

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة الافتراضية السورية

**الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY**

**تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الولاء التنظيمي
(دراسة تطبيقية على موظفي مكاتب رئاسة الأونروا بدمشق)**

Career Path Planning and its impact on Organizational Loyalty

Field study on UNRWA staff (Damascus)

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب:

أحمد وليد الشهابي / Ahmad_97593

إشراف الدكتورة:

إيمان غسان شحرور

2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ**

المجادلة (11)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهاداء

إلى معلم البشرية الأول سيدي وحبيبي وشفيعي عند الله. (محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من أشهد الله أنها أحب العالمين إلى قلبي، إلى روح المساء وقبلة الصباح وعطر المطر وزهرة الحياة وجنة الأرض والجسر الصاعد بي إلى الجنة. إلى أمي وصديقي وأختي وحبيبي. (والدتي الغالية)

إلى من علمني الاعتماد على النفس وجعلني أعرف معنى التحدى والنجاح. (والدي العزيز)

إلى أخي صاحب القلب الطيب. (حمودة)

إلى من رزقني الله بها وأيقنت أنها من أجمل أرزاقى. (نصفي الآخر)

إلى أخوتي الذين لم تلدتهم أمي. (نضال - أبو طلال - مجد - يزن - معتوق - عيساوي - زياد - أيمن)

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف بجانبي خلال فترة الدراسة.

وأخص بالذكر أستاذتي الكريمة المشرفة على الدراسة **الدكتورة إيمان شحورو** وفقها الله وجزاها كل خير عن كل ما قدمته لي، فهي لم تدخر جهداً أو وقتاً لتمهيد الطريق المعرفي لي منذ اللحظة الأولى التي بدأت بها العمل على هذه الدراسة، وأتمنى لها المزيد من النجاح والتألق.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكريمهم بقبول مناقشة هذا البحث.

الملخص

الطالب: أحمد وليد الشهابي.

العنوان: تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الولاء التنظيمي.

الجامعة الافتراضية السورية عام 2020

إشراف الدكتورة: إيمان غسان شحور.

نُشِّأت الحاجة لهذه الدراسة نتيجة للعقوبات المفروضة على الأونروا والتغيير في سياسات تمويلها مما يضطرها بذل المزيد من الجهد للمحافظة على كادرها البشري وتنمية قدراته لمواجهة الظروف الجديدة التي تمر بها.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي وأثره في الولاء التنظيمي في الأونروا (مكاتب الرئاسة بدمشق)

شمل مجتمع الدراسة موظفي مكاتب رئاسة الأونروا بدمشق والبالغ عددهم 320 موظف، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع 70 استبياناً واسترد 64 استبياناً صالحاً للتحليل باستخدام برنامج SPSS V23 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مقبول من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة، ويوجد أيضاً مستوى مقبول من الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، ودللت النتائج أيضاً على وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وبين الولاء التنظيمي حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لـ (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) بينما يوجد فروق في الآراء يعزى لعدد سنوات العمل في المنظمة.

وتوصي الدراسة بضرورة وضع استراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تخطيط المسار الوظيفي، وأن تعمل الإدارة على إيجاد برامج وسياسات ترقية وظيفية عادلة للموظفين، وإعادة تجربة التدوير الوظيفي والعمل به بشكل دائم، وتوصي أيضاً بالاستمرار بالبرامج التدريبية المتبعة وتنميتها، لما لها من دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي، إعادة النظر في سياسة الحواجز وربطها بمعايير التفوق والامتياز.

الكلمات المفتاحية: التخطيط – المسار الوظيفي – الولاء التنظيمي.

Abstract

Student: Ahmad Waleed Alshihabi

Title of document: Career Path Planning and its Impact on Organizational Loyalty

Syrian Virtual University, 2020

Supervised by: Dr. Iman Ghassan Shahrour

The need for this study arose from the imposed restrictions on the UNRWA as well as changing its funding policies, which requires the agency to make further efforts for preserving its human resources and developing capacities in order to face the new changing circumstances.

This study aimed at identifying the impact of career path planning on organizational loyalty in the UNRWA – Syria field office at Damascus.

The population of the study consists of (320) employees. The study adopted a **descriptive analytical method**. A questionnaire was used as a main tool for data collection from a random sample of 70 employees. The researcher distributed 70 questionnaires, **64 were retrieved**, as they are valid for analysis, using **SPSS V23**.

The findings of the study showed that there is an acceptable level of career path planning in the organization, and there is an acceptable level of organizational loyalty there. The study also showed that there is a positive relationship between career path planning and organizational loyalty, and there is a statistically significant effect for the dimensions of career path planning on the organizational loyalty. Moreover, the study revealed that there are no statistically significant differences in the views of the members of the sample towards the level of the organizational loyalty related to (age- educational qualification - functional title). However, it showed that there are statistically significant differences in the views of the members of the sample due to years of experience with UNRWA.

In lights of the findings, this study recommends the following:

- There is a necessity of adopting a clear strategy and working on developing the followed up mechanisms and tools of career path planning.
- Researching for new mechanisms for applying staff promotion is needed to provide equitable opportunities and to achieve progress in job positions.
- Working on reactivating job rotation experience and constantly adopting it.
- Ensuring the continuity of the followed-up training programs which enabling in enhancing organizational loyalty.
- Reconsidering incentives policy and linking it to criteria of superiority in the organization.

Keywords: Planning – Career Path – Organizational loyalty.

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
أولاً: المقدمة.....	2
ثانياً: مشكلة الدراسة.....	2
ثالثاً: متغيرات الدراسة.....	3
رابعاً: فرضيات الدراسة.....	4
خامساً: أهداف الدراسة.....	5
سادساً: أهمية الدراسة.....	5
سابعاً: حدود الدراسة.....	6
ثامناً: مصطلحات الدراسة.....	6
تاسعاً - الدراسات السابقة.....	7
1- الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي.....	7
2- الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	12
3- الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي معاً.....	15
4- التعليق على الدراسات السابقة.....	17
الفصل الثاني: الأدبيات النظرية.....	20
المبحث الأول: المسار الوظيفي.....	21
أولاً: مفهوم المسار الوظيفي.....	21
ثانياً: أنواع المسار الوظيفي.....	21
1- المسار التقليدي.....	21
2- المسار الشبكي.....	22
3- مسار الإنجاز.....	22
ثالثاً: مراحل المسار الوظيفي.....	22
1- مرحلة الاستكشاف (الغاية 24 سنة).....	22
2- مرحلة التأسيس (العمر من 25 إلى 44 سنة).....	23
3- مرحلة التجريب (من سن 25 إلى 29 سنة).....	23
4- مرحلة الاستقرار والنمو (من سن 30 إلى 39 سنة).....	23
5- مرحلة الأزمة (من سن 40 إلى 44 سنة).....	23
6- مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة (العمر من 45 إلى 65 سنة).....	24
7- مرحلة الانحدار أو نهاية المسار.....	24
المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي.....	25
أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.....	25

ثانياً: أهمية وأهداف ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي.....	25
1- أهمية تخطيط المسار الوظيفي.....	25
2- أهداف تخطيط المسار الوظيفي.....	27
3- صعوبات تخطيط المسار الوظيفي.....	28
ثالثاً: آليات تخطيط المسار الوظيفي:.....	29
1- الترقية الوظيفية:.....	29
1-1 أهداف الترقية.....	29
2-1 أسس الترقية.....	30
2- التدوير الوظيفي.....	30
1-2 أهداف التدوير الوظيفي.....	30
2-2 أنواع التدوير الوظيفي.....	31
3- التدريب.....	32
1-3 أهمية التدريب.....	32
2-3 أنواع التدريب ومراحله.....	33
4- الحوافز.....	34
1-4 أنواع التحفيز.....	34
2-4 أهمية الحوافز.....	35
المبحث الثالث: الولاء التنظيمي	36
أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي.....	36
ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي.....	37
ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي.....	37
رابعاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....	38
المبحث الرابع: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي.	40
المبحث الخامس: لمحـة عن الأونروا	43
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية في الدراسة والمعالجة الإحصائية.	44
أولاً: منهج البحث وإجراءاته.....	45
ثانياً: مجتمع الدراسة.....	45
ثالثاً: عينة الدراسة.....	45
رابعاً: أقسام الاستبيان.....	45
خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.....	48
سادساً: ثبات عبارات الاستبيان.....	48
سابعاً: خصائص أفراد العينة.....	49
1- متغير الجنس.....	49

50	2- متغير العمر
51	3- متغير المؤهل العلمي.....
52	4- متغير المسمى الوظيفي
53	5- متغير عدد سنوات العمل في الأونروا
53	ثامناً: تحليل محاور الدراسة.....
54	1- المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي:.....
54	1- الترقية.....
55	2- التدوير الوظيفي
55	3- التدريب
56	4- الحافز.....
57	5- محور تخطيط المسار الوظيفي.....
58	2- المحور الثاني: الولاء التنظيمي.....
58	1- الولاء التنظيمي العاطفي
58	2- الولاء التنظيمي المستمر
59	3- الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي)
60	4- محور الولاء التنظيمي.....
60	تاسعاً: اختبار فرضيات الدراسة.....
60	1- اختبار الفرضية الأولى.....
61	2- اختبار الفرضية الثانية.....
66	3- اختبار الفرضية الثالثة.....
70	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
70	أولاً: النتائج
71	ثانياً: التوصيات.....
72	قائمة المراجع.....
72	أولاً: المراجع العربية
75	ثانياً: المراجع الأجنبية:
76.....	الملحقات / الاستبيان.....

قائمة الأشكال:

4.....	الشكل (1/1): متغيرات الدراسة.....
24.....	الشكل (1/2): مراحل المسار الوظيفي
42.....	الشكل (2/2): تأثير أبعاد المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي.....
50.....	الشكل (1/3): نسب توزع الذكور والإإناث ضمن أفراد العينة.....
51.....	الشكل (2/3): نسب توزع الفئات العمرية ضمن أفراد العينة.....

قائمة الجداول

44	جدول (1/3): عبارات بعد الترقية
45	جدول (2/3): عبارات بعد التدوير الوظيفي
45	جدول (3/3): عبارات بعد التدريب
45	جدول (4/3): عبارات بعد التحفيز
46	جدول (5/3): عبارات بعد الولاء العاطفي
46	جدول (6/3): عبارات بعد الولاء المستمر
46	جدول (7/3): عبارات بعد الولاء المعياري
47	جدول (8/3): عبارات البيانات الشخصية
48	جدول (9/3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الدراسة
48	جدول (10/3): متغير الجنس
49	جدول (11/3): متغير العمر
50	جدول (12/3): متغير المؤهل العلمي
51	جدول (13/3): متغير المسماي الوظيفي
52	جدول (14/3): متغير عدد سنوات العمل في الأونروا
53	جدول (15/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الترقية
54	جدول (16/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد التدوير الوظيفي
54	جدول (17/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب
55	جدول (18/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الحوافر
56	جدول (19/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات محور تحطيط المسار الوظيفي
57	جدول (20/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء التنظيمي العاطفي
57	جدول (21/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء التنظيمي المستمر
58	جدول (22/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء التنظيمي المعياري
59	جدول (23/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات محور الولاء التنظيمي
59	جدول (24/3): اختبار الفرضية الأولى
60	جدول (25/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية
61	جدول (26/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية
63	جدول (27/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثانية
64	جدول (28/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الثانية
66	جدول (29/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة
66	جدول (30/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة
67	جدول (31/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثالثة
67	جدول (32/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الثالثة
68	جدول (33/3): نتيجة اختبار Bonferroni

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: أهمية الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

ثامناً: مصطلحات الدراسة.

تاسعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: المقدمة:

يعد العنصر البشري محور ارتكاز العملية الإدارية، لذلك تعنى إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف وتصنيفها وتتوسعها في عملية الاختيار والاستقطاب والتعيين ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

وإن أكثر ما قد يجب أن تركز عليه إدارة الموارد البشرية هو تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لدى المنظمة وهي إحدى المهام التي تعنى أساساً بإحداث التوافق والتطابق بين الموظف وبين الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما يفسر الاهتمام بالمراحل المختلفة التي يمر بها الموظفون والتي تشمل كل من الترقية والتدوير الوظيفي والتدريب والتحفيز.

يقصد بالمسار الوظيفي سلسلة الوظائف التي يتتقل خلالها العامل في حياته العملية وهو أيضاً الإدراك الفردي للسلوكيات والتصرفات المتعاقبة والمرتبطة بالخبرات المصاحبة للعمل على مدى حياة الفرد العملية.

إن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في أي منظمة هو رفع القدرات العملية للموظفين وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يشغلونها، لجعل العمل هادفاً، أي أنه يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة وبما يعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة لتألafi التأثيرات السلبية الناتجة عن التعيين والاختيار العشوائي للعاملين والذي قد يؤدي إلى تعيينهم أو ترقيتهم في وظائف لا تتفق مع ميولهم وقدراتهم ومهاراتهم.

من الملاحظ في هذه الفترة التزايد الكبير في درجة الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي كأحد أسس تطوير كل من إدارة شؤون العاملين من جهة وعمل المنظمة بشكل عام من جهة أخرى.

والجدير بالذكر أنه تم اختيار الأونروا لتطبيق الدراسة على موظفيها نظراً لأنها واحدة من المنظمات الكبيرة التي تضم 30000 موظف محلي يتوزعون على مناطق عملاتها الممتدة بين سوريا والأردن ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة وموضوع الدراسة يشغل حيزاً كبيراً من تفكير موظفيها خصوصاً أولئك الذين مضى على عملهم أعوام عديدة ولم يطرأ أي تغيير على مسارهم الوظيفي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تعتبر وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في سوريا، حيث تعنى هذه المنظمة باللاجئين الفلسطينيين، وتمثل خدماتها بشكل رئيسي في عدة ميادين منها: التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية والمساعدات المالية والعينية.

ولتقوم المنظمة بأداء دورها على الوجه الصحيح تحتاج للحفاظ على سوية مرتفعة من الكادر البشري الذي يعمل لديها من خلال تدريبه المستمر وتطويره ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتزيد نسبة الرضا لدى موظفيها مما يرفع درجة الولاء لمنظمتهم التي تشهد أزمة مالية كبيرة في ظل تغير السياسات العالمية لتمويلها.

ومن الملاحظ بشكل واضح في الأونروا بقاء بعض الموظفين لفترات طويلة في نفس المسمى الوظيفي الذي تم تعيينهم به ومنهم من وصل لسن التقاعد دون أن يشغل منصباً وظيفياً غير الذي عمل به طوال حياته العملية ناهيك عن الحالات التي تركت المنظمة بحثاً عن فرص أفضل تقابل طموحاتهم ودرجاتهم العلمية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الولاء التنظيمي في الأونروا؟

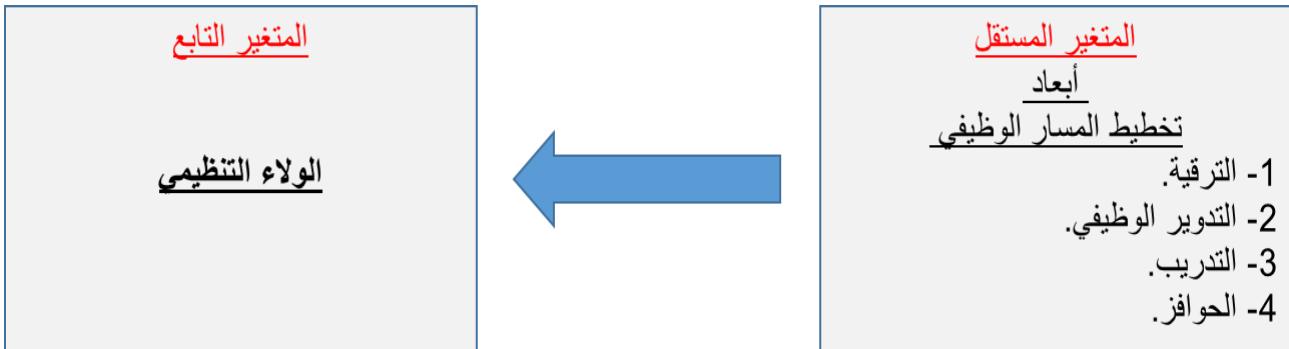
وبندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الأونروا لخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى موظفي رئاسة الأونروا في دمشق؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في الأونروا؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي في الأونروا؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية. (العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل في الأونروا - المسمى الوظيفي).

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

- 1- **المتغير المستقل:** وهو تخطيط المسار الوظيفي متمثلًا بآلية الترقية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز.
- 2- **المتغير التابع:** والمتمثل في الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

الشكل (1/1): متغيرات الدراسة



رابعاً: فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تعمل هذه الدراسة على إثبات مدى صحة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخطيط المسار الوظيفي

بأبعاده الأربع (الترقية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

2- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخطيط المسار الوظيفي

بأبعاده الأربع (الترقية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات المتعلقة بها:

1/2 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الترقية) على

الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

2/2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدوير

الوظيفي) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

3/2 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدريب) على

الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

4/2 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الحوافز) على

الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

3- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل في الأونروا).

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات المتعلقة بها:

1/3 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للعمر حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

2/3 الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمؤهل العلمي حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

3/3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى لعدد سنوات العمل في الأونروا حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

4/3 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى لالمسمى الوظيفي حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
2. الكشف عن واقع الولاء التنظيمي في المنظمة.
3. معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في المنظمة.
4. قياس أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية - التدوير الوظيفي - التدريب - الحواجز) في الولاء التنظيمي في المنظمة.
5. تحديد وقياس تأثير العوامل الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل مع الأونروا - المسمى الوظيفي). على الولاء التنظيمي للعاملين.

سادساً: أهمية الدراسة:

- 1- **الأهمية العلمية:** تأتي أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الأونروا ونظراً لندرة تناول المتغيرين مع بعضهما فمن خلال البحث لم يجد الباحث إلا دراسة واحدة قامت بربط المتغيرين في دراسة واحدة. ومن خلال زيادة التراكم المعرفي الذي يوضح مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي وتأثيره في الولاء

التنظيمي والكشف عن معوقات تطوير المسار الوظيفي بالشكل الذي يحقق أهداف الفرد الشخصية في إطار أهداف المنظمة.

2- **الأهمية العملية:** تبرز في النتائج المرجو تحقيقها والتي قد تساهم في تغيير سياسات تخطيط المسار الوظيفي في الأونروا بهدف تنمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والتقليل من الرغبة بترك العمل بحثاً عن فرص بديلة تلبي طموحاتهم ورغباتهم.

سابعاً: حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في الولاء التنظيمي في الأونروا.

2- الحد المكاني: مكاتب رئاسة الأونروا بدمشق.

3- الحد الزمني: عام 2019.

4- الحد البشري: العاملين في مقر رئاسة الأونروا بدمشق.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

1- **المسار الوظيفي:** هو عبارة عن التغيرات الوظيفية المترابطة التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل.

2- **تخطيط المسار الوظيفي:** عملية يقوم بها العامل وإدارة المنظمة بالتخطيط والتحكم بالمسار الوظيفي للعاملين، بطريقة توافق بين حاجات المنظمة وتفضيلات العاملين.

3- **الترقية:** هي انتقال العامل لوظيفة أعلى إدارية، تحمل مهام ومسؤوليات أكبر.

4- **التدوير الوظيفي:** هو تنقل العامل بين الوظائف لفترة مؤقتة، ليكتسب الخبرة ويحيط علماً بمحظى الوظائف في المنظمة.

5- **التدريب:** عملية تطوير معرفة العامل ومهاراته وقدراته للوصول إلى سلوك فعال لتطوير المنظمة.

6- **التحفيز:** عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد التي يتم من خلالها استثاره الدوافع وتحريكها.

7- **الولاء التنظيمي:** الشعور بالانتماء للمنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، وأن تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

8- **الأونروا:** وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى.

تاسعاً - الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بمتغيريه الرئيسيين (المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي).

أولاً: الدراسات المتعلقة بتحطيط المسار الوظيفي:

1- دراسة سليماني وجرار (2019) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار.

وهدفت الدراسة إلى إبراز أثر وعلاقة تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل بالأبعاد التالية (الترقية - النقل - التحفيز المادي والمعنوي) في تحسين أداء المؤسسة، حيث أصبحت عملية تحسين الأداء من أهم مهام الإدارة الحديثة وشغلها الشاغل على مستوى الوظائف. إذ يمكن بواسطتها وضع صورة حقيقة لنشاطات المؤسسة. هذا الأمر استدعي ضرورة وحاجة المؤسسة إلى تخطيط المسار الوظيفي المتمثل في الأبعاد والأدوات التي ترتكز عليها وتعمل على قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسؤولين على تصحيحها بغرض الوصول إلى الرفع من مستوى تحسين أداء الخدمة. وقد اقتصرت الدراسة على اخذ (80) استبانة، تم استرجاعها كلها وإلغاء 3 منها ليتبقى (77) استبانة، وبعد تفريغها باستخدام برنامج SPSS كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

• إن عملية تقييم الأداء مهمة جدا بالنسبة للأفراد والموظفين والمؤسسة، لأنها العملية التي تحدد مستوى أداء الفرد بموضوعية.

• إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي معا، مما يدل كذلك أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة ذات فعالية، ورغم أن الموظفين يفضلون إضافة بعض المعايير الأخرى غير التي يتم على أساسها التقييم والذي كان سببا في عدم رضاهم على الطريقة التي يقيمون بها، وهذا راجع إلى مواجهة المؤسسة لإحدى صعوبات عملية التقييم والتي تتمثل في الذاتية وعدم الموضوعية.

- إن تخطيط المسار الوظيفي ذو أهمية بالغة من خلال الفوائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا يعني أن تخطيط المسار الوظيفي يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية في المؤسسة، مما يسهم في زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين، ومن ثم زيادة الكفاءة والفعالية.
- هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين عملية تخطيط المسار الوظيفي والأداء وتتلخص هذه العلاقة في مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المشتركة بين الفرد وذلك من خلال إعطاء أهمية أكبر من خلال مساعدة الموظفين للتخطيط لمسارهم الوظيفي.

2- دراسة الجوالى (2019) بعنوان: أثر تخطيط المسار الوظيفي على العدالة التنظيمية – دراسة ميدانية.

هدف الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على العدالة التنظيمية في قطاع صناعة الإسمنت العراقي وتحديداً معملى سمنت (كركوك - طاسلوحة) في العراق.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بمعملى سمنت كركوك وطاسلوحة (الإدارية العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) بالمعلمين محل الدراسة حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من المدراء (32) مفردة وعينة عددها (24) مفردة، أما بالنسبة للعاملين في المعلمين بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1410) مفردة وعينة عددها (215) مفردة، وبنسبة استجابة (79%)، وتم استخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

- أن مستويات تطبيق محور تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده (تقييم الذات، تقييم المنظمة للأفراد، تحديد فرص التقدم الوظيفي) من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العليا والوسطى كانت دون المستوى المطلوب حيث كانت إجابات هذه الفئة في مستوى الاتفاق، بينما خالفهم من حيث وجهة النظر تلك الموظفين بالإدارة التنفيذية فكان رأيهم حول مستوى التطبيق لأبعد محور تخطيط المسار الوظيفي في مستوى الحيداد، وبالتالي يعكس ذلك مدى الحاجة إلى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي في معامل الإسمنت محل الدراسة،
- أن أبعاد محور العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) كانت في مستوى الحيداد من وجهة نظر الموظفين في معمل سمنت كركوك، وطاسلوحة.
- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي على أبعاد العدالة التنظيمية.

3- دراسة غضبان وعلمي (2018) بعنوان: فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير في جامعة المسيلة.
قام الباحث في هذه الدراسة بتقسيم إدارة المسار الوظيفي كمتغير مستقل إلى أربعة أبعاد وهي:
(التدريب والتقوين - التحفيز والأجور - الترقية - النقل)

وهدفت الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير بجامعة المسيلة، وبقصد الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما بخصوص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي حيث تم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة موزعة على عينة تقدر ب 40 موظف في الكلية وقد تمت معالجته بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أبرز النتائج:

- إن نسبة فعالية إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين هي نسبة ضعيفة.
- إن نسبة فعالية التدريب والتقوين في تحسين أداء العاملين هي نسبة ضعيفة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحواجز والأجور على تحسين أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الترقية على تحسين أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد النقل على تحسين أداء العاملين.

4- دراسة الشيباني (2017): دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية في مدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النقاط التالية في صندوق التنمية الزراعية في الرياض من وجهة نظر العاملين فيه.

- واقع إدارة الموارد البشرية.
- واقع تخطيط المسار الوظيفي.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي.
- المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي.

وبعد توزيع استبيان على 300 موظف في المنظمة، استردت الباحثة منهم 296 استبيان صالحة للتحليل بالبرنامج الإحصائي SPSS تم الوصول إلى:

- أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على درجة إسهام إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لصندوق التنمية الزراعية بالرياض عند المتوسط الحسابي العام (3.35).

- أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، حيث بلغت (0.859).

5- دراسة رشيد (2016) بعنوان: (أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة جامعة محمد خضر بسكرة).

هدف الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) على تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الترقية) في جامعة محمد خضر بسكرة.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 74 موظف إداري، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل SPSS توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متواضع.
- جميع الأنماط القيادية متباينة بمستوى متواضع.
- الرضا عن كل من الحوافز المادية ظروف العمل ونمط القيادة عالي.
- الرضا عن الترقية متواضع.
- القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائياً لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي.

6- دراسة المشهراوي (2016) بعنوان: العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي – دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية العملية التدريبية، وأثرها على المسار الوظيفي للمتدربين في المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم 767 موظف، حيث تم توزيع 310 استبانة عليهم، وقد تم استرداد 258 استبانة بنسبة 83.2% واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدما الاستبانة لجمع البيانات، واستعانا ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي

- هنالك علاقة قوية ما بين تخطيط العمليات التدريبية بأبعادها الأربع (تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج والمواد التدريبية وتنفيذ وتقدير البرامج التدريبية والمسار الوظيفي داخل المصارف في قطاع غزة، أي أن إدارة هذه المصارف تضع في الحسبان المسار الوظيفي عند تخطيط العملية التدريبية.
- يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير مهارات الموظفين العاملين في المصارف في قطاع غزة.
- تولي بعض المصارف الرائدة اهتماماً كبيراً للعملية التدريبية وتركز على نتائج التدريب ومدى الاستفادة منها، في حين تعتبرها بعض المصارف الأخرى كنشاط روتيني وشكلي داخل المصرف.
- تقوم إدارات التدريب في المصارف بوضع خطط البرامج التدريبية دون الرجوع للموظفين غالباً.
- يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء العاملين في المصارف بشكل كبير.

7- دراسة شيبة (2015) بعنوان: تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تسيير الحياة المهنية بأبعادها (التدريب والمشروع المهني والترقية) والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغرف الصناعية بعين مليلة. يتتألف مجتمع البحث من عمال المؤسسة الذي يبلغ عددهم 81 واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والرضا الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشروع المهني والرضا الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والرضا الوظيفي.

وكانت النتيجة النهائية للدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الحياة المهنية والرضا الوظيفي.

8- دراسة الفاضل (2011) بعنوان: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمان الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بأبعاده (الترقية - النقل - التحفيز - التدريب) وانعكاساته على الأمان الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم وتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض وعددهم الإجمالي (4905) موظفاً. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

- إن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي: تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على إتقان القيام بمهام وظائفهم، وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهماكهم في العمل.
- إن المتطلبات المهمة لخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم هي: تأسيس نظام اتصال متتطور يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم المختلفة، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتطوير سياسات إدارة شؤون الموظفين في مجالات التدوير الوظيفي والترقية والتحفيز والتدريب.
- إن المعوقات المهمة لخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي: قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

1- دراسة رضوان (2016) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، كما تحاول الدراسة قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية التالية النوع، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم، هذا بالإضافة إلى تحديد وقياس تأثير المتغيرات التنظيمية التالية (نوع النشاط، حجم المنظمة، ملكية المنظمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة) على الولاء التنظيمي العاملين ومستويات أدائهم.

واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء التي تم إجراؤها على عينة من العاملين بكل من مصلحة الضرائب على المبيعات، الديوان العام، التأمينات الاجتماعية ببنها، المستشفى الجامعي ببنها، شركة توشيبا العربي (فرع بنها) وذلك بمحافظة القليوبية، العينة (٣٣٠) مفردة. فتشير النتائج إلى:

- وجود تأثير إيجابي بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن أداء العامل يرتفع عند تزايد إحساسه بالولاء تجاه منظمته.

- وتشير النتائج أيضاً إلى اختلاف تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على كل من الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

2- دراسة ساحلي (2014) بعنوان: طبيعة الأجور وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأجور والولاء التنظيمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمؤسسة الاستشفائية العمومية زرданى صالح وتأثير الأجور المقدمة على ولاء أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنك والمستشفى بمدينة عين البيضاء. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي وجمع البيانات باستخدام استبيان صمم لقياس طبيعة الأجور (ثابتة ومتغيرة) ومصادر الولاء التنظيمي وزع على عينة بلغت (240) فرداً وتمت استعادة (215) منها واستبعاد (25) منها، وخضع للتحليل الإحصائي (215) استبياناً أي ما نسبته 59.58%.

وكانت النتائج ما يلي:

- أن للأجر الثابت علاقة بالولاء التنظيمي، وللأجر المتغير علاقة بالولاء التنظيمي.
- أن لطبيعة الأجور علاقة بالولاء التنظيمي لدى عمال البنك والمستشفى أي أنه كلما كانت الأجور جيدة وعادلة ارتفع الولاء التنظيمي للعمال.

3- دراسة عويضة (2008) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربط مستوى الولاء التنظيمي بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها 1061 منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف، وبعد توزيع الاستبيان عليهم وتحليله ببرنامج SPSS توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بقطاع غزة يقدر بـ 81.76%.
- هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة يقدر بـ 72.65%.

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظموتهم الأخرى.

4- دراسة جرغون (2009) بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضاً إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفاً من يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته. ومن أهم نتائج الدراسة:

- يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقدرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل الغير موضوعية.
- توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

5- دراسة الأحمدى (2004) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة.

هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للمرضى في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، ومعرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك المرضى لعملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، وقد تألف مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعدهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة تتألف من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى:

- توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.
- عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية.

- وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة بين الخبرة والولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي معاً:

1- دراسة البارقي (2017) بعنوان: **التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم باللith** - دراسة ميدانية - .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبعة بإدارة التعليم باللith ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وقامت بتوزيع 120 استبيان على كامل مجتمع البحث وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

2- دراسة غريب (2014) بعنوان **إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص للاتصالات في الجمهورية العربية السورية**.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديمografية، لتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبيانه على عينة الدراسة المتمثلة ب 353 عاملًا. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي).
- وبينت الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فروق جوهيرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة.
- تبين أيضاً عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص.

3- دراسة حمدان والساكت (2011) بعنوان: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات، يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية (مستشفى ثابت ثابت في منطقة طولكرم)، والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله). وتكونت عينة الدراسة من (19) مدير. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وإن كانت بنسبة متوسطة.
- أن الأجر الذي يتلقاه الموظفون يتاسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.

4- دراسة العتيبي (2008) بعنوان: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي – دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية، والوظيفية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمجلس الشورى الذين يشغلون من المرتبة السادسة إلى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم (437) موظف، وقام الباحث بتوزيع (270) استبانة ليستفيد من (229) استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الفرد في عينة الدراسة بوجه عام هو مرتفع.
- أن البرامج التدريبية ساهمت بنسبة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للمشاركين فيها.
- أن أفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

يتبن لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تبيّن من حيث الهدف، وتتنوع في اهتماماتها البحثية، كما تتنوع من حيث المجتمعات التي أجريت فيها الدراسة، وكذلك تتنوع في مجالات وقطاعات العمل المختلفة التي تناولتها، وقد اتضح أن هذه الدراسات قد ركزت بشكل أساسي على:

1. أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة.
2. قياس مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات مختلفة.
3. أهمية الولاء التنظيمي في استمرارية المنظمة ونموها.

من هنا ازداد اهتمام الباحث بتطبيق دراسة ذات مضمون مختلف عما تم تناوله سابقاً بحيث ترتكز على أثر تخطيط المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي سعياً منه للوصول إلى استنتاجات مهمة ووصيات ضرورية تفيد في تحسين واقع العمل في المنظمة التي تشكل مجتمع البحث.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية حتى ولو اختلفت عنها في أهدافها وفيما يلي أهم النقاط التي اكتسبها الباحث من هذه الدراسات لتجطية جوانب الدراسة الحالية:

1. تزويد الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج التحليلي الوصفي.
3. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتباعة.
4. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

1- من حيث الأداة المستخدمة: تشبهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.

2- من حيث المتغيرات الديموغرافية: اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي ركزت على متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

3- من حيث العينة: اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة باستخدام العينة العشوائية باستثناء دراسة البارقي (2017) التي اعتمدت على طريقة الحصر الشامل.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

1- من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة والكشف عن واقع الولاء التنظيمي فيها ومن ثم معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في المنظمة وقياس الأثر الإحصائي لهذه العلاقة، وهذا ما اختلف عن أهداف الدراسات السابقة مثل:

- دراسة سليماني وجرار (2019) التي هدفت إلى إبراز أثر وعلاقة تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل في تحسين أداء المؤسسة.
- دراسة الجوالى (2019) التي هدفت إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على العدالة التنظيمية.
- دراسة رشيد (2016) التي هدفت إلى اختبار أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي.
- دراسة ساحلي (2014) وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأجر والولاء التنظيمي وتأثير الأجر المقدمة على الولاء.
- دراسة الأحمدى (2004) وهدفت إلى دراسة مستوى الولاء التنظيمي ومعرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك العاملين لعملهم.

2- من حيث البيئة المكانية:

طبقت الدراسة الحالية على مكاتب رئاسة الأونروا بدمشق، وقد اختلفت بذلك مع جميع الدراسات السابقة.

3- من حيث المتغيرين التابع المستقل:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنه لم يتم سابقا دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده (الترقية - التدوير الوظيفي - التدريب - الحوافز) في الولاء التنظيمي باستثناء دراسة غريب (2014)

باقي الدراسات تناولت إما محور تخطيط المسار الوظيفي أو محور الولاء التنظيمي، وفي بعض الدراسات تم دراسة أثر واحد من أبعد تخطيط المسار الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة في الولاء التنظيمي مثل دراسة البارقي (2017) التي اقتصرت على دراسة أثر بعد الترقية على الولاء التنظيمي ودراسة المشهراوي (2016) والعتيبي (2008) اللتان اهتمتا ببعد التدريب ودراسة حمدان والساكت (2011) التي قامت بدراسة أثر بعد التحفيز على الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: الأدبيات النظرية

المبحث الأول: المسار الوظيفي:

- 1- مفهومه.
- 2- أنواعه.
- 3- مراحله.

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي:

- 1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- 2- أهمية وأهداف صعوبات تخطيط المسار الوظيفي
- 3- آليات تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي:

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- أهمية الولاء التنظيمي.
- 3- أبعاد الولاء التنظيمي.
- 4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

المبحث الرابع: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي.

المبحث الخامس: لمحه عن الأونروا.

المبحث الأول: المسار الوظيفي

أولاً: مفهوم المسار الوظيفي:

اختلف تعريف المسار الوظيفي بمرور الزمن ويمكن تقسيمه إلى نوعين من التعاريف (تقليدية – حديثة) حيث اهتمت التقليدية منها بالموقع الوظيفية التي يشغلها العامل وسلسلتها، دون الاهتمام بالخبرات المكتسبة وركزت أيضاً على بدء وانتهاء المسار الوظيفي ضمن منظمة واحدة ترسم ذلك المسار دون أي تدخل من الفرد، أما التعاريف الحديثة ركزت على الخبرات والمعارف المكتسبة من خلال تنقل العامل بين عدة وظائف وفيما يلي بعض التعاريف للمسار الوظيفي حسب المفهوم الحديث:

1. سلسلة من التطور المستمر للخبرات العملية لفرد خلال الزمن، وترانيم هذه الخبرات يظهر من خلال نجاحه في عمله. (Poon, June M.L., 2004)

2. سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر. (عانياة، 2011، ص 18).

3. سلسة متعاقبة من الخبرات المرتبطة بالعمل التي يحصل عليها الفرد أثناء فترة حياته.

(Slocum and Hellriegel, 2009:9)

4. هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي قد تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي. (الهبيتي، 2003، ص 126).

ثانياً: أنواع المسار الوظيفي:

يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية كما يلي: (عقيلي، 2005، ص 550):

1- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتحصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكن للموظف الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفقد للمرونة و يجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معودمة، وفي المقابل يتميز بأنه ي بين لفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها

الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالباً ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

2- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عمودياً وأفقياً في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتبع له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متعددة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

3- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضتها في الوظيفة.

ثالثاً: مراحل المسار الوظيفي:

يقصد بمراحل المسار الوظيفي تلك الحلقات المتسلسلة والمترابطة التي يمر بها المسار الوظيفي عموماً من بدايته إلى نهايته في أي مجال من المجالات العملية. وتعتبر هذه الحلقات متميزة عن بعضها بالرغم من ترابطها حيث أن لكل منها خصائص ومتطلبات وتحديات مختلفة نسبياً، وإن إدراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية والانتقال إلى حلقة أخرى متقدمة في المسار الوظيفي كما يجب أن يلبي المسار الوظيفي في حلقاته المختلفة مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات الذاتية للأفراد بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتراف وال العلاقات الاجتماعية والشهرة وغيرها.

ومن الممكن تقسيم مراحل الحياة الوظيفية للفرد إلى أربع مراحل رئيسية على النحو التالي: (أبو بكر، 2004، ص 230)

1- مرحلة الاستكشاف (الغاية 24 سنة):

في هذه المرحلة يحاول الفرد بعد التحاقه بالمنظمة التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة، وأيضاً في هذه المرحلة يكون الفرد متأثراً بعوامل كثيرة مثل المدرسة أو الجامعة التي تخرج منها والعائلة التي تربى فيها والأصدقاء الذين تركوا عليه بصمات معينة، لذلك فإنه يبدأ حياته الوظيفية مستكشفاً مهاراته وقدراته ويقوم

بمقارنتها بمهارات وقدرات الآخرين في المنظمة، والذين يكونون في الغالب أكثر منه مهارة وقدرة. وأخيراً فإنه في مرحلة الاستكشاف غالباً ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

2- مرحلة التأسيس (العمر من 25 إلى 44 سنة):

تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحياناً قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب وينوّع في أنشطة العمل التي تساعد على اكتساب وظيفة دائمة في المنظمة. وفي أحياناً أخرى قد لا ينجح في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى، وتشمل هذه المرحلة ثلاثة مراحل جزئية هي:

1/2- مرحلة التجريب (من سن 25 إلى 29 سنة):

يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا، فإذا لم يجده مناسباً قد يحاول تغييره.

2/2- مرحلة الاستقرار والنمو (من سن 30 إلى 39 سنة):

ويأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت واستقرت، ويبداً في الاهتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي لتحديد سياق أو تتبع أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من اكتساب الخبرة والتقدم. وأيضاً في هذه الفترة يبدأ الشخص في تحدي الوظيفة التي التحق بها، ويقوم بتنمية قدراته في مجال التخصص الذي يعمل فيه، ويتربّط على ذلك الكثير من الأنشطة الناتجة عن ممارسة أعباء الوظيفة وربما تعرض الشخص في هذه الفترة إلى سلسلة من التنقلات الداخلية بغرض تنمية قدراته وصقلها، وعلى الجانب الشخصي وبعيداً عن الوظيفة، يتعرض الشخص في هذه الفترة للتغيرات الجوهرية مثل التعامل مع الصراعات الأسرية ومحاولات الاستقلال الذاتي، باختصار فإن مرحلة الاستقرار والنمو تعد مرحلة إرساء القواعد الخاصة بالعمل وربما القواعد الخاصة بالوضع الاجتماعي للفرد، وفي جميع الأحوال فإن هوية الشخص الوظيفية والاجتماعية تظهر بوضوح في هذه المرحلة.

3/2- مرحلة الأزمة (من سن 40 إلى 44 سنة):

وتسمى بأزمة منتصف العمر الوظيفي، حيث غالباً ما يقوم الفرد في هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.

3- مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة (العمر من 45 إلى 65 سنة):

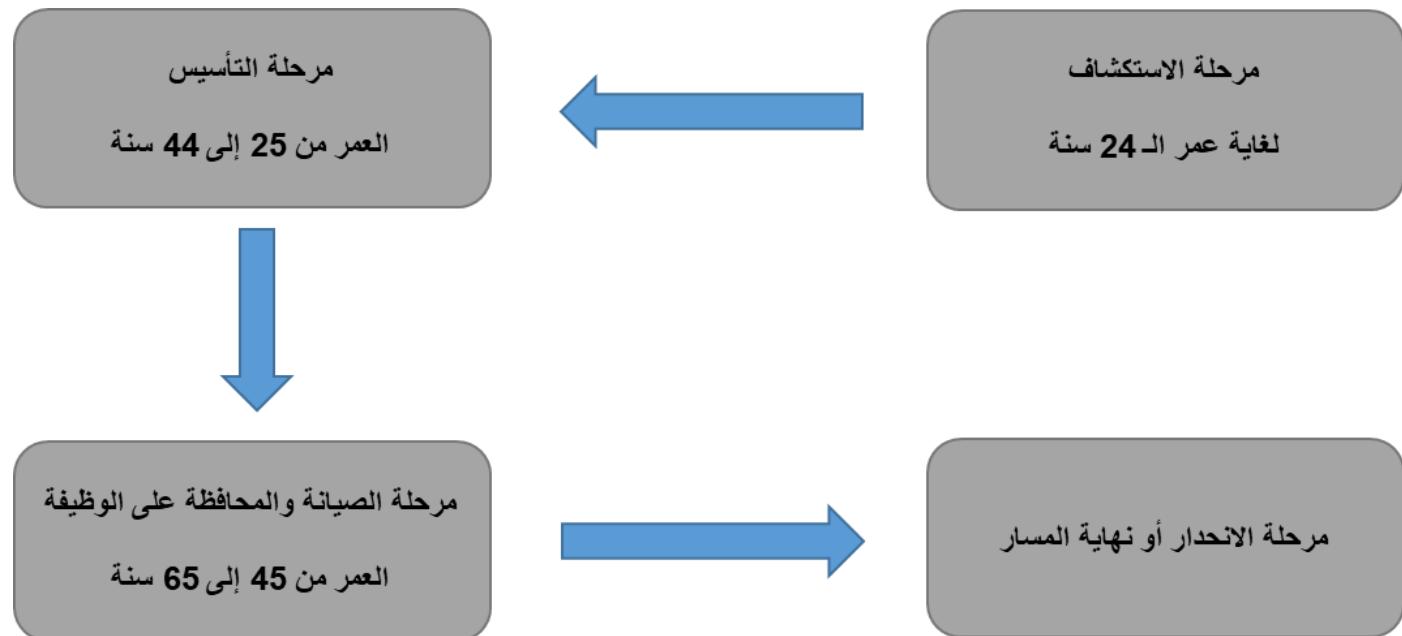
يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضاً بالمنظمة التي يعمل بها حيث يصبح من الصعوبة أن يترك المنظمة للبحث عن وظيفة أخرى. ونظراً لصعوبة هذه المرحلة، فإنها تحتاج إلى صيانة بصفة مستمرة وإعطائها العناية الكاملة لاستكمال المسار الوظيفي، وبالرغم من ذلك، نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات منفصلة تماماً هي:

- ❖ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة الاستقرار والنمو.
- ❖ الركود، أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.
- ❖ التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المنظمة.

4- مرحلة الانحدار أو نهاية المسار:

في هذه المرحلة يتقدم الفرد في العمل وبهيئة نفسه للتلاعن ويبدأ في تغيير اهتماماته نظراً لشعوره بنهاية مساره الوظيفي، لذلك قد يقبل البعض النقليل من دورهم في المنظمة والتحول من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه. وبوجه عام يسود هذه المرحلة روح تنمية وتشجيع من الصف الثاني وأيضاً الارتباط بالعائلة والأصدقاء.

الشكل (1/2): مراحل المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على (أبو بكر، 2004، ص 230)

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارات الموارد البشرية. ويعبّر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم بما يساهم في زيادة الولاء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وبين أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويتطلب ذلك من المنظمة أن توضح لموظفيها مسؤولياتهم في تحقيق هذه المهمة. إذ يتوجب على كل موظف أن يتعرف على اهتماماته وقيمه ومهاراته، وأن يحدد أهدافه وخططه للبحث عن الفرص المتاحة في التنظيم لتحقيق تلك الأهداف. والتحدث مع رؤسائه عن آية مشكلات يواجهها في هذا السبيل. أما على مستوى الرؤساء فعليهم أن يعرفوا أن من صلب مسؤولياتهم تنمية ودعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم في العمل، بما يتفق مع أهداف التنظيم، من خلال مناقشة ما يعترضهم من مشاكل للتوصل إلى الحلول المناسبة، أما على مستوى المنظمة ذاتها، فإن من الضروري أن تنشر رسالتها ورؤيتها، وفرص التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة وبشكل أكثر تحديداً يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس عدة مهام في هذا المجال أهمها: (القربيوي، 2010، ص 247).

1. مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.
2. محاولة توفير فرص عمل تستثير الدافعية لدى العاملين.
3. إعداد أوصاف وظيفية دقيقة تتوافق بشكل دقيق مع متطلبات العمل بما يوفر فرص استقرار وظيفي للعاملين فيها.
4. توفير فرص لاكتساب الموظفين خبرات متنوعة وتعريفهم لمجالات عمل مختلفة.
5. تقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل.

ثانياً: أهمية وأهداف ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي:

1- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط

والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

- **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصةً من صغار السن يظهرون رغبةً في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

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

- **الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات حقيقة وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكالفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبالتالي فقد يتسرّب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

- **تجنب التقليد المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتغيرات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أدوات المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات. (المرسي، 2003، ص 378).

- **تحسين قدرة المؤسسة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها:** إن توافر خطط التنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وخاصةً في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدةً للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

- تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتمد بمستقبلهم الوظيفي فإنهم سوف يكونون أدلة جيدة للترويج لها في كافة المنظمات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كبيئة جذابة للعمل.

- تخفيض القيود على حركة العمال: إن وجود جهود لتخفيض وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

- تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجر والحوافز الأخرى العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة (ماهر، 1995، ص 16)

2- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. يسمح تخطيط المسار الوظيفي بالتوافق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ذات الوقت.
2. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور يسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكك في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
3. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.
4. تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، ويتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنّة وموضوعية للأعمال والتعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف والاستثمار للموارد البشرية.

5. يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
6. تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة. (بوراس، 2008، ص 76)
7. مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
8. رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
9. مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
10. مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقيدي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقادع والاستقالات.
11. زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
12. المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائهما في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.
13. إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور. (طبيل، 2013، ص 16)

- صعوبات تخطيط المسار الوظيفي:

1- صعوبات تتعلق بالإدارة العليا:

- ❖ عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفي.
- ❖ التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات.
- ❖ نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.
- ❖ كثرة التغيير في القيادات الإدارية.

2- صعوبات تنظيمية:

- ❖ عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفي.
- ❖ اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلي.
- ❖ كثرة التعديلات على الهيكل التنظيمي.
- ❖ هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.

3- صعوبات تتعلق بالثقافة التنظيمية:

- ❖ مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.
- ❖ عدم اقتناع الموظفين بجدية المنظمة في تطبيق برنامج المسار الوظيفي.
- ❖ إحجام الإدارات والأقسام عن تبني وتطوير المتميزين من الموظفين.

4- صعوبات تتعلق بالموارد البشرية:

- ❖ عدم توافر متخصصين في برنامج المسار الوظيفي.
- ❖ صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوي الأداء الضعيف.
- ❖ كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.

5- صعوبات مالية:

- ❖ ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.
 - ❖ ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفي في حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.
- (آل مذهب، 2007) بتصرف.

ثالثاً: آليات تخطيط المسار الوظيفي:

1- الترقية الوظيفية:

يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى وأكثر صعوبة ومسؤولية وقد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة. (أبو شيخة، 2000، ص 184).

1-1 أهداف الترقية:

- ❖ تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمان والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدّم الوظيفي.
- ❖ التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة. (مصطفى، 2000، ص 417)
- ❖ توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين، لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

- ❖ الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- ❖ تساعد عملية الترقية المنظمة على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات فقدان أحد العاملين فيها.
- ❖ تعتبر وسيلة تنفيذية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة على مستويات مختلفة يتعلم فيها العامل الجيد كل يوم ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاته أو لقدراته. (القريوتي، 1990، ص 186)

2-1 أسس الترقية:

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

1. **الأقدمية:** حيث يتم المفضلة من بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أقدميتهم، فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة، واستخدام سياسة الترقية له عدة مبررات أو مزايا، أهمها: الموضوعية، مناسبتها، تقاليد وقيم المجتمع، فالشخص الأكبر سناً يتولى الوظائف الأعلى في المركز، ولو تمت الترقيات وفق مبادئ عادلة، فإنها تسهم في رفع مستوى مصداقية الإدارة وإنتاجية الموظفين.
2. **الكفاءة:** ولا شك أن الترقية على أساس الكفاءة مرغوب فيه من الناحية النظرية ولكن عملياً يعترى هذا الأساس صعوبات كثيرة، فلا يوجد مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة.
3. **الأقدمية مع الكفاءة:** تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية بمعنى أنه إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفضولة بينهم على أساس الكفاءة.

2- التدوير الوظيفي:

بعد التدوير الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء على نفس المستوى التنظيمي، أو على مستويات أعلى، وهو من الطرق الفعالة في توسيع إدراكات وأفاق المديرين، وإكسابه مهارات وقدرات ومعرف نتائج معايشتهم لوظائف متعددة. وعليه فالتدوير الوظيفي هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي. (بربر، 2008، 276)

2-1 أهداف التدوير الوظيفي:

1. **الحد من رتبة الوظيفة:** الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتبة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة، فإنه يسمح للموظفين بتجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على الأداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف.

- 2. تخطيط التعاقب:** مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم"، وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقادع شخص ما أو يترك المنظمة. الفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- 3. تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لموظفيها فإذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإخراج، ولذلك فإن ملاءمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.
- 4. تعريض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام
- 5. اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم:** اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتتفقون فيه، وهي واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءاتهم وقدراتهم ووضعهم فيما هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل.
- 6. تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العملية:** من خلال التدوير الوظيفي، يقوم المديرون بإعداد الموظفين مسبقاً ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة.
- (عزام، 2013، ص 13)

2-2 أنواع التدوير الوظيفي:

- التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
- التدوير الرئيسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية والسلطة وكذلك في الأهمية الوظيفية.
- التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

5. **التدوير الوظيفي في الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
6. **التدوير بين مديري الإدارات:** ويتم ذلك بأن يتم انتقال مدير ي إدارة للعمل كمديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
7. **التدوير القصير وال سريع:** يتم تدوير الموظفين حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
8. **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتنق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة. والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها. (علي، 2017)

3- التدريب:

يعد التدريب من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مهمة كانت طبيعة عملها، واحتياجاتها، والتدريب من الطرق المستخدمة في عملية تنمية معارف، ومهارات، وقدرات، وسلوكيات العاملين في الشركات. ومع التطور السريع والمتتابع في عصرنا الحالي، وفي طرق العمل وأساليبه، أصبح لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تظهر من خلال وجود إدارات متخصصة في التدريب تكون منبثقه من إدارة الموارد البشرية، أو تكون في بعض الأحيان منفصلة، أو مستقلة عنها، وذلك نتيجة الحاجة المتزايدة إلى تقليل الفجوة في معارف ومهارات وخبرات وسلوكيات العاملين، وجعلها أكثر موائمة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية، والخارجية لمنظماهم، ومع المسار الوظيفي الذي هو سلسلة من الخبرات، والترقيات، والفرص الوظيفية، والمرآكز، والوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته الوظيفية، وترتبط بجميع مراحلها بسلوكيات واتجاهات الفرد نحو الأعمال . وهنا يبرز دور مراحل عملية التدريب في ردم الفجوة والنقص في قدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وارتباط التدريب بتأهيل العاملين لشغل الوظائف في مجال عملهم مما يزيد في نموهم الوظيفي ووضوح الرؤية لمسارهم الوظيفي.

1-3 أهمية التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام آلات جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو غير ذلك فهناك فوائد واضحة بالنسبة للجميع ويمكن حصر هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة. (السالم وصالح، 2002،

ص(133)

1-1-3 أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

1. تحسين ربحية المنظمة.
2. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
3. تحسين معنوية العاملين.
4. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
5. تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
6. تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
7. تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
8. تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
9. الاقتصاد في النفقات.

2-1-3 أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

1. يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقرتهم على حل المشاكل.
2. يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع.
3. يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
4. يفتح المجال نحو الترقية والتقدّم.
5. يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
6. يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
7. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
8. يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

3- أنواع التدريب ومراحله:

تنوع أساليب وطرق التدريب وغالباً ما تقع ضمن مجموعتين هما: التدريب أثناء العمل والتدريب خارج مكان العمل بالإضافة إلى التدريب الفردي والتدريب الجماعي)، ولكل مجموعة من الأساليب سلبيات وإيجابيات ولكن المهم فيها أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف من التدريب. وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، أما مراحل العملية التدريبية فتتضمن الأركان التالية:

- خطيط عملية التدريب:** وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة: الفرد، الوظيفة والمنظمة.
- تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي:** وتشمل: تحديد أهداف البرنامج التدريبي، تحديد موضوعات البرنامج التدريبي، تحديد أساليب التدريب، تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي، تحديد المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم الجهد التدريبي:** تركز هذه المرحلة على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه. (الهيتي، 2003، ص 238)

4- الحوافز:

ويقصد بالتحفيز تلك الجهد التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجياتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (باجة، 2011، ص 24)

1-4 أنواع التحفيز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وعدة معايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك تختلف باختلاف العنصر البشري.

1-1-4 من حيث طبيعتها:

- حوافز مادية:** يعرف الحافز المادي بأنه ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح الخ، ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً كما أنه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين.
- حوافز معنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ونطليعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية (التدريب، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات).

2-1-4 من حيث المستفيد:

- الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حده، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

2. **الحوافز الجماعية:** وهي حواجز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على لا ينبعض عمله مع زملائه لأن ذلك يحدث ضرراً بالأهداف الرئيسية للعمل.

3-1-4 من حيث الأثر:

1. **الحواجز الإيجابية:** مثل: العلامة، المزايا الإضافية، خطابات الشكر، تقدير الإنجاز.
2. **العواجز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المسؤولين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً ي العمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. (عواريب، 2015، ص 10)

2-4 أهمية الحواجز:

تساهم عملية التحفيز في تحقيق نتائج إيجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل وتكون أهمية التحفيز في:

1. **زيادة الكفاءة في الأداء:** حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين من ناحية كمية المنتج أو الخدمة ومستوى الجودة.
2. **تخفيض الفاقد في العمل:** يشجع التحفيز العاملين على الحرص على الاستغلال الأمثل للموارد وعدم تضييع الوقت والجهد وبالتالي التقليل من التكاليف.
3. **إشباع حاجات العاملين:** تتسم حاجات الأفراد بالتنوع والتعدد يصعب على الأفراد تلبية بأنفسهم، مما يدفع الإدارة إلى توفيرها لهم حتى لا تؤثر على نشاطهم.
4. **الشعور بالعدالة:** تؤدي الحواجز العادلة في المؤسسة إلى خلق الشعور بالعدالة والثقة في الإدارة.
5. **رفع روح الولاء:** إذا شعر العامل بالعدالة في تقديم الحواجز والإنصاف، انطلاقاً من العدالة في التقييم فإنه سيزيد من ولائه للمؤسسة ويجدب العاملين إليها.
6. **تنمية روح التعاون:** يساهم التحفيز بدرجة كبيرة في تنمية روح التعاون والتكافل بين الأفراد بما يضمن تحقيق الأهداف المتكاملة الموكلة إليهم.
7. **تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع:** من الطبيعي جداً أن يؤدي الاهتمام بالعاملين والرغبة في تلبية حاجاتهم إلى تحسين صورتها أمام المجتمع وانجذاب العملاء إليها. (رایس، 2016، ص 82)

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات التي صيغت لتوسيع مفهوم الولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، وفيما يلي ذكر بعض التعريفات التي تناولت هذا الموضوع:

- ❖ الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك. (لبيض وعثماني، 2016، ص 35)
- ❖ حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبتها بالمحافظة على عضويتها فيها. (العطية، 2003، ص 103)
- ❖ هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها. (حريم، 1997، ص 107)
- ❖ الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي تتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها. (عويسة، 2008، ص 31)
- ❖ الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها. (السلعوس، 2008)
- ❖ شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عن انسجام مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود. (العتبي، 2008، ص 53)

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.

إن الولاء التنظيمي هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: (الأحمدي، 2004، ص 9)

1. التطابق: وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
2. الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
3. الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

تضع المنظمات في اعتبارها الولاء التنظيمي واحداً من الموضوعات الهامة التي ترتبط بتطوير المنظمة وتنمية سلوك العاملين فيها، وقد أدى لهذا الاهتمام المتزايد بالولاء التنظيمي عدة أسباب منها:

1. الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات للتبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الخاصة بالفرد مثل دوران العمل والغياب عن العمل، حيث أن الفرد صاحب الولاء أكثر بقاء في المنظمة وأقل تغييراً. (عبد البالقى، 2004، ص 182)
2. يعد ولاء الأفراد للمنظمة عامل هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها وذلك لتأثيره المباشر على مستوى الأداء.
3. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً لأنه يربط بين المنظمة والموظف لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة للموظفين. (الدوسري، 2005، ص 80)
4. يؤدي الولاء إلى سهولة استجابة المنظمة للتغيرات المختلفة، حيث يساعد الولاء على تقبل العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المنظمة هي مصلحتهم.
5. يدفع الولاء التنظيمي العاملين إلى احترام أخلاقيات وثقافة المنظمة وأخلاقيات المهنة ما يؤثر إيجاباً على صورة المنظمة في المجتمع المحلي.
6. سهولة استقطاب الكفاءات المنظمة، حيث يتأثر قرار الفرد بالانتماء إلى منظمة ما بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا وذلك لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة، ما يرغب الكفاءات في الانضمام إليها (العتبي، 2008، ص 79)

ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تحتفل صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدها واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي، 2004، ص 13)

ولكن رغم هذا الاختلاف فإن محتوى هذه الأبعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه ماير وآخرون (Meyer et. Al, 1993) حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1. **الولاء التنظيمي العاطفى:** ويكون هذا البعد لدى الفرد من مدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر

درجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للأخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

2. الولاء التنظيمي المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يتحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا يأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تنازل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً للتضليل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3. الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعيارى): ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساعدة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك للالتزام بأخلاق المهنة التي تحدّم عليه البقاء في المنظمة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك إجراءات يجب على المنظمة أن تتخذها قبل دخول الموظف للمنظمة وأنشاء تصميم الوظائف ومراعاة قيم وأهداف العاملين عند وضع السياسات والأهداف للمنظمة، وكذلك عند اختيار الموظفين لهذه الوظائف يجب على المنظمة اختبار الموظف الأكثر ولاء، كما أنه من الواضح أن المنظمة التي تهتم بالعمل المنظم والجاد وتحرص على معايير عالية من الجودة يجب أن تراعي وتحاذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل وكل ما من شأنه تطوير هذا الولاء.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كما يلي: (الوزان، 2006، ص 41)

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار وتأثير الحالة الاقتصادية،

حيث يزداد الولاء عند الركود والكساد وارتفاع مستوى البطالة وخوف الموظف على وظيفته، وينخفض مستوى الولاء عند تحسن الأوضاع وانخفاض نسبة البطالة وزيادة الفرصة أمام الموظفين للانتقال إلى منظمات أخرى.

2. خصائص الفرد: حيث يتأثر مستوى الولاء من موظف لأخر باختلاف خصائص هذا الموظف مثل:

أ. السن ومدة الخدمة: فقد دلت الدراسات أن السن ومدة الخدمة ترتبط بعلاقة طردية مع الولاء بحيث يزداد الولاء بزيادة كل منهما غالباً ما يكون هذا الولاء من النوع المستمر الذي ينتج من تراكم المصالح المشتركة على مدى السنين.

ب. مستوى التعليم: فقد يتناسب طردياً أو عكسياً، حيث يمكن أن يكون ارتفاع مستوى التعليم حافزاً للموظف على ترك العمل إذا كانت لديه فرص عمل أفضل خارج المنظمة بسبب ارتفاع المستوى العلمي للموظف، عندها يكون هذا التناقض عكسيّاً، أما عندما تكون طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف تتناسب مع قدراته العلمية فإن ذلك يزيد من مستوى الولاء لدى الموظف وبالتالي يكون التناقض طرديّاً.

ج. دوافع وقيم الأفراد: تؤثر على مستوى الولاء من جهة أن الأفراد الأكثر ولاءً للمنظمة هم الذين يعتمدون عليها في إشباع الحاجات وتحقيق التوقعات وذلك بما تقدمه هذه المنظمة من أعمال تساعدهم على إشباع الدوافع وخاصة دوافع الإنجاز.

3. خصائص الوظيفة: يؤثر مجال الوظيفة واستقلاليتها ودرجة التحدى بها والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية على مستوى الولاء بالإيجاب، أما الوظيفة التي تتسم بعدم الوضوح ودرجة عالية من التوتر والضغوط فإنها تؤثر بالسلب على الولاء لدى الموظف.

4. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: حيث العدالة والتناسب في الأجور وعدالة وسائل وإجراءات الترقية وجماعة العمل وسياسات الاختيار والتعيين العادلة للموظفين الجدد والإشراف ونمط القيادة إذا كان ديمقراطياً، كلها تؤثر إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي.

5. العوامل التنظيمية الأخرى:

أ. الهيكل التنظيمي اللامركزي: يزيد من نسبة الولاء للمنظمة لأنه يتيح درجة من الاعتماد على النفس والمسؤولية والاستقلالية في أداء الوظيفة والعكس صحيح.

ب. حجم المنظمة: فهناك من يقول إن حجم المنظمة يتناسب عكسياً مع الولاء وذلك لأن الحجم يتطلب جهداً أكبر من المنظمة والمدراء لتطوير سلوك العاملين والولاء عندهم مما يؤثر سلبياً على هذا الولاء، وهناك

من يرى أن حجم المنظمة يتاسب طردياً مع الولاء وذلك لجهة أنه كلما زاد الحجم زاد عدد الموظفين فازدادت الفرصة للترقية وبالتالي ازداد الولاء.

المبحث الرابع: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي.

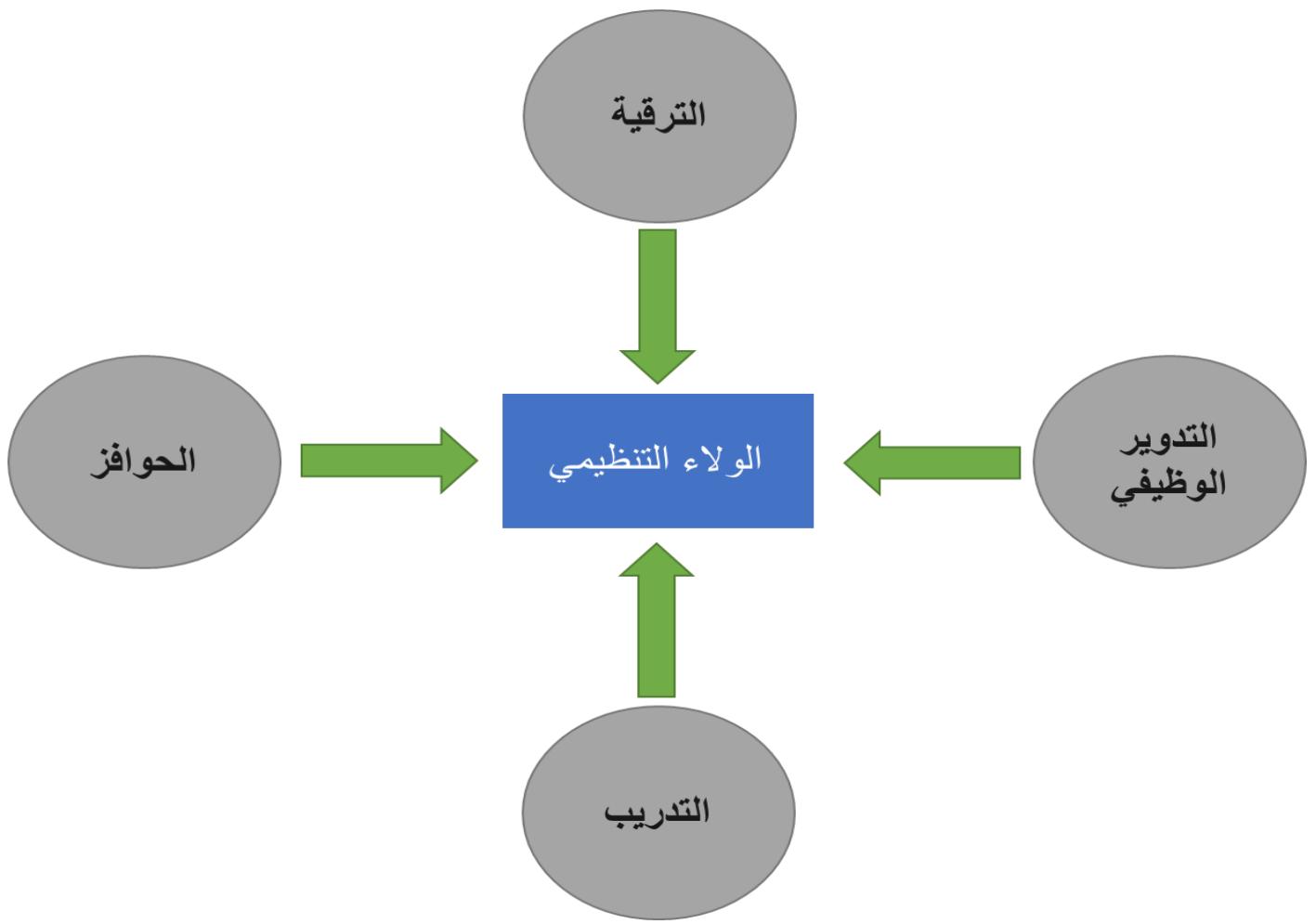
تظهر العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي جلية، من خلال أنشطة إدارة المسارات الوظيفية التي تستخدمها المنظمة للتحكم بالمسارات الوظيفية للعاملين لديها: (غريب، 2014، ص 83)

1- تستطيع المنظمة من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية، تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين والتأثير عليه عن طريق جعل العامل يشعر بالإنجاز من خلال المكافآت والثناء، ويتحمل مسؤولية العمل، وأن تطور المنظمة آليات ومحفوبي العمل باستمرار.

2- وتعد الترقية كأحد أدوات إدارة المسار الوظيفي مدعماً رئيساً للولاء التنظيمي للعاملين لأنها تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية، من خلال العلاوات على الأجر التي يستحقها العامل عند ترقيته لوظيفة أعلى، ومن خلال إشباع طموحه في الارتقاء لوظيفة أعلى تشبع حس المسؤولية وحب القيادة عنده.

3- تساعد آلية النقل والتدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات التي تعزز ثقتهم بالنفس وتحسن من أدائهم وتزيد من ولائهم للمنظمة، وذلك لشعور العامل بأهميته وأن له دوراً فاعلاً في المنظمة، خاصةً وأن عملية النقل قد تكون استجابة لرغبة العامل، الأمر الذي يزيد من حبه للإدارة لأنها تعمل على تحقيق رغباته ومساعدته في مواجهة ظروفه العائلية والاجتماعية، فقد يضطر العامل لتغيير مكان سكنه ويطلب من المنظمة نقله لفرع آخر أو مكان عمل قريب من سكنه الجديد، وبالتالي سيشعر العامل بأن المنظمة قد أسدت له خدمة كبيرة عندما حققت طلبه، وسيعمل جاهداً لرد الجميل لها وذلك بالأداء الجيد والولاء المرتفع.

4- ويعمل التدريب على زيادة معارف ومعلومات العامل، وستتوسع رؤيته وتحليله للأهداف ويصبح أكثر قدرةً على التعامل بحكمة مع المشكلات التي قد تواجهه في العمل، و تستطيع المنظمة استخدام عدة أشكال من التدريب، مثل: إتاحة الفرصة للعاملين لمتابعة تحصيلهم العلمي كالدراسات العليا مثلاً، ومن خلال اللقاءات الدورية مع العاملين، التي تعد وسيلةً لسماع آرائهم وشكاويهم حول العمل وآليات تطويره وتعبر عن التفاعل بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يشعرهم بارتباط الإدارة بهم وتلامحها معهم.



المصدر: من إعداد الباحث

من الناحية العلمية التي أظهرتها الدراسات السابقة يمكننا القول بأنه يوجد علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي بشكل عام وما سنقوم به في الفصل الثالث من خلال تحليل نتائج الاستبيان هو معرفة فيما إذا كانت هذه العلاقة موجودة في الأونروا أم لا وما مدى قوتها، وقياس أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية – التدوير الوظيفي – التدريب – الحوافز) في الولاء التنظيمي في المنظمة.

المبحث الخامس: لمحة عن الأونروا

تم تأسيس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1949، وهي مكلفة بتوفير المساعدة والحماية للفلسطينيين الذين يقارب عددهم 5 مليون نسمة، وتتمثل مهمتها في مساعدة اللاجئين الفلسطينيين في الأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية والضفة الغربية وقطاع غزة لتحقيق كامل إمكاناتهم في مجال التنمية البشرية، ريثما يتم التوصل إلى حل عادل لمحنتهم. تشمل خدمات الأونروا التعليم والرعاية الصحية والإغاثة والخدمات الاجتماعية والبنية التحتية وتحسين المخيمات والتمويل الصغير والمساعدات الإنسانية الطارئة. ويتم تمويل الأونروا بشكل شبه كامل من خلال التبرعات الطوعية.

في مجال الإغاثة والخدمات الاجتماعية:

تقوم الأونروا بمساعدة اللاجئين الفلسطينيين في تلبية احتياجاتهم الأساسية، وتساعدهم في تطوير اعتمادهم على ذاتهم من خلال التنمية الاجتماعية، وخصوصاً النساء والأطفال والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، وذلك من خلال العمل على إدماج تلك الفئات المهمشة في المجتمع وتمكينهم. كما يوفر برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية المساعدة المالية والعينية لجميع اللاجئين الفلسطينيين القيمين في الجمهورية العربية السورية، ويسعى البرنامج إلى جعل سبل الوصول إلى الخدمات متاحة لجميع اللاجئين الفلسطينيين.

في المجال الصحي:

قدمت الأونروا الرعاية الصحية الأساسية للاجئين المسجلين من خلال شبكة متضمنة 125 عيادة خارجية استقبلت 8.8 مليون مريض في عام 2004. وتشتمل الخدمات الصحية على تقديم الرعاية الطبية ومنع الأمراض والسيطرة عليها، والاهتمام بصحة الأمهات والأطفال وإرشادات تنظيم الأسرة. كما تشمل أيضاً على خدمات الصحة البيئية لساكني المخيمات، وذلك من خلال العمل على التخلص من مياه المجاري، وإدارة مياه الأعاصير الزائدة، وتوفير مياه الشرب الآمنة، وجمع الفضلات والتخلص منها، ومكافحة الحشرات والقوارض.

في مجال التعليم:

1. توفير معلمين مدربين تدريباً جيداً، ويتمتعون بالحوافز في مدارس متعددة.
2. وصول متساوي لكافة الأطفال بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي وقدرتهم وظروفهم الصحية ووضعهم الاجتماعي والاقتصادي.
3. تقديم منهاج وثيق الصلة يمكن الوصول إليه.
4. تأمين بيئة مدرسية وصفية ملائمة.
5. توفير مصادر تعليمية محسنة بشكل جيد، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الحديثة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية في الدراسة والمعالجة الإحصائية

أولاً: منهج البحث وإجراءاته.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أقسام الاستبيان.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

سادساً: ثبات عبارات الاستبيان.

سابعاً: خصائص أفراد العينة.

ثامناً: تحليل محاور الدراسة.

تاسعاً: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: منهج البحث وإجراءاته:

لما كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي، وبناء على طبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر هذا المنهج من أساليب البحث العلمي، وهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في منظمة الأونروا في سوريا / منطقة دمشق / مكاتب الرئاسة العامة والبالغ عددهم 320 موظفاً.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في مكاتب رئاسة الأونروا في دمشق، من دوائر ووظائف مختلفة وبمواصفات ديمografية متعددة ونظرًا لكبر حجم العينة اختار الباحث أن يكون حجم العينة المستهدفة الكلية 75 فرداً.

وقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد المجتمع المحدد الكترونياً، وف تم استرداد 64 استبيان مكتمل وقابل للتحليل، تم إدخالها على برنامج SPSS v23 لتحليل البيانات.

رابعاً: أقسام الاستبيان:

1- المحور الأول (تخطيط المسار الوظيفي):

تم تصميمه بالاستناد إلى عدة دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث وخصوصا دراسة (غريب، 2014) وتمت دراسته من خلال مجموعة من الأبعاد التي تحده (الترقية، التدوير الوظيفي، التدريب، الحافز).

وقد حوى الاستبيان على 6 عبارات لكل بعد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي كما يلي:

- الترقية: من العبارة 1 إلى 6:

جدول (1/3): عبارات بعد الترقية

العبارة	الترتيب
يوجد في الأونروا نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل.	1
توفر الأونروا فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	2
تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها.	3
اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية.	4
تحتار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية.	5
لدي احتمالية مرتفعة في الحصول على ترقية في الأونروا.	6

- التدوير الوظيفي: من العبارة 7 إلى 12:

جدول (2/3): عبارات بعد التدوير الوظيفي

العبارة	الترتيب
تطبق الأونروا سياسة التدوير بين المناصب في تخطيطها للمسارات الوظيفية.	7
يتم التدوير الوظيفي بناء على خبرة الموظف.	8
يتم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مستمر.	9
يتحقق التدوير الوظيفي العادلة بين الموظفين.	c
يعمل تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات.	11
الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء	12

- التدريب: من العبارة 13 إلى 18:

جدول (3/3): عبارات بعد التدريب

العبارة	الترتيب
توفر الإدارة العليا في الأونروا الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية.	13
يتم الاستعانة بمدربي مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.	14
يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبي وحسب تصوراتي لاحتياجاتي التحاقى في الدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطور مسارى الوظيفي.	15
يتم الربط بين نتائج تقييم الأداء وتوفير الفرص التدريبية.	16
تستخدم الأونروا نظام التدريب الإلكتروني ضمن برنامجها التدريبي.	17
	18

- الحوافز: من العبارة 19 إلى 24:

جدول (4/3): عبارات بعد التحفيز

العبارة	الترتيب
تلتزم الأونروا بسياسة تحفيز واضحة.	19
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي ويحقق حاجاتي.	20
سياسة الحافز المطبقة في الأونروا سياسة عادلة.	21
معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.	22
تهتم الإدارة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية.	23
يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته.	24

المotor الثاني: مقياس الولاء التنظيمي:

تم تصميمه بالاستناد إلى مقياس معتمد بعدة دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث وتمت دراسته من خلال مجموعة من الأبعاد التي تحدده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).

وقد حوى الاستبيان على 6 عبارات لكل بعد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي كما يلي:

- الولاء العاطفي: من العبارة 25 إلى العبارة 30:

جدول (5/3): عبارات بعد الولاء العاطفي

العبارة	الترتيب
أشعر بالسعادة من خلال عملي الحالي بالأونروا.	25
أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أتحدث عن الأونروا أمام الآخرين.	26
أعتبر أن مشكلات الأونروا وكنها مشكلاتي الخاصة.	27
لدي الرغبة الدائمة للعمل بالأونروا من أجل تحقيق أهدافها.	28
أدفع عن الأونروا بشكل دائم دون أن يطلب مني ذلك.	29
لدي الاستعداد التام لبذل جهد إضافي لنجاح الأونروا.	30

- الولاء المستمر: من العبارة 31 إلى العبارة 36:

جدول (6/3): عبارات بعد الولاء المستمر

العبارة	الترتيب
بقائي في الأونروا يعود إلى إشباع رغباتي وحاجاتي المادية.	31
في حال تركت العمل في الأونروا سأتحمل الكثير من التكاليف المادية.	32
في حال تركت العمل في الأونروا سيحدث تغيرات في حياتي الوظيفية.	33
تقدّم لي الأونروا مزايا ومنافع مادية تحفزني على الاستمرار.	34
بقائي وتمسكي بالعمل في الأونروا حالياً سيكتبني الكثير في المستقبل.	35
لدي الرغبة في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.	36

- الولاء المعياري: من العبارة 37 إلى العبارة 42:

جدول (7/3): عبارات بعد الولاء المعياري

العبارة	الترتيب
تحقق أهدافي عندما تتحقق أهداف الأونروا.	37
تنتفق قيمي مع قيم الأونروا.	38
ترتبطني بعملي في الأونروا رابطة أدبية يجعلني أتمسك بها.	39
تغير وضعي الوظيفي لضرورات العمل لن يدفعني لترك الأونروا.	40
في حال حصولي على عقد في منظمة أخرى وبميزاًها أفضل فلن أترك العمل.	41
أشعر أن لدى التزام بالاستمرار للعمل في الأونروا.	42

3- المحور الثالث: البيانات الشخصية:

وقد حوى هذا المحور على 5 عبارات وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في الأونروا) وتبدأ العبارات الخاصة بالبيانات الشخصية من العبارة 43 إلى العبارة 47 كما يلي:

جدول (3): عبارات البيانات الشخصية

العبارة	الترتيب
الجنس.	43
العمر.	44
المؤهل العلمي.	45
المسمى الوظيفي.	46
عدد سنوات العمل في الأونروا.	47

وتم استخدام مقياس لايكرت الخماسي ضمن المستويات التالية:

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

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS V23 لتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في البحث:

- 1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقياس مدى ثبات الاستبيان.
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وذلك لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو عبارة ونسبتها المئوية، وكذلك استعمال المتوسطات الحسابية لمعرفة أي فئة تتنمي إليها أغلب إجابات العينة المدروسة، كما تم الحصول على الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الإجابات حول الوسط الحسابي.
- 3- معامل الارتباط: لدراسة مدى ارتباط محاور ومعاملات الدراسة فيما بينهم.
- 4- One sample T test: لمعرفة اتجاه محاور الدراسة.
- 5- تحليل الانحدار البسيط: استخدم لدراسة العلاقات الخاصة بفرضيات الدراسة.
- 6- One Way ANOVA: يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الدلالة الإحصائية لأثر الفروقات الديموغرافية (العمر ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنظمة) تجاه المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

سادساً: ثبات عبارات الاستبيان:

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة، وكانت نتيجة الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9/3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الدراسة.

معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
0.776	6	الترقية
0.705	6	التدوير الوظيفي
0.707	6	التدريب
0.810	6	الحوافز
0.878	6	الولاء العاطفي
0.701	6	الولاء المستمر
0.825	6	الولاء المعياري
0.936	42	الإجمالي

يتبيّن من الجدول السابق بأن معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.701 في محور الولاء المستمر وبين 0.879 في محور الولاء العاطفي والمعامل الإجمالي بلغ 0.938 أي أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بثبات يتجاوز حد الـ 60% الذي يعدّ مقبول لاعتماد الاستبيان. ويمكن تفسير نتائج معامل الثبات الإجمالي بأن هذا الاستبيان لو تم إعادة توزيعه على نفس العينة وبنفس الشروط فإننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة 93.7% وهي نسبة مرتفعة.

سابعاً: خصائص أفراد العينة:

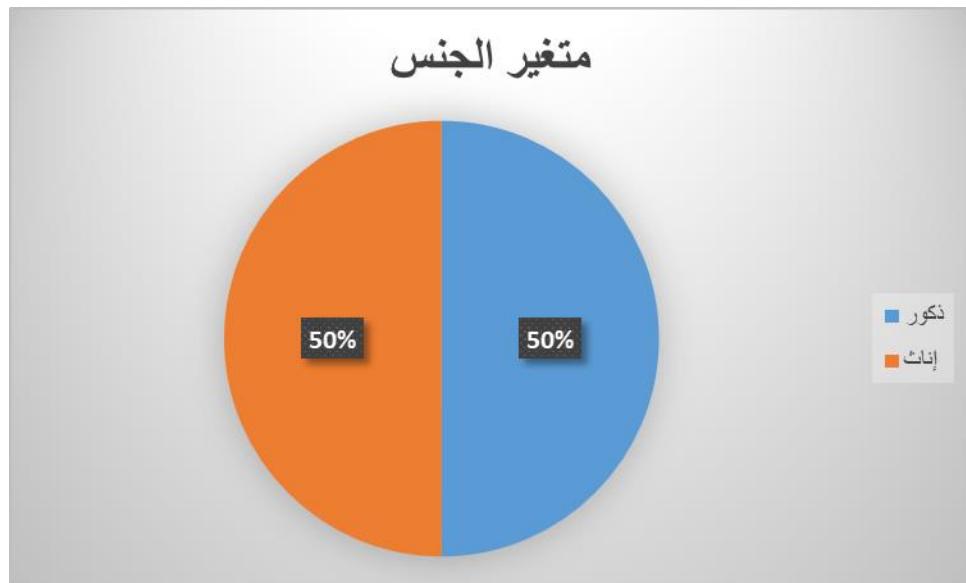
1- متغير الجنس:

جدول (10/3): متغير الجنس.

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	32	50.0	50.0	50.0
أنثى	32	50.0	50.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

نجد من الجدول تساوي عدد الذكور والإإناث في العينة وما يفسر هذه النتيجة هو مبدأ الأونروا في المساواة بين الجنسين.

الشكل (1/3): نسب توزع الذكور والإناث ضمن أفراد العينة.



2- متغير العمر:

جدول (11/3): متغير العمر.

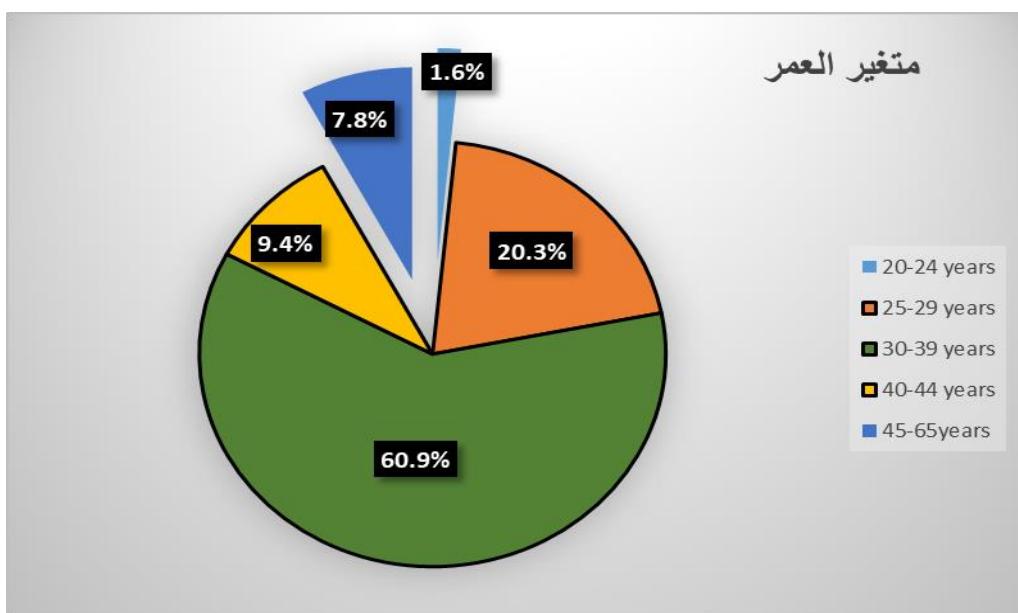
العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-24 years	1	1.6	1.6	1.6
25-29 years	13	20.3	20.3	21.9
30-39 years	39	60.9	60.9	82.8
40-44 years	6	9.4	9.4	92.2
45-65years	5	7.8	7.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

يتضح من الجدول السابق بأن 82.8 % من أفراد العينة دون الـ 40 سنة أي أنهم من الشريحة الشابة التي تتصرف بالإنتاجية العالية عموماً، أما من حيث تقسيم مراحل الحياة الوظيفية كما جاء في الفصل الثاني من هذه الدراسة اعتماداً على (أبو بكر، 2004، ص230) فإن 90.6 % من المستجيبين ما زالوا يعيشون في مرحلة التأسيس للمسار الوظيفي بمراحله الثلاثة وتتوزع نسبتهم كما يلي:

- 20.3 % يعيشون مرحلة التجريب (25-29 سنة).
- 60.9 % ضمن مرحلة الاستقرار والنمو (30-39 سنة).

- 9.4 % يمر في مرحلة أزمة منتصف المسار الوظيفي (40-44) سنة.

الشكل (2/3): نسب توزع الفئات العمرية ضمن أفراد العينة.



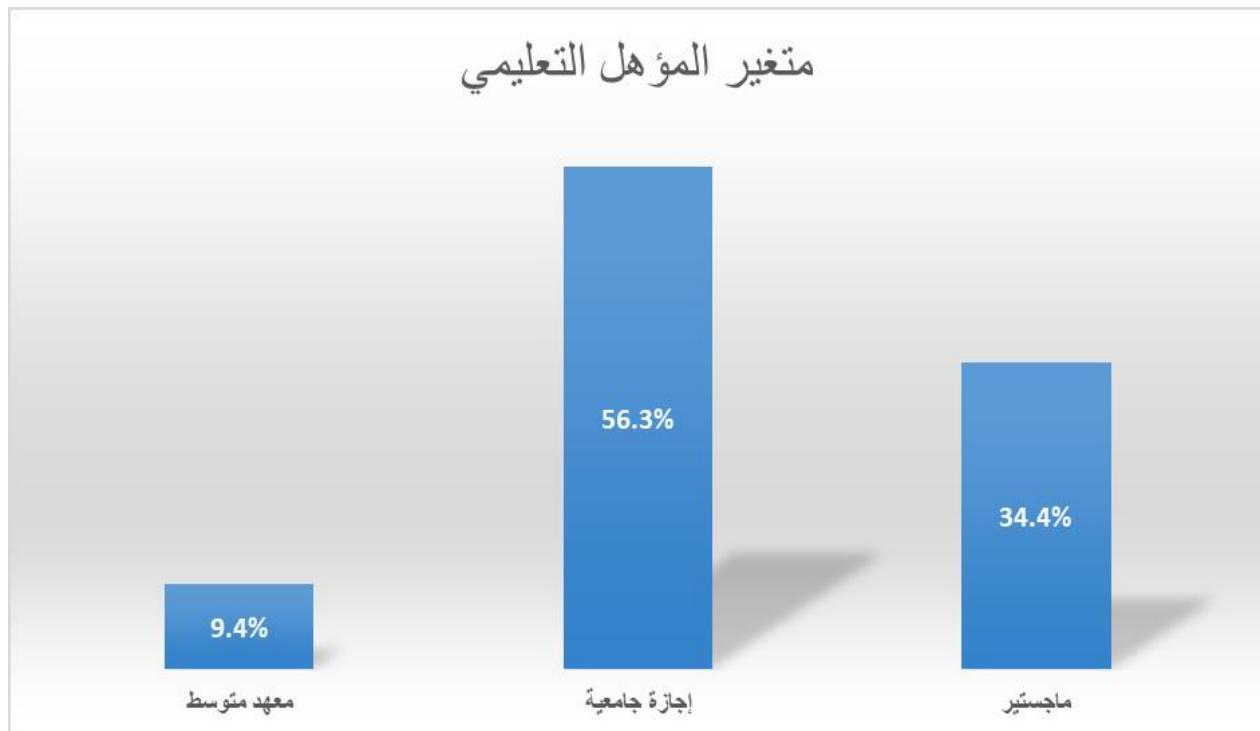
3- متغير المؤهل العلمي:

جدول (12/3): متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معهد متوسط	6	9.4	9.4	9.4
إجازة جامعية	36	56.3	56.3	65.6
ماجستير	22	34.4	34.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة بنسبة 56.3 % يحملون شهادات جامعية و 34.4 % لديهم تعليم عالي أي ما مجموعه 90.6 % للفئتين وهذا يدل على اعتماد الأونروا على الكفاءات العلمية العالمية نظراً لمستوى العمل العالي الذي تقوم به وللمهام التي ت وكلها إلى العاملين فيها.

الشكل (3/3): نسب توزع فئات المؤهل العلمي ضمن أفراد العينة.



4- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (13/3): متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	48	75.0	75.0	75.0
قائد فريق	9	14.1	14.1	89.1
مدير	7	10.9	10.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول أن الموظفين يشكلون 75 % من أفراد العينة ولكن عدد المشرفين المتوزعين على مستويين إداريين ومجموعهما بنسبة 25 % يفسر توزيع المسؤوليات والمهام بين كل مستوى إداري لضمان عملية إشرافية أكثر دقة وضمان سير العمل على النحو المطلوب أيضاً.

5- متغير عدد سنوات العمل في الأونروا:

جدول (14/3): متغير عدد سنوات العمل في الأونروا.

عدد سنوات العمل في الأونروا				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-3 years	12	18.8	18.8	18.8
4-6 years	20	31.3	31.3	50.0
7-9 years	13	20.3	20.3	70.3
10-12 years	11	17.2	17.2	87.5
More than 12 years	8	12.5	12.5	100.0
Total	64	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول بأن من يعملون في الأونروا منذ ستة سنوات وما دون يشكلون 50% من العاملين وهذا ما يفسره الباحث باستعانة الأونروا ببطاقات بشرية جديدة لتنستطيع تغطية التوسع في مهامها الذي طرأ خلال الأزمة التي مررت بها سوريا.

ثامناً: تحليل محاور الدراسة:

تم تحديد دوال الفئات في مقياس لايكيرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس كالتالي:
المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في درجات المقياس: $4 - 1 = 3$.
طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس = $3 / 4 = 0.75$.

بعد إضافة طول الفئة إلى القيمة الأصغر في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية ومعانيها تكون كالتالي:

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.80 – 1.00
غير موافق	2.60 – 1.81
محايد	3.40 – 2.61
موافق	4.20 – 3.41
موافق بشدة	5.00 – 4.21

تم اختبار العبارات وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات على العبارات وقياس درجة الموافقة عليها بناء على الجدول السابق الذي يحدد درجة الموافقة بموجب المتوسط الحسابي. وقد تم ترتيب العبارات وفق درجة القبول من الأكبر إلى الأصغر وليس كما تم ترتيبها في الاستبيان.

1- المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي:

اعتمدت هذه الدراسة على دراسة تخطيط المسار الوظيفي بناء على أربعة أبعاد (الترقية، التدوير الوظيفي، التدريب، الحوافز) وفيما يلي دراسة كل بعد من هذه الأبعاد على حده:

1- الترقية:

جدول (3/15): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الترقية.

سلسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها.	3.91	0.830	موافق
4	اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية.	3.67	1.040	موافق
5	تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية.	3.00	1.054	محايد
6	لدي احتمالية مرتفعة في الحصول على ترقية في الأونروا.	2.89	0.978	محايد
1	يوجد في الأونروا نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل.	2.8	1.026	محايد
2	توفر الأونروا فرص عادلة لعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	2.61	1.048	محايد
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لـ لعبارات بعد الترقية ككل				0.686
3.15				محايد

نجد أن الانحراف المعياري في معظم العبارات أكبر من 1 وهذا التفاوت في الإجابات يعود إلى أن الأونروا تعتمد في عملية الترقية على نظام المسابقات وليس على الأقدمية أو الكفاءة، ويرى الباحث أن من أجاب بعدم الموافقة أو الحياد لم يتقدم لمسابقات الترقية التي تعلن عنها الإدارة ، وهي الآلية التي تعتمد بها الأونروا في نظام الترقية مما جعلها تحتل المرتبة الأولى بمتوسطات بعد الترقية كما جاء في العبارة رقم 3، فمتوسط هذه العبارة 3.91 الذي يشير إلى الموافقة كما هو موضح في الجدول السابق بينما نجد معظم أفراد العينة اتجهت إجاباتها نحو الحياد في العبارة رقم 2 التي تحمل أقل متوسط بين العبارات وذلك يعود لأنه من الممكن أن يقبل من هم خارج المنظمة لشغل الوظيفة المعلنة في حال كانت كفأته أكبر من المتقدمين من داخلها مما يجعل العاملين في الأونروا يشعرون بعدم العدل في توفير فرص الترقية.

أما عن متوسط بعد الترقية ككل فإننا نلاحظ أنه كان بقيمة 3.15 أي أن أفراد العينة لهم موقف حيادي منه وهذا ما يفسره الباحث بأن ليس كل أفراد العينة تعرضوا لتجربة الترقية كما يظهر من الانحرافات العالية بمعظم إجاباتهم عن هذا المحور التي تدل على انقسام بين أفراد العينة حول هذا البعد.

2- التدوير الوظيفي:

جدول (16/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد التدوير الوظيفي.

سلسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة.	4.05	0.722	موافق
11	يعلم تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات.	3.89	0.715	موافق
10	يتحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.	3.77	0.988	موافق
8	يتم التدوير الوظيفي بناءً على خبرة الموظف.	2.69	1.067	محايد
7	تطبق الأونروا سياسة التدوير بين المناصب في تخطيطها للمسارات الوظيفية.	2.67	1.009	محايد
9	يتم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مستمر.	2.41	0.886	غير موافق
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لبعد التدوير الوظيفي ككل				محايد
0.577				

نجد في الجدول أن العبارة رقم 9 تحمل أقل المتوسطات في هذا البعد ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأونروا لم تطبق سياسة التدوير الوظيفي إلا لمرة واحدة واستمرت عاماً واحداً فقط.

يدل الانحراف المعياري في العبارات (7 و 8) الذي كان أكبر من الـ 1 على تفاوت الإجابات حول الآلية التي استخدمتها في اختيار من وقع عليهم التدوير كما جاءت نتيجة العبارة رقم 8، وما يفسر الاختلاف في الإجابات على العبارة رقم 7 هو أن المنظمة لم تعلن إن كانت ستعيد تجربة التدوير الوظيفي في المستقبل.

كما أن العبارات (12، 11، 10) على التوالي حملت أكبر المتوسطات مما يدل على رغبة العاملين في الأونروا لإعادة تجربة التدوير الوظيفي لزيادة إحساسهم بالانتماء للمنظمة وزيادة مهاراتهم وسد النقص فيها و لتحقيق العدالة فيما بينهم.

في حال نظرنا إلى بعد التدوير الوظيفي ككل سنجد أن متوسط الإجابات كان يميل للحياد الذي يفسره الباحث عن غموض هذه التجربة التي أقيمت في الأونروا ولم تكرر حتى الآن ولم تعلن الأونروا عن نيتها في إعادةتها.

3- التدريب:

جدول (17/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب.

سلسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	تستخدم الأونروا نظام التدريب الإلكتروني ضمن برنامجها التدريبي.	4.67	0.536	موافق بشدة
13	توفر الإدارة العليا في الأونروا الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية.	4.61	0.681	موافق بشدة
14	يتم الاستعانة بمدربي مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي.	4.44	0.889	موافق بشدة
16	التحاقى في الدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطور مسارى الوظيفي.	3.95	0.653	موافق

موافق	0.963	3.84	يتم الربط بين نتائج تقييم الأداء وتوفير الفرص التدريبية.	17
موافق	0.947	3.73	يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبي وحسب تصوراتي لاحتياجاتي التدريبية.	15
موافق بشدة	0.507	4.21	المتوسط الموزون والانحراف المعياري بعد التدريب ككل	

العبارة 18 التي تحمل أكبر متوسط بمقدار 4.67 تدل على استخدام الأونروا لنظام التدريب الإلكتروني ويرى الباحث أن السبب في ذلك هو أولاً عدم قدرة المنظمة على القيام بالدورات التقليدية بسبب الأزمة التي كانت تشهدها سوريا والتي كانت تحول في بعض الأحيان من وصول المتدربين إلى موقع التدريب فاختارت الأونروا التدريب الإلكتروني كحل بديل، وثانياً بسبب ما تتمتع به الدورات الإلكترونية من مواكبة لحداثة التقنيات المستخدمة.

كما دلت العبارة 13 على ارتفاع الميزانية التي ترصدها الأونروا للقيام بالدورات التدريبية وهذا أيضاً ما تم تأكيده في العبارة 14 من حيث الاستعانة بمدربي مؤهلين للوصول بالعاملين إلى مستوى عالي من المهارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

أما عن العبارة 16 كان المتوسط فيها يدل على إدراك العاملين على أن التدريب سيكسبهم مهارات جديدة تزيد من فرص ترقيتهم في الأونروا التي تتبع آلية المسابقات في نظام الترقية الخاص بها.

وأكيدت العبارات 17 و15 على دقة الأونروا في اختيار الدورات التدريبية التي تخضع العاملين لها لسد النقص في المهارات التي تراه الإداره من خلال تقييم الأداء من جهة والمهارات التي يشعر العامل أنه بحاجتها من جهة أخرى.

نلاحظ من نتائج بعد التدريب ككل ارتفاع عام في متوسطات كل العبارات مما يدل على أن الأونروا تهتم كثيراً بالبرامج التدريبية بشتى أنواعها.

4- الحوافز:

جدول (18/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الحوافز.

تسلاسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي ويحقق حاجاتي.	4.05	0.844	موافق
19	تلزم الأونروا بسياسة تحفيز واضحة.	3.86	0.814	موافق
21	سياسة الحوافز المطبقة في الأونروا سياسة عادلة.	3.83	0.846	موافق
24	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته.	2.98	0.968	محايد
23	تهتم الإداره بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية.	2.77	1.151	محايد
22	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لنوعي الأداء المتميز.	2.55	0.907	غير موافق
المتوسط الموزون والانحراف المعياري بعد الحوافز ككل				محايد
		3.34	0.665	

الجدول السابق يشير إلى اتفاق معظم أفراد العينة عن رضاهم على الأجر الذي يتلقاونه كما جاء في العبارة 20 أما العبارة 19 التي جاءت في المرتبة الثانية من أوزان المتوسطات بعد الحوافز تشير إلى موافقة أفراد العينة بمتوسط 3.86 على أن سياسة التحفيز في الأونروا هي سياسة واضحة ويرى الباحث السبب في ذلك إلى أن التحفيز في الأونروا وخصوصاً المادي منه يتم بشكل دوري ومعلوم.

أما العبارة التي كانت بالمرتبة الأخيرة هي العبارة 22 ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الأونروا تمنح الحوافز المادية على شكل زيادة في الراتب الشهري كل ثلاثة سنوات لجميع العاملين فيها حتى وإن بقي الموظف في نفس المسمني الوظيفي ويقوم بذلك المهام الموكلة إليه كنوع من أنواع التحفيز المادي بغض النظر عن التميز في الأداء.

نلاحظ الانحراف المعياري الذي تجاوز الـ 1 في العبارة 23 والذي يدل على تفاوت كبير بين إجابات أفراد العينة ويفسره الباحث على أن رفع الروح المعنوية تعتمد على الصفات الشخصية للمدير المباشر وقدرته على التواصل الإيجابي الفعال مع المرؤوسين.

في حال نظرنا إلى بعد الحوافز كل نجد أنه كان بنتيجة محايدة تميل إلى الموافقة ويوضح منه أن التحفيز المادي بالعبارات (20، 19، 21) يطغى بنسبة جيدة عن التحفيز المعنوي بالعبارات (23، 24).

5- محور تخطيط المسار الوظيفي ككل:

جدول (19/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي.

المotor	محور تخطيط المسار الوظيفي ككل	الحوافز	التدريب	التدوير الوظيفي	الترقية	المحور
المتوسط	3.48	4.21	3.24	3.15	0.686	0.503
الانحراف المعياري	0.503	0.507	0.577	0.665	0.577	0.686
محور تخطيط المسار الوظيفي ككل						

تبين من خلال دراسة إجابات أفراد العينة المدروسة أن هناك موقف حيادي على الإجابات الخاصة بالأبعاد (الترقية، التدوير الوظيفي، الحوافز) وتبين أيضاً توافق بعد التدريب بشكل كبير، ويمكننا القول أنه يوجد مستوى مقبول من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة بأبعادها المعتمدة في الدراسة.

ولكن ما يظهر بوضوح هو أن التدريب يشغل الحيز الأكبر من سياسة الأونروا لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها من خلال إكسابهم مهارات جديدة تجعلهم أقرب للترقية التي بدورها ستعود بالتحفيز المادي والمعنوي على العاملين.

2- المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

تم تقسيم الولاء التنظيمي في هذه الدراسة إلى ثلاثة أبعاد (الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي المعياري) وسيتم تفسير عبارات كل بعد منها على حده:

1- الولاء التنظيمي العاطفي:

جدول (20/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء التنظيمي العاطفي.

سلسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	لدي الاستعداد التام لبذل جهد إضافي لنجاح الأونروا.	4.20	0.801	موافق بشدة
27	أعتبر أن مشكلات الأونروا وكأنها مشكلاتي الخاصة.	3.88	0.745	موافق
28	لدي الرغبة الدائمة للعمل بالأونروا من أجل تحقيق أهدافها.	3.88	0.968	موافق
29	أدفع عن الأونروا بشكل دائم دون أن يطلب مني ذلك.	3.88	0.787	موافق
25	أشعر بالسعادة من خلال عملي الحالي بالأونروا.	3.81	0.924	موافق
26	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أتحدث عن الأونروا أمام الآخرين.	3.77	0.972	موافق
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لبعد الولاء التنظيمي العاطفي ككل				0.687

من الجدول نستطيع القول بشكل عام أن الأونروا تحظى بولاء عامليها العاطفي بنسبة جيدة حيث نجد أن جميع العبارات حظيت بموافقة أفراد العينة بمتوسطات متقاربة باستثناء العبارة 30 التي جاءت في المرتبة الأولى والتي أبدى فيها المستجيبين عن استعدادهم التام لبذل جهد إضافي في سبيل نجاح الأونروا.

2- الولاء التنظيمي المستمر:

جدول (21/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء التنظيمي المستمر.

سلسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
32	في حال تركت العمل في الأونروا سأتحمل الكثير من التكاليف المادية.	4.23	0.771	موافق بشدة
33	في حال تركت العمل في الأونروا سيحدث تغيرات في حياتي الوظيفية.	4.16	0.623	موافق
34	تقدي لي الأونروا مزايا ومنافع مادية تحفزني على الاستمرار.	4.11	0.857	موافق
35	بقائي وتمسكي بالعمل في الأونروا حالياً سيكبسني الكثير في المستقبل.	3.92	0.878	موافق
36	لدي الرغبة في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.	3.91	0.868	موافق
31	بقائي في الأونروا يعود إلى إشباع رغباتي وحاجاتي المادية.	3.67	1.024	موافق
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لبعد الولاء التنظيمي المستمر ككل				0.535

نجد من الجدول بأن العبارة 32 تأتي في المرتبة الأولى من حيث وزن المتوسط الخاص بها وهذا ما يشير إلى مدى إدراك أفراد العينة عن الصعوبات التي ستقابلهم في حالة ترك العمل في الأونروا والانتقال إلى منظمة أخرى مما يجعلهم يتمسكون بعملهم وبذل الجهد للبقاء فيه.

أما العبارة 33 الذي يدل المتوسط الحسابي لها على إحساس أفراد العينة بأن في حالة انتقالهم للعمل في منظمة أخرى سيعودون في مسارهم الوظيفي إلى نقطة البداية مما يتطلب منهم بذل مجهود إضافي ليعودوا إلى وضعهم الوظيفي في الأونروا.

من متوسط العبارة 31 وهو الأقل في متوسطات عبارات الولاء المستمر ومن الانحراف المعياري فيها الذي تجاوز الـ 1 نجد أن الإجابات انقسمت إلى شريحتين: الأولى مستمرة بالعمل في الأونروا لأنها تقوم بإشباع رغباتهم وحاجاتهم بشكل عام ومنها الحاجة المادية، بينما الثانية يعود استمرارها بالعمل فقط لإشباع الحاجات المادية.

من الواضح من نتائج بعد الولاء التنظيمي المستمر أن أفراد العينة يدركون تماماً الفاندة التي تعود عليهم من خلال استمرارهم بالعمل في الأونروا.

3- الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي):

جدول (22/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء التنظيمي المعياري.

سلسل	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
39	ترتبطني بعملي في الأونروا برابطة أدبية تجعلني أتمسك بها.	3.94	0.710	موافق
38	تنوافق قيمي مع قيم الأونروا.	3.91	0.750	موافق
37	تحتفق أهدافي عندما تتحقق أهداف الأونروا.	3.86	0.753	موافق
42	أشعر أن لدى التزام بالاستمرار للعمل في الأونروا.	3.70	0.920	موافق
40	تغير وضعي الوظيفي لضرورات العمل لن يدفعني لترك الأونروا.	3.67	0.927	موافق
41	في حال حصولي على عقد في منظمة أخرى وبمزايا أفضل فلن أترك العمل بالأونروا.	2.73	1.250	محايد
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لبعد الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي) ككل				
		3.64	0.660	موافق

نستنتج من العبارات (37-38-39) بأن أفراد العينة مرتبطون برابطة أدبية وأخلاقية تدفعهم للاستمرار للعمل في الأونروا فضلاً عن اتفاق قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة والأهداف الموحدة التي تجمعهم معها.

أما العبارة 41 التي اتخذ نحوها أفراد العينة موقف الحياد يعود إلى رغبة بعض العاملين في الانتقال إلى منظمات أكثر ملاءمة لتحسينهم العلمي وأكثر تلبية لطموحاتهم الوظيفية والشخصية وهذا ما يفسر الانحراف الواضح في إجاباتهم على هذه العبارة الذي كان أكبر من الـ 1.

4- محور الولاء التنظيمي ككل:

جدول (23/3): المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات محور الولاء التنظيمي.

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الولاء التنظيمي العاطفي	3.90	0.687	موافق
الولاء التنظيمي المستمر	4.00	0.535	موافق
الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي)	3.64	0.660	موافق
محور الولاء التنظيمي ككل	3.85	0.531	موافق

تبين من خلال دراسة إجابات أفراد العينة المدروسة أن هناك موافقة على الإجابات بشكل عام وهناك اختلاف بسيط في مستوى القبول، ولكنها تبقى جيدة بحيث يمكننا القول إنه يوجد مستوى جيد من الولاء التنظيمي في المنظمة بأبعادها المعتمدة في الدراسة.

تاسعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخطيط المسار الوظيفي بأبعاده الأربع (الترقية والتذوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية. تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وما مدى هذه الارتباطات.

جدول (24/3): اختبار الفرضية الأولى.

Correlations						
		الترقية	التذوير	التدريب	الحوافز	تخطيط المسار الوظيفي
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.466**	.586**	.610**	.547**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

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

تفسير النتائج:

- هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد خطيط المسار الوظيفي وأبعاد الولاء التنظيمي وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.
- إن الارتباط الأقوى بين أبعاد خطيط المسار الوظيفي وبين الولاء التنظيمي بشكل عام هو التدريب.

النتيجة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخطيط المسار الوظيفي بأبعاده الأربع (الترقية والتذوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

2- اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخطيط المسار الوظيفي ببعاده الأربع (الترقية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية
لاختبار هذه الفرضية سنقوم بتحليل الفرضيات الفرعية الأربع المكونة لها

1/2 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الترقية) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

للوصول إلى نتيجة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث تم إدخال الترقية كمتغير مستقل،
ووالولاء التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (25/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.217	.205	.47326
a. Predictors: (Constant), الترقية				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.857	1	3.857	17.221	.000 ^b
Residual	13.886	62	.224		
Total	17.774	63			
a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي b. Predictors: (Constant), الترقية					

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.711	.280		9.688	.000
الترقية	.361	.087	.466	4.150	.000
a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي					

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0.217) أي أن الترقية تمثل 21.7 % من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي.
- من جدول ANOVA نجد أن قيمة مستوى الدلالة للولاء التنظيمي أقل من 0.05، مما يدل على وجود اختلافات في الولاء التنظيمي وفقاً لآليات الترقية المطبقة من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الترقية) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- من جدول Coefficients نجد:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.711 + 0.361 \times \text{الترقية}.$$

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الترقية) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

2/2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدوير الوظيفي) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
 للوصول إلى نتيجة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث تم إدخال التدوير الوظيفي كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغيرتابع.

جدول (26/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.586 ^a	.343	.333	.43352	
a. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي					

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.091	1	6.091	32.411	.000 ^b
	Residual	11.652	62	.188		
	Total	17.744	63			

- a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي
 b. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.098	.312		6.730	.000
التدوير الوظيفي	.539	.095	.586	5.693	.000
الولاء التنظيمي:					

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0.343) أي أن التدوير الوظيفي يمثل 34.3 % من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي.
- من جدول ANOVA نجد أن قيمة مستوى الدلالة للولاء التنظيمي أقل من 0.05، مما يدل على وجود اختلافات في الولاء التنظيمي وفقاً لآليات التدوير الوظيفي المطبقة من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدوير الوظيفي) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- من جدول Coefficients نجد:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.098 + 0.539 \text{ التدوير الوظيفي.}$$

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدوير الوظيفي) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

3/2 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدريب) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

للوصول إلى نتيجة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث تم إدخال التدريب كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (3/27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثانية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 ^a	.372	.362	.42397
a. Predictors: (Constant), التدريب				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.599	1	6.599	36.711	.000 ^b
Residual	11.145	62	.180		
Total	17.744	63			
a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي					
b. Predictors: (Constant), التدريب					

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.157	.447		2.589	.012
التدريب	.639	.105	.610	6.059	.000
a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي					

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0.372) أي أن التدريب يمثل 37.2 % من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي.
- من جدول ANOVA نجد أن قيمة مستوى الدلالة للولاء التنظيمي أقل من 0.05، مما يدل على وجود اختلافات في الولاء التنظيمي وفقاً لآليات التدريب المطبقة من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (التدريب) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- من جدول Coefficients نجد: الولاء التنظيمي = 1.157 + 0.639 التدريب.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بعد (التدريب) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

4/2 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بعد (الحوافز) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

للوصول إلى نتيجة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث تم إدخال **الحوافز** كمتغير مستقل، **والولاء التنظيمي** كمتغير تابع.

جدول (28/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الثانية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.547 ^a	.300	.288	.44773
a. Predictors: (Constant), الحوافز				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.315	1	5.315	26.515	.000 ^b
Residual	12.428	62	.200		
Total	17.744	63			

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي
b. Predictors: (Constant), **الحوافز**,

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		.Sig
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2.387	.289		8.263	.000
الحوافز	.437	.085	.547	5.149	.000

a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0.300) أي أن التدريب تمثل 30% من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي.
- من جدول ANOVA نجد أن قيمة مستوى الدلالة للولاء التنظيمي أقل من 0.05، مما يدل على وجود اختلافات في الولاء التنظيمي وفقاً لآليات التحفيز المطبقة من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (بعد (الحوافز) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة).
- من جدول Coefficients نجد:
$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.387 + 0.437 \text{ الحوافز.}$$

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (بعد (الحوافز) على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة).

3- اختبار الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من وجهاً نظر أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسار الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنظمة) فيما يتعلق بالولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

لتحليل هذه الفرضية اعتمدنا على تحليل Oneway ANOVA لمعرفة إن كان هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة حول الولاء التنظيمي بناءً على كل متغير من المتغيرات الشخصية المذكورة، وكانت النتيجة كما يلي:

1/3 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للعمر حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

جدول (29/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة.

One way ANOVA					
الولاء التنظيمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.255	4	.064	.215	.929
Within Groups	17.489	59	.296		
Total	17.744	63			

النتيجة: تبين بعد إجراء التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للعمر حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

2/3 الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمؤهل العلمي حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

جدول (30/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة.

One way ANOVA					
الولاء التنظيمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.698	2	.349	1.248	.294
Within Groups	17.046	61	.279		
Total	17.744	63			

النتيجة: تبين بعد إجراء التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمؤهل العلمي حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

3/3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمسمي الوظيفي حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

جدول (31/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثالثة.

One way ANOVA					
الولاء التنظيمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.589	2	.294	1.047	.357
Within Groups	17.155	61	.281		
Total	17.744	63			

النتيجة: تبين بعد إجراء التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمسمى الوظيفي حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

4/3 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى لعدد سنوات العمل في الأونروا حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

جدول (32/3): نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الثالثة.

One way ANOVA					
الولاء التنظيمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.816	4	.704	2.783	.035
Within Groups	14.927	59	.253		
Total	17.744	63			

النتيجة: تبين بعد إجراء التحليل أن $\text{sig} = 0.35$ أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى لعدد سنوات العمل في المنظمة حول متغير الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

تم استخدام اختبار Bonferroni لإجراء مقارنات متعددة لاختبار معنوية الفرق بين كل زوج من المعالجات للتعرف على الأزواج التي أحدثت الفروق.

جدول (33/3): نتيجة اختبار Bonferroni.

Multiple Comparisons					
Dependent Variable: الولاء التنظيمي					
Bonferroni					
(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
عدد سنوات العمل في الأونروا	عدد سنوات العمل في الأونروا				Lower Bound Upper Bound

1-3	4-6	.11019	.18367	1.000	-.4255	.6458
	7-9	.28775	.20136	1.000	-.2995	.8750
	10-12	.63973*	.20996	.035	.0274	1.2521
	سنة 12 من أكثر	.20602	.22958	1.000	-.4636	.8756
4-6	1-3	-.11019	.18367	1.000	-.6458	.4255
	7-9	.17756	.17920	1.000	-.3451	.7002
	10-12	.52955	.18881	.068	-.0211	1.0802
	سنة 12 من أكثر	.09583	.21042	1.000	-.5178	.7095
7-9	1-3	-.28775	.20136	1.000	-.8750	.2995
	4-6	-.17756	.17920	1.000	-.7002	.3451
	10-12	.35198	.20606	.929	-.2490	.9530
	سنة 12 من أكثر	-.08173	.22603	1.000	-.7409	.5775
10-12	1-3	-.63973*	.20996	.035	-1.2521	-.0274
	4-6	-.52955	.18881	.068	-1.0802	.0211
	7-9	-.35198	.20606	.929	-.9530	.2490
	سنة 12 من أكثر	-.43371	.23372	.685	-1.1153	.2479
سنة 12 من أكثر	1-3	-.20602	.22958	1.000	-.8756	.4636
	4-6	-.09583	.21042	1.000	-.7095	.5178
	7-9	.08173	.22603	1.000	-.5775	.7409
	10-12	.43371	.23372	.685	-.2479	1.1153

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نلاحظ من الجدول أن المجموعتين التي أدت إلى حدوث الفرق هما أفراد العينة الذين يعملون في الأونروا منذ (3-1) سنوات والذين يعملون منذ (10-12) سنة.

ويفسر الباحث نسبة الولاء التنظيمي المرتفعة عند العمال الحديثين في المنظمة إلى اندفاع الموظف الجديد إلى العمل وشغفه به ومن الممكن أن تنقص هذه النسبة قليلاً بمرور الوقت مع العمل الروتيني إلا أن الولاء يبقى بمستويات مقبولة عند جميع الفئات المدروسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- يوجد مستوى مقبول من تخطيط المسار الوظيفي في الأونروا، حيث تبين أن إجابات العاملين اتجهت نحو الحيد تجاه ثلاثة أبعاد من محور تخطيط المسار الوظيفي (الترقية، التدوير الوظيفي، الحوافر)، وهذا ما يدل على توافر هذه الأبعاد في الأونروا ولكن في حدتها الأدنى، أما فيما يخص البعد الرابع (التدريب) ظهرت الموافقة الشديدة على عباراته مما يدل على رضا العاملين عن البرامج التدريبية للمنظمة.
- 2- يوجد مستوى مقبول من الولاء التنظيمي الذي يسود المنظمة بأنواعه الثلاثة التي جاءت في هذه الدراسة (العاطفي، المستمر، المعياري)، وتبيّن أن الولاء المستمر كان في المرتبة الأولى نتيجة لرغبة العاملين في البقاء في المنظمة إدراكاً منهم لفوائد التي تعود عليهم من العمل في الأونروا، أما المرتبة الثانية كانت للولاء العاطفي مما يدل على الارتباح والألفة بين العاملين مما يجعلهم يشعرون بضرورة البقاء في المنظمة لحفظ على الارتباط والعلاقات السائدة بينهم، وعلى الرغم من أن الولاء المعياري (الأخلاقي) كان في المرتبة الثالثة إلا أنه جاء بنسبة موافقة جيدة تدل على الارتباط الأدبي مع المنظمة وتوافق قيمها وأهدافها مع قيم وأهداف العاملين فيها، لكن على الرغم من ذلك فإن نسبة 46.9% من أفراد العينة لن يبقوا في الأونروا في حال حصلوا على فرصة أفضل في منظمة أخرى حيث أجابوا بعد الموافقة على هذه العبارة (في حال حصولي على عقد في منظمة أخرى وبمزايا أفضل فلن أترك العمل بالأونروا).
- 3- يوجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده الأربع (الترقية – التدوير الوظيفي – التدريب – الحوافر) وبين الولاء التنظيمي وهذا المؤشر يساعد المنظمة على كسب المزيد من الولاء عن طريق تخطيط المسار الوظيفي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية – التدوير الوظيفي – التدريب – الحوافر) على الولاء التنظيمي حيث دلت النتائج على ما يلي:
 - وجود أثر بعد (الترقية) على الولاء التنظيمي، فالترقية تمثل 21.7% من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي، كما يمكن للمنظمة كسب المزيد من الولاء التنظيمي اعتماداً على الترقية وفق العلاقة:
$$\text{الولاء التنظيمي} = 0.361 + 2.711 \times \text{الترقية}.$$

- وجود أثر لبعد (التدوير الوظيفي) على الولاء التنظيمي، فالتدوير الوظيفي يمثل 34.3% من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي، كما يمكن للمنظمة كسب المزيد من الولاء التنظيمي اعتماداً على التدوير الوظيفي وفق العلاقة: $\text{الولاء التنظيمي} = 2.098 + 0.539 \text{ التدوير الوظيفي}$.
- وجود أثر لبعد (التدريب) على الولاء التنظيمي، فالتدريب يمثل 37.2% من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي، كما يمكن للمنظمة كسب المزيد من الولاء التنظيمي اعتماداً على التدريب وفق العلاقة: $\text{الولاء التنظيمي} = 1.157 + 0.639 \text{ التدريب}$.
- وجود أثر لبعد (الحوافز) على الولاء التنظيمي، فالحوافز تمثل 30% من قيم التغيرات في الولاء التنظيمي، كما يمكن للمنظمة كسب المزيد من الولاء التنظيمي اعتماداً على الحوافز وفق العلاقة: $\text{الولاء التنظيمي} = 0.437 + 2.387 \text{ الحوافز}$.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزيز للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي). على الولاء التنظيمي للعاملين ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير (عدد سنوات العمل مع الأونروا).

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة استخلص الباحث عدداً من التوصيات التي تساهم بشكل إيجابي في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة بما ينعكس على تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، ومن أهم هذه المقترنات ما يلي:

1- ضرورة وضع استراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تخطيط المسار الوظيفي، والعمل على تنمية وتوسيع المهارات والمهارات مع ضرورة إشراك الموظف في رسم السياسات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي.

2- أن تعمل الإدارة على إيجاد برامج وسياسات ترقية وظيفية عادلة للموظفين بعد تعيينهم في إحدى الوظائف، بحيث يشعرون بالأمان الوظيفي في عملهم ويسعون لإعطاء الأفضل، وذلك لأن أي موظف يسعى إلى الترقية والى المزيد من القدام الوظيفي، فحينما يجد الموظف أن هناك مجال للتقدم والتطور الوظيفي سيسعى لإثبات نفسه وإعطاء أفضل ما لديه.

3- إعادة تجربة التدوير الوظيفي والعمل به بشكل دائم نظراً لدوره الفعال في زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة من خلال الانتقال بين أماكن العمل داخل المنظمة.

4- الاستمرار بالبرامج التدريبية المتبعة وتنميتها، لما لها من دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي.

5- إعادة النظر في سياسة الحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دوراً أساسياً في أداء العمل لأنها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2004) *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو شيخة، نادر أحمد. (2000) *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء.
3. الأحمدي، طلال. (2004) "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. آل مذهب، معدى بن محمد. (2007) "برامج تخطيط المسار الوظيفي - الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية"، *مجلة الإدارة العامة في الرياض*، المجلد 47، العدد 4، تشرين الأول، ص 491 - 521.
5. باجة، حميد. (2011) "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البليورنة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محنـد أول حاج - البوايرة.
6. البارقي، مصلحة بنت حسين. (2014) "التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم باللith: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
7. بربر، كامل. (2008) *إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات*. بيروت: دار المنهل اللبناني.
8. بوراس، فائزه. (2008) "تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - عين التوتة - باتنة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة.
9. جرغون إيهاب. (2009) "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
10. الجوالى، زياد بكر خضر. (2019) "أثر تخطيط المسار الوظيفي على العدالة التنظيمية - دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
11. حريم، حسين. (1997) *السلوك التنظيمي*. عمان: دار زهران.
12. حمدان، روان والساكت، ياسمين. (2011) "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية - نابلس.
13. الدوسري، سعد. (2005) "ضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

14. رئيس، وفاء. (2016) *نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة*. عمان: دار اليازوري.
15. رشيد، جمام. (2016) "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خضر بسكرة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة.
16. رضوان، أحمد جمال غزالى حسن. (2016) "أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية". رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.
17. ساحلي، جنات. (2014) "طبيعة الأجر وعلاقتها بالولاء التنظيمي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم البوachi.
18. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (2002) *إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي*. عمان: عالم الكتب الحديث.
19. السلووس، رنا. (2008) "مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة"، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، فلسطين، المجلد 1، العدد 2، ص 83 - 114.
20. سليماني، عبد النور وجرار، صابرين. (2019) "تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار". رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية - أدرار.
21. الشيباني، منيرة بنت عايش بن متروك. (2017) "دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية في مدينة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
22. شيخة، حنان. (2015) "تسخير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أم البوافي.
23. طبيل، محمد احمد عبد الله. (2013) "تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية". رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى.
24. عبد الباقي، صلاح. (2004) *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
25. العتبي، مشعل. (2008) "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - دراسة محلية على العاملين بمجلس الشورى". رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. عزام، احمد عزمي احمد. (2013) "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

27. العطية، ماجدة. (2003) *سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشروق.
28. عقيلي، عمر وصفي. (2005) *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان: دار وائل.
29. علي، نزار محمد. (2017) "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية"، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، المجلد 5، العدد 4، كانون الأول، ص 1169-1188.
30. عناية، جمال. (2011) "علاقة تقييم الأداء بتحطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر - غزة.
31. عواريب، عبد القادر. (2015) "دور تحطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
32. عويضة، إيهاب احمد. (2008) "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
33. غريب، معاذ نجيب. (2014) "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي". رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
34. غضبان، وهبة وعلمي، حسيبة. (2018) "فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة". رسالة ماجستير، جامعة المسيلة.
35. الفاضل، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز. (2011) " تحطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
36. القربيوني، محمد قاسم. (1990) *إدارة الأفراد*. الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق.
37. القربيوني، محمد قاسم. (2010) *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل.
38. ماهر، أحمد. (1995) *دليلك في تحطيط وتطوير المستقبل الوظيفي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
39. مرسى، جمال الدين محمد. (2003) *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

.40. المشهراوي، يوسف عبد المجيد. (2016) "العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي – دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة.

.41. مصطفى، احمد سيد. (2000) إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب.

.42. الهيثي، خالد عبد الرحيم. (2003) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Meyer, J Allen, N and Smith, C. (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-component Conceptualization", **Journal of applied psychology**, Vol 78, No 4, P 538-551.
2. Poon, June M. L. (2004) "Career commitment and career success", **Career Development International**, Vol 9, No 4, P 374-390.
3. Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2009). **Principles of organizational behaviour**. 12th Edition, South-western: U.S.A.

الملحقات / الاستبيان

المotor الأول: تخطيط المسار الوظيفي						
درجة الموافقة						العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الترقية	التدوير الوظيفي
					يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل.	1
					توفر الأونروا فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	2
					تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها.	3
					اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية.	4
					تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية.	5
					لدي احتمالية مرتفعة في الحصول على ترقية في الأونروا.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التدريب	الحوافز
					تطبق الأونروا سياسة التدوير بين المناصب في تخطيطة للمسارات الوظيفية.	1
					يتم التدوير الوظيفي بناءً على خبرة الموظف.	2
					يتم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مستمر.	3
					يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.	4
					يعمل تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات.	5
					الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التدريب	الحوافز
					توفر الإدارة العليا في الأونروا الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية.	1
					يتم الاستعانة بمدربيين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي.	2
					يتم توفير برامج تدريبية لبناء على طلبي وحسب تصوراتي لاحتياجاتي التدريبية.	3
					التحاقى في الدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطور مسارى الوظيفي.	4
					يتمربط بين نتائج تقييم الأداء وتوفير الفرص التدريبية.	5
					تستخدم الأونروا نظام التدريب الإلكتروني ضمن برنامجها التدريبي.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التدريب	الحوافز
					تلزم الأونروا بسياسة تحفيز واضحة.	1
					الأجر الذي أتقاضاه يناسب مع عملي ويحقق حاجاتي.	2
					سياسة الحوافز المطبقة في الأونروا سياسة عادلة.	3
					معظم الحوافز والكافيات تمنح لذوي الأداء المتميز.	4
					تهتم الإدارة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية.	5
					يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته.	6

المحور الثاني: الولاء التنظيمي						
درجة الموافقة						العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الولاء العاطفي
						أشعر بالسعادة من خلال عملي الحالي بالأونروا.
						أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أتحدث عن الأونروا أمام الآخرين.
						أعتبر أن مشكلات الأونروا وكأنها مشكلاتي الخاصة.
						لدي الرغبة الدائمة للعمل بالأونروا من أجل تحقيق أهدافها.
						أدفع عن الأونروا بشكل دائم دون أن يطلب مني ذلك.
						لدي الاستعداد التام لبذل جهد إضافي لنجاح الأونروا.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الولاء المستمر
						بقائي في الأونروا يعود إلى إشباع رغباتي وحاجاتي المادية.
						في حال تركت العمل في الأونروا سأتحمل الكثير من التكاليف المادية.
						في حال تركت العمل في الأونروا سيحدث تغييرات في حياتي الوظيفية.
						نقوم لي الأونروا مزايا ومنافع مادية تحفزني على الاستمرار.
						بقائي وتمسكي في العمل في الأونروا حالياً سيكتبني الكثير في المستقبل.
						لدي الرغبة في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الولاء المعياري
						تحقق أهدافي عندما تتحقق أهداف الأونروا.
						نتوافق قيمي مع قيم الأونروا.
						ترتبطني بعملي في الأونروا رابطة أنسنة يجعلني أتمسك بها.
						تغير وضعي الوظيفي لضرورات العمل لن يدفعني لترك الأونروا.
						في حال حصولي على عقد في منظمة أخرى وبمزايا أفضل فلن أترك العمل بالأونروا.
						أشعر أن لدي التزام بالاستمرار للعمل في الأونروا.

المحور الثالث: البيانات الشخصية						
الخيارات					العبارة	
					ذكر	الجنس
من 45 إلى 65 سنة	من 40 إلى 44 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 25 إلى 29 سنة	من 20 إلى 24 سنة		العمر
دكتوراه	ماجستير	إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوية		المؤهل العلمي
		مدير	قائد فريق	موظف		المسمى الوظيفي
أكثر من 12 سنة	من 9 - 12 سنة	من 7 - 9 سنوات	من 4 - 6 سنوات	من 1 - 3 سنوات		سنوات الخبرة