

الأكاديمية الليبية – فرع مصراتة

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم العلوم الإدارية

شعبة الإدارة والتنظيم

رسالة ماجستير بعنوان :

تخطيط المسار الوظيفي وأثره في دوران العمل

”دراسة ميدانية على شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمدينة مصراتة”

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد الطالب:

محمد عبد الفتاح قدح

رقم القيد: 31417002

إشراف:

د . مختار مفتاح أبو صاع

الفصل الدراسي

ربيع 2018م

قرار لجنة المناقشة للطالب

محمد عبد الفتاح محمد قدح

للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (الإدارة والتنظيم)

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد/ رئيس الأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة رقم (246) لسنة 2018م الصادر بتاريخ 2018/07/18م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالب: محمد عبد الفتاح محمد قدح لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (الإدارة والتنظيم) وعنوانها:

(تخطيط المسار الوظيفي وأثره في دوران العمل: دراسة ميدانية عن
المجمع الاستثماري لمواد البناء مصراتة)

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (11:00 صباحاً) يوم السبت الموافق 2018/07/28م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعه الطالب في بحثه قررت اللجنة ما يلي: قبول الرسالة ومنح الطالب: محمد عبد الفتاح محمد قدح درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم الإدارة والتنظيم.

أعضاء اللجنة المناقشة	الصفة	التوقيع
السيد/ د. مختار مفتاح ابوصاع	مشرفاً ومقرراً	
السيد/ د. صلاح علي التميمي	عضواً	
السيد/ د. نبيل محمد الجعدي	عضواً	

يعتد

د. بالقاسم يوسف بازينة
عميد مدرسة العلوم الادارية والمالية بالأكاديمية
التوقيع:
التاريخ: 2018 / 7 / 13م

د. نبيل محمد الجعدي
رئيس قسم الإدارة والتنظيم بالأكاديمية
التوقيع:
التاريخ: 2018 / 7 / 13م

أ.د. علي محمد محمد رمضان
رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة
التوقيع:
التاريخ: 2018 / 7 / 13م



إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالب/ محمد عبدالفتاح قدح، المسجل بالأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة بقسم الإدارة والتنظيم تحت رقم قيد (31417002) أقر بأنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ (تخطيط المسار الوظيفي وأثره في دوران العمل) لنيل الدرجة العلمية (الماجستير) وأنني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية وباتباع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

والله على ما أقول شهيد

الاسم: محمد عبدالفتاح قدح

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٨ / ١١ / ٢٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه، الآية 114

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

أبي الغالي

إلى معنى الحب وإلى معني الحنان والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم جراحي... إلى أعظم انسانية في الوجود...

إمي الحبيبة

إلى من كانوا خير سند لي... إلى من عشنا معهم أيام طفولتنا... إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة...

إخوتي وأخواتي

إلى ملاكي القادم... إلى التي اخترتها لتكون شريكتي في هذه الحياة...

خطيبي

إلى كل من حمل معي شعار الحب والصدقة... إلى الذين لا تحلو الحياة إلا بوجودهم...

أصدقائي

الشكر والتقدير:

في البداية نحمد الله سبحانه وتعالى على فضله وعونه لي لإكمال هذا البحث بالصورة الملائمة.

وتقدم بخالص الشكر والعرفان الي من أرشدني ووجهني بكل رحابة صدر ولم يبخل عليا بوقته وجهده وتشجيعه ونصحه، وبذلك كان أهلاً للثقة التي وضعتها فيه.

أ.د. مختار مفتاح أبوصاع

كما توجه بالشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين قاموا بتدريسي وتعليمي طيلة فترة دراستي بالأكاديمية، وإلى كل من مدّ لي يد العون.

ونسأل الله أن يكون هذا البحث المتواضع ذو فائدة ونتيجة مثمرة في سبيل خدمة العلم.

والله ولي التوفيق

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل من خلال الالتزام الاستمراري كعامل وسيط يتوسط هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمصراته، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، وتم اتباع أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد المجتمع المستهدف (مديرين ورؤساء أقسام ومشرفين وموظفين) والبالغ عددهم (234) موظف، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في دوران العمل عن طريق تأثيره في مستوى الالتزام الاستمراري للعاملين، وبينت الدراسة ان المجمع يعاني من ضعف في تخطيط المسار الوظيفي وهذا الضعف ظهر جليا في تقصير إدارة المجمع في عملية توافق مهارات وخبرات العاملين مع الوظائف التي يؤدونها، وكذلك في الغموض الذي يواجه العاملين في معرفة فرص الترقى المتاحة أمامهم، إضافة إلى ذلك إهمال إدارة المجمع لعملية إشراك العاملين في وضع الخطط للمسارات الوظيفية وأن أغلبية الموظفين يشعرون بالالتزام استمراري مرتفع اتجاه المجمع أي انهم مستعدون لتركه إذا ما سنحت لهم فرصة عمل في منظمة اخرى.

على ضوء ذلك أوصت الدراسة بتشكيل لجنة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات لمراجعة وتطوير خطط المسار الوظيفي المتبعة بالمجمع، وإجراء ندوات ومؤتمرات وورش عمل لإرشاد الموظفين واطلاعهم على فرص الترقى المتاحة أمامهم، ومحاولة إشراكهم والخذ بمقترحاتهم حول هذه الخطط، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع الموظفين الذين قرروا ترك المجمع للوقوف على الأسباب التي دفعتهم لاتخاذ هذا القرار والعمل على معالجتها وتفاديها.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	فهرس المحتويات	5
ز	قائمة الجداول	6
ط	قائمة الأشكال	7
الإطار التمهيدي للدراسة		
2	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
6	أهداف الدراسة	3.1
6	فرضيات الدراسة	4.1
8	أهمية الدراسة	5.1
8	منهجية الدراسة	6.1
9	مصادر جمع البيانات	7.1
10	حدود الدراسة	8.1
10	متغيرات الدراسة	9.1
11	التعريفات الاجرائية	10.1
11	الدراسات السابقة	11.1
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
31	تمهيد	1.2
2.2 تخطيط المسار الوظيفي		
33	مفهوم تخطيط المسار الوظيفي	1.2.2
35	اهمية تخطيط المسار الوظيفي	2.2.2
38	اهداف تخطيط المسار الوظيفي	3.2.2
39	مراحل المسار الوظيفي	4.2.2
41	الاسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي	5.2.2
42	متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي	6.2.2
44	الاعتبارات التي تحدد فاعلية تخطيط المسار الوظيفي	7.2.2
3.2 الالتزام التنظيمي		
49	مفهوم الالتزام التنظيمي وتعريفه	1.3.2

الصفحة	الموضوع	ت
51	أهمية الالتزام التنظيمي	2.3.2
52	خصائص الالتزام التنظيمي	3.3.2
53	محددات الالتزام التنظيمي	4.3.2
55	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	5.3.2
58	أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري)	6.3.2
60	العامل الوسيط (الالتزام الاستمراري)	7.3.2
4.2 دوران العمل		
64	مفاهيم وتعريفات دوران العمل	1.4.2
66	أنواع ترك العمل (دوران العمل)	2.4.2
68	الأسباب المؤدية لارتفاع معدل دوران العمل	3.4.2
71	طرق خفض معدل دوران العمل	4.4.2
72	الآثار المترتبة على دوران العمل	5.4.2
75	النماذج النظرية المحدد لدوران العمل	6.4.2
79	الخلاصة	5.2
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة		
81	تمهيد	1.3
81	نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة	2.3
84	منهج الدراسة	3.3
87	مجتمع الدراسة	4.3
88	أداة الدراسة	5.3
90	صدق وثبات الاستبانة	6.3
95	الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات	7.3
96	الخلاصة	8.3
الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة		
98	تمهيد	1.4
98	خصائص مجتمع الدراسة	2.4
103	وصف تأثير محاور الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية	3.4
107	تحليل محاور الدراسة	4.4
125	اختبار فرضيات الدراسة	5.4
135	إنجاز أهداف الدراسة	6.4
138	النتائج والتوصيات	7.4
142	قائمة المراجع	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
26	أهم الاستنتاجات من الدراسات السابقة مقارنة مع الدراسة الحالية	1.1
41	تلخيص مراحل المسار الوظيفي	2.2
58	الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	3.2
87	تصنيفات العمالة بالمجمع حسب أخر احصائية	4.3
88	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقبالة لتحليل	5.3
89	توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة	6.3
90	تحويل مقياس ليكرت الخماسي الي درجات كمية	7.3
91	معاملات الارتباط بين فقرات متغير تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير	8.3
92	معاملات الارتباط بين فقرات متغير الالتزام الاستمراري والدرجة الكلية للمتغير	9.3
93	معاملات الارتباط بين فقرات متغير دوران العمل والدرجة الكلية للمتغير	10.3
94	الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	11.3
99	خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغير الوظيفة	12.4
100	خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغير العمر	13.4
101	خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي	14.4
103	تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة أثر نوع الوظيفة في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري ودوران العمل	15.4
105	تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير العمر في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري ودوران العمل	16.4
106	تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير المستوى التعليمي في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري ودوران العمل	17.4
107	يوضح تقسيم وصف اجابات أفراد المجتمع بقيم كمية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	18.4
108	التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور تخطيط المسار الوظيفي	19.4
115	التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الالتزام الاستمراري	20.4
119	التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور دوران العمل	21.4
126	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس معدل دوران العمل	22.4

الصفحة	عنوان الجدول	ت
127	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الأثر المباشر لتخطيط المسار في دوران العمل	23.4
128	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس الالتزام الاستمراري	24.4
129	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري	25.4
130	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس الالتزام الاستمراري ومقياس دوران العمل	26.4
131	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الالتزام الاستمراري في دوران العمل	27.4
132	معامل ارتباط المتعدد بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس الالتزام الاستمراري ومقياس دوران العمل كمتغير تابع	28.4
133	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري في دوران العمل	29.4

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
10	المتغير المستقل والمتغير التابع والعامل الوسيط	1.1
66	مخطط لأنواع ترك العمل	2.2
76	نموذج موبلي للتسرب الوظيفي	3.2
76	نموذج مارت وسيمون لترك العمل	4.2
77	نموذج جورج وجونز لترك العمل	5.2
78	الخطوات التي تسبق قرار ترك العمل	6.2
99	توزيع افراد المجتمع حسب نوع الوظيفة	7.4
100	توزيع افراد المجتمع حسب العمر	8.4
102	توزيع افراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	9.4
109	وصف فقرات المتغير المستقل	10.4
116	وصف فقرات العامل الوسيط	11.4
120	وصف فقرات المتغير التابع	12.4
134	نموذج العلاقة السببية بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري ودوران العمل	13.4

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للدراسة

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

6.1 حدود الدراسة.

7.1 متغيرات الدراسة.

8.1 التعريفات الإجرائية.

9.1 الدراسات السابقة.

1.1 مقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا يزال مديري المنظمات يبحثون عن أفضل السبل التي تجعل هذا المورد يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق ما تسعى إليه بكل كفاءة وفاعلية، يعتمد الاستثمار الأمثل لمدخلات وعناصر الإنتاج بصورة أساسية على المورد البشري، ولضمان تحقيق أفضل استثمار وعائد من وراء هذا المورد وضمان بقائه والاستفادة من خبراته، يقتضي الأمر العمل على توفير كل ما يدفعه ويحفزه لذلك.

وإدراكاً لهذه الأهمية للموارد البشرية اقتضت الحاجة لتبني هذه المنظمات لبرامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع قيمتها وأهمية الدور التي تقوم به لذلك استشعرت إدارة الموارد البشرية أهمية التخطيط للمسار الوظيفي كونه من أبرز الوسائل المستخدمة لتحقيق طموحات الموارد البشرية وتحقيق رضاهم وولائهم التنظيمي، الذي ينعكس بلا أدنى شك على استمرارهم بالعمل في المنظمة وحرصهم على تحقيق أهدافها (عناية، 2011).

فالتخطيط للمسار الوظيفي هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الموظفين بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، فمعاملة الفرد كالألة دون الاهتمام بالجانب النفسي وضمان مستقبله الوظيفي بالشكل الذي يحقق ما يتطلع له، سينعكس سلباً على إنجاز مهام عمله، وتضعف الرغبة لديه في البقاء والتشبث بالوظيفة بل العمل بالمنظمة ككل، وبالتالي يصبح عرضة لترك العمل بمجرد توفر فرصة للعمل في منظمة أخرى، فاستقرار العامل وبقائه في المنظمة لفترات طويلة اتضح حديثاً أنه سلوك غير مرغوب، نظراً لحاجة المنظمة لضخ خبرات ومؤهلات وأفكار جديدة، وفي الوقت نفسه فإن عمليات التترك الدائم وبصورة متكررة أمر في غاية الخطورة، نظراً لما تسببه عمليات التترك الدائم من ارتفاع في تكاليف الاختيار والتعيين لملء الوظائف

الشاغرة، وما قد يحتاجه الموظف الجديد من تكاليف تدريب واهتمام وتوجيه للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، إضافة إلى ما قد يرتكبه من أخطاء في العمل بالمراحل الأولى، فبالرغم من أهمية تخطيط المسار الوظيفي وأثره في زيادة الالتزام التنظيمي والرضا لدى الموظفين، وبالتالي زيادة الرغبة لديهم في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، إلا أنه ليس من السهل لإدارات المنظمات الإبقاء على معدل جيد من دوران العمل (المنظمة قيد الدراسة مثال).

عطفاً على ما سبق فإن هذه الدراسة تتطرق إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل في شركة المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراتة، وذلك من خلال التعرف على التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الالتزام الاستمراري لدى الموظفين، ومن ثم التعرف على أثر هذا التفاعل في دوران العمل.

2.1 مشكلة الدراسة:

مستقبل الموارد البشرية في المنظمة يكمن في الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتهم بالمنظمة، فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرف ما هي الوظيفية التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتملة أن يرقى أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل، فالمستقبل الوظيفي يمثل شيء هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة (عقيلي، 2005).

فالمنظمات الناجحة تقوم بتصميم خطط ترسم فيها المسار الوظيفي للعاملين، تعرف بخارطة سير، وتحقق هذه الخارطة فوائد عديدة للموظف والمنظمة، فمن خلال هذه الخارطة تزيد احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي وتعمل على خفض دوران العمل، وكذلك على زيادة الشعور بالالتزام لدى الموظفين، كما يمكن الاستفادة منها من خلال المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها بالمنظمة وجذب الكفاءات من الخارج (نصر الله، 2002).

بناءً على الاحصاءات التي المتوفرة لدى إدارة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء (المجتمع المستهدف بالدراسة) عن حركة دوران العمل لسنتين (2011، 2015) تبين ان المجمع يعاني من تزايد في معدل دوران العمل، حيث ان ما نسبته (24%) من اجمالي عدد العمالة ترك المجمع خلال سنة (2015)، وما نسبته (21%) من اجمالي عدد العمالة ترك المجمع خلال سنة (2016). وبعد التأكد من وجود هذه المشكلة اتخذ الباحث قرارا بدراسة أسباب هذه الظاهرة ومحاولة الوصول إلى حلول تساعد إدارة المجمع للحد من هذه الظاهرة وتخفيض معدل دوران الموظفين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للتعرف على العوامل المؤثرة في دوران العمل، وجد أن أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في الحد من هذه الظاهرة هي نظام الحوافز وحجم ضغوط العمل وفرص الترقى والتدرج الوظيفي وكذلك العلاقات مع زملاء العمل والمشرفين.

ولاختيار أهم تلك العوامل من وجهة نظر الموظفين بالمجمع، تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد (20) موظف، وجهت لهم عشر اسئلة (انظر الملاحق رقم 2) كانت موزعة على خمس عوامل وهي (ضغوط العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقات مع المشرفين، تخطيط المسار الوظيفي).

وكانت المقابلة متنوعة حيث شملت (5) موظفين قياديين (رؤساء أقسام) وكذلك (4) مشرفين، والباقي كانت مع الموظفين في الإدارة التشغيلية، فمنهم من تمت مقابلته بالمجمع، ومنهم خارج المجمع، واثنين منهم عبر الهاتف النقال.

وبعد تحليل وتصنيف البيانات النوعية لإجابات أفراد العينة حول هذه الاسئلة، اتضح أن أكثر غموض يواجهه أفراد العينة كان بخصوص فرص الترقى والتدرج الوظيفي المتاحة

امامهم، ومن هنا كان الدافع والمبرر لاختيار (تخطيط المسار الوظيفي) كعامل مستقل في هذه الدراسة.

فقرار ترك الموظف للمنظمة دائماً ما يكون مرتبط بدرجة التزامه اتجاه هذه المنظمة، فالموظف الذي يشعر بالالتزام العاطفي أو المعياري اتجاه المنظمة يكون اقل عرضة لترك المنظمة مقارنة بالموظف الذي يشعر بالالتزام الاستمراري، ونظراً لأن مشكلة الدراسة تركز بشكل أساسي على ظاهرة ترك الموظفين للمنظمة قيد الدراسة، ارتئينا أن يكون الالتزام الاستمراري العامل الوسيط الذي سنعتمد عليه في الربط بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في هذه الدراسة، حيث انا هذا النوع من الالتزام أكثر ارتباطاً من النوعين الآخرين (العاطفي والمعياري) بقرار ترك الموظف للمنظمة، فالالتزام الاستمراري يعني انا الموظف سيترك المنظمة بمجرد أن يتحصل على وظيفة اخرى.

الجدير بالذكر، أن هذه النسبة المرتفعة لمعدل دوران العمل قد تكلف إدارة المجمع مبالغ باهضة نتيجة لعمليات البحث والتعيين وتدريب موظف آخر ليحل مكان الموظف الذي ترك العمل، وإشارة الى حجم ما تتكبده المنظمات من تكلفة ناتجة عن ترك الموظفين، فقد بين التقرير الذي أصدره مركز التقدم الأمريكي والذي استند على تحليل (30) دراسة أجريت بين عامين (1992، 2007) تبين أن المنظمات تتكبد نتيجة لإحلال عامل مكان آخر خمس المرتب السنوي الذي يحصل عليه العامل الذي ترك المنظمة. (Boushey&Jane، 2012)

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة قيد الدراسة، حيث تتناول الدراسة التعرف على أسباب ارتفاع معدل دوران العمل، ودراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل من خلال الالتزام الاستمراري كعامل وسيط يتوسط هذه العلاقة، وللتعرف على هذه العلاقة بشكل دقيق وواضح فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الآتي:

ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري وانعكاسات هذا الاثر في معدل دوران العمل للموظفين في شركة المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراتة؟

3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الهدف الآتي:

التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في معدل دوران العمل في شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمصراتة باعتبار الالتزام الاستمراري كعامل وسيط. ولتحقيق الهدف الرئيسي سعت الدراسة إلى انجاز الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.
2. التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.
3. التعرف على أثر الالتزام الاستمراري في معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.
4. التعرف على أثر التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الالتزام الاستمراري في معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.

4.1 فرضيات الدراسة:

باعتبار اننا استخدمنا الالتزام الاستمراري كعامل وسيط في هذه الدراسة، أي انه عامل يتوسط العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل ولم يكن استخدامه كبعد لأحدي المتغيرين (المستقل والتابع)، وعليه فإنه ولقياس هذه العلاقة

إحصائياً بشكل علمي ودقيق يجب ان تكون الفرضيات موضوعة لاختبار تأثير تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري وكذلك لاختبار تأثير الالتزام الاستمراري في دوران العمل، وكذلك اختبار أثر تفاعل تخطيط المسار الوظيفي مع الالتزام الاستمراري وكيف يؤثر هذا التفاعل في دوران العمل، أي انه كيف يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري وكيف ينعكس هذا التأثير على معدل دوران العمل، لذا فإن فرضيات الدراسة كانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يتوسط الالتزام الاستمراري العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل في شركة المجمع الاستثماري لمواد البناء مصراتة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الالتزام الاستمراري للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام الاستمراري ومعدل دوران العمل للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.
4. يوجد أثر دال احصائيا لتفاعل تخطيط المسار الوظيفي مع الالتزام الاستمراري في التأثير على معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراتة.

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بصفة عامة في النتائج المتوقع أن تصل إليها والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل وذلك من خلال دراسة أثر التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري وكيف ينعكس هذا التفاعل على معدل دوران العمل، بالإضافة إلى حادثة الموضوع حيث أنه وعلى حسب علم الباحث لا توجد إلا دراسة واحدة فقط في بيئتنا المحلية تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، وبالتالي ستساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بدراسة يمكن الاعتماد عليها في إجراء دراسات لاحقة يقوم بها الباحثون، وكذلك النتائج العلمية والعملية التي سيتم التوصل إليها والتي ستفيد مديري المنظمات بشكل عام والمنظمة قيد الدراسة بشكل خاص في فهم مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي في الحد من معدل دوران العمل.

6.1 منهجية الدراسة:

• منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها، تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كمياً وكيفياً، ولزيد من التوضيح حول هذا المنهج انظر الفصل الثالث ص (84).

• مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمالة الوطنية داخل شركة المجمع الاستثماري لمواد الخام بمصراتة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وعاملين، وتم إجراء دراسة مسحية (مسح شامل لمجتمع الدراسة) والبالغ عددهم حسب آخر إحصائية (234) عامل.

- أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المجتمع المستهدف، حيث صممت بما يتوافق مع أهداف الدراسة، ووزعت على جميع أفراد المجتمع المشار اليه وذلك بعد تحكيمها وضمان صدقها وثباتها.

- أداة التحليل:

تم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي.

7.1 مصادر جمع البيانات:

تتعدد وتختلف مصادر جمع البيانات وقد اعتمدنا على مصدرين في جمع البيانات كما يلي:

- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية في تدعيم الجانب النظري للدراسة، والتي تتمثل فيما سبق من أبحاث ودراسات في مختلف الدول والمؤسسات التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمجلات العلمية والمؤتمرات والتقارير الرسمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت الموثوقة.

- المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، والتي تتمثل في البيانات الأولية والتي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي خصصت لهذا الغرض وصممت ووزعت على أفراد العينة المذكورة.

8.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية بالنسبة لهذه الدراسة بالمجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراتة.

- الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة خلال سنة 2017، 2018م.

9.1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل:

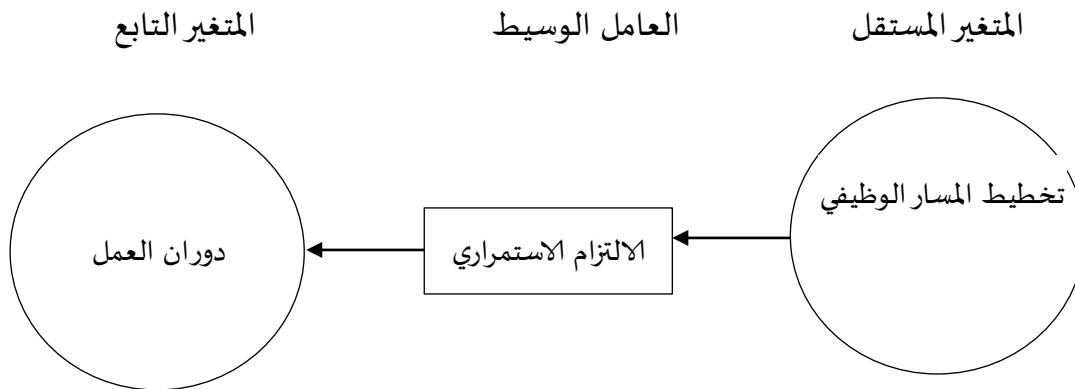
– تخطيط المسار الوظيفي.

- المتغير التابع:

– دوران العمل.

- العامل الوسيط:

– الالتزام الاستمراري.



شكل رقم (1.1) يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع والعامل الوسيط

10.1 التعريفات الإجرائية:

- **المسار الوظيفي:** هو سلسلة متتالية من الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية يمكن أن يشغلها قبل وصوله لمرحلة التقاعد.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** هو نشاط منظم ورسعي، يقوم به الأفراد والمنظمة على حد سواء، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية بما يحقق طموحاته وأهدافه، والمنظمة يقع على عاتقها توضيح المسارات التي تحقق غايات وطموحات موظفيها، سواء بالتقدم العموديا أو الانتقال لوظيفة أخرى أفقياً، وبما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.
- دوران العمل:** ترك الموظف للمنظمة بقرار شخصي يتخذه لعدم شعوره بالرضا عن الوظيفة أو أي سبب آخر قد يدفعه لاتخاذ هذا القرار والانتقال إلى منظمة أخرى.
- **الالتزام الاستمراري:** ويقصد به مقدار حاجة الفرد إلى البقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل بها، وإدراكه للتكاليف والخسائر التي قد تلحق به إذا ما انتقل إلى منظمة أخرى.

11.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (Bonds، 2017) بعنوان: الالتزام التنظيمي للموظفين ومغادرة الوظيفة.
- دراسة استطلاعية على موظفين مراكز الاتصال بالولايات المتحدة الأمريكية
- قد يظهر الموظفون الذين يرغبون في مغادرة شركاتهم معنويات منخفضة وبالتالي التزام منخفض، مما قد يؤثر على طريقة تفاعل الموظفين مع العملاء، وكان الغرض من هذه الدراسة الترابطية هو دراسة العلاقة بين مشاعر الموظفين من ناحية التزامهم المعنوي والعاطفي والاستمراري، ونوايا مغادرتهم لمنظماتهم، والعينات المستهدفة في هذه الدراسة هم الأفراد الذين لديهم سنتين أو أكثر من الخبرة في مراكز الاتصال بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت

الدراسة على نموذج ألين المكون من ثلاث عناصر، وتم جمع البيانات عن طريق دراسة استقصائية عبر برنامج الفيس بوك ولينكدان، وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي ومغادرة الموظفين لمنظماتهم.
- أظهرت الدراسة أن الالتزام المعياري يمثل أقوى علاقة مع مغادرة الموظفين لمنظماتهم.
- أظهرت الدراسة أن شعور الموظفين بالالتزام الاستمراري يعتبر أكثر عرضة من ناحية تركهم لمنظماتهم.
- وكانت أهم توصيات الدراسة:
- حث القادة والمديرين لفهم أكثر للعلاقة بين التزام الموظفين العاطفي والمعياري والاستمراري ونوايا مغادرة وظائفهم.

• دراسة (Gebbels، 2016) بعنوان: المسارات الوظيفية في الضيافة: نهج تاريخ الحياة.

دراسة استطلاعية لآراء التاركن لمهنة الضيافة

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أسباب ترك خريجي إدارة الضيافة لهذه المهنة، وتشير الدراسات السابقة إلى بعض الاجابات مثل (طبيعة ظروف العمل، عدم التخطيط للمسار الوظيفي) حيث ركزت هذه الدراسة اهتمامها على عملية مغادرة مهنة الضيافة، عن طريق استكشاف التفاعل بين الكفاءة الذاتية والميراث الوظيفي، وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، وذلك للحصول على فهم أعمق عن كيفية وصول خريجي إدارة الضيافة إلى قرار مغادرة هذه الوظيفة، واتبعت هذه الدراسة منهج تاريخ الحياة التي تسمح باستكشاف تجارب الحياة الفريدة، وفهم متعمق للقرارات الاكاديمية والمهنية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة شبة المنتظمة لجمع

البيانات، حيث أجريت مقابلات مع خريجي إدارة الضيافة الذين لم يعدوا يعملون في هذه المهنة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- تبين من الأدلة التجريبية أن قرار مغادرة قطاع الضيافة هو نتيجة قوة تراكمية من الأحداث، وهو ما يفسر التفاعل بين المفاهيم الثلاثة في هذه الدراسة.
- إن الخروج من هذا القطاع هو نتيجة لرحلة تراكمية، تتخللها نقاط تحول وظيفية هامة، تؤدي بشكل أساسي في زيادة سرعة انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي.
- وكانت أهم توصيات الدراسة:
- اقتراح نهج تعاوني لإدارة المناخ الوظيفي لهذه المهنة.

• دراسة (Hussain، 2016) بعنوان: نوايا ترك الموظفين المغتربين الذين يعملون في

قطاع الصحة بالإمارات العربية المتحدة بدافع ذاتي، دراسة استطلاعية لأراء

الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية بدولة الامارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة إلى لتطوير نموذج لنوايا ترك الموظفين المغتربين الطوعي من خلال تحديد اثار ثلاث قوي رئيسية تؤثر على قرار ترك المغتربين وهي (الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي، الاحباط) وكذلك دراسة امكانية تعميم هذا النموذج في سياق غير غربي، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وكانت عينة الدراسة تتكون من 204 موظفا يعملون في مؤسسات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي أثراً سلباً بنوايا ترك المغتربين الذين بادروا بأنفسهم بترك وظائفهم.

- إن العلاقات مع زملاء العمل كان له الأثر الأكبر على نوايا ترك الموظفين المغتربين لوظائفهم، ويؤثر أكثر من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، بينما العلاقات خارج نطاق العمل لم يكن لها تأثير.

- تظهر النتائج وجود علاقة ايجابية كبيرة بين نوايا ترك العمل بدافع ذاتي والإحباط، أي أن أكثر ما يجعل الموظف يتخذ قرار الترك هو شعوره بالإحباط.

• دراسة (عبد الكريم، 2014) بعنوان: أثر تخطيط المسار الوظيفي علي رضا الموظفين، دراسة تطبيقية على الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ولتحقيق جملة من الأهداف والتعرف علي طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي ودراسة أثر المتغيرات الشخصية في الرضا الوظيفي والتعرف على مدي التوافق بين التأهيل العلمي للموظف والوظائف التي يقوم بها وتحديد مدي وضوح الصلاحيات والحرية في اختيار الموظف للمسار الوظيفي، وتحديد العوائق والدوافع الشخصية في طريق تخطيط المسار الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، أيضاً المنهج التاريخ الوثائقي فضلاً عن المنهج الاستقرائي، واعتمدت الدراسة علي استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- الاستقرار الوظيفي يتحقق عن طريق تخطيط المسار الوظيفي.

- ليس هناك حريه لاختيار الموظف للوظيفة.

- الرضا الوظيفي يتحقق بالتدريب والخبرة.

- تساعد الأنظمة والقوانين المتبعة في الهيئة على التخطيط للمسار الوظيفي.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة وضع مفاهيم واضحة للمسار الوظيفي.
 - توفير بيئة تنظيمية في الهيئة تساعد على التخطيط للمسار الوظيفي.
 - ضرورة توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية للموظفين.
 - ضرورة تحقيق أمن وظيفي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- دراسة (طويل، 2013م) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، بقطاع غزة، وكذلك قياس تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه العلاقة، وتابع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان صممت لهذا الغرض، وكانت أهم نتائج الدراسة:
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمجالاتها (معدل الإنتاجية لدى الموظفين، مستوى الدافعية، درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مشاركة الموظفين في صناعة القرار) وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحثن حول تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية طبقاً لمتغيرات (الجنس، والعمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
 - وأوصي الباحث بتصميم منظومة ونماذج مقترحة لتخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية للموظفين، وإطلاعهم على هذه الخطط بصورة مسبقة مما يؤثر على زيادة ولائهم للمنظمة ويساعد على خلق حالة من الاستقرار، وتقديم النصح والإرشاد والمساعدة

لجميع الموظفين لتحقيق طموحاتهم وأهدافهم، وتوضيح العلاقة بين الدافعية للعمل والمسار الوظيفي.

- دراسة (العيساوي، 2012) بعنوان: العوامل المسببة للرضا الوظيفي وعلاقتها برغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، دراسة ميدانية على المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المسببة للرضا الوظيفي المتمثلة في (ظروف العمل - الاستقرار الوظيفي - الرؤساء والمرؤوسين - المرتب والحوافز - توقعات الفرد - قيمة الإنجاز - العدالة) والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان صممت لهذه الغاية، واشتملت على معلومات شخصية عن أفراد العينة، وعن مقياس خاص بالعوامل المسببة للرضا الوظيفي، ومقياس للرغبة في الاستمرار بالعمل، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ومعامل الارتباط (بيرسون) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، وكانت أهم نتائج الدراسة:-

- تبين أن ظروف العمل ملائمة، ويوجد استقرار وظيفي، وتوقعات أفراد العينة وقيمة انجازهم مرتفعة، إلا أن المرتبات والحوافز غير مجدية وقليلة، علاوة على أن العدالة في التعامل بالمؤسسة قيد الدراسة قليلة.
- وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا مجتمعة والرغبة في الاستمرار بالعمل.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- تعزيز وتطوير بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفير لهم كافة الامكانيات للعمل بطرق مريحة، مما يعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين ويحفزهم على العمل.
- تحسين سلم الرواتب المعمول به في المؤسسات قيد الدراسة، وتحسين نسبة الزيادة السنوية على المرتب، حتى يزيد الرضا عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم، وبالتالي تكفي دخولهم لإشباع الاحتياجات الرئيسية لأسرهم، والنظر بشكل جدي في نظام المكافأة، مع الأخذ في الاعتبار غلاء المعيشة، وحتى لا يفكر العامل بترك العمل إذا توفرت فرصة بديلة.
- توفير فرص تدريب في مجال العمل، وتطوير وسائل جديدة لأداء العمل بصورة متميزة، حتى لا يشعر العامل بالملل والروتينية في العمل.
- العمل على إبقاء مستوى الإنجاز مرتفعاً ومحاولة زيادته، حتى تتمكن المؤسسة من جعل الموظفين أكثر ولاء.

• دراسة (الفصعوني، 2012) بعنوان: التكيف الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي،

دراسة ميدانية على الممرضات الليبيات العاملات في المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التكيف الوظيفي لدى الممرضات الليبيات العاملات بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي ومستوى الالتزام التنظيمي للممرضات الليبيات العاملات بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي، وتم جمع البيانات اللازمة بواسطة استمارة الاستبانة من العينة محل الدراسة، بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث استعانة الباحثة بأسلوب الاحصاء الوصفي.

وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- عدم وجود تدني لمستوي التكيف الوظيفي لدى الممرضات الليبيات بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي.

- وجود علاقة طردية بين التكيف الوظيفي والالتزام لدى الممرضات العاملات بمدينة بنغازي، وهذا مؤشر على أنه كلما زاد التكيف الوظيفي قابله زيادة في الالتزام لدى الممرضات العاملات بمدينة بنغازي.

وكانت أهم توصيات الدراسة كما يلي:

- أن عملية التكيف التنظيمي هي في جوهرها عملية تعلم مستمر لذلك فان على المستشفيات التابعة لمدينة بنغازي تخطيط وتنظيم واعداد وتقييم برامج تدريبية لكل الممرضات لزيادة معارفهم سواء الفنية المتخصصة أو العامة أو لزيادة مهاراتهم سواء في التعامل مع المرضى أو المهارات اللازمة لأداء العمل حتى نزيد من درجة توافقهم وانسجامهم مع بيئة العمل الموجودة بالمستشفى.

• دراسة (الفاضل، 2011) بعنوان: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية وتخطيط المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- إن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي: تدريب الموظفين بوزارة التربية والتعليم على إتقان القيام بمهام وظائفهم، وانتقاء

الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة، إثراء معلومات الموظفين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمالهم في العمل.

– إن الاتجاهات القوية من قبل الموظفين بوزارة التربية والتعليم نحو الامن الوظيفي هي: التفكير بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج الوزارة، والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة، والطمانينة على مصدر دخل ثابت.

– إن المعوقات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الامن الوظيفي لدى الموظفين بوزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي: قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل اليها الموظف، عدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

– تزويد الموظفين في ادارات وزارة التعليم والتربية بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

– إثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح الموظفين فرصا أكبر للترقى في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله.

• دراسة (Jaaron، 2010) بعنوان: الهياكل العضوية لخدمات دعم التصنيع، دور الالتزام العاطفي، دراسة استطلاعية على ثلاث مراكز دعم التصنيع في بريطانيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية تنفيذ الهيكلية العضوية، من خلال تصميم هيكلية عضوية لخدمات دعم التصنيع، مما يزيد الالتزام العاطفي عند موظفي الخطوط الأولى بدرجة كبيرة، وقد أظهرت الأبحاث أن الالتزام العاطفي له أهمية خاصة في مكان العمل حيث تبين أن له الاثر الأكبر على أداء الأفراد وسلوك العمل والفاعلية التنظيمية والتقليل من معدلات ترك الموظفين، وقد تم اختبار ثلاث منظمات في هذه الدراسة البحثية، وأسس تصميم متعدد

الحالات لجمع البيانات الكمية والنوعية، وتم تحليل النتائج لكل حالة على حده، قبل تحليلها بشكل مرتبط، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- إن مراكز الاتصال بصدد إنشاء هيكل تنظيم عضوي لخدمات دعم التصنيع من شأنه أن يحسن ظروف عمل الموظفين.

- وكشفت نتائج المقارنة بين المنظمات التي تعتمد على الهيكلية العضوية، أن مستوى الالتزام العاطفي لدى موظفيها أكبر من مستوى الالتزام العاطفي للموظفين الذين يعملون ضمن المنظمات التي تعتمد الهيكلية الميكانيكية.

- وكشفت الدراسة أن التزام الموظف العاطفي يعود بالاستفادة على مستوى المنظمة والموظفين.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- وضعت الدراسة منهجية جديدة لتطبيق الهياكل العضوية كنموذج لخلق القيمة، وتتكون هذه المنهجية الناشئة من ست مهام رئيسية ومعايير لصنع القرار.

- إن المنظمات الصناعية تحتاج إلى تشكيل اقسام لخدمات الدعم الخاصة بها تتبع الهياكل العضوية، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

• دراسة(الطيرة،2009) بعنوان: العوامل المؤثرة في رغبة الموظفين في ترك العمل،

دراسة ميدانية على الموظفين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في رغبة الموظفين في ترك العمل في الشركات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، واهتم بوصفها وصفا دقيقا، حيث تم ترتيب وتبويب البيانات التي تم الحصول عليها في العمل الميداني وتحليلها ودراستها باستخدام الأساليب الإحصائية، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة انه لا يوجد اختلاف معنوي في نسبة الموظفين الراغبين في ترك العمل في الشركات محل الدراسة بالنسبة للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الراتب، الانبعاث للدراسة، التكاليف بأعمال الوظيفة الحالية، الاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية) وأن هناك اختلافاً معنوياً في نسبة الرغبة في ترك العمل في الشركات محل الدراسة باختلاف (الجنس، الولاء التنظيمي).

- أظهرت نتائج الدراسة أن احتمال تسرب الموظفين الذين لديهم التزام منخفض أكبر من احتمال تسرب الموظفين الذين لديهم التزام مرتفع.
وكانت أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة وضع خطط استراتيجية وبرامج من شأنها الحد من هذا التسرب (ترك العمل)، والمحافظة على الموظفين وبالأخص فئة (الذكور) وتوفير المتطلبات والمزايا التي يري العامل أنها متوفرة في الجهات أو القطاعات التي ينوي الانتقال اليها والعمل فيها.
- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي، والقيام بتشجيع الموظفين من خلال اشعارهم بمكانتهم وإعطائهم القدر الكافي من الاحترام والتقدير.
- المحافظة على العناصر ذوي الخبرات الطويلة في الشركات محل الدراسة، والاستفادة منها في برامج التدريب والتنمية للعناصر الجديدة والتي تم توظيفها حديثاً.

• دراسة (الحري، 2008) بعنوان: "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص" الأسباب والحلول المقترحة، دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي بالعمالة الوطنية إلى التسرب الوظيفي من القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتقديم حلول ومقترحات قد تساعد في التغلب على أسباب هذا التسرب الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداء لجمع البيانات، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كأداة لتحليل البيانات، وكانت اهم نتائج الدراسة كما يلي:

- تتعدد الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وجاءت بالمرتبة الأولى أنه لم يكن هناك مسار وظيفي واضح للترقية، وهذا يزيد من احباط الموظف ويولد لديه الخوف على مستقبله الوظيفي، مما يدفعه لترك العمل والبحث عن عمل آخر يوفر له فرص أكبر للترقية.

- جاءت في المرتبة الثانية والثالثة عدم الشعور بالعدالة في التقويم الوظيفي وعدم الشعور بالأمن الوظيفي مرتبة على التوالي، وهذا ما يؤدي إلى شعور الموظفين بالقلق حيال مستقبلهم الوظيفي.

وكانت أهم توصيات الدراسة كما يلي:

- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص وتهيئة بيئة العمل المناسبة للحد من التسرب الوظيفي وذلك من خلال العديد من العوامل أهمها:

- وضع معايير محددة للترقية وتحديد المسار الوظيفي لكل وظيفة.
- الالتزام بأسس العدالة عندا تقويم الأداء الوظيفي.
- توفير الأمن الوظيفي من خلال وضع ضوابط محددة لقرارات إنهاء الخدمة وربطها بشروط جزائية.
- دراسة (حويحي، 2008) بعنوان: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي على قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل وكل من ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، العدالة.

وقد أوصي الباحث بالعديد من التوصيات والتي من شأنها تحسين مستوى الرضا الوظيفي في الاتحاد ومن أهمها العمل على تحديث وسائل التقنية المكتبية وتطوير المعدات والأدوات، وتحسين مستوى الاستقرار الوظيفي، وإيجاد سلم رواتب موحد، وتوفير فرص التدريب والترقي، وتوفير نظام لتقييم الأداء، وتوفير جو من المساواة في التعامل.

• دراسة (Al Esmael، 2007) بعنوان: دراسة مقارنة للالتزام بالمنظمات في القطاع

العام والخاص بدولة قطر، دراسة استطلاعية لأراء الموظفين في القطاعين الخاص والعام بدولة قطر.

هدفت الدراسة لتحقيق من الدراسات السابقة لها، لتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي في دولة قطر على وجهه الخصوص، حيث تم دراسة تأثير المتغيرات الشخصية، وخصائص الوظيفة، والخصائص التنظيمية، وجوانب الرضا الوظيفي للموظفين فيما يتعلق بالالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتم اختبار البيانات باستخدام ارتباط بيرسون وتحليل التباين واختبار (T) وكانت اهم نتائج الدراسة:

– إن الموظفين غير القطريين أبدوا مستويات أعلى من الالتزام من الموظفين القطريين.

- إن انعدام المساواة وعدم الكفاءة الشخصية وانعدام الأمن الوظيفي تعتبر من أهم الأسباب المحتملة لانخفاض الالتزام لدى الموظفين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والمعياري، بينما كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الاستمراري ضعيفة. وكانت أهم توصيات الدراسة:

- العمل على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين لما له أهمية في التخفيض من نوايا ترك العمل، وكذلك زيادة الاستجابة لتغيرات التنظيمية.

• دراسة (Tong، 1999) بعنوان: دراسة حول الالتزام التنظيمي والمهني بين الممرضات

في سنغافورا، دراسة استطلاعية على مجموعة من المستشفيات في سنغافورا. قد استحوذت قضايا الالتزام على الاهتمام الكبير للمنظمات والقائمين على البحوث. إن منظمات الخدمات الصحية في سنغافورة حريصة على وضع استراتيجيات تنظيمية مناسبة لتعزيز مستويات التزام الموظفين في مجال التمريض بالمؤسسة والمهنة، ويحدونا الأمل في أن نساهم بطريقة أو بأخرى على تخفيف معدل ترك الممرضات اللاتي يشغلون حالياً في إحدى المنظمات. ولذلك، أجريت الدراسة الحالية للتحقيق من مستويات التزام الممرضات في منظمات الخدمات الصحية في السياق الآسيوي لسنغافورة مع محاولة تحديد الاختلافات بين مستوى الممرضات من الالتزام التنظيمي والالتزام المهني وكذلك تحديد آثار المتغيرات الشخصية للممرضات على التزامهم التنظيمي، والتأكد من العلاقات بين الرضا الوظيفي العام للممرضات والتزامها التنظيمي والالتزام المهني، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم جمع ما مجموعه 2424 استبان من ممرضات في ست مستشفيات حكومية وأربع مستشفيات خاصة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- الممرضات وبغض النظر عن انتماءاتهن التنظيمية إلى القطاع العام أو الخاص، يملن إلى إظهار مستوى أعلى من الالتزام بالمهنة مقارنة بالمنظمة.

- يبدو أن المتغيرات الشخصية (السن والمركز الوظيفي ومستوى الرواتب) للممرضات في كل من المستشفيات الحكومية والخاصة قد أحدثت أثراً على التزامهن التنظيمي، ومن هذه المتغيرات، يبدو أن مستوى المرتبات كان له أكبر الأثر على والالتزام التنظيمي.
- لم تميل الممرضات في المستشفيات الخاصة إلى إظهار التزام أكبر بالمنظمة من نظيرتهن في المستشفيات الحكومية.

• دراسة (الصغير، 1999) بعنوان: دوران العمالة "أسبابها، اثارها، علاجها، دراسة ميدانية عن بعض الشركات الخدمية بمدينة طرابلس".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ظاهرة دوران العمل بالمنظمات وبين بعض المتغيرات الأخرى التي تشكلها (نظام الحوافز والمكافأة والمواصلات وتوفير فرص العمل البديلة وموقع المنظمة، وكذلك توضيح الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل المنظمات في إدارة هذه الظاهرة بفاعلية وتحديد النتائج الايجابية والسلبية لهذه الظاهرة، وانتهجت هذه الدراسة أسلوباً يجمع بين المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي الحقلية أيضاً من خلال المعاينة الفعلية لهذه الظاهرة بالمنظمات قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة برامج الاكسيل للجداول الإلكترونية وكذلك مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تبين من خلال الدراسة أن من أهم الأسباب التي تؤثر على معدلات دوران العمل عدم توفر فرص التدريب والترقي.
- تبين من خلال الدراسة أن ما نسبته 88% من الباحثين لن يترددوا في ترك العمل في حالة ما توفرت لهم فرص عمل بديلة.
- وكانت أهم توصيات الدراسة كما يلي:
- العمل على تحسين ظروف العمل كالتدريب والترقي.

- الاهتمام بدراسة وقياس معدلات دوران العمل وتقدير تكلفتها من قبل الإدارات ذات الاختصاص بالشركات قيد الدراسة.

بعد عرضنا لهذه الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتحليلها وتفسيرها لاستخراج أهم الاستنتاجات مقارنةً بالدراسة الحالية، وتم تلخيصها بالجدول التالي:

جدول رقم (1.1) أهم الاستنتاجات من الدراسات السابقة مقارنة مع الدراسة الحالية

ر.س	عنوان الدراسة	اسم الباحث	أهم الاستنتاجات مقارنة مع الدراسة الحالية
1	الالتزام التنظيمي للموظفين ومغادرة الوظيفة.	Bonds 2017م	ركزت دراسة Bonds على الانواع الثلاثة من الالتزام التنظيمي ودراسة أثرها على مشاعر الموظفين ونوايا مغادرتهم لوظائفهم، فيما سيقصر تركيزنا في الدراسة الحالية على الالتزام الاستمراري فقط والتعرف على الاثر الذي يحدثه دوران العمل، وكانت دراسة Bonds دراسة استقصائية اعتمدت على المواقع الإلكترونية في جمع البيانات، فيما سنعتمد في الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
2	المسارات الوظيفية في الضيافة: منهج تاريخ الحياة.	Gebbels 2016م	ركزت دراسة Gebbels على فهم العلاقة بين الكفاءة الذاتية والميراث الوظيفي وتأثيرهما في مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك لمعرفة هل لهذه العلاقة دور في اتخاذ موظفين مهنة الضيافة قرارهم بمغادرتهم هذه المهنة، بينما ستركز الدراسة الحالية على تخطيط المسار الوظيفي وكيف يؤثر في مستوى الالتزام الاستمراري لدى الموظفين وانعكاسات هذا التأثير في دوران العمل، واعتمدت دراسة Maria على المنهج التاريخي والمقابلة كأداة لجمع البيانات، فيما سنعتمد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
3	نوايا ترك الموظفين المغتربين الذين يعملون في قطاع الصحة بالإمارات العربية المتحدة بدافع ذاتي.	Hussain 2016م	ركزت دراسة Hussain على التعرف واكتشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والاحباط ومدي تأثير هذه العوامل في قرار ترك المغتربين لوظائفهم، بينما ستركز الدراسة الحالية على معرفة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي كعامل مستقل والالتزام الاستمراري كعامل وسيط ومدي تأثير هذه العلاقة في دوران العمل، واعتمدت دراسة Taiba على المنهج الكمي، فيما سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

ر.س	عنوان الدراسة	اسم الباحث	أهم الاستنتاجات مقارنة مع الدراسة الحالية
4	أثر تخطيط المسار الوظيفي علي رضا الموظفين.	عبد الكريم 2014م	ركزت دراسة عبد الكريم على معرفة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي، بينما سنركز في هذه الدراسة على معرفة كيف يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل، واعتمدت دراسة عبد الكريم على المنهج الوصفي والتاريخي والاستقرائي، فيما يقتصر اعتمادنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.
5	تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.	طويل 2013م	ركزت دراسة طويل على تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الفاعلية التنظيمية، حيث اهتمت تأثير تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل، وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية.
6	العوامل المسببة للرضا الوظيفي وعلاقتها برغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل.	الغيساوي 2012م	ركزت دراسة الغيساوي على معرفة تأثير مجموعة من العوامل المسببة للرضا الوظيفي وهي (ظروف العمل - الاستقرار الوظيفي - الرؤساء والمرؤوسين - المرتب والحوافز - توقعات الفرد - قيمة الإنجاز - العدالة) وعلاقتها برغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، ولكنها اهتمت دور تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية.
7	التكيف الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.	الفصعوني 2012م	ركزت دراسة الفصعوني على العلاقة بين التكيف الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي بشكل عام، بينما سنركز في هذه الدراسة على تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الالتزام الاستمراري وكيف تنعكس هذه العلاقة في التأثير على دوران العمل.
8	تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي.	الفاضل 2011م	ركزت دراسة الفاضل على معرفة دور تخطيط المسار الوظيفي في شعور الموظفين بالأمن الوظيفي، واهملت دوره في دوران العمل، وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية.
9	الهياكل العضوية لخدمات دعم التصنيع، دور الالتزام العاطفي.	Jaaron 2010م	ركزت دراسة Jaaron على أثر الهياكل العضوية في التزام العاطفي، وبينت أهمية الالتزام العاطفي في الحد من دوران العمل، ولكنها اهتمت الالتزام الاستمراري وكذلك دور تخطيط المسار الوظيفي وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية، واعتمدت دراسة Jaaron على تصميم متعدد لجمع البيانات، فيما سنعتمد في الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ر.س	عنوان الدراسة	اسم الباحث	أهم الاستنتاجات مقارنة مع الدراسة الحالية
10	العوامل المؤثرة في رغبة الموظفين في ترك العمل.	الطيرة 2009م	ركزت دراسة الطيرة على معرفة أثر التكيف الوظيفي والاغتراب الوظيفي والثقة التنظيمية في رغبة الموظفين بترك العمل، واهملت دور تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري في هذه العلاقة وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية.
11	تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص " الأسباب والحلول المقترحة.	الحربي 2008م	ركزت دراسة الحربي علي العديد من العوامل التي قد تسبب في تسرب العمالة الوطنية، كان من ضمن هذه العوامل تخطيط المسار الوظيفي، ولكنها اهتمت دور الالتزام الاستمراري وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية.
12	أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل.	حويحي 2008م	ركزت دراسة حويحي على الرضا الوظيفي ودرست العوامل المسببة للرضا الوظيفي، ومدى تأثير هذه العوامل في رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، ولكنها اهتمت دور تخطيط المسار الوظيفي في هذه العلاقة وهذا ما سنركز عليه في هذه الدراسة.
13	دراسة مقارنة للالتزام بالمنظمات في القطاع العام والخاص بدولة قطر.	Al Esmael 2007م	ركزت دراسة Al Esmael على معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمات القطرية، وذلك بدراسة عدة عوامل كان من ضمنها الالتزام الاستمراري، ولكنها اهتمت دور هذا الالتزام وتأثيره في دوران العمل، وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية.
14	دراسة حول الالتزام التنظيمي والمهني بين الممرضات في سنغافورا.	Tong 1991م	ركزت دراسة Tong على معرفة مستوى الالتزام التنظيمي والمهني للممرضات وكيف يؤثر هذا الالتزام على بقائهم أو تركهم لوظائفهم، حيث درست الالتزام بشكل عام، بينما سنركز في هذه الدراسة على الالتزام الاستمراري بوجه الخصوص وأثره في دوران العمل.
15	دوران العمالة "أسبابها، اثارها، علاجها".	الصغير 1999م	ركزت دراسة الصغير على معرفة العلاقة بين ظاهرة دوران العمل وعدة عوامل (نظام الحوافز والمكافأة والمواصلات وتوفير فرص العمل البديلة وموقع المنظمة) وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لهذه الظاهرة، ولكنها اهتمت علاقة هذه الظاهرة بتخطيط المسار الوظيفي وكذلك الالتزام الاستمراري وهذا ما سنركز عليه في الدراسة الحالية، واعتمدت دراسة الصغير على المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي، فيما سيقصر اعتمادنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.

التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث، أن الدراسات التي تناولت مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي توصلت لتوصيات تؤكد علي أهمية التخطيط للمسار الوظيفي لما له الأثر البالغ والمهم للفرد والمنظمة على حد سواء، وبيان اثره في زيادة الفاعلية التنظيمية وشعور الموظفين بالأمن والرضا الوظيفي، وزيادة ولائهم والتزامهم التنظيمي، وكذلك اكدت الدراسات التي تناولت رغبة الموظفين بالاستمرار بالعمل علي ضرورة التركيز على العوامل التي تؤثر في رضا والتزام الموظفين اتجاه منظماتهم وكان تطور أنظمة الترقى والمسار الوظيفي من ضمن هذه العوامل التي أوصت بها هذه الدراسات، وتشابهت الدراسات التي تم عرضها مع الدراسة الحالية في العديد من الأمور وكذلك اختلفت في العديد من الأمور وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (1.1)، ومن حيث التوقيت الزمني فإن الدراسات السابقة بخصوص تخطيط المسار الوظيفي كلها أجريت في الفترة من 2010م إلى 2016م، وهذا يدل علي حداثة وأهمية الموضوع، كما لا توجد في بيئتنا المحلية إلا دراسة سابقة فقط تناولت هذا الموضوع (على حد علم الباحث)، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الربط بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل من خلال إدخال عامل يتوسط هذه العلاقة وهو (الالتزام الاستمراري)، وكذلك تميزت بالفترة الزمنية ومجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 تمهيد.

2.2 تخطيط المسار الوظيفي.

3.2 الالتزام التنظيمي.

4.2 دوران العمل.

5.2 خلاصة.

1.2 تمهيد:

بعد عرضنا في الفصل السابق، مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وكذلك أهميتها والمنهجية المتبعة بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي كان لها علاقة بموضوع الدراسة. نبدأ من حيث انتهينا في الفصل السابق ونستعرض في هذا الفصل أهم ما كتب حول متغيرات الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري، دوران العمل) وذلك من خلال الاعتماد على العديد من المراجع والمصادر من كتب ومجلات علمية ومؤتمرات وأبحاث تناولت هذا الموضوع، لإعطاء فكرة ميسرة للقارئ حول ما تعنيه هذه المتغيرات، وتوضيح مفاهيمها وأهدافها وأهميتها وخصائصها وكل ما يتعلق بها.

حيث قسم هذا الفصل ليشمل ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتخطيط المسار الوظيفي المتغير المستقل في هذه الدراسة، بينما المبحث الثاني خصص للحديث عن الالتزام التنظيمي بشكل عام بالإضافة للالتزام الاستمراري العامل الوسيط في هذه الدراسة، وأخيراً المبحث الثالث والذي خصص لعرض كل ما يتعلق بمفهوم دوران العمل المتغير التابع في هذه الدراسة.

2.2 تخطيط المسار الوظيفي

1.2.2 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

2.2.2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

3.2.2 أهداف تخطيط المسار الوظيفي.

4.2.2 مراحل المسار الوظيفي.

5.2.2 الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي.

6.2.2 متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.

7.2.2 الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

1.2.2 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

تنوعت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، ولكنها جُلها تصب في نفس المعنى، فقد عرفه مصطفى (2000) بأنه "هو تحديد مسبق للمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يمكن أن يشغلها الموظف أو العامل سواء كانت أفقياً أو رأسياً وبما يتفق مع خبراته ومهاراته وقدراته". كما عرفه عبد الباقي (2000) بأنه "هو العملية المشتركة بين الفرد والمنظمة، لتهيئة الفرد لمراحل سير وظيفية متصاعدة، وتحديد ما هو مطلوب من مهارات وتدريب وتعليم للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت".

وأضاف عقيلي (2009:546) بأنه "هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد في حياته الوظيفية بالمنظمة". وذكر حسونة (2011) بأنه "هو ذلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتساعد الأفراد الموظفين بها لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية، وبما يتوافق مع أهداف ومتطلبات المنظمة". كما اتفق (ديري، 2011؛ أبوبكر، 2006) على أنه مجموعة متنوعة من الترقيات والتحركات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف التي يشغلها الموظف خلال حياته الوظيفية.

ويرى أبوبكر (2006:210) بأنه "مجموعة من المهن أو الوظائف التي تتمتع بمسار أو تدرج وظيفي واضح المعالم ومحدد".

وذكر الصيرفي (2007:411) بأنه "الأعمال المتنوعة والمترابطة التي تؤديها الفرد، وأنواع المسئوليات والأنشطة التي تمثل تلك الأعمال، ومشاعر الرضا التي يكونها الفرد خلال انتقاله بينها وعمله في كل منها".

وعرفه الكلالده (2011:217) بأنه "جميع الأعمال التي مارسها الفرد خلال حياته، تمثل خطة الفرد في العمل، ولكل مهنة أهداف تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية التي يسعى إليها الفرد والتي تكون جزءاً من مهنته".

وأتفق العامري والغالي (2014:668) بأنه "تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعملها الفرد خلال حياته الوظيفية".

وعرفه نوري وكورتل (2011:288) بأنه "العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وأدراك الأفراد بميولهم وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية".

وعرفه المعايطة والحموري (2013:39) "ما يتطلع الفرد لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة، من خلال استغلال الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة التي يعمل بها".

من هذه التعريفات التي تم عرضها يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه عملية مشتركة تقع على عاتق المنظمة والفرد معاً، حيث تقوم المنظمة بتوضيح المسارات التي يمكن أن يسلكها الأفراد الموظفون بها، وما مطلوب منهم من مهارات وخبرات لتتنقل من وظيفة إلى أخرى، والفرد تقع على عاتقه مسؤولية تحديد طموحاته وما يسعى للوصول إليه في هذه المنظمة خلال فترة بقاءه بها.

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص مجموعة من الخصائص لتخطيط المسار الوظيفي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. تخطيط المسار الوظيفي عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة.
2. تخطيط المسار الوظيفي عملية مرنة، تعتمد على طموحات الفرد وما يسعى للوصول إليه.
3. تخطيط المسار الوظيفي هو خط مرسوم وواضح المعالم ومحدد مسبق.

4. المنظمة تحدد المهارات والخبرات والتعلم المطلوب للتنقل من وظيفة الى اخرى، والباقي

يقع على عاتق الفرد.

5. تحديد المنظمة للمسارات التي يمكن أن يتدرج من خلالها الفرد بشكل واضح ودقيق

يزيد من تحفيز الموظفين، وكذلك يساعد على إزالة الغموض ووضوح المستقبل الوظيفي.

2.2.2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

أفاد ديري (2011) أن تخطيط المسار الوظيفي من الأمور التي لقيت اهتماماً كبيراً في الفترة الأخيرة، فالأعمال والانشغالات اليومية والروتينية للموظفين والمهنيين جعلتهم يهتمون بتقديمهم الوظيفي، فهذا التقدم لا يأتي بمحض الصدفة، وإنما يتطلب اكتساباً للمهارات وزيادة في الخبرات والعمل على تطوير الذات، فقد ينهي موظف معين حياته الوظيفية في نفس الوظيفة التي بدأ منها، وذلك لأنه لم يهتم بتطوير مهاراته والتحسين من ذاته، ويعود هذا الجمود الوظيفي لانشغال الموظف بأعماله اليومية أو ربما لإهمال المنظمة وعدم اهتمامها بإرشاد موظفيها بما هو مطلوب منهم بهذا الخصوص، وقد ينعكس هذا الفشل في التقدم بنتائج سلبية على كافة جوانب حياة الفرد الاجتماعية والشخصية، وبالتالي يجب أن يعي الموظف أن شغل وظيفة ما ليس بالضرورة أن يستمر لفترة طويلة، لذلك يتوجب عليهم أن يعملوا على تطوير مهاراتهم وصقل قدراتهم وخبراتهم لضمان امتلاكهم للخصائص التي يطلبها سوق العمل، ويجب النظر إلى تخطيط المسار الوظيفي على أنها عملية تبادل لمصالح واهتمامات الموظفين مع احتياجات المنظمة وأهدافها المستقبلية.

وذكر حسن (1999) أن تخطيط المسار الوظيفي يكسب أهميته كونه يجبر الفرد على

النظر إلى الفرص المتاحة أمامه، ومقارنتها بقدراته، ومهاراته، وايضا عندما يدرك الفرد أنه أحرز

تقدماً وتطوراً خلال مساراته الوظيفية، فإن ذلك يزيد من شعوره بالرضا، فوجود خطة جيدة

للمسار الوظيفي تساعد الأفراد على تحديد النقاط الاساسية التي ينوي الوصول إليها خلال

حياته العملية، وعندما يحدد الفرد هذه الوقفات او النقاط الاساسية بطريقة واعية، ويدرك بأنه يمكن الوصول اليها أو تحقيقها، فإنه يشعر بقيمة ما يحققه من انجاز، مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد وزيادة دافعيته للعمل.

وبالتالي يمكن النظر لأهمية تخطيط المسار الوظيفي من منظورين، الأول يتعلق بالفرد والثاني يتعلق بالمنظمة كما يلي:

أولاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

ذكر العديد من الكتاب والمتخصصين (عباس، 2003؛ عبد الباقي، 2005؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ الحريري، 2012؛ مهدي، 2015) أن لتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالنسبة للفرد تتلخص في الآتي:

1. توفير الشعور بالرضا في العمل والشعور بالالتزام بين الأفراد الموظفين ومن ثم تخفيض حدة دورانهم في العمل.
2. نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة وزيادة الضغوط الاقتصادية أصبح تطوير مهارات وقدرات الموظفين أمراً هاماً وضرورياً.
3. يتيح تخطيط المسار الوظيفي آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الموظفين، وهذا يساهم في تنوع مهارات الموظفين وتعميق خبراتهم ومعلوماتهم.
4. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في اشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدى الموظفين.
5. تشجيع الموظفين وحتمهم نحو التطور والنمو، فعن طريق تخطيط المسار الوظيفي يحدد الموظفون أهدافهم المستقبلية والخطط المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف
6. ترغيب المدراء والموظفين في عمليات التطوير ومواكبة التغيرات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

ولخص عقيلي (2005) أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد في ثلاث نقاط وهي:

1. عن طريق تخطيط المسار الوظيفي يعرف الفرد حقيقة نفسه، أي قدراته وخبراته ومهاراته.
2. تخطيط المسار الوظيفي يوضح للفرد كيف ومن اين يبدأ.
3. تخطيط المسار الوظيفي يوضح للفرد الكيفية التي من خلالها يستطيع تحقيق طموحاته ومستقبله الوظيفي.

ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

كما حدد (عباس، 2003؛ عبد الباقي، 2005؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ الحريري، 2012؛ مهدي، 2015) أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

1. ملء الشواغر الوظيفية بأقل تكلفة وبأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة، فهو يساعد المنظمة على خلق تتابع وظيفي متناسق أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات بشكل مدروس.
2. المستوي التعليمي للكوادر البشرية شهد تطورا ملحوظا في الوقت الراهن، وبالتالي أصبح لزاما على المنظمات أن تواكب هذا التطور لتلبية طموحات الموظفين بها.
3. الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي يعتبر مصدر جذب للعناصر البشرية الماهرة وكذلك عامل مهم لإقناع الموظفين بالبقاء لأطول فترة ممكنة.
4. إهمال المنظمات لعملية تخطيط المسار الوظيفي سيعرضها مستقبلا لحالات من التكدس والتقدم في العمالة وتضارب واختناقات في الهيكل التنظيمي، وهذا سينعكس على دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي.
5. عندما يشعر الموظفون أن المنظمة تسعى جاهدا لتخطيط وتأمين مستقبلهم الوظيفي، يزداد التزامهم ورضاهم اتجاه المنظمة، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

6. اطلاع الموظفين على فرص الترقى المتاحة امامهم يزيد من حفزهم ودوافعهم اتجاه العمل.

3.2.2 أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

تتنوع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين المنظمة والموظف، فلكل منهما أهدافه التي يسعى لتحقيقها، والتي يفترض أن تصب في غاية مشتركة ألا وهي تعظيم قدرات ورضاء الموظفين وبما يسهم في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

أولاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

عدد (ديري، 2011؛ ابوبكر، 2006) أهداف تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة بالمنظمة في النقاط التالية:

1. تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.
2. تخفيض معدل دوران العمل.
3. تحسين الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية.
4. رفع الكفاءة والفاعلية والقدرة التنافسية.
5. شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية.
6. التدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
7. تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.

ثانياً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

عدد (ديري، 2011؛ ابوبكر، 2006) أهداف تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة بالفرد في

النقاط التالية:

1. اشباع رغبات الأفراد في الحصول على وظيفة مرضية، وحثهم على التقدم بنجاح خلال مراحل عمرهم الوظيفي.

2. تحريك وإثارة دوافع الأفراد، وزيادة روح التنافس بينهم للحصول على مركز وظيفي مرضي.

3. تحديث وتطوير المهارات والمعارف المهنية للأفراد.

4. زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

5. تقليل الظواهر السلبية كالغياب والتأخير ودوران العمل.

4.2.2 مراحل المسار الوظيفي:

اتفق (ديري، 2011؛ أبوبكر، 2006) أن الفرد خلال حياته الوظيفية يمر بمراحل مختلفة ومتعاقبة، وتختلف الأهداف والتوجهات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، وللتوفيق بين خطط المنظمة وأهدافها المستقبلية وخطط الأفراد وأهدافهم الشخصية يتعين أن يكون القائمون بتطوير وتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمراحل التي يمر بها الفرد عبر حياته الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، ومن الممكن تقسيم مراحل الحياة الوظيفية للفرد إلى أربع مراحل رئيسية وهي مرحلة الاستكشاف، مرحلة الاستقرار والنمو، مرحلة المسار المتأخر، مرحلة نهاية المسار.

أولاً: مرحلة الاستكشاف:

هذه المرحلة تمثل بداية الفرد في المنظمة وفيها يبدأ في عملية محاولة التوفيق بين طموحاته وأهدافه وقدراته الشخصية وبين ما تطلبه المنظمة، وعلى افتراض أن هذه المرحلة تمثل بداية المشوار العملي للفرد فإنه يكون متأثراً بالعديد من العوامل الاجتماعية والاسرية والصدقة والعادات وغيرها، حيث يكتشف الفرد في هذه المرحلة قدراته وإمكانياته مقارنةً بزملائه في المنظمة، والذين غالباً ما يكونون أكثر منه مهارة وقدرة باعتبارهم أكثر اقدمية، وأخيراً فإنه في مرحلة الاستكشاف أغلبية الأفراد يمرون بحالة عدم الراحة والاستقرار الوظيفي وبالتالي تراودهم أفكار وتساؤلات عما إذا كان اختيارهم لهذه الوظيفة صائباً أم لا.

ثانياً: مرحلة الاستقرار والنمو:

في هذه المرحلة تكون أهداف وطموحات الفرد قد استقرت إلى حد ما، وبالتالي تكون صورة مساره الوظيفي قد تحددت بشكل أوضح وأدق، ويبدأ في السعي لتحقيق ما يطلبه هذا المسار من خبرات ومهارات.

وأيضاً في هذه المرحلة يبدأ الفرد عملية التوافق والتحدي للوظيفة التي يعمل بها، حيث يتفنن في إتقانها وممارستها وزيادة الوعي بها، وربما يصاحب ذلك العديد من التنقلات الداخلية التي تساهم بدورها في صقل مهاراته وخبراته، وبعيداً عن الحياة الوظيفية فإنه في هذه المرحلة تظهر تأثيرات جوهرية على حياة الفرد الشخصية مثل التعامل الأسري وكذلك الاستقلال الذاتي والشعور بالمسؤولية، باختصار فإن مرحلة الاستقرار والنمو تعد بمثابة وضع حجر الأساس للقواعد الخاصة بالحياة العملية للفرد وكذلك الحياة الاجتماعية، حيث أن هوية وشخصية الفرد الوظيفية والاجتماعية تظهر بوضوح في هذه المرحلة.

ثالثاً: مرحلة المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة فترة هدوء وفرصة للأفراد لكي يستمروا في عملية الاستقرار والنمو، حيث يلعبون دور الموظف المعلم أو ذوي الخبرة، ويشعرون بأهميتهم لدى المنظمة كنموذج يقتضي به في عملية التطور والنضج وسقل الخبرات والمهارات وذلك بحكم ما مروا به من تنقلات مختلفة خلال حياتهم العملية.

أما أولئك الذين لم يحسنوا عملية تطورهم ونموهم خلال المرحلة السابقة، فإن مرحلة المسار المتأخر تبين لهم حقيقة فشلهم وتوضح لهم أنهم لن يصلوا إلى ما كانوا يطمحون إليه في مراحل حياتهم الأولى، وبالتالي فهي فرصة لهم لإعادة ترتيب أفكارهم والوقوف عندا مواطن ضعفهم وتقصيرهم.

رابعاً: مرحلة نهاية المسار:

هذه المرحلة تشكل نهاية المسار أو بالأحرى نهاية الحياة الوظيفية للفرد، وهي المرحلة الأكثر صعوبة في حياة الفرد حيث تمثل لحظة التقاعد وترك العمل بعد سنوات وعقود عديدة من النجاح والتميز، وتعتبر ليست بتلك الصعوبة على أولئك الذين كان أدائهم فقيراً ومتواضعاً عبر مراحل حياتهم العملية السابقة، فقد تكون هذه المرحلة هي طوق النجاة أو نهاية الانحدار.

جدول رقم (2.2): تلخيص مراحل المسار الوظيفي

المرحلة النهائية المسار	مرحلة المسار المتأخر	مرحلة الاستقرار والنمو	مرحلة الاستكشاف	المراحل الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه وخبراته	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين عن طريق التدريب	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين المهارات والقدرات	الحرص على اكتساب المعارف والمهارات. والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب ادوار وعلاقات خارج نطاق العمل	يعتمد على الآخرين في اشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على مكاسب	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	التفاعلات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس والذات	الإنجاز والاستقلالية	يعتمد على الامن الوظيفي والاستقرار	أهم الاحتياجات

المصدر: (صالح، السالم، 2006).

5.2.2 الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي:

ذكر كلا من (برنوطي، 2007؛ حسونة، 2011) أن الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام

بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها تتلخص في الاتي:

1. المستوى التعليمي العام للموظفين قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن، فهذا التطور يعني

بطبيعة الحال ارتفاع في سقف الطموحات والرغبة في شغل مركز وظيفي أفضل.

2. المنظمات التي تسعى للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بها ستكون بلا شك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الامر، وكذلك ستكون أكبر قدرة على الاحتفاظ بالعناصر الماهرة والطموحة.
3. المنظمة التي تهتم بتخطيط المستقبل الوظيفي لموظفيها فهي بذلك لا تحدد مستوى الأداء المطلوب منهم فحسب بل توضح لهم الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم مستقبلاً.
4. تخطيط المسار الوظيفي يساعد الأفراد ويوضح لهم مواطن ضعفهم والفجوة بين مستوي قدراتهم وما تطلبه الوظيفة المناطة لهم.
5. عملية تخطيط المسار الوظيفي تعد بمثابة تصفيه أو غربلة للمستوي العام للموظفين وذلك بهدف التعرف على المؤهلين منهم لتولي مناصب قيادية، ومن ثم توجيههم إلى برامج تدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
6. الاستفادة من نتائج الأداء، فالموظف وعن طريق درجة أدائه يتعرف على أوجه القصور في تأهيله وقدراته والمباشرة في معالجتها بغية الحصول على وظيفة اعلي ترضي طموحاته.

6.2.2 متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي:

عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مجال اهتمام كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فإن نجاح هذا التخطيط يتطلب بعض المقومات ذات العلاقة بدور الفرد وبعض المقومات الأخرى ذات العلاقة بدور المؤسسة، وان نجاح تخطيط المسار الوظيفي يتطلب الترابط والتفاعل بين هذه المقومات، إلا أنه يمكن ولغرض التوضيح أن نتناول هاتين المجموعتين من المقومات على النحو الاتي:

أولاً: المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي:

ذكر أبوبكر (2006) أن نجاح تخطيط المسار الوظيفي يتطلب المقومات الفردية التالية:

1. التقييم الدوري والشخصي من قبل الفرد لطموحاته ومقارنتها بقدراته.
2. الموضوعية والتواضع في تقييم الفرد لقدراته وطموحاته.
3. تفهم وأدراك الفرد لمستقبله الوظيفي.
4. إدراك الفرد للبدايل المناسبة والمتاحة وكذلك الممكنة لتحقيق أهدافه.
5. تقييم الفرد لمساراته الوظيفية البديلة في حياته العملية وذلك بالمقارنة بين أهدافه وطموحاته من جهة وإمكانياته وقدراته من جهة أخرى، بالإضافة للموازنة بما هو متاح وممكن من ناحية ثالثة.
6. اتخاذ القرار النهائي بتحديد المسار الملائم وما يطلبه هذا المسار من قدرات وإمكانيات.
7. العمل على تطوير وتحسين القدرات والمهارات وزيادة التعلم والمعرفة بما يناسب المسار المخطط والمستهدف.

ثانياً: المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي:

عدد (أبوبكر، 2006؛ الصيرفي، 2007) المتطلبات التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال

للمسار الوظيفي فيما يلي:

1. مواكبة الأساليب الفنية والحرص على تطبيق الممارسات الإدارية المتطورة لتهيئة بيئة عمل مناسبة للأفراد المؤهلين لذلك.
2. تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق أعلى درجات الرضا لدى الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

3. صياغة وتطبيق مجموعة من القرارات التي تضمن إدارة كل ما هو متعلق بالقوي

العاملة من استقطاب وتعيين وتدريب وترقية وذلك لتحقيق التوازن بين المسارات

الوظيفية للأفراد المؤهلين وما تسعى المنظمة لتحقيقه.

4. إتاحة المعلومات اللازمة للأفراد لإزالة الغموض لديهم حول رغبات الإدارة ووجهة نظرها

في ادائهم وكذلك ما هو مطلوب منهم من مهارات وقدرات.

5. إقامة ندوات وعقد المؤتمرات وورش العمل وكذلك الندوات التي تساعد على اكتشاف

الموهوبين والطموحين منهم.

7.2.2 الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات، ذكرها (أبوبكر،

2006؛ ديري، 2011) كما يلي:

1. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية:

في غالب الأحيان تحدث فجوة بين الخبرة العملية وما يقابلها من معرفة نظرية مرتبطة

بالوظيفة، وهذه الفجوة تمثل أهم العوائق التي يمكن أن تواجه الفرد في بداية مساره الوظيفي،

ولتغلب على هذه العوائق يستلزم من الفرد أن يدعم سنوات دراسته المختلفة بمهارات

وممارسات تطبيقية وعملية سواءً عن طريق الاجتهاد الشخصي أو الاستفادة من تلك الجامعات

التي تهتم بهذه الأمور.

2. نوع ومستوي الطموح:

نوعية طموح الفرد ومستوي هذا الطموح ينعكس بشكل مباشر على تحديد مساره

الوظيفي، حيث أن المبالغة في هذا الطموح يؤدي بالفرد لعراقيل عديدة قد تواجهه في مساره

الوظيفي، وقد تصل هذه العراقيل إلى حد الأزمات الحادة التي تنعكس بصورة سلبية على كافة

نواحي حياة الفرد، وهذا بدوره يؤكد على أهمية مراعاة جانب الواقعية والتوازن بين ما يطمح إليه الفرد وإمكانياته وما توفره البيئة التي يعمل بها.

3. الدافعية والقدرة على تطويرها:

الدافعية للإنجاز الكامنة داخل الفرد تحدد بشكل كبير فاعلية التخطيط للمسار الوظيفي، وما يمكنه من استعداد وتضحية من أجل تطوير وتدعيم هذا الدافع، ويتطلب هذا ضرورة أن يتمتع الفرد بمهارات وقدرات تؤهله لذلك، كتحديد أهدافه بدقة وتحديد الفرص المتاحة أمامه والتعرف على العقاقب والعراقيل وكيفية تجاوزها.

4. قبول التدرج المحسوب:

استعجال الفرد وعدم قدرته على استيعاب متطلبات ومهام وظروف الوظيفة التي يلتحق بها أول مره تحد من فاعلية تخطيط المسار الوظيفي، ففي كثير من الأحيان يعتقد الفرد أنه سيحقق كل طموحاته أو معظمها بمجرد التحاقه بوظيفته لأول مره، وبالتالي يترتب عن هذا الاستعجال العديد من الظواهر السلبية كالإحباط والصراع والارتباك والشعور بخيبة الأمل، ويمكن تفادي ذلك عن طريق حملات التوعية للأفراد بالإضافة إلى الممارسات الإدارية الموجهة لهذا الغرض، كتوضيح أبعاد ومراحل المسار الوظيفي والمنافع التي يحصل عليها الفرد من خلال التحاقه واستمراره به والمسارات الوظيفية البديلة بالمنظمة.

5. مستوي النضج والتوازن الذاتي:

تتوقف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة ما على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعنى استعدادده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة وما يصاحب ذلك من تنازلات لصالح الجماعة.

6. النظرة المستقبلية:

عادة ما يؤدي عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات أو أعباء ومنافع أو مزايا إلى عدم القدرة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي، ويعمق هذا الاتجاه عادة غياب الربط الواضح بين الإنجاز بالوظيفة وفرص التقدم والترقي المرتبط بهذا الإنجاز، ويستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمنظمات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

7. سياسات ونظم العمل:

تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل المرتبطة بصورة مباشرة بالقوي البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها. وبقدر الوضوح والمرونة في هذه المؤسسة وما توفره من فرص للأبداع والابتكار، وبقدر إدراك الأفراد لذلك تتحدد احتمالات نجاح تخطيط المسارات الوظيفية لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء.

8. إظهار الإنجاز:

حتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداؤه وإنجازه واضحاً معلوماً لرؤسائه، أن أصحاب الأداء الجاد المثمر قد يخسرون فرصاً للتقدم الوظيفي أن كانوا غير معروفين بهذا الأداء لدى صناع القرار، ويمكن للعاملين أن يكونوا ظاهرين من خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة، وحسن تقديم نتائج أعمالهم، والانخراط الجاد في برامج التدريب والأنشطة الاجتماعية بالمنظمة.

9. خدمات لمن نقلوا أو انتهت خدمتهم:

بدأت بعض المنظمات في الخارج وضمن وفائها بمسؤولياتها في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها تقدم خدمات لمن سينقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن انتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن عمل في منظمة أخرى تشمل هذه الخدمات بتسيير إجراءات النقل أو إنهاء الخدمة وإعداد شهادة خبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للموظف.

3.2 الالتزام التنظيمي

1.3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي وتعريفه.

2.3.2 أهمية الالتزام التنظيمي.

3.3.2 خصائص الالتزام التنظيمي.

4.3.2 محددات الالتزام التنظيمي.

5.3.2 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

6.3.2 مستويات الالتزام التنظيمي.

7.3.2 العامل الوسيط (الالتزام الاستمراري).

1.3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي وتعريفه:

ذكر الطائي (2005) أن الالتزام التنظيمي يعبر بشيء من الدقة والوضوح عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد ومنظمته وتستمر هذه الظاهرة في التطور والتغير طالما هذه العلاقة قائمة، فقد تكون هذه العلاقة نشطة وإيجابية وتظهر معالمها في استعداد الفرد لتقديم أقصى ما يملك من أداء لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وربما تكون سلبية وتظهر معالمها في كثرة الغياب والتأخير وتدني الأداء وربما يصل به إلى ترك المنظمة.

حيث وضع عبد الباقي (2005:315) "مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل بصوره المتعددة والتي تمارس في منظمات الأعمال من قبل الموظفين بها، وقد تؤدي إلى إرباك العمل فيها وبالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، ما هي إلا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمته، وهذا الارتباط الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج أو الآثار الايجابية، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه هذا الارتباط، ونظراً للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بهذا المفهوم مما يستوجب الأمر البحث عن مستوى الالتزام ومدى علاقته وارتباطه ببعض المتغيرات في بيئة الإدارة نظراً لكونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة".

هذا وعلى الرغم من تعدد الكتابات في مجال الالتزام التنظيمي وتزايد عدد المهتمين به فإنه لا يوجد اتفاق حول ما يعنيه هذا المفهوم إلا في حالات قليلة للغاية، لذلك فقد تعددت التعاريف الموضوعية لهذا المفهوم وتباينت في مفهومها بشكل كبير، وذلك على النحو الذي سنوضحه فيما يلي:

- يري شلدون Sheldon أن "الالتزام التنظيمي هو اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة".
- وعرف كانتر Knotter الالتزام التنظيمي بأنه "رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي".

- ويرى هرينيك و التو Hrebiniak & Alutto أن "الالتزام التنظيمي يمثل ظاهره تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ويترب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما".
- وعرف كلا من شندر ونجرين هول Schneider & Nygrenholl الالتزام التنظيمي بأنه "العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة".
- ويرى بوشنان Buchanan الالتزام التنظيمي بأنه "ارتباطاً وجدانياً بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها".
- وكذلك يرى كلاً من مودي وبوتر واستريس Mowday & Porter & Steers أن "الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها". (الصيرفي، 2009:215).
- وعرفه بيتر لو patterloo على أنه "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها".
- ويرى وينر Wener على أنه "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة". (حنونه، 2006:12).
- عرفه (حريم، 2004م) بأنه "اتجاه نحو الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة، والاستعداد لبذل مجهود عالي من أجلها".
- وعرفه ورائلي وشاتمن Oreily & chatman بأنه "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج بالعمل فيها وتبني قيمها". (العوفي، 2005:33)

- ويرى الين وزملائه Allen & Smith, Mayer أن "الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها والى بذل لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها، والمحافظة على العضوية فيها". (الجمالي، 2012:296)

ومن خلال التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي يستنتج الباحث ما يلي:

1. الالتزام التنظيمي مؤشر يدل على مدى قوة الترابط بين الموظف والمنظمة.
2. يكون الالتزام التنظيمي لدى الفرد في أعلى مستوياته إذا ما تطابقت أهدافه الشخصية وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة التي يشتغل بها.
3. ينتج عن الالتزام التنظيمي الشعور بالرضي عن المنظمة والوظيفة وبالتالي ينعكس ذلك على قوة الأداء وارتفاع معدلات العمل.
4. كلما كان مستوى الالتزام لدى الفرد مرتفعاً كلما كانت نسبة بقاءه بالمنظمة أكبر.
5. الالتزام التنظيمي من العوامل النفسية المهمة، والتي تسعى المنظمات دائماً للحفاظ على مستوى التزام مقبول لدى موظفيها لضمان قيامهم بالواجبات الموكلة إليهم على أكمل وجه.

2.3.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

يري عبد الباقي (2005) أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

1. الالتزام التنظيمي مؤشراً هاماً للتنبؤ بالعديد من المظاهر السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، ففي العادة أن الأشخاص الأكثر التزاماً هم الأطول عمراً في المنظمة، وهم الأكثر حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة.
2. الالتزام التنظيمي كمجال لقي اهتماماً كبيراً من علماء السلوك الإنساني وكذلك المديرين نظراً لما يمثله هذا المجال كونه سلوكاً إيجابياً مرغوباً فيه.

3. الالتزام التنظيمي أداء مهمة لتبنى بأهداف الأفراد وما يسعوا لتحقيقه وبالتالي يسهل تهيئتها وتوافقها مع أهداف المنظمة.

4. بواسطة الالتزام التنظيمي يمكن فهم العلاقة التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، مع مراعاة المستويات المختلفة للالتزام (المعياري والاستمراري والعاطفي) ودراساتها سويًا، حيث أن كلاً منهم يتم تطويره نتيجة لخبرات مختلفة لسلوكيات العمل داخل الوظيفة.

5. الالتزام التنظيمي يستمد أهميته وقيّمته من كونه يحدث نتيجة لعلاقة تبادلية بين الفرد ومنظّمته، فهو لا يقتصر اعتماده على ما يملكه الفرد من سمات وخصائص شخصية فقط، بل وعلى ما توفره المنظمة من خدمات وحرص على تحقيق ما يسعى إليه الموظف، وهذا بدوره يؤثر بشكل أساسي على درجة الالتزام التنظيمي.

3.3.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكن سرد الخصائص الخاصة بالالتزام التنظيمي كما ذكرها (الصيرفي، 2005؛ حنونه، 2006؛ هندراوي، 2012) كما يلي:

1. درجة الالتزام تدل على مدى التمسك بقيم وأهداف المنظمة.
2. غالبًا ما يكون هذا السلوك مستمراً ومتطوراً ومدعوماً برغبة في البقاء.
3. يتميز صاحب هذا السلوك بدافع قوي لتقديم أقصى ما يملك من جهد ووقت في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
4. يعبر الالتزام عن الرغبة القوية لدى الفرد في التثبيت والبقاء بالمنظمة، وكذلك قبوله وإيمانه بقيمها وأهدافها، أما إذا حدث العكس فهوا نتيجة لانخفاض في هذا الالتزام.

5. اندماج وتفاعل الفرد اجتماعياً من أبرز مظاهر سلوك الالتزام التنظيمي وبالتالي

يمنح المنظمة مزيداً من النشاط والحيوية والولاء.

6. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي بين الفرد

والمنظمة، وكذلك الاستمراري الذي يعبر على الرغبة بالاستمرار والبقاء بالمنظمة،

وكذلك المعياري الذي يعبر على الشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

7. الالتزام التنظيمي يجسد قناعة داخلية لدى الفرد وتحقيقه يتطلب فترة من الزمن،

وكذلك فقدانه لا يكون نتيجة لعوامل سطحية مؤقتة وإنما نتيجة للعديد من

العوامل طويلة الأمد.

8. الالتزام التنظيمي يعد منبئاً ومؤشراً أكثر من الرضا الوظيفي على ترك الموظف

للمنظمة، فالالتزام يعتبر أكثر شمولاً من الرضا، حيث أن الالتزام يعكس الاستجابة

الوجدانية نحو المنظمة ككل، بينما الرضا يعبر عن جانب من جوانب الوظيفة.

4.3.2 محددات الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي عدة محددات كما ذكرها (الصيرفي، 2005؛ العوفي، 2005؛

عباس، 2011) تتمثل فيما يلي:

1. الخصائص أو السمات الشخصية:

الخصائص الشخصية هي مجموعة من المتغيرات والعوامل والتي تمثل في مجموعها

شخصية الفرد، حيث ركزت الدراسات والأبحاث عن تأثير الخصائص والسمات الشخصية على

الالتزام التنظيمي، وقد ركزت هذه الدراسات على كثير من السمات كالعمر والجنس ومستوي

الذكاء والطموح والرغبة وتحقيق الذات.

2. خصائص الوظيفة:

خصائص الوظيفة ومتطلباتها وما يقوم به العاملون بها تمثل المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي، ويتركز الاهتمام هنا لمعرفة إلى أي مدى تؤثر خصائص وطبيعة الوظيفة على التزام الموظفين بها.

3. الخصائص أو السمات الهيكلية:

طبيعة الهيكل التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي تعد من مجالات البحث الحديثة نسبياً، حيث ركزت الدراسات في هذا المجال على إيجاد أسلوب مناسب للهيكل التنظيمي يمكن من خلاله التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

4. السياسات:

ركزت العديد من الدراسات على الأثر الذي تحدثه السياسات المتبعة داخل المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، فإتباع سياسات مناسبة تساعد على إشباع حاجات ورغبات الموظفين وبالتالي زيادة ولائهم ورضاهم اتجاه المنظمة، وتتفاوت هذه الحاجات من حيث الأهمية، وهذا ما جاء به ماسلو في نظرية سلم الحاجات الانسانية حيث قسمها إلى الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

5. وضوح الأهداف:

تحديد ما تسعى لتحقيقه المنظمة بشكل واضح وبعيد عن الغموض والمبالغة، وكلما كانت الأهداف أكثر وضوحاً وأكثر ارتباطاً بغايات وأهداف الموظفين بها، كلما كانت فرصة تحقيقها أكبر وكذلك يزداد حرص الموظفين على تحقيقها من خلال قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم على أكمل وجه.

6. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

بيئة المنظمة والعلاقات التفاعلية بين الأفراد والأدوات والمكائن والسياسات المتبعة داخلها تمثل في مجموعها ما يسمي بالمناخ التنظيمي، فكلما كانت هذه العناصر منسجمة ومتفاعلة فيما بينها تكون المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو يساعد على الابداع والدافعية والإنجاز، وهذا يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستقرار وبالتالي يساهم في زيادة رضاهم والتزامهم التنظيمي.

7. تطبيق أنظمة حوافز ملائمة:

اتباع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن التنظيم والمنظمة بشكل عام، وبالتالي زيادة التزامهم الوظيفي وارتفاع معدلات الأداء وخفض التكاليف، واتفق أغلبية الكتاب أن الحوافز تمنح في القطاع الخاص أكثر مما هو عليه في القطاع العام.

8. ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها:

ويحدث ذلك عندما تكون أهداف المنظمة تتفق مع أهداف وغايات الأفراد الموظفين بها، وهذا يحدث غالباً في المنظمات التي تتبع سياسة المشاركة في الأرباح، حيث أن اتباع هذه السياسة تؤدي بالموظفين للشعور بأن مصالحهم مرتبطة بمصالح وأهداف المنظمة، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم ورضاهم.

5.3.2 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، ويمكن تقسيم هذه الآثار إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

- القسم الأول: وهذا الجزء يتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

- القسم الثاني: وهذا الجزء متعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

بصفة عامة يمكننا القول إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلم الوظيفي مستقبلاً.

فبطبيعي أن يكون الموظف الأكثر التزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموظفين الأقل التزاماً، فكما وضحنا سابقاً أن الموظف كلما شعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم، ونظراً لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه وأهدافه فإن هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها، وبالطبع فإن ذلك لا يعني احتمال أن يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها.

ولكن هذا يعني أنه نظراً لأن الموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاماً فينمو لديه الشعور والإحساس المستمر بأن المنظمة من المؤكد أن تكافئ ولأنه مستقبلاً عن طريق مزيد من التقدم في المسار الوظيفي للوصول للوظائف العليا.

ومع تسليمنا بالجدل القائم حول طبيعة الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية على الأقل من الوجهة النظرية، وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى

نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي (عبد الباقي، 2005:321).

ثانياً: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

اتفقت العديد من الأبحاث والدراسات بدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو إبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

والجدول التالي يوضح هذه الآثار بشيء من التفصيل:

جدول رقم (3.2) الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

مستوي التحليل	الآثار الايجابية	الآثار السلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط. - الأمان. - الأهداف والاتجاه. - التصور الذاتي الايجابي. - المكافأة التنظيمية. - الجاذبية للعاملين المحتملين.	- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. - انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	- ثبات العضوية. - فعالية الجماعة. - التماسك.	- التفكير الجماعي. - انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. - الصراع بين الجماعات.
التنظيم	- زيادة فاعلية التنظيم نتيجة إلى: - جهد الفرد. - انخفاض معدل دوران العمل. - انخفاض نسبة الغياب. - انخفاض نسبة التأخير. - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.	- انخفاض فاعلية التنظيم نتيجة إلى: - انخفاض القدرة على الابتكار والتطوير والتكيف.

(الصيرفي، 232، 2005).

يوضح الجدول الآثار الايجابية والسلبية المتعلقة بالفرد وجماعة العمل وكذلك التنظيم، حيث اتضح من خلال هذا التصنيف أن للالتزام آثار إيجابية وسلبية تمس كافة جوانب ومكونات المنظمة، وهنا يأتي دور إدارة المنظمة في عملية تدعيم الآثار الايجابية والحد من الآثار السلبية.

6.3.2 أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعيارى):

في هذا الخصوص قام (Allen & Meyer، 1990) بتطوير نموذج المكون الثالث للالتزام حيث يوضح النموذج أن الالتزام بالمنظمة هو حالة نفسية، وأنها تتكون من ثلاثة عناصر متميزة تؤثر على شعور الموظفين تجاه منظمتهم التي يعملون بها.

وينقسم هذا النموذج إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي:

1. المودة لعملك (الالتزام العاطفي).

2. الخوف من الخسارة (الالتزام الاستمراري).

3. الشعور بالالتزام بالبقاء (الالتزام المعياري).

ويمكن استخدام هذا النموذج لزيادة الالتزام والولاء لأعضاء فريقك، وكذلك تساعدهم بالشعور بقدر أكبر من الرفاهية والرضا الوظيفي.

وكانت تفسيرات (Allen & Meyer) لهذه الأنواع الثلاثة للالتزام كما يلي:

أولاً: المودة لعملك (الالتزام العاطفي):

تحدث المودة لعملك عندما تشعر بارتباط عاطفي قوي اتجاه مؤسستك، والوظيفة التي تعمل بها، ومن المرشح أن تتعرف على أهداف المؤسسة وقيمها، وتحرص على أن تتحقق هذه الأهداف المنشودة.

إن كنت تتمتع بعملك فمن الطبيعي أن تشعر بالرضا، وتكون راضياً على وظيفتك بالمقابل، وزيادة الرضا الوظيفي من الطبيعي سيضيف زيادة لشعورك بالالتزام العاطفي.

ثانياً: الخوف من الخسارة (الالتزام الاستمراري):

يحدث هذا النوع من الالتزام عندما تزن إيجابيات وسلبيات ترك مؤسستك، قد تشعر أنك بحاجة للبقاء في وظيفتك، لأن الخسارة التي قد تواجهها نتيجة لتركها أكبر من الفائدة التي ستحصل عليها في دور جديد.

هذه الخسائر المتوقعة (الرهانات الجانبية) يمكن أن تكون نقدية (ستفقدك المرتبات والمزايا والعلاوات) ويمكن أن تكون مهنية (قد تفقدك الاقدمية وكذلك المهارات المتعلقة بالوظيفة والتي قضيت سنوات لاكتسابها) وقد تكون اجتماعية (فقدانك للصدقات وعلاقات العمل).

ثالثاً: الشعور بالالتزام بالبقاء (الالتزام المعياري):

يحدث هذا النوع من الالتزام عندما تشعر بالالتزام والولاء لمؤسستك حتى لو كنت غير راضي عن دورك، أو حتى إذ كنت ترغب في الحصول على فرص أفضل، فهذا النوع من الالتزام يجعلك تشعر بأن عليك البقاء في مؤسستك، لأنه هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به. ويمكن أن ينبع هذا الشعور بالالتزام من عدة عوامل، فقد تشعر بأنك يجب أن تبقي في مؤسستك لأنها انفقت المال والوقت لتدريب الخاص بك، أو ربما لأنها قدمت لك مكافأة مقدما، كدفع رسوم الدراسة الخاصة بك.

ويمكن أن ينشأ هذا الالتزام من نشأتك، على سبيل المثال قد تكون عائلتك قد شددت وحرصت على أنه يجب عليك أن تكون موالياً لمؤسستك لأسباب أسرية. وصنف النعمي (خوين، 2017:34) هذه الأبعاد كما يلي:

1. الالتزام المستمر: يتطلب هذا النوع من الالتزام تضحيات من الافراد تنسم بالصعوبة، حيث يتطلب منهم التضحية من أجل البقاء نظرا لحاجتهم للاستمرار.
2. الالتزام القائم على التماسك: يعتمد هذا الالتزام على خلق علاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة، وبالتالي تتولد علاقات قوية بين المنظمة وأفرادها.
3. الالتزام الرقابي: يتمثل بارتباط الأفراد بقيم التنظيم وقواعده، وهذا ما يصوغ سلوكهم بالشكل المرغوب به.

7.3.2 العامل الوسيط (الالتزام الاستمراري):

باعتبار أن الالتزام الاستمراري كان العامل الوسيط في هذه الدراسة حيث توسط العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل، سنتطرق في هذه الجزئية بشيء من التفصيل لتوضيح التعريفات المختلفة لهذا البعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

ويتمحور هذا البعد حول أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل بها، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له منظمته الحالية فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (العطية، 2003).

وأطلق عليه عباس (2011) مصطلح الالتزام من أجل الاستمرار وعرفه بأنه:

هذا النوع من الالتزام له علاقة بالرهانات الجانبية، ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل ما قد يترتب من تكاليف وخسائر نتيجة لتركه هذه الوظيفة، وكذلك لا يستطيع تحمل اعباء المعيشة بطريقة أخرى.

وعرف بأنه قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن تركها سيكلفه الكثير، فكلما طال مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل المرتب الشهري والصدقة مع جماعة العمل، والعلاوات والمكافئات، والكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور. (حلس، 2012).

وعرفه الجميلي (2012) بأنه يتمثل في شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره بالمؤسسة التي يعمل بها مقابل ما سيفقده في حاله تركه لها.

حيث وضع فلمان (2008) أن العاملون ذوي الالتزام المستمر العالي يبقون في المنظمة لسببين، الأول لإدراكهم لقلّة البدائل المتاحة، والثاني خوفهم من التضحية والخسائر الناجمة عن تركهم للمنظمة.

وذكر العوفي (2005: 35) "أن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى".

ويري كو وآخرون (1997) "أن قلة البدائل الوظيفية في البيئة الخارجية تسهم في زيادة حجم التكاليف المقترنة بترك المنظمة، ومن هنا تزيد احتمالات نمو الالتزام المستمر لدى الموظفين مع إدراكهم لقلة البدائل الوظيفية المتاحة خارج المنظمة". (هنداوي، 2012: 203)

وفيما يتعلق بنمو الالتزام الاستمراري ذكر استيقن وآخرون (1978) أن الالتزام الاستمراري ينمو بصفة عامة على أساس التعقل الاقتصادي، فكل شيء يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف المقترنة بترك المنظمة سيقابله زيادة في مستوى الالتزام الاستمراري. (هنداوي، 2012: 206).

• من خلال ما تم عرضه بخصوص الالتزام الاستمراري نستنتج ما يلي:

1. بقاء الفرد الذي يشعر بالالتزام استمراري اتجاه المنظمة التي يعمل بها بقاء مصلحي معتمد بالدرجة الأولى على خوفه من الخسائر الناتجة عن تركها.
2. الأفراد ذوي الالتزام الاستمراري المرتفع أكثر ميولا لترك المنظمة.
3. الأفراد ذوي الالتزام الاستمراري المرتفع لن يتردد في ترك المنظمة بمجرد حصولهم على وظيفة في منظمة ما يعتقدون أنها أفضل من منظماتهم الحالية.
4. الأفراد ذوي الالتزام الاستمراري المرتفع بقائهم بالمنظمة ليس بدافع تحقيق أهدافها والحرص على نجاحها وإنما بقائهم نظرا لحاجتهم للعمل ونظرا لعدم توفر فرصة عمل في منظمة أخرى.

4.2 دوران العمل

1.4.2 مفهوم دوران العمل وتعريفه.

2.4.2 أنواع ترك العمل (دوران العمل).

3.4.2 الأسباب المؤدية لارتفاع معدل دوران العمل.

4.4.2 سبل خفض معدل دوران العمل.

5.4.2 الآثار المترتبة على دوران العمل.

6.4.2 النماذج النظرية المحددة لدوران العمل.

1.4.2 مفاهيم وتعريفات دوران العمل:

يعرف عبد الحميد (2006:167) دوران العمل بأنه "التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل الموظفين وتعيين عمال جدد بدلاً عنهم خلال فترة زمنية محددة".

وعرف ماهر (1999:129) دوران العمل بأنه "نسبة دخول وخروج العمال من والى المنظمة في فترة زمنية معينة إلى متوسط عدد العمال فيها".

وعرف سعيد (1994:133) دوران العمل بأنه "حالة خروج ودخول واسعة من والى المنظمة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد القوى العاملة في المنظمة ستكون مرتفعة".

وكذلك عرفه حسونة (2011:251) بأنه "عدم بقاء الأفراد في مناصبهم لفترة تمكنهم من اثبات جدواهم وخبراتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز الأعمال المناطة لهم".

وعرف هولن Hulin نقلا عن عباس (2006:178) دوان العمل بأنه "مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى الدرجة التي تؤدي بهم إلى تجنب وترك العمل".

ويري مصطفى (2000:224) أن دوران العمل "هو خروج بعض الموظفين من المنظمة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاء أو الاجازة الخاصة أو النقل".

وعرف الصلاحي (1999:13) دوران العمل بأنه "اعداد الداخلين في الخدمة والخارجين منها منسوبا الى العدد الاجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة، وكلما زاد دوران العمل كانت انتاجية العمل وفعاليته أقل".

ويري موبلي (1986:23) أن دوران العمل هو "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقدياً".

وعرف الطائي (599:2010) دوران العمل بأنه "مغادرة الموظف للمنظمة وانقطاعه عن العمل من تلقاء نفسه، وتحمل المنظمة نتيجة لهذا الانقطاع تكاليف متنوعة".

وعرفه (العامري والغالي، 667:2014) بأنه "حركة الموظفين دخولا وخروجا إلى منظمات الأعمال لأسباب عديدة".

وعرفه محمد (369:2010) بأنه "نسبة الموظفين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب مختلفة أو بما يعني معدل تغيير الموظفين في المنشأة خلال مدة زمنية محدد بالدخول والخروج" ومن خلال عرض التعريفات السابقة يمكن تعريف دوران العمل بأنه ترك الموظف للمنظمة بقرار شخصي يتخذه لعدم شعوره بالرضا عن الوظيفة أو أي سبب آخر قد يدفعه لاتخاذ هذا القرار والانتقال إلى منظمة أخرى.

وكذلك من خلال ما تم عرضه لتعريفات مختلفة لهذه الظاهرة (دوران العمل) نستنتج ما يلي:

1. دوران العمل يعبر عنه بمعدل عدد التاركن مقارنتا بعدد اجمالي الموظفين خلال فترة معينة.

2. ارتفاع معدل دوران العمل مؤشراً على عدم الثبات والاستقرار في العمل.

3. نسبة معدل دوران العمل مرتبطة بفترة زمنية محددة.

4. عدم شعور الموظف بالرضا عن العمل تعتبر من أهم العوامل المؤدية لظاهرة دوران العمل.

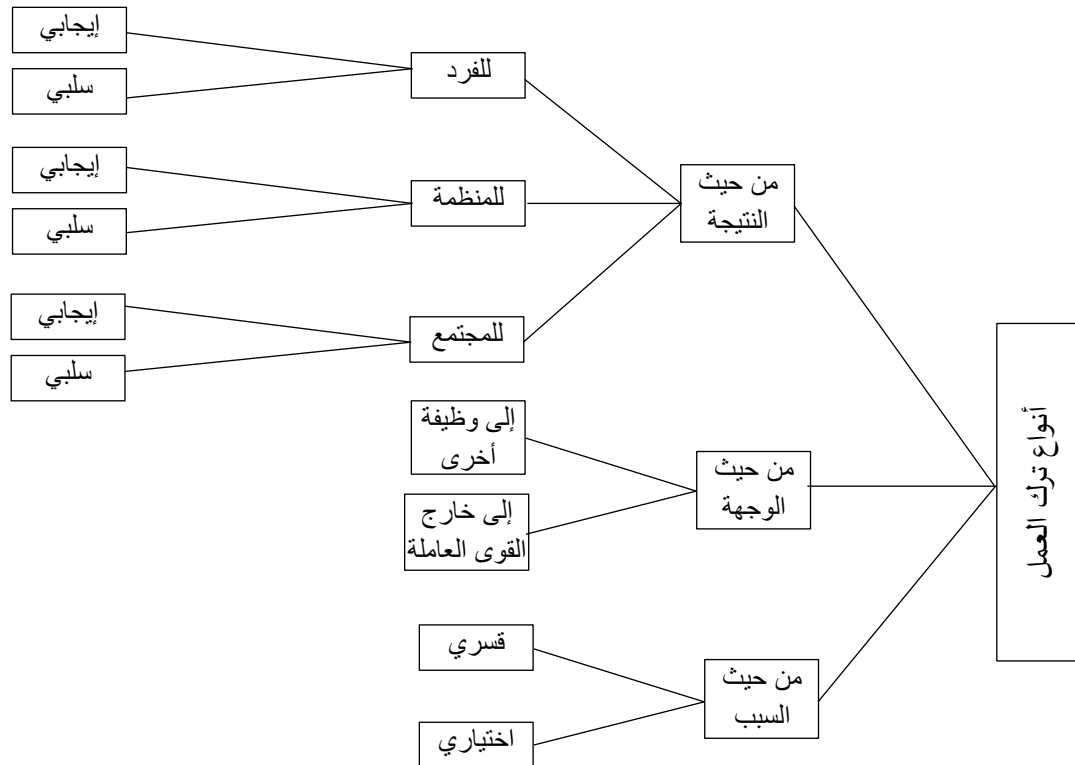
5. دوران العمل ينتج عنه تكاليف تتحملها المنظمة.

6. ترك الموظفين للمنظمة بشكل طبيعي وروتيني كالتقاعد أو انتهاء العقد وغيرها من المسائل الإدارية لا تعتبر مشكله، وإنما الترك المفاجئ والمتكرر هو ما يمثل مشكلة يجب على المنظمة علاجها.

7. أغلب الكتاب اتفقوا على أنها ظاهرة سلبية تدل على عدم كفاءة المنظمة، وعدم قدرتها على الاحتفاظ بموظفيها.

2.4.2 أنواع ترك العمل (دوران العمل):

تتعدد وتختلف انواع ترك العمل كما هو موضح في الشكل رقم (2-2) ولكن سنركز في هذه الدراسة على ترك العمل من حيث السبب:



شكل (2-2) مخطط لأنواع ترك العمل

المصدر: (الطيرة، 2009)

كما هو موضح في الشكل رقم (2-2) فإن أنواع ترك العمل تختلف من حيث النتيجة المترتبة عن هذا القرار، وكذلك من حيث الوجهة المستقبلية بعد هذا القرار، وكذلك من حيث السبب الذي أدى بالموظف إلى اتخاذ هذا القرار، وما يهمنا في هذا النموذج هو الجزئية التي توضح الاسباب التي دفعت الموظف لترك العمل، فعندما يقرر الموظف ترك المنظمة فإن هذا

القرار لم يأتي عبثاً أو صدفة، وإنما هو نتيجة لأمر قصري كالوصول لسن التقاعد أو الاستغناء عنه بقرار اداري او تعرضه لإصابة أو عائق تمنعه من الاستمرار بوظيفته، أو نتيجة لأحداث ومسببات متراكمة أدت في مجموعها لوصول الموظف لقناعة تامة بترك العمل في هذه المنظمة، فالمتغيرات التي تجده لانتقال لمنظمات أخرى يري أنها أفضل من منظمته الحالية تعتبر إحدى هذه المسببات، والعوامل السلبية المختلفة التي تؤثر سلباً على درجة رضا الموظف وشعوره بالاستقرار الوظيفي تعتبر هي كذلك إحدى المسببات التي ربما تدفعه لترك المنظمة، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى سببين رئيسين هما:

- ترك العمل الاجباري.

- ترك العمل الاختياري.

أولاً: ترك العمل الإجباري:

وضحه مصطفى (2000:224) "بأنه ترك الموظف للعمل بالمنظمة نتيجة لسبب أو عارض يدفعه لاتخاذ هذا القرار، كالمرض والعجز والوفاة أو الوصول لسن التقاعد بموجب القانون، وهذه الأسباب لا تستطيع الإدارة السيطرة والتحكم بها، وهناك أسباب يمكن للإدارة السيطرة عليها كالفصل وإنهاء الخدمة أو الانتقال الاجباري مثلاً".

وصنف عبد الحميد (2006) العوامل المسببة لترك العمل الاجباري كما يلي:

1. ظروف لا يمكن للإدارة التحكم بها مثل: أي ظروف قاهرة وخارجة عن سيطرة الإدارة

ولا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها أو تغييرها، فبلوغ الموظف لسن القانونية

للتقاعد أمراً خارج عن سيطرة الإدارة وذلك محدد بنص قانوني واضح، وكذلك تعرض

الموظف لأصابه أو مرض دائم يحول دون قدرته على أداء مهام وظيفته وبالتالي يقرر

الترك إجبارياً، وكذلك الاجازات الخاصة التي يجيزها القانون أو أي سبب اخر يعيق

الموظف عن أداء عمله ويكون ليس بمقدور الإدارة التحكم به.

2. ظروف يمكن للإدارة التحكم بها مثل: وهي تسريح الموظف بقرار من الإدارة أو أي سبب تكون الإدارة قادرة على الغاء أو تغييره وفق ما تراه مناسباً، فتسريح المنظمة لبعض الموظفين نظراً لعدم توافر الخبرة الكافية لديهم، ويرجع ذلك لسوء الاختيار والتعيين يعتبر تسريح ناتج عن قرار إداري يمكن للمنظمة أن تتحكم به، وكذلك الاستقالات المحتملة لنقص فرص الترقية، وعدم تقديم مزايا وانخفاض الأجور، وكذلك لطبيعة بعض الصناعات الموسمية التي تتطلب تقليص عدد العمالة في موسم معين.

ثانياً: ترك العمل الاختياري:

وهو ترك المنظمة بقرار شخصي يتخذه الموظف دون أي تدخل أو إجبار من الإدارة، فالموظف قد يصل لقرار ترك العمل بالمنظمة التي ينتمي لها، نتيجة لعدم شعوره بالرضا أو ضعف الالتزام لديه أو لرغبته في الانتقال لمنظمة أخرى يري أنها أفضل له لتحقيق طموحاته، وسنركز على هذا النوع من أنواع ترك الموظفين باعتباره له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

3.4.2 الأسباب المؤدية لارتفاع معدل دوران العمل:

ذكر مصطفى (2000) أن الأسباب المؤدية لارتفاع معدل دوران العمل تتمثل فيما يلي:

1. ضغوط العمل:

هي حالة من التوتر والارهاق تحدث نتيجة لمؤشرات عديدة، وتختلف درجة هذا التوتر من شخص لآخر، وما يهمنا في هذا الصدد تلك الضغوط المتعلقة بطبيعة وظروف العمل بالمنظمة، والتي تحدث نظراً لزيادة عبء العمل أو ضيق الوقت أو الصراع الوظيفي بين الموظفين وكذلك العلاقات مع المشرفين والرؤساء، بالإضافة للضغوط الناتجة عن عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات وغموض الدور.

2. ظروف عمل غير مواتية:

تتفرع هذه الظروف إلى فرعين الأول مادياً والثاني معنوياً، فظروف العمل المادية تنقسم إلى عوامل عديدة منها الإضاءة والتهوية والغبار والاشعاع وساعات العمل، كما تشمل المخاطر الناتجة عن استخدام الآلات والمعدات ذات الخطورة العالية أو قيادة المركبات في ظروف غير عادية، أو العمل في أحوال جوية قاسية أو أرض واعدة وصعبة التنقل، وتشمل الظروف المعنوية السياسات وأنظمة الحوافز والمكافئات والتجهيزات والتكنولوجية المستخدمة ومدى تحقيقها للرفاهية في العمل وبالتالي تقلل من إصابات ومخاطر العمل، حيث أن كلما كانت هذه الظروف مواتية ومريحة كلما كان الموظف أكثر رضا والتزاماً اتجاه المنظمة.

3. عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:

عندما تكون السلطة والصلاحيات الممنوحة للفرد على قدر من المساواة مع ما يقوم به من أعمال وواجبات يسهم ذلك في زيادة درجة شعور الفرد بالرضا والالتزام اتجاه المنظمة، بعكس الحال عندما يكون هناك اختلال في معادلة التوازن بين هذه الصلاحيات وما يقابلها من واجبات يؤديها الفرد فهذا الاختلال قد يسبب في حالة من الارتباك وغموض الدور والتصارع وتقييد حرية الفرد، وبالتالي عدم شعوره بالرضا والامن الوظيفي.

4. عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة:

قد تتطلب بعض الوظائف موصفات وسمات شخصية مميزة لشاغلها، وذلك لأنها تتطلب العمل في ظروف غير اعتيادية وصعبة نسبياً فقد تتطلب بعض الوظائف أن يكون شاغلها يتحلى بالصبر وعدم الانفعال لأنه قد يتعرض لتعامل مع أشخاص يتميزون بطابع انفعالي وعصبي، ولا شك أن توافر حداً أدنى من هذه السمات يساعد على تكيف الفرد مع وظيفته، أما في حالة انخفاض هذه السمات عن الحد الأدنى، يسهم ذلك بدرجة أو بأخرى في ظهور ميل للتفكير في ترك الوظيفة اختيارياً.

5. قصور فاعلية القيادة:

إذا افتقد القائد قدرة التأثير في مرؤوسيه، تقل دافعيّتهم ورغبتهم في الأداء، ويظهر لديهم ميل لترك المنظمة، فالقيادة فن التأثير في الآخرين، وذلك من خلال الاتصال الفعال معهم، لضمان تحقيقهم لأعلى أداء ممكن وبقائهم لأطول فترة ممكنة.

وأضاف سالم (2009) أن الحفاظ على العمالة أمر هام جداً، وهو مؤشر جيد على قوة وكفاءة إدارة الموارد البشرية.

وذكر العزاوي وجواد (2013) أن الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الولاء وزيادة معدلات الدوران هي:

1. إهمال الإدارة للجانب المعنوي للعاملين والتهاون في إقناعهم بأنهم محل اهتمام وتقدير لأهمية الأعمال التي يقومون بها من أجل المنظمة.
2. عدم الالتزام بمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، فشغل الفرد في وظيفة لا تناسب قدراته ومهارته تنعكس بشكل سلبي على ولائه.
3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، فشعور الفرد بأن منظمته لا توليه ذاك القدر من الاهتمام والرعاية تخلق عنده حالة من عدم الاطمئنان والتوتر وبالتالي مصيره الترك والخروج من المنظمة.
4. فرص الترقى التقدم، فعدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباطهم وتدني روحهم المعنوية ويكون عرضة للترك.

ووضح عباس (2010:226) "أن التفكير المنطقي يقودنا إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار هذا الفرض، وقد أظهرت جميعها (بدرجات متفاوتة)

ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، أي بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض".

4.4.2 طرق خفض معدل دوران العمل:

هناك العديد من الطرق والتوجهات الجديدة باهتمام الإدارة في سعيها للمحافظة على العناصر البشرية الكفؤة وتقليل حالات الترك الاختياري للخدمة، وعدد مصطفى (2000:236) طرق خفض معدل دوران العمل في الآتي:

أولاً: تطوير نظم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل مباشر عن القوي العاملة بالمنظمة، فكلما كانت هذه الإدارة تعمل بشكل مدروس ومخطط كلما كانت نسبة ترك الموظفين للمنظمة أقل، فالتخطيط المدروس للقوي العاملة تجنب المنظمة حالات الترك المفاجئة وخلو الوظيفة دون أن يكون البديل جاهز، وكذلك ما يتعلق بعمليات الاستقطاب وجذب العمالة، فالأداة الجيدة هي من تعمل علي وضع وتطوير نظم وضوابط فعالة لضمان الحصول علي افضل العناصر الممكنة، وكذلك تظهر جودة هذه الإدارة في عمليات الاختيار والتعيين، فهذه العملية لا تكون بطريقة عشوائية، وتمتد عمليات هذه الإدارة لتشمل التدريب ومنح الحوافز والمكافئات وتقييم الأداء والعمل علي زيادة الدوافع لدي الأفراد، وهذا بكل تأكيد سيسهم في انخفاض معدل دوران العمل وزيادة قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية.

ثانياً: مقابلة الخروج:

تقوم بعض المنظمات بإجراء مقابلة مع كل موظف قرر ترك المنظمة، وذلك للوقوف على الأسباب التي ادت به لاتخاذ هذا القرار، فبعض المنظمات تشترط على الموظف ضرورة إجراء هذه المقابلة للحصول على مستحقاته وأوراق إخلاء طرفه، حيث أن هذه الطريقة في كثير

من الأحيان لا يتم من خلالها الحصول على معلومات ذات مصداقية عالية، فالموظف قد يدلي بمعلومات لا تعبر عن السبب الحقيقي الذي دفعه لترك المنظمة، فاقترح البعض أن تكون هذه المقابلة عن طريق صحيفة استقصاء تعطي للموظف بعد ترك المنظمة وحينها يكون قد ضمن وظيفة في منظمة أخرى ويمكن له أن يعطي إجابات دقيقة وصريحة تفيد المنظمة في التعرف على الأسباب التي دفعته لتركها وبالتالي العمل على تصحيحها تفادياً لضمان عدم تكرارها مع الموظفين بها.

ثالثاً: متابعة معدل دوران العمل:

يتعين على الإدارة أن تعالج مسببات ترك العمل الاختياري السالف ذكرها، وذلك للوصول لمبتغاهها في خفض معدلات هذا الترك، فالتغير سنة الكون، والمنظمات في وقتنا الحالي تعمل في بيئة تتصف بالديناميكية والتغير السريع، وهذا التغير لا يقتصر على المنظمات فقط وإنما يمتد ليشمل حتى الأفراد أنفسهم، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمة أن تقوم بمتابعة دورية ومنتظمة لمعدلات دوران العمل ومقارنتها بما سبقها من سنوات ومحاولة معالجة مواطن الخلل والتقصير إذا ما كانت هذه المعدلات مرتفعة بشكل ملحوظ.

5.4.2 الآثار المترتبة على دوران العمل:

لكل ظاهرة أو مشكلة آثار مصاحبه لها ونتاجة عنها، قد تكون هذه الآثار آثار ايجابية او سلبية، وظاهرة دوران العمل ليس استثناء فهي لا تخلو من الآثار السلبية وكذلك الايجابية، فالدوران بسبب عدم استطاعة المنظمة المحافظة على العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية يعتبر دوران سلبي ومكلف وأثاره ستكون وخيمة تثقل كاهل المنظمة، أما الدوران بسبب تسريح العناصر الضعيفة وغير المرغوب بها ولا تتماشى مع سياسة المنظمة وأهدافها ويكون تريخهم من اجل

احلال عناصر افضل مكانهم هذا يعتبر دوران إيجابي ويعود على المنظمة بمنافع (العامري والغالبي، 2014).

أولاً: الآثار السلبية لدوران العمل:

تتمثل الآثار السلبية لهذه الظاهرة فيما يسببه خروج الموظفين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة، وما يترتب على هذا الخروج من عمليات استقطاب واختيار وتعيين وتدريب، وهذه الإجراءات بالتأكيد ستكلف المنظمة مادياً ومعنوياً بالإضافة لإضاعة الوقت.

وذكر العديد من الكتاب والمتخصصين (موبلي، 1986؛ حمودة، 2002؛ مصطفى، 2008؛

اللوزي، 2012) إن لدوران العمل آثار سلبية هي على النحو التالي:

1. الآثار السلبية المرتبطة بالمجتمع: إن ارتفاع معدلات دوران العمل في المنظمات ينعكس بشكل سلبي على المجتمع ككل، وذلك من خلال ما يسببه من ارتفاع في تكاليف الإنتاج وبالتالي انخفاض الناتج القومي، وكذلك ارتفاع في معدلات البطالة، وربما يتسبب هذا الارتفاع في نفور القوي العاملة ذات الكفاءة والمهارة العالية وتوجيهها للعمل في دول أخرى.

2. الآثار السلبية المرتبطة بالمنظمة: أن الآثار السلبية التي يسببها دوران العمل للمنظمة ككل تتمثل في التكاليف المترتبة على الاستقطاب وتكاليف الدعاية والاعلان عن الوظائف الشاغرة وكذلك ما يترتب عن عملية الاختيار من تكاليف تلقي طلبات التوظيف، وفرزها ووضع معايير لاختيار أفضلها، ومصاريف التدريب، ومكافأة المدربين والمتدربين، وتكاليف إنهاء الخدمة وما ينتج عنه من مستحقات مالية لتاركي المنظمة، بالإضافة إلى تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من الموظفين نتيجة لتركهم لوظائفهم، وكذلك التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات.

3. الآثار السلبية المرتبطة بجماعة العمل: وترتكز هذه الآثار السلبية في انخفاض مستوى

الأداء اثناء عمليات الإحلال، بالإضافة إلى الارتباك التي قد تحدث في سير العمل، فترك

أحد الموظفين لفريق العمل تؤدي إلى انحدار في الأداء مما يسبب في انخفاض معنوياتهم،

وزيادة عبء العمل والتوتر إلى أن يتم احلال البديل لتاركي المنظمة.

4. الآثار السلبية المرتبطة بالموظف: حين يترك العامل المنظمة يفقد ميزة الاقدمية والتي

عن طريقها يكتسب الخبرة والمهارة، وهذا يترتب عليه فقدان العلاوات والمزايا المرتبة على

طول مدة الخدمة، بالإضافة إلى فقد الاصدقاء، وعلاقات العمل، وزيادة التوتر النفسي،

واضطراب المكانة الاجتماعية، فإذا استمرت ظاهرة ترك الموظفين للمنظمة والذهاب إلى

منظمة أخرى فإن هذا سيضعف الروح المعنوية لبقية الموظفين، ومن ثم تدني الإنتاجية

وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف، ونتيجة للترك فإن أعباء العمل ستزداد على

الموظفين في التنظيم، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات

العالية إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق احيانا فترات زمنية تتراوح بين شهر إلى

عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الامر

الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء.

ثانياً: الآثار الإيجابية لدوران العمل:

اتفق معظم الكتاب على سلبية هذه الظاهرة (دوران العمل)، الا انها لا تخلو من الآثار

الإيجابية والتي تتمثل في التخلص من العناصر ذوي الكفاءة المتدنية والأداء المنخفض وبالتالي

تتاح للمنظمة إمكانية استبدالهم بعناصر جديدة، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية في الامد

الطويل، كما أنه لو نضرنا إلى ارتفاع معدل دوران العمالة من ناحية مادية، فقصر مدة الخدمة

للموظف، يؤدي بشكل غير مباشر لانخفاض مستويات الأجور ومكافئات نهاية الخدمة، وفي

بعض الحالات وبسبب زيادة فاعلية البرامج التدريبية والاستفادة من القصور في هذه البرامج في

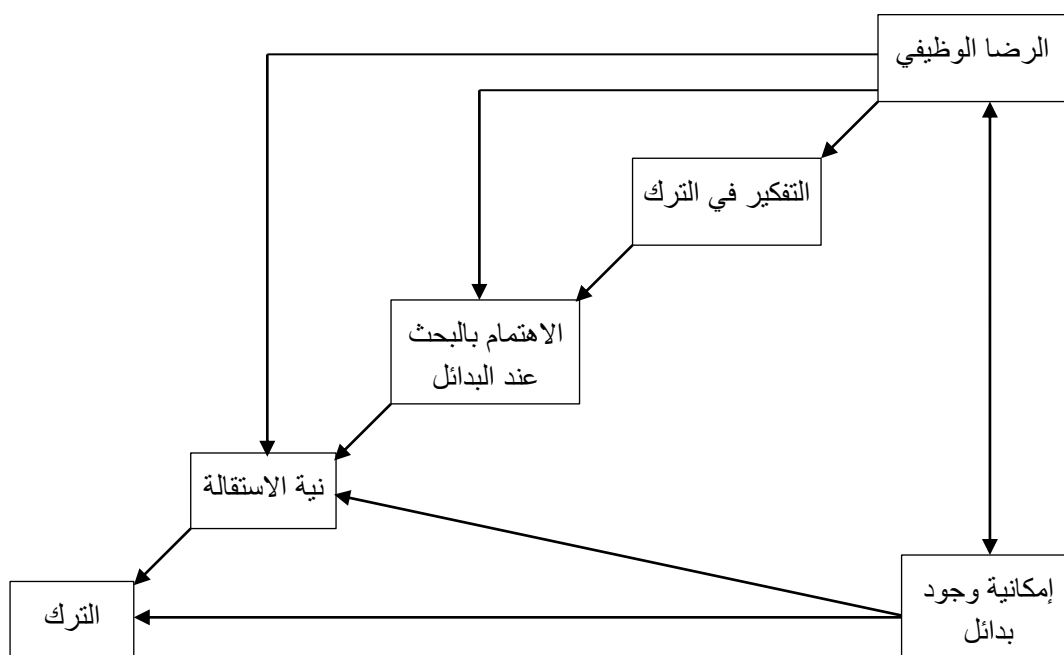
الدورات الماضية يؤدي ذلك لاكتساب الموظفين الجدد لمهارات وقدرات أعلى من الموظفين المغادرون، بالإضافة للأفكار والخبرات الجديدة التي سيأتي بها العناصر الجديدة والتي من الممكن ان تفيد المنظمة وتنعكس آثارها بشكل ايجابي علي باقي الموظفين، تعزز روح وجهود الابتكار، ولا يغيب عن البال أن دوران العمل يمكن أن يفتح فرصا للتقدم لشاغلي المستويات الدنيا ذوي الأداء الجيد، وأخيراً فعندما يخرج من المنظمة أفراد سلبيون يخلقون أو يأججون الصراع، فإن هذا يربئ معنويات أفضل وأعلى لبقية موظفين المنظمة وخاصة تلك الموظفين الذين يشاركونه نفس الوظيفة أو القسم.

ولأن دوران العمل يمكن أن يأتي بآثار إيجابية وسلبية، فمن المهم أن تتمكن الإدارة من التأثير والسيطرة بحيث تعظم الآثار الايجابية وتحجم السلبية، وهو ما يتطلب استمرارية المتابعة والتقييم وإدارة دوران العمل ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة. (مصطفى، 2000).

6.4.2 النماذج النظرية المحددة لدوران العمل:

1. النماذج القائمة على نظريات الدفع السيكلوجي: (حلواني، 2001:25)

تعتبر من اهم النماذج التي اعتمدت على أساس الرضا والبدائل وتم إجراء العديد من الأبحاث عليها، نموذج موبلي (1978) وهورنز وهولينجسورث الناتج عن نموذج موبلي (1977) وهو قدم نموذجا للتسرب الوظيفي على أنه الخطوة الأخيرة في سلسلة من خطوات المتابعة تبدأ بعدم الرضا الوظيفي، وتتبع بالتفكير في ترك العمل مما يؤدي إلى اتخاذ قرار بالبحث عن بدائل وظيفية، ومن ثم النية في ترك العمل مع احتمال وجود تأثير متبادل بين إمكانية وجود البدائل والرضا الوظيفي واحتمال تأثير خطوتي الاهتمام بالبحث عن بدائل والنية للتسرب بإمكانية وجود بدائل، كما اقترح هذا النموذج امكانية تجاوز خطوة التفكير بالانسحاب فقط وتجاوزها، اضافة لتجاوز خطوة الاهتمام بالبحث عن بدائل.

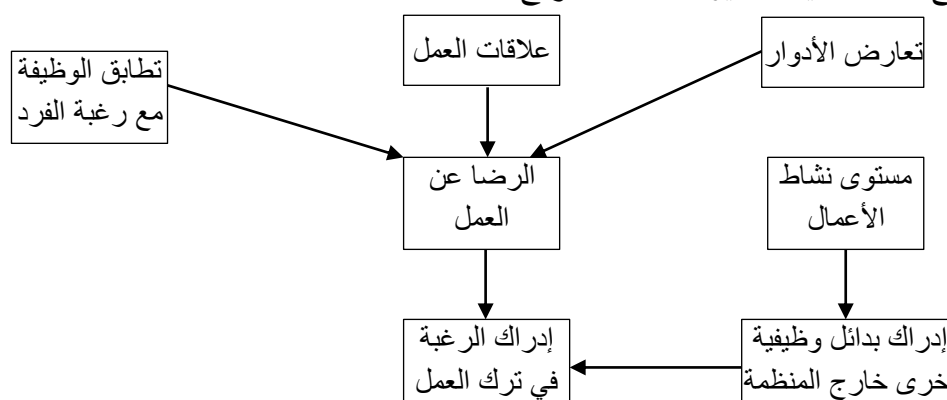


شكل (3-2) نموذج موبلي للتسرب الوظيفي

2. نموذج مارش وسيمون (March and Simon Model): المصدر (دياب، 2010: 51)

ويري مارش وسيمون أن العامل وفقا لهذا النموذج دائما ما يقارن بين ما يقدمه للوظيفة والمنظمة وما يحصل عليه من مدخرات نتيجة لذلك، فإذا زاد ما يحصل عليه على ما يقدمه، فإن ذلك يعزز احتمالية بقاء هذا العامل وتشبته بالوظيفة، والعكس صحيح، والشكل

التالي يوضح العلاقة بين متغيرات هذا النموذج:



شكل (4-2) نموذج مارث وسمون لترك العمل

وطبقا لهذا النموذج يتأثر قرار الفرد بترك العمل كمتغير تابع بعاملين من المتغيرات

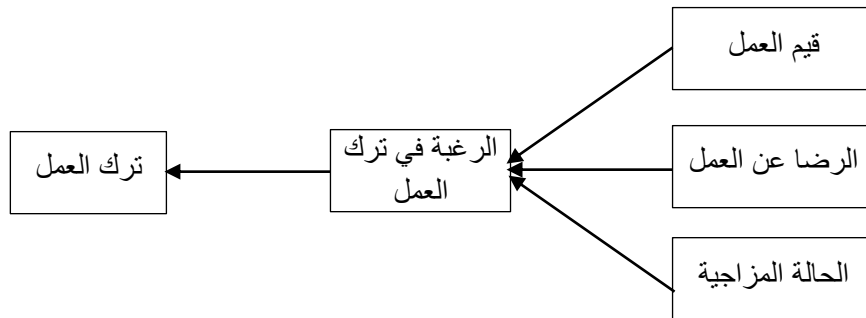
المستقلة وهما:

أ- مستوى الرضا عن العمل وهو دالة لعوامل أخرى كصراع الدور، ومحتوي العمل، وعلاقات العمل.

ب- إدراك الفرد لظروف سوق العمل، ويعتبر دالة لمستوى نشاط الأعمال، وعدد المنظمات في المجتمع ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى في المجتمع، وسهولة التنقل والحركة بين المنظمات.

3. نموذج جورج وجونز (George & Jones Model): المصدر (دياب، 2010: 53)

يعتمد هذا النموذج على فرضيه إلى أي حد تساعد قيم العمل على تحقيق قيم الحياة، ومدى تقييم الفرد للوظيفة هي التي تحدد الرضا عن العمل، والحالة المزاجية وهي شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس، والنشاط، لذلك فإن الرغبة في ترك العمل تتفاعل مع قيم العمل، والرضا عن العمل والحالة المزاجية، وقد أثبتت بعض الدراسات أن العلاقة تكون عكسية بين الرغبة في ترك العمل والرضا عن العمل عندما لا تتحقق قيم الفرد في العمل وعندما تكون الحالة المزاجية منخفضة.

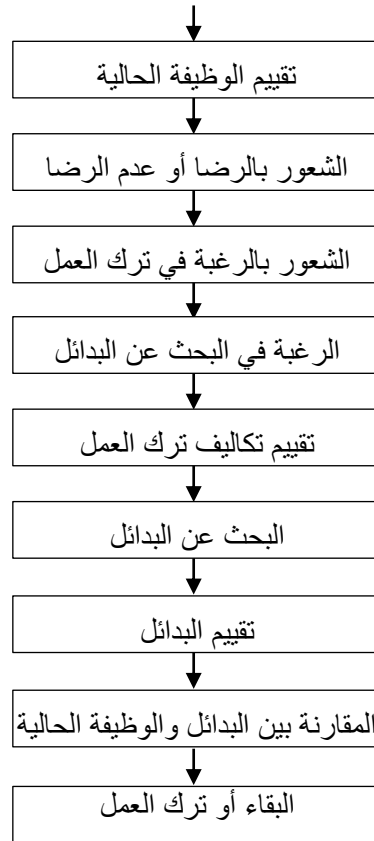


شكل (5-2) نموذج جورج وجونز لترك العمل

4. نموذج موبيلي (Mobley Model): المصدر (دياب، 2010: 52)

ترتكز فكرة هذا النموذج حسب رأي موبيلي في كون أن قرار ترك العمل يتخذه العامل بعد المرور بمجموعة من الخطوات تبدأ بإجراء مقارنة بين أعباء الوظيفة وبين ما يتقاضاه وما

يتحصل عليه من مزايا، ثم بعد ذلك ينتج لدى العامل شعور بالرضا أو عدم شعوره بذلك، ومن ثم تأتي مرحلة التفكير في ترك العمل وقد تصل إلى الرغبة في تركه، وهكذا تتدرج الخطوات إلى أن تصل لاتخاذ القرار النهائي بترك الوظيفة أو الاستمرار فيها (موبلي، 1977:237) كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل (2-6) الخطوات التي تسبق قرار ترك العمل

ومن خلال عرضنا لهذه النماذج نلاحظ ان النموذج الأقرب لموضوع الدراسة هو نموذج موبلي حيث تطرق هذا النموذج في البداية لتقييم الموظف للوظيفة التي يشغلها وما إذا كان راضي على وظيفته أو أنه غير راضي، فإذا كان غير راضي يتولد لديه شعور برغبته في ترك العمل، فيبدأ بالبحث عن بدائل، ومعاينة تكاليف تركه للعمل، ومن ثم تقييم البدائل ومقارنتها مع وظيفته الحالية، وذلك للوصول الي قراره النهائي ببقائه أو تركه بالوظيفة، وهذا ما يعبر عنه في دارستنا الحالية بالالتزام الاستمراري.

5.2 الخلاصة:

بعد عرضنا بشكل ميسر لأهم ما جاء به رواد وكتاب الإدارة حول متغيرات الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري، دوران العمل)، يتضح لنا أهمية تخطيط المسار الوظيفي وما له من فوائد عديدة تصب في صالح المنظمة، حيث انه وبالنظر في محتويات المبحث الأول يتضح جليا ان لتخطيط المسار الوظيفي أهمية قصوة تستدعي الحاجة للاهتمام به من قبل المنظمات إذا ما أرادت التطور والنمو والبقاء والقدرة على المنافسة، لأنه ومن خلال ما عرضناه في أهداف وأهمية هذا التخطيط تبين أن معظم الكتاب شددوا على أهميته في زيادة مستويات الاداء والرضا والامن الوظيفي لدى الموظفين، مما يعود على مستوى التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة، وبالتالي يقلص عدد الراغبين في ترك وظائفهم، وهذا ما لأحضرناه أيضاً في المبحث الثاني، حيث أنه من أهم العوامل التي تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين هو مدى وضوح وتوفير فرص الترقى والتدرج الوظيفي، وكذلك المبحث الثالث الخاص بدوران العمل أكد على أن الفرد الأكثر التزاماً أقل عرضة للترك.

هذا ما لأحضرناه من خلال عرضنا للأدبيات السابقة حول هذه المتغيرات، وفي الفصل الثالث والرابع سنتعرف على هذه العلاقة بشكل عملي، وذلك من خلال تطبيق هذه الدراسة على المجتمع المستهدف للخروج ببيانات واقعية وتحليلها وتوضيح نتائجها وذلك كما هو موضح في الفصلين (الثالث والرابع).

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 تمهيد.

2.3 نبذة مختصرة على شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء.

3.3 منهج الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة.

5.3 أداة الدراسة.

6.3 صدق وثبات الاستبانة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

8.3 الخلاصة.

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، سنتطرق في مستهل هذا الفصل لإعطاء نبذة مختصرة على شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء (المجتمع المستهدف في الدراسة)، ومن ثم التعريف بالمنهج المتبع في هذه الدراسة (المنهج الوصفي)، وكذلك مجتمع الدراسة أي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وطريقة تصميمها، والإجراءات المتبعة لتأكد من صدقها وتبائها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

2.3: نبذة مختصرة على شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء:

طبقت هذه الدراسة على المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته، وتم إختيار المجمع كمجتمع للدراسة بناء على المبررات السابق توضيحها في مشكلة الدراسة (انظر الفصل الاول ص3) حيث أنه وكما سبق ذكره توجهنا إلى إدارة المجمع للتأكد من نسبة دوران العمل ومن خلال الجلوس مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية وكذلك رئيس قسم التسويق والحصول على احصاءات رسمية أعدتها إدارة الموارد البشرية لعدد التاركين في سنة 2015 و2016 (انظر الملحق رقم 3) تبين أن المجمع بالفعل يعاني من ارتفاع نسبة دوران العمل، وهذا كان مبرراً لاختيار هذا المجمع ليكون مجتمع هذه الدراسة، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذا المجمع:

• تأسيس الشركة:

تأسست شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء المساهمة والمعروفة تجارياً باسم "إنكوما" وفق أحكام القانون رقم 5 لسنة 1997م. بشأن تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية ولائحته التنفيذية وأحكام القانون التجاري الليبي، سجل تجاري رقم 45890، وسجل استثماري رقم 40 وباشرت الشركة نشاطها في مدينة مصراتة الليبية بتنفيذ مصنع البلاط الخزفي (السيراميك) الأرضي والحائطي، بموجب الترخيص رقم 32 المؤرخ في 2007/9/30م.

- موقع الشركة:

تتخذ الشركة من المنطقة الصناعية بالكراريم بمدينة مصراتة مقراً لها على قطعة أرض مساحتها تزيد عن (6) هكتارات، تضم مبناها الصناعي ومعاملها ومقرها الإداري وكامل مرافقها الخدمية.

- رأس مال الشركة:

أنشأت الشركة برأسمال وقدره عشرون (20) مليون دينار ليبي، وبإجمالي استثمارات تصل إلى حوالي خمس وخمسون (55) مليون دينار ليبي، مما جعلها أحد أكبر مصنّعي وموزّعي السيراميك في ليبيا.

- القوى العاملة بالشركة:

يوفر المصنع نحو مائتين وتسعين (290) فرصة عمل مباشرة بمختلف التخصصات إضافةً إلى فرص العمل غير المباشرة التي يوفرها المصنع مثل النقل، والمناولة، والخدمات، والتسويق وغيرها.

- نشاط الشركة:

باشرت الشركة في تنفيذ مشروع مصنع البلاط الخزفي (السيراميك) الأرضي والحائطي بطاقة إنتاجية تصل إلى أربعة (4) مليون متر مربع سنوياً، وبدأ الإنتاج الفعلي سنة 2008م.

- منتجات الشركة:

تنتج الشركة أصناف متعددة من البلاط الحائطي والأرضي (داخلي وخارجي) وديكورات حائطية.

بلغت مبيعات الشركة عام 2015م حوالي 407.760،1,917 متر مربع، بقيمة 14.20 مليون دينار ليبي.

وبلغت مبيعات الشركة عام 2016 حوالي 1,969,044.830 متر مربع، بقيمة 23.30

مليون دينار ليبي.

● المواد الخام:

المواد الخام المستخدمة هي مواد محلية بالكامل، ويتم توريدها من مناطق مختلفة من ليبيا، بالإضافة إلى بعض المواد الأخرى الموردة من الخارج (إسبانيا وتركيا) والمتمثلة في مواد الطلاء وأحبار الطباعة.

● آلات ومعدات المصنع:

يتكون المصنع من خطين لإنتاج البلاط الأرضي والحائطي يشتملان علي الآلات والمنظومات الآتية:

- منظومة وزن وتجهيز المواد الخام.
- معدات طحن وخلط المواد الخام.
- المجففات.
- صوامع التخزين.
- المكابس.
- الأفران.
- خطوط الطلاء.
- منظومة الفرز والتعبئة والتغليف.

كما يضم المصنع منظومة آلية لنقل حاملات البلاط الخزفي الأرضي والحائطي من مرحلة إنتاج إلى أخرى، ووحدة متكاملة لإعداد وتحضير الطلاء إضافة إلى روافع شوكية وجرافة لمناولة المواد الخام والإنتاج النهائي ومستلزمات التشغيل.

• المرافق الأخرى:

المعامل:

يضم المصنع معملاً متكاملاً لغرض البحث والتطوير بما يحقق الاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج ويعطي الجودة المناسبة وبأقل التكاليف وذلك لتقديم الأفضل بالسعر الأنسب، كما يضم المصنع معملاً آخر لتحديد مدي مطابقة جودة الإنتاج للمواصفات الفنية المعتمدة في هذا المجال، ووحدة أخرى تختص بأعمال طباعة التصاميم وتحديد الطلاء المناسب.

المخازن:

تمتلك الشركة عدة مخازن مجهزة تجهيزاً مناسباً للأغراض المعدة لها، بعضها خاص بقطع الغيار ومستلزمات التشغيل، بالإضافة إلى ساحات تخزينية للمواد الخام (الطينيات) وساحة أخرى لتخزين الإنتاج النهائي.

المباني:

يتكون مقر الشركة من مبنى إداري متكامل من ثلاثة (3) طوابق مصمم ومجهز لتمكين الإدارات المختلفة من أداء أعمالها بشكل مريح، وتوفير أفضل بيئة عمل، كما يضم المقر مبنى خاص بالإدارات المعنية بالإنتاج والجودة، فيما خصص مبنى آخر كسكن للعاملين. المصدر (إدارة الموارد البشرية بالشركة)

3.3 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة ومن أجل الامام بجوانب الظاهرة المدروسة وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي (كما سبق الإشارة إليه في الفصل التمهيدي ص 8) الذي (يقوم بدراسة واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء وتحليلها، وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، وهذه الاستنتاجات

قد تستخدم لعدة أغراض منها إصلاح هذا الواقع، أو تحديثه، أو استكماله، أو تطويره، إذن فإنها تمثل فهما للحاضر، يهدف توجيه المستقبل (كشود، 2007).

وعرفه الدعيلج (2010: 75) بأنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى، ويعد المنهج الوصفي هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية، وتتضح أهمية المنهج الوصفي في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية، فلا يقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لابد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً أو كيفياً وصولاً إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، والهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطويره".

وكذلك عرفه منصور (2007: 182) بأنه "المنهج الذي يعتمد على وصف ما تم جمعه في الحالة الراهنة أو الظروف السائدة التي تختص بمجموعة من البشر أو الأشياء أو الأحداث، دون إحداث تغير من جانب الباحث لأي من متغيرات الدراسة، ومن ثم فإن الوصول إلى إجابة عن أية تساؤلات عن طريق متغيرات الدراسة بل عن طريق هذا النوع من المناهج لا يكون عن طريق إحداث تجريب في تجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً، وقد يتضمن العمل في المنهج الوصفي على عمليات قياس وسرد وتصنيف وتحليل واستقراء ومعالجة إحصائية".

وعرفه الجراح (2008) تحليل الظاهر أو الواقع كما هي عليه، ووصفها وصفاً دقيقاً بشكل نوعي أو كمي.

حيث وضع الدعيلج (2010: 75) الخطوات المتبعة في هذا المنهج كما يلي:

1. الشعور بمشكلة البحث وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديدها.
 2. تحديد المشكلة التي يريد الباحث دراستها، وصياغتها على شكل سؤال محدد او عدة اسئلة.
 3. وضع فرض او مجموعة فروض لتكون حلولاً مبدئية لمشكلة البحث، ومن ثم يتجه الباحث بموجها الي الحل المطلوب.
 4. وضع المسلمات أو الافتراضات التي سيبني عليها الباحث بحثه.
 5. اختيار العينة التي سيجري عليها البحث مع بيان حجمها وأسلوب اختيارها.
 6. يختار الباحث الادوات التي سيستخدمها للحصول على المعلومات مثل:
الاستبانة، أو المقابلة، أو الاخبار، أو الملاحظة، وذلك وفقاً لطبيعة البحث وفرضه، ثم تقنين هذه الأدوات وحساب صدقها وثباتها.
 7. جمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة.
 8. الوصول إلى نتائج وتنظيمها وتصنيفها.
 9. تحليل النتائج وتفسيرها وصولاً إلى استخلاص التعميمات والاستنتاجات.
- وذكر كشود (2007) أن للمنهج الوصفي عدة أهداف يمكن بلورتها في النقاط التالية:
1. فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، فهو يوفر بياناته وحقائقه واستنتاجاته الواقعية، بداية راشدة لتحولات ضرورية نحو الافضل في المستقبل.
 2. جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلاً في مجتمع معين.
 3. تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.
 4. اجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.

5. تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آراءهم وخبراتهم وفي وضع تصور

وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة.

6. إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

وبناءً على ما ذكر أعلاه كان دافعا لاختيار المنهج الوصفي لهذه الدراسة وفيه يتم ترتيب

وتبويب البيانات التي سيتم جمعها في العمل الميداني، وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة.

4.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمالة الوطنية داخل المجمع الاستثماري لمواد البناء

بمصراتة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وعاملين، وتم إجراء دراسة مسحية (مسح شامل

لمجتمع الدراسة) والبالغ عددهم حسب آخر إحصائية (234) عامل، كما هو موضح في الجدول

الرقم (4.3).

جدول رقم (4.3) يوضح تصنيفات العمالة بالمجمع حسب آخر إحصائية

ت	البيان	عدد العمالة في 2016/01/01	ترك الخدمة				تعاقدات جديدة 2016/12/31	عدد العمالة في
			استقالة	وفاة	إنهاء خدمة	المجموع		
1	عمالة وطنية	176	16	1	7	24	82	234
2	عمالة غير وطنية	70	20	-	12	32	19	57
	الإجمالي	246	36	1	19	56	101	291

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع

- تم توزيع عدد (234) استبانة، حيث شمل التوزيع كافة العناصر الوطنية العاملة في المجمع من مدراء ورؤساء اقسام ومشرفين وفنيين وعاملين، وكانت الاستثمارات المسترجعة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم(5.3) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

الوصف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات القابلة للتحليل
العدد	234	40	194

حيث كانت الاستبانات الموزعة (234) استبانة تم استرجاع منها (194) استبانة وكان الفاقد (40) استبانة أي بنسبة (17%) من اجمالي الاستبانات الموزعة.

5.3 أداة الدراسة:

تتعد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أفراد أو عينة المجتمع المستهدف، حيث أشار (عبيدات وآخرون، 1998) أنها تتراوح ما بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة والاختبار والمقياس (كما أوردها، القرشي، 2009).

ونظراً لطبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الاداة الأنسب لجمع البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة هي (الاستبانة)، وذلك لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالملاحظة والمقابلة الشخصية، أو الزيارات الميدانية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وذلك لتكوين فكرة مبدئية على كيفية تصميم الاستبانة.
2. استشارة عددا من أساتذة ومختصي الإدارة وذلك لتحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تصميم استبانة مبدئية من أجل استخدامها في جمع البيانات.

4. عرض الاستبانة بشكلها المبدئي على المشرف وتم إجراء تعديلات عليها من خلال تعليمات المشرف.
5. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 4) والذين بدورهم أرشدونا لما يلزم من إضافة وحذف وتعديل.
6. تصميم الاستبانة بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها وفقا لتعليمات المحكمين.
7. توزيع عينة اختبارية أولية لقياس صدق وثبات الاستبانة (الاستبانة في صورتها المبدئية).
8. إعداد وتصميم واعتماد الاستبانة النهائية. (الاستبانة في صورتها النهائية) (انظر الملحق رقم 1).

وقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين كما يلي:

- القسم الأول يحتوي على الخصائص العامة لأفراد المجتمع ويتكون من:
 - نوع الوظيفة (قيادية، تنفيذية، مباشرة).
 - العمر (اقل من 20 سنة، من 20-30 سنة، من 31-40 سنة، من 41 الي 50 سنة، من 51 فأكثر).
 - المؤهل العلمي (شهادة اعدادية، دبلوم متوسط، شهادة ثانوية، دبلوم عالي بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- والقسم الثاني يتكون من 25 فقرة قسمت على ثلاث محاور لقياس متغيرات الدراسة، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم(6.3) توزيع فقرات الاستبانة على المحاور

اسم المحور	عدد الفقرات
تخطيط المسار الوظيفي	10 فقرات
الالتزام الاستمراري	5 فقرات
دوران العمل	10 فقرات

- المحور الأول يناقش آراء الموظفين في المجمع حول تخطيط المسار الوظيفي ويتضمن 10 فقرات.

- المحور الثاني يناقش مستوى الالتزام الاستمراري للعاملين في المجمع ويتضمن 5 فقرات.

- المحور الثالث يناقش رغبة الموظفين في المجمع بالبقاء أو ترك المجمع (دوران العمل) ويتضمن 10 فقرات.

وقد كانت الاجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وقد تم اعطاء لكل وصف

درجة لتتم معالجته احصائيا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (7.3) تحويل مقياس ليكرت الخماسي إلى درجات كمية

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

6.3 صدق وتبث الاستبانة:

1. الصدق:

يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها تقيس ما أعدت من أجله، وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في الدراسة والتأكد من دقة فقراتها وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها

للبيئة البحثية قام الباحث باختبارات الصدق الآتية:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي

الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية، (انظر الملحق رقم 4) وذلك لإبداء رأيهم وتقديم

مقترحاتهم حول استمارة الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على الفقرات المستخدمة

ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة وقد طلب من المحكمين الآتي:

- مدى مصداقية وصلاحيه الفقرات، وصياغتها.
- مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.
- إضافة أو تعديل أو حذف ما ترونه مناسباً.

وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على استمارة الاستبانة بشكلها النهائي.

صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بتوزيع عدد (34) استمارة استبيان على عينة من المجتمع الأصلي وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح:

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي:

الجدول (8.3) معاملات الارتباط بين فقرات متغير تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		تخطيط المسار الوظيفي
القيمة	مستوى المعنوية	
0.48	0.01	يعرف الموظفون بالمجمع طرق التدرج الوظيفي المتاحة امامهم.
0.73	0.00	يملك الموظفون القدرة على توقع مستقبلهم الوظيفي بالمجمع.
0.74	0.00	يتشارك الموظفون مع الجهات المسؤولة في التخطيط للمسار الوظيفي.
0.41	0.01	يختار الموظفون وظائفهم بكامل حريتهم.
0.79	0.00	خبرات الموظفون تتناسب مع الأعمال التي يؤديونها.
0.81	0.00	مهارات الموظفون تتناسب مع نوع العمل الذي يقومون به.
0.69	0.00	المؤهل العلمي موظفون يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها.
0.72	0.00	اكتساب مهارات جديدة تزيد فرصة الموظف في الترقى.
0.86	0.00	تعمل الإدارة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.
0.79	0.00	ساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين صورة المجمع لدي الموظفين.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (8.3) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس تخطيط المسار الوظيفي لعينة الدراسة الاستطلاعية أن أعلى نسبة بين الفقرات كانت (0.86) وأقل نسبة كانت (0.41) وجميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقات ارتباط طردية وقوية بين جميع الفقرات التي وضعت لقياس تخطيط المسار الوظيفي مقارنة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

المحور الثاني: الالتزام الاستمراري:

الجدول (9.3) معاملات الارتباط بين فقرات متغير الالتزام الاستمراري والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		الالتزام الاستمراري
القيمة	مستوى المعنوية	
.611	0.00	مستمر بوظيفتي الحالية نظراً لعدم توفر فرص عمل مواتية في منظمة أخرى.
.717	0.00	مستمر بوظيفتي خوفاً من فقدان العلاوات والمزايا التي أحصل عليها.
.657	0.00	بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.
.533	0.00	أشعر أنني لن أكتسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمجمع.
.602	0.00	سأقبل أي وظيفة أكلّف بها في المجمع مقابل استمراري بالعمل فيه.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (9.3) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير الالتزام الاستمراري لعينة الدراسة الاستطلاعية أن أعلى نسبة كانت (0.71) وأقل نسبة كانت (0.53) وجميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقات ارتباط طردية وقوية بين جميع الفقرات التي وضعت لقياس الالتزام الاستمراري مقارنة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا المتغير.

المحور الثالث: دوران العمل:

الجدول (10.3) معاملات الارتباط بين فقرات متغير دوران العمل والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		دوران العمل
القيمة	مستوى المعنوية	
.630	0.00	لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً.
.720	0.00	أتوقع بقائي في المجمع سيستمر لفترة طويلة.
.650	0.00	أنا راضي ومرتاح بالعمل.
.600	0.00	المجمع مهم ويستحق الاستمرار بالعمل به.
.573	0.00	أفكر في الاستقالة والبحث عن عمل آخر يتيح لي فرص الترقى الوظيفي.
.581	0.00	في حالة الحصول على وظيفة أخرى فلن أتردد في ترك العمل.
.580	0.00	أفكر في الاستقالة لعدم شعوري بالأمن الوظيفي.
.672	0.00	أفكر في الاستقالة لأنني أعتقد أن استمراري بهذا المجمع لن يطور قدراتي ومهاراتي.
.747	0.00	أشعر بغموض تجاه مستقبلي الوظيفي.
.453	0.01	برامج الترقى الوظيفي لا ترضي طموحاتي الشخصية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (10.3) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير دوران العمل لعينة الدراسة الاستطلاعية أن أعلى نسبة كانت (0.74) واقل نسبة كانت (0.45) وجميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقات ارتباط طردية وقوية بين جميع الفقرات التي وضعت لقياس دوران العمل مقارنة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور دوران العمل.

2. الثبات:

ثبات الاستبانة يعني أن نتائج الاستبانة هي نفسها حتى لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بمعنى آخر أن ثبات الاستبانة يقصد به الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم اختلافها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويعد اختبار الثبات من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً للتأكد من

الاتساق الداخلي لأداة القياس التي تتضمن عدداً من العناصر، فالثبات من المفاهيم الأساسية التي يتعين توافرها في المقياس حتى يكون صالحاً للاستخدام، وقد جرى التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:

الثبات بدلالة التناسق الداخلي (معامل ألفا):

اعتمد الباحث على عينة الدراسة الاستطلاعية في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبشكل عام يعتبر اختبار المصدقية ألفا ضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان ما بين (60% و 70%)، وجيداً إذا كان ما بين (70% و 80%)، وإذا زاد عن (80%) يُعدّ ممتازاً، وكلما اقترب المقياس من الواحد الصحيح تعدّ النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

الجدول رقم (11.3) الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
تخطيط المسار الوظيفي	0.89
الالتزام الاستمراري	0.76
دوران العمل	0.64

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (11.3) أن جميع مؤشرات الثبات مرضية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهي مؤشرات مطمئنة ويمكن الوثوق بها، حيث كانت قيمة الثبات لمحور تخطيط المسار الوظيفي 89% وهذه النسبة تعد ممتازة، وكانت قيمة الثبات لمحور الالتزام الاستمراري 76% وهذه النسبة تعد جيدة، وكانت قيمة الثبات لمحور دوران العمل 64% وهذه النسبة تعد مقبولة، فهذه النسب بشكل عام تعطي مؤشراً جيداً لاعتماد المقياس.

وبذلك تكون الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة بالملحق رقم (1) قابلة للتوزيع، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصلاحيها لقياس المتغيرات الموضوعة ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتفريغ محتويات الاستبانة وتحويلها لقيم كمية وإدخالها في برنامج SPSS الإحصائي، بغرض معالجتها وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وهذه الأساليب هي:

- معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من مقدار التناسق الداخلي لأداة الدراسة (استمارة الاستبيان).
- النسبة المئوية: تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- الوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط: يستخدم لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة عنها، لغرض تحديد العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار: يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد أو اثنين في المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية الآتية (نوع الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي).
- معامل إيتا لتحديد حجم الأثر.
- اختبار (كا2) لحسن المطابقة، لاختبار ما إذا كان إجابات أفراد المجتمع توزع بالتساوي على الإجابات الخمسة المختلفة.

8.3 الخلاصة:

تعرفنا في مستهل هذا الفصل على نشأة وتأسيس شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء والمرافق التي يشملها، ومن ثم أوضحنا خصائص ومفاهيم المنهج الوصفي باعتباره المنهج المتبع في الدراسة، وكذلك أوضحنا عدد الافراد المستهدف في هذه الدراسة أي الأفراد الذين أعطيت لهم الاستبانة، ومن ثم انتقلنا لبيان أداة جمع البيانات (الاستبانة) وتعرفنا على طريقة إعدادها والإجراءات التي اتبعناها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً سردنا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

وبعد عرضنا لكل ما تقدم في هذا الفصل بالإضافة إلى الفصلين (التمهيدي، النظري)، أصبح كل شيء مهيئاً لإجراء التحليلات الإحصائية وذلك لاختبار الفرضيات وإنجاز الأهداف واستخراج النتائج وتقديم التوصيات، وهذا ما سنقوم بإجرائه في الفصل القادم.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

1.4 تمهيد:

2.4 خصائص مجتمع الدراسة.

3.4 وصف تأثير محاور الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية.

4.4 تحليل محاور الدراسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة.

6.4 أنجاز أهداف الدراسة.

7.4 الاستنتاجات والتوصيات.

1.4 تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل باستخدام الالتزام الاستمراري كعامل يتوسط هذه العلاقة وذلك من وجهة نظر الموظفين في شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمدينة مصراتة، تم إجراء دراسة مسحية وذلك لتعرف على آراء الموظفين بالمجمع حول تخطيط المسار الوظيفي وكذلك مستوى التزامهم الاستمراري اتجاه المجمع وكيف يؤثر ذلك على قراراتهم فيما يتعلق بالبقاء أو ترك وظائفهم، هذا الفصل يعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ومن ثم اختبار الفرضيات وإنجاز الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها وذلك لاستخراج أهم النتائج وتقديم التوصيات.

2.4 خصائص مجتمع الدراسة:

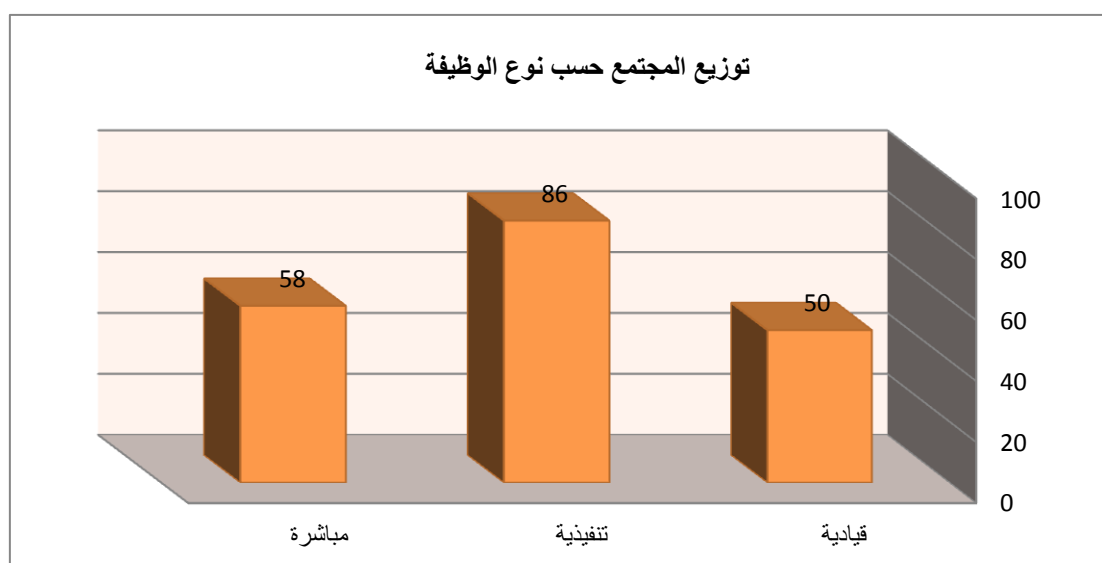
تنوعت واختلفت خصائص مجتمع الدراسة من حيث نوع الوظيفة والعمر والمؤهل العلمي، وهذه النسب والتكرارات المتعلقة بخصائص المجتمع موضحة في الجداول الآتية:

1- توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

تختلف طبيعة الوظائف التي يشغلونها أفراد المجتمع، فمنهم من يشغل وظيفة قيادية، ومنهم من يشغل وظيفة تنفيذية أي على مستوى الإدارة الوسطي، ومنهم من يشغل وظيفة تشغيلية، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد المجتمع على حسب نوع الوظيفة:

جدول رقم (12.4) خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
قيادية	50	25.8
تنفيذية	86	44.3
مباشرة	58	29.9
المجموع	194	100.0



شكل رقم (7.4) توزيع أفراد المجتمع حسب نوع الوظيفة

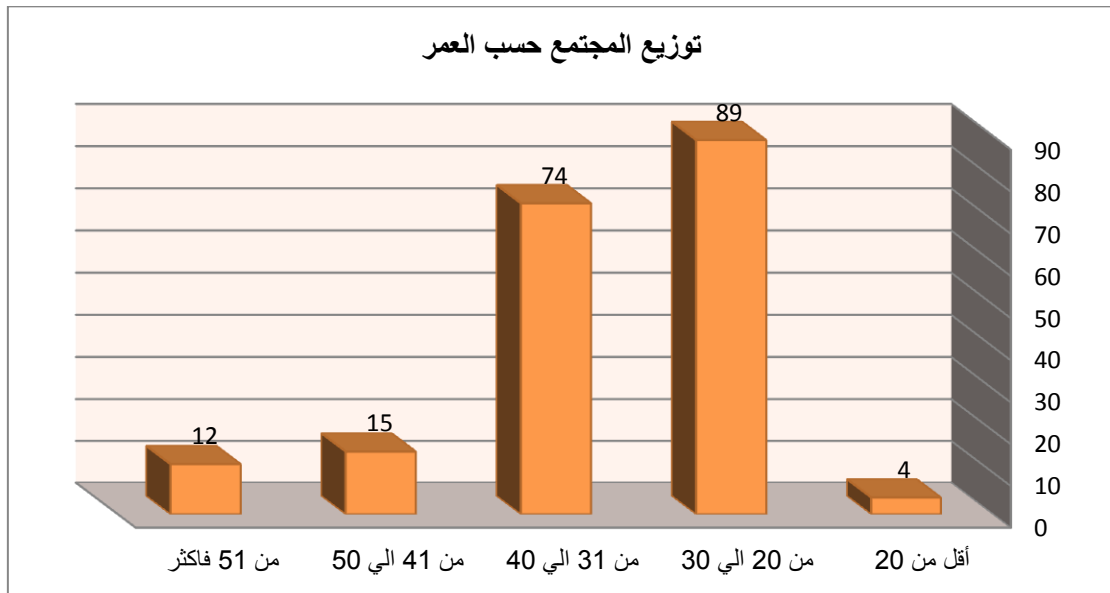
يتبين من الجدول رقم (12.4) وكذلك الشكل رقم (7.4) إن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة يشغلون وظائف تشغيلية وبلغ عددهم (86) موظف بنسبة (44.3%)، بينما النسبة الأقل من مجتمع الدراسة يشغلون وظائف قيادية وبلغ عددهم (50) موظف بنسبة (25.8%)، بينما كان عدد الموظفين الذين يشغلون وظائف تنفيذية (58) بنسبة (29.9%)، وهذه النسب طبيعية باعتبار أن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمع صناعي فبطبيعة الحال نجد أن النسبة الأكبر من الموظفين يشغلون وظائف تشغيلية أي في مستوى خطوط الإنتاج، وهذه النسب تعزز حصولنا على معلومات دقيقة ومتنوعة وتشمل كافة المستويات الإدارية وذلك لتعرف على وجهات نظر من مستويات مختلفة.

2- توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر:

تختلف وتنوع أعمار أفراد المجتمع، فمنهم في ريعان الشباب وفي مستهل مشوارهم العملي، ومنهم من قارب عمره لسن التقاعد، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد المجتمع وفقا لمتغير العمر:

جدول رقم (13.4) خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	4	2.1
من 20 إلى 30	89	45.9
من 31 إلى 40 سنة	74	38.1
من 41 إلى 50 سنة	15	7.7
من 51 فأكثر	12	6.2
المجموع	194	100.0



شكل رقم (8.4) توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

يتبين من الجدول رقم (13.4) والشكل رقم (8.4) إن العدد الأكبر لمجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين (20 إلى 30 سنة) حيث بلغ عددهم (89) موظف بنسبة (45.9%)، وكان الذين

أعمارهم أقل من 20 سنة هم أقل نسبة من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (4) موظفين بنسبة (2.1%) بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) (74) موظف بنسبة (38.1%) وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة) كان (15) موظفاً بنسبة (7.7%) وكان عدد الذين تفوق أعمارهم الـ (50) سنة (12) موظفاً بنسبة (6.2%)، ولأن طبيعة العمل بالمصنع تتطلب مجهود عضلي وعقلي نجد أن النسبة الأكبر من أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم بين (20 إلى 40 سنة) أي أنهم في عمر الشباب ويملكون من النشاط والحيوية ما يمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، وهذا يؤشر أيضاً على أنهم في مستهل حياتهم العملية ويتطلعون لمستقبل يرضي طموحاتهم وبالتالي سينعكس ذلك على رغبتهم بوجود مسار وظيفي محدد لإفادتهم في الوصول لما يطمحون له.

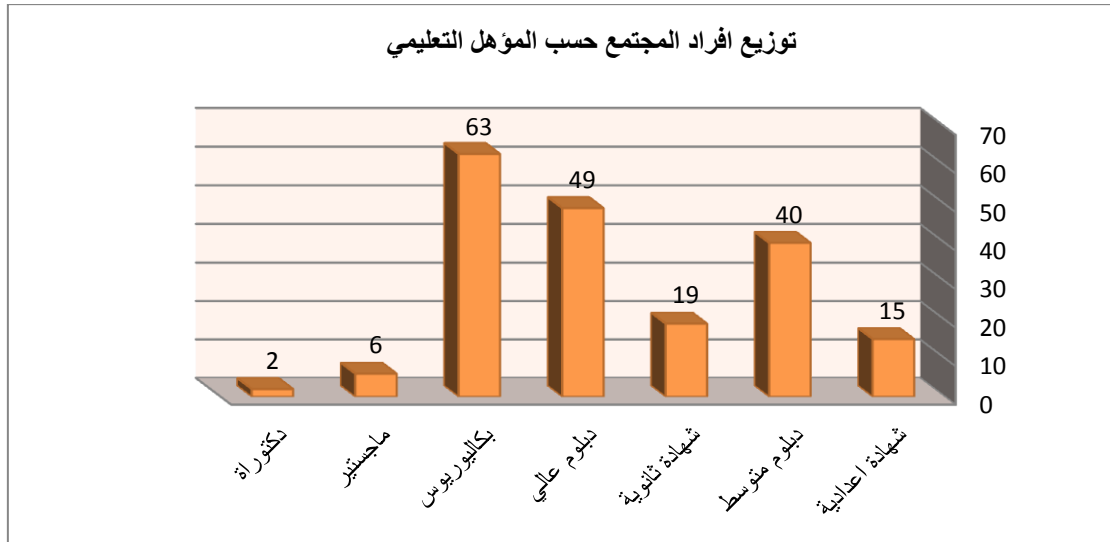
3- توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تختلف وتتفاوت المؤهلات العلمية لأفراد المجتمع، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد

المجتمع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (14.4) خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	فئات المتغير
7.7	15	شهادة إعدادية
20.6	40	دبلوم متوسط
9.8	19	شهادة ثانوية
25.3	49	دبلوم عالي
32.5	63	بكالوريوس
3.1	6	ماجستير
1.0	2	دكتوراه
100.0	194	المجموع



شكل رقم (9.4) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (14.4) والشكل رقم (9.4) أن العدد الأكبر من أفراد المجتمع كان مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) وبلغ عددهم (63) موظف بنسبة (32.5%)، بينما كانت الفئة الأصغر من مجتمع الدراسة يحملون مؤهل دكتوراه وكان عددهم (2) موظف بنسبة (1%)، وبلغ عدد الذين يحملون مؤهل دبلوم عالي (49) موظف بنسبة (25.3%)، وعدد الذين يحملون مؤهل دبلوم متوسط (40) موظف بنسبة (20.6%)، بينما جاءت نسبة الذين يحملون مؤهل شهادة ثانوية (9.8%) وعددهم (19) موظف، وكان (15) موظف يحملون مؤهل شهادة إعدادية ونسبتهم (7.7%)، وكان الذين يحملون مؤهل ماجستير عددهم (6) موظفين ونسبتهم (3.1%)، وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع مستواهم التعليمي يعتبر مقبول جداً، حيث بلغت نسبة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي وبكالوريوس (57.8%) أي أن الإدارة لن تجد صعوبات في تهيئة الموظفين لاتباع خطة موضوعه ومحددة للمسار الوظيفي، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع سيقابله ارتفاع في مستوى طموحاتهم وبالتالي سيتطلعون لشغل مناصب وظيفية أعلا، وهذا ما أكدته الكتاب (حسونة، 2011؛ برونوطي، 2007) انظر الفصل الثاني ص (41).

3.4 وصف تأثير محاور الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية:

في هذه الجزئية تم تحليل تأثير كل محور من محاور الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية وهي (نوع الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي) كما هو موضح في الجداول التالية:

1. وصف تأثير محاور الدراسة بنوع الوظيفة:

لتحديد درجة تأثير تخطيط المسار والالتزام الاستمراري ودوران العمل بنوع الوظيفة تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه ويوضح الجدول التالي قيمة ف ودلالاتها الإحصائية ودرجة التأثير من خلال معامل إيتا كما يلي:

جدول رقم (15.4) تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة أثر نوع الوظيفة في تخطيط المسار والالتزام

الاستمراري ودوران العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	إيتا
تخطيط المسار* نوع الوظيفة	بين المجموعات	1657.387	2	828.694	11.043	.000	.322
	داخل المجموعات	14333.623	191	75.045			
	الكلي	15991.010	193				
الالتزام الاستمراري*نوع الوظيفة	بين المجموعات	362.069	2	181.035	11.823	.000	.332
	داخل المجموعات	2924.673	191	15.312			
	الكلي	3286.742	193				
دوران العمل*نوع الوظيفة	بين المجموعات	98.286	2	49.143	2.444	.090	.158
	داخل المجموعات	3840.956	191	20.110			
	الكلي	3939.242	193				

بالنظر إلى الجدول رقم (15.4) يتضح أن نوع الوظيفة التي يشغلونها أفراد المجتمع يؤثر

في آراءهم فيما يتعلق بمحور التخطيط للمسار الوظيفي، حيث جاءت قيمة (إيتا) لهذه العلاقة (0.32) وكانت درجة التأثير (ف) عندا مستوي (11.043) وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة

(0.000) وهذا يشير إلى أن نوع الوظيفة التي يشغلها كل فرد من أفراد المجتمع كان لها أثر في نظريته حول واقع تخطيط المسار الوظيفي المتبع في المجتمع.

وكذلك فيما يتعلق بمحور الالتزام الاستمراري حيث يتضح من الجدول أن نوع الوظيفة التي يشغلونها أفراد المجتمع يؤثر في آراءهم فيما يتعلق بمحور الالتزام الاستمراري، فنجد أن قيمة إيتا لهذه العلاقة جاءت عندا (0.33) وكانت درجة التأثير (ف) عند مستوى (11.823) وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدر بـ (0.000) وهذا يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد المجتمع يختلف ويتأثر باختلاف نوع الوظيفة التي يشغلونها.

أما فيما يتعلق بمحور دوران العمل يتضح أن نوع الوظيفة التي يشغلها أفراد المجتمع لم يكن له تأثير في آراءهم حول هذا المحور، حيث كان قيمة إيتا (0.15) وبدرجة تأثير (ف) قدرت بـ (2.444) وبدلالة (0.090) أي أنها غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية، وهذا يشير إلى أن نوع الوظيفة التي يشغلونها أفراد المجتمع لم يكن له تأثير في آراءهم فيما يتعلق بقرار بقاءهم أو تركهم للمجتمع، أي أن أفراد المجتمع وباختلاف وظائفهم يتفقون في آراءهم حول محور دوران العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطيرة (2009) انظر الفصل الأول ص (20).

2. وصف تأثير محاور الدراسة بالعمر:

لتحديد درجة تأثير تخطيط المسار والالتزام الاستمراري ودوران العمل بالعمر تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه ويوضح الجدول التالي قيمة ف ودلالاتها الإحصائية ودرجة التأثير من خلال معامل إيتا كما يلي:

جدول رقم (16.4) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير العمر في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري

ودوران العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	إيتا
تخطيط المسار *	بين المجموعات	396.921	3	132.307	1.592	.193	.158
	داخل المجموعات	15460.390	186	83.120			
	الكلية	15857.311	189				
الالتزام * العمر	بين المجموعات	125.888	3	41.963	2.480	.062	.196
	داخل المجموعات	3146.828	186	16.918			
	الكلية	3272.716	189				
دوران العمل *	بين المجموعات	95.140	3	31.713	1.558	.201	.157
	داخل المجموعات	3786.313	186	20.357			
	الكلية	3881.453	189				

وبالنظر للجدول رقم (16.4) يتضح أن عامل العمر بالنسبة لأفراد المجتمع لم يكن له تأثير في آراءهم فيما يتعلق بكل محاور الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري، دوران العمل) حيث أن قيمة (ف) لكافة المحاور لم تكن في حدود قيمة الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة، أي أن جميعها غير دال إحصائياً، وهذا يشير إلى أن اختلاف أعمار أفراد المجتمع لم يؤثر في آراءهم حول محاور الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطيرة (2009) انظر الفصل الأول ص (20).

3. وصف تأثير متغيرات الدراسة المستوي التعليمي:

لتحديد درجة تأثير تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري ودوران العمل بالمستوي التعليمي تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه ويوضح الجدول التالي قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية ودرجة التأثير من خلال معامل إيتا كما يلي:

جدول رقم (17.4) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير المستوى التعليمي في تخطيط المسار والالتزام

الاستمراري ودوران العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	إيتا
تخطيط المسار* المستوي التعليمي	بين المجموعات	657.461	4	164.365	2.137	.078	1.2
	داخل المجموعات	13922.437	181	76.920			
	الكلية	14579.898	185				
الالتزام الاستمراري* المستوي التعليمي	بين المجموعات	46.975	4	11.744	.751	.558	.12
	داخل المجموعات	2830.105	181	15.636			
	الكلية	2877.081	185				
دوران العمل* المستوي التعليمي	بين المجموعات	140.757	4	35.189	1.725	.146	.19
	داخل المجموعات	3691.501	181	20.395			
	الكلية	3832.258	185				

وكذلك بالنظر إلى الجدول رقم (17.4) فيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي لأفراد المجتمع

في آراءهم حول محاور الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري، دوران العمل) يتضح أن المستوى العلمي لأفراد المجتمع لم يكن له تأثير في قراراتهم ونظرتهم لهذه المحاور، حيث أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لكل المحاور كما أن قيمة آيتا تراوحت بين (0.12) و (0.21) وهذه القيم تشير إلى مستويات تأثير منخفضة وغير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن المستوى العلمي للمبحوثين لم يكن له أثر في نظرتهم لكل محور من محاور الدراسة.

4.4 تحليل محاور الدراسة:

يتناول الجزء التالي وصف متغيرات الدراسة في ضوء التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقره من فقرات الاستبيان وكذلك في ضوء قيمة كاي² ودلالاتها الإحصائية وفي ضوء المتوسط المرجح لكل فقرة وسيتم تحديد اتجاه الفقرة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (18.4) يوضح تقسيم وصف اجابات أفراد المجتمع بقيم كمية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الوصف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5.00

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل في الدراسة):

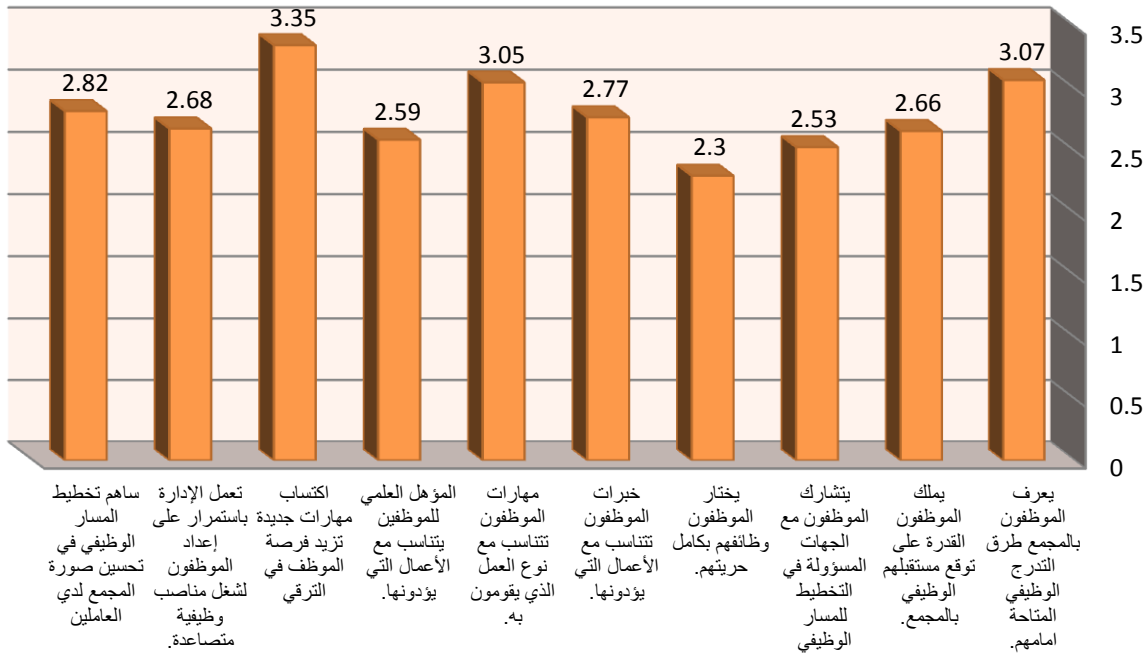
يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى اهتمام المجمع بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين،

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19.4) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور
تخطيط المسار الوظيفي

الاتجاه	المتوسط المرجح	الدلالة	قيمة كا ²	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		الفقرة
محايد	3.07	.000	40.691	22	63	34	56	19	ك	يعرف الموظفون بالمجمع طرق
				11.3	32.5	17.5	28.9	9.8	%	التدرج الوظيفي المتاحة أمامهم.
محايد	2.66	.000	52.443	16	35	39	76	28	ك	يملك الموظفون القدرة على
				8.2	18.0	20.1	39.2	14.4	%	توقع مستقبلهم الوظيفي بالمجمع.
غير موافق	2.53	.000	58.371	13	38	27	77	39	ك	يتشارك الموظفون مع الجهات
				6.7	19.6	13.9	39.7	20.1	%	المسؤولية في التخطيط للمسار الوظيفي
غير موافق	2.30	.000	71.928	12	20	33	78	51	ك	يختار الموظفون وظائفهم بكامل
				6.2	10.3	17.0	40.2	26.3	%	حريتهم.
محايد	2.77	.006	14.608	18	48	43	41	44	ك	خبرات الموظفون تتناسب مع
				9.3	24.7	22.2	21.1	22.7	%	الأعمال التي يؤديونها.
محايد	3.05	.000	22.443	23	61	40	42	28	ك	مهارات الموظفون تتناسب مع
				11.9	31.4	20.6	21.6	14.4	%	نوع العمل الذي يقومون به.
غير موافق	2.59	.001	19.866	20	30	42	55	47	ك	المؤهل العلمي للموظفين
				10.3	15.5	21.6	28.4	24.2	%	يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها.
محايد	3.35	.000	23.062	42	63	33	32	24	ك	اكتساب مهارات جديدة تزيد
				21.6	32.5	17.0	16.5	12.4	%	فرصة الموظف في الترقى
محايد	2.68	.000	35.742	10	39	58	52	35	ك	تعمل الإدارة باستمرار على
				5.2	20.1	29.9	26.8	18.0	%	إعدادات الموظفون لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.
محايد	2.82	.000	43.165	12	42	66	47	27	ك	ساهم تخطيط المسار الوظيفي
				6.2	21.6	34.0	24.2	13.9	%	في تحسين صورة المجمع لدي الموظفين
محايد	2.75									الاتجاه العام للمتغير المستقل

وصف فقرات المتغير المستقل



شكل رقم (10.4) وصف فقرات المتغير المستقل

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (19.4) والشكل رقم (10.4) وذلك فيما يتعلق بالفقرة (يعرف الموظفون بالمجمع طرق التدرج الوظيفي المتاحة أمامهم) إن آراء أفراد المجتمع كانت متوزعة في اتجاه موافق وغير موافق وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة محايد وهذا يشير إلى أن هناك غموض في فهم طرق التدرج الوظيفي المتاحة بالمجتمع وهذا ما يبرر تفاوت آراءهم حول هذه الفقرة، حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت آراءهم في اتجاه غير موافق (63) بنسبة (32.5%) ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين كانت آراءهم في اتجاه موافق (56) بنسبة (28.9%) وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.07)، هذا التفاوت والغموض يشير لضعف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي بالمجمع وهذا ما أكدته الكتاب (أبوبكر، 2006؛ ديري، 2011) انظر الفصل الثاني ص (39)، فاطلاع الموظفين بفرص الترقى المتاحة أمامهم بكل شفافية وبعيدا عن الغموض سينتج عنه زيادة في مستوي رضاهم والتزامهم الوظيفي وتحفزهم للعمل

وتقديم افضل المستويات، هذا ما اكده الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ عقيلي، 2005) انظر الفصل الثاني ص(37).

وفيما يتعلق بالفقرة (يملك الموظفون القدرة على توقع مستقبلهم الوظيفي بالمجمع) كانت النسبة الأكبر من آراء أفراد المجتمع في اتجاه غير موافق، حيث بلغ عددهم (76) بنسبة (39.2%) وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة محايد ولكن أقرب لاتجاه غير موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.66) وهذا يشير إلى أن أفراد المجتمع غير قادرين على توقع مكانهم الوظيفي ضمن هذا المجمع بعد مرور فترة من الزمن، حيث أن هذا الأمر يعتبر بالغ الأهمية، فعدم قدرة الموظفين على تصور مستقبلهم الوظيفي يجعلهم لا يشعرون بالأمن الوظيفي وبالتالي يؤثر على رضاهم والتزامهم اتجاه المنظمة، وهذا ما اكده دراسة عبدالكريم (2014) انظر الفصل الأول ص (14)، وكذلك اكده الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003) انظر الفصل الثاني ص (37)، وهذا أيضاً يشير إلى ضعف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي كما اكده الكتاب (أبوبكر، 2006؛ ديري، 2011) انظر الفصل الثاني ص(39).

أما فيما يتعلق بالفقرة (يتشارك الموظفون مع الجهات المسؤولة في التخطيط للمسار الوظيفي) كانت أغلبية آراء أفراد المجتمع في اتجاه غير موافق حيث بلغ عددهم (77) بنسبة (39.7%) وكذلك الاتجاه العام لهذه الفقرة غير موافق بمتوسط حسابي (2.53) مما يشير إلى أن الجهات التي تقوم بوضع الخطط للمسار الوظيفي لا تهتم باشتراك الموظفين والأخذ بوجهات نظرهم فيما يتعلق بهذا التخطيط، وربما هذا ما سبب في ارتفاع معدل دوران العمل في المجمع قيد الدراسة، فاشراك الموظفين في إعداد خطط المسار الوظيفي أمر في غاية الأهمية لتحقيق فاعلية هذا التخطيط وضمان نجاحه وتقبله من قبل الموظفين، وهذا ما أكدته دراسة طويل (2013) انظر الفصل الأول ص (15).

وفيما يتعلق بالفقرة (يختار الموظفون وظائفهم بكامل حريتهم) تبين أن الاتجاه العام لأفراد المجتمع كان غير موافق بمتوسط حسابي (2.30) حيث كان أغلبية أفراد المجتمع في هذا الاتجاه وبلغ عددهم (78) بنسبة (40.2%) وهذا يشير إلى أن الموظفون يشغلون وظائف لم يختاروها بكامل حريتهم وربما لا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وما يطمحون اليه، وهذا يدل أيضا على ضعف تخطيط المسار الوظيفي في المجمع، وهذا من اسباب ارتفاع معدل دوران العمل في المجمع قيد الدراسة، كما أكدته دراسة عبد الكريم (2014) انظر الفصل الأول ص(14).

أما الفقرة (خبرات الموظفون تتناسب مع الأعمال التي يؤديونها) كانت آراء أفراد المجتمع متقاربة ومتفاوتة بين موافق بشدة وغير موافق، ونتيجة لهذا التفاوت والاختلاف جاء الاتجاه العام لهذه الفقرة محايد بمتوسط حسابي (2.77) وهو أقرب لاتجاه غير موافق وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع خبراتهم لا تتناسب مع الأعمال التي يؤديونها، مما يدل على أن إدارة المجمع لا تهتم بخبرة الموظفون عندا تكليفهم بأداء وظائفهم، وهذا يدل على عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة وخبرات شاغلها وبالتالي سينعكس ذلك على ضعف الفاعلية التنظيمية وعدم شعور الأفراد بالأمن الوظيفي في المجمع قيد الدراسة، وبالتالي سينعكس ذلك على مستوى التزامهم الاستمراري وسيزيد من معدل دوران العمل وذلك حسب ما أكدته دراسة (الفاضل، 2011م) انظر الفصل الأول ص (18)، ويشير ذلك إلى أهمية التخطيط الجيد للمسار الوظيفي حيث أنه يحقق للمنظمة امكانية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما أكدته الكتاب (ديري، 2011؛ أبوبكر، 2006) انظر الفصل الثاني ص (38)، فوضع الشخص المناسب في المكان يسهم في زيادة رضاه وولائه للمنظمة وبالتالي تنخفض احتمالية تركه لها وهذا ما اكده الكاتب حسن(1999) انظر الفصل الثاني ص (35).

أما فيما يتعلق بالفقرة (مهارات الموظفون تتناسب مع نوع العمل الذي يقومون به) كانت آراء أفراد المجتمع متقاربة وتتفاوت بين غير موافق وموافق وكان الاتجاه العام للفقرة في اتجاه محايد بمتوسط حسابي (3.05) أي أن أفراد المجتمع لا يعلمون أن كانت مهاراتهم تتناسب مع نوع العمل الذي يقومون به أو لا، ولكن قيمة المتوسط الحسابي اقرب لاتجاه موافق، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الذين كانت آراءهم في اتجاه الموافق (61) بنسبة (31.4%) وهذا يشير إلى أن عدد لابس به من أفراد المجتمع مهاراتهم تتوافق وتتناسب مع الأعمال التي يؤديونها، ويمكن لإدارة المجمع عن طريق الاهتمام بالتخطيط الجيد والفعال للمسار الوظيفي أن تحافظ على توافق مهارات الموظفين مع وظائفهم التي يشغلونها، وهذا ما اكده الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ مهدي، 2015) انظر الفصل الثاني ص (37).

أما فيما يتعلق بالفقرة (المؤهل العلمي للموظفين يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها) كانت أكثر آراء أفراد المجتمع في اتجاه غير موافق وعددهم (55) ونسبتهم (28.4%) وكذلك كان الاتجاه العام لهذه الفقرة غير موافق بمتوسط حسابي بلغ (2.59) مما يشير إلى أن المؤهل العلمي لأفراد المجتمع لا يتناسب مع نوع الوظيفة التي يشغلونها، أي أن إدارة المجمع لا تبدي اهتمامها بالمؤهل العلمي عند توظيف العمال وتوزيعهم لأداء الأعمال المختلفة، وهذا مؤشراً لضعف تخطيط المسار الوظيفي في المجمع قيد الدراسة، فالتخطيط الفعال للمسار الوظيفي يضمن للمنظمة تحقيق طموحات الأفراد الموظفين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك كما أكده الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2000؛ عباس، 2003) انظر الفصل الثاني ص (36)، وكذلك من خلال التخطيط للمسار الوظيفي تتمكن المنظمة من إحداث توافق بين المؤهل العلمي للموظفين والوظيفة التي

يشغلونها، وهذا ما أكدته الكتاب (ديري، 2011؛ أبوبكر، 2006) انظر الفصل الثاني ص(38) فيما يتعلق بأهداف تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة .

وكان الاتجاه العام لأفراد المجتمع محايد وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) فيما يتعلق بالفقرة (اكتساب مهارات جديدة تزيد فرصة الموظف في الترقى) وهذا يشير إلى تفاوت واختلاف آراء أفراد المجتمع فيما يخص هذه الفقرة فمنهم من يرى أن اكتسابه لمهارات جديد تزيد فرصه في الترقى، ومنهم من يرى أن الترقى ليس له علاقة باكتساب مهارات جديدة، وباعتبار أن قيمة المتوسط أقرب لاتجاه الموافق فيمكننا القول أنّ أغلبية أفراد المجتمع يعتقدون أن اكتساب مهارات جديد تزيد فرصتهم في الترقى، وهذه النقطة ايجابية وتساهم في زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالعدالة في الترقية وتقييم الأداء، فعدم الشعور بالعدالة التنظيمية والمساواة في تقييم الأداء من أهم الأسباب التي تؤدي لزيادة دوران العمل، وهذا ما اكدته دراسة الحربي (2008) وكذلك دراسة حويحي (2008) انظر الفصل الأول ص(21)، وكذلك تستطيع الإدارة وعن طريق التخطيط الفعال للمسار الوظيفي أن تضمن لموظفيها أن تطوير ذاتهم وتحسين قدراتهم سيزيد فرصتهم في الترقى والتدرج عبر السلم الوظيفي، وهذا ما اكدته الكتاب (حسونة، 2011؛ برنوطي، 2007) انظر الفصل الثاني ص(42).

أما فيما يتعلق بالفقرة (تعمل الإدارة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة) كانت آراء أفراد المجتمع حول هذه الفقرة بشكل عام في اتجاه المحايد وبمتوسط حسابي (2.68) وبالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي يتضح أنه قريب لاتجاه غير موافق حيث بلغ عدد الذين أجابوا بغير موافق (52) بنسبة (26.8%) وهذا يشير إلى أن هناك تقصير من إدارة المجمع فيما يخص بإعداد وتهيئة الموظفين لكي يتمكنوا من شغل مناصب أعلى في السلم الوظيفي، حيث أن الإدارة يقع على عاتقها مسؤولية تدريب وتنمية وصقل خبرات ومهارات موظفيها، وتعريفهم بما هو مطلوب منهم للحصول على فرص لتدرج والتدرج

الوظيفي، وبذلك تساهم الإدارة في زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالأمن الوظيفي وبطبيعة الحال سيقبل معدل دوران العمل، وهذا ما اكده دراسة الفاضل(2011) وكذلك دراسة الصغير (1999) انظر الفصل الأول ص(18، 25)، فاهتمام الإدارة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها وحثهم وتهيئتهم لشغل اعلا المناصب تكون نقطه جذب للعناصر الماهرة في سوق العمل بالإضافة إلى المحافظة على موظفيها، وهذا ما اكده الكتاب (حسونة، 2011؛ برنوطي، 2007) انظر الفصل الثاني ص (41) .

أما الفقرة (ساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين صورة المجمع لدي الموظفين) كانت آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه محايد وبمتوسط حسابي (2.82) وباعتماد على قيمة المتوسط الحسابي يتضح أنه أقرب لاتجاه غير موافق حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الذين أجابوا بغير موافق (47) بنسبة (24.2%) مما يشير إلى أن عدم رضي أفراد المجتمع علي واقع تخطيط المسار الوظيفي انعكس بشكل سلبي على صورة وسمعة المجمع بين الموظفين، وربما تمتد هذه الصورة إلى خارج المجمع لتشمل البيئة المحيطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطيرة (2009) انظر الفصل الأول ص (20)، فالتخطيط الفعال للمسار الوظيفي يعتبر مصدر جذب للعناصر الماهرة ذات الخبرات العالية، بالإضافة إلى فوائده في المحافظة على الكوادر المتميزة داخل المنظمة، وهذا ما اكده الكتاب (حسونة، 2011؛ برنوطي، 2007) انظر الفصل الثاني ص (41) .

وبشكل عام يتبين أن آراء أو اتجاهات أفراد المجتمع فيما يتعلق ب فقرات المحورة الأولى كانت في الاتجاه محايد وكانت قيمة كاي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.05) لهذه الفقرات وعددها (10) فقرات وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (2.75) وهو أقرب لاتجاه غير موافق وهذا يشير بشكل عام إلى أن أفراد المجتمع غير راضيين عن واقع تخطيط المسار الوظيفي المعتمد بالمجمع.

المحور الثاني: الالتزام الاستمراري (المتغير الوسيط في الدراسة):

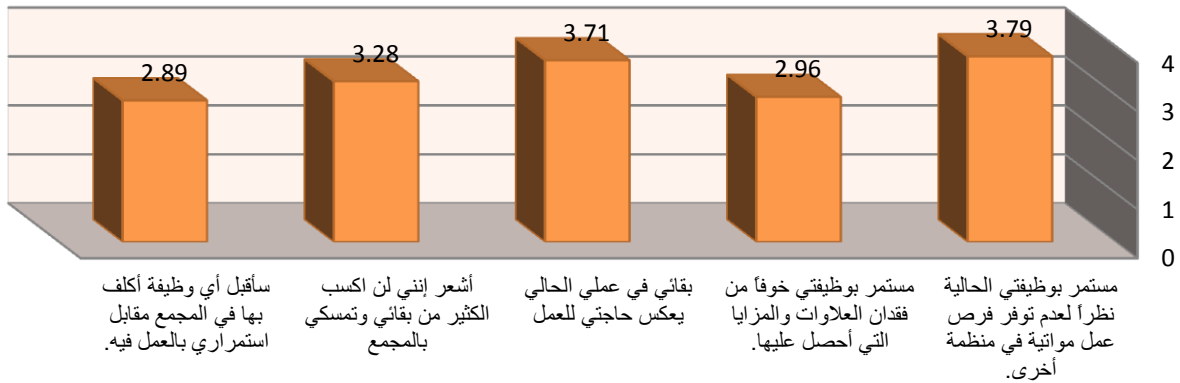
يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الالتزام الاستمراري لدى أفراد المجتمع قيد الدراسة، فشعور الافراد بالالتزام استمراري مرتفع اتجاه المنظمة يعطي مؤشرا على امكانية تركهم لها بمجرد حصولهم على وظيفة في منظمة أخرى، فبقاء الفرد الذي يشعر بهذا النوع من الالتزام في العادة يكون بقاء مصلحي، ربما يكون بقاءه لخوفه من الخسائر المتوقعة في حاله تركه لوظيفته، او ربما لم يتحصل على فرصة عمل مواتية في مكان اخر، وهذا ما أكدته الكتاب (حلس، 2012؛ الجميلي، 2012؛ هنداي، 2012؛ فلان، 2008؛ العوفي، 2005) انظر الفصل الثاني ص (61) والجدول

التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (20.4) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الالتزام الاستمراري

الاتجاه	المتوسط المرجح	الدلالة	قيمة كاي ²	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
موافق	3.79	.000	64.402	12	20	32	63	67	ك مستمر بوظيفتي الحالية نظراً لعدم توفر فرص عمل مواتية في منظمة أخرى.
				6.2	10.3	16.5	32.5	34.5	%
محايد	2.96	.000	43.784	15	60	60	35	24	ك مستمر بوظيفتي خوفاً من فقدان العلاوات والمزايا التي أحصل عليها.
				7.7	30.9	30.9	18.0	12.4	%
موافق	3.71	.000	86.155	14	16	31	84	49	ك بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل
				7.2	8.2	16.0	43.3	25.3	%
محايد	3.28	.000	34.866	17	30	59	57	31	ك أشعر إنني لن اكسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمجمع
				8.8	15.5	30.4	29.4	16.0	%
محايد	2.89	.007	14.093	29	53	48	38	26	ك سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المجمع مقابل استمراري بالعمل فيه.
				14.9	27.3	24.7	19.6	13.4	%
محايد	3.32								الاتجاه العام للمتغير الوسيط

وصف العامل الوسيط



شكل رقم (11.4) وصف فقرات العامل الوسيط

بالنظر إلى الجدول رقم (20.4) والشكل رقم (11.4) وفيما يتعلق بالفقرة (مستمر بوظيفتي

الحالية نظراً لعدم توفر فرص عمل مواتية في منظمة أخرى) يتضح أن آراء أفراد المجتمع بشكل عام كانت في اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (3.79) حيث بلغ الأفراد الذين كان آراءهم في اتجاه الموافقة بشدة (67) ونسبة (34.5%) هذا يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع لن يترددوا بترك المجمع في حالة ما إذا توفرت لهم فرصة عمل في منظمة أخرى، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من (اليساوي، 2012؛ الفاضل، 2011؛ الصغير، 1999) انظر الفصل الأول ص (16، 18، 25). وهذا مؤشراً على ارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري لدى الموظفين بالمجمع قيد الدراسة، وبالتالي نتج عنه ارتفاع في معدلات دوران العمل.

أما فيما يتعلق بالفقرة (مستمر بوظيفتي خوفاً من فقدان العلاوات والمزايا التي أحصل عليها) كان آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه المحايد بمتوسط حسابي (2.96) وباعتماد على قيمة المتوسط الحسابي يتضح أنها أقرب لاتجاه غير الموافق، حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت آراءهم بغير موافق (60) بنسبة (30.9%) وهذا يشير إلى عدم رضى أفراد المجتمع عن المزايا والعلاوات الممنوحة لهم، وهذه المزايا والعلاوات لن تكون مانع لتركهم العمل بالمجمع، واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة العيساوي (2012) وكذلك دراسة Tong (1991) انظر الفصل الأول ص(16)،
(24)، فالعلاوات والمكافأة المادية بالإضافة إلى المرتب تعتبر احد العوامل التي تشجع الموظفين على
البقاء والاستمرار بالمنظمة وتساهم في زيادة رضاهم والتزامهم التنظيمي وهذا ما أكدته الكتاب
(الصيرفي، 2005؛ العوفي، 2005؛ عباس، 2011) انظر الفصل الثاني ص (53).

أما الفقرة (بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل) كانت إجابات أفراد المجتمع
بشكل عام في اتجاه الموافقة وبمتوسط حسابي (3.71) حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت آراءهم
بالموافقة (84) بنسبة (43.3%) وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد المجتمع باقون في المجمع نظرا
لحاجتهم للعمل ليس أكثر، أي أنهم باقون لأنهم بحاجة للبقاء ربما لأسباب مادية أو معنوية أو
عائلية خاصة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصغير (1999) انظر الفصل الأول ص(25)، فبقاء
الموظف بدافع الاحتياج لسد حاجاته وإرضاء ذاته فقط، وليس لأنه حريص على تحقيق أهداف
المنظمة والاعتزاز بقيمها والانتماء لها، يعتبر استمرار اضطراري ويدل على انخفاض الالتزام
التنظيمي لهذا الموظف وذلك كما أكدته الكتاب (الصيرفي، 2005؛ حنونه، 2006) انظر الفصل
الثاني ص (52).

أما فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أنني لن أكسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمجمع) كان آراء
أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه المحايد وبمتوسط حسابي (3.28) وهو أقرب لاتجاه الموافقة،
حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت آراءهم بالموافقة (57) بنسبة (29.4%) مما يشير إلى أن أغلبية
أفراد المجتمع يشعرون بأنهم لن يستفيدوا كثيرا من بقائهم وتمسكهم بالعمل ضمن هذا المجمع،
واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطيرة (2009) انظر الفصل الأول ص(20)، فالفرد مستمر
بالمنظمة طالما أنه يشعر بأنها المكان المناسب لتحقيق طموحاته وأهدافه، وإنما لو حدث العكس
فسوف تكون نتائجه انخفاض في الالتزام ومن ثم التفكير في الخروج والبحث عن منظمة اخري
وهذا ما أكدته الكتاب (الصيرفي، 2005؛ حنونه، 2006) انظر الفصل الثاني ص(52).

وكان آراء أفراد المجتمع بشكل عام حول الفقرة (سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المجتمع مقابل استمراري بالعمل فيه) في اتجاه المحايد وبمتوسط حسابي (2.89) وهو أقرب لاتجاه غير الموافق، حيث بلغ عدد الذين كانت آراءهم في هذا الاتجاه (53) بنسبة (27.3%) مما يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع لن يقبلوا أي وظيفة توكل إليهم، أي أنهم غير مستعدين للتضحية من أجل المجتمع وقبول أي مهمه في سبيل إنجاحه، فالتضحية وقبول أي وظيفة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تعتبر أحد نتائج ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام لدى أفراد المنظمة، وهذا ما أكدته دراسة Al Esmael (2007) انظر الفصل الأول ص (23)، وأكدته أيضاً الكتاب (الصيرفي، 2005؛ حنونه، 2006) انظر الفصل الثاني ص (52).

وبشكل عام يتبين أن آراء أو اتجاهات أفراد المجتمع فيما يتعلق بفقرات المحورة الثاني كانت في الاتجاه المحايد وكانت قيمة (كاي) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لهذه الفقرات وعددها (5) فقرات وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (3.32) وهو أقرب لاتجاه الموافقة وهذا يشير إلى أن مستوى الالتزام الاستمراري لأفراد المجتمع مرتفع، أي أن أغليبتهم مستمرين بالعمل في المجتمع ليس إيماناً بأهدافه أو حرصاً على إنجاحه وإنما لأنهم في حاجة للعمل أو أنهم لم تتوفر لهم فرصة بديلة في منظمة أخرى، وهذا ما أدّى إلى ارتفاع معدلات دوران العمل بالمجتمع قيد الدراسة.

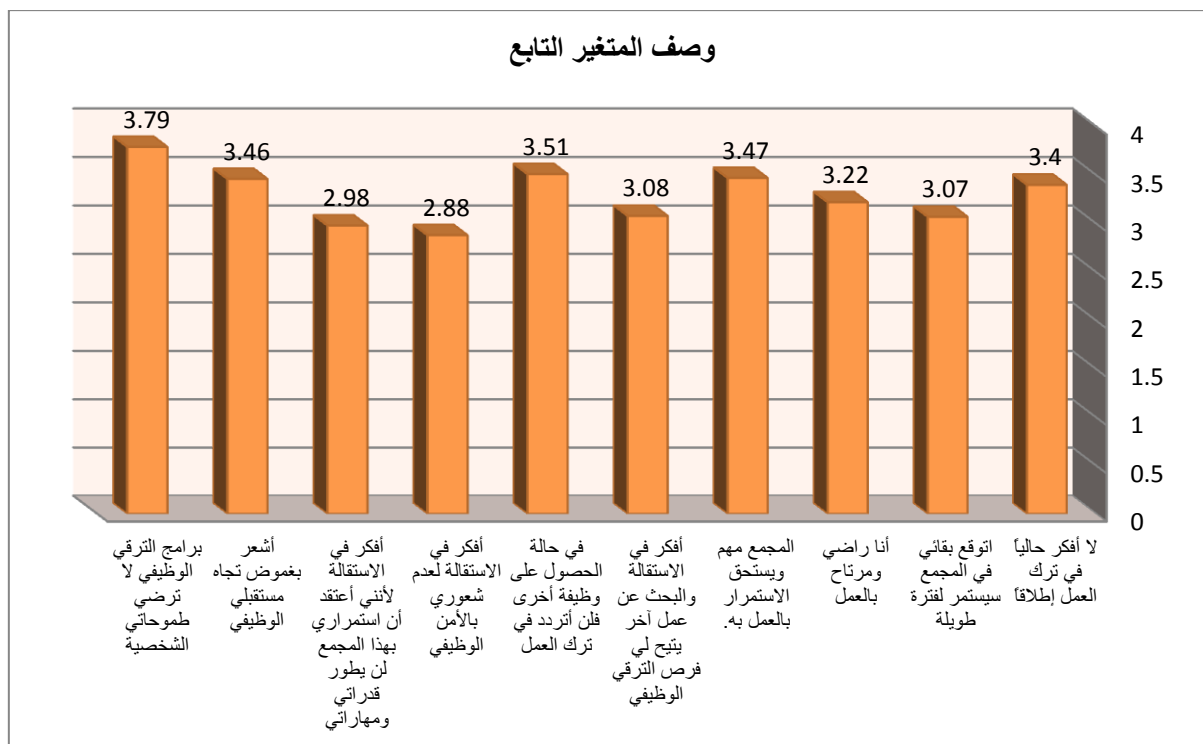
المحور الثالث: دوران العمل (المتغير التابع في الدراسة):

يهدف هذا المحور إلى معرفة اتجاهات أفراد المجتمع فيما يخص بقائهم أو تركهم للمجتمع والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21.4) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور دوران

العمل

الاتجاه	المتوسط المرجح	الدلالة	قيمة كا ²	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		الفقرة
موافق	3.40	.000	29.093	46	47	49	43	9	ك	لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً
				23.7	24.2	25.3	22.2	4.6	%	
محايد	3.07	.000	46.876	21	46	70	40	17	ك	اتوقع بقائي في المجمع سيستمر لفترة طويلة
				10.8	23.7	36.1	20.6	8.8	%	
محايد	3.22	.000	26.464	31	56	46	46	15	ك	أنا راضي ومرتاح بالعمل
				16.0	28.9	23.7	23.7	7.7	%	
موافق	3.47	.000	49.351	37	72	44	28	13	ك	المجمع مهم ويستحق الاستثمار بالعمل به.
				19.1	37.1	22.7	14.4	6.7	%	
محايد	3.08	.000	31.309	24	48	58	47	17	ك	أفكر في الاستقالة والبحث عن عمل آخر يتيح لي فرص الترقى الوظيفي
				12.4	24.2	29.9	24.7	8.8	%	
موافق	3.51	.000	50.072	41	64	56	19	14	ك	في حالة الحصول على وظيفة أخرى فلن أتردد في ترك العمل
				21.1	33	28.9	9.8	7.2	%	
محايد	2.88	.013	12.649	31	32	44	56	31	ك	أفكر في الاستقالة لعدم شعوري بالأمن الوظيفي
				16.0	16.5	22.7	28.9	16.0	%	
محايد	2.98	.001	18.526	28	37	60	42	27	ك	أفكر في الاستقالة لأنني أعتقد أن استمراري بهذا المجمع لن يطور قدراتي ومهاراتي
				14.4	19.1	30.9	21.6	13.9	%	
موافق	3.46	.000	33.320	43	60	45	35	11	ك	أشعر بغموض تجاه مستقبل الوظيفي
				22.2	30.9	23.2	18.0	5.7	%	
موافق	3.79	.000	61.464	73	50	39	21	11	ك	برامج الترقى الوظيفي لا ترضي طموحاتي الشخصية
				37.6	25.8	20.1	10.8	5.7	%	
محايد	3.28									الاتجاه العام للمتغير الوسيط



شكل رقم (12.4) وصف فقرات المتغير التابع

بالنظر إلى الجدول رقم (21.4) والشكل رقم (12.4) وفيما يتعلق بالفقرة (لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً) يتضح الاتجاه العام لهذه الفقرة كانت بالموافقة وبمتوسط حسابي (3.40) حيث كان عدد الأفراد الذين آراءهم في اتجاه الموافقة (47) بنسبة (24.2%) وهذه النسبة ربما نتيجة لافتقار بيئة العمل الليبية لوظائف شاغرة في أماكن أخرى، وهذا ما يبرر ارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري لأفراد المجتمع أي أنهم لا يفكرون في ترك العمل بالمجمع نظراً لحاجتهم للعمل وعدم توفر فرص بديلة، وهذا ما أكدته الكاتبة (عباس، 2011؛ فلمان، 2008) انظر الفصل الثاني ص(61)، فبقاء الموظف الذي يشعر بالالتزام الاستمراري يكون بقاء مرهون بحصوله على وظيفة أخرى في منظمة ما، يرى أنها أفضل من وظيفته الحالية، هذا ما أكدته دراسة الصغير (1999) انظر الفصل الأول ص(25).

أما فيما يتعلق بالفقرة (أتوقع بقائي في المجمع سيستمر لفترة طويلة) فكانت آراء أفراد المجتمع متفاوتة ومتباينة وتتراوح بين الاتجاه غير موافق وموافق وجاء الاتجاه العام لهذه الفقرة

في الاتجاه المحايد بمتوسط حسابي (3.07) وهذا يشير إلى أن كل فرد من أفراد المجتمع له رائيته الخاص به بناء على ظروفه واحتياجاته وتوقعه لمستقبل حياته العملية، ونتيجة لذلك كانت الآراء مختلفة، وقد يعزي ذلك لارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري لأفراد المجتمع جعلهم غير متأكدين من أن بقائهم سيستمر لفترة طويلة أولاً، لأنه وكما أشرنا في الفقرة السابقة أن شعور الموظف بالالتزام الاستمراري يجعله مستمر إلى حين توفر له فرصه عمل مواتية في منظمة أفضل.

وكذلك فيما يتعلق بالفقرة (أنا راضي ومرتاح بالعمل) حيث كان الاتجاه العام لآراء أفراد المجتمع حول هذه الفقرة محايد بمتوسط حسابي (3.22) وهذا يشير إلى أن اجابات واءاء أفراد المجتمع لم تكن متركزة في اتجاه معين، وإنما كل فرد منهم يقيم درجة رضاه عن عمله وفقاً لظروفه أو ربما موقعة الوظيفي، فبطبيعة الحال سيكون رؤساء الاقسام وأعضاء الإدارة أكثر رضا وراحة من نظرائهم في مراكز العمل الدنيا، فقد يكون الموظف راضي ولكن التزامه التنظيمي ضعيف، وهذا ما أكدته الكاتب (العزاوي، جواد، 2013) انظر الفصل الثاني ص (70)، فعدم الشعور بالرضي اتجاه العمل قد ينتج عنه اتخاذ قرار بتركه..

أما فيما يتعلق بالفقرة (المجمع مهم ويستحق الاستمرار بالعمل به) كان اتجاه آراء أفراد المجتمع بشكل عام بالموافقة بمتوسط حسابي (3.47) حيث أن أغلبية أفراد المجتمع أجابوا بالموافقة وكان عددهم (72) بنسبة (37.1%) وهذا يشير إلى أن أفراد المجتمع يقدرّون أهمية المجمع باعتباره من المصانع القليلة التي تساهم ولو بشكل نسبي في أعماروازدهار قطاع الصناعة في مدينة مصراتة بشكل خاص وفي ليبيا بشكل عام، حيث يعتقد الباحث أن هذا السبب جعل أغلبية أفراد المجتمع ترتكز إجاباتهم حول البديل موافق، ويمكن لإدارة المجمع أن تستفيد من هذه النقطة الايجابية في محاولة رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال توفير

المتطلبات والمزايا التي يرى العامل أنها متوفرة في المنظمات التي ينوي الانتقال إليها، وهذا ما أكدته دراسة الطيرة (2009) انظر الفصل الأول ص (20).

وفيما يتعلق بالفقرة (أفكر في الاستقالة والبحث عن عمل آخر يتيح لي فرص الترقى الوظيفي) كانت آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه المحايد وبمتوسط حسابي (3.51) وكانت التكرارات متقاربة، منها ما جاء في اتجاه الموافقة ومنها ما جاء في اتجاه المحايد ومنها في اتجاه غير موافق، وهذا يشير إلى تشتت آراء أفراد المجتمع حول هذه الفقرة، فالموظف الذي يبحث عن عمل آخر يعتقد أنه الأنسب لتحقيق طموحاته الوظيفية اختار البديل موافق، والموظف الذي يرى أن وظيفته الحالية كافية أو يعتقد أن البحث عن مكان آخر يتطلب وقتاً أو خسائر أو أي عراقيل أخرى اختار البديل غير موافق، حيث أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الموظفين وانخفاض التزامهم التنظيمي هو عدم توفر فرص للترقى الوظيفي وعدم وجود نظام جيد يوضح المسار الوظيفي للعاملين، وهذا ما أكدته دراسة (عبد الكريم، 2014م؛ طويل، 2013م؛ الفاضل، 2011م) انظر الفصل الأول ص (15، 14، 18)، وكذلك أكدته الكتاب (حلواني، 2001م) انظر الفصل الثاني ص (75)، فعدم توفر فرص لترقى الوظيفي قد تدفع بالعامل لاتخاذ قرار بتركه للوظيفة.

كما وافق (33%) من أفراد المجتمع على الفقرة (في حالة الحصول على وظيفة أخرى فلن أتردد في ترك العمل) وجاء الاتجاه العام لهذه الفقرة بالموافقة وبمتوسط حسابي (3.51) وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع في حالة ما توفرت لهم فرصة عمل في منظمة أخرى فلن يتردد في ترك المجمع، ونتيجة هذه الفقرة متوقعة في ظل ارتفاع الالتزام الاستمراري لأفراد المجتمع، وهذا ما لاحظناه من نتائج محور الالتزام الاستمراري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (الفاضل، 2011م؛ الصغير، 1999م) انظر الفصل الأول ص (18، 25)، وهذا ما أكدته الكاتب حلواني (2001) انظر الفصل الثاني ص (75).

أما فيما يتعلق بالفقرة (أفكر في الاستقالة لعدم شعوري بالأمن الوظيفي) كان آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه المحايد وبمتوسط حسابي (2.88) حيث جاءت التكرارات متقاربة بين جميع الاتجاهات، وهذا يشير إلى اختلاف أفراد المجتمع بخصوص شعورهم بالأمن الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (الفاضل، 2011م؛ الحربي، 2008م، Al Esmael ، 2007م) انظر الفصل الأول ص(18، 21، 23)، لضمان بقاء الموظفين أطول فترة ممكنة بالإضافة لتقديمهم مستويات مرضية من الأداء لابد من العمل على توفير كل ما يشعرهم بالأمن الوظيفي، وذلك لما له من أهمية في زيادة مستوي رضاهم والتزامهم التنظيمي والتقليل من فرص تركهم لوظائفهم، وهذا ما اكده الكتاب مصطفى (2000) انظر الفصل الثاني ص (71).

وكذلك فيما يتعلق بالفقرة (أفكر في الاستقالة لأنني أعتقد أن استمراري بهذا المجمع لن يطور قدراتي ومهاراتي) حيث كان آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه المحايد ايضاً وبمتوسط حسابي (2.98) وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع نظرهم محايدة فيما يتعلق بإمكانية تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالاستمرار بالعمل في المجمع قيد الدراسة، حيث كان عدد الأفراد الذين اختاروا البديل محايد (60) بنسبة (39.9%) وهم يشكلون الفئة الأكبر، فتوقعات واعتقاد الأفراد من أهم العوامل التي تؤثر على رضاهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حويحي(2008) انظر الفصل الأول ص(22)، حيث أن من أهم العوامل التي تساهم في تطوير مهارات وقدرات الأفراد هو ترقيمهم وانتقالهم عبر وظائف متنوعة وبمستويات تنظيمية مختلفة، فكلما زادت فرص الترقى كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وبالتالي تقل فرصة تركهم للمنظمة.

أما فيما يتعلق بالفقرة (أشعر بغموض تجاه مستقبلي الوظيفي) كانت آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه الموافقة وبمتوسط حسابي (3.46) حيث كان آراء أغلبية أفراد في اتجاه الموافقة وبلغ عددهم (60) بنسبة (30.9%) وهذا يشير إلى أن أفراد المجتمع يشعرون بالغموض

وعدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي في المجمع، وهذا ما يؤكد ضعف المجمع من ناحية التخطيط للمسار الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2008) انظر الفصل الأول ص(21)، فعدم وضوح الأهداف وتداخل الأدوار وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية وعدم وجود خطة واضحة المعالم للمسار الوظيفي، سيساهم ذلك في خفض الالتزام التنظيمي لدى الموظفين أي زيادة معدل دوران العمل بالمنظمة، وهذا ما أكدته الكتاب (الصيرفي، 2005؛ العوفي، 2005؛ عباس، 2011) انظر الفصل الثاني ص (53) وكذلك أكدته الكاتب مصطفى، (2000) انظر الفصل الثاني ص (68).

وكذلك فيما يتعلق بالفقرة (برامج الترقى الوظيفي لا ترضي طموحاتي الشخصية) كان آراء أفراد المجتمع حول هذه الفقرة في اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (3.79) حيث كان النسبة الأكبر من أفراد المجتمع اجابوا بالموافقة وبشدة وبلغ عددهم (73) ونسبتهم (37.6%) وهذا أيضاً يشير إلى ضعف تخطيط المسار الوظيفي بالمجمع قيد الدراسة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2008) انظر الفصل الأول ص (21)، فشعور الموظف بأنه يتواجد في المكان المناسب لتحقيق طموحاته سيزيد من مستوي شعوره بالالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة، أما في حالة حدوث العكس سيسهم ذلك في انخفاض مستوي الالتزام التنظيمي وبالتالي ارتفاع في معدل دوران العمل بالمنظمة، وهذا ما أكدته الكاتب (العزاوي، وجواد، 2013) انظر الفصل الثاني ص (70).

يتبين من البيانات الواردة في الشكل رقم (12.4) والجدول رقم (21.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع حول محور دوران العمل بشكل عام أخذت الاتجاه محايد وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وهو قريب جداً لاتجاه موافق وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد المجتمع ربما يفكرون في ترك المجمع، وكانت قيمة كاي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من 0.05.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة عند مستوى الثقة (99%) و(95%) ومستوى الدلالة (0.01) و(0.05) والتي على ضوءها نقبل فروض الدراسة أو نرفضها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم اعتماد المحك التالي لقبول أو رفض فروض الدراسة:

- نقبل الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و(0.05).

- نرفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و(0.05).

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص هذه الفرضية على "يتوسط الالتزام الاستمراري العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة بمصراته".

ولاتخاذ قرار برفض أو قبول هذه الفرضية يجب أن نتحقق أولاً من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وبناء على ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على "توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة بمصراته".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس معدل دوران العمل ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء.

جدول رقم (22.4) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي

ومقياس معدل دوران العمل

المتغيرات		دوران العمل
تخطيط المسار	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
	-0.132	0.06

وبالنظر إلى الجدول رقم (22.4) يتضح انه توجد علاقة سالبة وغير دالة إحصائياً بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل بالمجمع، حيث كانت درجة المعنوية عند (0.06) وهي أكبر من قيمة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة، وبمعامل ارتباط (-0.13) وهذا مبرر لاستخدامنا عامل وسيط يتوسط هذه العلاقة وهو (الالتزام الاستمراري)، فمن خلال مراجعة الدراسات والادبيات السابقة نلاحظ أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في زيادة مستويات الرضا والتكيف الوظيفي للعاملين، وكذلك تعظيم شعورهم بالأمن الوظيفي وهذا بالتأكيد ستنعكس نتائجه بصورة إيجابية على زيادة مستوى التزامهم التنظيمي، ومن ثم سيقبل معدل دوران العمل تلقائياً، أي أن العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل غالباً ما تكون علاقة غير مباشرة، كما أكدته دراسة كلاً من (الفصعوني، 2012م؛ الفاضل، 2011م؛ الحربي، 2008م؛ حويجي، 2008م) انظر الفصل الأول ص (17)، وباعتبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون توضح العلاقة بين المتغيرين ولا توضح درجة تأثير أي منهما في الأخر تم حساب تحليل الانحدار البسيط باعتبار الدرجة الكلية لتخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل) والدرجة الكلية لدوران العمل (المتغير التابع) ويوضح الجدول التالي نتيجة هذا الإجراء:

جدول (23.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الأثر المباشر لتخطيط المسار في دوران العمل

المتغير التابع	النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	مستوي المعنوية	معامل التحديد
		المعامل البائي	الخطأ المعياري				
دوران العمل	ثابت الانحدار	34.664	1.031		33.614	.000	.017
	تخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل)	-.065	.036	-.132	-1.841	.067	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (23.4) نلاحظ أن العلاقة بين المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي)، والمتغير التابع (دوران العمل) سالبة وغير دالة إحصائياً، كما يمكن القول أن نسبة تأثير المتغير المستقل (تخطيط المسار) في المتغير التابع (دوران العمل) كانت ضعيفة وغير دالة إحصائياً بدلالة قيمة (ت) حيث كان مستوى المعنوية (0.06) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن تخطيط المسار الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر في آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق باستمرارهم بالعمل في المجمع أو تركه، وحتى أن كان له تأثير فهو تأثير بسيط وضعيف وهذا ما استنتجناه بدلالة قيمة (ت)، وكذلك هذه النتيجة تعتبر مبرراً وتأكيد علي صحة اختيارنا لعامل وسيط يتوسط العلاقة بين هذين المتغيرين، وبناء علي ما تقدم نقبل الفرضية الأولى بشكل جزئي حيث أنه وجدت علاقة سالبة ولكنها غير دالة إحصائياً عن مستوى دلالة أقل من 0.05 .

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوي الالتزام الاستمراري للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراتة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس الالتزام الاستمراري ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء".

جدول رقم (24.4) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي

ومقياس الالتزام الاستمراري

الالتزام الاستمراري		المتغيرات
معامل الارتباط	مستوي المعنوية	تخطيط المسار
0.00	-.207**	

بالنظر إلى الجدول رقم (24.4) نلاحظ انه توجد علاقة عكسية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01) بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري، أي أن واقع تخطيط المسار الوظيفي المعتمد في المجمع يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الموظفين، وبما أن قيمة معامل الارتباط سالبة وهي (-0.20) هذا يعني انه كلما كان هناك تخطيط جيد وفعال للمسار الوظيفي داخل المجمع كلما انخفض مستوى الالتزام الاستمراري للموظفين، فانخفاض مستوى الالتزام الاستمراري يعتبر شيء ايجابي ومرغوب، وكلما انخفض مستوى الالتزام الاستمراري لدى الموظفين قابله زيادة في مستوى التزامهم المعياري والعاطفي، وهذا بالتأكيد سيأهم في زيادة تكييفهم ورضاهم الوظيفي وتشبثهم بالبقاء في المنظمة، وهذا ما اكدته دراسة كلا من (Gebbels ، 2016 ، Taiba ، 2016 ، الفصعوني، 2012 ؛ Jaaron ، 2010 ؛ Al Esmael ، 2007) انظر الفصل الأول ص (12)، وباعتبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون توضح العلاقة بين المتغيرين ولا توضح درجة تأثير أي منهما في الأخر تم حساب تحليل الانحدار البسيط باعتبار الدرجة الكلية لتخطيط المسار المتغير المستقل والدرجة الكلية للالتزام الاستمراري المتغير التابع ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء:

الجدول (25.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري

المتغير التابع	النموذج	معاملات الانحدار		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد
		معامل الانحدار	الخطأ المعياري				
الالتزام الاستمراري	ثابت الانحدار	19.232	.930		20.688	.000	.043
	تخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل)	-.094	.032	-.207	-2.936	.004	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (25.4) نجد أن نسبة تأثير المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) في العامل الوسيط (الالتزام الاستمراري) بلغت ما مقداره (0.043) مما يشير إلى أن ما نسبته (4.3%) من التباين في شعور أفراد المجتمع بالالتزام الاستمراري يمكن ارجاعه لتأثير المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) وبالتالي يمكن تمثيل معادلة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{الالتزام الاستمراري} = 19.232 + (-0.094 \times \text{تخطيط المسار}) + 0.032$$

ومن هذه المعادلة نستنتج أن هناك أثراً معنوياً للمتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) في المتغير الوسيط (الالتزام الاستمراري) حيث بلغت قيمة (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (18.76) بمستوى دلالة محسوب (0.01) وهو في حدود مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة، وبناءً على هذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الثانية في هذه الدراسة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الالتزام الاستمراري للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراتة".

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري ودوران العمل للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته".
للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس الالتزام الاستمراري ومقياس دوران العمل ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء:

جدول رقم (26.4) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس الالتزام الاستمراري

ومقياس دوران العمل

دوران العمل		المتغيرات
مستوي المعنوية	معامل الارتباط	الالتزام الاستمراري
0.00	.313**	

بالنظر إلى الجدول رقم (26.4) نلاحظ أنه توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من (0.01) بين الالتزام الاستمراري ودوران العمل، أي أنه كلما زاد مستوى شعور الموظفين بالالتزام الاستمراري اتجه المجمع كلما زادت رغبتهم في ترك العمل به، فهذه العلاقة تدل على أن ارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري لدى الموظفين بالمجمع سيؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، فالموظف الذي يشعر بالالتزام الاستمراري اتجه المنظمة التي يعمل بها، يكون استمراره بها نتيجة لحاجته للعمل أو أنه لم يجد البديل المناسب لانتقال اليه، فبقاءه يكون بدافع الحاجة وليس بدافع الانتماء والحرص على تحقيق أهداف المنظمة والاعتزاز بها، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (Bonds، 2017، Al Esmael 2007، الصغير، 1999) انظر الفصل الأول ص (11)، وباعتبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون توضح العلاقة بين المتغيرين ولا توضح درجة تأثير أي منهما في الآخر تم حساب تحليل الانحدار البسيط باعتبار الدرجة الكلية

للاللتزام الاستمراري (المتغير الوسيط) والدرجة الكلية لدوران العمل (المتغير التابع) والجدول التالي يوضح هذا الإجراء:

الجدول (27.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اللتزام الاستمراري في دوران العمل

المتغير التابع	النموذج	معاملات الانحدار		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	مستوي المعنوية	معامل التحديد
		المعامل البائي	الخطأ المعياري				
دوران العمل	الثابت	27.164	1.286		21.118	.000	.098
	الالتزام الاستمراري	.342	.075	.313	4.562	.000	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (27.4) نجد أن نسبة تأثير المتغير الوسيط (الالتزام الاستمراري) في المتغير التابع (دوران العمل) بلغت ما مقداره (0.098) مما يشير إلى أن ما نسبته (9.8%) من التباين في قرار أفراد المجتمع فيما يتعلق ببقائهم واستمرارهم بالعمل في المجمع من عدمه، يمكن ارجاعه لتأثير مستوى التزامهم الاستمراري، وبالتالي يمكن تمثيل معادلة خط الانحدار للعلاقة بين هذين المتغيرين كما يلي:

$$\text{دوران العمل} = 27.164 + (.342 \times \text{الالتزام الاستمراري}) + .075.$$

ومن هذه المعادلة نستنتج أن هناك أثر مهما وقويا للمتغير الوسيط (الالتزام الاستمراري) في المتغير التابع (دوران العمل) حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.313) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.562) بمستوي دلالة محسوب (0.000) وهو في حدود قيمة الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة، وبناء على هذه النتيجة نقبل الفرضية الثالثة في هذه الدراسة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري ودوران العمل للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراتة".

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لتفاعل تخطيط المسار الوظيفي مع الالتزام الاستمراري في التأثير في معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط المتعدد بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري من جهة ودوران العمل كمتغير تابع من جهة أخرى، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الارتباط المتعدد بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري ودوران العمل:

الجدول رقم (28.4) معامل ارتباط المتعدد بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي

ومقياس الالتزام الاستمراري ومقياس دوران العمل كمتغير تابع

دوران العمل		المتغيرات
مستوي المعنوية	معامل الارتباط	تخطيط المسار الوظيفي
0.00	0.32	الالتزام الاستمراري

بالنظر إلى الجدول رقم (28.4) نجد أن التفاعل بين المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) والمتغير الوسيط (الالتزام الاستمراري) ساهم في رفع حجم العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد علي التوالي عندما قمنا بدراسة العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين (-0.13) (0.017) بينما عندما قمنا بإدخال الالتزام الاستمراري كعامل وسيط في هذه العلاقة زاد معامل الارتباط ليصبح (0.32) وكذلك معامل التحديد ليصبح (0.10) مما يشير إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في دوران العمل عن طريق الالتزام الاستمراري، وهذا مبرر أيضاً لاستخدامنا (الالتزام الاستمراري) كعامل وسيط يتوسط هذه العلاقة، فزيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بشكل عام يعني ضمان بقائهم واستمرارهم بالمنظمة، فكما أكدنا سابقاً أن ارتفاع مستوى الالتزام لدي الموظفين يعني

انخفاض معدل دوران العمل، ولكن ارتفاع مستوى الالتزام لا يأتي في ليلة وضحاها، وإنما هو نتيجة لأحداث تراكمية وعوامل تساهم في ذلك، ومن ضمن هذه العوامل بالتأكيد هو إتاحة فرص الترقى للعاملين وذلك من خلال وضع خطة واضحة ومدرسة للمسار الوظيفي، وهذا كما أكدته دراسة كلا من (Gebbsels ، 2016؛ العيساوي، 2012؛ الطيرة، 2009؛ الحربي، 2008؛ حويجي، 2008) انظر الفصل الأول ص (12)، ولتوضيح درجة تأثير تفاعل تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل مع الالتزام الاستمراري كعامل وسيط في دوران العمل كمتغير تابع تم حساب تحليل الانحدار والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الإجراء:

الجدول (29.4) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام

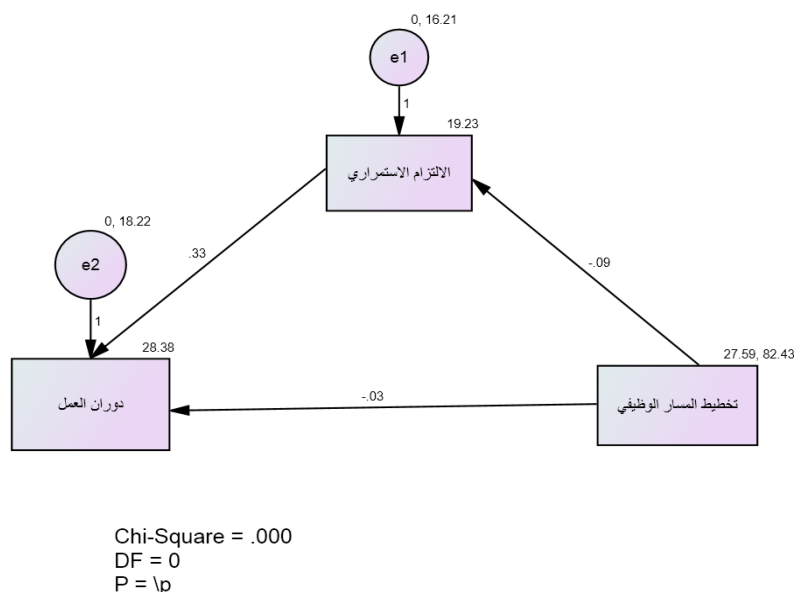
الاستمراري في دوران العمل

المتغير التابع	النموذج	معاملات الانحدار		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد
		المعامل البائي	الخطأ المعياري				
دوران العمل	الثابت	28.384	1.776		15.985	.000	.102
	الالتزام الاستمراري	.327	.077	.298	4.256	.000	
	تخطيط المسار الوظيفي	-.035	.035	-.070	-.997	.320	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (29.4) نجد أن قيمة (ت) لنموذج التفاعل بين المتغيرين (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري) في التأثير على المتغير التابع (دوران العمل) كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أي أن ما نسبته (10.2%) من التباين في قرار أفراد المجتمع فيما يتعلق ببقائهم واستمرارهم بالعمل في المجمع من عدمه، يمكن إرجاعه إلى تأثير المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) والمتغير الوسيط (الالتزام الاستمراري) والشكل

التالي يوضح النموذج السببي للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري ودوران العمل:



شكل رقم (13.4) نموذج العلاقة السببية بين تخطيط المسار الوظيفي والالتزام الاستمراري ودوران العمل

بالنظر في النموذج رقم (13.4) نلاحظ ان العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ودوران العمل بشكل مباشر كانت سالبة وضعيفة، وعندما أدخلنا متغير الالتزام الاستمراري كعامل يتوسط هذه العلاقة زاد من حجم تأثير تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل، أي أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في دوران العمل من خلال ما يضيفه إلى مستوى شعور الموظفين بالالتزام الاستمراري اتجاه المنظمة كلما زاد مستوى التزامهم العاطفي والمعياري وبالتالي زيادة التزامهم التنظيمي بشكل عام، وهذا يؤدي إلى خفض معدلات تركهم لأعمالهم.

وبناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (28.4) والجدول رقم (29.4) والشكل رقم (13.4) نقبل الفرضية الرئيسية في الدراسة الحالية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لتوسط الالتزام الاستمراري العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة بمصراته".

6.4 إنجاز أهداف الدراسة:

بعد اختبارنا لفرضيات الدراسة كما هو موضح أعلاه ونظراً لأن الفرضيات تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الدراسة، سنوضح في هذه الجزئية ما تم الوصول إليه من نتائج ومدى مساهمتها في إنجاز ما هدفت إليه الدراسة:

1. إنجاز الهدف الأول والذي ينص على (التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في معدل

دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته) وهو موضح كما يلي:

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (22.4) وكذلك الجدول رقم (23.4) اتضح أن تخطيط المسار الوظيفي لم يكن له أثر دال إحصائياً في دوران العمل، وكانت درجة معامل الارتباط لهذه العلاقة سالبة، وهذا ما يدل على أن تخطيط المسار الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر في دوران العمل.

من هذه النتيجة تعرفنا على الأثر الذي يحدثه تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل وبالتالي نستطيع القول إنه تم إنجاز الهدف الأول من أهداف الدراسة بالشكل المطلوب.

2. إنجاز الهدف الثاني والذي ينص على (التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في

مستوى الالتزام الاستمراري للعاملين في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته) وهو

موضح كما يلي:

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (24.4) وكذلك الجدول رقم (25.4) اتضح أن كلما زادت فعالية تخطيط المسار الوظيفي كلما ساهم ذلك في خفض مستوى الالتزام الاستمراري لدي الموظفين، وهذا ما تبين من خلال معامل الارتباط لهذه العلاقة. ومنها نستنتج أنه كلما كانت الخطط المعتمدة للمسارات الوظيفية المتاحة امام الموظفين موضوعة بشكل علمي وفعال كلما ادي ذلك لخفض مستوى الالتزام الاستمراري لدي الموظفين.

من هذه النتيجة تعرفنا على الأثر الذي يحدثه تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري وبالتالي يمكننا القول إنه تم إنجاز الهدف الثاني من أهداف الدراسة بالشكل المطلوب.

3. إنجاز الهدف الثالث والذي ينص على (التعرف على أثر الالتزام الاستمراري في معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته) وهو موضح كما يلي: من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (26.4) وكذلك الجدول رقم (27.4) اتضح ان كلما زاد شعور الموظفين بالالتزام الاستمراري كلما زادت نسبة تركهم لوظائفهم، وهذا ما تبين من خلال معامل الارتباط لهذه العلاقة.

ومنها نستنتج أن زيادة مستوى الالتزام الاستمراري لدي الموظفين سيؤدي بهم إلى اتخاذ قرار بتركهم لوظائفهم بمجرد حصولهم على وظيفة شاغرة في منظمة أخرى، أي أن الزيادة في مستوى الالتزام الاستمراري سيقابله زيادة في معدل دوران العمل. من هذه النتيجة تعرفنا على الأثر الذي يحدثه مستوى الالتزام الاستمراري في دوران العمل، وبالتالي يمكننا القول إنه تم إنجاز الهدف الثالث من أهداف الدراسة بالشكل المطلوب.

4. إنجاز الهدف الرابع والذي ينص على (التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في معدل دوران العمل في المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته باعتبار الالتزام الاستمراري كعامل وسيط):

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (28.4) وكذلك الجدول رقم (29.4) وكما هي موضحة بالشكل رقم (13.4) اتضح ان تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في دوران العمل عن طريق تأثيره في مستوى الالتزام الاستمراري لدى الموظفين.

فعندنا قياس مدي تأثير تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل مباشرة اتضح أن تخطيط المسار الوظيفي لم يكن له أثر كبير في دوران العمل، ولكن عندما أدخلنا الالتزام الاستمراري كعامل وسيط في هذه العلاقة، زاد من حجم الأثر الذي يحدثه تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل.

ومنها نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في دوران العمل عن طريق تأثيره في مستوى الالتزام الاستمراري للعاملين.

من هذه النتيجة تعرفنا على الأثر الذي يحدثه تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري وانعكاسات هذا الأثر في معدل دوران العمل، وبالتالي يمكننا القول إنه تم إنجاز الهدف الرابع في هذه الدراسة بالشكل المطلوب.

بعد اختبارنا لفرضيات الدراسة، والتي عن طريقها تم إنجاز الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، أتضح لنا إجابة التساؤل المنبثق عن مشكلة الدراسة والذي ينص على (ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري وانعكاسات هذا الاثر في معدل دوران العمل للموظفين في شركة المجمع الاستثماري لمواد البناء بمدينة مصراته؟)

حيث تبين وكما ذكرنا أعلاه أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر في دوران العمل عن طريق ما يحدثه من تأثير في مستوى الالتزام الاستمراري لدي الموظفين، وبالتالي ينعكس ذلك على

قراهم بالبقاء أو تركهم لوظائفهم، فشعور الموظفين بالتزام استمراري منخفض اتجاه المنظمة يعطي مؤشراً على تشبثهم وبقائهم أطول فترة ممكنة، أما الموظفين الذين يشعرون بالتزام استمراري مرتفع اتجاه المنظمة فهم الأقرب لتركها بمجرد ما تلوح لهم فرصة عمل في منظمة أخرى.

7.4 النتائج والتوصيات:

استناداً على ما سبق مما جاء في الدراسة بجانبها النظري والعملي، عزز قدرتنا وممكننا من استخلاص مجموعة من النتائج والتي ستكون مدخلاً لتقديم بعض التوصيات التي قد تعود بالفائدة على إدارة المجمع بشكل خاص وكذلك يمكن أن تفيد باقي المنظمات بشكل عام.

أولاً: النتائج:

1. أثبتت الدراسة أن الموظفين بالمجمع لا يتوفر لهم القدر الكافي من المعلومات حول طرق التدرج الوظيفي المتاحة أمامهم، وهذا ما سبب لهم حالة من الغموض وعدم الوضوح في مستقبلهم الوظيفي، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الأولى والثانية بالجدول رقم (19.4) أنظر (ص109).

2. إهمال إدارة المجمع لمبدأ إشراك الموظفين في عملية وضع الخطط للمسار الوظيفي، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الثالثة بالجدول رقم (19.4) أنظر (ص110).

3. أثبتت الدراسة أن إدارة المجمع تعاني من قصور في عملية توظيف الموظفين من حيث مدي توافق وظائفهم مع خبراتهم ومهاراتهم ومستواهم العلمي، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الخامسة والسادسة والسابعة بالجدول رقم (19.4) أنظر (ص111).

4. أثبتت الدراسة أن إدارة المجمع غير مهتمة بإعداد وتهيئة الموظفين لشغل وظائف أعلى في السلم الوظيفي، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة التاسعة بالجدول رقم (19.4) أنظر (ص113).

5. أثبتت الدراسة أن واقع تخطيط المسار الوظيفي المعتمد حالياً لم يساهم بالقدر الكافي في تحسين سمعة المجمع بين الموظفين، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة العاشرة بالجدول رقم (19.4) أنظر (ص 114).
6. أثبتت الدراسة أن المجمع يعاني من قصور في عملية التخطيط للمسار الوظيفي، وأن الموظفين غير راضين عن واقع تخطيط المسار الوظيفي المتبع بالمجمع، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل مخرجات الجدول رقم (19.4) بشكل عام أنظر (114).
7. أثبتت الدراسة أن بقاء فئة كبيرة من الموظفين نظراً لعدم حصولهم على وظيفة مواتية في منظمة أخرى، وأيضاً حاجتهم للعمل كانت دافع لبقائهم، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الأولى والثانية والثالثة بالجدول رقم (20.4) أنظر (ص 117).
8. يشعر الموظفون أن بقاءهم وتمسكهم بالمجمع لن يعود عليهم بمنافع كبيرة تحقق طموحاتهم، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الرابعة بالجدول رقم (20.4) أنظر (ص 118).
9. أثبتت الدراسة أن شعور الموظفين بالالتزام الاستمراري أتجاه المجمع كان مرتفع نسبياً، أي أنهم لن يتردد في تركه إذا سنحت لهم فرصة عمل مواتية في منظمة أخرى، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل لمخرجات الجدول رقم (20.4) بشكل عام، أنظر (ص 119) وكذلك من تحليل الفقرة السادسة بالجدول رقم (21.4) انظر (ص 123).
10. أثبتت الدراسة أن فئة كبيرة من الموظفين لا يفكرون في ترك العمل حالياً، ولكنهم غير متأكدين كم ستدوم فترة بقاءهم في المجمع، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الأولى والثانية بالجدول رقم (21.4) أنظر (ص 120).

11. أثبتت الدراسة أن الفئة الأكبر من الموظفين مدركين لأهمية المجمع، كونه يقدم في سلع ذات منافع للمجتمع ويساهم في ازدهار قطاع الصناعة الليبية، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الرابعة بالجدول رقم (21.4) أنظر (ص 121).

12. أثبتت الدراسة أن فئة كبيرة من الموظفين قد يلجئونا للاستقالة لأنهم يعتقدون ان استمرارهم في المجمع لن يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة الثامنة بالجدول رقم (21.4) أنظر (123).

13. برامج التدرج والترقي الوظيفي المتبعة بالمجمع لا تساهم في تحقيق طموحات ورغبات الموظفين به، وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الفقرة العاشرة بالجدول رقم (21.4) أنظر (ص 124).

ثانياً: التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها ولغرض تحقيق أهداف الدراسة نوصي بالآتي:

1. تشكيل لجنة من ذوي الكفاءات والخبرات لمراجعة وتطوير خطط المسار الوظيفي المتبعة في المجمع، وتهيئتها لتحقيق أهداف وغايات المجمع من جهة، وغايات وطموحات الموظفين من جهة أخرى.

2. عقد ندوات وورش عمل لإرشاد وتعريف الموظفين بفرص الترقي الوظيفي التي يمكن أن يحصلوا عليها، وكذلك وضع معايير واضحة ودقيقة وموضوعية لما هو مطلوب من الموظف لضمان تدرجه وصعوده عبر السلم الوظيفي، بالإضافة الى عقد دورات تدريبية لمساعدة الموظفين على تطوير ذاتهم والرفع من كفاءاتهم، وبالتالي أشعارهم انهم محل اهتمام وعناية من قبل الإدارة وهذا سيساهم في زيادة مستوي التزامهم اتجاه المنظمة.

3. الاهتمام بإشراك الموظفين في عملية وضع الخطط للمسار الوظيفي، والاعتماد على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص هذا التخطيط، وينصح أن تقوم الإدارة بإعداد استبانة أو إجراء مقابلات لاستقصاء آراء الموظفين وانتقاداتهم حول هذه الخطط.

4. على إدارة المجمع أن تقوم بتطوير سياسات الاختيار والتعيين المتبعة، ومحاولة إعدادها بشكل يضمن اختيار الشخص المناسب من ناحية الخبرة والمهارة والمستوى التعليمي الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.

5. إيجاد آلية مناسبة يمكن من خلالها التعرف على الأسباب التي دفعت العامل لاتخاذ قرار مغادرة المجمع، وينصح أن تكون في شكل مقابلة إلكترونية عبر موقع الشركة الإلكتروني وذلك تفادياً للإحراج ولضمان أن يدلي الموظف الذي قرر ترك العمل بالأسباب الحقيقية وراء اتخاذه لهذا القرار.

● اقتراحات لدراسات وبحوث مستقبلية:

تناولت الدراسة الحالية موضوع تخطيط المسار الوظيفي وأثره في دوران العمل، وتم إدخال الالتزام الاستمراري عامل وسيط في هذه العلاقة، حيث أتاحت هذه الدراسة العديد من المواضيع التي لم نتطرق لها نظراً لضيق الوقت وقلّت الإمكانيات وطبيعة الدراسة ومتطلباتها، وبالتالي سنقترحها ونوصي بالاهتمام بها ودراستها مستقبلاً وهي كما يلي:

_ دراسة تخطيط المسار الوظيفي وأثره في دوران العمل وذلك بإدخال أحد البعدين الآخرين للالتزام التنظيمي (العاطفي، المعنوي) كعامل وسيط.

_ دراسة تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي.

_ دراسة بعض العوامل الأخرى التي قد تسبب في ارتفاع معدل دوران العمل كالحوافز والعلاقة مع المشرفين وضغوط العمل، للتعرف على أثرها في دوران العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبوبكر، مصطفى (2006) الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر.
2. برنوطي، سعاد (2007) إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الجراح، محمود (2008) اصول البحث العلمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الجميلي، على (2012) "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9)، ص 293-304.
5. الحربي، بندر (2008) "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، الأسباب والحلول المقترحة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
6. الحريري، سرور (2012) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. حسن، راوية (1999) إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
9. حسونة، فيصل (2011) إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. حلس، صقر (2012) "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

11. حلواني، عادل (2001) "العوامل التي قد تدفع اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
12. حمودة، كاظم (2002) السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حنون، حامد (2006) "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
14. حويحي، مروان (2008)، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
15. خوين، سندس (2014) "أثر ابعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي" مجلة كلية المأمون، (الجامعة المستنصرية) الاصدار 30، ص 27-56.
16. الدعيلج، ابراهيم (2010)، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. ديري، زاهد (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. سالم، محمود (2009) تنمية الموارد البشرية، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
19. سعيد، صالح (1994) إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
20. صالح، عادل والسالم، مؤيد (2006) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن.

21. الصغير، ريم (1999) " دوران العمالة " أسبابها، أثارها، علاجها " رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، ليبيا.
22. الصلاحي، ريم (1999) " دوران العمل، أسبابها-أثارها-علاجها " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
23. الصيرفي، محمد (2005) السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
24. الصيرفي، محمد (2007) السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
25. الصيرفي، محمد (2009) هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
26. الطائي، يوسف (2005) إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. الطائي، يوسف، وآخرون (2010) إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل" ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. طبل، محمد (2013) "تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
29. الطيرة، عبد الوهاب (2009) "العوامل المؤثرة في رغبة الموظفين في ترك العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
30. العامري، صالح؛ الغالي، طاهر (2014) الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
31. العامري، والغالي، (2014) الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

32. عباس، أنس (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. عباس، أنس (2011) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
34. عباس، سهيلة (2003) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عمان، الأردن.
35. عباس، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. عباس، مهدي (2015) "الاقتدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد الموظفين" مجلة الإدارة والاقتصاد، (الجامعة المستنصرية)، الإصدار 103، ص 336-350.
37. عبد الباقي، صالح (2000) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
38. عبد الباقي، صلاح الدين (2005) مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
39. عبد الباقي، صلاح الدين (2005) مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
40. عبد الحميد، رجب (2006) إدارة الموارد البشرية، دار ابو المجد للطباعة، القاهرة، مصر.
41. عبد الكريم، الأمين (2014) "أثر تخطيط المسار الوظيفي علي رضا الموظفين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، السودان.

42. عبيدات، ذوقان وآخرون (1998) البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. العزاوي، نجم، وجواد، عباس (2013) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. العطية، ماجدة (2003) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. عقيلي، عمر (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. عقيلي، عمر (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
47. عقيلي، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
48. عناية، جمال (2011) "علاقة تقييم الاداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
49. العوفي، محمد (2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
50. العيساوي، عبد الله (2012)، "العوامل المسببة للرضا الوظيفي وعلاقتها برغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
51. الفاضل، عبد العزيز (2011)، "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية.

52. الفصعوني، أميرة (2012) "التكيف الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، بنغازي، ليبيا.
53. فلمبان، ايناس (2008) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
54. كشرود، عمار (2007)، البحث العلمي ومناهجه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
55. الكلالدة، طاهر (2011) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
56. اللوزي، موسي (2012) التطوير التنظيمي "اساسيات ومفاهيم حديثة" ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
57. ماهر، احمد (1999) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
58. محمد، ممدوح (2010) "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار الموظفين" مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، الاصدار 17، ص 362-402.
59. مصطفى، أحمد (2008) إدارة المواد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، دار النشر غير مبينة، القاهرة، مصر.
60. مصطفى، احمد (2000) إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، كلية التجارة جامعة بنها، مصر
61. المعاينة، رولا، والحموري، صالح (2013)، إدارة الموارد البشرية "دليل عملي" ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
62. منصور، على (2007)، مناهج البحث العلمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.

63. موبلي، وليام (1986) تسرب الموظفين "اسبابه، نتائجه، السيطرة عليه" ترجمة محمد

المقطوس، معهد الدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

64. نصر الله، سعيد (2002) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث،

عمان، الأردن.

65. نوري، منير؛ كورتل، فريد (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر.

66. الهنداوي، ياسر (2012) إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة،

دار المنهل، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

67. Bonds, Andrea Annette (2017) "Employees' Organizational Commitment and

Turnover Intentions" Walden University, United States of America.

68. Gebbels, Maria (2016) "Career paths in hospitality: a life history approach"

University of Brighton, United Kingdom.

69. Hussain, Taiba (2016) "Employee turnover intentions of self-initiated

expatriates in healthcare organisations in the United Arab Emirates" King's

College London (University of London). United Kingdom.

70. Jaaron, Ayham A.M (2010) "Organic structures for manufacturing support

services: the role of affective commitment" Loughborough University. United

Kingdom.

71. Al Esmael, Bader Abdullh (2007) "A comparative of organizational commitment in government, public, and private organization in Qatar" University of hull. United Kingdom.
72. Tong, Eng Chin (1999) "A study of organizational and professional commitment among nurses in Singapore" City University London. United Kingdom.
73. Allen, N. J. , & J. P. Meyer, (1990)" The measurement and an decedents of Affective, continuance and normative commitment to the service Organization" Journal of Occupational psychology, Vol. 36, No. 5

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- Boushey, Heather & Jane, Sara (2012) " There Are Significant Business Costs to .74
am11:00 Replacing Employees " تاريخ الدخول 2017-6-23 الساعة
[<https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees>]

الملاحق

الملحق رقم (1)

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية – مصراتة

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم

استبانة

أخي الموظف الكريم: السلام عليكم وبعد،

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصاً لأهداف البحث العلمي والذي نقوم بإعداده لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية من الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، تحت عنوان:

تخطيط المسار الوظيفي وأثره في دوران العمل

إن الغرض الحقيقي من تقديم هذه الاستبانة هو الحصول على بعض البيانات التي تخدم البحث العلمي، وأن القيمة الفعلية لهذا البحث تعتمد بدرجة كبيرة على مدى مساعدتك في الإجابة على جميع الأسئلة المدرجة في الاستبانة المرفقة من خلال وضع العلامة المناسبة (✓) والتي تعبر عن وجهة نظرك، وأن إجابتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

... (البحر)

أولاً: البيانات الشخصية:

نرجو وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافق اختيارك:

الوظيفة:

☐

مباشرة

☐

تنفيذية

☐

قيادية

العمر:

أقل من 20 سنة

☐

من 20 – 30 سنة

☐

من 31 – 40 سنة

☐

من 41 – 50 سنة

☐

من 51 – فأكثر

المؤهل العلمي:

☐

شهادة إعدادية

☐

دبلوم متوسط

☐

شهادة ثانوية

☐

دبلوم عالي

☐

بكالوريوس

☐

ماجستير

☐

دكتوراه

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					* تخطيط المسار الوظيفي:
					1- يعرف الموظفون بالمجمع طرق التدرج الوظيفي المتاحة امامهم.
					2- يملك الموظفون القدرة على توقع مستقبلهم الوظيفي بالمجمع.
					3- يتشارك الموظفون مع الجهات المسؤولة في التخطيط للمسار الوظيفي.
					4- يختار الموظفون وظائفهم بكامل حريتهم.
					5- خبرات الموظفون تتناسب مع الاعمال التي يؤدونها.
					6- مهارات الموظفون تتناسب مع نوع العمل الذي يقومون به.
					7- المؤهل العلمي للموظفين يتناسب مع الاعمال التي يؤدونها.
					8- اكتساب مهارات جديدة تزيد فرصة الموظف في الترقى.
					9- تعمل الإدارة باستمرار على إعداد الموظفون لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.
					10- ساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين صورة المجمع لدي الموظفين.
					* الالتزام الاستمراري:
					11- مستمر بوظيفتي الحالية نظراً لعدم توفر فرص عمل مواتية في منظمة أخرى.
					12- مستمر بوظيفتي خوفاً من فقدان العلاوات والمزايا التي أحصل عليها.
					13- بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.
					14- أشعر انني لن اكسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمجمع.
					15- سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المجمع مقابل استمراري بالعمل فيه.
					* دوران العمل:
					16- لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً.
					17- اتوقع بقائي في المجمع سيستمر لفترة طويلة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18- أنا راضي ومرتاح بالعمل.					
19- المجمع مهم ويستحق الاستمرار بالعمل به.					
20- أفكر في الاستقالة والبحث عن عمل آخر يتيح لي فرص الترقى الوظيفي.					
21- في حالة الحصول على وظيفة أخرى فلن أتردد في ترك العمل.					
22- أفكر في الاستقالة لعدم شعوري بالأمن الوظيفي.					
23- أفكر في الاستقالة لأنني أعتقد أن استمراري بهذا المجمع لن يطور قدراتي ومهاراتي.					
24- أشعر بغموض تجاه مستقبلي الوظيفي.					
25- برامج الترقى الوظيفي لا ترضي طموحاتي الشخصية.					

الملحق رقم 2

● اسئلة مقابلة شخصية:

س1: هل تشعر بضغوط وتؤثر نتيجة للأعمال التي تقوم بها؟

.....

س2: هل تشعر بتوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات حياتك الشخصية؟

.....

س3: هل تحصل على حوافز ومكافئات مادية نتيجة للجهود التي تقوم بها؟
وهل انت راضي على هذه الحوافز؟

.....

س4: هل تحصل على تقدير ودعم معنوي من المسؤولين؟ وهل انت راضي عن هذا الدعم المعنوي؟

.....

س5: هل تتمتع بعلاقات جيدة مع المشرفين؟ وبالأخص مشرفك المباشر؟

.....

س6: هل انت راضي على اداء مشرفك المباشر؟

.....

س7: هل لديك صورة واضحة عن الوظائف التي يمكن ان تشغلها خلال
عمرك المهني في هذا المجمع؟

.....

س8: هل تشعر بوضوح الرؤية بالنسبة للمسار الوظيفي الذي قد يناسب
طموحاتك الشخصية؟

.....

الملحق رقم 3
حركة دوران العمالة خلال سنة 2016

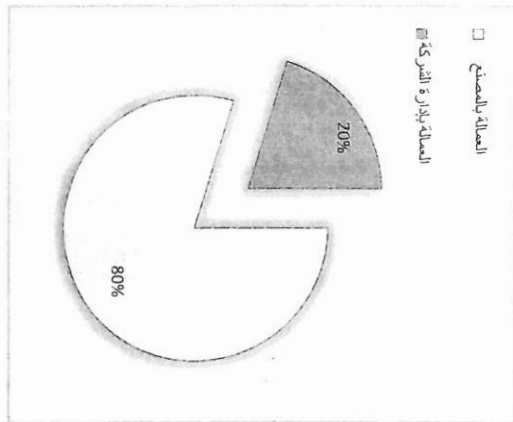
عدد العمالة في		ترك الخدمة		عدد العمالة في	
تعاقدات جديدة		استقالة		البيان	
2016/12/31	2016/01/01	المجموع	إنهاء خدمة	وفاة	2016/01/01
234	82	24	7	1	176
57	19	32	12	-	70
291	101	56	19	1	246
					الإجمالي

حركة دوران العمالة خلال سنة 2015 - من 01/01 إلى 31/12/2015 م

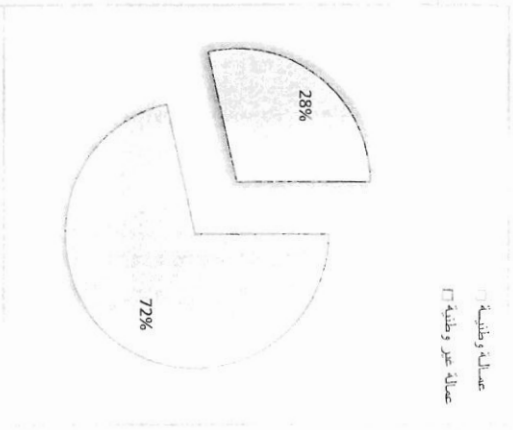
ن	الجهة	عدد العمالة في 2015/01/01	معاقدات جديدة	تروك الخدمة	العدد الفعلي للعمالة في 2015/12/31
1	عمالة وطنية	145	58	27	176
2	عمالة غير وطنية	100	26	56	70
	الإجمالي	245	84	83	246

0

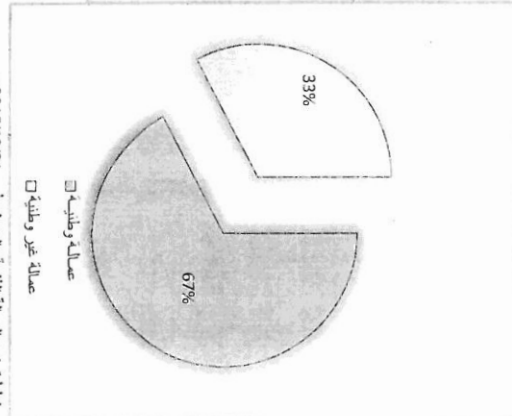
نسبة توزيع العمالة بالشركة في 2015/12/31 م



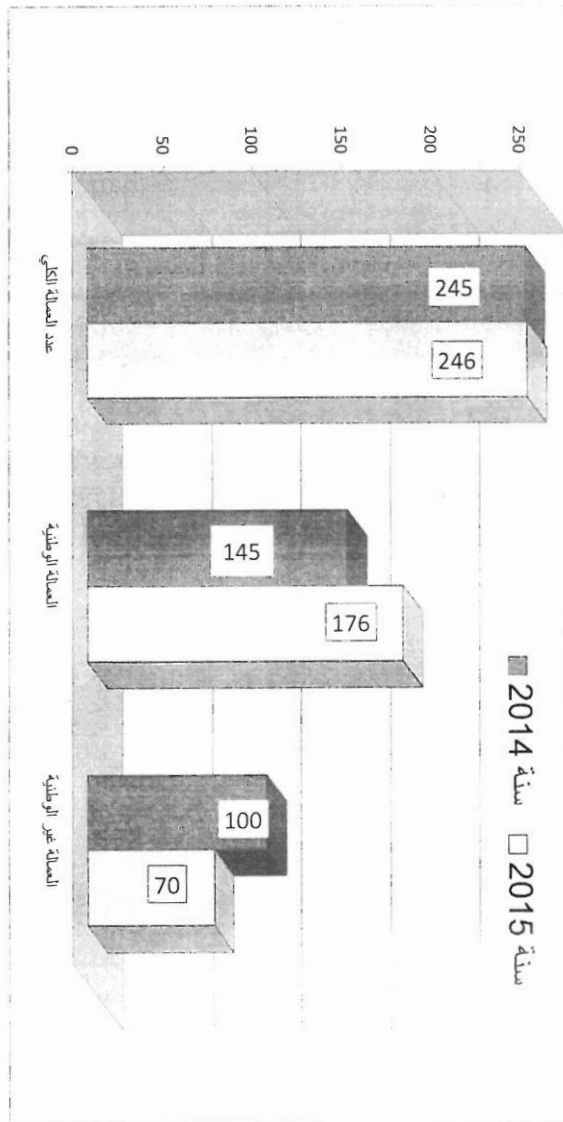
مخطط عدد العمالة القلي بالشركة في 2015/12/31 م



مخطط توزيع العمالة القلي بالمنشع في 2015/12/31 م



مخطط العمالة في 2014/12/31 ، 2015/12/31



الملحق رقم (4)

قائمة بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة التابع لها
الدكتور عبد السلام المايل	أستاذ مساعد	جامعة المرقب
الدكتور نبيل الجمعيدي	أستاذ مساعد	جامعة مصراتة
الدكتور عبد العزيز الولدة	محاضر	جامعة مصراتة
الدكتور حسن هامان	أستاذ مساعد	جامعة مصراتة
الدكتور أحمد حستين	أستاذ مشارك	جامعة مصراتة
الأستاذ مختار إسميو	محاضر	جامعة مصراتة