مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. باسم غدير غدير، عمران هيثم عمران
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4737
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في الساحل السوري

الدكتور باسم غدير غدير*
عمران هيثم عمران**

(تاريخ الإيداع 14 / 5 / 2015. قُبِل للنشر في 9 / 8 / 2015)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على تأثير إدارة المسار الوظيفي ومجموعة من المتغيّرات الديموغرافية على الالتزام التّنظيمي للعاملين في عدد من الشّركات الصّناعيّة في السّاحل السّوري، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي الّذي يناسب طبيعة البحث، وتمّ الاعتماد على عيّنة ميسّرة تتألف من (100) عامل في الشّركات المذكورة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيّات باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS الإصدار 20. توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أهمّها: وجود علاقة ارتباط طرديّة وضعيفة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التّنظيمي في الشّركات محل الدّراسة، حيث أظهرت هذه الدّراسة وجود علاقة ارتباط طرديّة وضعيفة بين (التّرقية، والإثراء الوظيفي، والتّدريب) والالتزام التّنظيمي، كما أظهرت هذه الدّراسة عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس والعمر، أي لايوجد فروق بين إجابات الذّكور والإناث، كما لايوجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الشّرائح العمريّة.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، الالتزام التنظيمي.

*أستاذ مساعد –قسم إدارة الأعما ل – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
**طالب دراسات عليا (ماجستير) – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد –جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

A Study of the relationship between career management and organizational commitment A field study on manufacturing companies in the Syrian Coast

Dr:Basem Ghadeer Ghadeer*
Omran Haythim Omran**

(Received 14 / 5 / 2015. Accepted 9 / 8 / 2015)

□ ABSTRACT □

This study aimed to identify the impact of career management and demographic variables on organizational commitment of employees in a number of industrial companies in the Syrian coast, where the researcher followed the descriptive approach that fits the nature of the research, was relying on deliberate soft sample of (100) factor in the companies mentioned, data were analyzed and test hypotheses using a computer program SPSS 20. the researcher concluded to the following results: there is a positive and a weak correlation between the career management and organizational commitment in the companies under study, and this study found a positive and a weak correlation between the (promoting, job enrichment and training) and organizational commitment, and This study found no significant differences between the answer of respondents by sex and age, witch mean there is no differences between male and female responses, and there is no differences between the answer of the respondents according to age groups.

Keywords: career, career management, organizational commitment.

*Associate Professor - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University – Lattakia - Syria.
** Postgraduate Student - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University– Lattakia - Syria.

مقدمة:

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتّغير المتسارع والمستمر في كافة مكوّناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشّديدة والمتزايدة مابين المؤسسات على مختلف الموارد (البشريّة، المادية، المالية، المعلوماتيّة) وقد أصبح من البديهي اليوم أنّ نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنّما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشريّة، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة، وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التّنافسية.

ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف في المنظمة، ويتوقف الأداء على مستوى وفاعلية هذه العنصر، لكونه من العوامل الرئيسة لنجاح المنظّمات، والتي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مدى استعداد تلك الطّاقات للعمل بذكاء وحنكة وزيادة الإنتاج بأقل الموارد والتّكاليف، ولذا فإنّ فاعلية الموارد البشريّة وحيويتها لا تقتصران على إعداد أفرادها وتدريبهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلميّة والتّقنية فحسب، بل تعتمدان اعتماداً مباشراً على درجة التزامهم للمنظّمات التابعين لها(العوفي،2005،ص3).

تعد إدارة المسار الوظيفي إحدى الموضوعات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن مجموعة من السياسات والبرامج التي تساعد على تقدّم العنصر البشري ضمن المنظمة، وتلبية حاجاته وطموحاته الوظيفية التي تتناسب مع امتلاكه الخبرات والمهارات عبر مراحل حياته الوظيفية، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه عملية إدارة المسار الوظيفي في المنظمات يرى الباحث بأنه من الأهمية الربط بين هذين الموضوعين، ثم اكتشاف طبيعة العلاقة بينهما.

مشكلة البحث:

يرتبط نجاح أي منظّمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يعتمد على كفاءة أفرادها وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون على مستوى عالٍ من الالتزام كلما استطاعت المنظّمة تحقيق أهدافها.

يعدّ العنصر البشري محور ارتكاز العمليّة الإنتاجيّة في أي منظّمة كانت صغيرة أم كبيرة إنتاجيّة أم خدميّة، فقد تنبهت كثير من المنظّمات إلى أهميّة المورد البشري ودوره في زيادة الكفاءة الإنتاجيّة وقدرته على تحقيق الميزة التنافسيّة.

فمن الوسائل الّتي تستخدمها الإدارة في رعاية هذا المورد إعداد برامج إدارة المسار الوظيفي(التّرقية، الإثراء الوظيفي، التّدريب) والتي يفترض بها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التّنظيمي وبالتالي زيادة الإنتاجيّة.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعيّة على عدد من المنظّمات في الساحل السّوري ولاحظ من خلال هذه الدّراسة أنّ البرامج التي تقوم هذه المنظّمات بتطبيقها لاترتبط مع ما يطمح إليه العاملون من تنمية قدراتهم وإمكانياتهم الوظيفيّة مما يبقيها بعيدة عن تحقيق المستقبل الوظيفي الذي ينشدونه ويجعلها غير فعّالة في زيادة مستوى الالتزام التّنظيمي. وبناءً على ذلك يمكن أن تصاغ مشكلة البحث على شكل السؤال الآتي:

هل هناك علاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التّنظيمي في الشركات محل الدراسة؟

ينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين التّرقية والالتزام التّنظيمي في الشّركات محل الدراسة؟
2. هل هناك علاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التّنظيمي في الشّركات محل الدراسة؟
3. هل هناك علاقة بين التّدريب والالتزام التّنظيمي في الشّركات محل الدراسة؟

أهمية البحث و أهدافه:

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير إدارة المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات محل الدراسة إضافة إلى ذلك فإن من أهداف هذه الدراسة:

1 -دراسة إدارة المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات المدروسة.

2 -دراسة الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المدروسة.

3 -التوصل إلى مجموعة من والتوصيات التي من المتوقع أن تساعد المنظمات المدروسة على تحقيق أهدافها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

1 -دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التّنظيمي، واختبار العلاقة بين هذه المتغيرات ضمن بيئة العمل في المنظّمات المدروسة.

2 -تفيد هذه الدّراسة المنظّمات المدروسة حيث أنّها تجعلهم يقفون على أهميّة إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالالتزام التّنظيمي، والقيام بما يلزم من برامج وسياسات تسهم في زيادة الإنتاجيّة وتحقيق أهداف المنظّمات.

3 -تساعد هذه الدراسة على تحقيق التّوافق بين أهداف الفرد والمنظمة حيث تعمل على تحقيق الموائمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد واحتياجات المنظمة .

4 -تساعد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهميّة العنصر البشري وضرورة إتباع أساليب جديد لإدارة المورد البشري.

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية:

توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التّنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة معنوية بين التّرقية والالتزام التّنظيمي في الشركات محل الدراسة.

توجد علاقة معنوية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التّنظيمي في الشركات محل الدراسة.

توجد علاقة معنوية بين التّدريب والالتزام التّنظيمي في الشركات محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي. حيث يناسب هذا المنهج طبيعة البحث والإمكانيات المتاحة لدى الباحث وسيتم من خلاله جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة. حيث سيتم تجميع البيانات الثّانوية بالإطلاع على ما توافر من منشورات وتقارير تناولت الموضوع، إضافة إلى تجميع البيانات الأوليّة المرتبطة بالموضوع من العاملين بالمنظّمات المدروسة وذلك بغرض وصفها وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليلها وتفسيرها للحصول على النّتائج المرتبطة بها وسيقوم الباحث بإجراء مقابلات شخصيّة وإعداد استبيان يحتوي على أسئلة متعلقة بإدارة المسار الوظيفي للعاملين والالتزام التّنظيمي.سيتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS الإصدار 20

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في عدد من الشركات الصناعية في الساحل السوري(نسيج اللاذقية، نسيج جبلة،غزل جبلة، شركة التبغ، شركة اسمنت طرطوس، مياه السن، مياه دريكيش) أما عينة البحث فتتمثل في عينة

ميسرة تتألف من(100) عامل في الشّركات الصّناعيّة العاملة في السّاحل السّوري، وتم الاعتماد على عينة ميسّرة لأن موضوع البحث يحتاج إلى أشخاص لديهم فهم مسبق عنه ويستطيعون الإجابة على تساؤلات الاستبيان بالإضافة إلى تشابه الهياكل الإدارية إلى حد كبير في تلك الشّركات الأمر الذي يجعل بالإمكان الاكتفاء بعدد محدد يمكن الاعتداد به إحصائياً.

الدراسات السابقة:

دراسة بوراس (2007): تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة – باتنة

هدف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى محاولة التّعرف على التّحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي بالإضافة إلى إبراز أهميّة تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع المتغيرات المختلفة.

مشكلة الدّراسة: في إطار الصعوبات الّتي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للإدارة بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشريّة ونظراً للتغييرات والتطورات الدّائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلميّة الّتي منها تخطيط المسار الوظيفي أمراً ضرورياً لضمان الاستمرارية، تبرز إشكالية الدّراسة الّتي تنحصر في التساؤلات التالية:

1-هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟

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

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

منهجية الدّراسة: قام الباحث بإجراء هذه الدّراسة على مؤسسة الاسمنت في الجزائر ويتألف مجتمع البحث من (493) عاملاً وعاملة موزعين في مختلف الأقسام ويمكن تقسيم مجتمع البحث إلى (336) رئيساً يعملون بالوظائف الإشرافية بنسبة (68,16%) و(102) مرؤوساً يعملون بالوظائف التنفيذية بنسبة (20,69) و(55) عاملاً مؤقتاً بنسبة (11,16) وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من العمال الإداريين يقدر عددهم ب(50) رئيساً موزعين على مختلف الإدارات. (بوراس،2007).

دراسة الفاضل(2011): تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم

هدف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على تأثير تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

مشكلة الدّراسة: انحصرت مشكلة الدّراسة في التّعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

منهجية الدّراسة: ويتألف مجتمع الدّراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتّعليم بمدينة الرياض وعددهم الإجمالي (4905) موظفاً وموظفة بواقع (2954) موظفاّ في قسم الذكور و(1951) موظفا في قسم الإناث، ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدّراسة فقد اختار الباحث عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة عددها (356) مفردة.(الفاضل، 2011).

دراسة فلمبان(2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة

هدف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات إضافة إلى التّعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

مشكلة الدّراسة: وتأتي هذه الدّراسة في محاولة لاستقصاء مستوى رضا المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكّة المكرّمة وكذلك مستوى التزامهم التّنظيمي والتّعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التّنظيمي.

.منهجية الدّراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مشرفاً تربوياً و(١٧٥) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية، والثاني بقياس الرضا الوظيفي والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التّنظيمي . (فلمبان،2008).

دراسة Gail Lynn , Everts (2001):

Study of career development program in Wiscinsin municipal police agencies

هدف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد الأنشطة الّتي تستخدم كجزء من برامج التّطور الوظيفي كما هدفت هذه الدّراسة إلى تقييم أثر برامج تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظف في وكالات الشّرطة في ولاية ويسكونسن.

مشكلة الدّراسة: تواجه وكالات الشّرطة في ولاية ويسكونسن العديد من الصعوبات، منها ترك العاملين الوظيفة وعدم رضاهم عن العمل، وقد اقترح الخبراء في هذا المجال إمكانية جذب العاملين والحفاظ عليهم في وظائفهم عن طرق استخدام برامج تطوير المسار الوظيفي.

منهجية الدّراسة: وقد اختبر الباحث عدد من المتغيرات لمعرفة تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين كالتّناوب الوظيفي والتّرقية وتخطيط المسار الوظيفي. يوجد(519) وكالة للشرطة في ولاية ويسكونسن وتم اختيار(10) وكالات بحيث كانت هذه الوكالات تستخدم برامج التطور الوظيفي وقد تألفت عينة الدراسة من(553) ضابطاً وتم توزيع (553) استبياناً أعيد منها(177) استبياناً بمعدل استجابة (32%). (Everts,2001).

دراسة Christian Louise Sarabia (2002):

An examination of the relationship between career development and organizational commitment from a human capital perspective

هدف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى اختبار العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي للعاملين والالتّزام التّنظيمي من منظور رأس المال البشري.

مشكلة الدّراسة: تظهر مشكلة هذه الدراسة في اختبار العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي وماله من تأثير على رأس المال البشري في المنظّمة.

منهجية الدّراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة عينة من العاملين في شركة للنقل، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة(637)موظفاً من المديرين والمشرفين، وتألفت عينة الدراسة من (163) موظفاً. (Sarabia,2002).

دراسة Tser–Yieth Chen (2004):

A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel

هدف الدّراسة: تهدف هذه الدّراسة إلى الكشف عن احتياجات المسار المهني للعاملين بمختلف مراحل حياتهم الوظيفيّة والفجوة بين برامج التطوير المهني واحتياجات المسار وأثرها على الرضا الوظيفي وذلك في محاولة للمساهمة في مجال إدارة الحياة الوظيفيّة من خلال التّكامل الفعّال للاحتياجات المهنية وبرامج تطوير المسار الوظيفي.

مشكلة الدّراسة: أصبحت المنظّمات تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا كما هو الحال في تايوان، وبالتالي تزداد أهميّة الحفاظ على العمالة الخبيرة والمؤهلة، ولذلك يجب بذل جهود كبير لإرضاء حاجات العاملين الذين يمثلون ميزة تنافسية للشركات.

منهجية الدّراسة: تم سحب العينة في هذه الدّراسة من العاملين في مجال البحث والتّطوير في صناعة التكنولوجيا العالية في وكالة العلوم(Hsinchu) في شمال تايوان وتم توزيع(1300)استبياناً عاد منها(385) استبياناً كان منها(18) استبياناً غير صالح مما جعل العدد (367)استبياناً.(Chen,2004).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: إدارة المسار الوظيفي:

إنّ مصطلح المسار الوظيفي معقد نسبياً، حيث عرفه الكثير من الباحثين بطرق مختلفة. في الماضي لم يكن هذا المصطلح معقداً ومهما بالنسبة للموظفين كما هو الحال اليوم، على اعتبار أن الشّخص الذي يمارس عملاً ما يبقى فيه لبقية حياته الوظيفية، حيث اعتاد الناس أن يدخلوا إلى العمل في شبابهم ويبقوا بنفس المنظّمة وحتى بنفس الموقع الوظيفي إلى أن يتقاعدوا، فقد كان مسلماً به بأنّ الشّخص الكفء والمجدّ في عمله ويتمتع بالولاء للمنظّمة سيبقى في المنظّمة مها طالت المدة وأراد ذلك، وفي مقابل هذا الولاء من قبل الموظف تلتزم المنظمة بتأمين عمل مستقر وآمن لموظفيها. أمّا اليوم فإن هذه العملية مختلفة ومعقدة، وهذا يعود إلى التغير وعدم الثبات في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، وإذا أراد الفرد النجاح في هذه البيئة المتغيرة عليه أن يتكيّف معها ويتعلم مهارات ومقدرات جديدة ويحصل على تدريب مستمر على مدى حياته الوظيفية (Tadic,2005,p7).

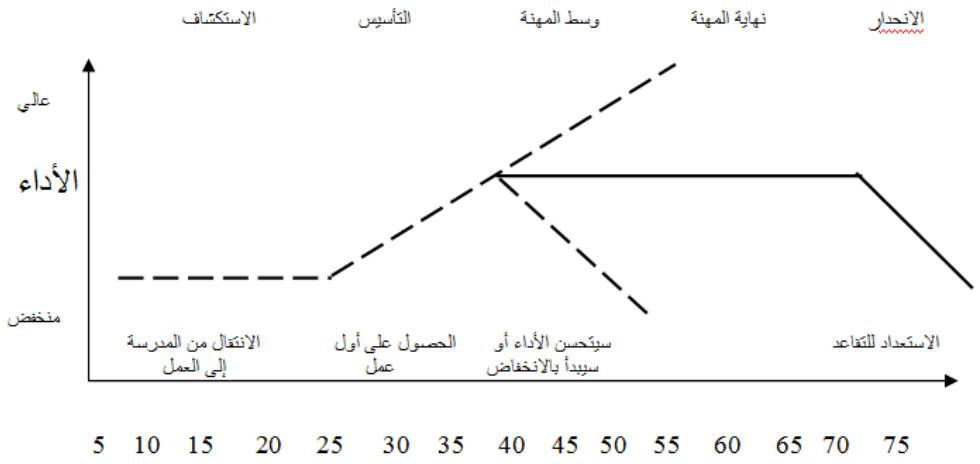
يمكن النظر للمسار الوظيفي من زوايا عدة، حيث عرفه الكثير من الباحثين بطرق مختلفة، حيث يمكن أن يصف المسار الوظيفي مهنة الفرد من ناحية ومن ناحية أخرى يمكن أن يدل على الترقية والتقدم ونجاح الفرد في مهنته، أو يمكن أن يدل على سلسلة الأعمال والمهن التي عملها الفرد في حياته.

يمكن **تعريف المسار الوظيفي** بأنه مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها(أبوبكر، 2006،ص210). ويمكن **تعريف المسار الوظيفي** بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما(Robbins , &Cenzo 2010,p 210).

- **مراحل المسار الوظيفي CAREER STAGE:**

يمكننا تحديد خمس مراحل سيمر بها معظم العاملين خلال حياتهم الوظيفيّة وهذه المراحل هي: **(مرحلة الاستكشاف، مرحلة التأسيس، مرحلة وسط المهنة، مرحلة نهاية المهنة، مرحلة الهبوط)**، إنّ كل مرحلة من هذه المراحل تبدأ من عمر معين سيقوم الباحث بتحديده من خلال الشكل الآتي، هذا النّموذج يعد نموذجاً مبسّطاً، فقد يقوم

موظف ما بعمر(45) بتغيير عمله نتيجة اكتشاف قيم ومهارات جديدة، في هذه الحالة سيكون له نفس مخاوف الشخص بعمر(25) في مرحلة التأسيس ولكن مع (20) سنة من الخبرة.



الشكل(1): مراحل المسار الوظيفي للعاملين. (Haider,2007,p 183)

- **إدارة المسار career management:**

تستطيع أي منظمة تود تطوير المسار الوظيفي لموظفيها أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع فإن كل وظائف إدارة الموارد البشريّة والتي إن أحسن أداؤها، وإن تم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن من خلالها تطوير المسار الوظيفي إلا أنّ الانشغال المهني لكل وظيفة على حدة يجعل من الصّعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة هذا الغرض على وجه خاص، لذلك يحبذ أن تقوم كل منظّمة بإجراءات ترعى شؤون تطوير المسار الوظيفي لموظفيها(ماهر،2005،ص381). يمكن وصف إدارة المسار الوظيفي بأنّها مجموعة من الأنشطة الرّسمية وغير الرّسمية والتي يتم تصميمها وإدارتها من قبل المنظّمة للتأثير على تطوير المسار الوظيفي للعاملين وذلك لتحسين فعاليّة المنظمة، وتبعاً لما أشار (orpean,1994) فإنّ إدارة المسار الوظيفي تتضمّن مجموعة من السياسات والبرامج يتم تأسيسها من قبل المنظّمة لتحسين فعالية المسار الوظيفي لموظفيها، حيث أنّ هناك مجموعة واسعة من هذه السياسات والبرامج مثل ورشات العمل، التّناوب الوظيفي، الإثراء الوظيفي، الترقية، التدريب.

- **وسائل إدارة المسار الوظيفي:**

تتضمّن إدارة المسار الوظيفي مجموعة واسعة من السياسات والبرامج يتم استخدامها لتطوير المسار الوظيفي للعاملين مثل تدريب العاملين، التّرقية، الإثراء الوظيفي سيقوم الباحث باستعراضها تباعاً كالآتي:

- **الترقية: Promotion**: تلعب التّرقية كوسيلة لتطوير المسار الوظيفي دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظّمة على حد سواء، فالفرد يحقق رغبته في النمو والتّقدم، وتحقق المنظّمة رغبتها في تحقيق التّوافق بين الفرد والمنظّمة، مما ينعكس على أداء العاملين ورضاهم. ومن المهم أن تتم التّرقية على أساس تحقيق التّوافق بين الفرد والوظيفة، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية (ماهر، 2005،ص385). **وتعريف التّرقية بأنّها: نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسئوليات أكبر، ويتمتع بشروط عمل أفضل كالزيادة في الأجر، وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمّال**(حسن،1998،ص150).

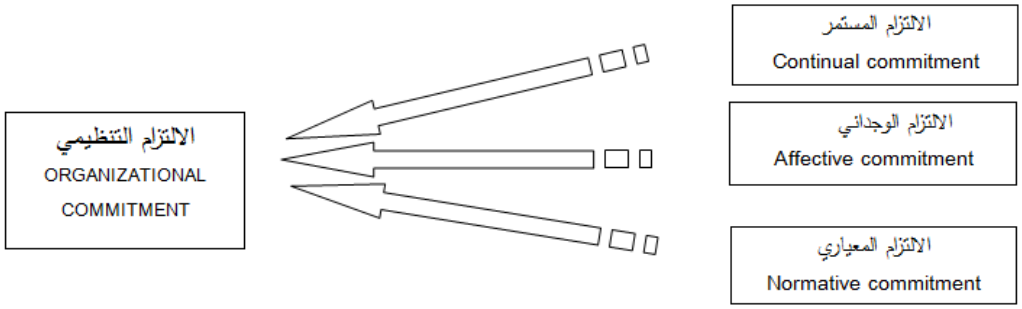
- **التّدريب:** تقوم العديد من المنظّمات بإدارة عملية التّدريب كجزء من عملية إدارة المسار الوظيفي، حيث يوجد العديد من برامج التّدريب تتجه جميعها نحو تطوير العاملين وتحسين أدائهم ورضاهم عن العمل. يمكن لبرامج إدارة المسار الوظيفي أن تزود الأفراد بالمهارات المطلوبة عن طريق برامج التّدريب. إنّ دورة التّدريب يمكن أن تقسم بشكل عام إلى ثلاث مراحل: أول مرحلة هي الحاجة إلى التّقييم، ثاني مرحلة هي مرحلة التّدريب، ثالث مرحلة والأخيرة هي مرحلة التقويم(Tadic, 2005,p 40).
- **الإثراء الوظيفي JOB ENRICHMENT:** إنّ أسلوب الإثراء الوظيفي يقوم على إضافة مهام وواجبات جديدة للعمل، بالإضافة إلى زيادة صلاحيات الفرد، ويتمتع العامل وفق هذا الأسلوب بالحرية الكاملة لإنجاز الأداء واستخدام الطّرق والوسائل المتعددة فضلاً عن الإشراف المباشر على عمله، ويساعد هذا الأسلوب على إطلاق طاقات الأفراد وإتاحة الفرصة الواسعة أمامهم لإنجاز الأداء (حمود والخرشه، 2007،ص71). وفقاً لما قاله vrom(1964) و swinth(1971) فإنّ الإثراء الوظيفي سيحسن أداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك فقد أشار الباحثان likert(1967) و odiome (1970) بأنّ الإثراء الوظيفي يحفز العاملين ويقود إلى تحقيق السلوك المطلوب. من الطّرق المتبعة للإثراء الوظيفي هو توسيع الأنشطة المتبعة في عمل محدد وبهذه الطريقة سيتم تحفيز العاملين وبالتّالي سيزداد أدائهم ويحققون الأهداف المطلوبة (Neyshabor&Rashidi2013,p58).

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

يعدّ الالتزام التنظيمي(Organizational commitment) من المفاهيم السّلوكية والتّنظيمية الّتي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة، وعلى الرّغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الالتزام التّنظيمي إلا أنه لم يظهر تعريف شامل للمصطلح ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، فقد عرف (Decotiis& Summers,1987) الالتزام التّنظيمي بأنّه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظّمة مع توجهات الموظف وأهدافه بشكل يساهم في تحقيق هذه الأهداف والقيم(الجميلي، 2012،ص296).ويركّز (Oreiilly&Catmans,1987) في تعريفهما على المنظور النفسي حيث عرفا الالتزام التّنظيمي بأنّه الرّبط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظّمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظّمة (العوفي، 2005،ص33).ويعد (Porter) وزملاءه من أبرز الباحثين الذين تصدوا لدراسة الالتزام التّنظيمي عبر سلسلة من البحوث، إذ عرفوا الالتزام التّنظيمي بأنّه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال الإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد القوي لبذل قصارى جهده لصالحها ورغبته القوية لاستمرار عضويته فيها(العنيزي،2009،ص68) .

- **أبعاد الالتزام التنظيمي:**

حدد Meyer&Allen عام (1984) بعدين للالتزام التّنظيمي هما الالتزام الوجداني والالتزام المستمر، حيث يدلّ الالتزام الوجداني على الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، أما الالتزام المستمر فيدل على القيمة المرافقة لبقاء الفرد في المنظمة مقابل تركه العمل، لاحقا اقترح Meyer & Allen (1990) بعداً ثالثاً للالتزام التّنظيمي هو الالتزام الأخلاقي والذي يتمثل بشعور الفرد بأنّ من واجبه البقاء في المنظمة (Meyer, etal, 2000) والشّكل التّالي يبين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي:



الشكل (2): أبعاد الالتزام التنظيمي.

المصدر: (Gasic& Pagon,2004,p3)

الالتزام الوجداني Affective commitment: أشار Allen & Meyer عام (1990) للالتزام الوجداني بأنّه الالتزام النّابع من شعور الفرد بالارتباط العاطفي نحو المنظّمة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهدافها، حيث يتضمن الالتزام الوجداني ثلاث سمات رئيسية وهي (الارتباط العاطفي بالتّنظيم، تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظّمة، الرغبة في البقاء عضواً في التنظيم)، كما أشار الباحثان بأنّ هذا النّوع من الالتزام سيزداد عندما يكون هناك تطابق بين أهداف الفرد والمنظّمة، حيث سيزداد استعداد الأفراد لتحقيق هذه الأهداف المشتركة، ويحدث الحد الأقصى من التّطابق بين العاملين والمنظّمة عندما تكون قيم العاملين والمنظمة في انسجام تام(Nyengane, 2007,p44).

أي أنّ الالتزام الوجداني يأتي من حب الفرد للمنظّمة وارتباطه العاطفي بها لذلك يحافظ على عضويته فيها النّابعة من رغبته، ويوصف الالتزام الوجداني بأنّه الرّغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظّمة(العنيزي،2009،ص76).

الالتزام المعياري Normative commitment: الالتزام المعياري هو الالتزام النابع من شعور الفرد بأنه من الواجب البقاء في المنظمة، وهذا الشعور يتولد نتيجة مجموعة من العوامل منها قيم العائلة والثقافة السائدة وقيم المجتمع(Kari,2009,p9) كما يشير Allen & Meyer (1991) إلى أنّ العاملين الذين يتمتعون بالتزام معياري قوي سيبقون في المنظّمة استناداً إلى إيمانهم بأنّ ما يفعلونه صحيح وأخلاقي، بينما يقول Wienera&Gehman(1977) بأنّ الالتزام المعياري يتبلور نتيجة مجموعة من الضغوطات التي يتعرض لها الأفراد خلال حياتهم المبكرة من قبل العائلة أو الثقافة السّائدة، بالإضافة إلى ذلك يشير (Meyer, at.al 1993) إلى أنّ الالتزام المعياري سيزداد عندما يشعر الأفراد بالواجب والمسؤولية تجاه المنظّمة والعاملين بها، بالإضافة إلى المنافع التي يحصلون عليها نتيجة العمل في هذه المنظّمة، كما يقول (Wiener,1982) بأنّ الالتزام المعياري سيزداد عندما يكون هناك إيمان قوي للفرد بالمسؤولية تجاه المنظّمة، ويشير إلى أنّ الأفراد الذين يتمتعون بالتزام معياري قوي سيبقون في المنظّمة لأنّهم يؤمنون بأنّ ما يقومون به صحيح وأخلاقي(Norizan, 2012,p 29).

الالتزام المستمر Continual commitment: البعد الثّالث من أبعاد الالتزام التّنظيمي هو الالتزام المستمر والذي يشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظّمة لمدة أطول بسبب استثماراته الشّخصية والتي تجعل ترك المنظّمة ومغادرتها مكلفاً بدرجة كبيرة بالنّسبة للفرد، حيث تتضمّن هذه الاستثمارات الوقت، الجهد المبذول، المهارات التّنظيمية والّتي تكون غير قابلة للتحويل وتؤدي إلى تكلفة كبيرة في حال ترك المنظمة، بالإضافة إلى علاقات العمل والاتفاقات ضمن المنظّمة(Nyengane, 2007,p 45).

أي أنّ الالتزام المستمر يعبر عن إدراك الموظف لحساب الرّبح والخسارة في الاستمرار في المنظّمة، حيث يستند هذا النوع من الالتزام إلى المصالح المشتركة بين الفرد والمنظّمة أكثر من اعتباره عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة التزام الفرد بالمنظّمة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقى في المنظّمة(أبو الندى،2007،ص131).

النتائج والمناقشة:

مقدمة:

استخدم في استبانة البحث مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، ووزعت الاستبانة على عينة من العاملين في عدد من الشركات الصناعية في الساحل السوري، واستخدمت في التحليل المؤشرات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الاسمية والرتبية، وتمّ تطبيق اختبار مستوى الصدق والثبات لتحديد مدى ملائمة أسئلة الاستبيان لهدف البحث، إضافة إلى مجموعة من اختبارات الفروق بين المتوسطات.

-مقياس الصدق والثبات:

- **مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة).**
- **مقياس(معامل) الثبات Reliability Coefficient.**

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات استبانة ما: قوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات عبارات الاستبانة جميعها، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أوالاختبار ماوُضعت لقياسه، ويحسب مستوى صدق المقياس بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

وعادة ما نقوم بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي مثلاً، ونختبر تلك العلاقات، فإذا كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية كان ذلك مؤشراً على صدق القياس أي أن هناك اتساق داخلي في العبارات المكونة للأداة.

لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات:

نوجد معاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط) بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة، والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة.

الجدول(1): معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة، والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة.

Correlations

		متوسط اجابات افراد العينة على محور الاثراء الوظيفي	متوسط اجابات افراد العينة على محور الترقية	متوسط اجابات افراد العينة على محور التدريب	متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام الوظيفي	متوسط. إجابات أفراد العينة عن المحاور مجتمعة
متوسط اجابات افراد العينة على محور الاثراء الوظيفي	Pearson Correlation	1	.623**	.672**	.553**	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على محور الترقية	Pearson Correlation	.623**	1	.695**	.555**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على محور التدريب	Pearson Correlation	.672**	.695**	1	.575**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام الوظيفي	Pearson Correlation	.553**	.555**	.575**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على المحاور مجتمعة	Pearson Correlation	.816**	.819**	.819**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إنّ معظم معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيم الإجابات الكلي للاستبيان وبقية متوسطات قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة و ذات دلالة إحصائية حيث: $Sig = p < \alpha\ 0.01$ مما يؤكد مستوى صدق فقرات الاستبانة.

مقياس(معامل) الثبات Reliability Coefficient:

يُقصد بثبات أداة القياس أن يعطي تطبيقها على نفس العينة وفي نفس الظروف النتائج نفسها، ويمكن إجراء ذلك القياس بثلاث طرق، نطبق منها طريقة معامل ثبات ألفا كرونباخ .

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS. وعادة ما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا زادت عن(0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما ازدادت عبارات الاستبانة مما يدل على أن الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، ويزداد أيضاً كلما كانت إجابات أفراد العينة متباينة أي غير متجانسة.

بتطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع عبارات الاستبانة نجد الجدول الآتي:

الجدول(2): معامل ثبات ألفا كرونباخ.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	44

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 بالنسبة لجميع العبارات مما يعني الاستبانة تتمتع بثبات جيد جدا(0.943) وهي صالحة للحصول على البيانات المطلوبة

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية بين كل من (الترقية- التدريب- الاثراء الوظيفي) والالتزام التنظيمي

- **الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الترقية والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة**

الجدول (3): قيمة معامل الارتباط بين متوسط إجابات الأفراد على محور(الترقية) ومتوسط إجابات الأفراد على محور(الالتزام التنظيمي)

Correlations

		متوسط اجابات افراد العينة على محور الترقية	متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام التنظيمي
متوسط اجابات افراد العينة على محور الترقية	Pearson Correlation	1	.555**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.555**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين متوسط إجابات الأفراد على محور(الترقية) ومتوسط إجابات الأفراد على محور(الالتزام التنظيمي) تبلغ0.55 أي أن هناك علاقة طردية وضعيفة بينهما، وإن النجمتان تدلان على أن قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى دلالة α=0.01

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: نجد من الجدول أعلاه أن قيمة احتمال الدلالة 0.00أصغر من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الترقية والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة.**

الجدول (4): قيمة معامل الارتباط بين متوسط إجابات الأفراد على محور(الإثراء الوظيفي) ومتوسط إجابات الأفراد على محور(الالتزام التنظيمي).

Correlations

		متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام التنظيمي	متوسط اجابات افراد العينة على محور الاثراء الوظيفي
متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.553**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على	Pearson Correlation	.553**	1

محور الاثراء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين متوسط اجابات الافراد على محور(الإثراء الوظيفي) ومتوسط اجابات الافراد على محور(الالتزام التنظيمي) تبلغ 0.55 أي أن هناك علاقة طردية وضعيفة بينهما، وإن النجمتان تدلان على أن قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى دلالة α=0.01

نتيجة الفرضية الفرعيةالثانية : نجد من الجدول أعلاه أن قيمة احتمال الدلالة 0.00أصغر من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة

- **الفرضية الفرعية الثالثة:توجد علاقة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة.**

الجدول(5): قيمة معامل الارتباط بين متوسط إجابات الأفراد على محور(محور التدريب) ومتوسط إجابات الأفراد على محور(الالتزام التنظيمي)

Correlations

		متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام التنظيمي	متوسط اجابات افراد العينة على محور التدريب
متوسط اجابات افراد العينة على محور الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.575**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
متوسط اجابات افراد العينة على محور التدريب	Pearson Correlation	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين متوسط اجابات الافراد على محور(محور التدريب) ومتوسط اجابات الافراد على محور(الالتزام التنظيمي) تبلغ 0.575أي أن هناك علاقة طردية وضعيفة بينهما، وإن النجمتان تدلان على أن قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى دلالة α=0.01

نتيجة الفرضية الفرعيةالثالثة : نجد من الجدول أعلاه أن قيمة احتمال الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة بين التدريب والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات ، الانحراف المعياري لكافة محاور الدراسة والجدول الآتي يبين ذلك:

	المحور الأول:الترقية	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتم الاعتماد على نتائج تخطيط الموارد البشرية لتحديد الفائض والعجز في عدد العاملين	2.62	1.1
2	يتم الإعلان عن المناصب الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات	3.23	0.91
3	تعتمد المنظمة على تحليل الوظائف لتحديد الخصائص الواجب توفرها في شاغل الوظيفة	2.89	1.15
4	حصلت على فرص عديدة للترقية	3.12	1.12
5	تتم الترقية على أساس الأقدمية	3.36	1.04
6	تتم الترقية في المنظمة وفقا لاعتبارات شخصية	2.62	1.09

7	هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية	3.05	1.06
8	هناك فرص ترقية كافية في المؤسسة	3.73	0.99
9	تؤدي الترقية إلى رفع قدرة المؤسسة على استقدام العمالة المطلوبة في المستقبل	3.38	1.08
10	أشعر بعدالة موضوع تخفيض الدرجة الوظيفية	2.62	1.1
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحور الأول	3.062	0.069793
	المحور الثاني: الإثراء الوظيفي		
11	تتيح المنظمة للعاملين استخدام مهاراتهم المختلفة لأداء الأعمال	3.15	1.09
12	تتيح المنظمة للعاملين استقلالية في أداء أعمالهم	2.7	0.97
13	يشعر العاملون بالسرور والرضا عند أدائهم لأعمالهم	3.22	0.97
14	تقوم المنظمة بإعطاء العاملين معلومات عن نتائج أدائهم لأعمالهم	3.36	1.07
15	تتيح المنظمة للعاملين أداء أعمالهم بشكل كامل من البداية إلى النهاية دون تدخل	2.72	0.99
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني	3.03	0.057619
	المحور الثالث: التدريب		
16	يوجد العديد من فرص التدريب في المنظمة	3.4	1.16
17	أحصل على فرصتي الدورية في التدريب	3.02	1.03
18	استفدت من برامج تدريبية عديدة في المنظمة	3.15	1.06
19	يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء	3.19	1.03
20	تتيح لي الإدارة فرص المشاركة في تصميم البرامج التدريبية	2.5	1.12
21	تتيح المنظمة للعاملين فرص التدريب على مهارات مختلفة	3.26	0.98
22	تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع مستوى الروح المعنوية	3.72	1.07
23	تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية الشعور بالانتماء	3.76	0.99
24	تؤدي البرامج التدريبية إلى مساعدة العاملين على أداء أعمال مختلفة والحصول على الترقية	3.72	0.96
25	تؤدي البرامج التدريبية إلى خفض معدل دوران العمل	3.25	1.05
26	تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة ولاء العامل للمنظمة	3.62	0.88
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحور الثالث	3.297	0.062048
	المحور الرابع: الالتزام التنظيمي		
27	أشعر بالفخر لكوني فردا من هذه المنظمة	3.53	1.06
28	أحس بأنه من الواجب البقاء في هذه المنظمة	3.4	1.06
29	سأشعر بسعادة كبيرة إذا ما قضيت بقية حياتي في المنظمة التي أعمل بها	3.16	1.04
30	حتى لو حصلت على راتب أعلى في منظمة أخرى لا أشعر بأنه أمر صائب ترك منظمتي الآن	2.85	1.24
31	أعد مشاكل المنظمة مشاكلي الخاصة	3.06	0.97
32	أشعر بالانتماء لهذه المنظمة وكأنها بيتي الذي أحرص عليه	3.35	0.98
33	لست مضطرا لترك العمل رغم توفر البديل	2.95	1.07
34	أشعر بأن التزامي مع المنظمة هو التزام أخلاقي	3.6	0.88
35	سأشعر بالذنب لو تركت منظمتي الآن	3.2	0.93
36	تستحق هذه المنظمة الإخلاص والولاء	3.59	0.86
37	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة ولا أفكر في العمل في مكان أخر	2.85	1.13
38	لن أترك منظمتي الآن لأني أحس بالالتزام تجاه العاملين في هذه المنظمة	3.42	0.98
39	هذه المنظمة لها الكثير من الأهمية بالنسبة لي	3.6	0.91
40	لا يسبب تركي العمل في المنظمة أية مشاكل في حياتي	2.86	1.04
41	أشعر بالامتنان العظيم لهذه المنظمة	3.83	1.11
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للمحور الرابع	3.283333	0.102153

النتائج والمناقشة:

النتائج:

في ضوء الدراسة العملية التي قام بها الباحث توصل إلى جملة من النتائج تمثلت بالأتي:

1. أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين الترقية والالتزام التنظيمي الأمر الذي يمكن أن يعود إلى عدم وجود عدالة في الحصول على فرص الترقية.

2. أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط إجابات الأفراد على محور(الإثراء الوظيفي) ومتوسط إجابات الأفراد على محور(الالتزام التنظيمي) 0,55

3. أظهرت هذه الدّراسة وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين التدريب والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط إجابات الأفراد على محور(محور التدريب) ومتوسط إجابات الأفراد على محور(الالتزام التنظيمي)0,575

4. بالرغم من أهميّة موضوع الالتزام التنظيمي بالنسبة للشركات، نلاحظ عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل إدارة الشركات بهذا الموضوع، وهذا ما يرجعه الباحث لعدم توافر بدائل توظيف كثيرة بالنسبة للعاملين مما يدفعهم للعمل بغض النظر عن ظروف العمل ومعوقاته.

5. نلاحظ عدم وجود برنامج متكامل لإدارة المسار الوظيفي للعاملين، وإنما وجود مجموعة من البرامج التي يجب وضعها ضمن إطار متكامل لتحقيق الهدف من إدارة المسار الوظيفي للعاملين.

6. أظهرت هذه الدّراسة عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات أفراد العيّنة حسب الجنس والعمر، أي لا يوجد فروق بين إجابات الذكور والإناث، كما لا يوجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الشّرائح العمريّة.

الاستنتاجات و التوصيات:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج فإن الباحث يقدم العديد من التوصيات:

1. ضرورة إتباع برامج فعالة ومتكاملة لإدارة المسار الوظيفي للعاملين بسبب الدور الهام الذي تلعبه هذه البرامج في العديد من المجالات ومنها زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين.
2. ضرورة إتباع معايير واضحة وموضوعية في الترقية ونقل العاملين بما يخدم توجهات إدارة المسار الوظيفي للعاملين.
3. تدريب العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم ومساعدتهم في توضيح أهدافهم وتحقيق طموحاتهم وأمالهم وأهدافهم.
4. مساعدة العاملين وإفساح المجال أمامهم للتطور داخل المنظمة وخارجها.

المراجع

- أبو الندى،سامية . *تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية* .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية،2007.

- أبو سنينة، محمد حسين عبد المحسن. *أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا دراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة.* رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. 2013.

- حنونة، سامي إبراهيم حماد. *قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.* رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، 2006.

- الجميلي، مخلص شياع علي . *العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني في الأنبار.* مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد 2012،4.

-حسن، عادل. *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.* الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،1998.

-حمود، خضر؛ الخرشه، ياسين. *إدارة الموارد البشرية* .الطبعة الأولى،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2007

-رشيد، مازن فارس.*إدارة الموارد البشرية.* الطبعة الأولى،عمان، مكتبة العبيكان، 2001.

-الخشروم، محمد مصطفى. *تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب.* مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث،2011.

-صالح، أحمد؛ العنيزي، سعد. *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.* عمان شارع الملك حسين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

-العوفي، محمد بن غالب. *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.* رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

-غدير، باسم غدير. *المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS Statistics 20 ألية استخدام البرامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة.* الجزء الأول، سورية، وزارة الإعلام،2012.

-محمد أبو بكر،مصطفى. *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.* مصر، الدار الجامعية، 2006.

-ماهر، أحمد. *إدارة الموارد البشرية.* مصر، الدار الجامعية،2005.

- CENZO, D. A; ROBBINS,S. P..*Human Resource Management concepts and practices.* Tenth Edition, United States of America: John Wiley & Sons. 2010.

- DARJAN, G; MILAN, P. *Organizational Commitment in the Slovenian Police Force. Dilemmas of Contemporary Criminal Justice.* published by the Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia, 2004.

- GASIC, D; PAGON, M. *Organizational Commitment in the Slovenian Police Force Dilemmas of Contemporary Criminal Justice.* Slovenia, published by the Faculty of Criminal Justice, University of Maribor. 2004**.**

- HAIDER,Y; SUPRIYA, M.V. *Career management: a view through stress window.* International review of business research papers**, Vol. 3,** 2007, 182-192.

- ISMAIL, N. *Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in kelantan.* University utara Malaysia, malaysia . 2012

- NEYSHABOR, A.J; RASHIDI, P. *An investigation of the relationship between job enrichment and organizational commitment*. International journal of research in organizational behavior and human resource management. **Vol. 1,** 2013. 57-65.

- NEYSHABOR, A; RASHIDI, P. *An investigation of the relationship between job enrichment and organizational commitment.* International journal of research in organizational behavior and human resource management, **Vol. 1,** 2013, 57-65.

- NYENGANE, M. *The relationship between leadership style and employee commitment an exploratory study in an electricity utility of south africa.* Business administration, rhodes university ,south Africa. 2007.

- MEYER, J. P; STANLEY, D.J; HERSCOVITCH, L; TOPOLNYTSKY, L. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.* Journal of vocational behavior, **61,** .2000, **20-52.**

- TADIC, I. *Career development of graduates in economic and business administration in croatia.* faculity of economic, University of Ljubljana: Croatia, 2005.