

**نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل
لتعزيز الرضا والإلتزام الوظيفي
(دراسة ميدانية)**

دكتور
أسامة محمد عبد المنعم
استاذ مساعد ادارة الاعمال
كلية التجارة- جامعة بنها

**نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل
لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي
(دراسة ميدانية)**

دكتور

أسامة محمد عبد المنعم

استاذ مساعد ادارة الاعمال
كلية التجارة- جامعة بنها

مقدمة :-

ان تخطيط وظائف العاملين بالمنظمة عن طريق تطبيق سياسات وممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية لتطوير مختلف العقول والمهارات والكفاءات بهدف دعم رأس المال البشري هو بداية للإبداع وروح المبادرة والابتكار داخل المنظمات . وهذا يعني أهمية الإدارة الاستراتيجية للمسارات الوظيفية حتى يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية .

ولذلك فإن هذه الدراسة تبحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي career planning وإدارة المسار الوظيفي career Management والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي career Development ، والتأثير التالي على الرضا الوظيفي Job Satisfaction ، والالتزام الوظيفي Career Commitment .

ويقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي Career Planning and Development التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها العامل بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته . أما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق بإختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل والمنظمة التي سيعمل بها ، وتطلعه نحو الوظائف التي سيشغلها . أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغه أهدافه الوظيفية⁽¹⁾ .

ويعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي احد الانشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية لا سيما في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تشهد تغيرا لم يسبق له مثيل في ظل نظام العولمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات .

وقد أوضح Appelbaum Ayre & Greenhaus, Callanan & Godshalk^(٦) ، Shapiro^(٧) ان المنظمات التي تعمل في هذه البيئة التجارية المعقدة تشارك باستمرار في إعادة هيكلة وتقليص حجم العمليات وتخفيض عدد العاملين وتسهيل عمليات الشراء والدمج بين الشركات هذا بالإضافة الى تبني التقدم التكنولوجي لمواجهة الضغوط الديناميكية للعولمة ، مما يؤدي الى شعور العاملين بانهم غير امنين على وظائفهم أو على استقرار مسارهم الوظيفي .

وفي هذا الصدد أكد Baruch^(٤) أن هذه التغيرات على المستوي التنظيمي قد زادت من أهمية ادارة العاملين في العمل – وبصفة خاصة – تخطيط وادارة مسارهم الوظيفي ، وذلك لأن العاملين هم المورد الأكثر قيمة في المنظمات المعاصرة ، كما أن توفير مسار وظيفي مستقر طويل المدى بالنسبة لهم هو وضع يكسب منه الجميع وعلى حد سواء .

من جهة أخرى فإنه يجب النظر الى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة . وهذا يعني أهمية الادارة الاستراتيجية للمسارات الوظيفية حتي يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى أن تطوير المسار الوظيفي يساعد العاملين على بلوغ اهدافهم فضلا عن احداث التكامل بين اهداف العاملين (التقدم الوظيفي) وأهداف المنظمة (الأداء المثمر)^(٥) .

كما أشار Baruch^(٦) الى أن المسار الوظيفي من ممتلكات الأفراد ، ولكن من وجهة نظر العاملين فإن المنظمات هي المسؤولة عن تخطيط وادارة المسار الوظيفي . ومع ذلك وخلال العقود القليلة الماضية ظهرت الفكرة الخاصة بأن العاملين هم أيضاً مسئولون عن تلبية احتياجات وبناء مسارهم الوظيفي ، بدلاً من تركه بالكامل للمنظمة لإدارته . كما أنه أكد على أن ادارة المسار الوظيفي بكفاءة وفاعلية يتطلب مبادرة عن كل من المنظمات والعاملين من أجل توفير وتعظيم أقصى المنافع لكلا الطرفين .

مما سبق يتضح الأهمية الحيوية لعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة ، مما يؤدي الى احداث تكامل بين أهداف العاملين المتمثلة في التدرج الوظيفي وتحقيق الذات ، وأهداف المنظمة المتمثلة في تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة وزيادة الانتاجية وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة . وفي هذا الصدد تجدر الاشارة الى أن بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، والتأثير التالي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية يمثل أحد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة .

مشكلة الدراسة :-

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واضحة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي . ولنجاح هذه المنظمات في مواجهة هذه التغيرات فإن الامر يتطلب وجود تخطيطا استراتيجيا للمسارات الوظيفية حتي يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق التقدم الوظيفي بما يحقق الذات وذلك ما يهدف اليه العاملين . وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة اتجهت المنظمات للإهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها . واستنادا الى مراجعه الدراسات السابقة تبين أن هناك قصوراً في الدراسات الخاصة بتطوير المسار الوظيفي وذلك على الرغم من ان الدراسات السابقة قد اكدت على الاهمية الحيوية لعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمه ، مما يؤدي الى احداث تكامل بين اهداف العاملين واهداف المنظمه .

وفي هذا الصدد تجدر الاشاره الى ان الدراسة التي قام بها Appelbaum, et all^(٧) قد أكدت على أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت عملية الربط بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي للعاملين .

كما ان هناك العديد من الدراسات الاخرى مثل الدراسة التي قام بها Kerka^(٨) ، Jepsen & Dickson^(٩) ، Jepsen & Sheu^(١٠) ، Baruch^(١١) التي اقتصر على بحث المراحل الوظيفية Career Stages ، والمسارات الوظيفية Career Paths .

فى حين ان هناك عدد قليل من الدراسات مثل الدراسة التي قام بها Granrose & Portwood^(١٢) ، Paul^(١٣) ، Baruch^(١٤) لإختبار عوامل أخرى خارجة عن تلك العوامل التي ترتبط بالتطوير الوظيفي .

وبالإضافة الى ما سبق فان هناك عدد قليل ايضا من الدراسات مثل الدراسة التي قام بها Appelbaum et al^(١٥) ، Chen, et al^(١٦) لإختبار النتائج التنظيمية والفروق الناتجة عن تطوير المسار الوظيفي .

وبناء على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على ٥٠ من العاملين من عينة استقرابية فى المنشآت الفندقية محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات و معلومات تساهم فى تحديد مشكلة الدراسة الاساسية التي يعمل عليها الباحث . و فى هذا الصدد تجدر الإشارة الى انة قد تم استطلاع ارائهم فيما يتعلق بالمفهوم الخاص بتطوير المسار الوظيفي و اهميته و كيفية تطبيقه، هذا بالإضافة الى التعرف على مستويات الرضا و الالتزام الوظيفي للعاملين.

وقد اشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية الى وضوح مفهوم تطوير المسار الوظيفي و اهميته بالنسبة للعاملين ، الا انة لا يوجد شعور بالرضا الوظيفي التام بين العاملين ، هذا بالإضافة الى ضعف الالتزام الوظيفي * .

وفى ضوء ما سبق ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة المشكلة على النحو التالي:

كيفية تخطيط وادارة المسار الوظيفي للعاملين باعتبارهما منهجا اساسيا لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي ، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات محل الدراسة .

وتتحدد مشكلة البحث فيما يلي :-

١ - ما هي المتغيرات الرئيسية المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي .

٢ - ما هي النتائج الخاصة بتطوير المسار الوظيفي بفاعليه .

وبناء على ما سبق فإن الباحث يحاول من خلال هذه الدراسة تناول هذه المشكلة وذلك عن طريق القاء الضوء على عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من قبل المنظمات محل الدراسة ، واختبار النموذج المقترح عن طريق بحث العلاقة بين تخطيط وادارة المسار الوظيفي

* مقابلة شخصية مع بعض العاملين فى المنشآت الفندقية محل الدراسة

والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، والتأثير التالي على الرضا والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة .

أهمية الدراسة :-

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية :-

- ١ - ان معظم الدراسات السابقة مثل دراسة Herr^(١٧) قد أكدت على أنه بالرغم من الأهمية الحيوية لعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة ، الا ان الممارسات الخاصة بتطوير المسار الوظيفي تواجه حتي الآن تحدي العثور على نماذج وأسس علمية جديدة . ولذلك فإن هناك حاجة ماسة الى القيام بهذه الدراسة لإلقاء الضوء على المتغيرات الرئيسية المرتبطة بتطوير المسار الوظيفي ، هذا بالإضافة الى التوصل الى نموذج مقترح في هذا الصدد .
- ٢ - ان هناك حاجة ماسة الى دراسة عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في مجال الخدمات بصفة عامة وفي مجال القطاع الفندقي بصفة خاصة نظراً لأن هناك قصوراً في الدراسات الخاصة بهذا المجال بالرغم من أهميته الاقتصادية حيث أنه يمثل أحد اهم موارد الدخل القومي المصري .
- ٣ - يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن ان تساهم في تحقيق التنمية الشاملة ، ليس على مستوي المنظمة فحسب ، بل على مستوي المجتمع بجميع اجهزته ومؤسساته ، لذلك تأتي أهمية تطوير المسار الوظيفي للعاملين حتي يمكن توجيههم والاستفادة منهم للحصول على أقصى طاقات ممكنة .
- ٤ - تركز هذه الدراسة على تحديد أهم المتغيرات الرئيسية المرتبطة بتطوير المسار الوظيفي ومناقشة تجاربها العملية في القطاع الفندقي المصري . ولذلك تعتبر هذه الدراسة امتداداً وتعميقاً لجهود سابقة وابرزا لجوانب جديدة بجهد جديد .

أهداف الدراسة :-

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :-

١ - بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، ثم التأثير التالي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية محل دراسته .

وذلك من خلال الاهداف الفرعية التاليه :

١/١ بحث عمليه تطوير المسار الوظيفي في المنشآت الفندقية محل دراسته .

٢/١ تحديد أهم المتغيرات الرئيسية التي لها تأثير على عملية تطوير المسار الوظيفي في القطاع الفندقية.

٢ - التوصل الى نموذج مقترح يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات محل الدراسة .

٣ - اختبار النموذج المقترح بهدف اكتشاف تأثير تخطيط واداره المسار الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي ، والتأثير التالي على الرضا والالتزام الوظيفي . وذلك من خلال تطبيق النموذج المقترح على المنشآت الفندقية محل دراسته .

منهج البحث :-

يجمع المنهج الذي تم الأخذ به في هذا البحث بين كلاً من المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وقد أخذ الباحث من كل منهج بقدر الحاجة اليه كالتالي :

المنهج الاستقرائي : وقد تم على أساسه استقراء أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بالقضايا الخاصة بعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وذلك لوضع الاطار النظري للدراسة . وقد تم الاعتماد على عدة مصادر منها الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والمقالات والبحوث المنشورة والغير منشورة . وعلى ضوء دراسة هذه القضايا امكن الدخول في الدراسة الميدانية لهذه الدراسة .

المنهج الاستنباطي : وذلك لإستنباط أهم المتغيرات التي تؤثر على عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في القطاع الفندقية .

خطة البحث :-

تتضمن خطة البحث ما يلي :-

أولاً : الدراسات السابقة .

ثانياً : الدراسة الميدانية .

ويعرض الباحث المنهجية التي اتبعتها الدراسة الميدانية وفقاً للإهداف المحددة لها كالتالي :-

١/٢ فروض الدراسة .

٢/٢ مجتمع الدراسة وعينة البحث .

٣/٢ اسلوب جمع البيانات .

٤/٢ اساليب التحليل الإحصائي .

٥/٢ حدود الدراسة .

٦/٢ اختبار فروض الدراسة .

ثالثاً : النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية .

١/٣ نتائج الدراسة .

٢/٣ توصيات الدراسة .

٣/٣ الدراسات المستقبليه .

وسوف يتناول الباحث النقاط السابقة بالتفصيل وذلك على النحو التالي :-

أولاً : الدراسات السابقة :

يعرض الباحث أهم الدراسات السابقة والاسهامات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك

على النحو التالي :-

اشار Hall & Associates^(١٨) الى أنه يمكن النظر الى "المسار الوظيفي" على أنه عملية

مستمرة على مدى الحياة العملية تتكون من سلسلة من الأنشطة والمواقف ذات الصلة ، أو السلوكيات التي تحدث أثناء الحياة الوظيفية للفرد .

كما أكد Greenhaus, et al^(١٩) على أنه يمكن أيضاً النظر الى المسار الوظيفي على أنه

نمط من العمل والخبرات ذات الصلة مثل المناصب الوظيفيه ، وواجبات الوظائف أو الأنشطة ، والعمل والقرارات المتصلة به والتفسيرات الذاتية لأحداث العمل ذات الصلة ، مثل الطموحات المرتبطة بالعمل ، والتوقعات الخاصه به وقيمته والمشاعر حول خبرات عمل معين والتي تغطي

مجري حياة الفرد . ومن الواضح ان المسار الوظيفي ليس مجرد وظيفة ، ولكن يدور حول عملية ، وموقف ، وسلوك ، وحالة في حياة العمل لفرد ما لتحقيق مجموعة من الأهداف الوظيفية المحددة .
في حين أوضح Herr & Shahnasarian^(٢٠) ان تطوير المسار الوظيفي عملية معقدة تتعلق بتطوير العاملين بالشكل الذي يعود بالنفع على كل من الفرد والمنظمة .

كما أشار Leibowitz, Farren & Kaye^(٢١) ، Mcdaniels & Gysbers^(٢٢) الى أن تطوير المسار الوظيفي ينطوي على جهد رسمي منظم ومخطط لتحقيق توازن بين الاحتياجات الوظيفية للفرد ومتطلبات المنظمة من قوة العمل .

وفي هذا الصدد ووفقاً لـ Herr^(٢٣) فإن الممارسات الخاصة بتطوير المسار الوظيفي تحدث بالضرورة كنتيجة للديناميكية المتضمنة في بيئة الأعمال العالمية المعقدة والتي تؤثر على نحو متزايد على اختيار الفرد للمسار الوظيفي . وعلاوة على ذلك فقد أشار الى أنه في السنوات الاخيرة كان هناك تركيز على العمل الخاص بالسلوك الوظيفي مع مناقشة كيفية استخدامه لتوجيه برامج مخططة للتدخلات الخاصة بالمسار الوظيفي - وفي نهاية المطاف - والتي تؤثر على الفعالية التنظيمية .

وقد أشار McDaniel and Gysbers^(٢٤) الى أنه - وبطبيعة الحال - ومع تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي بكفاءة وفاعلية ، فإنه من المتوقع ان يجني الفرد ثمار هذه الاستثمارات عن طريق تحقيق تطوير المسار الوظيفي . كما أكد على أن تطوير المسار الوظيفي هو مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والتعليمية والمادية والاقتصادية والفرص المتاحة والتي تندمج لتشكيل المسار الوظيفي لأي شخص خلال الحياة العملية .

في حين أوضح Gressnhaus, Callanan and Godshalk^(٢٥) ان تطوير المسار الوظيفي هو عملية مستمرة والتي من خلالها يحدث تطوير للأفراد من خلال سلسلة من المراحل ، والتي تتميز كل مرحلة فيها بمجموعة من الموضوعات والمهام الفريدة نسبياً .

كما أشار Hall and Associates^(٢٦) الى أنه يقصد بتطوير المسار الوظيفي النتائج الناتجة عن التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وبين العمليات الخاصة بالمنظمة لإدارة المسار الوظيفي .

في حين أشار Martin, Romero, Valle & Dolan^(٢٧) ان المفهوم الخاص بتخطيط المسار الوظيفي ومبادرات التطوير وتعزيز الفاعلية التنظيمية يتوقف على قدرة المنظمة على تحويل

الموظفين من النمط التقليدي المتوقع الى أفراد تتزايد مسؤوليتهم عن تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي .

من جهة اخري أشار Thite^(٢٨) ، Kapel & Shepherd^(٢٩) ، Kaye^(٣٠) الى أن تصميم نظم فعالة لتطوير المسار الوظيفي تمكن المنظمات من الاستفادة من ثرواتها من المواهب المتاحة داخل المنظمة في التعيين والترقية وذلك من خلال مطابقة مهارات وطموحات الأفراد مع احتياجات المنظمات . وبالإضافة الى ذلك فإنها تمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالمكافآت والتخطيط المتعاقب لجذب وتحفيز والمحافظة على الموظفين ، مما يؤدي الى قوي عاملة أكثر التزاماً ونتاجية .

وعلاوة على ذلك اشار Leibowitz ,et al^(٣١) الى أن تطوير المسار الوظيفي يجب ان يكون نظاماً مستمراً مرتبطاً مع هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وليس حدثاً لمرة واحدة فقط .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى ان المناقشات السابقة بشأن العلاقة بين المنظمة والفرد فيما يتعلق بتحديد والحفاظ على عملية التنمية المستدامة للمسار الوظيفي ادت الى الدعوة الى الاختبار السوابق والنتائج الخاصة بممارسات تطوير المسار الوظيفي عبر مجالات مختلفة . ولذلك فإن هذه الدراسة تهدف الى تطوير اطار مفاهيمي للمتغيرات الرئيسية المرتبطة بتطوير المسار الوظيفي ، ومناقشة تجاربها العملية في القطاع الفندقي المصري وسوف توضح المناقشات التالية بعض السوابق والنتائج الخاصة بتطوير المسار الوظيفي الذي يساهم في تطوير النموذج النظري المقترح .

وفيما يتعلق بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي فقد أوضح كلا من McDaniels & Gysbers^(٣٢) ، Herr^(٣٣) ان تطوير المسار الوظيفي هو عملية معقدة وطويلة الأجل . وفي الواقع فإن المنظمات والأفراد تفهم وتقدر الفترة الزمنية الطويلة الملازمة لهذه الظاهرة المعقدة . وكثيراً ما ينظر الى تطوير المسار الوظيفي على أنه مبادرة تنظيمية بمقتضاها تقوم المنظمات بوضع الاليات والعمليات والهياكل والنظم لتشجيع مبادرات تطوير المسار الوظيفي بين الأفراد .

وفي هذا الصدد أكد Hall and Associates^(٣٤) ، Gransose and Portwood^(٣٥) على أنه في السنوات الأخيرة فإن المفهوم الخاص باهتمام الأفراد لمسارهم الوظيفي وصياغة وتشكيل وتطوير مسارهم الوظيفي من أجل الحصول على الاستفادة القصوي قد لاقى اهتماماً على نطاق

واسع . كما أكدوا على أهمية تخطيط المسار الوظيفي بإعتباره الخطوة الأولى نحو عملية تطوير المسار الوظيفي . كما انهم اشاروا الى أنه في الواقع فإن الأفراد يحتاجون لاستكشاف مجالات تطوير المسار الوظيفي واتخاذ القرارات الخاصه بالأهداف الشخصية وخطط التطوير . كما تم تعريف تخطيط المسار الوظيفي بإعتباره عملية مدروسة لتصبح على دراية تامة بالنفس ، والفرص ، والقيود ، والخيارات ، والعواقب ، هذا بالإضافة الى تحديد الأهداف الوظيفية ذات الصلة ، والبرامج الخاصة بالعمل والتعليم وخبرات التطوير ذات الصلة ، وذلك لتوفير التوجيه والتوقيت وسلسلة من الخطوات للوصول الى هدف وظيفي معين .

كما تجدر الاشاره الى ان Leibowitz, Farren and Kaye^(٣٦) قد أكدوا على التعريف السابق وأشاروا الى اعتبار تخطيط المسار الوظيفي العملية التي من خلالها يقوم الافراد بتحديد مهاراتهم ، واهتماماتهم ، والقيم الوظيفية الخاصة بهم . وعلاوة على ذلك فقد أكدوا على أن الافراد تقوم باختيار البدائل التي تناسبهم ، وتحديد الاهداف ووضع الخطط لتحقيق توقعاتهم . وبالإضافة الى ذلك فقد أكدوا على أن الافراد هم المسؤولين عن بدء التخطيط لمسارهم الوظيفي وكذلك تحديد مهاراتهم وقيمهم واهتماماتهم ، والبحث عن خيارات المسار الوظيفي من أجل تحديد الاهداف ووضع خطط المسار الوظيفي الخاص بهم .

وخلالها القول فقد اشار Hall & Associates^(٣٧) الى أنه ينظر للتخطيط الوظيفي كمبادرة حيث يمارس الفرد رقابة شخصية على مسارهم الوظيفي ويشترك في خيارات مدروسة خاصة به تتعلق بالوظيفة والمنظمة ، وتعيين فرص العمل والتطوير الذاتي .

ومع ذلك فقد أكد Leibowitz ,et al^(٣٨) ، appelbaum, et al^(٣٩) على أنه يمكن للمنظمات المساعدة في هذا المجال عن طريق توفير ادوات تخطيط المسار الوظيفي أو ورش العمل لتقديم المشورة المهنية ، أو عن طريق استخدام المصنفات أو المراكز المتخصصة لتوجيه الموظفين لإجراء التقييم الذاتي وتقييم وتحليل خيارات المسار الوظيفي والتفضيلات الخاصة بهم ، وكتابة اهدافهم الخاصة بالتطوير هذا بالإضافة الى اعداد خطة للتنفيذ .

وفي هذا الصدد تجدر الاشاره الى ان المناقشات السابقة قد دعمت الفرض الاول من دراسه الخاص بان تخطيط المسار الوظيفي له تأثير ايجابي على تحقيق تطوير المسار الوظيفي .

اما فيما يتعلق بالعلاقة بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي أوضح Greenhaus ,et al^(٤٠) Hall & Associates^(٤١) ، ان ادارة المسار الوظيفي هو أحد

المتغيرات التي تسبق تطوير المسار الوظيفي وأنه بمجرد قيام الافراد بتخطيط الاهداف الخاصة بمسارهم الوظيفي ، فإنهم يحتاجوا الى المهارات ، والكفاءات والقيم وذلك لتنفيذ الاهداف الخاصة بمسارهم الوظيفي ، وذلك من خلال الممارسات الملائمة لإدارة المسار الوظيفي بفاعلية ، كما ان ادارة المسار الوظيفي هو عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورقابة خطط المسار الوظيفي والاستراتيجيات التي يقوم بها الفرد بمفرده او بالتنسيق مع النظام الوظيفي للمنظمة . هذا بالاضافة الى ان الشعور بالرضا الوظيفي يمكن ان يعزز مشاعر الوفاء لدي العاملين في حين ان اتخاذ قرارات غير ملائمة في هذا المجال يمكن ان يكون لها اثار سلبية على احساس العاملين .

وبالاضافة الى ذلك فقد أكد Greenhaus ,et al^(٤٢) على أن أى تغيرات تحدث في المنظمة مثل التغيير في توجهات واستراتيجيات الاعمال ، وتقليص حجم المنظمة ، وعمليات الشراء والدمج بين الشركات بالاضافة الى التغييرات التكنولوجية مما يتطلب ادارة المسار الوظيفي بشكل مستمر ، ويؤدي الى الحاجة الى اعادة النظر في الخيار الوظيفي وفي تعديل المسارات الوظيفية . وفي هذا الصدد أكدوا أيضاً على أن ادارة المسار الوظيفي بفاعلية سوف يمكن الافراد من اتخاذ قرارات مناسبة بما يتلائم مع مواهبهم وطموحاتهم وقيمهم ، هذا بالاضافة الى تحسين فاعلية المنظمة .

من جهة أخرى أشار كثير من الباحثين مثل Hall & Associates^(٤٣) ، Martin ,et al^(٤٤) ان المبادرة الخاصة بإدارة المسار الوظيفي هي علاقة بين المنظمات والافراد ، حيث تسعى المنظمات الى تطابق مصالح وقدرات الافراد مع الفرص التنظيمية وذلك من خلال برنامج مخطط يتضمن أنشطة مثل النظم الخاصة بالمسار الوظيفي ، وتقديم الاستشارات المهنية هذا بالاضافة الى التناوب على الوظائف ، وغيرها من الادوات والموارد الخاصة بإدارة المسار الوظيفي .

وعلاوة على ذلك فقد أكد Brown^(٤٥) على أن الممارسات الخاصة بإدارة المسار الوظيفي يجب ان تدعم العاملين في جهودهم الرامية الى تطوير المعارف ، والمهارات ، والسلوكيات والتي سوف تمكنهم ان يكونوا أكثر كفاءة وفاعلية .

وفي هذا الصدد أشار Hall & Associates^(٤٦) الى أن عملية التكامل بين كل من تخطيط المسار الوظيفي الفردي وعملية ادارة المسار الوظيفي المؤسسي ينتج عنه تطوير المسار الوظيفي عندما يحاول الفرد تحقيق الأهداف الوظيفية المحددة .

كما أكد Morrison and Hock^(٤٧) على ان ادارة المسار الوظيفي يمثل وجهة نظر المنظمة في العملية الخاصة بتطوير المسار الوظيفي .

وفي هذا الصدد أوضح Hall & Associates^(٤٨) الى أن هذه الصفة تظهر عندما تسعى المنظمات الى تطابق المصالح والقدرات الفردية مع الفرص التنظيمية وذلك من خلال برنامج مخطط يشمل أنشطة مثل تصميم نظم فعالة للمسار الوظيفي الداخلي ، وتقديم المشورة للعاملين ، وفرص التناوب على الوظائف ، هذا بالإضافة الى الخبرات الوظيفية والمهام المتعلقة بالتدريب خارج / أو اثناء العمل .

وقد أكد على ماسبق Gutteridge^(٤٩) حين اشار الى ان ادارة المسار الوظيفي يتضمن أنشطة محددة للموارد البشرية مثل التناوب على الوظائف ، وتقييم الفرص المتاحة ، وتقديم المشورة المهنية ، والتدريب والتعليم المصمم للمساعدة في تحقيق التوافق بين اهتمامات وقدرات العاملين مع الفرص التنظيمية .

في حين اشار كل من Greenhaus ,et al^(٥٠) ، Martin ,et al^(٥١) الى أن الممارسات الفعالة لإدارة المسار الوظيفي سوف تساعد على تعزيز رؤى العاملين ، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات ، والحصول على ردود فعل مناسبة ، ومساعدة العاملين على استخدام وتطوير المهارات والمعلومات التي من شأنها ان تعود بالنفع على المنظمة وفي نفس الوقت تحقق النمو واحترام الذات للعاملين .

في حين اوضح Appelbaum, et al^(٥٢) ان هناك دراسات قليلة تناولت عملية الربط بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي . وان الاستثناء الوحيد هو الدراسة التي قام بها Noe^(٥٣) وحاول اظهار العلاقات بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير العاملين واداء العاملين. وقد اوضحت نتائج الدراسة الزيادة في الانشطة الخاصة بالتطوير ، ووجود ارتباط بين السلوك مع العمر والوضع التنظيمي، هذا بالإضافة الى دعم المديرين للتطوير كمساهم هام في عملية ادارة المسار الوظيفي . وفي هذا الصدد تجدر الاشارة الى ان المناقشات السابقة تقدم الدعم للفرد الثاني من الدراسة .

من جهة أخرى وفيما يتعلق بالعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي أوضح Lee^(٥٤) ان المنظمات التي تستثمر في مجال ادارة المسار الوظيفي هم الاقدر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين . وفي هذا الصدد تجدر الاشارة الى أن هذا المفهوم قد لاقى قبولاً من قبل العديد

من الباحثين الذين قدموا العديد من وجهات النظر الخاصة بالرضا الوظيفي . وقاموا بوصف الرضا الوظيفي على انه حالة المزاج العام الخاصة بالعاملين .
وقد عرف Gregson^(٥٥) الرضا الوظيفي بأنه حالة من المشاعر الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد للعمل أو الخبرة .

في حين عرف Chay and Bruvold^(٥٦) الرضا الوظيفي بأنه استجابة الفرد المؤثرة فيما يتعلق بجوانب محددة من العمل .

كما اشار Noe^(٥٧) ، Appelbaum ,et al^(٥٨) الى الرضا الوظيفي بأنه شعور بالسرور الناتج عن الاعتقاد بأن وظيفة الفرد تفي او تسمح بتحقيق قيم وظيفية هامة للفرد .

من جهة اخري أوضح Wiener^(٥٩) ان الرضا الوظيفي هو شكل من اشكال السلوك تجاه مظاهر أو اوجه او شروط العمل ذات الصلة ، أما في شكل الاعجاب او عدم الاعجاب بالعمل .

وفي هذا الصدد اشار Jepsen and Sheu^(٦٠) الى ان هذا السلوك – قد يأخذ شكل الاعجاب بالعمل أو عدم الاعجاب به – هو مظهر عام وأساسي لتطوير المسار الوظيفي . وقد اشاروا الى ان الباحثين والممارسين قد اكدوا على اهمية الرضا في العمل بالنسبة للعاملين ، كما أن الفرد الذي يشارك في العمل الذي يتوافق مع اختياراته الوظيفية فإنه من المرجح ان يحقق الرضا الوظيفي .

وأخيراً فقد أوضح Bartol & Martin^(٦١) ، Herzberg, Mausner & Sydenham^(٦٢) ، ان العوامل الخاصة بالنظافة العامة هي عوامل ضرورية ولها تأثير مباشر على شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا ، كما أنه يمكن الاعتماد على الدوافع لتحقيق الرضا لدي العاملين وفي نفس الوقت تحفيزهم .

وقد أكد على ماسبق Bartol & Martin^(٦٣) حين أوضح ان الدوافع تشمل الانجاز ، والمسئولين ، والعمل نفسه ، والاعتراف بالفرد ، هذا بالإضافة الى التطوير الوظيفي .

وفي هذا الصدد اشار Chang and Yeh^(٦٤) في الدراسة التي قام بها لإستطلاع قدره البرامج الخاصة بتطوير المسار الوظيفي على الاستجابة لإحتياجات المسار الوظيفي خلال مراحل مختلفة من المسار الوظيفي وتأثيرها على الرضا الوظيفي والتطوير المهني والكفاءة الانتاجية من خلال بحوث تطوير الافراد ، الى ان أحد النتائج الهامة لهذه الدراسة قد أشارت الى أن برامج تطوير المسار الوظيفي تؤثر ايجابياً على الرضا الوظيفي والتطوير المهني والكفاءة الانتاجية . ولذلك

فان الدراسة الحالية تهدف الى بحث العلاقة الارتباط بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي اختبار الفرض الثالث من الدراسة .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي فانه تجدر الاشارة الى أن الالتزام الوظيفي هو أحد النتائج الخاصة بالمبادرات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي .

فقد عرف Hall^(٦٥) ، Noordin, Williams & Zimmer^(٦٦) الالتزام الوظيفي بأنه قوة الدافع لدي الفرد للعمل في وظيفة مختارة .

من جهة أخرى فقد أكد Colarelli and Bishop^(٦٧) على أن الالتزام الوظيفي يتصف بتطوير اهداف المسار الوظيفي للأفراد ، وارتباطها ، وتماتها ، والمشاركة في هذه الأهداف .

كما أشار Granrose & Portwood^(٦٨) الى أن المنظمات التي توفر المساعدات والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة سوف يزيد من اهتمام العاملين الوظيفي ويربطهم على نحو اوثق مع المنظمة ، مما يؤدي الى الالتزام الوظيفي .

في حين اشار Wiener^(٦٩) الى أن الميل الشخصي والتدخلات التنظيمية تؤثر في الالتزام الوظيفي .

كما أكد Colarelli & Bishop^(٧٠) على أن الالتزام الداخلي لتحديد المسار الوظيفي اصبح مصدرا هاما لمضمون الوظيفة والاستمرارية نظراً لأن المنظمات اصبحت اكثر مرونة وأقل قدرة على ضمان الأمن الوظيفي أو الاستمرار في الوظيفة .

كما تجدر الاشارة الى ان Perrow^(٧١) ، Colarelli & Bishop^(٧٢) ، Noordin, et al^(٧٣) قد القوا الضوء على أهميه الالتزام الوظيفي لتطوير القدرة ، وذلك لأن الالتزام الوظيفي يساعد الفرد على الاستمرار لفترة كافية لتطوير المهارات المتخصصة ، ويوفر ايضاً قوة البقاء لتشجيع العلاقات بين العمل والمتخصصين .

ولذلك فإن Noordin, et al^(٧٤) قد أكد على أن الالتزام الوظيفي على ما يبدو يعتبر شيئاً اساسياً للتقدم وتطوير المسار الوظيفي . وفي هذا الصدد تجدر الاشارة الى أن فرص تطوير المسار الوظيفي تدعم المبادرات الخاصة بالالتزام الوظيفي بين الموظفين .

وقد اشار King^(٧٥) الى أن الدراية التامة بالنفس ، والمرونة في تحقيق اهداف المسار الوظيفي تمثل المكونات الاساسية للتحفيز والالتزام الوظيفي ولبناء التعاون والتماسك في المنظمة . كما أكد

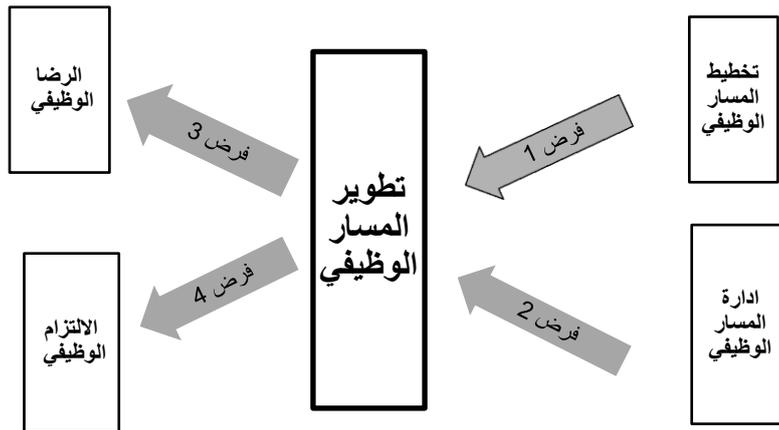
على أن الالتزام الوظيفي يشكل قوة الجذب نحو الداخل ، وحماية المنظمة من التأثيرات الخارجية ، وتخطيط الموارد البشرية نحو أعمال لا حصر لها من التعاون مع بعضهم البعض .

في حين أوضح Lee^(٧٦) ان الرضا الوظيفي للعاملين ، والالتزام التنظيمي ، ومستويات الروح المعنوية تمثل مقاييس هامة لقياس العائد على الجهود التي تبذلها وظيفة الموارد البشرية .

وبصفة عامة فإن هذه الدراسة تهدف الى اكتشاف تأثير تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي على التطوير الوظيفي والتأثير التالي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، هذا المنظور المتكامل يفترض ان التطوير الوظيفي يمكن ان يؤدي الى زيادة الرضا والالتزام الوظيفي .

وبناء على ما سبق فإن النموذج المقترح لتطوير المسار الوظيفي الموضح بالشكل رقم (١) يوضح ان تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي تمثل اثنتين من المتغيرات المستقلة الاساسية التي تؤدي الى تطوير المسار الوظيفي . كما ان تطوير المسار الوظيفي بدوره يؤدي الى الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي . وبمعني اخر فإن تطوير المسار الوظيفي هو المتغير الفاصل الذي يصور الترابط بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي من جهة والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي من جهة اخرى .

شكل رقم (١)
نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي



مما سبق تجدر الإشارة الى ان مراجعة الدراسات السابقة قد أكدت على النتائج الهامة الآتية :-

- ١ - الأهمية الحيوية لعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة ، مما يؤدي الى أحداث تكامل بين اهداف العاملين المتمثلة في التدرج الوظيفي بما يحقق الذات ، وأهداف المنظمة المتمثلة في تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة وزيادة الانتاجية وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة .
- ٢ - ان المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على المستويين المحلي والدولي ، ولنجاح هذه المنظمات في مواجهة هذه التغيرات فإن هذا يتطلب وجود تخطيطاً استراتيجياً للمسارات الوظيفية حتي يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- ٣ - انه بالرغم من الأهمية الحيوية لعملية التخطيط وتطوير المسار الوظيفي الا ان الممارسات الخاصة بتطوير المسار الوظيفي تواجهه حتى الان تحدي العثور على نماذج وأسس علميه جديدة .
- ٤ - ان تصميم نظم فعالة لتطوير المسار الوظيفي يمكن المنظمات من الاستفادة من ثرواتها من رأس المال البشري المتاح داخل المنظمة وذلك من خلال اتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالمكافآت والتخطيط المتتالي لجذب وتحفيز والمحافظة على العاملين مما يؤدي الى قوي عاملة أكثر التزاماً ونتاجية .
- ٥ - ان الأفراد هم المسؤولين عن بدء التخطيط لمسارهم الوظيفي ، الا ان المنظمات يمكنها المساعدة في هذا المجال عن طريق توفير ادوات تخطيط المسار الوظيفي أو ورش العمل لتقديم المشورة المهنية أو عن طريق استخدام مراكز متخصصة لتوجيه الموظفين لإجراء التقييم الذاتي وتقييم وتحليل خيارات المسار الوظيفي .
- ٦ - ان ادارة المسار الوظيفي هو عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورقابة خطط المسار الوظيفي والاستراتيجيات التي يقوم بها الفرد بمفرده أو بالتنسيق مع النظام الوظيفي للمنظمة .
- ٧ - ان ادارة المسار الوظيفي يمثل وجهة نظر المنظمة في العملية الخاصة بتطوير المسار الوظيفي ، وانها تتضمن أنشطة محددة للموارد البشرية مثل التناوب على الوظائف ، وتقييم

الامكانيات المحتملة ، وتقديم الاستشارات المهنية ، التدريب والتعليم- وغيرها من الادوات الخاصة بإدارة المسار الوظيفي- المصممة للمساعدة في تحقيق التوافق بين مصالح وقدرات العاملين والفرص التنظيمية .

٨ - ان الممارسات الفعالة لإدارة المسار الوظيفي سوف تساعد على تعزيز رؤى العاملين وتطوير الاهداف والاستراتيجيات والحصول على معلومات مناسبة ومساعدة العاملين في استخدام وتطوير المهارات والمعلومات التي من شأنها ان تعود بالنفع على المنظمة وفي نفس الوقت تحقق النمو واحترام الذات للعاملين .

٩ - ان المنظمات التي تستثمر في مجال ادارة المسار الوظيفي هم الاكثر قدرة على تحقيق الرضا الوظيفي . كذلك فان المنظمات التي توفر المساعدات والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة سوف يزيد من اهتمام العاملين بالوظيفة ويربطهم على نحو اوثق مع المنظمة مما يؤدي الى الالتزام الوظيفي .

١٠ - ان الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي تمثل مقاييس هامة لقياس العائد على الجهود التي تبذلها ادارة الموارد البشرية .

١١ - ان العلاقة بين المنظمة والفرد فيما يتعلق بتحديد والمحافظة على التنمية المستدامة للمسار الوظيفي يجب ان تكون نظاماً مستمراً مرتبطاً مع هيكل الموارد البشرية بالمنظمة .

بناء على ما سبق فإن الباحث سوف يقوم بدراسة ميدانية يهدف القاء الضوء على عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من قبل المنظمات محل الدراسة ، هذا بالإضافة الى اختبار النموذج المقترح من خلال بحث العلاقة بين تخطيط وادارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك كتنوير المسار الوظيفي ، والتأثير التالي على الرضا والالتزام الوظيفي ، وذلك بهدف التوصل الى نتائج وتوصيات محددة تساهم في تنمية الموارد البشرية وزيادة القدرات التنافسية للمنظمات محل الدراسة .

ثانياً : الدراسة الميدانية

ويعرض الباحث في هذا الجزء المنهجية التي اتبعتها الدراسة الميدانية وفقاً للأهداف المحددة

التالية :

١/٢ فروض الدراسة

تم تحديد أربعة فروض أساسية بطريقة عملية تتماشى مع أهداف الدراسة . وقد تم صياغة هذه الفروض على النحو التالي :

الفرض الأول :

" توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي " .

الفرض الثاني :

" توجد علاقة معنوية بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي " .

الفرض الثالث :

" توجد علاقة معنوية بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي " .

الفرض الرابع :

" توجد علاقة معنوية بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الالتزام الوظيفي " .

٢/٢ مجتمع الدراسة وعينة البحث

١/٢/٢ يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين العاملين ببعض المنشآت الفندقية ذات الخمس نجوم في جمهورية مصر العربية وقد تام الباحث بإجراء الدراسة على ١٥ فندقاً من الفنادق العاملة في محافظة القاهرة الكبرى من إجمالي ٢٥ فندقاً* .

٢/٢/٢ نظراً لأن مجتمع الدراسة غير محدد والمكون من الموظفين الدائمين الذي يعملون وقت كامل في المنشآت الفندقية التي تعمل في محافظة القاهرة الكبرى ، والذين يعملون في مجموعة واسعة من فرص العمل داخل الفنادق محل الدراسة مثل الوظائف الادارية لمجموعة متنوعة من الواجبات التي تركز على خدمة العملاء كالاستقبال وخدمة المكاتب الامامية ، والعناية بالغرف ، والاقامة ، والانشطة الامنية والمالية .

لذلك فإن الباحث قد اعتمد على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع احصائي غير معلوم وذلك على النحو التالي^(٧٧) :

* المصدر : غرفة المنشآت الفندقية بوزارة السياحة للموسم السياحي ٢٠٠٩-٢٠١٠ .

$$N = \frac{Z^2 P (1-P)}{E^2}$$

حيث ان:

حجم العينة المطلوب دراستها	=	N
الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة ٩٥%، وتساوي ١,٩٦ %	=	Z
نسبة توافر الخصائص محل الدراسة في العينة وقد اعترها الباحث ٥٠%.	=	P
نسبة الخطأ المسموح به في العينة	=	E

$$N = \frac{(1.96)^2 \times (0.50) (1-0.50)}{(0.05)^2} = 385$$

٣/٢/٢ تم توزيع قائمة الاستقصاء بالتساوي على جميع المنشآت الفندقية محل الدراسة على عينة الدراسة المكونة من الموظفين الدائمين الذي يعملون وقت كامل، وكانت نسبة الاستجابة من الفنادق مجتمع الدراسة طبقاً للجدول رقم (١)، ومن الجدول يتضح أنه امكن الوصول وتوزيع ٣٩٠ استمارة على العاملين، ومع ذلك فقد تم استعادة ٣٥٠ استمارة من المشاركين في الدراسة، وقد اعتمد في تحليل النتائج على إجابات ٣٤٦ استبياناً بالكامل أي ان نسبة الردود تمثل ٨٩% وهي نسبة مقبولة في مثل هذه البحوث وتعتبر ملائمة لإستخراج المعاملات الاحصائية المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة .

جدول رقم (١)* توزيع قائمة الاستقصاء على عينة البحث

عدد الفنادق	عدد الاستمارات التي تم توزيعها	المستلم منها	الصالح منها
١٥	٣٩٠	٣٥٠	٣٤٦

* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

٣/٢ اسلوب جمع البيانات

١/٣/٢ تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لإختبار صحة الفروض عن طريق المقابلات الشخصية بواسطة قائمة استقصاء نمطية وذلك لبحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ، وإدارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي . وذلك في الفنادق محل الدراسة .

٢/٣/٢ تم تقييم الممارسات الخاصة بإدارة المسار الوظيفي من خلال مقاييس تم استخدامها من قبل في دراسات سابقة ، مثل الدراسة التي قام بها (٧٨) Chang and Yeh ، (٧٩) Chay and Bruvold وتجدر الإشارة الى أن هذه المقاييس تتعلق بأهمية الممارسات الخاصة بإدارة المسار الوظيفي ومدى وجودها في الواقع العملي . وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذات السبع نقاط ، وقد تراوحت الاجابات من لا اوافق بشدة = ١ ، اوافق بشدة = ٧ اثبتت المقاييس صلاحية الوسيلة المستخدمة فيما يتعلق بتحليل العوامل . وتم تقدير درجة الاعتمادية (معامل الفا = ٠,٨٧) .

٣/٣/٢ تم تقييم كلا من : اهمية تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمشاركين ، وعمّا اذا كان تخطيط المسار الوظيفي ، وإدارة المسار الوظيفي كانت عوامل هامة لتطوير المسار الوظيفي ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذات السبع نقاط . وقد تم تقدير درجة الاعتمادية (معامل الفا = ٠,٩٠) .

٤/٣/٢ تم تقييم الرضا الوظيفي من خلال اسئلة تم استخدامها من قبل في الدراسة التي قام بها (٨٠) Hackman and Oldham ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذات السبع نقاط أو قد تراوحت الاجابات من لا أوافق بشدة = ١ ، اوافق بشدة = ٧ . وقد تم تقدير درجة الاعتمادية (٠,٩٢) .

٥/٣/٢ تم تقييم الالتزام الوظيفي من خلال اسئلة تم استخدامها من قبل في الدراسات التي قام بها كلا من (٨١) Chary and Bruvold ، (٨٢) Colarelli and Bishop . وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذات السبع نقاط . وتم تقدير درجة الاعتمادية (معامل الفا يزيد عن ٠,٩٠) .

٦/٣/٢ تم اختبار قائمة الاستقصاء وذلك عن طريق القيام بسلسلة من المقابلات الشخصية مع الموظفين العاملين في الفنادق محل الدراسة . وذلك لتوضيح الهدف من الدراسة ، مع التأكيد

على أن المشاركة تطوعية من قبل المشاركين ، والتأكيد ايضاً على عدم الكشف عن هوية المشاركين ، هذا وقد تأكد للمشاركين ان المعلومات التي يقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة . هذا بالاضافة الى استطلاع رأيهم في استمارة الاستقصاء وضمان درجة عالية من صلاحية المحتوي Content Validity . وفي ضوء ما سبق قام الباحث بتطوير القائمة وأصبحت في شكلها النهائي وثيقة الصلة بالموضوع محل الدراسة .

٤/٢ اسلوب التحليل الاحصائي .

استعان الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض بالحاسب الآلي . واستخدم برامج SPSS الاحصائية التي تناسب التطبيقات التجارية والاجتماعية . وقد تم تحليل البيانات والوصول الى النتائج من خلال استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

Reliability Analysis

١/٤/٢ اختبار المصدقية والاعتمادية

يتم حساب معامل ثبات الفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS وذلك لتحديد مصداقية ومدى درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة .

Mean

٢/٤/٢ الوسط الحسابي

وهو مؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر السؤال والأوزان النسبية التي تم تخصيصها لإجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان .

Standard Deviation

٣/٤/٢ الانحراف المعياري

هو احد مقاييس التشتت ويستخدم كمؤشر لتحديد انحرافات القيم عن وسطها الحسابي ، ويفيد في مدى التشتت أو التجانس بين الآراء . أي أنه يزيد التجانس بين الآراء عندما يقل الانحراف المعياري .

Corelation Coefficient

٤/٤/٢ معامل الارتباط

يعرف الارتباط بأنه درجة العلاقة بين متغيرين ، ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرين .

T Test

٥/٤/٢ اختبارات

وهو اختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للمتوسط الحسابي المسحوب من العينة سواء كان معنوي أو غير معنوي ، اذا كانت مستوي المعنوية [P-Value (sig.)] أقل من ٠,٠٥ ، فذلك

يدل على وجود فرق معنوي للمتوسط الحسابي أى أنه يوجد اختلافات أو فروق معنوية . كما يستخدم هذا الاختبار في التعريف على معلمات نموذج الانحدار المقترح وفي معرفة الفروق المعنوية لمعلمات النموذج .

ANOVA

٦/٤/٢ تحليل التباين " اختبار ف"

يستخدم تحليل التباين في قياس مدى جودة نموذج الانحدار المقترح . تستخدم قيمة المعنوية كمؤشر لإختبار معنوية الانحدار . فإذا كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠,٠٥ يكون الانحدار غير معنوي.

Regression Analysis

٧/٤/٢ تحليل الانحدار

الانحدار البسيط يظهر شكل العلاقة الخطية بين متغيرين ، حيث يؤثر أحدهما وهو (المتغير المستقبل) في الآخر وهو (المتغير التابع) ويعطي برنامج SPSS قيمة الدلالة ، حيث يتم مقارنتها بقيمة المعنوية ٠,٠٥ ، فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من ٠,٠٥ ، إذا تقبل الفرض القائل : يوجد علاقة بين المتغيرين . أما الانحدار المتعدد فيعطي شكل العلاقة الخطية بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة .

٥/٢ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

١/٥/٢ اقتصرت الدراسة على المنشأة الفندقية ذات الخمس نجوم فقط ، وذلك حتي نضمن تشابه بيئة العمل للمجتمع محل الدراسة . ونظراً لأنها مصدر رئيسي للإقتصاد القومي من العملات الأجنبية كما أنها تستوعب الكثير من الأيدي العاملة هذا بالإضافة الى أنه وطبقاً للدراسة الاستطلاعية فان هذه الفنادق تعمل محلياً ولكنها تدار بفكر عالمي كما أنها تهتم بتعظيم قيمة الموارد البشرية ، لذا فإن هناك فرص واهتمام كبير لتطوير المسار الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة .

٢/٥/٢ اقتصرت الدراسة على المنشآت الفندقية التي تعمل في محافظة القاهرة الكبرى .

٣/٥/٢ اقتصرت الدراسة على بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي ، والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والالتزام الوظيفي، حتي يمكن القاء الضوء على الآثار المترتبة على هذه النتائج من أجل تطوير المسار الوظيفي بفاعلية .

٤/٥/٢ اقتصرت الدراسة على العاملين الدائمين الذين يعملون وقتنا كاملا في الفنادق محل الدراسة ، وقد تم اختبار عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون في مجموعة من الوظائف الادارية المتنوعة داخل الفندق .

٦/٢ اختبار فروض الدراسة

سوف يقوم الباحث باختبار الفروض وذلك على النحو التالي :
١/٦/٢ تحليل البيانات الخاصة باختبار المتغيرات محل الدراسة .
٢/٦/٢ تحليل البيانات الخاصة باختبار فروض الدراسة .
وفيما يلي استعراض لنتائج الدراسة الميدانية :

١/٦/٢ البيانات الخاصة باختبار المتغيرات محل الدراسة .

يوضح الجدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات التي تم اختبارها . وتشير النتائج الى أن المتوسط الحسابي لتخطيط المسار الوظيفي ، وتطوير المسار الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والالتزام الوظيفي ، كانت اكبر من (خمسة) ، والذي يشير الى وجود درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين . وعلاوة على ذلك تراوح الانحراف المعياري للخمس متغيرات من (١,٠٩٢ – ١,١٨٧) مما يشير الى ان البيانات كانت متجانسة الى حد كبير .

من جهة أخرى يعرض الجدول رقم (٢) نتائج تحليل الارتباط لكافة المتغيرات محل الدراسة . وفي هذا الصدد تجدر الاشارة الى أنه وكما كان متوقعا في النموذج النظري المقترح فإن هناك ارتباط ايجابي بالنسبة لكل المتغيرات محل الدراسة . ولقد اشارت النتائج الى ان المتغيرين المستقلين وهما تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي لهما علاقة وثيقة بتطوير المسار الوظيفي . كما ان المتغيرين التابعين لتطوير المسار الوظيفي وهما الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لهما ارتباط ايجابي بتطوير المسار الوظيفي .

جدول رقم (٢)*

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط للمتغيرات محل الدراسة (ن = ٣٤٦)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥
تخطيط المسار الوظيفي	٥,٣٢٧	١,٠٩٢	٠,٩٤				
ادارة المسار الوظيفي	٤,٧٥٨	١,٢٠٠	٠,٦٠٥ **	٠,٨٧			
تطوير المسار الوظيفي	٥,٥٤١	١,١٢٢	٠,٧٠٣ **	٠,٥٤٧ **	٠,٩١		
الرضا الوظيفي	٥,٤٤٤	١,١٧٢	٠,٦٤٩ **	٠,٦٠٨ **	٠,٦٥٨ **	٠,٩٠	
الالتزام الوظيفي	٥,٠٦٤	١,١٨٧	٠,٥٨٠ **	٠,٦٦٢ **	٠,٥٩٦ **	٠,٧٣٢ **	٠,٩٢

٢/٦/٢ تحليل البيانات الخاصة باختبار فروض الدراسة :

١/٢/٦/٢ اختبار الفرض الأول :

لإختبار صحة الفرض الأول القائل " توجد علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي " . قام الباحث بتحليل بيانات الجدول رقم (٣) الخاص بتحليل الانحدار لبحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة . وقد أوضحت النتائج ان ٤٩,٢% من التباين في تقييم العلاقة قد تم توضيحه بواسطة المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) مما يوفر قدر من الثقة في تفسير النتائج . وتجدر الاشارة الى ان العلاقة الجوهرية عند مستوي معنوى أقل من ٠,٠٠١ تدعم بقوة هذه العلاقة . ولذلك يمكن قبول الفرض الأول .

* المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

** P < ٠,٠١

- القيم باللون الأسود : مصداقية و درجة الأتمدائية القا.

جدول رقم (٣)*
تحليل الانحدار لتأثير تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي
على تطوير المسار الوظيفي (ن = ٣٤٦)

T	F	Adjusted R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
**٢٢,١٦٧	٤٩١,٤٧٥	٠,٤٩٢	تطوير المسار الوظيفي	تخطيط المسار الوظيفي
**١٤,٦٥٧	٢١٤,٧٦٣	٠,٣٠٠	ادارة المسار الوظيفي	تخطيط المسار الوظيفي

٢/٢/٦/٢ اختبار الفرض الثاني :

لإختبار صحة الفرض الثاني القائل " توجد علاقة معنوية بين ادارة المسار الوظيفي و تطوير المسار الوظيفي " . قام الباحث بتحليل بيانات الجدول رقم (٣) الخاص بتحليل الانحدار لبحث العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة . وقد أوضحت النتائج ان حوالي ٣٠% من التباين في تقييم العلاقة قد تم توضيحه بواسطة المتغير المستقل (ادارة المسار الوظيفي) . كما أن العلاقة الجوهرية عند مستوي معنوي أقل من ٠,٠١ , تؤيد بقوة وبصورة عملية الفرض الثاني ، أى ان ادارة المسار الوظيفي له تأثير إيجابي على تحقيق تطوير المسار الوظيفي . ولذلك فإننا نقبل الفرض الثاني .

٣/٢/٦/٢ اختبار الفرض الثالث :

لإختبار صحة الفرض الثالث القائل " توجد علاقة معنوية بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي " . قام الباحث بتحليل بيانات الجدول رقم (٤) الخاص بتحليل الانحدار لبحث

*المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

** P < ٠,٠٠١

العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي . وقد أوضحت نتائج الدراسة أن حوالي ٤٣% من التباين في تقييم العلاقة قد تم توضيحه بواسطة المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) مما يوفر قدر من الثقة في تفسير النتائج . كما ان العلاقة الجوهرية عند مستوي معنوي أقل من ٠,٠١ , تؤيد بقوة هذه العلاقة . ولذلك يمكن قبول الفرض الثالث .

جدول رقم (٤) *

تحليل الانحدار لتأثير تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي (ن = ٣٤٦)

T	F	Adygsted R	المتغير التابع	المتغير المستقل
**١٩,٥٩٨	٣٨٣,٩٧٥	٠,٤٣١	الرضا الوظيفي	تطوير المسار الوظيفي
**١٦,٦٤٥	٢٧٧,١٢٨	٠,٣٥٦	الالتزام الوظيفي	

٤/٢/٦/٢ اختبار الفرض الرابع

لإختبار صحة الفرض الرابع القائل " توجد علاقته معنويه بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الالتزام الوظيفي" . قام الباحث بتحليل بيانات الجدول رقم (٤) الخاص بتحليل الانحدار لبحث العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي . وقد أوضحت نتائج الدراسة ان حوالي ٣٥% من التباين في تقييم العلاقة قد تم توضيحه بواسطة المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) . كما أن العلاقة الجوهرية عند مستوي معنوي أقل من ٠,٠١ , تؤيد بقوة هذه العلاقة . ولذلك يمكن قبول الفرض الرابع . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى ان تأثير تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي أكبر من تأثيره على الالتزام الوظيفي ، وذلك يتوافق مع نتائج تحليل الارتباط . كما ان الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي هما مخرجات عملية تطوير المسار الوظيفي .

* المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

** P < ٠,٠٠١

ثالثاً : النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية :

تتمثل أهم نتائج وتوصيات الدراسة فيما يلي :

١/٣ نتائج الدراسة :

ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو اختبار النموذج المقترح وذلك عن طريق بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، والتأثير التالي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ، وقد أكدت نتائج الدراسة على ما يلي :

١/٣ ان المتغيرين المستقلين وهما تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي لهما علاقة وثيقة وتأثير كبير على تطوير المسار الوظيفي .

٢/٣ ان تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي .

٣/٣ ان التنبؤ عن وجود علاقة ايجابية بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي يعتبر امرا جوهريا لتطوير المسار الوظيفي بفاعليه .

٤/٣ دعمت هذه الدراسة نموذج تطوير المسار الوظيفي الذي قدمه Hall and Associates^(٨٢) .

٥/٣ اكدت نتائج تحليل الانحدار ان هناك علاقة أقوى بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي وذلك بالمقارنة مع العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي .

٦/٣ دعمت نتائج الدراسة الفرض الثالث والرابع والذي اقترحت ان تطوير المسار الوظيفي له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي .

٧/٣ ان تطوير المسار الوظيفي له ارتباط بالرضا الوظيفي بصورة اكبر من الالتزام الوظيفي .

٨/٣ اذا اخذنا في الاعتبار ان هناك قصورا في الدراسات الميدانية التي توحد هذه المتغيرات لتشكيل نموذج شامل لتطوير المسار الوظيفي لذا فإن نتائج الدراسة تقدم مساهمات هامة في مجال تطوير المسار الوظيفي .

٩/٣ بالرغم من أن Lee^(٨٤) أكد ان تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي تمثل مبادرات هامة في ادارة الموارد البشرية التي لديها القدرة على زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين ، فإنه لم يتم تطبيقها في دراسة ميدانية لتطوير

واختبار نموذج شامل لهذه العلاقات .

١٠/١/٣ ان اهم النتائج المترتبة على هذه الدراسة هو تصميم نموذج لتطوير المسار الوظيفي في ضوء نتائج اختبارات الفروض .

١١ /١/٣ هناك ارتباط ايجابي بالنسبة لكل المتغيرات في النموذج النظري المقترح لتطوير المسار الوظيفي .

٢/٣ توصيات الدراسة :

١/٢/٣ اهمية تطوير المسار الوظيفي بفاعليه في المنشآت الفندقية محل الدراسه من خلال الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي عن طريق توفير ادوات تخطيط المسار الوظيفي أو ورش العمل لتقديم المشورة المهنية ، أو عن طريق استخدام المصنفات أو المراكز المتخصصة لتوجيه الموظفين لإجراء التقييم الذاتي وتقييم وتحليل خيارات المسار الوظيفي والتفضيلات الخاصة بهم ، وكتابة اهدافهم الخاصة بالتطوير واعداد خطة للتنفيذ . هذا بالإضافة الى الاهتمام باداره المسار الوظيفي الذي يتضمن أنشطة محددة للموارد البشرية مثل التناوب على الوظائف ، وتقييم الفرص المتاحة ، وتقديم المشورة المهنية ، والتدريب والتعليم المصمم للمساعدة في تحقيق التوافق بين اهتمامات وقدرات العاملين مع الفرص التنظيمية .

٢/٢/٣ اهمية تطوير سياسات وممارسات اداراه الموارد البشرية في المنشآت الفندقية محل الدراسة من خلال التركيز على تشجيع مديري الموارد البشرية لتطوير الخطط التي من شأنها ان تعزز توقعات الالتزام الوظيفي للعاملين .

٣/٢/٣ توفير التوجيه المستمر للموظفين لإدارة مساراتهم الوظيفية حتى يمكن مساعدتهم في تشكيل اهدافهم الخاصة بتطوير المسار الوظيفي في المدى البعيد .

٤/٢/٣ تدعيم تعدد المستويات التنظيمية داخل المنشآت الفندقية محل الدراسه مع اتاحه فرص أكبر للترقى وتصميم برامج التحفيز الايجابي مما يساعد على تخفيض معدل دوران العمالة وزيادة مستويات الرضا والالتزام الوظيفي .

٥/٢/٣ تشجيع العاملين على مناقشة توقعاتهم الخاصة بمسارهم الوظيفي في المدى القريب والبعيد – وبصورة مستمرة – مع مديري الموارد البشرية داخل فنادقهم مما يساعد على تعزيز حالات الرضا والالتزام الوظيفي ومن ثم المحافظة على الكفاءات المتاحة وتعزيز القدرات التنافسية للمنشآت الفندقية محل الدراسة .

٣/٣ الدراسات المستقبلية :

يوصي الباحث بما يلي :

١/٣/٣ اختبار النموذج المقترح بالنسبة لنوعية أخرى من المشروعات بهدف بحث أهميته النسبية والتأكيد على صحة نتائج الدراسة الحالية .

٢/٣/٣ اعادة الدراسة لتقييم تأثير العوامل الديموجرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الاداري على نتائج الدراسة .

٣/٣/٣ اعادة الدراسة لمحاولة الكشف عن الاسباب المنطقية وراء احد نتائج الدراسة الحالية الخاصة بإن تخطيط المسار الوظيفي له أهمية نسبية أكثر من ادارة المسار الوظيفي في تحقيق تطوير المسار الوظيفي وذلك بالنسبة لنوعية أخرى من المشروعات .

٤/٣/٣ القيام بدراسة تفصيلية وتوسيع نطاق التركيز على البحوث الخاصة بتطوير المسار الوظيفي وذلك للكشف عن عوامل أخرى جديرة بالاهتمام حتي يمكن دراسة نتائج الدراسة لتحقيق تطوير المسار الوظيفي بفاعلية .