدول رقم 14: يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي
104	الجدول رقم 15: يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب نوعية عقد
106	الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات التدريب
107	الجدول رقم 17: يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب الجنس
108	الجدول رقم 18: يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب السن
109	الجدول رقم 19: يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي
110	الجدول رقم 20: يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب نوعية عقد العمل
110	الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المسار الوظيفي
112	الجدول رقم 22: يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب الجنس

113	الجدول رقم 23: يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب السن
114	الجدول رقم 24: يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي
115	الجدول رقم 25: يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب نوعية عقد العمل
116	الجدول رقم 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الالتزام التنظيمي
118	الجدول رقم 27: متعلق بالمحور الثاني الذي يجب على الفرضية الأولى
121	الجدول رقم 28: متعلق بالمحور الثاني الذي يجب على الفرضية الثانية
124	الجدول رقم 29: متعلق بالمحور الثاني الذي يجب على الفرضية الثالثة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
18	الشكل رقم 01: نموذج إدارة الحياة الوظيفية
20	الشكل رقم 02: التفاعل بين الأفراد والمنظمة والتوافق بين مخرجاتهم
24	الشكل رقم 03: نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد
25	الشكل رقم 04: خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي
26	الشكل رقم 05: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد
29	الشكل رقم 06: دور إدارة الحياة الوظيفية للفرد
34	الشكل رقم 07: الحاجز الزجاجي
37	الشكل رقم 08: مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي
48	الشكل رقم 09: تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات
56	الشكل رقم 10: مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي
66	الشكل رقم 11: العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي
72	الشكل رقم 12: أبعاد الالتزام التنظيمي
83	الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي للمركز النفسي البيداغوجي
97	الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
98	الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب السن
99	الشكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
99	الشكل رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
100	الشكل رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية

مقدمة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- الهدف من البحث.
- 4- أسباب اختيار البحث.
- 5- الدراسات السابقة.
- 6- تحديد المفاهيم.

خلاصة الفصل

مقدمة:

أضحى إحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها ذا أهمية كبيرة حيث أصبح يمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية، وهو ما تسعى هذه الأخيرة، لتحقيقه عن طريق إدارة الحياة الوظيفية وأصبحت درجة نمو الدول ترتبط بشكل رئيسي بمفهوم النهوض بالموارد البشرية وبالكفاءات ذات المهارات العالية المؤهلة ومتعددة التخصصات، فالنهوض بالموارد البشرية وحسن توجيهها وتوظيفها، صار المسلك الوحيد لمواكبة الثورة التكنولوجية ومسايرة عالم المعلومات وتقليص الفجوة الرقمية التي تفصل بين المجتمعات المتقدمة وغيرها من المجتمعات، وهو يمكن من التكيف مع متطلبات العولمة والمتغيرات الدولية بإعتبار أن الأفضلية تكون وجوبا لمجتمعات المعرضة للقادة على السيطرة والتحكم، لأن نجاح أي مؤسسة في عملها واستمرار أدائها بفعالية يعد أمراً هاماً ليس من أجل العاملين فيها فقط وإنما من أجل المجتمع ككل، فالنشاط وكفاءة العاملين يزداد بازدياد مستوى لالتزامهم التنظيمي في المؤسسة لأن مستوى قياسه وتطوير العناصر التي تؤثر عليه مهمة في تحسين تطوير إدارة الموارد البشرية.

إن اعتقادنا إلى أن إدارة الموارد البشرية مازالت داخل إطارها التقليدي كنظام مغلق تتكون من نشاطات روتينية تؤديها إدارة العاملين وفقاً لما هو مقنن حيث أصبح الأفراد يمتلكون من جهتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤديونها في المؤسسة فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافأة نجاحهم في وظائفهم، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائهم، لأن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته، فعندما يكون الفرد على دراية بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم هذا النجاح أو الفشل، هذا يجعله أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته أو نقله أو تدريبه أو تنزيل رتبته كما قد يكون أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته واحتمالاته.

لذا فإن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصران على إعداد أفرادها ومسئوليات تدريبهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب بل تعتمد اعتماداً مباشراً على درجة ولائهم أو التزاماتهم للمنظمات التابعين لها لأن الالتزام التنظيمي يعد أبرز المتغيرات السلوكية، فمن خلال هذه الدراسة سوف نتطرق من خلاله إلى:

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي، بالتطرق من الجانب النظري والذي تم تقديمه في البداية من خلال المقدمة، بحيث تم تحديد الإشكالية والفرضيات، أهداف وأسباب البحث، وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة مع تحديد المصطلحات.

تناولنا في الفصل الثاني إدارة الحياة الوظيفية من حيث تعريفها، أهميتها وأهدافها، نموذج إستخدامات ادارة الحياة الوظيفية، ثم مدخل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد والمنظمة، كما يتناول ظاهرة الجمود الوظيفي والمسارات الوظيفية للعاملين.

أما الفصل الثالث يتعلق بموضوع الالتزام التنظيمي والذي تضمن مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية والعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، ثم التطرق إلى خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام التنظيمي وكذا نتائج الالتزام التنظيمي.

كما نتطرق من خلال الجانب التطبيقي إلى الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للبحث، من خلال التعرف على ميدان البحث والمنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية والمعاينة، أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة ثم حدود وصعوبة الدراسة.

وفي الأخير الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الذي قمنا من خلاله بالتحليل الوصفي لخصائص العينة ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة ليتم بعد ذلك تقديم استنتاج عام.

1 - الإشكالية:

تبنّت الإدارة في جميع المنظمات مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي الميزة التنافسية خاصة في العشرينات الأخيرة مع تزايد أهمية الرأس المال البشري كعنصر أساسي في الإنتاجية واستمرارية المؤسسة وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات هذا من جهة ومن جهة أخرى فلأفراد داخل منظماتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤدونها وهي النجاح والارتقاء في حياتهم المهنية المرتبطة بنتائج إنتاجهم وخدماتهم سواء بالنجاح أو الفشل وهذا ما يمكنهم من تقدير أسباب ترقيتهم و نقلهم وتدريبهم والتنزيل من رتبهم وسيكون لديهم القدرة على تقييم المجالات المستقبلية لاحتتمالات ترقيتهم.

إن إدارة الحياة الوظيفية تعتبر من الأنشطة الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية وهي إحدى الوظائف التي تعني أساسا بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها من خلال القيام بالتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم وهذا ما أكدته دراسات (BRAUCH 1999) و (ELLEN ERNST 1998) وآخرون بتقديم منظور شمولي حول تطبيقات إدارة الموارد البشرية من أجل إدارة مسار العاملين و تطوير فعاليته.⁽¹⁾

وهذا المنظور الوظيفي الذي تحدّثه الإدارة على عمالها ينعكس على مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك رغبة قوية في البقاء فيها والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة وهذا ما يسمى في ميدان إدارة الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي الذي أصبح يلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمختصين فكلما أدرك العمال مدى ارتباط كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد التزامهم

¹ رشدي عبد اللطيف وادي كامل ماضي: تخطيط المسار الوظيفي للمدراء بالجامعة الإسلامية، وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 15، ع02، غزة، فلسطين، 2007، ص 779، 817.

وإخلاصهم للمؤسسة وهذا ما يجعلهم أكثر ارتباطاً بها وهذا ما أكدته دراسة سميرة بلطرش بجامعة ورقلة 2012 التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الالتزام التنظيمي وإدارة العاملين.¹

ويعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر وتسرب العمالة من المنظمات هذا بالنسبة للمنظمة أما بالنسبة للفرد فانعدام الالتزام الوظيفي لديه يؤدي إلى انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي وانخفاض القدرة على التقدم والابتكار وللتكيف فكل هذه الآثار السلبية تؤثر على أداء خدمته اتجاه المؤسسة وبالتالي تنقص قيمة المنظمة وأهدافها.⁽²⁾

لذا أصبحت المنظمات تهتم بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين لما تضمنه هذه الأخيرة من استقرار العمال الأكفاء والملتزمين بوظائفهم وتواصل مساهماتهم الناجحة في المنظمة التي ينتمون إليها قصد الدفع بالمؤسسة للأمام.

اعتماداً على ما سبق فإن البحث يتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

مامدى تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

انطلاقاً من التساؤل تتفرع الأسئلة التالية:

1. هل تؤثر معايير الترقية المعتمدة بالمركز على الالتزام التنظيمي؟
2. هل يؤثر البرنامج التدريبي المستمر على الالتزام التنظيمي؟
3. هل يؤثر تطوير المسار الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي بالمركز؟

¹ سامية خميس أبو الندى: تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على قوات الجيش دراسة ماجيستر منشورة، الجامعة الإسلامية ط1، 2007، ص 13.

² محمد أحمد درويش: نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2008، ص 12.

2- فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

تأثر إدارة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

كما يمكن إدراج الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر معايير الترقية المعتمدة على مستوى الالتزام التنظيمي بالمركز.
2. يؤثر البرنامج التدريبي المستمر على الالتزام التنظيمي.
3. يؤثر تطوير المسار الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي.

3- الهدف من البحث:

يهدف البحث إلى محاولة معرفة مدى تأثير إدارة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي تتمثل فيمايلي:

- التأكد من فرضيات البحث.
- التأكد من دور إدارة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- التعرف على إدارة الحياة الوظيفية و إبراز أهميتها على الفرد و المؤسسة.
- التعرف على طموحات العمال لتنمية مساراتهم الوظيفي.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في بالسلوكات التنظيمية خاصة الالتزام التنظيمي.
- التعرف على دور إدارة الحياة الوظيفية سواء بالتطوير والتنمية أو بالجمود الوظيفي على تخفيض أو الرفع من المستوى الالتزام التنظيمي للعمال.
- تأكيد أو نفي وجود الالتزام التنظيمي في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المتخلفين ذهنيا بعين بسام.
- التعرف على إسهامات المؤسسة في تجميد لفرص الأفراد لتنمية مسارهم الوظيفي أو تغير لمنصب عملهم.

4- أسباب اختيار البحث:

لم يكن اختيار موضوع البحث عشوائياً إنما للأهمية البالغة في شقيه النظري أو التطبيقي فنتمثل هذه الأسباب فيمايلي:

- إبراز دور وأهمية إدارة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المركز النفسي البيداغوجي.
- التعمق في مجال علم النفس العمل و التنظيم الذي يجمع كل من العلوم الإدارية بالمجال السلوكي والنفسي والاجتماعي للعاملين.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة.
- الاهتمام والميل الشخصي للطالبتين بالموضوع.
- فتح مجال للباحثين اللاحقين لمواصلة البحث في الموضوع لكون الموضوع في صلب تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

5- الدراسات السابقة:

5-1 دراسات حول إدارة الحياة الوظيفية:

سنحاول فيما يلي تقديم بعض الدراسات التي تناولت الموضوع:

5-1-1 دراسة جيفري جرين هوز 1995 : "تبحث حول دور تحديد الأهداف في إدارة المسار الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى فحص الظروف التي يتم في إطارها تحديد الأهداف التي تساهم في وجود إدارة المسار الوظيفي بشكل فعال وتوجد وجهات نظر معنية حول إدارة المسار الوظيفي كعملية تتم عبر الأفراد الذين يتخذون

القرارات بخصوصياتهم وتشير إلى دور عملية تحديد الأهداف في إدارة المسار الوظيفي والتي تحدد العناصر المهمة في عملية تحديد الأهداف.⁽¹⁾

5-1-2 دراسة 1996 karis and Kerry: "تكشف عن نطاق الخدمات تطوير المسار الوظيفي وطبيعتها

ضمن المنظمات" وقد ضم مجتمع الدراسة جميع منظمات القطاعين العام والخاص في مدينة ALBERTA CALGARY استخدمت في المقابلة إستبائية (تطوير المسار الوظيفي) تضمن ثلاثة متغيرات (تخطيط المسار) و(إدارة المسار) و(تخطيط الحياة الوظيفية) ومن تساؤلات الدراسة: كيف تفهم المنظمات تطوير مسار العاملين؟ وماهي الخدمات المتاحة وكيف يحصل عليها العاملون؟ ومن نتائج الدراسة إن الأهداف المقصودة من خدمات تطوير المسار كانت ملائمة ولكن لم تكن بعض الخدمات تتطابق مع أهداف معينة كما أن حقل تطوير المسار التنظيمي ينمو ببطئ وواسع الخدمات التي كانت متاحة هي خدمات إدارة المسار وتليها خدمات التخطيط المسار من حيث الأهمية وان السعي في تقديم خدمات تطوير أخرى يجب أن تترافق مع مستوى تدريب مع الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط لتطوير مسار أكثر فعالية.⁽²⁾

5-1-3 دراسة 1998 ELLEN ERNST: تبحث في التدريب الإدارة الذاتية للمسار وإدراكات العاملين

ومواقفهم والسلوكيات المرتبطة بذلك، وقد شملت الدراسة 1519 من العاملين وأظهرت نتائج التحليل أن تدريب الإدارة الذاتية للمسار في سلوكيات الغدرة الذاتية للمسار ولكن في اتجاه المعاكس للهدف من التدريب، إذا يتصرف الأفراد عن الانشغال في الإدارة الذاتية للمسار بعد مرور 6-8 أشهر من خضوعهم للتدريب كما أظهرت الحاجة إلى البحث في تصميم أدوات مساندة وتنفيذها و أنظمة موارد البشرية جديدة لدعم الإدارة الذاتية للمسار.

¹ قشي إلهام: محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2008، ص 21، 20.

² رشدي عبد اللطيف: مرجع سبق ذكره، ص 788، 792.

4-1-5 دراسة صلاح الدين الهيني 2004 بعنوان "تحديد اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية" ولتحقيق أهداف الدراسة ثم تطوير استبيانات وزعت على عينة بلغت 220 فرد وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي عدة أساليب إحصائية أهمها التباين، المتوسط الحسابي والارتباط البسيط وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها.

وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين إدارة المسار الوظيفي والرضا المهني كما أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها والى ضعف درجة رضا العاملين عن عملية تطوير المسار الوظيفي وان إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة بتتمية المسار الوظيفي، وأخيرا توصلت الدراسة إلى تبني سياسات تطوير المسار جديدة، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مساهمهم وتعزيز دور مديري الموارد البشرية في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشري.⁽¹⁾

6-1-5 دراسة (حليمي حسين حكيم) 2006 تحت عنوان "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" ويعود سبب هذه الدراسة إلى تسارع وتعدد المخاطر القطرية والدولية التي تهدد الأمة العربية والتي تعاني في المقابل من مشاكل وصعوبات داخلية تنعكس على حاضر ومستقبل مؤسساتها العربية ومن بينها:

- عدم قدرتها على الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجها.⁽²⁾

¹ صلاح الدين الهيني: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مج20، ع1، دمشق، سوريا، 2004، ص 29.67.

² الحكيم حليمي حسين: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص 76.

- التخلف الذي صاحب نواحي الحياة الثقافية والحضارية والاجتماعية وعدم القدرة على التطور والإصلاح خاصة فيما يتعلق بالتعليم والتدريب.

- الصراعات الإقليمية والمحلية حول المعتقدات العقائدية والفكرية والطائفية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هو أن:

- هناك علاقة بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي التزويد العاملين في المؤسسات الإدارية 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 أمثل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسؤوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته.⁽¹⁾

2-5 دراسات حول الالتزام التنظيمي:

5-2-1 دراسة العوفي (2005) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية وإلى كشف طبيعة العلاقة بينهما لتحقيق هذه الأهداف ووزعت الاستبيانات على (209) موظف وقد استرد الباحث (167) استبانته أي (79,9) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت إلى النتائج التالية :

¹ الحكيم حلمي حسين: مرجع سبق ذكره، ص 82.

- ✓ إن جميع القيم الثقافية التنظيمية تسود في هيئة الرقابة وتحقيق بدرجة متوسطة.
- ✓ الموافقة على وجود الالتزام تنظيمي.
- ✓ إن قيم العدل والكفاءة وفريق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.⁽¹⁾

5-2-2 دراسة بون واروموغام 2006: "تأثير ثقافة المؤسسة على الالتزام التنظيمي" دراسة حالة المنظمات أثناء المواصلات في ماليزيا، هدفت لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (فريق العمل، الاتصال، الاعتراف والمكافأة، التدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الإدارية أشباه المواصلات ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبيانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات (500) وقد تم رد على 75,4% منهم وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال والتدريب والتطوير والمكافأة والتقدير فريق العمل ارتبطت ايجابيا مع الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير ثقافة المؤسسة على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع شبه المواصلات الماليزي.⁽²⁾

5-2-3 دراسة كومار وجيري 2009: "تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" هدفت إلى تأثير العمر والخبرة على الرضا والالتزام التنظيمي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة الدراسة حيث وزعت على عينه مكونة من 380 عاملا من المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من المنظمات خاصة والعامه

¹ العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، اكادمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 20.

² Kumar B.pavanK, vijai N giri ; Effects of Age and expérience on job satisfaction and organizational commitment, Institute of chartered analysts of india, université journal of organizational behavior, n01, p28, 36.

في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند، وقد تولت الدراسة إلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلافا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة وقد وجدت الدراسة أن الرضا والالتزام لدى العاملين المتقدمين بالسن اكبر مما هو لدى اصغر منهم سنا كما أنهما اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين وأن العمل الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والالتزام التنظيمي أعلى.

6- تحديد المفاهيم الأساسية:

6-1-1-1-6 المفاهيم المرتبطة بإدارة الحياة الوظيفية LA GESTION DE LA VIE PROFESSIONNEL:

6-1-1-1-6 تخطيط المسار الوظيفي: FUNCTIONAL CAREER PLANNING:

يتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والربط بينها وبين فرص تحقيق هذه الطموحات.

6-1-1-2-6 إدارة الموارد البشرية: GESTION DES ROUSSOURCES HUMAINES:

هي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية وتتعلق باستقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها والإبقاء عليها في المنظمة وتمارس هذه الأنشطة في دائرة أو وحدة تنظيمية يمكن أن تكون مديرية أو قسم أو فرع وذلك حسب حجم المنظمة وحسب التقدير والأهمية التي تتولها المنظمة.

6-1-1-3-6 الجمود الوظيفي: هي المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول

على ترقية إضافية والصعود إلى أعلى في السلم الإداري. (1)

6-1-1-4-6 الولاء التنظيمي: هو اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل بها بروحه وجسده وفكره، كتبنيه المبادئ

والقيم التي تقرها المنظمة وتعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال ويدل على بعض الجهود الإضافية

¹ مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية المدخل الإستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص

والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الاستراتيجيات المستقبلية من أجل اكتسابها سمعة جيدة في المنظمات الأخرى دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي، لأنها بمثابة أسرة ثانية له يسعى لحمايتها وضمان ديمومة وبقائها واستمرارها.⁽¹⁾

6-1-5 تعريف لغوي: إدارة العمل وأدار الآلة أي تولى تصرف الأمور فيها وهي كلمة لاتينية

ADMISTRATION ويعني القيام على خدمة آخرين.

- الحياة: وتعني الاستمرار في العيش والنمو والبقاء .

- الوظيفة: ما يقدر من عمل مجهود أو غير ذلك في زمن معين وتعني خدمة معينة.⁽²⁾

6-1-6 اصطلاحا: حسب احمد ماهر فهي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق

وتطابق بين الأفراد من جهة وبين وظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف

المنظمة الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.⁽³⁾

6-1-7 التعريف الإجرائي: هو تتابع عبر الزمن للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة حيث

تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الأفراد.

6-2 المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي: Organisationnel Commitment

6-2-1 الثقافة التنظيمية: منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل

وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعطاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل

شخصياتها وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها.

¹ الفريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص 12.

² معجم الوسيط: معجم اللغة العربية، ط1، القاهرة، ص 312،500،710.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 522.

6-2-2 القيم التنظيمية: وهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ماهو مرغوب أوغير مرغوب.(1)

6-2-3 الثقة التنظيمية: الثقة في علاقات العمل احد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تنظيم

فاعليتها وتحقيق أهدافها كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فعالية فهي إيمان الفرد بقرارات وسياسات المنظمة

والقائد التنظيمي لجميع الأفراد والعاملين فهي مجموعة من التوقعات والمعتقدات والمشاعر الايجابية يحملها

الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها المرتبطة بالممارسات والسلوكات الإدارية المطبقة.(2)

6-2-4 تعريف لغوي: يعني الانتساب إليه سواء كانت فكرة أو شخص أو عقيدة.³

6-2-5 اصطلاحا: هو شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة اتحاد مع جماعي وتمسك بها وهو أحد

المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية وهو من الظواهر المرتبطة به سلوكيا وهو حصيلة لتفاعلات عديدة

من العوامل داخل المنظمة.(4)

6-2-3 التعريف الإجرائي: هو مدى ولاء واندماج الفرد لمؤسسته وحرصه على تحقيق أهدافه والإسهام في

نجاحها واستمراريتها وله ثلاثة أبعاد: الالتزام المستمر، العاطفي و المعياري.

¹ الفريوتي محمد قاسم: مرجع سبق ذكره، ص 65.

² رشا ناصر: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية للمدربين في القطاع الصناعي، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تلمسان، 2007، ص 37.

³ معجم الوسيط: مرجع سبق ذكره، ص312.

⁴ العريفي محمد: السلوك التنظيمي، مورايش للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص16.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع البحث الذي يتناول ادارة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث تم عرض مختلف جوانب المشكلة، وأبعدها من خلال تحديد معالمها، وإطارها النظري المتضمن في مختلف الأبحاث، والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وقد جاءت تساؤلات البحث بمثابة العنصر الرئيسي الذي يحدد الاتجاه البحثي المحدد لمسار الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

مدخل لإدارة الحياة الوظيفية

تمهيد

- 1- مفهوم إدارة الحياة الوظيفية.
- 2- أهمية وأهداف إدارة الحياة الوظيفية.
- 3- نموذج إدارة الحياة الوظيفية.
- 4- إستخدامات إدارة الحياة الوظيفية.
- 5- إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد.
- 6- إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة.
- 7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي.
- 8- الجمود الوظيفي والخروج من المنظمة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تؤدي التغيرات والقوى البيئية إلى جانب التغيرات في القدرات والطموحات الفردية إلى زيادة أهمية إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهي إدارة الحياة الوظيفية للعاملين، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل العاملين لديها يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي، إذا تعتبر إدارة الحياة الوظيفية من الأنشطة الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي ماتسعى لتحقيقه عن طريق إدارة الحياة الوظيفية وتكون لها مسؤولية مشتركة بين طرفين هما الفرد والمنظمة حيث يقع عليها عاتق وضع برامج تدريب العاملين للمساعدة على اكتساب القدرات والمعارف اللازمة لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي.

وعليه جاء في هذا الفصل عرض مفهوم إدارة الحياة الوظيفية، وأهميتها، أهدافها، نماذجها، وتطرقنا من خلاله إلى استخدامها، ثم إلى إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد انطلاقاً من المراحل ودورة الحياة الوظيفية للعاملين مروراً بالاعتبارات التي تحدد فعاليتها وصولاً إلى المعوقات التي تواجه العاملين في إطار تخطيط مساراتهم الوظيفية على مستوى المنظمة وذلك من خلال محاولة إبراز المراحل التي تتبعها المنظمة وبعض الأساليب التي تستخدمها كالتدريب، الترقية والنقل الوظيفي لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وأخيراً تناولنا ظاهرة الجمود الوظيفي من حيث تعريفها، إدارتها وعلاقتها بالمسارات الوظيفية للعاملين ثم نختم بمرحلة الخروج من المنظمة.

1 - مفهوم إدارة الحياة الوظيفية:

تعرف إدارة التطوير الوظيفي بأنها " العملية التي يتم بموجبها المؤاممة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".⁽¹⁾

يمكن القول أن إدارة الحياة الوظيفية هي ذلك النشاط المنتظم والرسمي الذي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها، وهي تمثل مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره الوظيفي في المنظمة وقد أصبحت المنظمات تبذل مجهودات كبيرة بغرض الاستفادة المثلى من مواردها البشرية، فلا يمكن للمنظمة أن تتجح في تحقيق أهدافها إذا ما واجهتها بعض المشاكل.⁽²⁾

المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض إنتاجية العاملين أو عدم وجود أفراد مؤهلين لشغل مناصب إدارية أعلى في المستقبل لذلك يتوجب على المنظمات تحديد كيفية استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل بها والحفاظ على مهارتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلامهم بانتظام عن عروض العمل الداخلية وبذلك إظهار الفرص المتاحة والممكنة في المنظمة وإمكانية الترقى مستقبلا.⁽³⁾

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيق معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص305.

² مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص200.

³ Philippe liéger, Le marketing des ressources humaines, paris, Dunod, 2004, P132.

2- أهمية وأهداف إدارة الحياة الوظيفية:

تستفيد المنظمات كثيرا عندما تخطط العاملين حياتهم الوظيفية، لأن هذا التخطيطي يولد بالنتيجة بذلهم وعطائهم كافة الجهد والطاقات بما يخدم مصلحة هذه المنظمات لكي يتم تحقيق الأداء المميز المرغوب فيه يجب أن توفر لهم الشروط الملائمة لاستخدام مهاراتهم وكافة معارفهم.

2-1 أهمية إدارة الحياة الوظيفية:

نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة، وتتمثل هذه الأهمية في: (1)

2-1-1-1 مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين، يظهرون صغار السن رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، كما أنهم اقل رغبة في قبول المهام والأدوار التي تحددها الإدارة من الأجيال السابقة.

2-1-2-2 التقليل من تقادم العمالة، فمن خلال أنشطة إدارة الحياة الوظيفية " البرامج التدريبية " التي تعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين للتعامل مع كل تحديث في أساليب وطرق العمل، فغن المنظمة تمنع تقادم مهاراتهم وانخفاض دافعتهم للعمل وتقليل تكلفة العمالة، ففي المنظمات الناجحة فغن إنتاجية العاملين والأرباح المحققة تفوق بكثيرة من الإنفاق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بينما في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على هذه الأنشطة ذا عائد يفوق التكلفة، بينما في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على هذا الأمر وتكلفة العمالة (الأجور والحوافز) تفوق العائد والربح وبذلك تتكبد خسائر كبيرة.

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة التنافسية للمنظمة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 379، 378.

3-1-2 ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، أن مساعدة العاملين في تشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية تزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

4-1-2 الحد من إحباط العاملين، إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة، وهو ما يؤدي في ذلك إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين إلا أن حدوث فجوة بين طموحات وفرص تحقيق في الواقع العملي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين.⁽¹⁾

5-1-2 مساعدة المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولى المناصب القيادية والإدارية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.⁽²⁾

6-1-2 البرنامج الفاعل لإدارة الحياة الوظيفية يعتبر استثمار للمنظمة، يتطلب بذل مجهودات مباشرة تنعكس نتائجها في النهاية من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين المناخ التنظيمي، وتهيئة القدرات اللازمة لهم في مختلف الوظائف،⁽³⁾ وبذلك تتجنب بعض الظواهر والممارسات السلبية مثل: الملل، الجمود الفكري الغياب وطلب النقل فضلاً عن انخفاض إنتاجية العاملين وفاعلية المنظمة.⁽⁴⁾

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 525.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص212.

³ Bernard martory, Daniel Crozet ; Gestion des Ressources, 6 éme édition, Paris, Dunod, 2005, P71.

⁴ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص298.

2-2 أهداف إدارة الحياة الوظيفية:

تتنوع أهداف إدارة الحياة الوظيفية بين الفرد والمنظمة ولكل منها أهدافه فاهتمام المتزايد الإدارة الجيدة للحياة الوظيفية للعاملين وإتاحة الفرص للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل.

ويمكن إبراز أهمية إدارة الحياة الوظيفية في العناصر التالية:

2-2-1 مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا للأسس زمنية معينة، وفي مستويات مختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم.⁽¹⁾

2-2-2 تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث العمل وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.⁽²⁾

2-2-3 إعلام كل من المنظمة والعاملين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المنظمة، واستخدام برامج الموارد البشرية استخداما أمثل من خلال تكامل أنشطة اختيار وتنمية إدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.

2-2-4 تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على العاملين الملائمين ورفع كفاءتهم.

نخلص إلى أن اهتمام المنظمة بإدارة الحياة الوظيفية للعاملين بأساليب علمية وموضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية والربح وتخفيض معدلات دوران العمل والتغيب، وكذلك المحافظة على الخبرات المتوفرة لديها وجذب الكفاءات إليها من الخارج، كما يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين ورفع مستويات الرضا لديهم وهذا سينعكس في النهاية على دافعيتهم وعطائهم في العمل ذلك إن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.⁽³⁾

¹ عماد الدين مصطفى: نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص 270، 269.

² احمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 303.

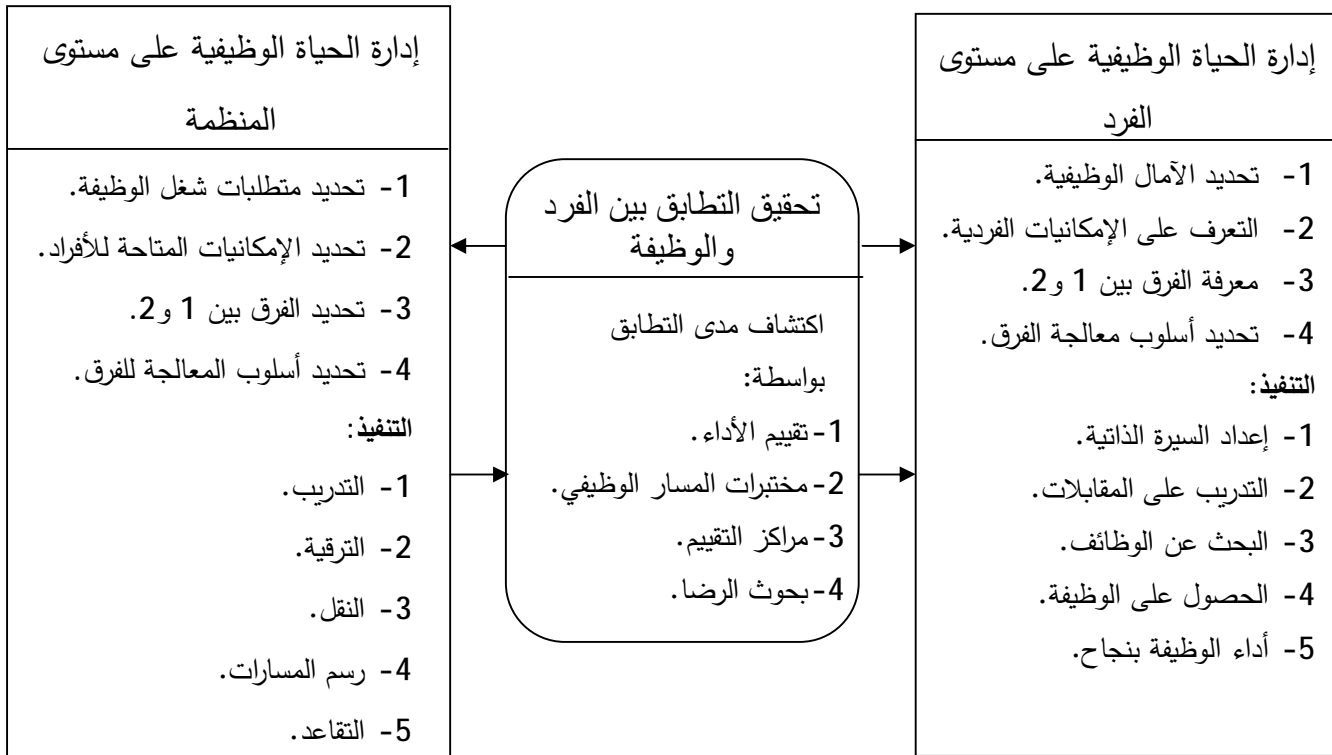
³ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 338.

3- نموذج إدارة الحياة الوظيفية:

إن قدرة المنظمات في تحقيقها لأهدافها تستند بقدر كبير على مستوى أداء العاملين فيها، لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل على الحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذا المورد، وفي مقابل ذلك يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف وفرص العمل والترقي، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم الوظيفية ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المنظمات والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج إدارة الحياة الوظيفية التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد فهي مسؤولية مشتركة بينهما وتهم كل منها بنفس القدر إلى درجة القول أن هناك مدخلا فرديا وتنظيميا لإدارة الحياة الوظيفية.⁽¹⁾

حيث يقدم أحمد ماهر نموذج يعتمد على المدخل الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة.

الشكل رقم 01: نموذج إدارة الحياة الوظيفية



أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 523.

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 523.

يلاحظ من الشكل أن إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد تركز على المدخل الفردي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، فمن بين الحلول هو أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية وعلى المقابلات التوظيف والتدريب على البحث عن وظيفته وحين يحصل عليها يجب أن يكون أداؤه فيها مميزا وفعالاً.

بينما إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة تركز على المدخل التنظيمي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي فهو يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية بدء بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً، إلى ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم، والاستغناء على الأفراد الغير مناسبين.

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل نذكر مايلي:

1- **تقييم الأداء:** هي نشاط يسمح بمساعدة الفرد على تحقيق الأهداف التنظيمية إضافة إلى أهدافه الخاصة وتوجيهه إلى ووظيفة تتوافق مع قدراته ورغباته،⁽¹⁾ ويحتاج الأمر بالضرورة إجراء تقييم مستمر ومتكرر على فترات قصيرة بغرض الوقوف على مدى التقدم والنجاح، وأيضا الوقوف على المكملات التي قد تعترض الفرد في المسار الوظيفي أو المهارات الناقصة في أدائه والتي يحتاج فيها إلى علاج مثل التدريب، الارشاد والنقل.⁽²⁾

¹ Clermont Barnabé ; La Gestion des ressources humaines en éducation, Canada, Les éditions agence darclnc, 1981, p171.

² مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص299.

2- **مختبرات المسار الوظيفي:** عبارة عن تمارين واختبارات الغرض منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وأماله

الوظيفية، ومالديه من إمكانيات وقدرات تساعد في تحقيقها، لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلا

وقد تتضمن هذه الخطة، التدريب، القيام بمهام وممارسة مهارات وتطبيقها، إضافة إلى التمارين والاختبارات

يمكن استخدام مقابلات الخاصة بالمسار الوظيفي التي يقوم بها مستشار مدرب من داخل أو خارج المنظمة.⁽¹⁾

3- **مراكز التقييم:** هي عبارة عن برنامج متكامل من التمارين والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات

والمهارات والاستعدادات الحالية والمرتبقة، وملاحظة ردود الأفعال من طرف مقيمين مكونين، بمقارنة ما تم

قياسه لدى الفرد ويمكن تحديد الفرق الذي يشكل أساس تحديد الاحتياجات التدريبية واكتشافها.⁽²⁾

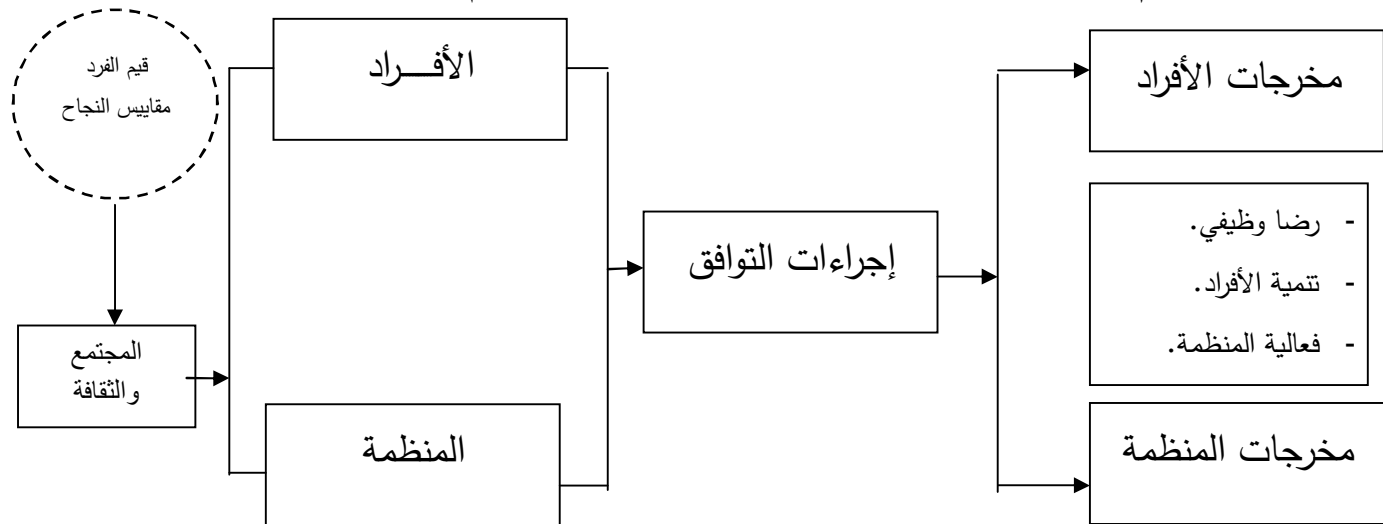
4- **بحوث الرضا:** يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق، ومن أهم

النواتج البحوث التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا، لذا يؤكد عبد الباقي على ضرورة التفاعل بين

الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة إدارة الحياة الوظيفية بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف

المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: التفاعل بين الأفراد والمنظمة والتوافق بين مخرجاتهم.



صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص289.

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص528.

² Bernard Matoury ; Daniel GraZet, op, cit, p81.

إن حدوث التوافق المطلوب يؤدي إلى استمرار الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً، وفي حالة عدم تحققه فإن الفرد يبدأ في البحث عن وظيفة في منظمة أخرى، ولحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوفر تفاهم مشترك بين الطرفين على احتياجات كل منهما، وقد يعني عدم التوافق أحياناً أن تفقد المنظمة البعض من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ماتملكه هذه المنظمة، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص.⁽¹⁾

4 - استخدامات إدارة الحياة الوظيفية:

قبل التطرق لاستخدامات إدارة الحياة الوظيفية نتعرف أولاً على تكلفتها حيث تتمثل بكلفة نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في العناصر التالية:

- 1- تكلفة المسؤولين عن البرنامج وأجورهم.
- 2- تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة الأفراد في تحديد مساهم الوظيفي.
- 3- تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة الأفراد على حل مشاكلهم.
- 4- تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.⁽²⁾

وتتمثل استخدامات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في النقاط التالية:

- 1- في مجال القيادات الإدارية، يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت وبشكل لا يؤثر على استمرارية الأداء بالمنظمة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص. 289.

² أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 541.

- 2- في مجال الترقية والنقل، ففي ضل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد، تصبح قرارات الترقية والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة.
- 3- في مجال الإحلال الوظيفي، يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للإطارات الواعدة والتي سوف تحل محل الإطارات الحالية.
- 4- في مجال تقرير التكاليف، حيث يساعد على وضع خطة للمسار الوظيفي على تقرير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب، الأجور، الحوافز واستعدادات المنظمة لها مسبقا.
- 5- مواجهة التغيرات التي تواجهها المنظمات من حيث القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية والتكيف معها من خلال إحداث تعديلات في الوظائف والمتطلبات المهنية.⁽¹⁾

5- إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد:

إن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة، على أن يقوم الفرد بتغييره من فترة لأخرى حسب الظروف البيئية المتغيرة، كما قد يتطلب الأمر بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى بسبب زيادة درجة انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى ومنظمة لأخرى.⁽²⁾

يوجد دور لكل من الفرد والمنظمة في إدارة الحياة الوظيفية حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الفرد والمنظمة ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي، ولكن ليس كل فرد لديه الرغبة في الإنجاز والطموح وإثبات الذات، فهناك من يفضل القبول بالواقع دون أن يجهد نفسه في البحث إلى موقع أفضل، حيث لا يجتهد في طلب المناصب الأعلى أو تنمية نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل مكتفيا بمشاهدة الآخرين يصارعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية، وهنا يأتي دور المنظمات الناجحة.

¹ فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي، جامعة باتنة، 2007، 2008، ص 82-84.

² جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 354.

5-1 مراحل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد:

إن تخطيط المسار الوظيفي هو من مسؤولية بالدرجة الأولى، حيث تقع على عاتقه أن يقوم بالأنشطة

التالية اتجاه نفسه:

5-1-1 تقويم الذات: يحاول الفرد تحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية

والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي يضعها لبعض خصائص الوظيفة

مثل: درجة الإستقلالية، الأمن الوظيفي، الانتماء للآخرين وأخيرا تصوره لوظيفته القادمة.

5-1-2 تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص

الديمغرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا وكذا السياسية العامة، باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر

التوظيف المستقبلية، كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات والتي تتضمن

المهن المرتقبة، وتساهم إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف في المنظمات

لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة والتي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.

6-1-3 تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية القصيرة، متوسطة و طويلة الأجل،

حيث تتضمن طموحات عالية تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم معها، كما أن

الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات الفرد وإمكانياته الحالية والمتوقعة.⁽¹⁾

6-1-4 إعداد الخطط المستقبلية: يجب على الفرد استشارة المسؤولين والمشرف عليه في إدارة الموارد البشرية

لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، وعلى الفرد أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التي

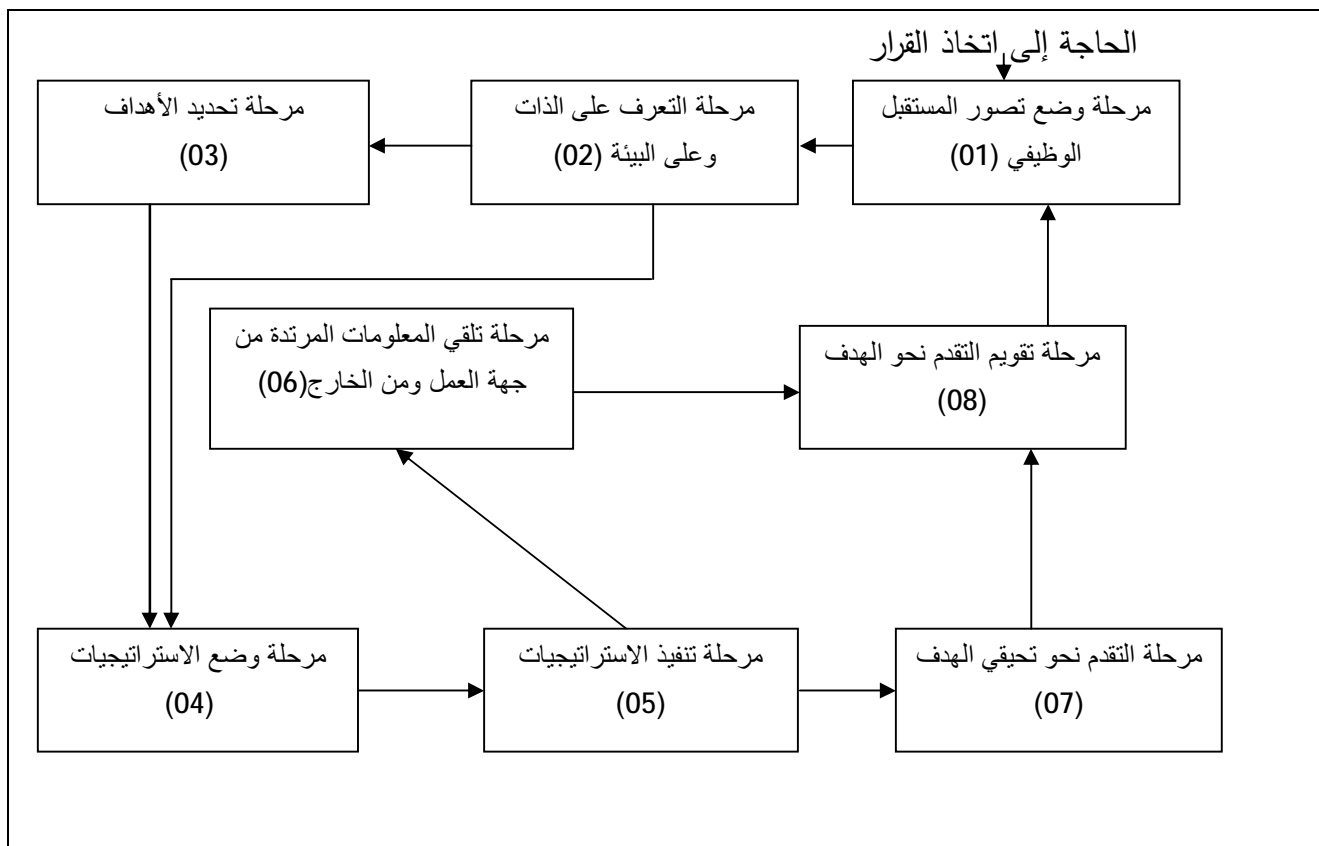
يمكنه اكتسابها أثناء العمل، والأنشطة المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط للتطوير الأطول والأكبر.

¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص313.

5-1-6 تنفيذ الخطط: يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لتنفيذ خطط الفرد، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم ويمكن اتخاذها الإجراءات لتنفيذ الخطط نذكر، التنقلات الوظيفية المؤقتة،⁽¹⁾ برامج التدريب أثناء العمل وخارج المنظمة، التنمية الذاتية وإحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين.

ويرى عبد الباقي أن تخطيط الوظيفي الفردي هو عملية مستمرة، يمكن توضيحها من خلال المخطط الموالي:

الشكل رقم 03: نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد

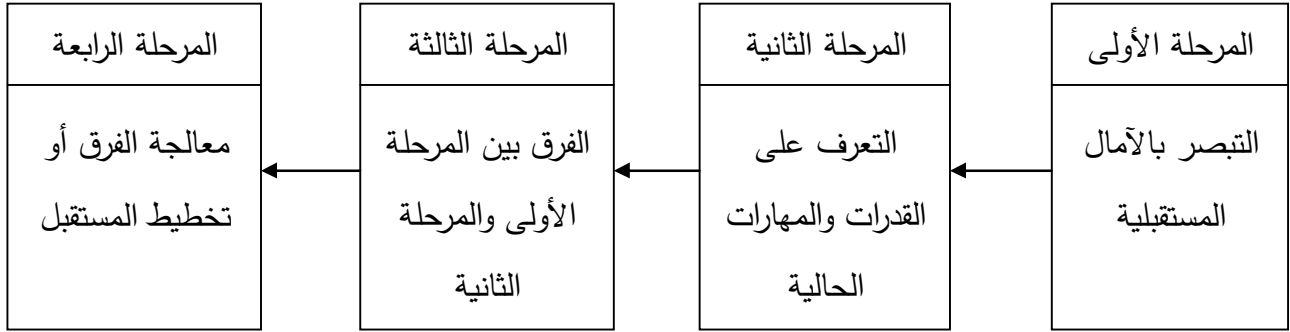


صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 282.

ومن جهة يقدم أحمد ماهر نموذجاً آخر لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي الفردي، حيث يتكون من أربعة مراحل ونبيرزه من خلال الشكل الموالي:

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 313.

الشكل رقم 04: خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي.



أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 537.

إن العامل لا يعيش منعزلاً عن العالم الخارجي فالاستشارات التي تقدمها الجامعات أو تقييم الأداء أو برامج التدريب التي تقدمها المنظمة أو النصيحة التي يقدمها المشرف وأيضا الدعم الذي يتلقاه الفرد من أسرته، كل هذا يمكن أن يساهم في الإدارة الفعالة للحياة الوظيفية⁽¹⁾، فالفرد إذا يستحضر أهداف مساره الوظيفي ويسعى لتدارك ما قد يتواجد من نقاط ضعف في معارفه ومهارته، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

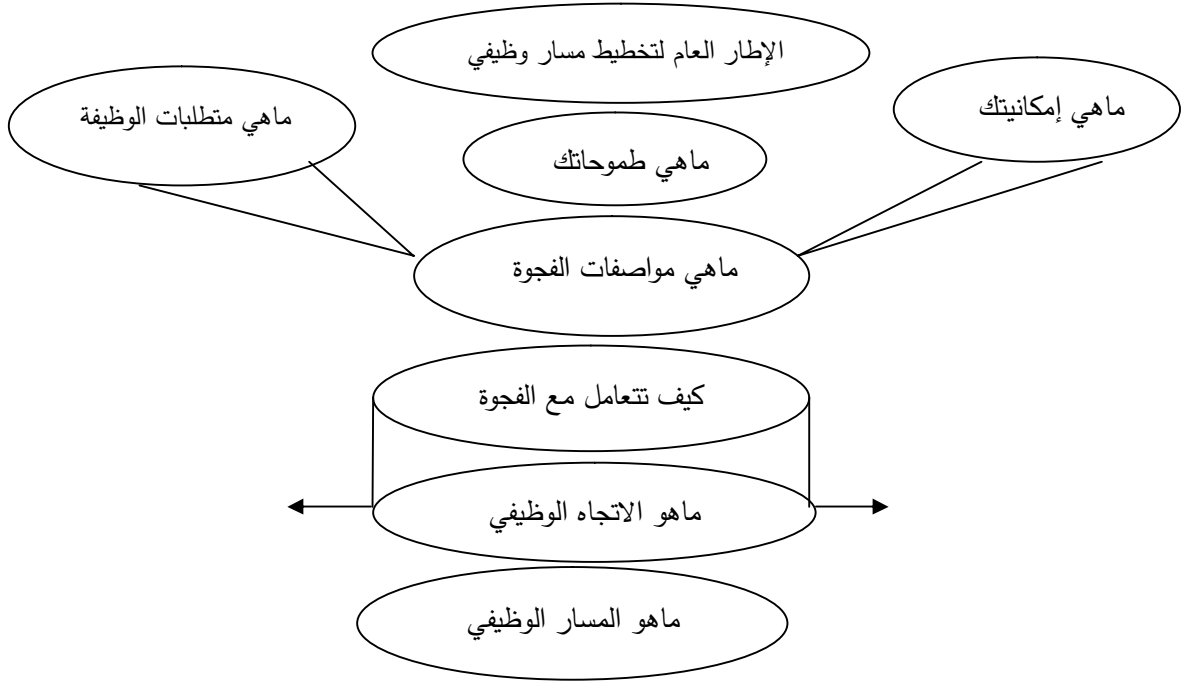
- 1- **التبصر بالآمال المستقبلية:** إن عملية النظر إلى المستقبل شيء صعب بسبب عدم معرفة الفرد للمشاكل والمواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرف لها، لذلك يجب أن يحدد مجالات النشاط أو الأعمال والوظائف التي يأمل في القيام بها أو يشغلها، كما يحدد إمكانيات المادية ودرجة التعليم والخبرة والمهارات الوظيفية.
- 2- **التعرف على القدرات والمهارات الحالية:** على الفرد أن يعرف مهاراته وقدراته المتوفرة لديه حالياً، وبالتالي تتحدد لديه درجات التعليم والخبرة وأي قدرات أخرى ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.
- 3- **تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية:** يظهر من خلال هذا الفرق أن هناك فروقا بينهما مما يستدعي معالجتها في المرحلة القادمة.⁽²⁾

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 313.

² أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 538، 539.

4- معالجة الفرق ومعرفة الحلول: إن معالجة الفرق تمس مجالات كثيرة مثل التعليم، الخبرة والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين، ويحدد الفرق خطوات ذلك زمنيا كما يحدد مركز التدريب وتكلفته. ويضيف أبو بكر نموذجا آخر لإدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد، يوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



مصطفى محمود أوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 203.

الفرد يسعى لتحقيق النمو والرضا الوظيفي، والمنظمات تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة بإتاحة التوظيف الملائمة لهان ويتأثر الفرد في تخطيط مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه بعوامل شخصية وتنظيمية تتمثل فيمايلي: (1)

- مدى سلامة تقييمه لذاته و تحديد أهداف واقعية وطموحة.
- مدى التحديد الجيد للمنظمة التي يتقدم إليها والوظيفة التي يتقدم لشغلها.

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 306.

إن المسار الوظيفي للفرد قابل للتغيير بسبب التغيرات البيئية، وبسبب مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته الوظيفية وقدرته على التكيف مع التغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل، وتتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح الفرد في تخطيط المسار الوظيفي في العناصر التالية:

- 1- مدى سلامة إجراءات الاختيار والتعيين.
- 2- مدى سلامة تقييم أداء الفرد بما يؤثر على فعالية استمراره بوظيفته أو نقله أو ترقيته.
- 3- مدى فاعلية تدريبه بما يجعله مزوداً بالقدرات اللازمة.
- 4- مدى وجود كفاية النصح والإرشاد الذي يتلقاه الفرد من المديرين.
- 5- مدى توافر نمط قيادة فعال يعلم الفرد ويتيح له فرص للتقدم.⁽¹⁾

5-2 دور إدارة الحياة الوظيفية:

لا تنتهي مشكلة مستقبل الفرد الوظيفي باختيار وظيفية معينة، حيث يمر فيها يسمى بدورة الحياة الوظيفية التي تتكون من أربعة مراحل، و تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد وعلاقتها باحتمالات مستويات الأداء، ولتحقيق التوافق بين أهداف وخطط المنظمة وأهداف وطموحات العاملين وخططهم الشخصية.

يتعين أن يكون القائمون على إدارة الحياة الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمراحل التي يمر بها الفرد وطبيعة وتحديات وطموحات العاملين في كل مرحلة من هذه المراحل، وفيمايلي شرح لهذه المراحل الأربعة:

5-2-1 مرحلة الاستكشاف: تحدث في الفترة ما بين الخامسة عشر إلى دون الثلاثين وتستمر بعد التحاقه بالمنظمة، يحاول الفرد فيها تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، وبالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية وتفضيلات العمل، ويبدأ في تجميع المعلومات عن

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص306.

الوظائف ونوعيات العمل، ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة أو المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، في هذه المرحلة يكون الفرد قد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة، يتم تحديد مساره الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته المحددة.

5-2-2-2 مرحلة التأسيس: تبدأ ما بين 30 و 45 سنة، يتصف الفرد فيها بصفة الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، حيث يوضع في بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة بتعرف على الوظائف التي سيندرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية.⁽¹⁾

يتوقع الفرد في هذه المرحلة الحصول على ترقيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، كما تنظم له حركة دورات وظيفي يخضع للتدريب، أما إذا لم يتمكن من تحقيق النجاح في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه أو تغيير عمله بعمل آخر يتناسب مع قدراته وحاجاته الذاتية.⁽²⁾

5-2-2-3 مرحلة المحافظة والنضج: يتراوح سن الفرد في هذه المرحلة ما بين 45 و 60 سنة تقريبا، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها، حيث يشعر في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضا بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يصبح من الصعوبة أن يتركها للبحث عن وظيفة أخرى.⁽³⁾

وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، ولكن مع ذلك فإن الفرد يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.⁽⁴⁾

¹ عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 560.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سبق ذكره، ص 213.

³ مصطفى محمود أبوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 216.

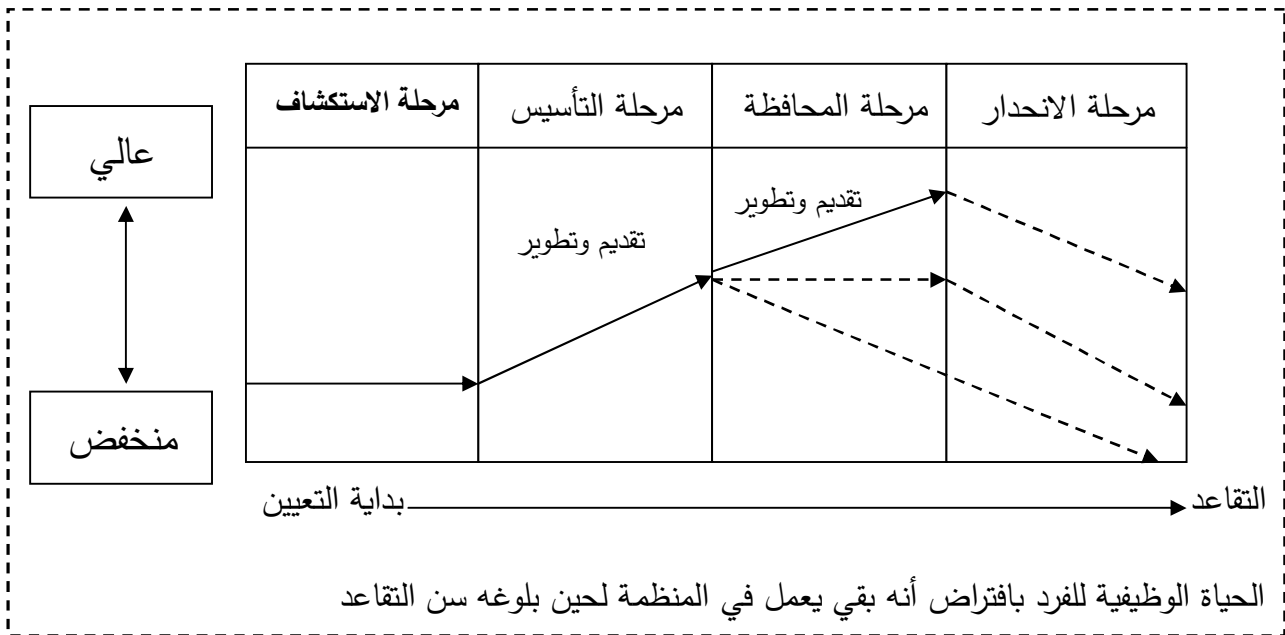
⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 285.

5-2-4 مرحلة الانحدار: يمضى الفرد في هذه المرحلة بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها والتي من المفترض أن تكون واقعه على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وهي ما تعرف بفترة الركود،⁽¹⁾ والتي يتم التحول فيها من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه من خلال خبراته الواسعة.

أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرات كثيرة في هذه المرحلة حيث تقدم التدريب والدعم للعاملين (المغادرين) لممارسة بعض الأنشطة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية كالعناية بالحديقة، ويحاول الفرد أن يكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية..⁽²⁾

ويمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: دور إدارة الحياة الوظيفية للفرد.



الحياة الوظيفية للفرد بافتراض أنه بقي يعمل في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد

عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 561.

¹ عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 560.

² مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 216.

تدل الخطوط المتقاطعة في الشكل رقم 06 على أن بعض العاملين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين نجد آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي، وتكون فترة المحافظة لديهم طويلة حيث يكون أدائه في حالة تقدم وتطور مستمرين.

يوضح الجدول كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي تتسم بمهام وأنشطة وعلاقات خاصة تميزها عن المراحل الأخرى وتشير الدراسات بأن مرحلة المسار الراهنة للفرد تؤثر على حاجاته واتجاهاته وسلوكه الوظيفي.⁽¹⁾

الجدول رقم 01: مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات والمتطلبات النفسية واحتياجات الفرد.

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	المحافظة	الانحدار
أبعاد المقارنة				
المهام	- تحديد الاهتمامات. - تحديد المهارات. - التوافق بين الفرد والوظيفة.	- فرص التقدم والنمو. - فرص الأمان. - تنمية نمط الحياة.	- الحفاظ على الانجازات. - تحديد المهارات.	- خطط التقاعد. - تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	- المساعدة. - التعليم. - إتباع الإرشادات.	- الإستقلالية. - المساهمة.	- التدريب. - وضع السلبيات. - الدعم والتشجيع.	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	متريص أو معاون	زميل	مراقب	موجه / مدعم
السن	أقل من 30	30 - 45	45 - 60	أكبر من 60
سنوات العمل	أقل من سنتين	2 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 381.

ونشير في نهاية هذه المراحل السابقة قد تختلف من فرد لأخر وخاصة فترة المحافظة، فنجد البعض خلالها يتقدمون ويتطورون باستمرار وآخرون يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، والبعض الآخر لضعف

¹ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 380.

إمكانيتهم ينحدرون ويتراجعون بانتهاء مرحلة التأسيس، كما أن هذه المراحل لا تتشابه في جميع الوظائف ولدى كل شخص، حيث يعود الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف والأفراد في المنظمات.⁽¹⁾

3-5 الاعتبارات التي تحدد فعالية إدارة الحياة الوظيفية:

باعتبار المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة الحياة الوظيفية، فالفشل في ذلك سيحول بين الفرد وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية. وفيما يلي مجموعة الاعتبارات الهامة في التخطيط الناجح للمسار الوظيفي:

1-3-5 التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تنفق أمام الفرد في بداية مساره الوظيفي، لذا يستحسن الحرص في مراحل التعليم المختلفة على اكتساب بعض المهارات العملية في التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الاستفادة من النظم التي تتبعها بعض الجامعات مثل: التدريب خلال العطل الدراسية.

2-3-5 نوع ومستوى الطموح: عادة مايؤدي الإفراط في الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره الوظيفي، قد تصل إلى أزمات حادة تترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد، ويؤكد ذلك أهمية اكتساب الفرد السمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع، ومن ثم ضرورة مراجعة مآلديه من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته لواقع إمكانياته والبيئة التي يتعامل معها.

3-3-5 الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، ومآلديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، ويستلزم ذلك ضرورة اكتساب الفرد لمجموعة

¹ جمال الدين المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 381.

من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، ومن هذه القدرات والمهارات المطلوبة بما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف والفرص والقيود والمناقشة والإقناع والتأثير وعرض الانجازات والحوار.⁽¹⁾

4-3-5 مستوى النضج والتوازن والذات: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة، ويستلزم ذلك نوعية الفرد بأن التحاقه بالمنظمة أي استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

5-3-5 النظرة المستقبلية: على المنظمة تطوير نظم الاختيار وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب بصورة تحقق الترابط بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وفرص للتقدم والترقي، وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

6-3-5 خصائص سوق العمل: تحدد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توافر خصائص الوضوح، الاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

7-3-5 الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد لمتغيرات البيئة من جوانبها المختلفة يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة.

8-3-5 التكامل مع خطط الموارد البشرية: هي نقطة الالتقاء بين ادراة الحياة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية باعتبارها الأساس لوضع برامج الأفراد بالمنظمة، وتحقيق الفعالية يتطلب وجود نظام للتوافق بين الوظائف ومؤهلات الأفراد الموجودين بالمنظمة، ويجب تحديد النسبة المئوية للوظائف التي سيتم شغلها بأفراد داخل وخارج المنظمة من خلال الترقية و النقل، كما يجب تحديد أنواع الخبرات التي سيكتسبها الأفراد من خلال ممارسة العمل ونوعية برامج التعليم و التدريب التي سيحصل عليها الفرد.⁽²⁾

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 229.

² مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 230، 231.

4-5 معوقات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين:

تتمثل بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها والتحقق من حدوثها فيما يلي:

4-5-1 قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتوسع سلعها وخدماتها، أو تقدم منتج جديد، وإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات ومتطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل مضمون البرامج التدريبية مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

4-5-2 انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا تتم إلا إذا كانت شاغرة، وإلا يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء، ويؤثر سلباً على معنوياتهم وأحياناً يدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.⁽¹⁾

4-5-3 تخطيط المسارات الوظيفية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية، هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك إلى أن الإنسان يتغير، سواء للأفضل أو للأسوأ، تؤثر في تخطيط المسارات الوظيفية وتحققها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ماتيينه تقارير تقييم الأداء.

4-3-5 هناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة والعكس ذلك.⁽²⁾

¹ عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 564، 563.

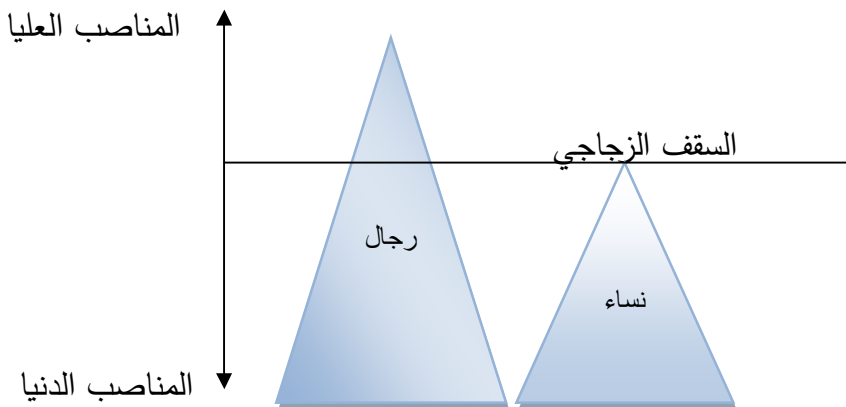
² محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص

5-3-5 المسار الوظيفي للمرأة الاختلاف بين الرجل والمرأة في المسارات الوظيفية يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى في الكثير من المنظمات، ويطلق على الحواجز لفظ: السقف الزجاجي (Glass Ceiling) والذي يعرف بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم".⁽¹⁾

يلاحظ أن ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في الإدارة بينما كان الارتفاع في الوظائف العليا طفيفا، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا الذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدراتها.

والشكل الموالي يبين الحواجز التي تواجه المرأة في مسارها الوظيفي والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها:

الشكل رقم 07: الحاجز الزجاجي



جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 256.

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص 255.

معظم الرؤساء يميلون للتمييز والتفرقة ضد المرأة في مجال الترقية للوظائف الرئاسية أو المناصب القيادية عموماً ومن بين أسباب تفضيل الرؤساء لترقية الرجال مايلي: (1)

- تشتت فكر المرأة الذي يحول دون حصولها على مناصب إدارية عليا .
- يقع على عاتق المرأة عبء تكييف خيارات الوظيفة لتناسب مع تلك الخاصة بالشريك في حالة عمل الزوجين إضافة إلى أن المرأة عاطفية وسريعة الانفعال، أما الرجل أكثر حزماً وقدرة على القيادة واتخاذ القرارات ويصعب عليه تلقي أوامره من امرأة، أما المرأة فهي لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء .
- التحيز ضد المرأة ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة، بل يمكن أن يكون غير مباشر من خلال عدم إعطائها فرصة كافية لتنمية مهاراتها وقدراتها وعدم إشراكها في المشروعات التي يمكن أن تزيد من مسؤولياتها، وبصفة عامة بأنها لا تحصل على الدعم الكافي الذي يمكن أن يؤهلها لشغل تلك المناصب. (2)

6- إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة:

لا ينفصل دور المنظمة عن الفرد في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، و بالرغم من أنها مسؤولة مشتركة بين الطرفين إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة حيث يقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين و إعداد المسارات الوظيفية لهم و تطوير قدراتهم ومهارتهم لخلق نوع من التوافق بين احتياجاتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

6-1 مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم المسارات الوظيفية التنظيمية في المنظمات فيما يلي:

¹ زيد منير عنوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 70.

² أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 421.

6-1-1 تصميم المسارات الوظيفية : من خلالها يتم دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، و يتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار.

6-1-2 توظيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط والطويل بما في ذلك تحديد نوعية مستوى ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وتجديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.

6-1-3 إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد: وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية لمستوى التعليم والتدريب والخبرة والشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون)، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.⁽¹⁾

6-1-4 تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية: حيث أنه في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم المنظمة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد أو مجالات الترقى المستقبلية، ويجب ألا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنظمة دون غيرهم، بل يجب أن تنشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنظمة حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات و الكفاءات البشرية المتاحة.

6-1-5 تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: بما يتلاءم مع قدراته وخبراته والفرص الوظيفية المتاحة، تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد، ومن خلال الحوار الشفاف بين الفرد و رئيسه المباشر.

6-1-6 وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل: بعد تقييم قدرات وإمكانيات الفرد الوظيفية التي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف

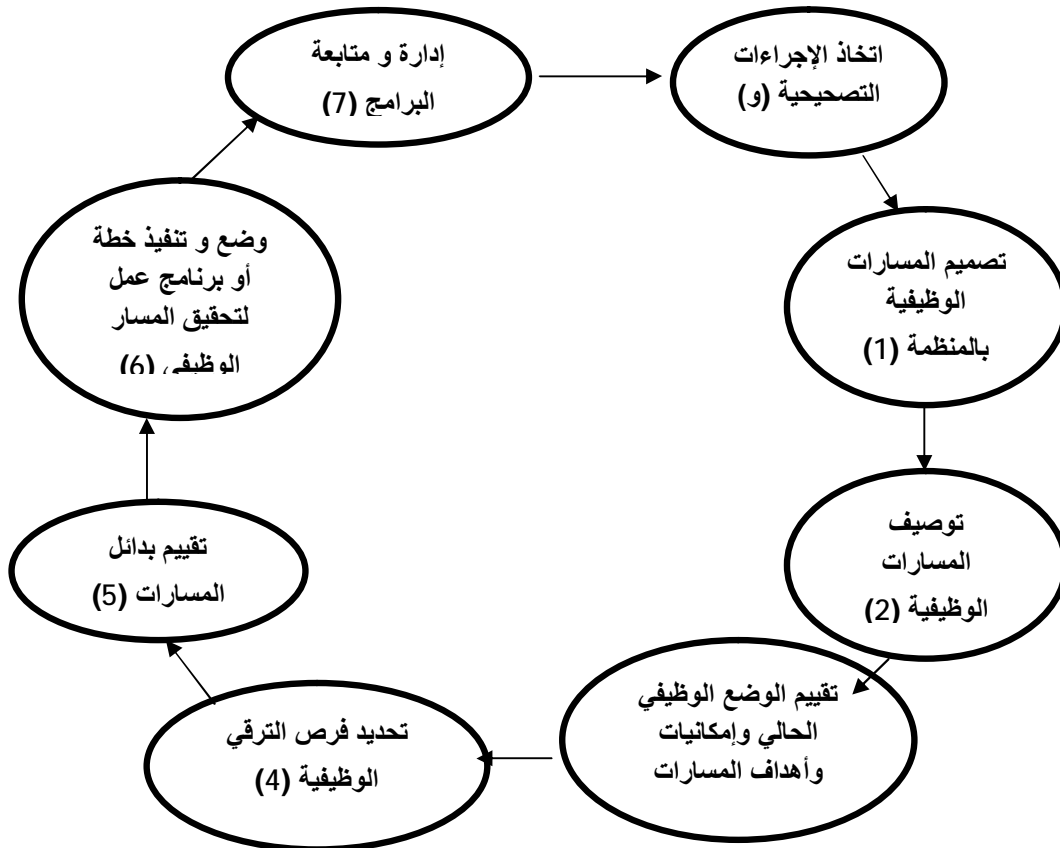
¹ مصطفى محمود أبوبكر: مرجع سبق ذكره، ص218.

حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد الذي يتوجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية.

6-1-7 إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي: تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات معوقات التقدم في المسار الوظيفي.

6-1-8 اتخاذ القرارات الصحيحة: ذلك لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما فيها تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي،⁽¹⁾ ونوضح فيما يلي المراحل السابقة من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم 08 : مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي :



مصطفى محمود أبوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 222.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 249، 250.

تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية عملية مثمرة يتطلب نجاحها جعل المسارات أطول ما يمكن في زيادة عدد الوظائف التي يمكن أن يرتقي إليها الفرد، هذا يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية ووصوله إلى مستوى إداري عالي، مما يخلق لديه حافز أكبر على العمل.⁽¹⁾

6-1-1-1 التدريب:

تعتبر أنشطة التدريب جوهر خطة إدارة الحياة الوظيفية للعاملين، حيث تتطلب وضع برامج التدريب لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي.

6-1-1-1-1 تعريف التدريب:

التدريب نشاط فعال يسهم في زيادة مسار العاملين في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.⁽²⁾

6-1-1-2 أهمية التدريب:

يمكن إبراز أهمية التدريب من خلال الانعكاسات الايجابية و الفوائد التي يمكن تحقيقها بالنسبة لكل من:

أ- المنظمة: حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:⁽³⁾

- خلق نوع من الاستقرار وزيادة استمرارية العاملين في خدمة المنظمة، ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 222.

² علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص53.

³ مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2003، ص113، 114.

⁴ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 346.

ب - العاملون: ومن جهتهم يحقق لهم التدريب المزايا التالية:

- الرضا الوظيفي والاجتماعي وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل.

- المساعدة في تحسين فهمهم للمنظمة وتطوير دافعيتهم نحو الأداء.

3-1-1-6 أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على معالجة نقاط وضعف القصور في أداء

وسلوك العاملين سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، وتتمثل في العناصر التالية:⁽¹⁾

❖ الثقة بين المنظمة والعاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمام المنظمة بهم بضرورة تطويرهم.

❖ تدعيم سياسة الترقية ومساعدة العاملين على رأسهم وتخطيط مساراتهم الوظيفية.

❖ تكييف العاملين الجدد مع مناخ العمل وإدارته ونظمه، وبذلك انخراطهم في العملية الإنتاجية.

❖ إكساب العاملين مهارات ومعلومات، معارف فكرية تتسجم مع تطوير العمل في المنظمات.⁽²⁾

❖ خفض معدل دوران العمل وتقليل الحوادث التي غالباً ما تحدث في المنظمات نتيجة نقص كفاءة العاملين

وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم القيمة.⁽³⁾

4-1-1-6 مبادئ التدريب:

إن التدريب على استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقها يمثل احد الجوانب المهمة للتدريب في المنظمات.

وهذا ما سنحاول بلورته من خلال مبادئ التدريب المتمثلة في العناصر التالية:⁽⁴⁾

¹ Jacques Aubert ; Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre, op, cit, p 112

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسين الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2007، ص127.

³ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص 190، 191.

⁴ يورك برس: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005، ص 161.

- ❖ **التدريب نشاط فوري ومستمر:** هو نشاط ووظيفة أساسية في المنظمة، لذا يجب على الإدارة أن تنظر إليه على أنه وظيفة أساسية مستمرة طول حياة المنظمة، كما يجب أن يعتبره العاملون جزء من عملهم يستمر حدوثه ويتكرر على مدار حياتهم الوظيفية.⁽¹⁾
- ❖ **التدريب نظام متكامل:** بمعنى أن هناك تكامل وترابط في النشاط التدريبي فهو ليس عشوائيا من جهة، كما أنه لا يتبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة.⁽²⁾
- ❖ **التدريب نشاط متغير متجدد:** الفرد الذي يتلقى التدريب يكون عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون، تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل، لذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.⁽³⁾
- ❖ **التدريب نشاط إداري وفي:** ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري منها وضع الخطط والبرامج، فمن الناحية الفنية لابد أن تتوفر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واستغلال المعارف العلمية في اختيار الأساليب المناسبة وتنفيذ البرامج التدريبية ثم متابعة وتقييم فعالية التدريب.⁽⁴⁾

6-1-1-5 أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب حسب معيار مرحلة التوظيف إلى نوعين:

- أ- **التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث التعيين ويعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة و ينقسم إلى:

¹ أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 80.

² رفيق مرزوقي: أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، BCR, AMC, Baticim, Scae، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2005، 2006، ص 14.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁴ عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1999، ص 206، 207.

- ❖ **التوجيه العام:** يحتاج العامل الجديد إلى معلومات تقدمه إلى عمله الجديد، حيث تهدف إلى العديد من الأهداف منها " خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة وتهيئتهم للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل .
- ❖ **التدريب التخصصي الابتدائي:** يأتي بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات، ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد.
- ب- **التدريب أثناء تأدية الخدمة:** وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.
- ج- **التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:** وهو الذي يحصل عليها الأفراد لعدة أغراض:
- ❖ **التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المتحدثة:** يتضمن المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للعامل في التخصص الذي يمارسه حينما تكون أساليب عمل وأنظمة حديثة في الأعمال.
- ❖ **التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:** وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة خلال الترقية أو النقل، ففي كليهما يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل لها.⁽¹⁾
- ❖ **التدريب للتهيئة للتقاعد:** في المنظمات الراقية، تتم تهيئة كبار السن إلى الخروج للتقاعد، فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه من خلال إحالته للتقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.⁽²⁾

¹ أمين ساعاتي: مرجع سبق ذكره، ص 114.

² أمين ساعاتي: مرجع سبق ذكره، ص 114.

6-1-1-6 أساليب التدريب:

تعتبر أساليب التدريب الطرق المستخدمة فيه والتي تختلف حسب الظروف والمرافق مثل: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين و أخيرا اختلاف تكاليف التدريب،⁽¹⁾ ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين، وهي كالتالي:

1- التدريب الفردي: يعني تدريب كل فرد على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بعدة طرق أهمها:

- ❖ **التدريب في موقع العمل:** يمارس فيه المتدرب العمل في موقعه وخلال أوقاته الرسمية أمام المدرب.
- ❖ **التناوب الوظيفي:** يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة.⁽²⁾
- ❖ **تكليف الفرد بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:** يكلف العامل بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤوليات الحالية وتصلح هذه الطريقة لتدريب الأفراد المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية لإكسابهم مهارات قيادية،⁽³⁾ التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، وان نوفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.⁽⁴⁾

2- التدريب الجماعي: وهو تدريب أكثر من عامل معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز

- التدريب بالمنظمة إن وجد، أو في مركز تدريب خارج المنظمة، ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:
- ❖ **المحاضرات:** وهي عملية اتصال مباشر، تعتمد على التنظيم المسبق للأفكار وعرضها بشكل مترابط.
- ❖ **المؤتمرات:** هو اجتماع يشارك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته، ويعتبر وسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، يفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 197.

² Clermont Barnabé ; op, cit, P226.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 198.

⁴ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 239.

- ❖ **الندوات أو ورشات العمل:** وهي طريقة لتحليل المشاكل والتعاون في اقتراح سبل معالجتها، وتتنحصر مسؤولية إدارة التدريب في تحديد شخص يشرف على إدارة الندوة، كما يمكن دعوة المختصين لمساعدة المشاركين، ونظريا تختلف الندوة عن ورشة العمل من حيث المدة، فإذا اجتمع المعنيون في لقاء واحد فيسمى ندوة وإذا تطلب الأمر مناقشة تستغرق عدة أيام و جلسات فتسمى اللقاء ورشة عمل.⁽¹⁾
- 3- **التطبيق العملي:** يقوم المدرب بأداء عمل أمام المتدربين موضحا لهم الطريقة، وتصلح التطبيقات العملية في الأعمال ذات مهارات يدوية، وفيها تثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الطرق النظرية.⁽²⁾
- 4- **تمثيل الأدوار:** تقوم على مواقف واقعية بما يواجه المتدرب من مواقف أثناء العمل، يجب أن يتسم هذا الأسلوب بروح المدح والفكاهة لكي تكون هناك استفادة حقيقية.⁽³⁾
- 5- **دراسة الحالة:** تقدم فيها معلومات عن موقف يحتاج إلى تحليل لاتخاذ قرار مناسب، ويشيع استخدام هذا الأسلوب التدريبي في مرحلة الدراسات العليا لفروع الإدارة.
- 6- **المناقشات:** يتم بالمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة.⁽⁴⁾

6-1-1-7 مراحل العملية التدريبية:

- تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، كل منها تحتاج إلى فئتين في هذا المجال، سواء في مرحلة تخطيط التدريب أو تنفيذه أو متابعته وتقييمه، وذلك حتى يكون التدريب فعلا استثمار أو له عائد اقتصادي.
- 1- **المرحلة الأولى:** جمع وتحليل المعلومات: إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة.

¹ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 459،460.

² محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 199.

³ هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، الدار العربية للعلوم، ط3، بيروت، لبنان، 2006، ص 314.

⁴ باسم الحميري: التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، دار الجامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 66.

2- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة.⁽¹⁾ فهي تعبر عن العاملين المطلوب تدريبهم لمواجهة التحولات التي قد تتعرض لها المنظمة واحتياجات تتعلق بزيادة تطوير السلوك بالنسبة لبعض العاملين، من أجل الدقة، وتحديد أنواعها بجمع المعلومات عن الوظائف.⁽²⁾

3- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: تعتمد على الأساليب العملية والتطبيقية التي تنشئ لدى العاملين كما تحتاج إلى معدات ومستلزمات ضرورية لتوصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، منها وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، الدوائر التلفزيونية المغلقة.⁽³⁾ واختيار المدربين لنجاح البرنامج، بالإضافة إلى نوعية العمل المؤدي من أعضاء فريق العمل بمركز التدريب يوجد ترابط وتكامل بينهم، ففشل احدهم أو عدم التنسيق بينهم سينعكس سلباً على الآخرين وفي نفس الوقت على البرنامج التدريبي.⁽⁴⁾ وتقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي بتحديد فوائد وأرباح برامج التدريب مقارنة بتكاليفها.⁽⁵⁾

4- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية: وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورته النهائية، حيث يتضمن إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية، وتحديد مواقع التدريب وتصميم طريقة جلوس المتدربين والمستلزمات التدريبية.⁽⁶⁾

¹ حنا نصر الله: متطلبات التدريب والتنمية البشرية، أوراق ووقائع ندوة، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 106.

² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 165.

³ نبيل محمد النادي: استخدام الوسائل المتعددة ضمن مجال التنمية البشرية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري، أوراق ووقائع ندوة، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، 1997، ص 229.

⁴ Pierre Bach ; le management de projets de formation en entreprise, administration et organisation, 1ere édition, Bruxelles, éditions de Boeck université, 2007, p 137.

⁵ عبد الرحمان توفيق: تقييم التدريب، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 1998، ص 405، 402.

⁶ عبد المحسن فالح اللعيد: تقييم البرامج التدريبية، أوراق ووقائع ندوة، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 246.

5- المرحلة الخامسة: إثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جدا إن لم تكون مستحيلة أحيانا، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين.⁽¹⁾

6-1-2 الترقية:

تعتبر الترقية وسيلة مهمة تسمح للأفراد بالحصول على أجر أكبر، والنمو والتطور في السلم الوظيفي بالإضافة إلى تحسين المستمر لمكانتهم الاجتماعية، فكلما كان الفرد طموحا ويتطلع للتقدم في المنظمة، فإن إتاحة فرص الترقية أمامه ستمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد وفاعليته.⁽²⁾

6-1-2-1 مفهوم الترقية:

الترقية هي نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بمستوي تنظيمي أعلى، ويتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر، ويتمتع بشروط عمل أحسن، وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع.⁽³⁾

6-1-2-2 أهداف الترقية: تهدف برامج الترقية إلى تحقيق أهداف عدة، نذكر من بينها:

- ❖ المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات .
- ❖ تهيئة الحافز لإشباع حاجات العاملين إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات.
- ❖ زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب.
- ❖ التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.⁽⁴⁾

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 203.

² Mohamed mebtoul ; discipliné d'usiné, productivité et société en Algérie, office des publications universitaires, 1986, P128.

³ عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 414.

⁴ طاهر محمود الكلاله: تنمية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

6-1-2-3 أهمية الترقية:

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من الفرد والمنظمة، حيث أن لها أهمية كبيرة لكل منهما:

أ - بالنسبة للمنظمة: تبدو أهمية الترقية في تحقيق مايلي:

- ❖ الكشف عن قدرات العاملين وانجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية.
- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء في المنظمة.⁽¹⁾

ب - بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية نظام الترقية بالنسبة للعاملين في العناصر التالية:

- ❖ حفز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة وإتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي.
- ❖ تحقيق رضا العاملين وزيادة الولاء والتزام العاملين بأهداف وسياسات المنظمة.⁽²⁾

6-1-2-4 محددات الترقية:

الترقية عنصر من العناصر الرئيسية لسياسة الموارد البشرية، وبالنسبة للعاملين أيضا هي وسيلة أساسية للرقى الاجتماعي، ولا بد أن تكتمل وتتكامل مع سياسة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.⁽³⁾ ويجب أن تبني سياسة الترقية وفق أسس محدد منها الشمولية، وهناك ضرورة لتوافر شروط وعوامل معينة لنجاح عملية الترقية في المنظمات، نذكر مايلي:

1- وصف وظيفي وموصفات وظيفية: إن توافر وصف وظيفي وموصفات للوظائف في المنظمة من شأنه

تعريف العاملين بطبيعة الأعمال والمسؤوليات والواجبات وشروط شغل الوظائف.

¹ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 127.

² منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النسر للتوزيع، 1976، ص 137.

³ Jean Diverrz ; politique et techniques de direction du personnel, 7émé édition, paris, Entreprise moderne d'édition, 1978, p 169.

2- الهيكل التنظيمي: يبين مستوى الوظائف وموقعها مما يعكس حجم وعبء العمل والمسؤوليات، وذلك بالنسبة لكل إدارة وقسم المنظمة.

3- المسار الوظيفي: ينبغي توافر مسارات للأعمال توضح للفرد تتابع الوظائف التي سيشغلها خلال نموه في المنظمة، كانتقاله من وظائف متواضعة تدريجياً إلى أعلى المستويات.

4- نظام تقييم الكفاءات: ينبغي على المنظمة تبني أسلوب تقييم الأداء والذي يتم بشكل دوري، يحدد من يستحق الترقية من المؤهلين بناء على أدائهم السابق، الذي يحدده عادة المشرف المباشر للعامل.⁽¹⁾

6-2-1-5 نظم الترقية: قد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في المنظمات، ولكنها تنحصر فيما يلي:

1- الترقية على أساس الكفاءة: يعتمد على ضرورة ترقية العاملين وفقاً لجدارتهم، فالاعتماد في قياس الكفاءة والأداء على تقارير الدورية التي تقيم أداء الفرد على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة، لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي للمقيم الذي قد يشوبه التحيز وعدم الموضوعية أو الخطأ،⁽²⁾ فوضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة، يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن جدارة وقدرات العاملين.⁽³⁾

2- الترقية على أساس الأقدمية: يقوم على فرضية أن طول فترة الخبرة كفيلة باكتساب الفرد خبرة وكفاءة تؤهلات للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المنظمة،⁽⁴⁾ ويحقق هذا الأسلوب فوائد عديدة حيث أنه:

❖ يكفل عدم التحيز ويضمن الموضوعية والابتعاد عن المحاباة، وولاء العاملين للمنظمة.

❖ نظام سهل ومقبول لدى العاملين والنقابات العمالية.⁽⁵⁾

¹ حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 151، 152، 153.

² أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص 330.

³ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 184.

⁴ حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 154.

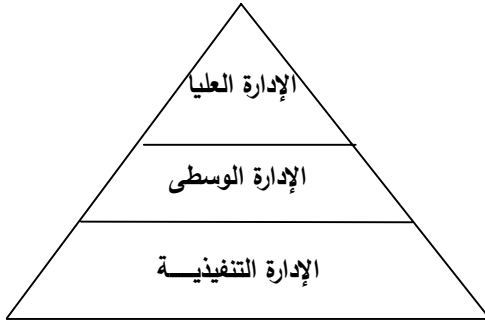
⁵ نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 190، 191.

3- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معاً: أي الجمع بينهما، يهدف إلى تجنب عيوب التطبيق المطلق

لكل من الأسلوبين، وتحقيق أفضل مزايا من الجمع بينهما، ويجب التركيز على الآتي:

- ❖ ضرورة اقتصار تطبيق الكفاءة على الوظائف العليا.
- ❖ ضرورة إتباع أسلوب الكفاءة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي.
- ❖ إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية في الوظائف الدنيا، بسبب عدم اشتراط اكتساب المتقدم لشغلها لخبرات ومهارات محددة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 09: تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



أسلوب الترقية بالكفاءة المطلوبة

مزيج من الأقدمية والكفاءة (بنسبة متباينة)

أسلوب الترقية الأقدمية المطلقة

حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 158.

يلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا، إلا أن نسبة الأقدمية تبدأ بالتناقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا إلى الوظائف العليا، حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها.

4- الأسلوب الشخصي للترقية: يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، اللون

المنطقة الجغرافية أو الجنسية) ثم يبين قراره في الترقية على واحدًا أو أكثر من هذه السمات متجاهلاً المعايير

الموضوعية التي رأيناها سابقاً، كما قد يبني قراره في ترقية أحدهم على أساس أنه قريب أو صديق له.⁽¹⁾

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سبق ذكره، ص 236، 237.

لو أخذنا الموضوع من جهة نظر تحفيزية سنجد أن الكفاءة هي الأفضل مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند التساوي في معدلات الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات مازالت تطبيق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة.⁽¹⁾

6-2-1-6 إدارة برامج الترقية: تتطلب مهارة عالية خاصة وأن التعامل في البرنامج يشمل من تمت ترقيتهم ومن لم تتم ترقيتهم، إما بسبب عدم الرغبة أو عدم الكفاءة أو عدم توافر مناصب تستوعب كل من يستحق، وعلى هذا الأساس نجد لهذا البرنامج متغيرات متعددة تحملها فيمايلي:

1- معاملة الأفراد غير المتوقع ترقيتهم: المشرفين تكون لديهم المعرفة بالعاملين الذين سينالون فرصة الترقى من أولئك الذين سوف لن تتم ترقيتهم، والبعض منهم يعيشون على أمل أنهم سيرقوا ويهيئون أنفسهم لذلك، وخوفا من أن يصاب بخيبة أمل مما يؤثر على معنوياتهم.⁽²⁾

2- التصرفات اتجاه الأفراد الذين تتم ترقيتهم: إن أداء الوظيفة الجديدة تصاحبه بعض الصعوبات فالعامل الذي يرقى إلى وظيفة جديدة تكون عنده مشاعر الهيبة والرغبة من المهام والأعباء، فينتابه شعور بالقلق عن كيفية أداء واجبات مهامه والتصرف اتجاه مشاكل العمل.

6-2-1-7 مشاكل أنظمة الترقية: تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات، أهمها مايلي:

- ❖ عدم توافر وصف وظيفي لكل الوظائف مع برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية .
- ❖ عدم إتباع آلية وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.
- ❖ ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل.
- ❖ رفض الرؤساء لترشح بعض العاملين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بأخرين.⁽³⁾

¹ جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 359.

² منصور فهمي: مرجع سبق ذكره، ص 137.

³ Mohamed Mebtoul ; op, cit, P 131.

6-1-3 النقل الوظيفي:

يعتبر ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إدارة تلجأ إدارة المنظمة إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والناجمة عن صعوبات الحياة اليومية خارجاً للعمل.⁽¹⁾

6-1-3-1 تعريف النقل الوظيفي:

هو انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة،⁽²⁾ ولا يجب أن يتم النقل عشوائي، وإنما يحدد إجراءاته، ويتم من خلاله اعتماد قاعدة أساسية هي إمكانيات الفرد والوظيفة.⁽³⁾ بينما التنزيل الوظيفي هو نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى أدنى في المستوى الإداري، ويتم هذا الإجراء نتيجة تدني أداء الفرد أو ضعف كفاءته في العمل، كما يمكن أن يكون عقوبة.⁽⁴⁾

6-1-3-2 الفرق بين الترقية والنقل:

تختلف الترقية عن النقل الوظيفي من حيث الجوانب التالية:

- 1- **المضمون:** يتم النقل من خلال تحريك أحد العاملين من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة مناظرة في نفس المستوى، إذا تعتبر إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز العاملين على التطور الذاتي الذي يعكس على الأداء المتميز.
- 2- **الهدف:** تتمثل أهداف النقل في إعادة توزيع الفائض من العاملين في إحدى الوحدات التنظيمية إلى وحدات أخرى في نفس المستوى التنظيمي، في حين نجد أن الغرض من الترقية هو وضع الفرد الكفاء في العمل والراغب في أدائه في مركز وظيفي أعلى في الهيكل التنظيمي تحفيزاً له.

¹ Mohamed Mebtoul ; op, cit, P 131.

² Loic cadin, Francis Guérin ; Frédérique pigeyre, gestion des ressources humaine, pratique et éléments de théorie, paris, Dunod, 2002, P329.

³ Jean driverez ; politique et techniques de direction du personnel, 7émé édition, paris, Entreprise modém d'édition, 1978, p 156.

⁴ أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005، ص 242.

- 3- الأسلوب المستخدم: يتم النقل من خلال أحد أساليب التحفيز السلبية، ويطلق عليه عندئذ النقل العلاجي، في حين تتم الترقية من خلال انتهاج أساليب التحفيز الايجابية، وتقليد مستحق الترقية منصب أعلى في الهيكل.
- 4- الأسس والضوابط: يقوم على أساس ومعايير ترتبط بظروف وطبيعة نشاط العاملين والمواقف المختلفة التي تتخذ فيها قرارات النقل، بينما تقترن بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في المنظمة.

6-3-1-3 أسباب النقل:

- إن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية، وإكسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر مصدرًا هامًا للتحفيز العاملين،⁽¹⁾ ويمكن أبراز أسباب النقل في:
- ❖ الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل.⁽²⁾
 - ❖ عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات وقدرات الفرد.
 - ❖ البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية.
 - ❖ خلق توازن في هيكل العمالة من خلال نقل العاملين من الوحدات التنظيمية ذات الفائض إلى ذات العجز.
 - ❖ تزايد عبء العمل في قطاع معين أو إدارة معينة.⁽³⁾

6-3-1-4 أنواع النقل:

يمكن تقسيم النقل من حيث الغرض إلى الأنواع الخمسة التالية:⁴

- 1- النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل: أي إبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعة في الإنتاج، مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه.
- 2- النقل بغرض إعادة توزيع العاملين: نقل الفائض من قسم إلى آخر به عجز في عدد العاملين.

¹ Loic cadin, Francis Gourin ; Frédérique pigeyre, op, cit, p 329.

² جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 360.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 412.

⁴ عادل حسن: مرجع سبق ذكره، ص 414.

3- النقل بغرض الإحاطة: ينقل العامل دورياً منذ بدء تعيينه بقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارة المختلفة.

4- النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة: العمل بشكل دوريات، ينقل الفرد من دورية الصباح إلى دورية المساء أو الليل أو العكس حسب ظروف العمل.

5- النقل العلاجي: يتم بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العاملين أو رئيسته أو عدم مزاوله العامل على مزاوله عمله المعتاد أو كبر سن، فينتقل إلى عمل آخر تتفق فيه شروط العمل مع قدراته.

6-3-1-5 متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات:

لكي تتجح سياسة النقل في المنظمات، لابد من توافر الشروط والمتطلبات التالية:

- ❖ ينبغي تحديد الجهة المسؤولة المباشرة، عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات.
- ❖ ينبغي أن توجد عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة.
- ❖ الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل وتبني الإدارة لمبدأ استمرارية عملية إجراء التنقلات.⁽¹⁾

6-3-1-6 مشاكل النقل:

قد تصادف المنظمة في إطار نقل العاملين بين الوحدات المختلفة بعض الصعوبات نذكر أهمها فيما يلي:

- ❖ مقاومات مدرء الوحدات الإدارية، حيث أن أي عملية نقل تتطلب موافقة مدرء الوحدات.
- ❖ مقاومة العاملين للنقل لأسباب عديدة منها اختلاف طبيعة الوظائف.
- ❖ المشاكل المرتبطة بمتطلبات الحياة المختلفة للعامل إذا تم نقله من مدينته الأصلية إلى أخرى.⁽²⁾

¹ حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 163، 164.

² Yves réale, Bruno Dufour ; le drh stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines, paris, Édition d'organisation, 2006, p225.

7- الجمود الوظيفي والخروج من المنظمة:

قد تواجه المنظمة مشكلة الجمود الوظيفي والتي تعني وجود فرص محدودة للحركة والترقي للعاملين حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المناصب المتاحة، فإن إدارة الحياة الوظيفية تسمح بإدارة المسارات الوظيفية للعاملين، فاحترام القوانين التنظيمية تسمح بتطور مساراتهم الوظيفية سواء عن طريق الترقية أو عن طريق النقل الداخلي بين مختلف الوظائف في نفس المستوى الإداري.

7-1 المسار الوظيفي:

يوضح للعامل مختلف الوظائف التي سيتدرج خلالها على مدار حياته الوظيفية، فيعرف ماهي الوظيفة التي سيبدأ بها، وماهي الوظائف التي يحتمل أن يرقى أو ينقل إليها، وماهي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد.

7-1-1 تعريف المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي بأنه التتابع الفعلي للوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته الوظيفية،⁽¹⁾ وهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، سواء كانت مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يحرزه في عمله، والذي غالبا مايرفقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة أفضل.⁽²⁾

¹ أحمد ناصر الشيخ: التدريب والمسار الوظيفي، تجربة الشركة السودانية للاتصالات، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص 159.

² زهير الكايد: إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، الأردن، 1997، ص 147.

7-1-2 مجالات رسم المسار الوظيفي:

تصنف مجالات رسم المسارات الوظيفية في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية، على أساسها ترسم مسارات خدمة الأفراد الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وتتمثل فيمايلي:

- ❖ **المجال الوظيفي الفني التخصصي:** يشتمل على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية وغيرها ذات صفة غير إدارية ورئاسية، فبعض الأشخاص يفضلون الابتعاد عن العمل الإداري ويرغبون في زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم الفنية، لترسم مسارات حياتها في المجال الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.
- ❖ **المجال الإداري الرئاسي:** يشتمل على مسارات يحتوي كل منها مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية وهي تناسب الأشخاص الذين لديهم أفضلية للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.⁽¹⁾
- ❖ **المجال الثنائي:** تواجه المنظمة مشكلة في تحديد المسار الوظيفي لفئة الوظائف الفنية التخصصية فبسبب طبيعي العمل الغير رئاسية ستكون المسارات الوظيفية المستقلة قصيرة، وهكذا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها.

7-1-3 أنواع المسارات الوظيفية:

من خلال تصنيف مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية، يمكن تحديد أنواعها بمايلي:

- 7-1-3-1 **المسار التقليدي:** يمثل حركة انتقال العامل العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، إن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لايمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة، ويوصف بالمسار الضيق وبالتالي يفقده المرونة ويجعل بدائل الترقية والنقل الوظيفي عليه منعدمة، وفي

¹ عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 549.

المقابل يتميز بأنه يوضح للفرد الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة، كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وتسمى هذه المدة "فترة الركود" التي غالبا ما يخفض فيها حجم المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه.⁽¹⁾

ونشير أن المسار التقليدي يفترض أن العامل سيبقي في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد وسيصل إلى نهاية المسار، حيث يبقى في كل وظيفة واقعة عليه فترة محددة من الزمن، لذلك نجد المسار طويل من حيث الزمن لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه والتي سيرقي إليها.

7-1-3-2 المسار الشبكي: يمثل احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، فالمسار لا يحقق الانتقال بوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، فالمسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر.

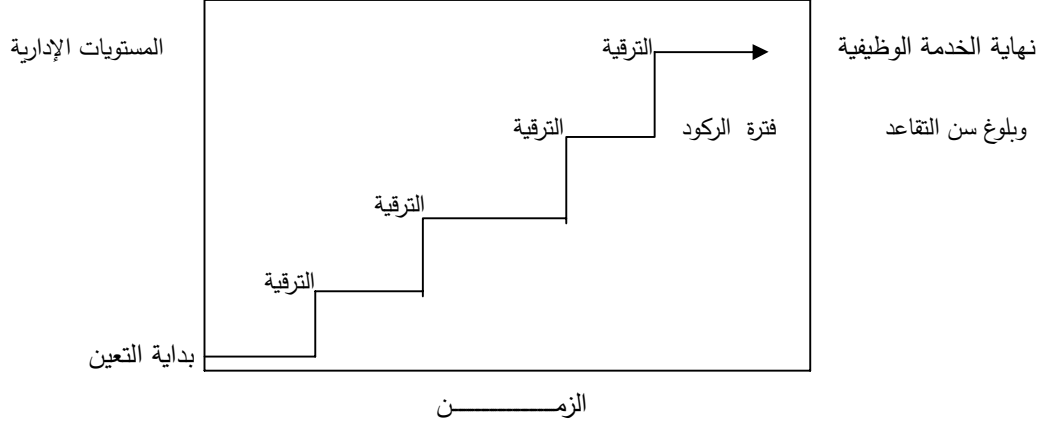
7-1-3-3 مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم الوظيفية، فكلما زادت نجاحاتهم كلما أدى ذلك إلى سرعة ترقية وبلوغ نهاية المسار التي لا ترتبط بسن الإحالة لتقاعد، فنجد احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات، فبلوغ نهاية المسارات الوظيفية بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.⁽²⁾

¹ عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 550.

² عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 551، 552.

وفي مايلي شكل يوضح هذا المسار وفترة الركود الواقعة عليه:

الشكل رقم 10: مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي



عمر وصفي عقلي: مرجع سبق ذكره، ص 552.

7-2 الجمود الوظيفي:

الجمود الوظيفي مشكلة تواجه المنظمة التي لا تتوسع بسرعة، وهو وجود فرص محدودة للحركة والترقي للعاملين في المنظمة، ويعرف الجمود الوظيفي بأنه المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في سلم الإداري.⁽¹⁾ ففكرة الجمود الوظيفي لاتمثل، أو لاتعني الفشل في حد ذاته، لذلك يجب التعامل مع الفرد الذي يتجمد أو يثبت وظيفيا بطريقة مختلفة عن الفرد الذي مازال يحقق الترقى في السلم الإداري، ويمكن تصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة إلى أربعة وظائف رئيسية وهي:

❖ **المتعلمون:** وهم العاملون الذين لديهم احتمالات عالية للترقي والتقدم الوظيفي، والذي يكون مستوى أدائهم

أقل من المعيار المحدد مثل المتدرب الحديث أو حديثي التعيين.

❖ **النجوم:** وهم العاملون الذين يؤدون أعمالا متميزة، وهم الذين يسارعوا الخطى في مساراتهم الوظيفية.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح: مرجع سبق ذكره، ص 223.

- ❖ الأفراد المستقرين: هم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضى، إلا أن فرصهم في الترقى محدودة.
- ❖ الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة: وهم الذين يكون مستوى أدائهم غير مرضى، وليست لديهم فرص للترقى.

والجدول الموالي يقدم نموذجا لتصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة:

الجدول رقم 02: تصنيف الوظائف والمهن الإدارية.

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
مرتفعة	منخفضة	
النجوم (02)	الأفراد الراسخين أو المستقرين وظيفية (03) (جمود فعال)	عالي
المتعلمون (01) (القادمين الجدد)	الأفراد المنتهين وظيفيا (02) (جمود غير فعال)	منخفض

مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 225.

من الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل أفرادها من النجوم، ولكن التحدي الذي يقابلها يتمثل في:

- تحويل القادمين الجدد أو حديثي التعيين إلى نجوم أو أفراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي.
- الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفيا أو عديمي الفائدة للمنظمة.⁽¹⁾

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 343.

3-7 إدارة عملية الجمود الوظيفي:

هناك ثلاث تصرفات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي:

1-3-7 منع حدوث المشكلة: أي أن منع تحول الجمود الوظيفي إلى جمود فعال، من خلال مساعدة

الأفراد الجامدين وظيفياً على تكييف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال ومساعدتهم على إدراك أنهم فاشلين.

2-3-7 تحسين المتابعة والإشراف: حني يمكن اكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة

المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام تقييم الأداء، فهذا النظام يجب أن يشجع الاتصال المفتوح والصريح بين الفرد والمدير الذي يقيم أدائه.⁽¹⁾

3-3-7 علاج المشكلة بمجرد ظهورها: أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي، وبالرغم

من صعوبة إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال إلا أنه ليس مستحيل، فمن الأسباب الجدية التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة هي المعرفة الوظيفية والتنظيمية، الولاء للمنظمة والرغبة في الإبقاء على وظيفتهم والاهتمام بمعنوية ونفسية العاملين الموجودين في نفس المجموعة.⁽²⁾

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 343.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سبق ذكره، ص 225، 226.

7-4 الخروج من المنظمة:

المنظمات ضمن وفائها بمسؤولياتها في إدارة الحياة الوظيفية للعاملين تقدم خدمات لمن يستقبلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن انتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن العمل في منظمة أخرى، وذلك كمايلي:

7-4-1 التقاعد المبكر: الأفراد الذين يشغلون الوظائف العليا في بعض الأحيان عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسهم، لذا التقاعد المبكر يمثل حلا لفتح طريق أمام المرؤوسين، وفي الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر لأنهم يفقدون مزايا كبيرة، لذلك تقوم المنظمة بمنحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد مبكرا.⁽¹⁾

7-4-2 المساعدة في البحث عن الوظائف خارج المنظمة: تحقق هذه الخدمة المنفعة لكل من الفرد والمنظمة، فالمنظمة تنهي عمل الفرد قبل أن يتحول إلى المرحلة الرابعة أي فئة المنتهين وظيفيا أو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الغير الفعال، ومن جهة أخرى فإن الفرد يحقق منفعة متمثلة في إيجاد وظيفة جديدة وفي نفس الوقت يحافظ على مشاعره وكرامته داخل المنظمة، مما يؤثر تأثيرا إيجابيا على نفسيته.⁽²⁾

7-4-3 التقاعد: يتطلب تهيئة الأفراد من خلال برنامج التطبيع، وهو جزء من برنامج التطوير، ويتضمن

الجوانب التالية:

- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول والنشاطات الشخصية.
- التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.
- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعي.⁽³⁾

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 536.

² راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 252.

³ سهيلة محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص 220.

خلاصة:

يتبين أن إدارة الحياة الوظيفية هي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة والأفراد، إذا بواسطته تستطيع المنظمة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدراتها على إشباع حاجاتهم، وطموحاتهم، ونتيجة لاهتمام المنظمات حاليا بإدارة حياة الأفراد الوظيفية والعمل على تحقيق التوافق بين احتياجاتهم وقدراتهم الوظيفية، كان نتيجة هذا الاهتمام أن قلت الغيابات ومعدلات دوران العمل وارتفعت معدلات الأداء، إضافة إلى رفع قدراتها على استقطاب أفضل الكفاءات لملء الشواغر الوظيفية والحفاظ على مهاراتهم وكفاءاتهم.

لاحظنا أن إدارة الحياة الوظيفية هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، حيث يقع على عاتق هذه الأخيرة وضع برامج تدريب العاملين لمساعدتهم على اكتساب القدرات والمعارف والخبرات الملائمة لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي، إضافة إلى إدارة عملية الجمود الوظيفي وأخيرا الخروج من المنظمة سواء عن طريق التقاعد أو مساعدة الفرد في البحث عن وظيفة خارج المنظمة، كما يقوم الفرد من جهته بتخطيط مساره الوظيفي ثم تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، ويحدد أهدافه الوظيفية، ثم يقوم بإعداد الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعده في تحقيق تلك الأهداف، وأخيرا يقوم بتنفيذ الخطط في ظل وجود مناخ تنظيمي مناسب.

إن إدارة الحياة الوظيفية تؤدي إلى تحفيز العاملين مما يؤدي إلى تنمية الإبداع والابتكار، وذلك من خلال رغبة العاملين في أن يكون متميزا، حيث يكون لديه دافعا قويا لتطوير وتحديث قدراته ومهاراته في مجال وظيفته لتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة، وهذا يستوجب توفر ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجال إنشاء فرص العمل، البحث عن الكفاءة المتميزة، الترقية والنقل وغيرها.

الفصل الثالث عموميات حول الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي.
- 3- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
- 4- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 5- أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
- 7- قياس الالتزام التنظيمي.
- 8- نتائج الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى.

أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية العربية ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى جولة استطلاعية لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته، وتوضيح كل من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وخصائصه وأبعاده، ثم معرفة مراحل تطوره، وفي الأخير قمنا بالتطرق إلى قياس ونتائج الالتزام التنظيمي.

1 - مفهوم الالتزام التنظيمي:

تتسم الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي بالندرة بصفة عامة والأدبيات العربية بصفة خاصة، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية، وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الالتزام التنظيمي في القطاع العام. على الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين واكاديمين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات وزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريفه وتصنيفاته.

ومن الأوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان **بوتر و سميث (1976)** حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة، وهو التعريف الذي أغلب عليه الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي إذا عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها كما اخذ به العتبي.⁽¹⁾ أما الباحثين **أوريلي و شاتمن** يعرفان الالتزام من المنظور النفسي بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة. يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك.

من خلال هذه المفاهيم أدركنا أن الالتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقة تربط الفرد بمنظمته ويترجم ذلك

الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمادتها.⁽²⁾

¹ محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره، ص 32.

² سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 55،56.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز متغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت النتائج العديد من الدراسات على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذا أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عن انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.⁽¹⁾ ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي مايلي:

2-1 يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في ربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها فعملهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

2-2 التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أ تركهم والعمل في منظمات أخرى.

2-3 الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.

2-4 إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.⁽²⁾ وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمات إلى التقدم والبقاء.

¹ خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، ط1، دراسة ماجيستر، جامعة نايف العربية، البحرين 2006، ص 35.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 38.

3- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء والتوجيهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، فهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي:

3-1 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل تؤثر في

درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.

3-2 عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر.

3-3 عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: نجد أنه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من

الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير إيجابي على الالتزام، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيراً فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلباً على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرص أكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقدم أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم.⁽¹⁾

هناك من يرى أنه لا بد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام لدى العاملين فيها من أهمها:

3-3-1 وضع استراتيجيات ذات معايير محددة و واضحة.

3-3-2 التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسنته.

¹ خالد الوزان محمد أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 41،42.

3-3-3 المحافظة على التقاليد الأصلية، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي والعلمي بين الموظفين.

4-3-3 التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.

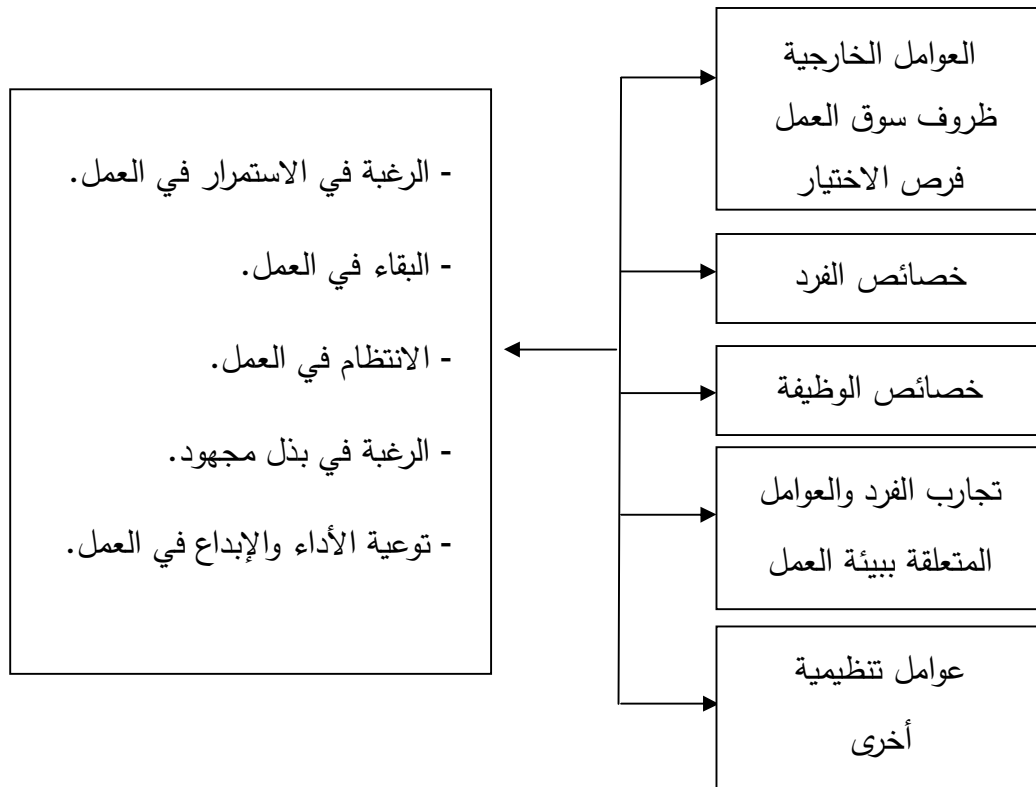
5-3-3 منع عرض أو تداول كل ما يخالف الإسلام، أو الأعراف والتقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة.

6-3-3 التعرف بالمنظمة وإبراز مكانتها، وتمتاز به من خصائص بين المنظمات.

7-3-3 إبراز تغطية كافة المناسبات والاحتفالات التي تبرز المنظمة والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد

الموظف فخرا، واعتزازا بمنظمتهم ومجتمعهم.⁽¹⁾

شكل رقم 11: العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



الشلوى محمد بن فرحان: مرجع سبق ذكره، ص 70.

¹ الشلوى محمد بن فرحان: دار الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري المدنيين والعسكرية، رسالة ماجستير ، ط1، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 69.

4- خصائص الالتزام التنظيمي:

لقد أورد سالم وحرشوش بعض خصائص الالتزام التنظيمي وهي كمايلي:

4-1 الالتزام حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

4-2 الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التعبير إلى فيه تكون أقل نسبا من

درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

4-3 الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا

أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته

ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.⁽¹⁾

5- محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام

التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى

العوامل لمساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

5-1 السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في

التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من حاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي

لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا

اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيقترن عليه إتباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيقترن

¹ سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005، ص 58.

عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مايسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن ناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات.

2-5 وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة للالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطلق ذلك على النهج والكفاية الإدارية.⁽¹⁾

3-5 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفين هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وأوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامعة وروح ومعنوية عالية.

4-5 العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو العمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملين يشعرون

¹ محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق ذكره، ص 36،37.

بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التوافق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5-5 تطبيق أنظمة الحوافز المناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة الحوافز المعنوية والمادية المناسبة، فالتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة التزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة.

5-6 العمل على بناء ثقافة المؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل.⁽¹⁾ بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في مشاركة اتخاذ القرارات يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء لها.

5-7 نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز أعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.⁽²⁾

¹ محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

² محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره، ص 39.

6- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تناولت بعض الدراسات للالتزام التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي حيث أشار العبادي (2000)، وستاو (1977) وسلانك (1977) إلى أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

6-1 الالتزام لاتجاهي Attitudinal commitment

ويعنى به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.

وهو العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.
أما كيدرون (1978) يذكر بعدين للالتزام هما:

6-1-1 Moral commitment الالتزام لإخلاصي

ويعنى به تبنى الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

6-1-2 Calculative commitment الالتزام المحسوب

وهو الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل.⁽¹⁾
أما ما يروا لن و سميث (1993) قد بينوا ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

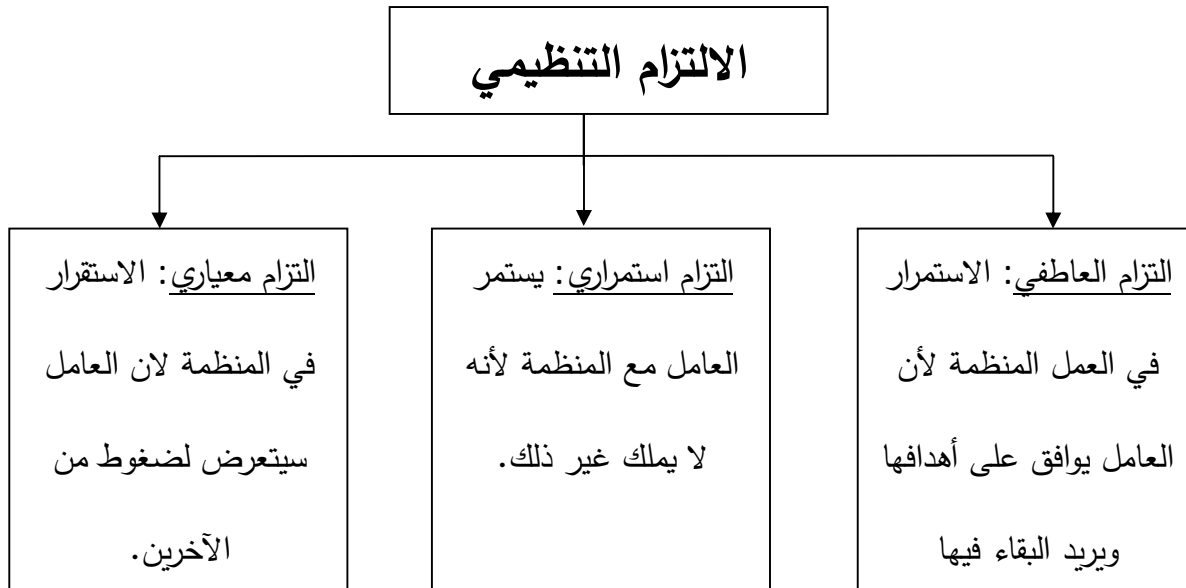
¹ العبادي أحمد حميد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مدارس تعليم العام بمحافظة جدة، ط1، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 16.

حيث يرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة التي تتوافق مع أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

- **الالتزام الاستمراري:** هو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينها، ويرى البعض أن الالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التماسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية لها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.⁽¹⁾
- **الالتزام المعياري:** وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركو العمل بالمنظمة، أي انه التزام أدبي حتى لو كان على نفسه.⁽²⁾

وفيمايلي توضيح لهذه الأنواع من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 12: أبعاد الالتزام التنظيمي



جرينبرج وبارون: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 216.

¹ جرينبرج وبارون: مرجع سابق، ص 238.

² حواس أمير محمد: الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة،

7- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

تشير المعاني إلى أن بوكنان ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

7-1 مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلالها تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله من المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة بمحاولة إثبات ذاته حيث يقول بوكنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة للمراحل التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات لنمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

7-2 مرحلة العمل والإنجاز: حيث تمتد هذه المرحلة بين العاملين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم انجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

7-3 مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلا ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.

إن اكتساب سلوك الالتزام التنظيمي كسلوك ايجابي داخل المنظمة لابد أن يمر بتلك المراحل سابقة الذكر ليرقى للدرجة المطلوبة في المنظمة.⁽¹⁾

¹ محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره، ص 36،37.

8- قياس الالتزام التنظيمي: تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين:

8-1 المعايير الموضوعية: وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال آثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء والغياب... الخ.

ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.⁽¹⁾

8-2 المعايير الذاتية: تقيس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.⁽²⁾

ويوجد عدد كبير من مقاييس الالتزام التنظيمي ونذكر منها:

8-2-1 مقاييس توشن: يحتوى على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقاييس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني.

8-2-2 مقاييس مارش وسافري: قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات واستخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل

8-2-3 مقاييس بورتر وزملائه: أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة لتحديد درجة الاستجابة.

8-2-4 مقاييس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ستة فقرات.⁽³⁾

¹ الوزان محمد أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 45.

² أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص189.

³ الوزان محمد أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 44.

9- مؤشرات الالتزام التنظيمي:

تتضمن مؤشرات الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية:

أ- **على مستوى الفرد:** تؤكد مؤشرات الايجابية بأن ارتفاع مستوى الالتزام يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد، وتؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. بينما المؤشرات السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.⁽¹⁾

ب- **على مستوى الجماعة:** حيث تتمثل المؤشرات الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام عند الجماعات كانت على استعداد لبذل جهد أكبر.

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى الجماعة تتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

- انخفاض دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة زفي هذا الصدد يشير أوليفر أنه من

الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما

المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة نافعة بصورة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

¹ الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، مورس للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 229، 232.

- زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.⁽¹⁾

ج - **على مستوى المنظمات:** بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن مؤشرات السلبية له تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي: يعتبر "دليس روسو" باحثة وأكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي، لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق "دليس روسو" و"سنهال" مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة وكصاحب العمل.
- العقد النفسي في تصور يتجاوز الوعود الرسمية بل يعبر عن النوايا والمواقف التي قد لايفصح عنها المستخدم فالعقد النفسي هو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق المحاوراة الداخلية للفرد ويقصد بمفهوم الذات كيف يقيم الفرد نفسه وماهي الصورة التي تتكون لديه عن قدراته و إمكانياته.⁽²⁾ أما المؤشرات السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيمايلي:
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها احد الباحثين في شركة " جينيرال موتور" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.⁽³⁾

¹ محمد احمد الوزان: مرجع سبق ذكره، ص 49.

² مزياني محمد: العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب، وهران، 2003، ص 33.

³ محمد أحمد الوزان: مرجع سبق ذكره، ص 51.

خلاصة:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، إذا أن الالتزام التنظيمي هو مدى افتتاح الفرد بالمنظمة وبقيمها وأهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد، ويشعر بأنه جزء من هذه المنظمة مما يدفعه إلى بذل مجهودات من شأنها تساهم في إنجاح المنظمة وتقدمها.

إذا أن الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه الرفع في انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن العمل.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

- 1- تعريف ميدان البحث.
- 2- المنهج المتبع.
- 3- الدراسة الاستطلاعية.
- 4- وصف العينة.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- الأدوات الإحصائية المستخدمة.
- 7- حدود وصعوبة الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الجانب النظري الإطار الرجعي في دراسات البحوث ومنه ننتقل إلى جانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة بدا بتعريف ميدان الدراسة والمنهج المتبع فيها، الدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من تقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها وأدوات الدراسة المستخدمة ومدى دقتها بإظهار خصائصها السيكمترية للوصول إلى نتائج صادقة وبعدها وصف الأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

1- تعريف ميدان البحث:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري هدفها تربيوي تعتبر من المؤسسات التابعة لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، وطبقا للمرسوم 80 -59 المؤرخ في 08 مارس 1980، المتضمن إنشاء مراكز طبية بيداغوجية لهذه الفئة والمراكز المتخصصة للأطفال المعاقين حركيا وسمعيًا وبصريًا، وكيفية سيرها وتنظيمها، تم إنشاء هذا المركز بعين بسام - ولاية البويرة- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-309 المؤرخ في شوال 1433هـ الموافق لـ 22 أوت 2012، وبتاريخ 08 سبتمبر 2013 تم فتح المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المتخلفين ذهنيا الشهيد نعماني عبد القادر، تحت المرسوم رقم 309/12 المؤرخ في 21 مارس 2012 الذي يقع بالجهة الشرقية بالقرب من المقر الجديد للمحكمة بحي احرس سليمان يبعد 20 كلم عن مقر الولاية، وتقدر مساحته الإجمالية بـ 5 آلاف متر مربع، كما تقدر طاقة استيعابه بـ 60 طفل، ويقوم نظام التكفل للأطفال بثلاثة أنماط (نصف داخلي، متابعة خارجية ونظام داخلي) ويبلغ عدد الأطفال المتكفل بهم 108 حاليا منهم 87 في النظام نصف الداخلي، و 11 حسب نظام المتابعة الخارجية وبالنسبة للنظام الانتقالي 10، و 102 طفل مسجلين في قائمة الانتظار، ويحتوي حاليا على 104 عامل منهم 18 دائمين و 86 أجهزة الإدماج الاجتماعي والتشغيل.

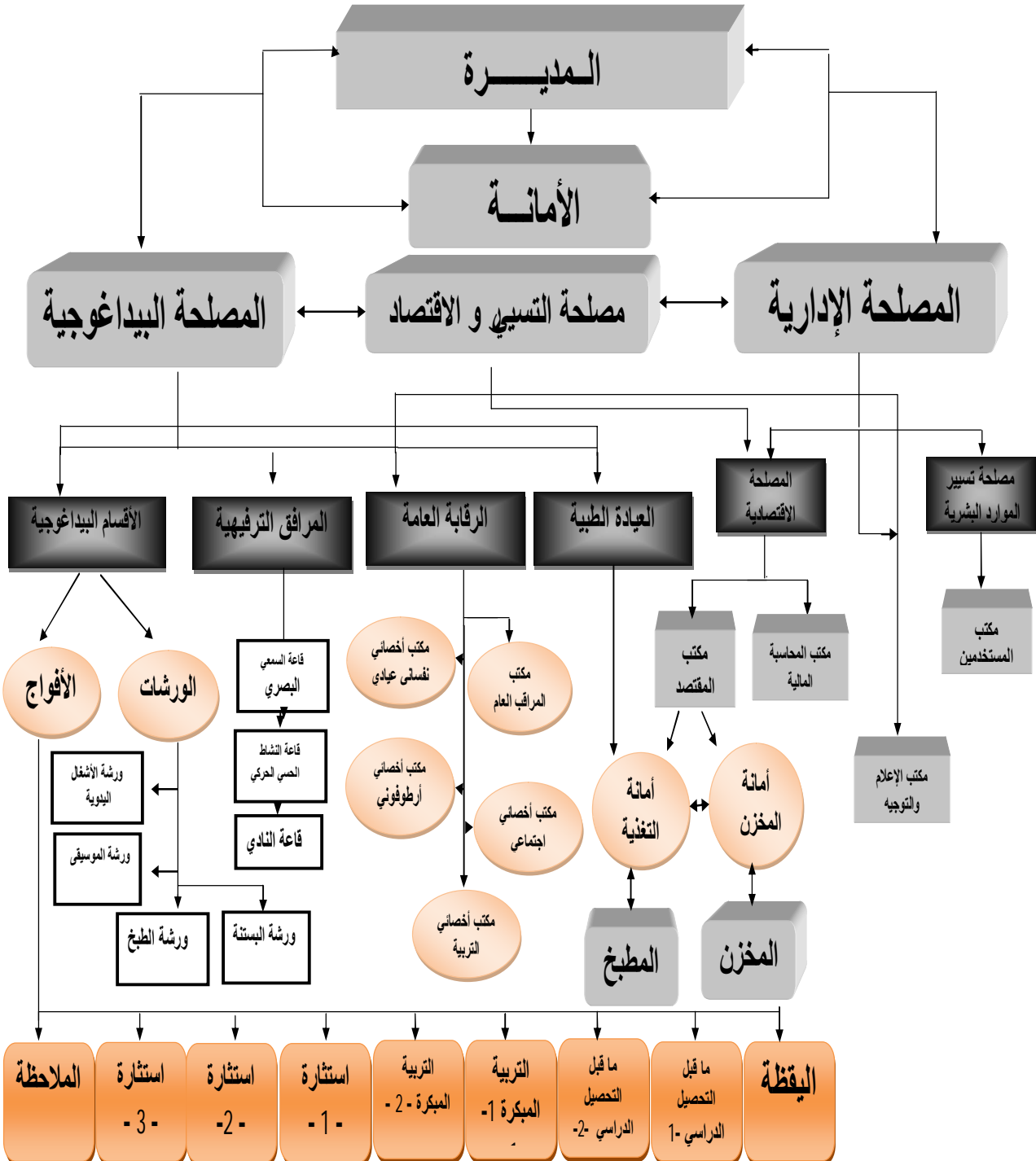
الجدول رقم 03: يبين أنظمة التكفل وعدد الأطفال في المركز

النظام التكفلي	عدد الأطفال	النسبة%	ذكور	إناث
نصف داخلي	87	80.5%	53	34
المتابعة الخارجية	11	10.2%	01	10
النظام الانتقالي	10	9.25%	03	07
المجموع	108	100%	57	51

يوضح الجدول أعلاه أنظمة التكفل وعدد الاطفال المتكفل بهم في المركز حيث بلغ عددهم 108 يتوزعون حسب نظامهم التكفلي حيث بلغة 50% لنظام النصف الداخلي يوجد 57 ذكور و 34 إناث يدرسون طوال الأسبوع من الثامنة صباحا حتى الرابعة مساءً، وبلغة نسبة 26% لنظام المتابعة الخارجية يتابعون مرة في الاسبوع، في حين 24% حسب النظام الانتقالي يدرسون يومين في الأسبوع فقط.

1-1 الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي : للمركز النفسي البيداغوجي - عين بسام -



2- المنهج المتبع في الدراسة:

في هذه الدراسة محاولة الكشف عن دور إدارة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات من منظمة واحدة، والتي لا تخضع في الكثير من جوانبها للقياس والضبط بشكل دقيق، فمن خلاله تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للظاهرة موضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها في جداول، وتحليلها للوصول إلى النتائج المرغوبة، فالمنهج الوصفي إذن هو طريقة يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى معلومات وافية ودقيقة ومدى تأثير هذه الأنشطة ببعضها البعض، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق عدد من الأهداف من بينها الوصول عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساساً للإصلاحات الاجتماعية

3- الدراسة الاستطلاعية:

بعدما تم قبولنا من طرف المركز النفسي البيداغوجي قمنا بإمضاء الاتفاق بين المهد والمركز وكان أول اتصال في شهر ديسمبر 2014 واحتوت هذه الدراسة على مراحل نلخصها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: الاحتكاك بميدان البحث، أين قمنا بالتعرف على المركز مع إجراء بعض المقابلات مع موظفيه للإطلاع على بعض المعطيات الأولية، كطريقة العمل ومستوى التزامهم التنظيمي لدى العمال.
- المرحلة الثانية: شملت على تطبيق المقياس لاختبار صدق وثبات مختلف البنود، حتى نتمكن من تعديل صياغة العبارات الغامضة من حيث المعني والكتابة، وذلك بعد بنائها.
- المرحلة الثالثة: وهي الدراسة النهائية، فبعد الحصول على نتائج التحكيم قمنا بتصميم الشكل النهائي لإستبانة دراستنا حيث أصبح يحتوي على 21 بند، من أجل التأكد من صلاحيات ميدان البحث ووجود العينة مع تحديد طريقة اختيارها ووجود الخاصية المدروسة في اختيار وتجريب أداة جمع البيانات.

4- المعاينة:

وهي اختيار جزء من مجموعة، حيث تكون قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

4-1 المجتمع الأصلي: يحتوي المركز النفسي البيداغوجي على 104 عامل.

4-2 حجم العينة وكيفية اختيارها: كان اختيارنا للعينة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث يحتوي المركز على

104 عامل من بينهم العمال الدائمين، 10 إداريين، 08 بيداغوجيين، 03 متعاقدين، و 83 أجهزة الإدماج

الاجتماعي والتشغيل موزعين عبر مستويات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 04: توزيع العمال في المركز النفسي البيداغوجي

عدد العمال بها	تصنيف العمال
08	العمال البيداغوجيين
10	العمال الإداريين
03	العمال المتعاقدين
83	عمال أجهزة الإدماج الاجتماعي والتشغيل
104	المجموع

أما بالنسبة للعينة للدراسة فقد تم تحديدها وفق القانون التالي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0,5)^2}{1 + \frac{1}{n} \left[\left(\frac{z}{d}\right) \times (0,5)^2 - 1 \right]}$$

n = حجم العينة

$Z = 1,96 = 0,1$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة

$d = 0,1$ يعبر عن الخطأ

$$n = \frac{\left(\frac{1,96}{0,1}\right)^2 \times (0,5)^2}{1 + \frac{1}{109} \left[\left(\frac{1,96}{0,1}\right)^2 \times (0,5)^2 - 1 \right]}$$

$$n = 38$$

وقد مثلت هذه العينة بنسبة 38% من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 55 استمارة على مختلف أفراد العينة بشكل عشوائية طبقية بالاعتماد على مقابلة الاستبيان مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة، حيث تم استرجاع 45 استمارة من بينها 37 صالحة للدراسة في حين كانت هناك 8 استمارة غير صالحة للدراسة، أما الاستمارات الباقية فقد تم إلغاؤها لعدم إسترجعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 05: توزيع الاستمارات.

عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات غير صالحة	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
10	8	37	45	55

5- أدوات جمع البيانات:

أداة البحث هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع المراد دراسته وفروض البحث في اختيار الأدوات والوسائل والتقنيات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا يجب على الباحث أن يكون ملم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متنوعة ومتباينة كي يستطيع أن يحل مشكلة البحث ويتحقق من فروضه وقد تستخدم أكثر من أداة واحدة في البحث وفقا لمبدأ المرونة المنهجية على اعتبار إن كل أداة بمثابة ضابط لما تصل إليه الأداة الأخرى من بيانات ومعلومات.

5-1 الاستبيان: هو نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع ويتم تنفيذه إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين، ويعتبر الوسيلة التي اعتمد عليها

بصفة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة حيث تضمنت عددا من الأسئلة التي أعدت لاختبار الفرضيات، وقد شمل الاستبيان على ثلاث محاور نراهم ضروريين لموضوع الدراسة وهذان المحاور هما:

المحور الأول: شمل البيانات الشخصية، المتمثلة في الجنس والسن، مدة الخبرة، المؤهل العلمي ونوعية عقد العمل.

المحور الثاني: تضمن إدارة الحياة الوظيفية

• **الترقية:** يتضمن هذا العامل 4 عبارات من 1 إلى 4 يتمحور مضمونها بصفة عامة حول الترقية.

• **التدريب:** يضم 4 عبارات من 5 إلى 8 تتمحور في مجملها على عملية التدريب.

• **المسار الوظيفي:** يتضمن 5 عبارات من 9 إلى 13 مضمونها يتمحور على المسار الوظيفي للعاملين

المحور الثالث: فقد تم التطرق فيه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة ويضم هذا المحور على 8 عبارة من 14 إلى 21 فقرات تتطلب الاستجابة حسب سلم ليكرت الخماسي أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة، وقد منحت درجات من 1 إلى 5 حسب درجة، فالدرجة 1 تعني أعارض بشدة، الدرجة 2 تعني أعارض، الدرجة 3 محايد، الدرجة 4 تعني أوافق، الدرجة 5 تعني أوافق بشدة.

- **صدق الظاهري:** هو مدى تمكن إجراءات القياس المطلوب قياسه، وذلك أنه إذا تمكنت أداة البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها تكون بذلك صادقة، فهو يعد أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، بحيث يعرف على أنه قدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغيرات المختلفة.

وللتحقق من الصدق الظاهري تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وبلغ

عددهم (05) محكمين أنظر الملحق رقم 02 الذي يوضح أسماء المحكمين ووظائفهم، والذين تفضلوا مشكورين

بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبيان، حيث تم أخذها بعين الاعتبار بتوجيهات من المشرف وذلك من أجل الوصول إلى الصورة النهائية لإستبانة.

الثبات RELIABILITY : قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة التي تعكس هذه الموثوقية درجة ثبات أداة القياس ولهذا تم استخدام طريقة التجزئة النصفية ما بين عبارات الاستبيان ولقد بين معامل الثبات ألفا كرونباخ مدى ثباتها من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات أداء ويمكن القول أن الحد المحصل عليه يساوي 0,6822 مما يدل على ثبات الأداء.

- 3-5 **مقابلة استبيان:** تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية التي ولا يمكن جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات، وتجري في شكل حوار يقوم من خلاله الباحث بتوجيه عدد من الأسئلة لأفراد العينة وتدوين إجاباته،¹ وقد تم إجراء مجموعة من المقابلات وهي:
- المقابلة مع المديرية لشرح إشكالية البحث والهدف منه والتعرض لبعض الجزئيات حول الموضوع ثم الحصول على الموافقة، وكذلك النقاش معها ومحاورتها كلما دعت الحاجة إلى معلومات إضافية.
 - المقابلة مع أفراد العينة التجريبية لغرض تجريب الاستبيان للتأكد من صلاحيتها وعدم غموضها.
 - المقابلة مع عمال المركز للحصول على المعلومات وتوضيحات يتطلبها البحث.
- اللقاء مع عينة البحث أثناء توزيع الاستبيان واسترجاعه.

5-1 **الملاحظة:** كانت ملاحظتنا بسيطة اعتمدنا على الانتباه العفوي على ظاهرة أو أمر ما، قد تكون علمية تعتمد على الانتباه المقصود، المنظم والمضبوط للحوادث والظواهر بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها حيث قمنا بتسجيل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه. ملاحظة بسيطة في جمع البيانات بدون المشاركة عند الإطلاع الميداني والالتقاء بالمبحوثين في المؤسسة لمعرفة وجمع المعلومات التي

¹ رشيد زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص 108.

تخدم وتكمل الاستمارة أما النوع الثاني للملاحظة يقوم على المشاركة حيث يعتمد الباحث النظر والاستقصاء كل ما من شأنه أن يوفر بيانات ومعلومات عن المبحوثين وطبيعة سلوكهم أو ردود أفعالهم اتجاه موقف معين أو من خلال طبيعة الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة أثناء عملهم وكل هذا ساعدنا في تحديد طبيعة أسئلة الاستمارة التي ستطبق على المبحوثين.

6- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

بعد إكمال جمع المادة العلمية تم تفرغها في جداول برنامج الـ Excel وتم عرضها على شكل جداول ورسومات بيانية متمثلة في الدوائر النسبية، كم تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائياً Statistical Package for Social Sciences ويرمز له باختصار SPSS ومن ثم جدولتها ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور مقياس الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى استجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة و لكل بعد ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة " الانحراف المعياري / المتوسط الحسابي " أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات المتجانسة، وإذا كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة.
- معامل ألفا كرونباك لقياس مدى الاتساق الداخلي التحقق، بحيث Scale if Deleted Item والذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة لا يمكن الاستغناء عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لكي تبعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس.

- كاف مربع (χ^2): يعتبر اختبار كاف مربع χ^2 من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية، وأكثرها شيوعاً لسهولة إجرائه وفوائده في تقدير الفروق بين الأفراد المبحوثين، أو في مدى تطابقها، وهو يساعد على معرفة التأثير بين متغيرين أو أكثر.¹

$$\chi^2 = \frac{(fo + fe)}{fe}$$

7- حدود الدراسة:

- **حدود الدراسة المكانية:** المركز النفسي البيداغوجي بعين بسام ولاية البويرة.
- **حدود الدراسة الزمنية:** طبقت هذه الدراسة ما بين شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي عام 2015 للسنة الدراسية 2015/2014.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بعين بسام.
- **الحدود المنهجية:** تقتصر النتائج التي تم التوصل لها على درجة موضوعية ودقة واستجابة المبحوثين للأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات ودقة الأرقام والبيانات الكمية التي تم تقديمها لغاية عمل الدراسة الإحصائية.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور إدارة الحياة الوظيفية من نقل وترقية وتدريب وتخطيط للمسار الوظيفي، على تحقيق الالتزام التنظيمي الذي هو عبارة عن مزيج من السلوكيات والاتجاهات التي تؤكد وجود رابط نفسي يربط كل من الفرد والمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.

¹ مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 112.

خلاصة الفصل:

بعد عرض جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بالمنهج المستخدم للدراسة بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة وخصائص السيكوسومترية لأدوات الدراسة بعد ذلك تطرقنا إلى وصف العينة واستخلاص المجتمع الأصلي وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل القادم.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

1- عرض البيانات

1-2 الإحصاء الوصفي.

2- تحليل النتائج

2-1 الإحصاء الاستدلالي

2-2 اختبار كاف مربع X^2

استنتاج

تمهيد:

بعد تناولنا للفصل السابق المتمثل في إجراءات المنهجية للبحث، سوف نتطرق الآن للفصل الخامس المتمثل في عرض البيانات من خلال الإحصاء الوصفي الذي تم فيه النسب المئوية، التوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبعده عرض النتائج قمنا بتحليلها عن طريق الإحصاء الاستدلالي باستخدام اختبار كاف مربع الذي يوضح لنا تأثير المتغيرات في إطار فرضيات البحث.

1- تحليل ومناقشة النتائج:

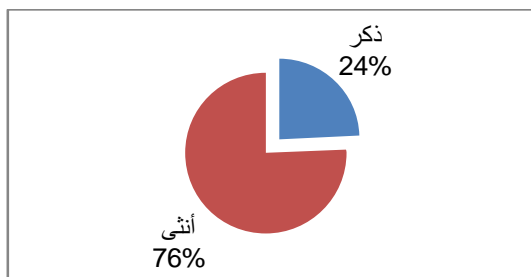
1-1 التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول القيام بتحليل وصفي لنتائج المحور الأول لخصائص العينة المتمثلة في الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي ونوعية عقد العمل لإبراز تداخلها مع محاور الاستبيان بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

1-1-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، نوضح فيمايلي توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



-الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

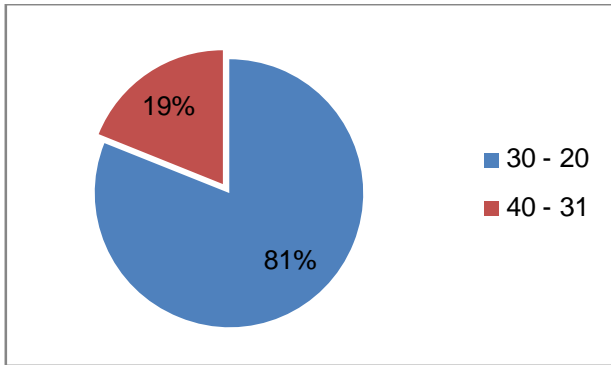
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	09	24.3
أنثى	28	75.5
المجموع	37	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة قد شكلت كلا الجنسين، بحيث كانت النسبة الاعلى من نصيب الاناث والتي بلغت نسبتهم بـ76% بعدد إجمالي قدره 28، أما النسبة المتبقية فهي من نصيب الذكور والتي كانت 24% بعدد 09، وما يفسر هذا التفاوت في النسب هو نتيجة للطابع الذي يتميز به المركز والذي يحتم على تواجد عدد كبير من الإناث، ومن أجل التفسير أكثر تم إرفاقه بالشكل أمامه.

2-1-1 توزيع أفراد العينة حسب السن:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقاً لمختلف فئات السن في مايلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن.



السن	العدد	% النسبة
من 20 - 30 سنة	30	81.1
من 31 - 40 سنة	07	18.9
من 41 - 50 سنة	00	00
المجموع	37	100

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن.

يبين الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة من الأعمار والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل

رقم "17" يتضح من خلاله أن أعمار مفردات العينة متباينة وموزعة بين مختلف الفئات العمرية، وأن أكبر نسبة

هي في فئة العمر المحصورة بين 20 - 30 سنة والتي نالت نسبة 81%، وتليها مباشرة الفئة العمرية المحصورة

بين 31 - 40 سنة وذلك بنسبة 19% ، وهذا راجع لكون المركز حديث النشأة ولا يتوفر إلا على الفئات الشابة،

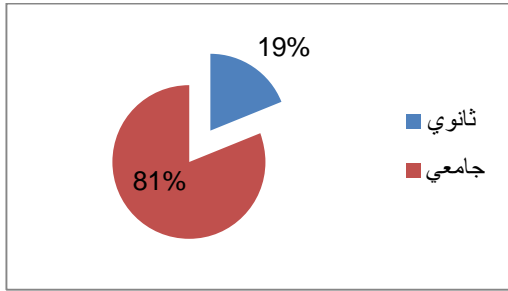
ونوعية عقود العمل (عقود ما قبل التشغيل)

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

لقد حاولنا في توزيعنا للاستبيان أن نصل إلى جميع المستويات، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقاً

لمستواهم التعليمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



النسبة %	العدد	مستوى التعليمي
18.9	07	ثانوي
81.1	30	جامعي
00	00	متوسط
100	37	المجموع

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

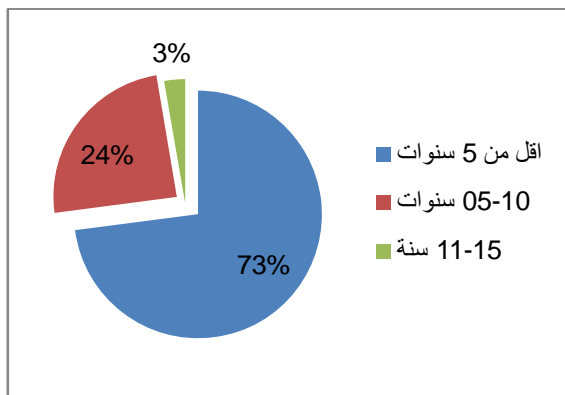
يبدو من خلال الجدول أن عينة الدراسة تضمنت جميع المستويات التعليمية، وأكبر نسبة كانت من نصيب المستوى الجامعي والتي كانت 81%، تليها مباشرة فئة العمال المتحصيلين على ثانوي بنسبة 19%، ومن أجل تفسير أكثر لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي حسب مايرزه الشكل أمامنا.

د - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

تعد مدة الخبرة عنصر فاعل في أي منظمة، وعلى هذا الأساس شملت الدراسة فئات مختلفة في سنوات الخبرة في المركز، ويمكن توضيح التوزيع العام لأفراد العينة وفق الخبرة المهنية من خلال الجدول الموالي:

الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



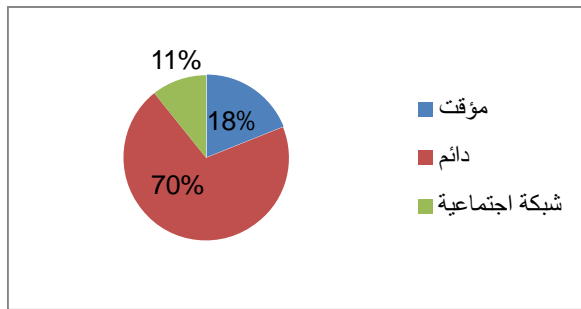
% النسبة	العدد	سنوات الخبرة
73%	27	اقل من 5 سنوات
24.3%	9	من 06 - 10 سنوات
2.7	01	من 11 - 15 سنة
00	00	من 16 - 20 سنة
100	37	المجموع

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل أمامه ويتجلى واضحا مما سبق بأن أفراد العينة يتوزعون بنسب مختلفة، حيث أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئة التي لديها خبرة مهنية أقل من 05 سنوات والتي كانت 73% ، أما الفئة التي انحصرت أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات فقد بلغت 24%، وتليها مباشرة فئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم بين 11 - 15 سنة وذلك بنسبة 3%.

خ- توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل:

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقا للصفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل



نوعية العقد	التكرار	النسبة %
مؤقت	26	70.3
دائم	07	18.9
شبكة اجتماعية	04	10.8
المجموع	37	100

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل

نلاحظ أن العمال المؤقتين يمثلون أكبر نسبة 70% من إجمالي عدد العاملين، بحيث يقدر عددهم بـ 26 عامل مؤقت، وتشكل فئة العمال الدائمين نسبة 18,9% بمجموع 07 عمال، ليأتي عمال الشبكة الاجتماعية بنسبة 10,8% وذلك بـ 04 عمال، ومن أجل التوضيح أكثر أرفقناه بالشكل أمامه.

1-1 الإحصاء الوصفي للبيانات

أ- تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بإدارة الحياة الوظيفية

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الترقية.

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)				
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
01	أستطيع أن أتحصل فرص للترقية بالمركز .	09	09	10	05	04
		24.3%	24.3%	27%	13.5%	10.8%
02	تتم الترقية على حساب معيار تقييم أداء العمال	04	09	09	14	01
		10.8%	24.3%	24.3%	37.8%	2.7%
03	تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل	03	02	06	13	12
		8.1%	8.1%	16.2%	35.1%	32.4%
04	تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	03	07	09	12	06
		8.1%	18.9%	24.3%	32.4%	16.2%
المتوسط الحسابي		4.75	6.75	8.5	11	5.75
الانحراف المعياري		1.298	1.0926	1.1987	1.987	1.0926

من خلال النتائج نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الترقية يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على سياسة الترقية بالمركز، رغم وجود تبيان في إجابات الأفراد، حيث أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى "أستطيع أن أتحصل على فرص للترقية بالمركز" انحصرت بين لست متأكد وذلك بنسبة 27% تليها مباشرة أعارض وأعارض بشدة بنسبة 24.3%، أما نسبة الموافقين فقد انحصرت في نسبة 24.3%، أما العبارة الثانية "تتم الترقية على حساب معيار تقييم أداء العمال" فقد انحصرت نسبتها الأكبر بين أوافق وذلك بنسبة 40,5% أما النسبة المتبقية 59,9% فقد انحصرت بين المعارضين والعدم المتأكدين أن معيار التي تتم به الترقية هو تقييم لأدائهم لعملهم وهذا مايفسر الانحراف المعياري، أما العبارتين " تتم الترقية على أساس

الأقدمية في العمل" و"تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين" فقد كان متوسطهما الحسابي للمعارضين قد قدر من 5.75 إلى 11 وهذا مايدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الترقية في المركز تتم على أساس الأقدمية وكما أن الترقية تحقق لهم الاستقرار الوظيفي، لكن رغم ذلك هناك بيان في إجابات الأفراد وهذا ما يفسره الانحراف المعياري الذي قدر على التوالي 1,987 و 1,0926 ومن أجل شرح ذلك لإجابات الأفراد يمكن إرفاقها بالجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب الجنس:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
05,4%	2	05,4%	2	13,5%	05	ذكر
13,5%	5	13,5%	5	48,6%	18	أنثي
18,9%	7	18,9%	7	62,1%	23	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن الترقية تؤثر في التزامهم وتقدر نسبتهم بـ 62,1% وترتفع هذه النسبة إلى 48,6% لدى الإناث، وتتنخفض إلى 13,5% لدى الذكور.

بينما سجلت نسبة 18,9% بأنهم يرون أن الترقية تؤثر بدرجة متوسطة ولا تؤثر حيث ترتفع بنسبة 13,5% لدى الإناث وتتنخفض إلى 05,4% لدى الذكور.

إذن يمكن القول أن عملية الترقية المعتمدة تؤثر على الالتزام العاملين من الجنسين، إلا أن تأثيرها على البنات يكون أكبر، فإذا حصل الفرد على الترقية فإن عادة يصاحبه زيادة في المسؤوليات وارتفاع مركزهم بين العاملات وفي المجتمع، على عكس الذكور لا تؤثر فيهم الترقية وذلك لعدم التزامهم وتشتت فكرهم في بعض الأحيان.

جدول رقم (13): يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب السن:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
%	ت	%	ت	%	ت	السن
59,4%	22	10,8%	4	10,8%	04	30 - 20
16,2%	6	2,7%	1	00%	00	40 - 31
75,6%	28	13,4%	5	10,8%	04	المجموع

بين الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن الترقية لا تؤثر في التزامهم بدرجة 75,6% وترتفع هذه النسبة إلى 16,2% و 59,4% لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-40 سنة.

في حين يؤكد 13,4% منهم أنها تؤثر بدرجة متوسطة في التزامهم وترتفع هذه النسبة إلى 10,8% لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم 20 و 30 سنة وتتنخفض إلى 2,7% لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة.

وهذا ما يشير إلا أن العاملين من مختلف أعمارهم يؤكدون أن الترقية لا تؤثر في التزامهم لأن الترقية عادة تكون مكافأة للأفراد الذين يثبتون جدارتهم طيلة السنوات ولديهم الخبرة اللازمة، والجدول التالي يؤكد هذه الفروق:

جدول رقم (14): يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير المؤهل العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	
67,5%	25	8,1%	3	5,4%	02	جامعي
16,2%	6	2,7%	1	00%	00	ثانوي
00%	00	00%	00	00%	00	متوسط
75,6%	31	10,8%	4	5,4%	04	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يؤكدون أن الترقية لا تؤثر في التزامهم بحيث تقدر نسبتهم بـ 83,7% وترتفع هذه النسبة إلى 67,5% لدى الجامعيين وتنخفض إلى 16,2% لدى فئة الثانوي.

بينما سجلت نسبة 10,8% لأفراد العينة الذين يرون أن الترقية تؤثر بدرجة متوسطة حيث ترتفع بنسبة 8,1% لدى الجامعيين و 2,7% لدى الثانويين.

وسجلت نسبة 5,4% لأفراد الذين يرون أن الترقية تؤثر على التزامهم، حيث ترتفع لدى الجامعيين فقط.

إن يمكن القول أن الترقية المعتمدة لا تؤثر في التزام العاملين حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (15): يوضح أثر الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي حسب نوعية عقد العمل:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير المؤهل العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	
16,2%	06	2,7%	01	00%	00	دائم
67,5%	25	00%	00	2,7%	01	مؤقت
5,4%	02	5,4%	02	00%	00	شبكة اجتماعية
89,1%	33	8,1%	03	2,7%	01	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتجه إلى أن الترقية لا تؤثر على الالتزام التنظيمي بنسبة 89,1% وترتفع هذه النسبة إلى 67,5% لدى عقود العمل المؤقتة وإلى 16,2% لدى العمال الدائمين وتتنخفض إلى 5,4% لدى عمال الشبكة الاجتماعية.

بنما سجلت نسبة 08,1% من المبحوثين يؤكدون درجة تأثير الترقية المعتمدة أنها قد تؤثر بدرجة متوسطة على التزامهم في حين ترتفع هذه النسب إلى 5,4% لدى عمال الشبكة الاجتماعية وتتنخفض لدى الدائمين بنسبة 2,5%، في نجد نسبة 2,7% لدى العمال المؤقتين بأنها تؤثر في التزامهم

مما سبق يمكن القول أن الترقية لا تؤثر على الالتزام التنظيمي حيث أنها لا تؤثر في التزام العاملين بكل

أنواع عقودهم. والجدول التالي يؤكد هذه الفروق:

1- التدريب

جدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات التدريب.

الرقم	العبرة	إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)				
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
05	استفدت من برامج تدريبية عديدة بالمركز	11	10	08	04	04
		29.7%	27%	21.6%	10.8%	10.8%
06	أتحصل على فرص تدريبية تساعدني في أداء مهام وظيفتي	03	03	06	13	12
		8.1%	8.1%	16.2%	35.1%	32.4%
07	تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية شعوري بالانتماء	05	09	11	08	04
		13.5%	24.3%	29.7%	21.6%	10.8%
08	تركز البرامج التدريبية على إكسابي مهارات معرفية وأدائية	00	04	03	15	15
		0%	10.8%	8.1%	40.5%	40.5%
المتوسط الحسابي		4.75	6.5	7	10	8.75
الانحراف المعياري		1.3249	1.2339	1.2106	0.9656	1.1837

من خلال النتائج الموضوعية أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لكل من العبارتين "استفدت من برامج تدريبية عديدة بالمركز" و" تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية شعوري بالانتماء" يدل على أن أفراد عينة الدراسة انحصرت إجاباتهم بين لست متأكد وأعارض بـ 55,1% من نصيب المعارضين بـ 21,6% لست متأكدين مما دل على أنهم لم يستفيدوا من برامج التدريب بالمركز كما أنهم لم يتولد لديهم الشعور بالانتماء من خلال البرامج التدريبية أما العبرة "أتحصل على فرص تدريبية تساعدني في أداء مهام وظيفتي" تدل أن توافر الفرص التدريبية قد تساعد في أداء المهام وما يؤدي ذلك نسبة الموافقين التي انحصرت بـ 67.5% أما العبرة "تركز البرامج التدريبية على إكسابي مهارات معرفية وأدائية" تؤكد على أن توفر البرامج التدريبية تكسب العامل مهارات معرفية ووظيفية، وما يدل على ذلك 81% من الموافقين والنسبة المتبقية انحصرت بين معارضين وغير المتأكدين.

أما المتوسط الحسابي الإجمالي الذي تراوح بين 10 و 8.75 يدل على أن أفراد العينة معارضين على سياسة التدريب ومساندة لهذا التحليل يمكن إدراج الجداول التالية:

جدول رقم (17): يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب الجنس:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
						الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
00%	00	05,4%	2	18,91%	07	ذكر
29,7%	11	5,4%	2	40,5%	15	أنثي
29,7%	11	10,8%	4	59,41%	22	المجموع

يتضح هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم وتقدر نسبتهم بـ 59,4% وترتفع هذه النسبة إلى 40,5% لدى الإناث، وتنخفض إلى 18,9% لدى الذكور.

بينما سجلت نسبة 29,7% يرون أنها لا تؤثر في التزامهم وترتفع لدى الإناث فقط.

أما نسبة 10,8% فيؤكدون أن البرامج التدريبية المستمرة تؤثر بدرجة متوسطة في التزامهم بحيث ترتفع بنسبة 5,4% لدى الإناث والذكور.

إن يمكن القول أن العاملين من الجنسين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم، غير أن هذا الأثر يظهر أكثر عند الإناث ذلك لأن التدريب يرتبط بإكسابهم مهارات جديدة تساعدهم في أداء مهامه الوظيفية يمكن الاستفادة منها في الحصول على فرص ترقية داخل المركز وذلك لتحسين وضعهم الاجتماعي وتلبية حاجاتهم، على عكس الذكور تؤثر فيهم بدرجة أقل لأنهم غير ملتزمين بوظيفتهم.

جدول رقم (18): يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب السن:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
						السن
%	ت	%	ت	%	ت	
%21,6	08	%21,6	08	%37,8	14	30 - 20
%18,9	07	%00	00	%00	00	40 - 31
%40,5	15	%13,4	08	%37,8	14	المجموع

بين الجدول أن معظم الباحثين يرون أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم بدرجة 40,5% وترتفع هذه النسبة إلى 21,16% لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، وإلى 18,9% لدى الباحثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة.

في حين سجلت نسبة 37,5% بأنهم يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم وترتفع هذه النسبة إلى 37,8% لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم 20 و30 سنة فقط.

أما نسبة 21,6% فيؤكدون على أن البرامج التدريبية تؤثر بدرجة متوسطة لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة فقط.

من خلال ما توصلنا إليه نجد أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم، فالتدريب يهدف إلى رفع مهاراتهم وقدراتهم والوصول إلى المعايير المطلوبة وذلك من خلال مدهم بفرص تدريبية تساعدهم على أداء مهامهم وترفع من مستواهم.

جدول رقم (19): يوضح أثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير المؤهل العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	
%54	20	%13,5	5	%13,5	05	جامعي
%13,5	5	%5,4	2	%00	00	ثانوي
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط
%67,5	25	%18,9	7	%13,5	05	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يؤكدون أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم بحيث تقدر نسبتهم بـ %67,5 وترتفع هذه النسبة إلى %54 لدى الجامعيين وتتنخفض إلى %13,5 لدى فئة الثانوي.

أما نسبة %18,9 من أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية تؤثر بدرجة متوسطة في التزامهم وترتفع هذه النسبة إلى %13,5 لدى المستوى الجامعي و %5,4 لدى المستوى الثانوي.

في حين نجد نسبة %13,5 فقط من المستوى الجامعي أكدوا بأن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم.

نستنتج مما سبق أن ذوي المستوى الجامعي يؤكدون أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم وذلك لأنها قد يرون أنهم لديهم معارف مكتسبة ومترجمة خلال الدراسة ويستعدون تحديد نقاط الضعف لديهم ومواطن القصور في أدائهم والعمل على معالجتها من خلال بذل مجهودات ذاتية، على عكس عملي المستوى الثانوي حيث نجد أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم، ومنه يمكن القول أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزام العاملين حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (20): يوضح أثر البرامج التدريبية على الالتزام التنظيمي حسب نوعية عقد العمل:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
%	ت	%	ت	%	ت	المؤهل العلمي
13,5%	05	2,7%	01	2,7%	01	دائم
64,8%	24	2,7%	01	2,7%	01	مؤقت
10,8%	04	00%	00	00%	00	شبكة اجتماعية
89,1%	33	5,4%	02	5,4%	02	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتجه إلى أن البرامج التدريبية لا تؤثر على التزام العاملين بنسبة 89,1% وترتفع هذه النسبة إلى 64,8% لدى فئة المؤقتين وإلى 13,5% لدى العمال الدائمين وتنخفض إلى 10,8% لدى عمال الشبكة الاجتماعية.

بما سجلت نسبة 5,4% من المبحوثين يؤكدون درجة تأثير البرامج التدريبية المستمرة تؤثر بدرجة متوسطة وقد تؤثر في التزامهم وتمثل هذه النسبة بـ 2,7% لدى باقية العاملين بمختلف أنواع عقودهم.

مما سبق يمكن القول أن البرامج التدريبية المستمرة لا تؤثر على التزام العاملين بمختلف أنواع عقود عملهم.

2- المسار الوظيفي:

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المسار الوظيفي:

الرقم	العبرة	إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)			
		أعارض بشدة	أعارض	لست متأكد	أوافق بشدة
09	يوجد بالمركز فرص تسمح لي بتطوير مساري	00	08	09	16
		0%	21.6%	24.3%	43.2%
10	يساعدني تقييم الأداء على تطوير مساري	04	06	01	16
		10.8%	16.2%	2.7%	43.2%
11	يوجد بالمركز أشكال جديدة لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي	08	03	02	16
		21.6%	8.1%	5.4%	43.2%
12	يأخذ المركز بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسارات	01	02	08	21
		2.7%	5.4%	21.6%	56.8%
13	ليس لمركزنا أي تدابير لتطوير المسار الوظيفي للعمال	03	12	06	12
		8,1%	32.4%	16.2%	32.4%
المتوسط الحسابي		3.25	4.75	7	17.25
الانحراف المعياري		0.9586	1.3429	1.4760	0.8708

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده المسار الوظيفي يعكس التصور الإيجابي للأفراد عن هذه العبارات، وذلك بمعنى أنه هناك فرص بالمركز قد تسمح للعامل بتطوير مساره كما أن المركز يأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسارات الوظيفية للأفراد ففي العبارة "ليس لمركزنا أي تدابير لتطوير المسار الوظيفي للعمال" انحصرت إجابات الأفراد الموافقين بنسبة 43,3% والنسبة المتبقية توزعت على المعارضين بنسبة 40,5% و 16,2% للغير المتأكدين وهذا التشتت في الإجابات يفسره الانحراف المعياري

الذي قدر بـ 0.95 و 1.34 وهذا مايفسر المتوسط الحسابي لعبارات البعد رغم وجود تباين وتشتت في إجابات أفراد العينة في العبارتين "يساعدني تقييم الأداء على تطوير مساري" و"يوجد بالمركز أشكال جديدة لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي" أما "يوجد بالمركز فرص تسمح لي بتطوير مساري" و"يأخذ المركز بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسارات" وهذا مايدل على تجانس الإجابات.

ويتضح لنا أن إجابات الأفراد كانت متباينة ونسبها كانت موزعة بين الموافقين والمعارضين وذلك بنسب متفاوتة وهذا مايفسره الإنحراف المعياري.

جدول رقم (22): يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب الجنس:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
						الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	ذكر
5,4%	02	5,4%	2	13,5%	05	
13,5%	05	8,1%	3	54%	20	أنثي
18,9%	07	13,5%	5	67,5%	25	المجموع

يوضح هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يؤكدون بأن المسار الوظيفي يؤثر في التزامهم وتقدر نسبتهم بـ 67,5% وترتفع هذه النسبة إلى 54% لدى الإناث، وتتنخفض إلى 13,5% لدى الذكور.

بينما سجلت نسبة 18,9% يرون أنها لا تؤثر في التزامهم وترتفع هذه النسبة إلى 13,5% لدى الإناث، وتتنخفض إلى 5,4% لدى الذكور.

أما نسبة 13,5% فيؤكدون أن المسار الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة في التزامهم بحيث ترتفع بنسبة 8,1% لدى الإناث وتتنخفض إلى 5,4% لدى الذكور.

إذن يمكن القول أن العاملين من الجنسين يؤكدون أن المسار الوظيفي يؤثر في التزامهم، غير أنه يظهر أكثر عند الإناث، على عكس الذكور تؤثر فيهم بدرجة أقل.

جدول رقم (23): يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب السن:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
ت	%	ت	%	ت	%	السن
04	10,8%	04	10,8%	22	59,4%	30 - 20
00	00%	00	00%	07	18,9%	40 - 31
04	10,8%	04	10,8%	29	78,3%	المجموع

بين الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن المسارات الوظيفية تؤثر في التزامهم بدرجة 78,3% وترتفع هذه النسبة إلى 59,4% لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، وإلى 18,9% لدى المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة.

في حين سجلت نسبة 10,8% بأنهم يؤكدون أن المسار الوظيفي قد لا يؤثر وقد يؤثر بدرجة متوسطة التزامهم لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم 20 و30 سنة فقط.

من خلال ما توصلنا إليه نجد أن العاملين يؤكدون أن المسار الوظيفي يؤثر في التزامهم، وذلك لزيادة معارفهم وتقييم أداءهم من أجل الحصول على فرص تسمح لهم بتطوير مساهمهم من أجل رفع مهاراتهم وقدراتهم للحصول على فرص أفضل في المركز أي أن كل العاملين ومن مختلف فئات السن يؤكدون على أن المسار الوظيفي تؤثر في التزامهم.

جدول رقم (24): يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب المؤهل العلمي:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير المؤهل العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	
%13,5	05	%13,5	5	%54	20	جامعي
%5,4	02	%2,7	01	%10,8	04	ثانوي
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط
%18,9	07	%15,2	06	%64,8	24	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المسار الوظيفي يؤثر في التزامهم بحيث تقدر نسبتهم بـ %64,8 وترتفع هذه النسبة إلى %54 لدى الجامعيين وتتنخفض إلى %10,8 لدى فئة الثانوي.

أما نسبة %18,9 من أفراد العينة يرون أن المسارات الوظيفية لا تؤثر في التزامهم وترتفع هذه النسبة إلى %13,5 لدى المستوى الجامعي و%5,4 لدى المستوى الثانوي.

في حين نجد نسبة %15,2 يرون أنه تؤثر بدرجة متوسطة وبنسبة %13,5 لدى المستوى الجامعي و%2,7 لدى الثانوي.

نستنتج مما سبق أن العاملين يؤكدون القيام بتخطيط مساراتهم الوظيفية وذلك من أجل تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي في الحصول على وظيفة أعلى، حيث نجد أن المسار الوظيفي يؤثر في التزامهم حسب المؤهل العلمي. أي أن العاملين وحسب مختلف مستوياتهم يؤكدون اهتمامهم بتخطيط مساراتهم الوظيفية.

جدول رقم (25): يوضح أثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي حسب نوعية عقد العمل:

لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
%	ت	%	ت	%	ت	المؤهل العلمي
13,5%	05	2,7%	01	2,7%	01	دائم
2,7%	01	2,7%	01	64,86%	24	مؤقت
8,10%	03	2,7%	01	2,7%	01	شبكة اجتماعية
24,3%	09	8,1%	03	70,26%	26	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود تأثير في المسار الوظيفي على التزام العاملين بنسبة 70,6% وترتفع هذه النسبة إلى 64,8% لدى فئة المؤقتين وإلى 2,7% لدى العمال الدائمين وعمال الشبكة الاجتماعية.

بينما يؤكدون وجود المسار الوظيفي بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم 24,3% وترتفع هذه النسبة إلى 13,5% لدى الدائمين، وإلى 8,10% لدى الشبكة الاجتماعية، تنخفض إلى 2,7% لدى المؤقتين.

من خلال ما سبق، نستنتج أن المسار الوظيفي يؤثر في التزام العاملين في مختلف أنواع عقود العمل، وذلك لمعرفة أن فرص الترقية محدودة والتدريب لا يكون لغرض الترقية، أي أن العاملين وحسب مختلف وظائفهم يؤكدون اهتمامهم بالمسار الوظيفي.

أ - تحليل نتائج الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الالتزام التنظيمي.

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)				
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
14	سأكون سعيدًا إن بقيت حياتي الوظيفية في المركز	03	08	06	18	02
		8.1%	21.6%	16.2%	48.6%	5.4%
15	أشعر بأنني جزء من عائلة المركز	01	03	06	15	12
		2.7%	8.1%	16.2%	40.5%	32.4%
16	أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمركز	04	06	03	15	09
		10.8%	16.2%	8.1%	40.5%	24.3%
17	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المركز	03	06	05	12	11
		8.1%	16.2%	13.5%	32.4%	29.7%
18	سيكون من الصعب أن أترك عملي في المركز	03	04	07	13	10
		8.1%	10.8%	18.9%	35.1%	27%
19	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار بالعمل في المركز	05	05	05	12	10
		13.5%	13.5%	13.5%	32.4%	27%
20	أعتقد أن الشخص يجب أن يبقي منتصيا لعمله دائما	00	02	01	15	19
		0%	5.4%	2.7%	40.5%	51.4%
21	أعتقد أنه في هذا الوقت أن بقائي هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء	01	02	02	13	19
		2.7%	5.4%	5.4%	35.1%	51.4%
المتوسط الحسابي		2.5	4.5	4.35	14.12	10.75
الانحراف المعياري		1.1089	1.0376	1.3254	1.3008	1.2327

من خلال النتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام التنظيمي يعكس

التصور الإيجابي لأفراد هذه العبارات بمعنى أن الأشخاص بالمركز يشعرون بأنهم جزء من عائلية وأن لديهم

أحاسيس تربطهم بالمركز ، في حين أن قيمهم تتفق مع هذا المركز وهذا ما جعلهم يقولون أنه من الصعب ترك لأن الواجب الأخلاقي يدعمهم للاستمرار بالعمل.

أما العبارة " أعتقد أن الشخص يجب أن يبقى منتميا لعمله دائما "و" أعتقد أنه في هذا الوقت أن بقائي هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء " متوسطها الحسابي 7 دال على أن الأشخاص يجب يبقو منتمين لعملهم دائما في حين أن بقائهم هو الحاجة وليس الرغبة، وما يدل ذلك أن نسبة المعارضين 80% والنسبة المتبقية انحصرت بين موافقين وغير متأكدين وهذا التشتت في الإجابات يفسره الانحراف المعياري.

2-2 الإحصاء الإستدلالي:

3-2 مناقشة المحور الأول لبعء الترقية

جدول رقم (27): متعلق بالمحور الثاني الذي يجيب على الفرضية الأولى والتي مفادها

"تؤثر عملية الترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي بالمركز"

العبارات	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا ² المجدولة	القرار
1- أستطيع أن أتحصل على فرص للترقية بالمركز	3,946	4	0,05	9,49	لا توجد دلالة
2- تتم الترقية على حساب معيار تقييم أداء العمال.	08.676	4	0,05	9,49	لا توجد دلالة
3- تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل.	12,595	4	0,05	9,49	توجد دلالة
4- تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.	6,108	4	0,05	9,49	لا توجد دلالة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 3,94 للعبرة رقم "01" أصغر من كا² المجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا مايدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الحصول على فرص الترقية بالمركز.

ويتضح من العبرة "02" أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 08,67 أصغر من كا² المجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا مايدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معيار تقييم أداء العمال في الترقية، بمعنى أن الترقية تتم على حساب معيار تقييم أداء العمال.

في حين يتضح من خلال العبارة "03" أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 12,5 أكبر من كا² الجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا يؤكد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بمعنى أن الترقية تتم على أساس الأقدمية في العمل بالمركز.

ويتضح من قيمة كا² المحسوبة للعبارة "04" التي تقدر بـ 6,10 أصغر من كا² الجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا مايدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن الترقية لا تحقق الاستقرار الوظيفي.

أن معظم العاملين يؤكدون على أن الترقية لا تؤثر في التزامهم، حيث أظهرت النتائج أن المركز لا يوفر فرص للترقية وأن الترقية تتم عن طريق تقييم معيار الأداء وتقوم على أساس الأقدمية في العمل، مما يؤدي إلى عدم تحقيق استقرار وظيفي بالمركز. وما يؤكد ذلك هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية على التزام العاملين أي أن الترقية لا تؤثر في التزام العاملين.

وان العاملين من الجنسين يؤكدون أن الترقية تؤثر في التزامهم، إلا أن تأثيرها على الإناث يكون أكبر من الذكور، أي أنه سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في الترقية على التزام العاملين حسب الجنس، بمعنى أن الإناث تؤكدنا تأثيرها والذكور يقولون عكس ذلك.

إن الترقية المعتمدة بين سن العاملين ودرجة تأثير في التزامهم بحيث نجد أن جميع الأعمار التواجد بالمركز يؤكدون على عدم تأثير الترقية على التزامهم التنظيمي، إلا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية على التزام العاملين حسب السن، أي أن كل العاملين يؤكدون على ان الترقية لا تؤثر في التزامهم وحسب مختلف فئات السن.

في حين نجد الترقية المعتمدة حسب المؤهل العلمي ودرجة تأثيرها في التزامهم أن جميع مستويات العلمية يؤكدون عدم تأثير الترقية المعتمدة على التزامهم، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية على التزام العاملين حسب المؤهل العلمي، أي أنه لا توجد أثر الترقية على التزام العاملين حسب المؤهل العلمي، وأن كل العاملين يؤكدون بأن الترقية لا تؤثر في التزامهم بمختلف مستويات المؤهل العلمي.

إلا أن الترقية المعتمدة حسب نوعية عقد العمل ودرجة تأثيرها على التزام العاملين بجميع عقود العمل يؤكدون على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية على التزامهم، أي أن العاملين يؤكدون على أن الترقية لا تؤثر في التزامهم وحسب مختلف أنواع العقود.

مما سبق يتأكد أن الترقية لا تؤثر على التزام العاملين، إذن يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق، وبالتالي تم رفضها.

2-2-2 التدريب

جدول رقم (28): متعلق بالمحور الثاني الذي يجيب على الفرضية الثانية والتي مفادها

"تؤثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي بالمركز"

القرار	كا ² المجدولة	مستوى الخطأ	درجة الحرية	كا ² المحسوبة	التدريب العبارات
لا توجد دلالة	9,49	0,05	4	5,838	5- استقدت من برامج تدريبية عديدة بالمركز .
توجد دلالة	9,49	0,05	4	12,595	6- أتحصل على فرص تدريبية تساعدني في أداء مهام وظيفتي .
لا توجد دلالة	9,49	0,05	4	4,486	7- تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية شعوري بالانتماء
لا توجد دلالة	7,81	0,05	3	04,351	8- تركز البرامج التدريبية على اكتساب مهارات معرفية وأدائية

من خلال الجدول التالي يتضح أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 5,83 للعبارة رقم "05" أصغر من كا²

المجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالاستفادة من البرامج التدريبية العديدة بالمركز .

ويتضح أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 13,67 للعبارة "06" أكبر من كا² المجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا ما يؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أن العامل يتحصل على فرص التدريبية تساعده في أداء مهامه الوظيفية .

في حين قيمة كا² المحسوبة للعبارة "07" المقدرة بـ 4,48 أصغر من كا² المجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا يؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في أن البرامج التدريبية تؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء .

في حين أن قيمة كا² المحسوبة للعبارة "08" المقدرة بـ 04.3 أصغر من كا² الجدولة بـ 7,81 عند درجة الحرية 3 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تركيز البرامج التدريبية على اكتساب مهارات معرفية وأدائية للعامل.

ومن خلاله يتأكد لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة في درجة تأثير البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي أي أن البرامج التدريبية لا تؤثر على التزامهم.

حيث أن معظم العاملين يؤكدون على أن البرامج لا تؤثر في التزامهم، حيث أظهرت النتائج أن العاملين لا يستفيدوا من البرامج التدريبية العديدة وأن هذه البرامج لا تؤدي شعورهم بالانتماء، وما يؤكد ذلك هو أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية في التزام العاملين أي أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم.

وأن العاملين من الجنسين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم، خاصة الإناث منهم، غير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على التزام العاملين حسب جنسهم، بمعنى أنه لا توجد اختلافات في الآراء حسب الجنس أي أن كل العاملين ومن الجنسين يؤكدون على أن البرامج التدريبية تؤدي إلى التزامهم.

ونجد أن البرامج التدريبية بمختلف الأعمار المتواجدة يؤكدون على أنه لا يوجد لها أثر في التزامهم، بمعنى أنه لا توجد دلالة ذات فروق إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على التزام العاملين، أي أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم وحسب مختلف فئات السن.

في حين نجد أن فئة المستوى الجامعي يؤكدون على أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم، وما يؤكد ذلك هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على التزام العاملين حسب مستواهم التعليمي، أي أنه كلما كان المستوى التعليمي عالي كان تأثير البرامج التدريبية أقل في التزامهم.

إلا أن البرامج التدريبية المعتمدة حسب نوعية عقد العمل ودرجة تأثيرها على التزام العاملين بجميع عقود العمل يؤكدون على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على التزامهم، أي أن العاملين يؤكدون على أن البرامج التدريبية لا تؤثر في التزامهم بمختلف أنواع العقود.

مما سبق نستنتج أن البرامج التدريبية لا تؤثر على التزام العاملين، إذن يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق.

3-2-2 المسار الوظيفي

جدول رقم (29): متعلق بالمحور الثاني الذي يجيب على الفرضية الثالثة والتي مفادها

"تؤثر المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي بالمركز"

القرار	المجدولة	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المحسوبة	المسار الوظيفي	العبارات
توجد دلالة	7,81	0,05	3	8,081	9-	يوجد بالمركز فرص تسمح لي بتطوير مساري
توجد دلالة	9,49	0,05	4	18,270	10-	يساعدني تقييم الأداء على تطوير مساري
توجد دلالة	9,49	0,05	4	16,649	11-	يوجد بالمركز أشكال جديدة لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي
توجد دلالة	9,49	0,05	4	35,297	12-	يأخذ المركز بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسارات
توجد دلالة	9,49	0,05	4	10,162	13-	ليس لمركزنا أي تدابير لتطوير المسار الوظيفي للعمال

من خلال الجدول التالي يتضح أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 8,08 للعبارة رقم "09" أكبر من كا² المجدولة بـ 7,82 عند درجة الحرية 3 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا ما يؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي بالمركز توجد فرص تسمح بتطوير مسار العامل.

ويتضح للعبارة "10" أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 18,27 أكبر من كا² المجدولة بـ 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا ما يؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أن تقييم الأداء يساعد العمال على تطوير مسارهم.

ويتبين من العبارة "11" أن قيمة كا² المحسوبة 16,6 أكبر من كا² الجدولة 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا مأيؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أن بالمركز يوجد أشكال جديدة لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي.

في حين قيمة كا² المحسوبة للعبارة "12" المقدرة بـ 35,29 أكبر من كا² الجدولة 9,49 عند درجة الحرية 4 ومستوى الخطأ 0,05 وهذا يؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن المركز يأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسار.

كما أن قيمة كا² المحسوبة للعبارة "13" المقدرة بـ 8,08 أكبر من كا² الجدولة بـ 7,81 عند درجة الحرية 3 ومستوى الخطأ 0,05 مأيؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي أنه يوجد بالمركز فرص تسمح بتطوير مسار العامل.

بحيث يشير أن معظم العاملين يهتمون بتخطيط مساراتهم الوظيفية ولديهم فرص تسمح لهم بتطويره وأن تقييم الأداء يساعدهم على هذا التطوير، كما أن لدى المركز أشكال جديدة لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي كما أنه يأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسارات، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي، أي أن العاملين يهتمون بتخطيط مساراتهم الوظيفية في حياتهم الوظيفية.

حيث نجد الأفراد حسب الجنسين يؤكدون على أن البرامج التدريبية يؤثر في التزامهم، إلا أن تأثيرها على الإناث أكبر من الذكور، أي أنه لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في عملية تخطيط المسار الوظيفي على التزام العاملين حسب الجنس.

إن أفراد العينة يؤكدون تخطيطهم لمساراتهم الوظيفية وذلك من أجل المحافظة على مكاسبهم الوظيفية، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير المسار الوظيفي على الالتزام حسب السن، أي أن العاملين وحسب مختلف أعمارهم يؤكدون اهتمامهم بمسارهم الوظيفي.

في حين نجد المسار الوظيفي حسب المؤهل العلمي يؤكد أثر العاملين في التزامهم، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير المسارات الوظيفية على التزام العاملين حسب مستواهم التعليمي، أي أنه كلما كان المستوى التعليمي عالي كان تأثير المسار الوظيفي أكبر في التزامهم.

إلا أن المسارات الوظيفية حسب نوعية عقد العمل ودرجة تأثيرها على التزام العاملين بجميع عقود العمل يؤكدون على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير المسار الوظيفي على التزامهم، أي أن العاملين يؤكدون على أن المسار الوظيفي يؤثر في التزامهم بمختلف أنواع العقود.

مما سبق نستنتج أن كل العاملين يقومون بالتخطيط لمسارهم الوظيفي، إذن يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة، وبالتالي تم قبولها.

تحليل الفرضية العامة: التي مفادها " تأثير إدارة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي " بحيث تشير نتائج الدراسة الى:

أن كل العاملين يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية لا تهتم بمستقبلهم الوظيفي الذي يؤدي الى التزامهم، فالمركز لا يقوم بتوفير الوظائف المناسبة وقدرات العاملين، ولا تتيح لهم فرص التدريب الضرورية وفرص الحصول على مناصب أعلى وشغل الوظائف الهامة وما يؤكد ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية على التزام العاملين، بمعنى أن كل العاملين يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية لا تؤثر في التزامهم.

أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر على الإناث منه على الذكور، غير أنه توجد دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على التزام العاملين حسب الجنس، وعليه أن كل العاملين ومن الجنسين يؤكدون تأثيرها على التزامهم.

إن إدارة الحياة الوظيفية لا تؤثر على التزام العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 31 سنة من الدرجة الأولى، ثم الذين لا تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة غير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في التزام العاملين حسب السن، أي أن العاملين وبمختلف أعمارهم يؤكدون عدم تأثيرها على التزامهم.

إن درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية لا تؤثر في التزام العاملين بحيث نجد أنها لا تؤثر على التزام العاملين ذوي المستوى الجامعي، وما يؤكد ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على التزام العاملين حسب مستواهم العلمي، أي أنه كلما كان المستوى التعليمي للعاملين مرتفعاً كان تأثير إدارة الحياة الوظيفية أقل في التزامهم.

إن إدارة الحياة الوظيفية لا تؤثر على التزام العاملين بحيث نجد العمال المؤقتين هم الأكثر الذين تؤثر عليهم إدارة الحياة الوظيفية في التزامهم، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على التزام العاملين حسب نوعية عقد العمل، وهو ما يشير غلاً أن العاملين ورغم اختلافات نوع عقدهم إلا أنه لا توجد اختلافات في آرائهم حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في التزامهم.

مما سبق نستنتج أن إدارة الحياة الوظيفية لا تؤثر على التزام العاملين من الجنسين، وبمختلف أعمارهم وأنواع عقودهم وبمختلف مؤهلاتهم العلمية، إذن يمكن القول أن الفرضية العامة لم تتحقق وبالتالي تم رفضها، وقبول الفرضية الصفرية.

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بتحليل ومناقشة النتائج أثبتت الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل في إدارة الحياة الوظيفية بكل مؤشرات المتمثلة في الترقية، التدريب والمسار الوظيفي، لا يؤثر بدرجة دالة في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي حيث أكدت الدراسة الميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي رفض الفرضيات المطروحة في إشكالية البحث، وأمكن الخروج بخلاصة مفادها أن إدارة الحياة الوظيفية للعاملين لا تؤدي إلى الالتزام التنظيمي إذن فالإدارة مطالبة بتفهم سلوكيات العاملين والاهتمام بالجانب الاجتماعي لهم وإتاحة فرص تدريبية ووظيفية متساوية أمام الجميع دون تحيز بما يحقق تكافؤ الفرص أمامهم، أي جعل العنصر البشري محور اهتمامها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يوجهها المركز.

الاستنتاج العام:

بناءً على نسبة الجدول "27" المتعلق بالفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للترقية المعتمدة على الالتزام التنظيمي بالمركز النفسي البيداغوجي، وأن الترقية حسب الجنس تؤثر على التزام العاملين وهذا ما يبينه الجدول رقم "12" بنسبة 62,1% حسب درجة التأثير، إلا أن الترقية بالمركز لا تؤثر على التزام العاملين وهذا ما يوضحه الجدول رقم "13" حسب السن بنسبة 75.5%، وبناءً على الجدول رقم "14" تبين لنا أن الترقية حسب المؤهل العلمي لا تؤثر في التزامهم مهم اختلفت المؤهلات العلمية الموجودة بالمركز بنسبة 75.6%، والجدول رقم "25" يوضح اثر الترقية المعتمدة على الالتزام حسب نوعية عقد العمل على أنه كل العاملين يؤكدون على أن الترقية لا تؤثر في التزامهم بمختلف أنواع عقود العمل بنسبة 89.1%.

تبين نسبة الجدول رقم "28" التعلق بالفرضية الثانية التي مفادها تؤثر البرامج التدريبية المستمرة على الالتزام التنظيمي بالمركز أنه لا توجد دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على الالتزام، وأن العاملين من الجنسين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في التزامهم بنسبة 59.4%، غير أنه يظهر أكثر لدى الإناث لأن التدريب يرتبط بإكسابهم مهارات جديدة وهذا ما يوضحه الجدول رقم "17"، ويوضح الجدول رقم "18" أن البرامج التدريبية المستمرة لا يؤثر في التزامهم حسب سنهم بنسبة 40.5%، وتؤكد من خلال الجدول رقم "19" أنه لا توجد دلالة إحصائية في درجة تأثير حسب المؤهل العلمي بنسبة 67.5%، ونلاحظ أن من خلال الجدول رقم "20" أن اتجاه العينة يتجه إلى أن البرامج التدريبية لا تؤثر على التزام العاملين حسب مختلف أنواع العقود.

ويتضح من خلال الجدول "29" المتعلق بالمحور الثاني الذي يجيب على الفرضية الثالثة على أنه لا توجد دلالة إحصائية أي انه يوجد بالمركز فرص تسمح بتطوير مسار العامل، ويوضح الجدول رقم "22" أن معظم الأفراد يؤكدون بأن المسار يؤثر في التزامهم حسب الجنس بنسبة 67.5%، ويتضح من الجدول "23" أن زيادة المعارف وتقييم أدائهم من أجل الحصول على فرص تسمح لهم بتطوير مساهمهم حسب السن بنسبة 78.3% ومن خلال الجدول رقم "24" أن المسار الوظيفي يؤثر في التزام العاملين حسب المؤهل العلمي وذلك بنسبة

64.8%، والجدول رقم "25" يوضح أنه توجد دلالة إحصائية حول تأثير المسار الوظيفي حسب نوعية عقد العمل بنسبة 70.26%.

وهذا ماجاءت به عكس دراسة بوزورين فيروز فيما يتعلق بإدارة الحياة الوظيفية ودورها في تحفيز العاملين التي توصلت إلى وجود تأثير لإدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين من الجنسين وبمختلف أعمارهم ومناصبهم وسنوات خبراتهم، بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف.

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- 2- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 3- أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 5- أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005.
- 6- أمين ساعتى: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 7- الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، مورش للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 8- العريفي محمد: السلوك التنظيمي، مورش للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 9- الفريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار الوائل للطباعة والنشر، عمان.
- 10- باسم الحميري: التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، دار الجامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 11- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة التنافسية للمنظمة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 12- جارى ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 13- جرينبرج وبارون: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 14- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
- 15- خضير كاظم حمود، ياسين كاسين الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 16- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003.

- 17- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، 2003.
- 18- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر.
- 19- زيد منير عنوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 20- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيق معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 24- طاهر محمود الكلاله: تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 25- عبد الرحمان توفيق: تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط1، القاهرة، 1998.
- 26- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 27- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1999.
- 28- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 29- علي غربي، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل قبرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 30- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 31- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 32- عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 33- غريب محمود سيد احمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.

- 34 - فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي، جامعة باتتة، 2007، 2008.
- 35 - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2000.
- 36 - محمد أحمد درويش: نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2008.
- 37 - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993.
- 38 - محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971.
- 39 - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الجامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 40 - محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41 - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 42 - مزياني محمد: العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب، وهران، 2003.
- 43 - منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النسر للتوزيع، 1976.
- 44 - مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية المدخل الإستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 45 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 46 - مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 112.
- 47 - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2003.
- 48 - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 49 - هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، الدار العربية للعلوم، ط3، بيروت، لبنان، 2006.
- 50 - يورك برس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 2005.

ب - مجلات وملتقيات:

- 51- حنا نصر الله: متطلبات التدريب والتنمية البشرية، أوراق ووقائع ندوة، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 52- رشدي عبد اللطيف وادي كامل ماضي: تخطيط المسار الوظيفي للمدراء بالجامعة الإسلامية، وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 15، ع02، غزة، فلسطين، 2007.
- 53- زهير الكايد: إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية الهاشمية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، الأردن، 1997.
- 54- زيان عاد لزيان محمد: أثر إدراك الأفراد لدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات المرفقة، مجلة البحوث، جامعة أوسيط: كلية التجارة: 2000.
- 55- عبد المحسن فالح اللحيد: تقييم البرامج التدريبية، أوراق ووقائع ندوة، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 56- نبيل محمد النادي: استخدام الوسائط المتعددة ضمن مجال التنمية البشرية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري، أوراق ووقائع ندوة، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، 1997.

ج-الرسائل الجامعية:

- 57- الحكيم حلمي حسين: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.
- 58- العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 59- الشلوى محمد بن فرحان: دار الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري والمدنيين والعسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2005.
- 60- العبادي أحمد حميد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مدارس تعليم العام بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، ط1، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1999.

- 61- أحمد ناصر الشيخ: التدريب والمسار الوظيفي، تجربة الشركة السودانية للاتصالات، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، القاهرة.
- 62- حواس أمير محمد: الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2003.
- 63- خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، ط1، البحرين، 2006.
- 64- رشا ناصر: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية للمدربين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تلمسان، 2007.
- 65- رفيق مرزوقي: أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية العامة بولاية سطيف، BCR, AMC, Baticim, Scaek، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2005، 2006.
- 66- سامية خميس أبو الندى: تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على قوات الجيش دراسة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية ط1، 2007.
- 67- سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005.
- 68- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2010.
- 69- صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مج20، ع1، دمشق، سوريا، 2004.
- 70- عماد الدين مصطفى: نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.
- 71- قشي إلهام: محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، 2008.

د - معاجم:

- 72- معجم الوسيط: معجم اللغة العربية، ط1، القاهرة، 1991.

A- Les ouvrages

- 73- Bernard martory, Daniel Crozet ; Gestion des Ressources, 6 éme édition, Paris, Dunod, 2005.
- 74- Clermont Barnabé ; La Gestion des ressources humaines en éducation, Canada, Les éditions agence darclnc, 1981.
- 75- Jacques Aubert ; Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre, op, cit.
- 76- Jean Diverrz ; politique et techniques de direction du personnel, 7émé édition, paris, Entreprise moderne d'édition, 1978.
- 77- Kumar B.pavanK, vijai N giri ; Effects of Age and expérience on job satisfaction and organzational commitment, Institute of chartered analysts of india, université journal of organzational behavior, n01.
- 78- Loic cadin, Francis Guérin ; Frédérique pigeyre, gestion des ressources humaine, pratique et éléments de théorie, paris, Dunod, 2002.
- 79- Mohamed mebtoul ; discipliné d'usiné, productivité et société en Algérie, office des publications universitaires, 1986
- 80- Philippe liéger, Le marketing des ressources humaines, paris, Dunod, 2004.
- 81- Pierre Bach ; le management de projets de formation en entreprise, administration et organisation, 1ere édition, Bruxelles, éditions de Boeck université, 2007.
- 82- Yves réale, Bruno Dufour ; le drh stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines, paris, Édition d'organisation, 2006.

الملاحق:

الملاحق رقم 1

الاستبيان

التعليمة:

في إطار تحضير بحث علمي حول دور إدارة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي في

المؤسسة نقدم لكم هذا الاستبيان:

الذي نأمل أن تجيبو على جميع فقراته وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لرأيكم مع

العلم أن المعلومات الواردة فيه ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي:

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

المحور الأول: المعلومات العامة:

الجنس: ذكر أنثى:

السن: (30-20) (40-30) (50-40)

مدة الخبرة: (5-0) (10-6) (15-11) (20-16)

المؤهل العلمي: جامعي ثانوي متوسط

نوعية عقد العمل: دائم مؤقت شبكة اجتماعية

المحور الثاني: إدارة الحياة الوظيفية:

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
الترقية					
					1- أستطيع أن أتحصل على فرص للترقية بالمركز .
					2- تتم الترقية على حساب معيار تقييم أداء العمال.
					3- تتم الترقية على أساس الأقدمية في العمل.
					4- تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين .
التدريب					
					5- استعدت من برامج تدريبية عديدة بالمركز .
					6- أتحصل على فرص تدريبية تساعدني في أداء مهام وظيفتي
					7-تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية شعوري بالانتماء
					8- تركز البرامج التدريبية على اكتساب مهارات معرفية وأدائية
المسار الوظيفي					
					9-يوجد بالمركز فرص تسمح لي بتطوير مساري
					10-يساعدني تقييم الأداء على تطوير مساري
					11-يوجد بالمركز أشكال جديدة لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي

					12- يأخذ المركز بعين الاعتبار الأقدمية في تطوير المسارات
					13- ليس لمركزنا أي تدابير لتطوير المسار الوظيفي للعمال

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

معارض جدًا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة
					14- سأكون سعيدًا إن بقيت حياتي الوظيفية في المركز
					15- أشعر بأنني جزء من عائلة المركز
					16- أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمركز
					17- أرى أن قيمي تنفق مع قيم المركز
					18- سيكون من الصعب أن أترك عملي في المركز
					19- أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار بالعمل في المركز
					20- أعتقد أن الشخص يجب أن يبقى منتميا لعمله دائما
					21- أعتقد أنه في هذا الوقت أن بقائي هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء

ملحق رقم 2: تحكيم الاستبانة

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الصفة	مكان العمل	الملاحظة
1	الدكتورة محساس	أستاذة	جامعة أكلي محند أولحاج ولاية البويرة	تصحيح العبارات والتعديل
2	الدكتور أرزقي	أستاذ	جامعة أكلي محند أولحاج ولاية البويرة	تصحيح الأخطاء
4	الدكتورة طويل كريمة	أستاذة	جامعة أكلي محند أولحاج ولاية البويرة	تعديل العبارات
5	الدكتور جديدي عفيفة	أستاذة محاضرة بقسم علم النفس	جامعة أكلي محند أولحاج ولاية البويرة	تصحيح الأخطاء الكتابية
6	الدكتور تامجيات عاشور	أستاذ	جامعة أكلي محند أولحاج ولاية البويرة	تعديل

الهيكل التنظيمي: للمركز النفسي البيداغوجي - عين بسام -

