

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د. علي يحيى قبة

محاضر بجامعة آدم بركة بأبشة

أ.د. محمد نور آدم

محاضر بجامعة آدم بركة بأبشة

د. الطيب حسن تجاني

عميد كلية قطر للعلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الملك فيصل بتشاد

المستخلص:

هدف هذا البحث التعرف لمستوى تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالولاء لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد العليا الخاصة بمدينة أنجمينا عاصمة دولة تشاد، من خلال التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة في أنجمينا من تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج (SPSS, V27)، ومن خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، توصلوا إلى نتائج علمية أهمها: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار والولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث قدم الباحثون مجموعة من التوصيات والمقترحات، أهمها: تقديم التوصيات التالية: ضرورة الاستمرار في سياسة تخطيط المسار المتبعة مع ابتكار أحدث الأساليب الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي - الولاء التنظيمي - المعاهد العليا الخاصة - التدريب - الترقية.

Abstract:

The aim of this research is to identify the level of career planning and its relationship to loyalty among faculty members in private higher institutes in N'Djamena, the capital of Chad, by identifying the attitudes of faculty members in private higher institutes in N'Djamena towards career planning and organizational loyalty. The researchers used the descriptive analytical approach and the (SPSS, V27) program, and through analyzing the data obtained, they reached scientific results, the most important of which are: the existence of a statistically significant relationship between career planning and organizational loyalty from the point of view of the study sample members.

Based on the results reached by the research, the researchers presented a set of recommendations and proposals, the most important of which are: presenting the following recommendations: the necessity of continuing the career planning policy followed with the innovation of other modern methods.

Keywords: Career path - Organizational loyalty - Private higher institutes - Training - Promotion.

مقدمة:-

شهد القرن الحالي مجموعة من المتغيرات التي لم يسبق لها مثيل في جميع مناحي الحياة، وأبرز المتأثرين بهذا التغيير العنصر البشري، وهو المسؤول الأول عن تطور المؤسسات وازدهارها، فمن الحياة الوظيفية أن الفرد في الماضي تميزت الوظيفة التي يشغلها بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها

على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها وذلك لأن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية. لقد تبنت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري المؤهل (المعرفة والكفاءة)، وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد من جتهتم مصلحة مباشرة في الوظائف التي يؤدونها، وفي الظروف التي تعيشها المؤسسات التنشادية بصفة عامة والمؤسسات الأكاديمية بصفة خاصة، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لفرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، ومن بين هذه البرامج المتبعة، المسار الوظيفي الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أي ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا أو أفقيا، لأن المسار الوظيفي من الأنشطة الهامة للموارد البشرية، وهذا الاهتمام من قبل الإدارة بتنمية وتطوير مستقبله الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم سيؤدي الى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل. في حين أن الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب، والفرد يوالي من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق ضمنا خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضى دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسنهم إن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب من المسؤولين دراية بنظريات الحوافز والدوافع، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة.

لذا يأتي هذا البحث لدراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة بمدينة أنجينا.

أولاً: الإطار المنهجي للبحث:-

١ - مشكلة البحث:-

بنظرة أولية إلى قطاع التعليم العالي الخاص في تشاد في الوقت الحاضر، فإنك تشاهد التوسع الكبير بفتح المعاهد الخاصة، وب تخصصات مختلفة شملت كافة مناحي الحياة (تمريض، ولادة، صحة عامة، إدارة، اقتصاد ومحاسبة، قانون وغير ذلك) إذ بدأ يظهر الاهتمام بذلك من قبل المستثمرين- في التعليم العالي - بالتوجه نحو

هذا القطاع والتي بدأ ينافس الجامعات والمعاهد العليا الحكومية من خلال جذب الزبائن (الطلاب) وتوجههم إليها، نتيجة الروتين المتبع في المؤسسات الحكومية، والوقت الذي تستغرقه حتى الوصول إلى التخرج، وتسهيل إجراءات العملية التعليمية، وبدأ عدد من المعاهد الآن بالتزايد، فضلا عن فتح فروع للبعض منها، ومن أقدم المعاهد والتي بدأت العمل في منتصف عام (٢٠٠٦م) المعهد الجامعي للعلوم التطبيقية وتوالت بعده المعاهد الأخرى.

وقد أكدت الكثير من الدراسات السابقة على أهمية تخطيط المسار الوظيفي وكشف علاقته الوثيقة بالعديد من المتغيرات كتحقيق أهداف المنظمات والتميز وزيادة الإنتاجية، لكن المتتبع لواقع تخطيط المسار في المعاهد الخاصة يقف على قصور واضح ونقص في الولاء التنظيمي.

ولكن السؤال المهم هل أن هذه المعاهد قامت بقياس جودة خدماتها التعليمية وتشخيص مدى رضا العاملين فيها والتعرف على ولائهم؟ وعند المقابلة مع بعض إدارات المعاهد والتأكد من باقي الإدارات الأخرى اتضح عدم قياس جودة ورضا وولاء العاملين، وكانت أغلب إجاباتهم ومن بينها عينة البحث، أنه لم يتم تقييم لجودة الخدمات التي تقدمها وكذلك لم يتم القيام بتوزيع استبيان يتم من خلاله معرفة وقياس رضا الزبائن أو ولائهم، وإنما اعتماد إدارة المعاهد على مقياس زيادة الطلاب وعدد الفروع، والبحث الحالي جاء ليجيب عن مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الجوهرى التالي: ما أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي بالمعاهد الخاصة بمدينة أنجمينا؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل المعاهد العليا الخاصة بمدينة أنجمينا تطبق تخطيط المسار الوظيفي؟
٢. هل تساهم تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد العليا الخاصة بمدينة أنجمينا؟
٣. ما العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في المعاهد العليا الخاصة بمدينة أنجمينا؟

٢- فرضيات البحث:

- أ. توجد علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في المعاهد العليا الخاصة في أنجمينا.
- ب. توجد علاقة إيجابية بين التدريب والولاء التنظيمي في المعاهد العليا الخاصة في أنجمينا.
- ج. توجد علاقة إيجابية بين الترقية والولاء التنظيمي في المعاهد العليا الخاصة في أنجمينا.

٣- أهداف البحث:-

- هدف هذا البحث إلى تعرف مستوى تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالولاء لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- أ. التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة في أنجمينا من تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي.
 - ب. تقديم المقترحات اللازمة لتطوير إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الخاصة.
 - ج. محاولة إعطاء تفسيرات جديدة يتأثر بها موضوع المسار الوظيفي على غرار ربط الباحثين لهذا الموضوع بمتغيرات أخرى مثل: الأداء، الدافعية، الأمن الوظيفي.

٤- أهمية البحث:-

- أ. المساهمة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين المسار الوظيفي والولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة بأنجمينا.
- ب. مساعدة أصحاب القرار والموظفين بالوعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي والولاء التنظيمي.

ج. حرص المعاهد على استمرارية تعاملها مع (الطلاب)، وعدم مغادرتهم للتعامل مع المعاهد المنافسة بما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم، بهدف تحقيق رضائهم وولائهم.

د. يعد البحث الأول من نوعه الذي أجري على المعاهد الخاصة في أنجمينا -حسب علم الباحث- وإن النتائج التي سيتوصل لها البحث ستساعد إدارات المعاهد عينة البحث على تحسين وتطوير خدماتها التعليمية من أجل تدعيم المركز التنافسي لها.

٥- منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً ويعتبر هذا المنهج مناسباً لموضوع البحث.

٦- الدراسات السابقة:-

١- دراسة ضحى يوسف حامد شيلي، وفاء عبد العزيز محضر (٢٠٢٢م)، هفت الدراسة إلى تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر موظفي جامعة أم القرى واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمثلت العينة في ٤٣ عاملاً، وخلصت الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي جاء بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ضمن أوليات الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٢- دراسة (بوتاعة ودبيع، سهيلة (٢٠٢٠م) هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للمتقاعدين بجبلج، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمثلت العينة في ٦٥ عاملاً، وخلصت الدراسة إلى أن للترقية دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال.

٣- دراسة إيمان مصطفى كفاقي (٢٠١٧م)، هدفت الدراسة إلى رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية

- بجامعة الأزهر، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وعلى مجتمع يتكون من ١٤٢ معيدة ومدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هن مسئولات عن مسارهن الوظيفي ولديهن علما بموجبات الوظيفة.
- ٤- دراسة فائزة بو راس (٢٠١٥م)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمثلت العينة في ٩٧ عضوا، وخلصت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من عملية التحليل الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
- ٥- دراسة: (خليفات، الملاحمة ٢٠٠٩م) هدفت الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وكان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات في العام الجامعي (٢٠٠٥/٢٠٠٦م)، البالغ عددهم (١٩٧٨) أما العينة فتكونت من (٥٥٩) عضوا ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.
- ٦- دراسة فوزية بنت خضير الغامدي ٥١٤٢٥هـ، هدفت الدراسة على اقتراح تصور مستقبلي لتخطيط المسار وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بالسعودية من خلال واقع تخطيط المسار الوظيفي وتحديد درجة إدارته وتنمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود، وطبقت الدراسة في عينة تعدادها (٣٢٥) شخصا، وتوصلت على أن درجة تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود نموذج لمؤسسات التعليم العالي السعودي

ودرجة تحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة، وأوصت بتبني التصور المستقبلي

لتخطيط المسار الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع تخطيط المسار الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الولاء التنظيمي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعه، ومنها ما تناول العلاقة بين المسار والولاء التنظيمي الوظيفي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: كتابة الإطار النظري وفيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية وفي إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية والاستفادة من توصيات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع البحث وهو تخطيط المسار والولاء التنظيمي، لكنها تميزت بالآتي: في مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بأنجمينا وذلك في الفترة الزمنية ٢٠١٥-٢٠٢٠م.

وفي ضوء ما سبق يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في قياس مستوى تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده (٣) والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة، في حين يختلف عن الدراسات السابقة في دراسته العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة في مدينة أنجمينا، حيث لم تنطرق أي من الدراسات السابقة لتقصي هذه العلاقة.

وغالبية الدراسات السابقة تناولت جوانب مختلفة من الدراسة الحالية في بيانات عمل مختلفة سياسياً واجتماعياً وثقافياً، وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة

للتطبيق على البيئة التشادية بشكل عام، ولذلك جاءت أهمية هذا البحث من تطبيقها على البيئة التشادية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

١/ مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر مفهوم المسار الوظيفي من أحدث المصطلحات التي ظهرت في عالم إدارة الموارد البشرية وهذا المصطلح يهتم بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف الذي يشغلها من جهة أخرى، بغرض التوصل على تحقيق أهداف المنظمة المتمثل في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف العاملين الممتثلة في الرضا عن العمل، (أحمد ماهر، ٢٠٠٤، ص ٢٧٤) فقد يُنظر إلي المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، وانطلاقاً من هذا فإن المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م، ص ٣٠).

أما عن تخطيط المسار الوظيفي فهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فإن الهدف الأساسي من تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي؛ كل ما يتعلق بمساعدة الفرد لبلوغ أهدافه الوظيفية.

٢/ أبعاد تخطيط المسار الوظيفي

تقوم منهجية تخطيط المسار الوظيفي على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب وعلى الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، حيث اختلف الدارسين حول عدد الأبعاد الرئيسية لتخطيط المسار الوظيفي، ولا جدوى من الخوض في مبررات اختلاف التسميات وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لتخطيط المسار الوظيفي وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتنقيف، والعمل الجماعي وهو التي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد.

٣/ إدارة المسار الوظيفي

أ/ مفهوم إدارة المسار الوظيفي

وتعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها: هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكينهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية. وقيل أنها عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد. ويلاحظ من التعريفات السابقة، أن هناك دوران مهمان للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي، فقد كان يدار المسار ويطور من قبل المنظمة بالتركيز على احتياجات المنظمة المستقبلية أكثر من التركيز على حاجات العامل، ثم بفعل التطورات في عالم الأعمال تحول الاهتمام والتركيز على حاجات العاملين، مما أتاح لهم أخذ دور أكبر للاهتمام بمساراتهم الوظيفية وإدارتها وأوجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم لإدارة هذه العملية بنجاح ولليقوا مرنين في عالم الأعمال، ولتطوير مواردهم الخاصة لتشكيل محفظة من المهارات والخبرات لضمان استخدامهم واستمرارهم في منظماتهم الحالية أو منظمة أخرى.

ب/ التدريب

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها ولن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات.

ويعرف بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها (مصطفى نجيب شاويش، ١٩٩٦، ص ٢٣٢).

ويعرفه عمر وصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين، وصقل المهارات، والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل" (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ٢٢٠).

أما نائل عبد الحافظ العوامة فقد عرف: التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها (نائل عبد الحافظ العوامة، ١٩٩٥م، ص ١٤٧) ويرتكز التدريب على ٣ أبعاد رئيسية هي المدرب والمتدرب والبرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية والأساليب وغيرها من الجوانب المادية والمعرفية.

ج/ الترقية

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند إلحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والاستقرار، وقد اختلفت وتعددت تحدياتها باختلاف المفكرين على إختلاف مشاربهم الفكرية.

فالترقية تعني: التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى (أحمد ماهر: ١٩٩٩م، ص ٢٥٦) كما يقصد بالترقية: شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية. ويصاحب الترقية عادة زيادة في الإمتيازات الوظيفية، إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر.

د/ التحفيز

يتسم الإنسان بتعدد الحاجات والتغير السلوكي السريع، فهذه الحاجات المتعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها للوصول إلى حالة من الرضا والاستقرار النسبي، فتقديم الحوافز يكون في مقابلة الأداء المتميز، والأداء الذي يستحق التميز هو الأداء غير العادي، يثير هماس العاملين لتعويض إضافي على الأجر المعروف.

وقد عرف الكاتب (كامل بربر: ١٩٩٧م، ص ١٢٠) الحوافز بأنه تلك الإجراءات أو النظم التي تطبق على مجموعة من الأفراد لتشجيعهم واستنهاضهم وإثارة الرغبة لديهم في الاستمرار بالعمل بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق أهداف المنشأة، حيث تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض على الفرد أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحه يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته، ومن هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة هامة حول الحوافز والأفراد (محمد رفيق الطيب: ١٩٩٥، ص ٣١).

وإذا كان الراتب أو الأجر هو ذلك المقابل الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للمهام التي قام بشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء (أحمد ماهر، ٢٣٥).

٤/ الولاء التنظيمي

أ/ مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وتعتبر عملية تحقيق الارتباط والاندماج والتفاعل بين الفرد والمنظمة أحد الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة للمنظمات، وقد انبثق مفهوم الولاء التنظيمي من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي حاولت استكشاف طبيعة الارتباط بين الفرد والمنظمة، وتم الوصول إلى نتيجة مفادها أن للأفراد مشاعر تجاه المنظمة التي ينتسبون إليها بما في ذلك التوافق مع أهدافها وقيمها (درّه: ٢٠١١م، ص ٨٩).

لذلك يعرف الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (خليفة، الملاحمة، ٢٠٠٩م، ص ٢٩٢). وأيضاً يعرف بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها".

وذكر (درّه: ٢٠١١م، ص ٨٩) اختلاف الكتاب في تعريف الولاء التنظيمي يمكن حصر هذه التعريفات في اتجاهين هما: الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي.

فالالاتجاه التبادلي: حيث تكون العلاقة بين المنظمة وأفرادها علاقة تبادلية، فالمنظمة تطلب من أفرادها الالتزام بقيمتها، وتحقيق أهدافها، وتقديم الأداء الأفضل، والولاء لها وعدم تركها للعمل في منظمات أخرى، بالمقابل فإن الفرد يطالب منظمته أن تسهم في إشباع حاجاته ورغباته المتنوعة وتوفير له المكانة والأمن والاستقرار.

والالاتجاه النفسي ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الولاء التنظيمي على أنه عادة ما يكون الفرد أكثر نشاطاً وإيجابية نحو المنظمة، أي أن هناك ارتباط فعال للأفراد بالمنظمة بغض النظر عن المكاسب والمنافع التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد نتيجة عملهم بالمنظمة.

ب/ أبعاد الولاء التنظيمي

تتعدد أبعاد الولاء التنظيمي بحسب تعدد العناصر المكونة للمنظمات، ويمكن عرض هذه الأبعاد بالاعتماد على ما توصل إليه مجموعة من الباحثين كالآتي:

١/ **الولاء الأخلاقي:** ويمثل توجهاً إيجابياً قوياً تجاه المنظمة يعتمد على تذييب أهداف وقيم ومعايير المنظمة وعلى التطابق مع السلطة، من هنا يمكن لأي فرد أن يصبح منهمكاً بالأنشطة التنظيمية لأنه يشعر بأن المنظمة تحقق أهدافاً تتطابق مع أهدافه وقيمه.

٢/ **الولاء المحسوب:** ويمثل علاقة أقل شدة مع المنظمة، هذه العلاقة تعتمد بشكل كبير على علاقة التبادل التي تم بناؤها بين الأعضاء والمنظمة، بمعنى أن الأعضاء يصبحون ملتزمين تجاه المنظمة لأنهم يرون علاقة تبادل مفيدة أو عادلة بين مساهماتهم التي يقدمونها للمنظمة وبين المكافآت التي يحصلون عليها مقابل خدماتهم.

٣/ **الولاء بالعزلة:** ويمثل توجهاً سلبياً تجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائماً بالاضطرار أو بالإكراه أو بالقيود، ويتم عادة استخدام القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم التزام الفرد.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

بعد الاطلاع على ادبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة تم بناء (الاستبانة)، وتتمثل في المعلومات الشخصية، محورين رئيسية بمجموع (23) فقرة موزعة على المحاور والأبعاد التي تنتمي إليها كما في الجدول (١)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأسلوب المناسب للبحث، تم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27).

جدول (١): محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير
١٦	٤	إدارة المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	مستقل
	٤	التدريب		
	٤	الترقية		
	٤	التحفيز		
٧	٧	الولاء التنظيمي	تابع	
فقرة ٢٣		مجموع فقرات الاستبانة		

المصدر: إعداد الباحثين، ٢٠٢٤

١. مجتمع البحث والعينة

لما كان الهدف من البحث هو دراسة دور المتغير المستقل المتمثل في المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي (متغير تابع)، يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في المعاهد الخاصة بمدينة أنجمينا وقد بلغ عددهم الكلي (٤٧) معهداً، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام ٢٠٢٢م، وقد اختيرت عينة قصدية من (6) معهد وهي لكونها أقدم المعاهد وأكبرها من حيث عدد الأقسام وعدد أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (١٥) عضواً من جميع الرتب الأكاديمية حسب الجنس والرتبة الأكاديمية من كل معهد، ووزعت الأداة عليهم من قبل الباحث والمتعاونين معه من الطلاب وبالتعاون مع رؤساء الأقسام في المعاهد المستهدفة في البحث، بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان الموزعة على المستقصي منهم (١٧٥) ، وتم استبعاد ٢٥ عدد قوائم بسبب عدم استكمال بعض المبحوثين الإجابة على بعض العبارات الموجودة في قائمة الاستبيان، وبالتالي أصبحت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي هي ١٥٠ قائمة أي بنسبة (٨٥.٧١%). من حجم العينة.

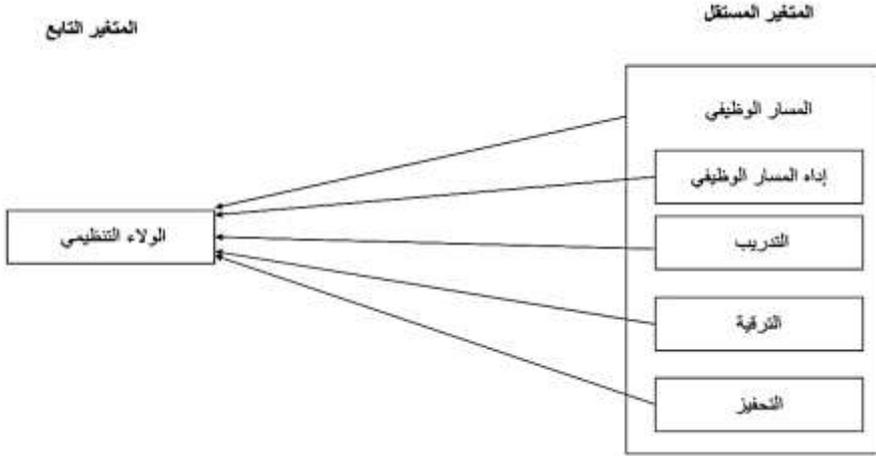
٢. أداة الدراسة في جمع البيانات

اعتمد الباحث على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة وأشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة كما في الشكل (١).

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تجاني

الشكل (١): مخطط النموذج الافتراضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثين، ٢٠٢٤

٣. نتائج التحليل الإحصائي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل واختبار فروض ونموذج تأثير المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التي تعكس ميول المستقضي منهم في عينة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية، وقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، ثم القيام باختبار الفروض، كما يلي:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تجانبي

٣.١ التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية

والجدول (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (٢) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
١	الجنس	ذكر	121	80.7
		انثى	29	19.3
المجموع				
٢	التخصص	علوم إدارية	36	24
		علوم هندسية	10	6.7
		حاسوب	14	9.3
		علوم اقتصادية	30	20
		علوم محاسبية ومالية	21	14
		علوم أخرى	39	26
المجموع				
٣	المؤهل العلمي	جامعي	53	35.3
		ماجستير	53	35.3
		دكتوراه	22	14.7
		أخرى	22	14.7
المجموع				
٤	المسمى الوظيفي	مدير	24	16
		نائب مدير	12	8
		رئيس قسم	36	24
		نائب رئيس قسم	7	4.7
		مدير إدارة	28	18.7
		أخرى	43	28.7
المجموع				
			١٥٠	100

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

٣.٢ صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة يتمثل في التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما أنها تقيس جودة وموثوقية الدراسة، حيث تم التأكد من الصدق من خلال ما يلي:

• الصدق الداخلي:

تم التحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة، تم احتساب معادلة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الصدق الداخلي لمتغيرات الدراسة بغرض قياس الصدق الداخلي لفقرات أداة الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة (0.981)، وهي قيمة إيجابية حيث ان الجذر التربيعي تعبر عن معامل الصدق الداخلي (0.99) وهو ممتاز وعالي كونه أكبر من 0.7 والذي هو القيمة الحرجة والمقبول لغايات الدراسة الحالية، كما تم احتساب معاملات الصدق لفقرات متغيرات الدراسة والمتغيرات الفرعية التي تنتمي لها والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول (3) يوضح الثبات والصدق الداخلي لابعاد متغيرات الدراسة

معامل الصدق الداخلي	كرونباخ ألفا > 0.7	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
0.973	0.947	4	إدارة المسار الوظيفي	المسار الوظيفي
0.978	0.956	4	التدريب	
0.930	0.865	4	الترقية	
0.981	0.963	4	التحفيز	
0.977	0.955	7	الولاء التنظيمي	
0.990	0.981	23	مجموع فقرات الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، 2024

تم تحديد نقطة القطع أو محك معتمد مقسم إلى خمسة مستويات في الدراسة من خلال خمسة مستويات، تم احتساب قيمة الفرق بين أعلى قيمة على تدرج المقياس (3) وأقل قيمة على تدرج المقياس (1) مقسوماً على ثلاثة مستويات $(2/3) = 0.8$ وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج للمقياس وهي (1) بهدف تحديد أحداً لأعلى للفئة، وتحديد أهمية الفئة، والجدول (4) يوضح ذلك.

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تجانبي

جدول (٤) يوضح محكات اعتماد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات متغيرات الدراسة

طول الفئة	درجة الاستجابة
١-١.٦٧	منخفضة
١.٦٧١-٢.٣٤	متوسطة
٢.٣٤١-٣	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثين، من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٤

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: المسار الوظيفي

تم احتساب المتوسطات والانحرافات للمتغير المسار الوظيفي وأبعاده الأربعة، الجدول (٥) يبين النتائج كما يلي:

الجدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمسار الوظيفي وأبعاده

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	إدارة المسار الوظيفي	2.48	0.613	٣	مرتفعة
٢	التدريب	2.49	0.661	٢	مرتفعة
٣	الترقية	2.423	0.612	٤	مرتفعة
٤	التحفيز	2.498	0.636	١	مرتفعة
	الكلية	2.473	0.584	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (٥)، ان المتوسط الحسابي للمسار الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (2.473) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٨٤)، في حين ان جميع أبعاد المسار الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد التحفيز في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٤٩٨) وانحراف معياري (٠.٦٣٦)، يليه بُعد التدريب بالترتيب الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٦٦١)، وجاء بُعد إدارة المسار الوظيفي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (٠.٦١٣)، وأخيراً جاء بُعد الترقية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢.٤٢٣) وانحراف معياري (٠.٦١٢).

وفيما يلي نتائج أبعاد المسار الوظيفي وعلى النحو الآتي:

١. إدارة المسار الوظيفي

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المسار الوظيفي، والجدول (٦) يبين ذلك كالتالي:

الجدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المسار الوظيفي

الرقم	الفقرة	التكرار / %	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يعتمد المعهد استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي.	التكرار	25	39	86	2.407	0.761	4	مرتفعة
		%	16.7	26	57.3				
٢	توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي، وتبلي طموحات العاملين.	التكرار	12	54	84	2.48	0.642	2	مرتفعة
		%	8	36	56				
٣	تدعم الإدارة استراتيجية المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم.	التكرار	10	44	96	2.573	0.617	1	مرتفعة
		%	6.7	29.3	64				
٤	تعزل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه.	التكرار	9	63	78	2.46	0.609	3	مرتفعة
		%	6	42	52				

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

توضح النتائج في الجدول (٦) فإن جميع فقرات بُعد إدارة المسار الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تدعم الإدارة استراتيجية المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم. " بمتوسط حسابي (٢.٥٧٣) وانحراف معياري (٠.٦١٧)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (غير موافق: 6.7%، محايد: 29.3%، موافق: 64%)، وكان اقل تقدير للفقرة (١) والتي تنص على " يعتمد المعهد استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي. " بمتوسط حسابي (٢.٤٠٧) وانحراف معياري (٠.٧٦١)، والنسبة المئوية للمستويات الثلاثة كانت (غير موافق: 16.7%، محايد: 26%، موافق: 57.3%).

٢. التدريب

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب، والجدول (٧) يبين ذلك كالآتي:

الجدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب

الرقم	الفقرة	التكرار/ %	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	التكرار	11	41	98	2.58	0.627	٢	مرتفعة
		%	7.3	27.3	65.3				
٢	يعتمد المعهد استراتيجية واضحة للتدريب.	التكرار	9	43	98	2.593	0.603	١	مرتفعة
		%	6	28.7	65.3				
٣	تتوافق خطط التدريب مع التغيرات المحتملة للمسار الوظيفي.	التكرار	41	20	89	2.32	0.877	٤	متوسطة
		%	27.3	13.3	59.3				
٤	أرى أن الإدارة تعتبر المسارات الوظيفية، هي الأساس في رسم استراتيجية	التكرار	15	50	85	2.467	0.672	٣	مرتفعة
		%	10	33.3	56.7				

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (٧) فإن جميع فقرات بُعد إدارة التدريب فقد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (٣) فقد جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يعتمد المعهد استراتيجية واضحة للتدريب. " وبمتوسط حسابي (٢.٥٩٣) وانحراف معياري (٠.٦٠٣)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (غير موافق: 6%، محايد: 28.7%، موافق: 65.3%)، وكان اقل تقدير للفقرة (٣) والتي تنص على " تتوافق خطط التدريب مع التغيرات المحتملة للمسار الوظيفي. " بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٨٧٧)، والنسبة المئوية للمستويات الثلاثة كانت (غير موافق: 27.3%، محايد: 13.3%، موافق: 59.3%).

٣. الترقية

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الترقية، والجدول (٨) يبين ذلك كالآتي:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تباوي

الجدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الترقية

الرقم	الفقرة	التكرار/ %	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	توجد استراتيجية واضحة للترقية في المعهد.	التكرار	67	14	69	2.013	0.955	3	متوسطة
		%	44.7	9.3	46				
2	تم الترقية بناء على أسس عادلة.	التكرار	11	60	79	2.453	0.63	2	مرتفعة
		%	7.3	40	52.7				
3	تعن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها.	التكرار	20	18	112	2.613	0.712	1	مرتفعة
		%	13.3	12	74.7				
4	تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي.	التكرار	4	50	96	2.613	0.541	1	مرتفعة
		%	2.7	33.3	64				

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (٨) فإن جميع فقرات بُعد إدارة التدريب فقد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (١) فقد جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٤،٣) والتي تنص على " تعن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها، تعتمد الإدارة على الترقية كأداة وحيدة لإدارة المسار الوظيفي. " وبمتوسط حسابي (٢.٦١٣) وانحراف معياري (٠.٧١٢، ٠.٥٤١)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (غير موافق: 13.3%، محايد: 12%، موافق: 74.7% & غير موافق: 2.7%، محايد: 33.3%، موافق: 64%)، وكان اقل تقدير للفقرة (١) والتي تنص على " توجد استراتيجية واضحة للترقية في المعهد. " بمتوسط حسابي (٢.٠١٣) وانحراف معياري (٠.٩٥٥)، والنسبة المئوية للمستويات الثلاثة كانت (غير موافق: ٤٤.٧%، محايد: ٩.٣%، موافق: ٤٦%).

٤. التحفيز

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز، والجدول (٩) يبين ذلك كالآتي:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تباوي

الجدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التحفيز

الرقم	الفقرة	التكرار/ %	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة.	التكرار	7	57	86	2.527	0.587	٢	مرتفعة
		%	4.7	38	57.3				
٢	يثني الرئيس أو المدير على العاملين المميزين.	التكرار	25	34	91	2.44	0.764	٤	مرتفعة
		%	16.7	22.7	60.7				
٣	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته.	التكرار	7	50	93	2.573	0.583	١	مرتفعة
		%	4.7	33.3	62				
٤	يتم إضافة مهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات وظيفتي.	التكرار	21	40	89	2.453	0.729	٣	مرتفعة
		%	14	26.7	59.3				

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (٩) فإن جميع فقرات بُعد التحفيز فقد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (١) فقد جاءت بدرجة مرتفعة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته. " وبمتوسط حسابي (٢.٥٧٣) وانحراف معياري (٠.٥٨٣)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (غير موافق: ٤.٧%، محايد: ٣٣.٣%، موافق: ٦٢%)، وكان اقل تقدير للفقرة (٢) والتي تنص على " يثني الرئيس أو المدير على العاملين المميزين. " بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٦٤)، والنسبة المئوية للمستويات الثلاثة كانت (غير موافق: ١٦.٧%، محايد: ٢٢.٧%، موافق: ٦٠.٧%).

ثانياً: الولاء التنظيمي

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات لمحور الولاء التنظيمي، والجدول (١٠) يبين ذلك كالآتي:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تباوي

الجدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	التكرار/ %	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يشعري عملي في هذا المعهد بالسعادة.	التكرار	25	39	86	2.407	0.761	٤	مرتفعة
		%	16.7	26	57.3				
٢	أعد نفسي عنصرا فعلا وبنّاء في المعهد.	التكرار	4	48	98	2.627	0.538	١	مرتفعة
		%	2.7	32	65.3				
٣	أفضل الاستمرار في وظيفتي الحالية على أي عمل آخر.	التكرار	5	60	85	2.533	0.564	٢	مرتفعة
		%	3.3	40	56.7				
٤	أشعر بالأمان الوظيفي في المعهد التي أعمل بها.	التكرار	35	36	79	2.293	0.824	٦	متوسطة
		%	23.3	24	52.7				
٥	لا يوجد تعارض بين أهدافي وأهداف المعهد.	التكرار	6	38	106	2.667	0.552	١	مرتفعة
		%	4	25.3	70.7				
٦	تزيد فرص النمو الوظيفي من ولاني للمعهد.	التكرار	28	40	82	2.36	0.78	٥	مرتفعة
		%	18.7	26.7	54.7				
٧	تغيير وضعي الوظيفي لضرورات العمل لن يدفعني لترك المعهد.	التكرار	25	26	99	2.493	0.766	٣	مرتفعة
		%	16.7	17.3	66				

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (١٠) فإن جميع فقرات محور الولاء التنظيمي فقد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (٤) فقد جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٥،٢) والتي تنص على " أعد نفسي عنصرا فعلا وبنّاء في المعهد، لا يوجد تعارض بين أهدافي وأهداف المعهد. " وبتوسط حسابي (٢.٦٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٣٨، ٠.٥٥٢)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (غير موافق: ٢.٧%، محايد: ٣٢%، موافق: ٦٥.٣% & غير موافق: ٦%، محايد: ٣٨%، موافق: ٧٠.٧%)، وكان اقل تقدير للفقرة (٤) والتي تنص على " أشعر بالأمان الوظيفي في المعهد التي أعمل بها. " بمتوسط حسابي (٢.٢٩٣) وانحراف معياري (٠.٨٢٤)، والنسبة المئوية للمستويات الثلاثة كانت (غير موافق: ٢٣.٣%، محايد: ٢٤%، موافق: ٥٢.٧%).

تحليل الارتباط

تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين المسار الوظيفي وأبعاده مع الولاء التنظيمي، حيث ان الجدول (١١) يعرض النتائج كما يلي:

الجدول (١١) يوضح معاملات الارتباط بين المسار الوظيفي وأبعاده والولاء التنظيمي

الرقم	المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	إدارة المسار الوظيفي	1	.784**	.877**	.925**	.967**	.892**
٢	التدريب	.784**	1	.662**	.698**	.853**	.701**
٣	الترقية	.877**	.662**	1	.920**	.931**	.875**
٤	التحفيز	.925**	.698**	.920**	1	.955**	.922**
٥	المسار الوظيفي	.967**	.853**	.931**	.955**	1	.914**
٦	الولاء التنظيمي	.892**	.701**	.875**	.922**	.914**	1

** : معنوي عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ .

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤ .

توضح النتائج في الجدول (١١)، وجود علاقة ارتباط قوي موجب ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩١٤)، كما ان معاملات الارتباط بين أبعاد المسار الوظيفي المتمثلة في إدارة المسار الوظيفي، التدريب، الترقية، التحفيز والولاء التنظيمي قوي موجب ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٧٠١، ٠.٩٢٢).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الأساسية:

وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي والولاء التنظيمي بالمعاهد الخاصة بمدينة أنجمينا.

الجدول (١٢) يوضح ملخص النموذج لتأثير المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي

النموذج	R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الانحراف المعياري للتقدير
١	٠.٩١٤	٠.٨٣٥	٠.٨٣٤	٠.٢٥٠

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤
 تبين النتائج في الجدول (١٢) ان معامل الارتباط بين المسار الوظيفي في والولاء التنظيمي بلغ (٠.٩١٤)، ومعامل التحديد (٠.٨٣٥)، في حين كان معامل التحديد المعدل (٠.٨٣٤) والذي يبين ان المسار الوظيفي يفسر ما نسبته (٨٣.٥%) من التباين في الولاء التنظيمي وان (١٦.٥%) تعود إلى عوامل أخرى.

الجدول (١٣) يوضح اختبار انوفا لتأثير المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الاتحدار	46.992	1	46.992	749.455	٠.٠٠٠
البواقي	9.28	148	0.063		
المجموع	56.272	149			

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤
 النتائج في الجدول (١٣) تبين معنوية النموذج حيث ان (F=749.455)، ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥).

الجدول (١٤) يوضح معاملات التأثير المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي

النموذج	التقدير الغير المعياري		التقدير المعياري	t	مستوى الدلالة
	بيتا	الانحراف المعياري للخطأ			
الثابت	0.103	0.089		1.157	٠.٢٤٩
المسار الوظيفي	0.962	0.035	٠.٩١٤	27.376	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (١٤)، ان معامل تأثير للمسار الوظيفي معنوياً موجب (B=0.962) وانحراف الخطأ المعياري في التقدير (٠.٠٣٥)، في حين كانت قيمة (t=27.376) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥). لذلك تم قبول الفرضية الأساسية التي تستند على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

الفرضية الفرعية الأولى:

وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة المسار الوظيفي والولاء التنظيمي.

الجدول (١٥) يوضح ملخص النموذج لتأثير إدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي

النموذج	R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الانحراف المعياري للتقدير
٢	0.892	0.796	0.796	0.278

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبيين النتائج في الجدول (١٥) ان معامل الارتباط بين إدارة المسار الوظيفي وبين الولاء التنظيمي بلغ (0.892)، ومعامل التحديد (0.796)، في حين كان معامل التحديد المعدل (0.795) والذي يبين ان إدارة المسار الوظيفي تفسر ما نسبته (79.5%) من التباين في الرضا الوظيفي وان (20.5%) تعود إلى عوامل أخرى.

الجدول (١٦) يوضح اختبار انوفا لتأثير إدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	44.818	1	44.818	579.103	0.000
البواقي	11.454	148	0.077		
المجموع	56.272	149			

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

النتائج في الجدول (١٦) تبين معنوية النموذج حيث ان (F=579.103)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05).

الجدول (١٧) يوضح معاملات التأثير لإدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي

النموذج	التقدير الغير المعياري		t	مستوى الدلالة
	بيتا	الانحراف المعياري للخطأ		
الثابت	0.266	0.095	2.798	0.006
إدارة المسار الوظيفي	0.894	0.037	24.065	0.000

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (١٧)، ان معامل إدارة المسار الوظيفي له تأثير معنوية موجب ($B=0.894$) وانحراف الخطأ المعياري في التقدير (٠.٠٣٧)، في حين كانت قيمة ($t=24.065$) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥). لذلك تم قبول الفرضية الأولى التي تستند على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

الفرضية الفرعية الثانية:

وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والولاء التنظيمي.

الجدول (١٧) يوضح ملخص النموذج لتأثير التدريب والولاء التنظيمي

النموذج	R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الانحراف المعياري للتقدير
٣	0.٧٠١	0.٤٩٢	0.٤٨٨	0.٤٤٠

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (١٧) ان معامل الارتباط بين التدريب والولاء التنظيمي بلغ (0.701)، ومعامل التحديد (٠.٤٩٢)، في حين كان معامل التحديد المعدل (٠.٤٨٨) والذي يبين ان بُعد التدريب يفسر ما نسبته (49.2%) من التباين في الولاء التنظيمي وان (50.8%) تعود إلى عوامل أخرى.

الجدول (١٨) يوضح اختبار انوفا لتأثير التدريب على الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الاتحاد	27.661	1	27.661	143.088	٠.٠٠٠
البواقي	28.611	148	0.193		
المجموع	56.272	149			

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

النتائج في الجدول (١٨) تبين معنوية النموذج حيث ان ($F=143.088$)، ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥).

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطيب حسن تجانبي

الجدول (١٩) يوضح معاملات التأثير للتدريب على الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	t	التقدير المعياري			النموذج
		بيتا	الانحراف المعياري للخطأ	بيتا	
0.000	6.127		0.14	0.86	الثابت
0.000	11.962	0.701	0.054	0.652	التدريب

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤
 تبين النتائج في الجدول (١٩)، ان معامل متغير التدريب له تأثير معنوية موجب (B=0.652) وانحراف الخطأ المعياري في التقدير (٠.٠٥٤)، في حين كانت قيمة (t=11.962) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥). لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تستند على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتدريب على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥.
 الفرضية الفرعية الثالثة:

وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الترقية والولاء التنظيمي.

الجدول (٢٠) يوضح ملخص النموذج لتأثير الترقية على الولاء التنظيمي

الانحراف المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	R	النموذج
0.٢٩٩	0.٧٦٤	0.٧٦٥	٠.٨٧٥	٤

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤
 تبين النتائج في الجدول (٢٠) ان معامل الارتباط بين الترقية والولاء التنظيمي بلغ (0.875)، ومعامل التحديد (٠.٧٦٥)، في حين كان معامل التحديد المعدل (٠.٧٦٤) والذي يبين ان بُعد التحفيز يفسر ما نسبته (٧٦.٥%) من التباين في الرضا الوظيفي وان (٢٣.٥%) تعود إلى عوامل أخرى.

الجدول (٢١) يوضح اختبار انوفا لتأثير الترقية على الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	482.768	43.069	1	43.069	الانحدار
		0.089	148	13.203	البواقي
			149	56.272	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

النتائج في الجدول (٢١) تبين معنوية النموذج حيث ان $(F=482.768)$ ، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) .

الجدول (٢٢) يوضح معاملات التأثير لترقية على الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	t	التقدير المعياري		النموذج
		بيتا	الانحراف المعياري للخطأ	
0.001	3.556		0.1	الثابت
0.000	21.972	0.875	0.04	الترقية

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤
تبين النتائج في الجدول (٢٢)، ان معامل متغير الترقية له تأثير معنوية موجب $(B=0.878)$ وانحراف الخطأ المعياري في التقدير (0.04) ، في حين كانت قيمة $(t=21.972)$ ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) . لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تستند على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لترقية على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بُعد التحفيز والولاء التنظيمي.

الجدول (٢٣) يوضح ملخص النموذج لتأثير التحفيز على الولاء التنظيمي

النموذج	R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الانحراف المعياري للتقدير
٤	0.922	0.851	0.85	0.238

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (٢٣) ان معامل الارتباط بين التحفيز والولاء التنظيمي بلغ (0.922) ، ومعامل التحديد (0.851) ، في حين كان معامل التحديد المعدل (0.85) والذي يبين ان بُعد التحفيز يفسر ما نسبته (85.1%) من التباين في الرضا الوظيفي وان (14.9%) تعود إلى عوامل أخرى.

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجمينا- تشاد

د/ علي يحيى قبة & د/ محمد نور آدم & د/ الطبيب حسن تجاني

الجدول (٢٤) يوضح اختبار انوفا لتأثير التحفيز على الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	47.862	1	47.862	842.307	0.000
البواقي	8.41	148	0.057		
المجموع	56.272	149			

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

النتائج في الجدول (٢٤) تبين معنوية النموذج حيث ان (F=842.307)، ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥).

الجدول (٢٥) يوضح معاملات التأثير لتحفيز على الولاء التنظيمي

النموذج	التقدير الغير المعياري		التقدير المعياري بيتا	t	مستوى الدلالة
	الانحراف المعياري للخطأ	بيتا			
الثابت	0.079	0.257	3.252	0.001	
التحفيز	0.031	0.891	29.023	0.000	

المصدر: إعداد الباحثين، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.27)، ٢٠٢٤

تبين النتائج في الجدول (٢٥)، ان معامل متغير التحفيز له تأثير معنوية موجب (B=0.891) وانحراف الخطأ المعياري في التقدير (٠.٠٣١)، في حين كانت قيمة (t=29.023) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥). لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تستند على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحفيز على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

النتائج والتوصيات في ضوء الفرضيات

أدى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة إلى جملة من النتائج والاستنتاجات الهامة والتي من المؤمل أن تثري وتعزز الأدبيات السابقة وتفتح آفاقا مستقبلية للباحثين والدارسين ومساعدة المديرين على التعامل مع ظروف

بيئة العمل المتغيرة. وترتبت تخطيط المسار الوظيفي في المعاهد الخاصة بمدينة أنجمينا حسب أهميتها إذ جاءت أولوية التكلفة المنخفضة في المرتبة الأولى ثم سرعة التسليم والجودة

والمرونة بالتوالي.

١. فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية بين تخطيط المسار والولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. سعت المعاهد الخاصة لمراعاة درجة الكفاءة والقدرة على المساهمة والتخصص حسب امكانياتهم المعرفية والمهنية، وهذا من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل زيادة فاعلية المسار الوظيفي.
٣. اتبعت المعاهد الخاصة مسار تدريبي لزيادة وتحسين جهودهم الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، ومن خلاله يتم استهداف واجراء تغير مهاراتهم ومعارفهم داخل المؤسسة.
٤. وفي الأخير نصل الى أن المعاهد الخاصة استكملت مسارها الوظيفي بعملية جيدة وهي التدريب ومساهمتها في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري.

التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
١. ضرورة التوافق بين أولويات المعهد المتبعة والنظم التكنولوجية المستخدمة لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي.
 ٢. ضرورة الاستمرار في سياسة تخطيط المسار المتبعة مع إبتكار أحدث الأساليب الأخرى
 ٣. ضرورة سعي المعهد على زيادة الربحية لضمان المنافسة والاستمرارية.
 ٤. على الباحثين ضرورة التحقق من النتائج التي توصلت إليها هذا البحث في مؤسسات أخرى أو على مستوى القطاع المصرفي (البنوك التجارية)
 ٥. يمكن للدراسات المستقبلية استخدام أدوات جمع بيانات غير الاستبانة كالمقابلة، كونها تعكس آراء المبحوثين في لحظة توزيع الاستبانة وهي ليست خالية من التحيز.

المراجع

١. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية ٢٠٠٤
٢. تخطيط المسار الوظيفي خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م.
٣. حسن محمد عبد الغني: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر ٢٠٠٢م).
٤. حسين حريم: مبادئ الدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار الحامد ط1 عمان، الأردن، 2006.
٥. روية حسن: السلوك في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م).
٦. صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤١-٢٤٢
٧. صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007م.
٨. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والفراد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية ل لدارات ط3 بدون بلد، 2004م.
٩. عبد الفتاح صالح خليفات منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٥ العدد (٣-٤)، ٢٠٠٩م.
١٠. على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، (القاهرة مكتبة غريب، ٩٨٥)،
١١. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة ط1، عمان الأردن، 2004.
١٢. علي محمد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نح وأداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر السلامية 1982م.
١٣. عمر محمد درّه استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها على الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، دراسة دكتوراه غير منشورة جامعة حلب، ٢٠١١م
١٤. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة جعالة مؤسسة الاتصالات الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ٢٠١٨م.
١٥. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (بيروت: المنظمة الجامعية للدراسات والنشر ١٩٩٧م).
١٦. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2004م.
١٧. كمال الدين نور الله: إدارة الموارد البشرية، (دمشق: دار طلاس للنشر ١٩٩٩م).

١٨. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية دار قنديل، ط1، عمان، الاردن 2003م.
١٩. محمد رفيق الطيب: وظائف التسيير التقنية (الجزائر: ديوان المطبوعات - ١٩٩٥).
٢٠. محمد فتحي السيد قاسم: نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، دراسة نظرية سلوكية مقارنة، الإدارة.
٢١. مصطفى نجيب شوايش، " إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، الأردن، ١٩٩٦م.
٢٢. نائل عبد الحافظ العوالم، " تطوير المنظمات" ، ط٢، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٥ م.
٢٣. محمد نجيب غريب: إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة رسالة دكتوراه جامعة دمشق، ٢٠١٤م،