

تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الالتزام الاستمراري

دراسة ميدانية على شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء_ مصراتة

أ. مُجَّد عبد الفتاح قذح

د. مختار مفتاح أبوصاع

الأكاديمية الليبية فرع مصراتة

أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،

جامعة الزيتونة

المستخلص:

تهدف الورقة إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري لدى العاملين في المنظمات عامة وفي شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمصراتة بشكل خاص. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، بيانات الدراسة جمعت باستخدام أسلوب المسح الشامل عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض من أفراد مجتمع الدراسة، المتمثل في مجموع العمالة الوطنية داخل المجمع من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وعاملين والبالغ عددهم حسب آخر إحصائية (234) عامل، الاستبانة تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن 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 يؤديها، 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، وأثبتت الدراسة كذلك أن أغلبية العاملين يشعرون بالالتزام الاستمراري مرتفع تجاه المجمع أي أنهم مستعدون لتركه إذا ما سنحت لهم فرصة عمل في منظمة أخرى. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تشكيل لجنة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات لمراجعة وتطوير خطط المسار الوظيفي المتبعة بالمجمع، إجراء ندوات ومؤتمرات وورش عمل لإرشاد العاملين وإطلاعهم على فرص الترقى المتاحة أمامهم، إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم حول خطط، تطوير مساراتهم الوظيفية، وأخيرا وضع معايير واضحة ودقيقة وموضوعية لما هو مطلوب من الموظف لضمان تدرجه وصعوده عبر السلم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري، شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد الخام

Career Path Planning and Its impact on Continuous Commitment: Afield study on the investment Complex for Building Materials in Missurata

Abstract:

The paper aims to identify the impact of career path planning in the continuous commitment of employees in organizations in general and in the company of the investment complex for the construction materials in Misurata in particular. The study adopted the descriptive approach to suits the nature of research problem and its objectives. The data were collected using the comprehensive survey method and the population was all national employment within the complex of managers, heads of departments and normal employees. The number of distributed

questionnaires were (234) according to the last statistic and were analyzed by using the statistical packages of social sciences (spss).

The most important findings of the study that the complex suffers from weakness in the career path planning, and this weakness was apparent in the failure of the management of the complex in the process of matching the skills and experience of workers with the jobs they doing, as well as the vagueness faced by workers in the knowledge of opportunities for advancement available to them. In addition to that neglect of the management of the complex to involve employees in their career path planning. The study also found that the majority of workers feel a very high continuous commitment towards the complex, meaning that they will prepare to leave if they have a job opportunity in another organization.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is the formation of a specialized committee of experts to review and develop career plans followed by the complex, organize seminars, conferences and workshops to guide employees and inform them about the available opportunities for their advancement, and involve employees in developing their career path and with taking into consideration their suggestions towards that. Finally, the company should determine clear criteria for what is required of the employee to ensure his gradient in the functional ladder.

Keywords: career path planning, the continuous commitment, employees

0.1. مقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارات المنظمات تبحث عن أفضل السبل التي تجعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة لتحقيق ما تسعى إليه بكل كفاءة وفاعلية، ولضمان تحقيق أفضل استثمار وعائد من وراء هذا المورد وضمان بقاءه والاستفادة من خبراته التي اكتسبها، يقتضي الأمر العمل على توفير كل ما يدفعه ويحفزه لذلك. ومن أبرز الوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك التخطيط للمسار الوظيفي كونه يحقق رضاهم وولائهم التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

فالتخطيط للمسار هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الموظفين بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم و ذلك من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، لان معاملة الفرد كالألة دون الاهتمام بالجانب النفسي وضمان مستقبله الوظيفي بالشكل الذي يحقق ما يتطلع له سينعكس سلبا على انجازه لمهام عمله، وبالتالي تضعف الرغبة لديه في

البقاء في وظيفته بل العمل في المنظمة ككل، وعليه يصبح عرضة لترك العمل لمجرد توفر فرصة للعمل في منظمة اخري، فبقاء الموظف الذي يشعر بمستوي التزام مرتفع اتجاه المنظمة هو بقاء مصلحي نظرا لحاجته للعمل وعدم توفر فرصة عمل مواتية في منظمة اخري، فهذا النوع من الالتزام يشير الى أمرين الاول هو بقاء الموظفين نظرا لقلّة البدائل المتاحة والثاني هو بقائهم لخوفهم من الخسائر والتضحية الناجمة عن تركهم للمنظمة.

تعاني العديد من المنظمات الليبية من ارتفاع معدل ترك العاملين لوظائفهم من بينها المنظمة قيد الدراسة وهي شركة المجمع الاستثماري لمواد البناء، فقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن ما نسبته 24% من اجمالي عدد العمالة ترك المجمع خلال سنة 2015م، وما نسبته 21% من اجمالي عدد العمالة ترك المجمع خلال سنة 2016م، وباعتبار ان ارتفاع معدل ترك العاملين لوظائفهم يعد من أهم المؤشرات الدالة على إرتفاع مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين تجاه المنظمة الذي قد يكون سببه هو غياب التخطيط الجيد للمسار الوظيفي وهذا ما تهدف إليه الورقة بعد الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين بشركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمصراته؟

0.2 منهجية الدراسة:

للإلمام بجوانب الظاهرة المدروسة وتحديد العلاقة بين متغيراتها تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء وتحليلها، وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم بهدف إصلاح ذلك الواقع، أو تحديده، أو استكمالها، أو تطويره، بينما كان مجتمع الدراسة في مجموع العمالة الوطنية داخل المجمع الاستثماري لمواد البناء بمصراته من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وعاملين، وتم إجراء دراسة مسحية (مسح شامل لمجتمع الدراسة) والبالغ عددهم حسب اخر إحصائية (234) عامل.

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 قمنا بتصميم استمارة استبانة، وتم تقسيمها الى قسمين حيث جاء في القسم الاول الخصائص العامة لأفراد المجتمع (العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي) وجاء في القسم الثاني (15) فقرة لقياس متغيرات الدراسة حيث وزعت بواقع (10) فقرات لقياس المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) و (5) فقرات لقياس المتغير التابع (الالتزام الاستمراري)، ولتأكد من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على مجموعه من المحكمين وتعديلها حسب تعليماتهم وتوجيهاتهم، أما بخصوص الصدق الداخلي والثبات فقد تم توزيع عدد (34) استبانة على مجتمع الدراسة الاصيلي وكانت النتائج أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقات ارتباط طردية وقوية بين جميع الفقرات التي وضعت لقياس تخطيط المسار الوظيفي ولقياس الالتزام الاستمراري مقارنة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمتغيرين. اما قياس فقرات الاستبانة بدلالة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كانت جميع المؤشرات مرضية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كانت قيمة الثبات لمحور تخطيط المسار الوظيفي 89% وهذه النسبة تعد ممتازة، وكانت قيمة الثبات لمحور الالتزام الاستمراري 76% وهذه النسبة تعد جيدة جداً، فهذه النسب بشكل عام تعطي مؤشراً جيداً لاعتماد المقياس. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، تم توزيع عدد (234) استبانة، حيث شمل التوزيع كافة العناصر الوطنية العاملة في المجتمع من مدراء ورؤساء اقسام ومشرفين وفنيين وعاملين، وكانت الاستمارات المسترجعة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

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

0.3. أدبيات الدراسة:

1.3. تخطيط المسار الوظيفي:

1.1.3 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ولكنها جلتها تصب في نفس المعنى، فقد عرفه (عقيلي، 2009:546) بأنه "هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد في حياته الوظيفية بالمنظمة"، وعرفه

(حسونة، 2011) بأنه "هو ذلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتساعد الأفراد العاملين بما 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)، وعرفه (أبوبكر، 2006: 210) بأنه "مجموعة من المهن أو الوظائف التي تتمتع بمسار أو تدرج وظيفي واضح المعالم ومحدد"، 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 التعلم 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 وعدم وضوح المستقبل الوظيفي.

2.1.3. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تنقسم أهمية تخطيط المسار الوظيفي الى أهميته بالنسبة للفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة كما يلي:

أولاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

- ذكر العديد من الكتاب والمتخصصين (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ مهدي، 2015) أن لتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالنسبة للفرد تلخص في الآتي:
1. توفير الشعور بالرضا في العمل والشعور بالالتزام بين الأفراد العاملين ومن ثم تخفيض حدة دورانهم في العمل.
 2. نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة وزيادة الضغوط الاقتصادية أصبح تطوير مهارات وقدرات العاملين أمراً هاماً وضرورياً.
 3. أساس النجاح الوظيفي يكمن في التعلم واكتساب المعارف ذاتياً.
 4. يتيح تخطيط المسار الوظيفي آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها العاملين.

5. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في اشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدى العاملين.

6. تشجيع العاملين وحثهم نحو التطور والنمو.

7. تنوع مهارات العاملين وتعميق خبراتهم ومعلوماتهم.

ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

عدد (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ مهدي، 2015)

أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

1. التخطيط لأفضل استغلال للموارد البشرية لتطوير وتنمية المنظمة كضمان لاستمرار فاعليتها.

2. ملء الشواغر الوظيفية بأقل تكلفه وبأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

3. يساعد المنظمة على خلق تتابع وظيفي متناسق أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات بشكل

مدروس.

4. المستوي التعليمي للكوادر البشرية شهد تطورا ملحوظا في الوقت الراهن، وبالتالي أصبح لزاما على المنظمات أن تواكب هذا

التطور لتلبية طموحات العاملين بها.

5. الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي يعتبر مصدر جذب للعناصر البشرية الماهرة وكذلك عامل مهم لإقناع العاملين بالبقاء

لأطول فترة ممكنة.

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

3.1.3 الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي:

ذكر كلا من (حسونة، 2011؛ برنوطي، 2007) الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها

تتلخص في الآتي:

1. المستوي 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 بما 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.
4. عملية تخطيط المسار الوظيفي تعد بمثابة تصفيه أو غربلة للمستوي العام للموظفين وذلك بمهدف التعرف على المؤهلين منهم لتولي مناصب قيادية، ومن ثم توجيههم إلى برامج تدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب. وبالتالي يضمن للمنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4.1.3. متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي:

أولاً: المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي:

ذكر (أوبكر، 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 للبدائل 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.

ثانيا: المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي:

عدد (الصيرفي، 2007؛ أوبكر، 2006) المتطلبات التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي فيما يلي:

1. مواكبة الأساليب الفنية والحرص على تطبيق الممارسات الإدارية المتطورة لهيئة بيئة عمل مناسبة للأفراد المؤهلين لذلك.
2. تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق أعلى درجات الرضا لدي العاملين 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.

2.3. الالتزام الاستمراري:

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 مصلحي 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 أيضا بأنه قوة رغبة الفرد ليبقي في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن تركها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فان تركه لها سيفقده

الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل المرتب الشهري والصدّاقة مع جماعة العمل، والعلاوات والمكافئات، والكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور. (جلس، 2012). وعرفه (الجميلي، 2012) بأنه يتمثل في شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستثماره بالمؤسسة التي يعمل بها مقابل ما سيفقده في حاله تركه لها، حيث أن العاملون ذوي الالتزام المستمر العالي يبقون في المنظمة لسببين، الأول لإدراكهم لقلة البدائل المتاحة، والثاني خوفهم من التضحية والخسائر الناجمة عن تركهم للمنظمة. (فلمبان، 2008)، وذكر (العوفي، 2005:35) أن درجة التزام الفرد في هذه تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويرى (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 العاملين مع إدراكهم لقلة البدائل الوظيفية المتاحة خارج المنظمة. (هنداوي، 2012:203)، وفيما يتعلق بنمو الالتزام الاستثماري ذكر (Steven et al., 1978) ان الالتزام الاستثماري ينمو بصفة عامة على أساس التعقل الاقتصادي، فكل شيء يمكن أن يؤدي الي زيادة التكاليف المقترنة بترك المنظمة سيقابله زيادة في مستوي الالتزام الاستثماري. (هنداوي، 2012:206)، ومن خلال ما تم عرضه بخصوص الالتزام الاستثماري نستنتج ما يلي:

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

6.1. عرض النتائج ومناقشتها:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري وذلك من وجهة نظر العاملين في شركة المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء بمدينة مصراتة، تم إجراء دراسة مسحية وذلك للتعرف على آراء العاملين بالمجمع حول تخطيط المسار الوظيفي وكذلك مستوى التزامهم الاستمراري اتجاه المجمع ، في هذه الجزئية سنعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ومن ثم الإجابة عن سؤال الدراسة وإنجاز الهدف التي سعت الورقة لتحقيقه وذلك لاستخراج أهم النتائج و تقديم التوصيات.

1.4. وصف تأثير محاور الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية:

1.1.4. 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 (2) تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة أثر نوع الوظيفة في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري

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				

بالنظر إلى الجدول رقم (2) 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 احصائياً عند مستوي دلالة (0.000) وهذا يشير إلى أن نوع الوظيفة التي يشغلها كل فرد من أفراد المجتمع كان لها اثر في نظرتهم حول واقع تخطيط المسار الوظيفي المتبع في المجمع.

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 ايتا لهذه العلاقة جاءت عندا (0.33) وكانت درجة التأثير (ف) عند مستوي (11.823) وهي دالة إحصائياً بمستوي دلالة قدر ب(0.000) وهذا يشير إلى أن مستوي الالتزام التنظيمي لدي أفراد المجتمع يختلف ويتأثر باختلاف نوع الوظيفة التي يشغلونها.

2.1.4. 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 (3) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير العمر في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	ايتا
تخطيط المسار * العمر	بين المجموعات	396.921	3	132.307	1.592	.193	.158
	داخل المجموعات	15460.390	186	83.120			
	الكلي	15857.311	189				
الالتزام * العمر	بين المجموعات	125.888	3	41.963	2.480	.062	.196
	داخل المجموعات	3146.828	186	16.918			
	الكلي	3272.716	189				

وبالنظر للجدول رقم (3) يتضح أن عامل العمر بالنسبة لأفراد المجتمع لم يكن له تأثير في آراءهم فيما يتعلق بكل محاور الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري) 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.

3.1.4. وصف تأثير متغيرات الدراسة المستوي التعليمي:

لتحديد درجة تأثير تخطيط المسار 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 (4) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير المستوى التعليمي في تخطيط المسار والالتزام الاستمراري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	ايتا
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				

وكذلك بالنظر إلى الجدول رقم (4) فيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي لأفراد المجتمع في آراءهم حول محاور الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الالتزام الاستمراري) يتضح أن المستوى العلمي لأفراد المجتمع لم يكن له تأثير في قرارهم ونظرتهم لهذه المحاور، حيث أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوي 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.

2.4. تحليل محاور الدراسة:

يتناول هذا الجزء وصف متغيرات الدراسة في ضوء التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقره من فقرات الاستبيان وكذلك في ضوء قيمة كا² ودلالاتها الإحصائية وفي ضوء المتوسط المرجح لكل فقره وسيتم تحديد اتجاه الفقره وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح تقسيم وصف اجابات أفراد المجتمع بقيم كمية وفقاً 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

1.2.4. تخطيط المسار الوظيفي:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدي اهتمام المجتمع بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه ل فقرات محور تخطيط المسار الوظيفي

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) وذلك فيما يتعلق بالفقرة (يعرف الموظفون بالجمع 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 ادبيات الدراسة (المبحث الاول)، فاطلاع العاملين بفرض الترقى المتاحة أمامهم بكل شفافية وبعيدا عن الغموض سينتج عنه زيادة في مستوي رضاهم والتزامهم الوظيفي وتحفزهم للعمل وتقديم افضل المستويات، هذا ما أكدته الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ عقيلي، 2005).

■ وفيما يتعلق بالفقرة (بملك 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 أكدته الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003) انظر ادبيات الدراسة (المبحث الاول)، وهذا أيضاً يشير إلى ضعف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي كما أكدته الكتاب (أبوبكر، 2006؛ ديري، 2011).

■ 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 تحتم باشتراك الموظفين والأخذ بوجهات نظرهم فيما يتعلق بهذا التخطيط، وهذا ما سبب في ارتفاع معدل دوران العمل في المجمع قيد الدراسة، فاشراك العاملين في إعداد خطط المسار الوظيفي أمر في غاية الأهمية لتحقيق فاعلية هذا التخطيط وضمان نجاحه وتقبله من قبل العاملين.

- 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 إليه، وهذا يدل أيضا على ضعف تخطيط المسار الوظيفي في المجتمع، وهذا ربما أدى إلى ارتفاع معدل دوران العمل في المجتمع قيد الدراسة.
- 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 المجتمع 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 المجتمع قيد الدراسة، وبالتالي سينعكس ذلك على مستوي التزامهم الاستمراري وسيزيد من معدل دوران العمل، فالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي يحقق للمنظمة امكانية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما أكدته الكتاب (حسونة، 2011؛ برونوطي، 2007).
- 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 لا بأس به من أفراد المجتمع مهاراتهم تتوافق وتتناسب مع الأعمال التي يؤديونها، ويمكن لإدارة المجتمع عن طريق الاهتمام بالتخطيط الجيد والفعال للمسار الوظيفي أن تحافظ على توافق مهارات الموظفين مع وظائفهم التي يشغلونها، وهذا ما أكدته الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ مهدي، 2015).
- 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 العاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك كما أكدته الكتاب (الحريري، 2012؛ حسونة، 2011؛ الكلالدة، 2011؛ عبد الباقي، 2005؛ عباس، 2003؛ مهدي، 2015).

■ وكان الاتجاه العام لأفراد المجتمع محايد وممتوسط 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 فرصته 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 العاملين وشعورهم بالعدالة في الترقية وتقييم الأداء، فعدم الشعور بالعدالة التنظيمية والمساواة في تقييم الأداء من أهم الأسباب التي تؤدي لزيادة شعور العاملين بالالتزام الاستمراري اتجاه المنظمة، فالإدارة وعن طريق التخطيط الفعال للمسار الوظيفي أن تضمن لموظفيها أن تطوير ذاتهم وتحسين قدراتهم سيزيد فرصتهم في الترقى والتدرج عبر السلم الوظيفي، وهذا ما أكدته الكتاب (حسونة، 2011؛ برونوطي، 2007).

■ 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 وممتوسط 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 والترقى الوظيفي، وبذلك تساهم الإدارة في زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالأمن الوظيفي وبطبيعة الحال سيقبل شعورهم بالالتزام الاستمراري، 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).

■ أما الفقرة (ساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين صورة المجتمع لدي العاملين) كانت آراء أفراد المجتمع بشكل عام في اتجاه محايد وبمتوسط حسابي (2.82) وبالاعتماد 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 المجتمع بين العاملين، وربما تمتد هذه الصورة إلى خارج المجتمع لتشمل البيئة المحيطة، 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).

2. وبشكل عام يتبين أن آراء أو اتجاهات أفراد المجتمع فيما يتعلق بفقرات المحور (1.2.4) 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 بالمجتمع.

2.2.4. الالتزام الاستمراري:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوي 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، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الالتزام الاستمراري

الاتجاه	المتوسط المرجح	الدلالة	قيمة كا2	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 أكسب 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

بالنظر إلى الجدول رقم (7) 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) وبنسبة (34.5%) هذا يشير إلى أن أغلبية أفراد المجتمع لن يترددوا بترك المجمع في حالة ما إذا توفرت لهم فرصة عمل في منظمة أخرى، مما يدل على ارتفاع شعور العاملين بالالتزام الاستمراري اتجاه المنظمة كما أكده (فلمان، 2008).

■ 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) وبالاعتماد 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.

■ 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 الجمع نظرا لحاجتهم للعمل ليس أكثر، أي أنهم باقون لأنهم بحاجة للبقاء ربما لأسباب مادية أو معنوية أو عائلية خاصة.

■ أما فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أنني لن أكسب الكثير من بقائي وتمسكي بالجمع) 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 الجمع.

■ وكان آراء أفراد المجتمع بشكل عام حول الفقرة (سأقبل أي وظيفة أكلف بما في الجمع 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 الجمع 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.

وبشكل عام يتبين أن آراء أو اتجاهات أفراد المجتمع فيما يتعلق بقرات المحورة الثاني كانت في الاتجاه المحايد وكانت قيمة (كاي) دالة إحصائيا 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 اغليبيتهم مستمرين بالعمل في الجمع ليس إيماناً بأهدافه أو حرصاً على إنجاحه وإنما لأنهم في حاجة للعمل أو أنهم لم تتوفر لهم فرصة بديلة في منظمة أخرى، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات دوران العمل بالجمع قيد الدراسة.

6.2. الإجابة عن سؤال الدراسة:

ينص سؤال الدراسة على (ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين بشركة الجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء) وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس الالتزام الاستمراري ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء".

جدول رقم (8) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجتمع على مقياس تخطيط المسار الوظيفي ومقياس الالتزام الاستمراري

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

بالنظر إلى الجدول رقم (8) 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 المجتمع يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدي الأفراد العاملين، وبما أن قيمة معامل الارتباط سالبة وهي (-0.20) هذا يعني انه كلما كان هناك تخطيط جيد وفعال للمسار الوظيفي داخل المجتمع كلما انخفض مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، فانخفاض مستوى الالتزام الاستمراري يعتبر شيء ايجابي ومرغوب، وكلما انخفض مستوى الالتزام الاستمراري لدي الموظفين قابله زيادة في مستوى التزامهم المعياري والعاطفي، وهذا بالتأكيد سياهم في زيادة تكيفهم ورضاهم الوظيفي وتشبثهم بالبقاء في المنظمة، 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 لتخطيط المسار المتغير المستقل والدرجة الكلية للالتزام الاستمراري المتغير التابع ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء:

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخطيط المسار الوظيفي في الالتزام الاستمراري

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

بالنظر إلى الجدول رقم (9) 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) بمستوي دلالة محسوب (0.01) وهو في حدود مستوي الدلالة الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة، وبناء على هذه النتيجة اتضح أن كلما زادت فعالية تخطيط المسار الوظيفي كلما ساهم ذلك في خفض مستوي الالتزام الاستمراري لدي العاملين، وهذا ما تبين من خلال معامل الارتباط لهذه العلاقة.

ومنها نستنتج انه كلما كانت الخطط المعتمدة للمسارات الوظيفية المتاحة امام العاملين موضوعة بشكل علمي وفعال كلما ادي ذلك لخفض مستوي الالتزام الاستمراري لدي العاملين
من هذه النتيجة تعرفنا على الاثر الذي يحدثه تخطيط المسار الوظيفي في مستوي الالتزام الاستمراري وبالتالي يمكننا القول أنه تم الاجابة على سؤال الدراسة وتحقيق الهدف التي سعت اليه هذه الورقة.

6.3. النتائج والتوصيات:

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

1.6. النتائج:

2. العاملين بالمجمع لا يتوفر لهم القدر الكافي من المعلومات حول طرق التدرج الوظيفي المتاحة امامهم، وهذا ما سبب لهم حالة من الغموض وعدم الوضوح في مستقبلهم الوظيفي.
3. اهمال إدارة المجمع لمبدأ اشراك العاملين في عملية وضع الخطط للمسار الوظيفي.

4. إدارة المجمع تعاني من قصور في عملية توظيف العاملين من حيث مدي توافق وظائفهم مع خبراتهم ومهاراتهم ومستواهم العلمي.

5. إدارة المجمع غير مهتمة بإعداد وتهيئة العاملين لشغل وظائف أعلى في السلم الوظيفي.

6. بقاء فئة كبيرة من العاملين نظراً لعدم حصولهم على وظيفة في منظمة أخرى، وأيضاً حاجتهم للعمل كانت دافع لبقائهم.

7. العامل في المجمع لن يتردد في تركه إذا ما أتاحت لهم فرصة عمل في منظمة أخرى، يعتقدوا أنها انصب لهم لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

2.6. التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة خلصت الورقة إلى عدد من التوصيات كانت على النحو التالي:

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

2. عقد ندوات وورش عمل لإرشاد وتعريف العاملين بفرص الترقى الوظيفي التي يمكن أن يحصلوا عليها، وكذلك وضع معايير واضحة ودقيقة وموضوعية لما هو مطلوب من الموظف لضمان تدرجه وصعوده عبر السلم الوظيفي.

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

4. ننصح إدارة المجمع بأن 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.

6.4. قائمة المراجع:

1. أبوبكر، مصطفى (2006م) الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر.
2. برنوطي، سعاد (2007م) إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. جميلي، على (2012م) "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9)، ص 293-304.
4. الحريري، سرور (2012م) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حسونة، فيصل (2011م) إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. حلس، صقر (2012م) "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
7. ديري، زاهد (2011م) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الصيرفي، مُجد (2007م) السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
9. عباس، انس (2011م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
10. عباس، سهيلة (2003م) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عمان، الأردن.
11. عباس، مهدي (2015م) "الافتقار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين" مجلة الإدارة والاقتصاد، (الجامعة المستنصرية)، الإصدار 103، ص 336-350.
12. عبد الباقي، صلاح الدين (2005م) مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
13. العطية، ماجدة (2003م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. العقيلي، عمر (2009م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
15. عناية، جمال (2011م) "علاقة تقييم الاداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
16. العويني، مُجد (2005م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.

-
17. فلمبان، ايناس (2008م) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القري، المملكة العربية السعودية.
18. كشروود، عمار (2007م)، البحث العلمي ومناهجه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الكلالدة، طاهر (2011م) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. الهنداوي، ياسر (2012م) إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل، القاهرة، مصر.