



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

## أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين

دراسة حالة: بنك الشرق في سورية

مشروع أعد لنيل شهادة الماجستير في التأهيل والتخصص / الإدارة التنفيذية

التوجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

سعاد محمد فهد عكام

إشراف الدكتور:

حسان اسماعيل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي 2020 - 2021

(( لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أيّة  
مسؤولية جراء هذا العمل ))

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين، في بنك الشرق في سورية.

تم توزيع الاستبيان على عينة مقدارها 130 عاملاً في المصرف، كما تم استعادة 120 استبانة، وتم استبعاد 13 استبانة نظراً إلى عدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبيان، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 107 استبانة.

تضمنت مقياس تطوير المسار المهني 24 عبارة موزعة على الأبعاد: (تخطيط المسار المهني، التدريب، التدريب الإشرافي والرعاية المهنية، الاستشارة المهنية، التدوير الوظيفي وخطط التقدم المهني)، أما بالنسبة إلى الاحتفاظ بالعاملين فقد تضمن المقياس 16 عبارة.

### جاءت النتائج على النحو الآتي:

- 1- قيام العاملين بتطوير أنفسهم ووضع أهدافهم المهنية بشكل فردي.
- 2- إلمام العاملين بالمصرف بحاجاتهم التدريبية لتطوير مساهمهم المهني ولكن يوجد قصور لدى المصرف بمتابعة احتياجاتهم وتلبيتها.
- 3- استخدام التدريب الإشرافي المباشر يساعد العاملين على اتقان مهارات العمل بسرعة ولكن هذا التدريب غير مترافق مع المتابعة والتنفيذ.
- 4- سياسة الاستشارة المهنية غير مفعلة ولا أثر لها على العاملين.
- 5- عدم وجود سياسة للتدوير الوظيفي والاعتماد فقط على تطور الفرد في منصبه الحالي.

- 6- وجود ضعف في خطط التقدم المهني العاملين من قبل المصرف على الرغم من وعي العاملين للمهارات المطلوبة منهم لحصولهم على الترقية.
- 7- وجود رغبة لدى العاملين في البقاء في المصرف على الرغم من معدل الدوران العالي.
- 8- يظهر أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين من خلال بعد واحد فقط هو تخطيط المسار المهني.
- 9- لا يوجد أثر للأبعاد (تخطيط المسار المهني، التدريب، التدريب الاشرافي، تدوير وظيفي، خطط التقدم المهني) في ممارسات تطوير المسار المهني.
- 10- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات التطوير المهني تعزى لمتغير المستوى الاداري وظهر الفرق في الاستشارة المهنية لدى الفئة الوسطى / العليا.

## الإهداء..

إلى أُمي حبيبة قلبي التي وهبتني الحياة ليس مرةً واحدةً بل مراتٍ لا تحصى "نادية"

إلى روح أبي مرافقي طوال سنين حياتي ومنبع مثابرتي "فهد"

إلى زوجي سندي ومرافقي في هذا الدرب الطويل "وسام"

إلى أخي رفيق الطفولة والشباب والأيام بخلوها ومرها "تورس"

إلى أختي وصديقتي ومنزل فرحي وأسراري "دانة"

إلى صديقتي إلى من لا تحلو الحياة بدونهم ولا تزهر القلوب و تشدو إلا معهم "ديمة،  
سمارة، ليلي، مروة، نجاح"

## شكر وتقدير

في البداية أتقدم بالشكر إلى المعهد العالي لإدارة الأعمال ولكافة مدرسيه الذين تابعونا خلال

السنوات السابقة، وقدموا لي فيها كثيراً من المعلومات المفيدة..

أخص بالشكر المشرف الدكتور *حسان اسماعيل*، وأتوجه بالامتنان إليه من خلال ما قدمه لي

من مساعدات وتوجيهات في إنجاز هذه المحصلة العلمية، فكان نعم الناصح والمرشد.

## قائمة المحتويات:

| الموضوع:                          | رقم الصفحة: |
|-----------------------------------|-------------|
| ملخص الدراسة باللغة العربية       | III         |
| الإهداء و شكر وتقدير              | V           |
| قائمة المحتويات                   | VI          |
| قائمة الجداول                     | IX          |
| قائمة الأشكال                     | X           |
| الفصل الأول: الإطار التمهيدي      | 1           |
| 1.1. المقدمة                      | 2           |
| 2.1. مصطلحات الدراسة              | 3           |
| 3.1. الدراسات السابقة             | 4           |
| 4.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها     | 6           |
| 5.1. أهمية الدراسة                | 7           |
| 6.1. أهداف الدراسة                | 7           |
| 7.1. نموذج الدراسة                | 8           |
| 8.1. الفصل الثاني: الإطار النظري  | 9           |
| المبحث الأول: تطوير المسار المهني | 10          |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 10 | 2-1-1 تمهيد                                 |
| 10 | 2-1-2 مفهوم تطوير المسار المهني             |
| 12 | 3-1-2 مراحل تطوير المسار المهني             |
| 12 | 4-1-2 تخطيط المسار المهني                   |
| 17 | 5.1.2. التدريب                              |
| 20 | 6.1.2. التدريب الإشرافي والرعاية المهنية    |
| 23 | 7.1.2. التدوير الوظيفي                      |
| 28 | 8.1.2. الاستشارة المهنية                    |
| 33 | 9.1.2. خطط التقدم المهني                    |
| 35 | 10-1-2 خلاصة المبحث                         |
| 36 | المبحث الثاني: الاحتفاظ بالعاملين           |
| 36 | 2-2-1 تمهيد                                 |
| 36 | 2-2-2 مفهوم الاحتفاظ بالعاملين              |
| 37 | 3-2-2 العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين |
| 41 | 4-2-2 استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين        |
| 43 | 5-2-2 خلاصة المبحث                          |
| 44 | الفصل الثالث: الإطار العملي                 |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 45 | 3-1 تمهيد                                            |
| 45 | 3-2 أسلوب وإجراءات الدراسة                           |
| 49 | 3-3 وصف العينة                                       |
| 52 | 3-4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة                       |
| 71 | 3-5 نتائج الدراسة                                    |
| 72 | 3-6 المقترحات                                        |
| 74 | المراجع والملاحق                                     |
| 74 | المراجع العربية                                      |
| 75 | المراجع الأجنبية                                     |
| 82 | الملحق 1/ الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | وصف الجدول                                                                                                                    | رقم الجدول      |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 48         | اختبار ثبات المقياس                                                                                                           | الجدول رقم /1/  |
| 51         | الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة                                                                                  | الجدول رقم /2/  |
| 53         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تخطيط المسار المهني                                                          | الجدول رقم /3/  |
| 55         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب                                                                      | الجدول رقم /4/  |
| 57         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب الإشرافي والرعاية المهنية                                                    | الجدول رقم /5/  |
| 59         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاستشارة المهنية                                                                    | الجدول رقم /6/  |
| 61         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التدوير الوظيفي                                                                      | الجدول رقم /7/  |
| 62         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطط التقدم المهني                                                                   | الجدول رقم /8/  |
| 64         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاحتفاظ بالعاملين                                                           | الجدول رقم /9/  |
| 66         | تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين                                                     | الجدول رقم /10/ |
| 67         | تحليل معاملات الانحدار الخطي لدراسة أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين                                             | الجدول رقم /11/ |
| 69         | نتائج تحليل ANOVA دراسة الفروق المعنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات تطوير المسار المهني تبعاً لمتغير المستوى الإداري | الجدول رقم /12/ |
| 70         | اختبار LSD لمعرفة الفئة الإدارية الأكثر تأثراً في الاستشارة المهنية                                                           | الجدول رقم /13/ |

## قائمة الأشكال

| رقم شكل      | اسم الشكل                       | رقم الصفحة |
|--------------|---------------------------------|------------|
| الشكل رقم/1/ | نموذج الدراسة                   | 7          |
| الشكل رقم/2/ | الإطار المنظم للعملية التدريبية | 18         |
| الشكل رقم/3/ | خطوات تصميم البرامج التدريبية   | 19         |

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي

## 1.1. المقدمة:

لتطوير المسار المهني اليوم الأهمية الأكبر في المنظمات والأفراد على حد سواء، فهو وظيفة محورية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، إذ تسعى المنظمة لتسخير كافة المستلزمات الكفيلة بتدريب، تأهيل وتنمية كفاءات الأفراد لتحسين أدائهم وفعاليتهم ولإنجاح مهامهم والقيام بمتطلبات عملهم بأفضل الطرق. كذلك تمكين الموظف من دوره القيادي وزيادة ثقته بنفسه على الإدارة وإدارة الفرق.

وتقوم المنظمات بتطوير مسار عاملينها المهني بمضاعفة جهودها في الاستثمار في تدريب الأفراد لتطوير ما يملكونه من موارد ولفتح آفاق في مساراتهم المهنية، وتوسيع خياراتهم المهنية في المستقبل، من أجل مواكبة التطور والتنوع الذي تشهده سوق العمل كما أنه أداة لتحقيق التوازن الكمي والنوعي من الموارد البشري.

حيث أن تطوير معارف وقدرات الأفراد بشكل مستمر يعد نموذجاً فعالاً في مواكبة المستجدات وتحقيق التقدم والتميز، ومن أولويات عملية تسيير الكفاءات وتطوير المسار المهني الاهتمام بتطوير طاقات العمال عن طريق تحديد احتياجاتها إذ تقوم الشركة بتحضير وتأهيل الموظف لترفع وظيفي إما أفقي أو عامودي، واستخدام مختلف طرق تقييم الأداء ما يُمكن من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العامل، والاستفادة منها قصد تطوير مساره المهني في المنصب الذي يشغله أو في منصب آخر أكثر ملائمة.

هذا من جانب، أما من الجانب الآخر فلا أهمية للتدريب والتحفيز دون العاملين، لأن المعيار الأساسي والشرط الكافي لنجاح عمليات التدريب والتأهيل هو وجود موظف مرتبط بالشركة لأطول مدة ممكنة، وهذا ما تعانيه الكثير من الشركات بالأخص في حال وجود أزمات سياسية أو اقتصادية، فعندها يكون معدل دوران التوظيف عالي جداً والاحتفاظ الوظيفي منخفض، كما نجد هذه المشكلة في حال عدم الرضا الوظيفي (مادياً، معنوياً، وغيره).

## 2.1. مصطلحات الدراسة:

تطوير المسار المهني: النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى (الكرخي (2019).

تخطيط المسار المهني: نشاط لتوظيف قدرات الفرد واستغلال مهاراته وخبراته، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحاً قادراً على تحديد المسار الوظيفي المناسب للمنصب الذي يشغله، لكي يطور ويحسن من أدائه ومن ذاته ومن كيانه، ويكرس كافة جهوده وطاقاته ليصل إلى هدفه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. (Amdany, 2017)

التدريب: وهي عملية التدريب المستمرة التي تشمل تطوير العاملين من خلال دورات تعليمية أكاديمية بحسب الاختصاصات اللازمة والتي تتضمن بناء المهارات الوظيفية والتنمية البشرية. (Sirtuy, 2015)

التدريب الإشرافي: هي عملية التدريب على الأنظمة وطريقة العمل من خلال المدراء والمشرفين المباشرين أو غير المباشرين والتي تمكن الموظف من عمله ليكمله على أكمل وجه بالطريقة المثلى. (Sirtuy, 2015)

التدوير الوظيفي: هي عملية تقوم بها الشركات بنقل العاملين لأقسام مختلفة كطريقة الندب وذلك من أجل تطوير معارفهم في أكثر من اختصاص ضمن مجال عمل الموظف. (Sirtuy, 2015)

الاستشارة المهنية: هي أسلوب إداري وعملي يقوم من خلاله العامل باستشارة الإدارة ومدرائه المباشرين أو غير المباشرين وكل هذا من أجل تطوير ذات العامل. (Amdany, 2017)

خطط التقدم المهني: هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لدى الفرد. (Amdany, 2017)

الاحتفاظ بالعاملين: هو الجهد الذي تبذله الشركة للحفاظ على العامل لأطول مدة ممكنة وذلك من خلال توفير بيئة عمل مريحة وراتب جيد، بالإضافة للأمان الوظيفي والقدرة على تحقيق الذات من خلال الترفع الإداري والتطور المهني. (وراق، 2020)

### 3.1. الدراسات السابقة:

في الدراسة الحالي تم الاعتماد على عدة دراسات سابقة وذلك لإغناء الدراسة العلمي والعمل على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة والاستناد على المقاييس المستخدمة في استبيانات الدراسات السابقة والمحكمة.

#### 1. دراسة (Sirtuy, 2015) بعنوان **Perceived influence of learning & development on employee retention at Kenya Power.**

تهدف الدراسة لبيان رأي العاملين شركة كينيا للطاقة بجدوى استراتيجيات التدريب والتطوير المهني لدى الشركة للاحتفاظ بالعاملين. فيما تم توزيع الاستبيان على عينة مقدارها 115 عاملاً في الشركة، وتم استبعاد 17 استبانة نظراً إلى عدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبيان، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 98 استبانة.

خلصت الدراسة إلى أن للتدريب والتطوير المهني آثار إيجابية على الاحتفاظ بالعاملين. كما يتضح من هذه الدراسة أيضاً أن التدريب والتطوير المهني يقود إلى التطور الوظيفي وزيادة مشاركة العاملين وتعزيز التقدم المهني وزيادة الرضا الوظيفي.

#### 2. دراسة (Amdany, 2017) بعنوان **The received effect of career development practices on employee retention at the Safaricom call centers in Kenya.**

تهدف الدراسة لمعاينة أثر ممارسات تطوير المسار المهني على الاحتفاظ بالعاملين لدى مراكز اتصالات شركة Safaricom في كينيا. تم توزيع الاستبيان على عينة مقدارها

240 عاملاً في مراكز اتصال الشركة الثلاث، وتم استبعاد 43 استبانة نظراً إلى عدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبيان، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 197 استبانة.

خلصت الدراسة إلى أن سياسات تطوير المسار المهني أثر كبير على الاحتفاظ بالعاملين في مراكز اتصالات الشركة، أن شركة Safaricom قد استثمرت في ممارسات تطوير المسار المهني للعاملين، مما أدى إلى أن يكونوا العاملون راضين عن برامج التدريب والتدريب الإشرافي والرعاية المهنية والتدوير الوظيفي والاستشارة المهنية في الشركة.

3. دراسة (Foday, 2017) بعنوان **Received relationship between career development and employee retention at Deloitte Kenya.**

تهدف الدراسة لتحديد الرابط بين سياسات التطوير الوظيفي وبين مستوى الاحتفاظ بالعاملين في شركة Deloitte في كينيا. تم توزيع الاستبيان على عينة مقدارها 120 عاملاً في مراكز اتصال الشركة الثلاث، وتم استبعاد 22 استبانة نظراً إلى عدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبيان، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 98 استبانة.

خلصت الدراسة إلى أن سياسات تخطيط المسار المهني في الشركة هي مرضية بشكل عام حيث أن معظم المستجيبين عبروا عن رضاهم عنها. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط المسار المهني هو أحد المحددات الرئيسية للاحتفاظ بالعاملين في الشركة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين.

4. دراسة (Abwavo, 2017) بعنوان **Career Development programs and employee retention at Betting Control And Licensing in Kenya.**

تهدف الدراسة لتحديد تأثير برامج التطوير الوظيفي على الاحتفاظ بالعاملين في مجلس مراقبة وترخيص المراهنات. تم توزيع الاستبيان على عينة مقدارها 117 عاملاً في مراكز اتصال الشركة الثلاث، وتم استبعاد 34 استبانة نظراً إلى عدم اكتمال معلوماتها أو تناقض

الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبيان، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 83 استبانة. خلصت الدراسة إلى أن الإرشاد المهني، والرعاية المهنية، والتدريب الإشرافي، وبرامج التلمذة المهنية كان لها أثر إيجابي كبير على الاحتفاظ بالعاملين المجلس.

#### 5. دراسة (Wane, 2017) بعنوان Effect of Career Development programs on employee retention in Kenya.

تهدف الدراسة لدراسة أثر برامج التطوير الوظيفي على الاحتفاظ بالعاملين في المنظمات الدولية غير الحكومية. تم توزيع الاستبيان على عينة مقدارها 92 عاملاً في مراكز اتصال الشركة الثلاث، وتم استبعاد 7 استبانات نظراً إلى عدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبيان، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 85 استبانة. خلصت الدراسة إلى أن برامج تخطيط المسار المهني كان لها المساهمة الأكبر في التأثير على الاحتفاظ بالعاملين وأن عوامل أخرى كإدارة المواهب، والإرشاد المهني، والتدريب الإشرافي لها أثرها أيضاً على مساهمة برامج التطوير الوظيفي في رفع سوية الاحتفاظ بالعاملين في المنظمات الدولية غير الحكومية في كينيا.

#### 4.1. مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تواجه عادةً أقسام الموارد البشرية في الشركات الكبيرة وأصحاب الشركات الصغيرة مواقف صعبة عند استقدام العاملين الجدد وخاصةً في تأهيلهم وتدريبهم ليصبحوا قادرين على العمل بالطريقة الأنسب لكن ما يشكل صعوبة أكبر هو الاحتفاظ بهم لمدة طويلة وأخص بالذكر العاملين المتميزين وأصحاب الخبرة الأعلى، وهنا تكمن المشكلة التي تقوم الدراسة بالعمل عليها لحلها وإيجاد مسبباتها.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية وفق الآتي:

ما أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين في بنك الشرق في سورية؟

من خلال المشكلة الرئيسية تمكنا من عرض التساؤلات التالية:

1. ما هي ممارسات تطوير المسار المهني في بنك الشرق في سورية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

2. ما هي مستويات الاحتفاظ بالعاملين لدى بنك الشرق وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

3. ما أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين في بنك الشرق؟

4. هل توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات التطوير المهني تعزى لمتغير المستوى الإداري ؟

## 5.1. أهمية الدراسة:

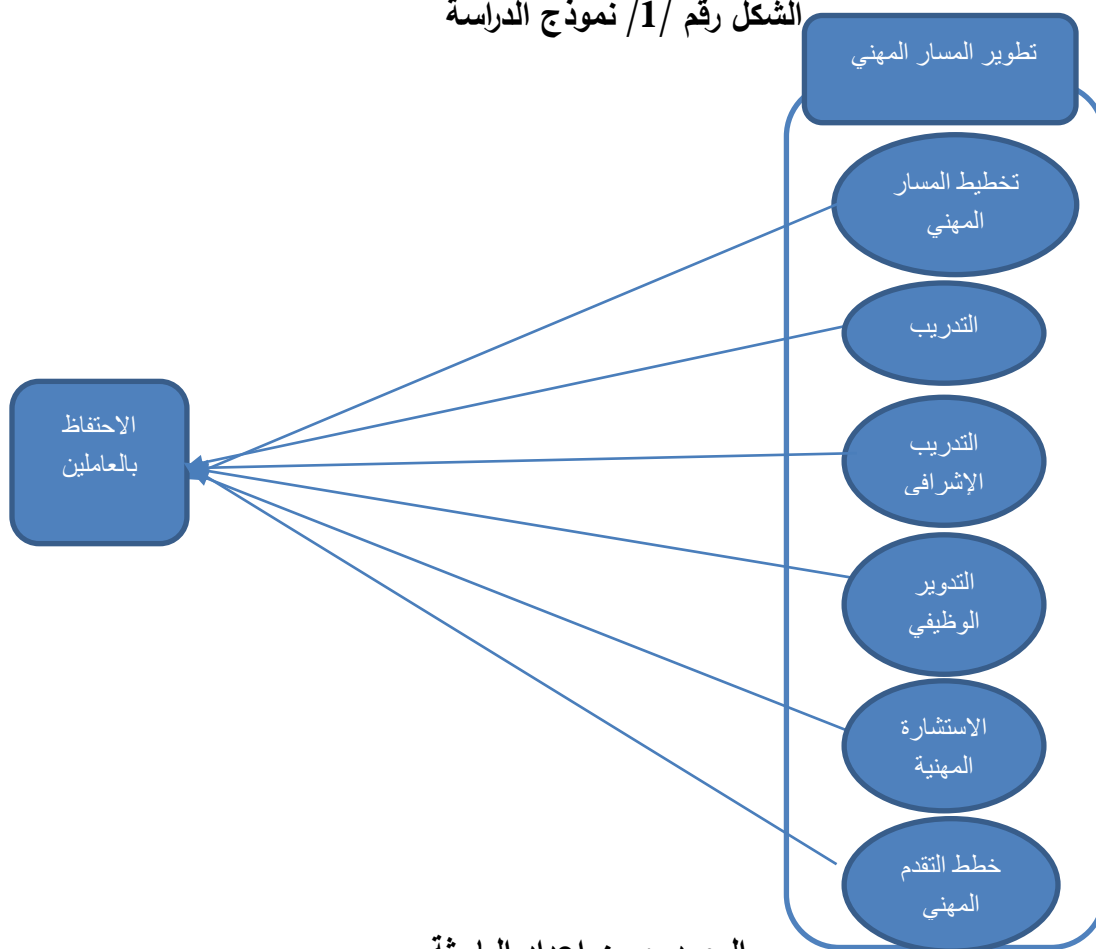
تكمن أهمية الدراسة في دراسة المؤثرات على الاحتفاظ بالعاملين وما إن كان تطوير المسار المهني للموظف يؤثر بشكل مباشر على الاحتفاظ بالعاملين أم أنه لا يؤثر على الإطلاق؟ بهذا الشكل تقوم الشركات باتباع الأسلوب الأفضل في تطوير المسار المهني للموظف وتأهيله بالشكل المناسب لاستثمار طاقاته ومعرفته المكتسبة ضمن الشركة لأطول وقت ممكن، بالإضافة لمعرفة ما هي المعوقات التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين بشكل مباشر وغير مباشر.

## 6.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمعرفة ما هي المسببات التي تقلل من الاحتفاظ بالعاملين وما إذا كان من الممكن الاحتفاظ بالعاملين من خلال تطوير مسارهم المهني، وإن كان تطوير المسار المهني يلعب دوراً مباشراً كما هو الحال في تأثير الأجر والراحة النفسية على قدرة الاحتفاظ بالعاملين.

## 7.1. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1/ نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## 1.2. المبحث الأول: تطوير المسار المهني Career Development

### 1.1.2. تمهيد:

يُعدُّ تطوير المسار المهني من أهم الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث يساهم تخطيط المسار المهني في تحديد اتجاهات الترقية والتطوير لكافة وظائف المنشأة مما يساهم أيضا في تحديد احتياجات الموارد البشرية في المنشأة من حيث أعدادها ومؤهلاتها وتحقيق التطلعات الخاصة بمنسوبي المنشأة فيما يتعلق بتطورهم المهني بشكل عام وبتدريباتهم المهنية بشكل خاص. ويهدف تخطيط المسارات المهنية في المحصلة النهائية إلى الوصول إلى تحديد المسار المهني لترقية العاملين في المنشأة وتحديد المتطلبات الخاصة بذلك من مؤهلات ومهارات وقدرات مما يساهم في توفير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء العاملين وتحفيزهم. (الكرخي، 2019).

ونتيجة لتلك التحولات أصبحت الكفاءة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها (Sirtuy, 2019).

### 2.1.2. مفهوم تطوير المسار المهني:

يمكن النظر إلى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للعامل، حيث يتكون مسار كل عامل من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

يُفسر المسار المهني بمساعدة وجهات نظر، من أهمها:

● أولاً: تفسير الأفراد لتطوير المسار المهني:

يعرف تطوير المسار المهني بأنه الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد (Chelagat et al,2015).

وبتعريف Huak بأنه مجموعة متلاحقة من الاتجاهات والسلوك ترتبط مباشرة بتجارب العامل ونشاطاته المهنية خلال فترة حياته المهنية (Huak & Pivi 2015). وعرفه Kaya بأنه عملية تحديد الفرد لأهدافه، احتياجاته، قيمه، وظائفه المفضلة، وقدراته. (Kaya& Ceylan, 2014)

● ثانياً: تفسير المنظمة لتطوير المسار المهني:

"هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم المهني وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو." (Turek & Turek,2015)

"هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم المهني." (Podsakoff et al, 2014)

"عملية تخطيط المسار المهني هي عملية مشتركة بين الإدارة والعامل تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة"

إن المنظمة الناجحة هي التي تتيح الفرصة للأفراد أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية. فنجاح المنظمة لا يضمنه جودة المنتجات أو تعدد الأسواق، أو كثافة رأس المال، وإنما العنصر البشري والكفاءات والطموحات والطاقات الكامنة تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجديد. (Organ et al, 2006)

إن تطوير المسار المهني والاهتمام بتحقيق الطموحات هو مطلب الأفراد وأيضاً مطلب المنظمة.

### 3.1.2. مراحل المسار المهني:

توجد عدة مراحل للمسار المهني (Smit et al, 2007) وهي:

- مرحلة التأسيس أو البداية: (تدعيم قدراته ومهاراته للعمل من قبل الرئيس، والإحساس بالأمان في الوظيفة)
- مرحلة التقدم: التنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة أو خارجها. (من خلال الترقية لوظائف ذات مسؤوليات).
- مرحلة المحافظة على المكاسب: حيث يكون العامل قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته ومع ذلك سيسعى إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.
- المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد، حيث يكون العامل قد حقق طموحاته ويحتاج إلى تأكيد الذات (Self-Actualization) مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية المهنية، كالنجارة أو البستنة. (عمير 2020).

إن مكونات تطوير المسار المهني هي: تخطيط المسار المهني، التدريب، التدريب الإشرافي والرعاية المهنية، التدوير الوظيفي، الاستشارة المهنية، خطط التقدم المهني (Lee et al, 2003) :

### 4.1.2. تخطيط المسار المهني: *Career Development planning*

يهدف الأفراد إلى النمو في العمل وتوسع المنظمات إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار المهني بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، أو نقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات. (Sharma & Jain, 2014)

تجعل المزايا السابقة ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني ذات عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على تخطيط وتنمية المسار المهني كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق.

كذلك تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم المهني، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

لذا فإن عملية تخطيط المسار المهني هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم العامل من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. وكيف يمكن المواءمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها.

إن هذه العملية ذات شقين: (Patton & McMahon, 2006)

الشق الأول: يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل العامل فيما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل.

الشق الثاني: يتمثل في تهيئة الفرصة للعامل من جانب المنظمة في إتاحة الفرص أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.

#### 1.4.1.2. أسباب الاهتمام بتخطيط المسار المهني:

إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوره في الوقت الراهن... وإن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح. إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين فيها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الطموحة.

المنظمات التي تخطط لعاملينها مستقبلهم المهني أو تشارك فيه لا توضح فقط لعاملينها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.

إن تخطيط المسار المهني يساعد العاملين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة. (ديوب، 2019)

تساعد برامج تخطيط التنمية المهنية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية المهنية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

إن إتاحة الفرص للعاملين ومساعدتهم على التنمية المهنية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم المهنية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

ومنه فإن أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطوير التنظيمي (ديوب، 2019):

1. زيادة جاذبية المنظمة التي تحتفظ بعاملينها وتهتم بتطويرهم وكذلك في الاستقطاب.
2. تساعد العاملين في تحديد الخيارات والفرص المتاحة أمامهم، وتوضح لهم توقعاتها من الأداء المطلوب منهم.
3. يساعد العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ويسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.
4. المستوى التعليمي في تطور، وبالتالي لا بد من زيادة الطموحات.

5. التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية، والإدارية.
6. بحث على نشر روح السعادة بين العاملين.
7. لن يكون هناك تكس في الهيكل التنظيمي والوظائف أو الجمود في نظام الترقية.

#### 2.4.1.2 وسائل تخطيط وتطوير المسار المهني:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار المهني لالعاملينها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، ويمكن ذلك من خلال (Antoniou, 2020):

1. أولاً: جلسات الارشاد والتوجيه: تعقد داخل المنظمة بين العاملين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. هدفها اكتشاف الكفاءات والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات:

- الخطوة الأولى: الإعداد: تقديم الفرص المتاحة للنمو المهني.
- الخطوة الثانية: المقارنة: للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.
- الخطوة الثالثة: التخطيط لتطوير المسار المهني: حيث يضع الموجه مع العامل خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف.
- الخطوة الرابعة: التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي، إضافة إلى مسؤوليات جديدة.
- الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس المباشر وعقد اجتماعات دورية مع العامل لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر. مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو "مخزون المهارات".

2. ثانياً: الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف: وهدف ذلك اكتشاف العاملين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

3. ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف الكفاءات: نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن يسهم في اكتشاف الكفاءات.
4. رابعاً: التأهيل والتدريب: عبر إخضاع العامل لبرامج تدريبية وتأهيلية تلائم مساره المهني.
5. خامساً: التدوير: ويعنى هذا تعريض العامل الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى.
6. سادساً: إعطائه مهاماً فيها تحدي: ويقصد بذلك منح العامل وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، بهدف تشجيعه من جهة، واختبار حماسه وقدراته ومنهجيته في العمل من جهة أخرى.
7. سابعاً: الترقية: حيث تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتطوير المسار المهني، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال.
8. ثامناً: خرائط المسار (أو السلم) المهني: وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).
9. تاسعاً: التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر العاملون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

## 5.1.2. التدريب: Training

### 1.5.1.2. مفهوم التدريب:

يمكن تعريف التدريب بأنه "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة." (النجار 1998). كما عرف التدريب المهني هو العمل مع المتدربين لتزويدهم بمعارف ومهارات من شأنها تحسين أدائهم لوظائفهم. إذ يضمن التدريب المهني تطوير مهارات العاملين لأجل أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية أكبر كما أنه يساهم ببناء ثقة العاملين داخل المؤسسة.

عند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم (الإعداد) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو ما يسمى بـ (Pre-service Training) وبين مفهوم (التدريب خلال الخدمة) (In- Service Training)

### 2.5.1.2 أهمية التدريب في المنظمات:

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تتفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد (النجار 1998). ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية: زيادة الإنتاجية، زيادة الرضى المهني للعاملين، تخفيض حوادث العمل، ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة، تحسين سمعة المنظمة (الفارس 2013).

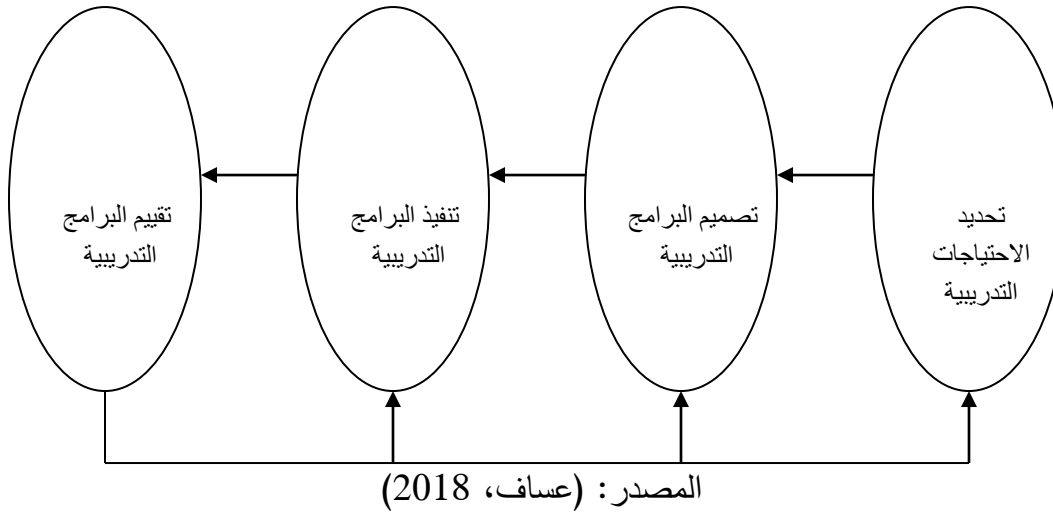
### 3.5.1.2. إدارة العملية التدريبية:

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية:

الشكل رقم 2/ الإطار المنظم للعملية التدريبية



#### أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية (حسني 1997):

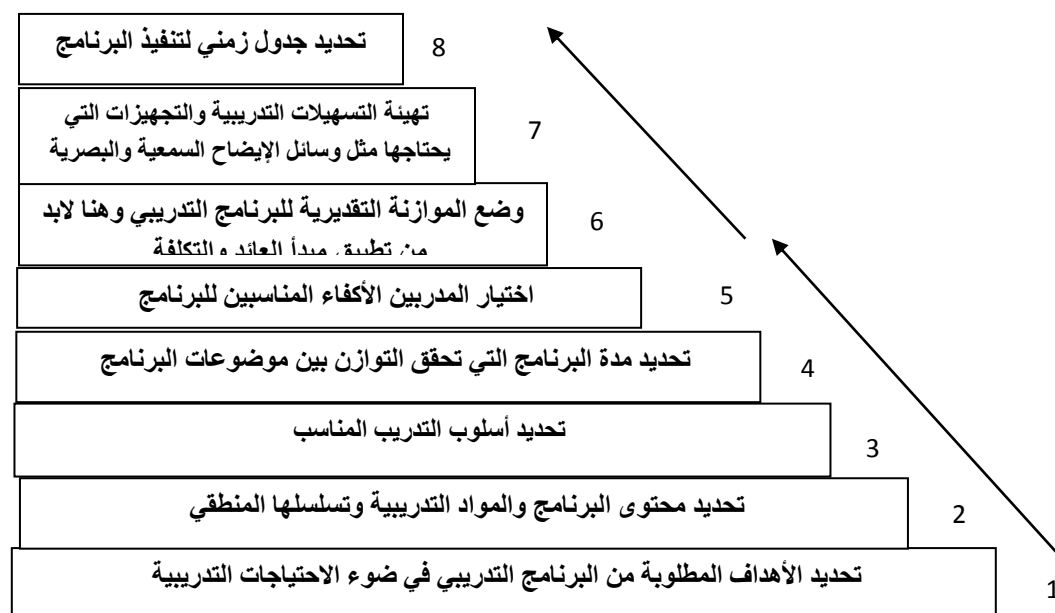
تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية Training gap (حسني، 1997): أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية. تُعدُّ

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، نتيجة تعاون عدد من الأفراد وهم الفرد، الرئيس/ مسؤول التدريب، ومستشار خارجي (Studer, 2014) .

### ثانياً وثالثاً: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً. وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها (درة، 2018). وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 3/ خطوات تصميم البرامج التدريبية



المصدر: (الفارس، 2013)

## 6.1.2. التدريب الإشرافي والرعاية المهنية: Coaching and Mentoring

### 1.6.1.2. مفهوم التدريب الإشرافي:

يُصِف Libri التدريب الإشرافي بأنه التمرين على العمل وهو أمر مختلف عن الإدارة ، فالتدريب الإشرافي لا يتلخص بالإدارة والإشراف اليومي، بل هو كل ما يتعلق بمساعدة العامل على النجاح في العمل. التدريب الإشرافي هو منهج للعمل مع العاملين ليكونوا أكثر قدرة على المساهمة في المؤسسة وإيجاد معنى لما يفعلونه في وظائفهم (Foday,2014). بحسب Parsloe (1999) التدريب الإشرافي هو عملية تتيح للتدريب والتطوير المساهمة في رفع الأداء، حيث تتضمن استراتيجيات التدريب الإشرافي تحديد التوقعات والكشف عن المشاكل والإفصاح عن التقييمات (Amdany, 2017).

يُعرّف Yang الإرشاد بأنه نشاط مهني وعلاقة ثقة والتزام هادف مع الموظف. الإرشاد كما نعرفه اليوم يتمثل بشكل أو بآخر بالمفهوم القديم للعلاقة بين الحرفيين المتدربين وأرباب العمل حيث كانت هذه العلاقة هي وسيلة تعلم الصغار مهن الكبار. وللتوجيه دور كبير في تعزيز التنمية المهنية للشباب في المراحل المهنية المبكرة والمتوسطة (Foday, 2014). بالنسبة لـ Goldenson ، الإرشاد هو العلاقة بين المرشد وهو شخص ذو خبرة ومهارة عالية يقوم مقام الموجه وبين القدوة المهنية للمرشد وهو الأقل خبرة ومهارة. هذا الثنائي المؤسسي بين الخبير والأقل خبرة المهتمين بنفس المسار المهني يكون فيه الأخير ساعيا لتطوير مهارات ومقدرات معينة يكون فيها المرشد هو الناصح والمقيم للأداء ويساعد المرشد في بناء خطة تطوير مهنية محددة وشخصية (Amdany, 2017).

### 2.6.1.2. طرق التدريب الإشرافي:

- فردية: تعتمد على الخبرة الشخصية للموظف، وما يكتسبه من زملائه العاملين، ومن مدير المدرسة وما يقدمه له المشرف من ملاحظات وإرشادات قبل وأثناء وبعد الزيارة الصفية.

- **جمعية :** تعتمد على التدريب الجماعي المنظم الذي يتم في غير أوقات الدوام الرسمي بعيداً عن التلاميذ والفصول الدراسية تحت إشراف جهاز الإشراف .

### 3.6.1.2. اساليب التدريب الإشرافي:

#### 1.3.6.1.2. الجلسة التدريبية:

هي برنامج منظم مخطط له يمكن العاملين من النمو المهني بالحصول على المزيد من الخبرات الثقافية، وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى التعليم ليزيد من طاقات العاملين الانتاجية. فالجلسة التدريبية وحدة متكاملة من العمل، وبغض النظر عن حجم الجلسة فيجب أن تتناول موضوعاً واحداً فقط، ويجب أن تقف على قدميها ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون جزءاً من البرنامج التدريبي ككل.

يجب أن تكون الجلسة مرتبطة بهدف معين من الأداء، وهذا المعيار يتعلق بهدف الجلسة، وأيضاً يتعلق بالتوقعات من المتدربين بأن هناك شيئاً ملموساً وذو فائدة وهذا سوف ينبع من تجربة الجلسة. الجلسة تكون مفصلة حسب احتياجات المتدربين ويجب أن يكون هدف الجلسة وأنشطة التدريب التي يتم تخطيطها داخل قدرات المتدربين وإلا سوف تكون غير ملائمة لاحتياجاتهم. كما يجب أن يكون للجلسة هيكلًا محددًا، ومن حق المتدربين أن يعرفوا ماهية هذا الهيكل وكيفية مشاركتهم في عملية التعليم هذه.

#### إرشادات لتخطيط الجلسة التدريبية:

- تحديد عنوان الجلسة.
- تحديد الأهداف والغايات من الجلسة.
- تحديد عناصر الجلسة الرئيسية وتشمل المواضيع الرئيسية المتضمنة في عنوان الجلسة.
- تحديد النقاط الرئيسية التي تتدرج تحت كل عنصر من عناصر الجلسة.
- تحديد الأسلوب المناسب لإيصال محتويات النقاط الرئيسية للجلسة.
- تحديد الوقت المطلوب لتغطية كل عنصر من عناصر الجلسة.

- تحديد الرسائل الهامة التي تود إيصالها للمشاركين.

## 2.3.6.1.2. حوار التدريب الإشرافي: The Coaching Discussion

صمّم حوار التدريب الإشرافي لمساعدة العامل على الأداء الفعال في عمله. يمكن لهذا الحوار أن يكون جزءًا من نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة، ويمكن استخدام هذا الحوار أيضًا للتعامل مع إشكاليات أداء الموظف عند حدوثها.

ويتم من خلال الخطوات التالية (Werner et al, 2012) :

الخطوة 1: احصل على اعتراف العامل بوجود مشكلة: لن يكون لدى العامل سبب للتغيير ما لم يؤمن بوجود مشكلة في أدائه. تكتمل الخطوة الأولى عندما يوافق العامل على وجود المشكلة.

الخطوة 2: مناقشة الحلول البديلة للمشكلة بصورة متبادلة، حيث يطلب المدير من العامل مشاركة آرائه بخصوص حلول بديلة.

الخطوة 3: التوافق المتبادل على الإجراءات الواجب اتخاذها لحل المشكلة. يمكن للمدير والعامل الاتفاق على البدائل التي يجب اتباعها لحل المشكلة بعد مناقشة وافية لهذه البدائل.

الخطوة 4: المتابعة لأجل قياس وتقييم النتائج. على المدير أن يتابع في أوقات محددة ما إذا كان قد تم اتخاذ الإجراءات المتفق عليها وأن المشكلة قد تم حلها.

الخطوة 5: ملاحظة الإنجازات عند حدوثها. العديد من مشاكل الأداء لن تخفّي بين عشية وضحاها. حتى إذا لم يتم التخلص من المشكلة كليًا، يجب ملاحظة وتقدير أي جهد يبذله العامل من أجل التغيير. في النهاية، الفكرة هي تحفيز العامل على مزيد من التحسين.

## 7.1.2. التدوير الوظيفي Job rotation

### 1.7.1.2. مفهوم التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير المهني والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو القيادة.

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير المهني والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الوظائف الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة (حسين، 1997).

إن التدوير الوظيفي هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. ويعرف التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بأنه تحريك تلك القيادات من مواقعها إلى مواقع أخرى لوجود أسباب ومبررات مثل تلقي الخبرة أو تنمية المهارات والتدريب أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه، وقد تكون أسباب النقل وعملية التدوير في بعض المنظمات الأمنية لوجود أسباب ومبررات أمنية أو عسكرية يتم التعامل معها بسرية وتخضع لاعتبارات أمنية تتعامل معها القيادات العليا ولا يتم توضيحها أو الإعلان عنها. كذلك يجب التمييز بين نوعين من التدوير وهما :

- التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال أحد العاملين الذين يعملون بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.

- التدوير بين مديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعماله.

التدوير الوظيفي هو نقل العامل من وظيفة لأخرى أو مهمة لأخرى كل فترة بدون وجود ضرورة لذلك. التدوير الوظيفي هو عملية يقوم بها المدير أو المؤسسة بشكل مستمر حتى ولو لم تخلُ وظيفة، حتى ولو لم تكن هناك مشاكل تستدعي النقل. أي أن المدير يقوم بتدوير المهني باختياريه، بينما يقوم بحركة تنقلات أخرى مضطرا نتيجة لخلو منصب، أو حدوث مشكلة بين مدير ومروسيه، أو انخفاض الأداء في أحد الأقسام (الرشيد، 2011).

المؤسسات التي تُطبق هذا النظام تقوم بنقل العاملين من وظيفة لأخرى كل فترة زمنية حسب طبيعة العمل، فالعامل قد يقوم بعمل مختلف كل عدة أيام، بينما المهندس قد يتم نقله من قسم لآخر كل عامين أو ثلاثة.

## 2.7.1.2. فوائد التدوير الوظيفي:

إن المنظمات التي تعتمد التدوير الوظيفي وتطبق هذه السياسة يكون له الفوائد التالية:

**1. تحفيز العاملين:** حينما يعمل المهندس أو المدير في عمل لمدة طويلة مثل عشر سنوات فإنه يصاب بالملل من تكرار نفس العمل وتعرضه لنفس المشاكل، ولذلك فإن نقل المدير من وظيفة لأخرى كل ثلاث أو أربعة سنوات يجعله يتحفز لفهم وظيفته الجديدة، وينشط للتعامل مع مشاكل لم يعتد عليها. وكذلك العامل حينما يقوم بنفس العمل لفترات طويلة فإنه يصاب بالملل، ولكن عندما يقوم بمهام مختلفة كل عدة أيام أو أسابيع فإنه يتحفز لإثبات نفسه في العمل الجديد. وكما ذكر في نظريات التحفيز فإنه طبقا لنظرية ماسلو فإن أحد احتياجات الشخص هو تحقيق الذات وهو أمر يتحقق بتحمل مسئوليات جديدة، وطبقا لنظرية العاملين لهيرزبرج فإن عوامل التحفيز منها العمل المثير وتحمل المسئوليات (الرشيد، 2011).

**2. تطوير العمل:** حينما يبدأ العامل في عمل جديد فإنه يمر بفترة تعلم ثم يبدأ في محاولة التطوير ثم يقوم بالتطوير ويستمر في التطوير والتحسين، ولكن مع مرور الوقت قد تتضرب

أفكاره أو يبدأ يعتاد على بعض المشاكل ولا يحاول مواجهتها، ولذلك فإن نقل العامل من التسويق إلى المبيعات أو من التمويل إلى المراجعة يأتي بأفكار جديدة، ورؤية جديدة للمكان الذي نُقِلَ إليه. وهكذا فإن تدوير الوظيفي يأتي بأفكار جديدة لكل وظيفة.

**3. وجود بدائل لأي عامل أو مدير:** نقل العامل من عمل لآخر يُعطي المؤسسة قوة في مواجهة ترك أحد العمال أو المديرين للعمل حيث يكون هناك بدائل عديدة لهذا العامل أو المدير. أما المؤسسات التي لا تُطبّق التدوير الوظيفي فإنها تقف حائرة في مواجهة استقالة أحد المديرين أو أصغر العاملين، وقد تحتاج لتعيين أحد المديرين أو العمال المهرة من خارج المؤسسة وقد تتكبد مرتبا عاليا بالإضافة لطول فترة التوظيف، وقد تتكبد مصاريف تدريب عامل جديد أو مدير بلا خبرة بالإضافة لطول فترة التدريب.

**4. إعداد مشرفين ومديرين لديهم دراية بأعمال عديدة:** عندما يمر المدير خلال عشر سنوات على عدة أقسام فإنه يكون مستعدا لتقلد منصب أعلى وهو على علم بخبايا العمل في كل تلك الأقسام، وكذلك الحال بالنسبة لمشرف العمال الذي مر على عدة أقسام واكتسب عدة مهارات. التدوير الوظيفي يبني مشرفين ومديرين لا يمكن شراؤهم من خارج المؤسسة.

**5. تفهم كل عامل/مدير للمشاكل التي يواجهها زميله:** عندما ينتقل المهندس من التشغيل إلى الصيانة فإنه يتفهم مشاكل الصيانة والعكس، وحينما ينتقل من تخطيط الإنتاج إلى المبيعات فإنه يتفهم مشاكل المبيعات، وهكذا فإن تدوير الوظيفي يُتيح للموظف فرصة لمعايشة مشاكل كل وظيفة وهو ما يجعله أكثر تفهما لمشاكل زملائه.

**6. إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة:** يسمح التدوير الوظيفي لإدارة المؤسسة أن تقيس مستوى أداء أي عملية أو قسم تحت إدارة مدير مختلف أو موظف مختلف، وهذا يتيح فرصة للتنافس، ويكشف العامل أو المدير المتقاعس الذي يزعم أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان.

7. **إظهار العامل المشكلة أو المدير المتسلط:** قد يظل العامل يعمل مع نفس المدير لعمر طويل وهو يظهر بمظهر العامل الفاشل في حين أن الحقيقة أن مديره هو سبب كرهه للعمل، فيأتي تدوير الوظيفي لكي يجعل المدير يعمل مع غيره، ويعمل الموظف مع مدير آخر فيظهر حينئذ لإدارة المؤسسة من الذي ينتقل فشله لكل مكان ومن الذي يتحسن في الوظيفة الجديدة. وقد يفشل المدير نتيجة أن رؤوسيه مشاغبين ومهملين، فيتيح له تدوير الوظيفي أن يظهر نجاحه في موقع آخر مع مجموعة أخرى.

8. **إتاحة الفرصة للموظف لإظهار مهاراته المختلفة وفي ظروف عمل مختلفة:** يسمح التدوير الوظيفي للموظف الذي لم ينجح في شؤون العاملين أن ينجح في التدريب أو العلاقات العامة، ويتيح للموظف الذي لم ينجح مع المدير التقليدي أن ينجح مع المدير العصري، ويتيح للعامل الذي لم ينجح مع زملاء غير متعاونين أن ينجح مع غيرهم.

9. **تبادل الخبرات والتعلم من زملاء كثيرين:** المرء يتعلم من أقرانه وممن هم أكثر منه خبرة، وتدوير الوظيفي يتيح للعاملين العمل مع عدد كبير من الزملاء وبالتالي يكون هناك تبادل كبير للخبرات والمهارات.

10. **تحسين العلاقات بين العاملين:** يجعل التدوير الوظيفي أحمد يعمل مع زيد وزيد وبعد فترة ينتقل أحمد لقسم ثانٍ وزيد لقسم آخر، وعندما تكون هناك علاقات عمل بين هذه الأقسام فإن علاقة أحمد وزيد وزيد ستساعد على التعاون بين هذه الأقسام، ومع تدوير الوظيفي تصبح الصلات قوية بين العاملين المدراء في أماكن شتى بالمؤسسة.

11. **زيادة الرقابة:** بقاء مجموعة من العاملين في نفس العمل لسنوات قد يجعلهم - إن كانوا فاسدين أن يتواطؤوا على خداع مديريهم وقد يصل الأمر للسرقة وغيرها. فالتدوير الوظيفي يقلل من فرص حدوث ذلك فالعامل لا يظل في موقعه، وإن ظل فمديره سيتغير وزميله سيتغير، وهكذا.

### 3.7.1.2. لوازيم التدوير الوظيفي:

قد يفشل التدوير الوظيفي إذا لم تتوفر له أمور أساسية (حسين، 1997) وهي:

- أولاً: نظام يتقبل الأفكار الجديدة: قد لا تستفيد المؤسسة من الأفكار الجديدة التي تنتج عن التدوير الوظيفي إذا كانت ثقافة المؤسسة لا تدعم الابتكار ولا تسمح بالأفكار غير التقليدية.
- ثانياً: دعم المؤسسة لاحتياجات التدوير وذلك بأن يدعم المدير الشخص المنقول حتى يُثبت أقدامه، وأن تكون هناك فرص تدريبية لاكتساب مهارات جديدة.
- ثالثاً: نظام عمل لا يسمح بإخفاء المعلومات: لا بد أن تكون أي تعليمات خاصة بالعمل أو مواصفات قياسية أو كتيبات تشغيل متاحة للعاملين.
- رابعاً: نظام عمل يكافئ الموظف المتعاون وإلا فقد يستغل بعض العاملين درايتهم بخبايا عمل الآخر ليعرقل العمل.
- خامساً: مراعاة عدم نقل عدد كبير من نفس موقع العمل حتى لا يحدث انهيار لذلك الموقع.

### 4.7.1.2. مخاطر التدوير الوظيفي:

للتدوير الوظيفي بعض المخاطر التي ينبغي الحذر منها (الرشيد، 2011) مثل:

- أولاً: نقص الخبرة الطويلة والتي قد يكون لها بعض المميزات.
- ثانياً: عدم ولاء العامل لمكان العمل أو قصر المدة بحيث لا تسمح بالمشاريع الطويلة الأجل. ولهذا فلا بد من اختيار فترات التنقل بحيث تناسب طبيعة العمل أي تتيح للعامل تحقيق إنجازات، فقد تكون أياماً في حالة العمالة اليدوية وقد تكون سنتان في حالة صغار المديرين.
- ثالثاً: استفادة بعض المدراء من نجاحات الآخرين، وتضرر بعض المدراء من مشاكل من سبقهم، ولذلك فلا بد للإدارة أن تكون مدركة لما يحدث لكي تميز نجاح الأخير من فشل الأول.

• رابعاً: القيود عن الفكرة الأصلية لتدوير الوظيفي وتحولها لمجرد ترقيات ونفي لبعض العاملين.

وأخيراً، فإن التدوير الوظيفي أمر مفيد جداً، وقد تجد ثماره بسرعة، وهو أمر لا يحتاج تكنولوجيا ولا مؤسسات كبيرة. والتدوير الوظيفي قد يكون داخل موقع العمل نفسه أي أنه لا يشترط فيه تغير المسمى الوظيفي ولا مكان العمل، فالعامل في السوق التجاري قد يقوم بعمل مختلف من وقت لآخر دون أن يتم نقله رسمياً من موقع لآخر.

## 8.1.2. الاستشارة المهنية: Career Counseling

### 1.8.1.2. مفهوم الاستشارة المهنية:

الاستشارة المهنية هي نهج منظم لمساعدة الشخص في الوصول إلى قرار بخصوص مساره المهني المستقبلي وعملية الدراسة عن عمل. يستطيع المستشارين المهنيين دعم الأشخاص الذين يواجهون تحديات مهنية، فمن خلال خبرتهم في التطوير الوظيفي يمكنهم وضع مؤهلات الشخص وخبراته ونقاط قوته وضعفه في منظورها الصحيح مع مراعاة الأجر المطلوب والهوايات والاهتمامات الشخصية والموقع وسوق العمل والإمكانيات التعليمية (Foday, 2014). كما عرفها Nthangi ، بأنها عملية تتيح للشخص فهم نفسه واستكشاف خياراته المهنية والسعي خلف أهداف مهنية محددة. يضيف Armstrong أنها تتضمن تقديم المساعدة والنصح للعامل لتحديد خياراته المهنية المتاحة، وتحضير السيرة الذاتية، وترك بصمة وتأثير مميز أثناء مقابلات العمل (Amdany, 2017).

قد نشأت كلمة " الاستشارة " للمرة الأولى في ثلاثينيات القرن الخامس عشر ، الإستشارة عبارة عن عملية توجيه السلوك ، ويتم وفقاً لبرنامج متخصص يساعد الأشخاص في اتخاذ الكثير في الخيارات والقرارات الناضجة سواء في حياتهم المهنية أو التعليمية، والإرشاد المهني على

وجه الخصوص يساعد الأشخاص على اكتساب الكثير من المعلومات والمهارات (Whin,2016).

## 2.8.1.2. أهداف الاستشارة المهنية:

تتجلى أهداف الاستشارة المهنية على النواحي التالية:

**1. المساعدة في التطوير الكلي للعامل:** تركز الاستشارة المهنية على التنمية الفكرية لدى العامل، حيث أنها تعمل على تدريس عدد من المواد التي تساعد على ذلك لكي يتم تطوير طريقة ما تساعد العاملين في فهم أنفسهم بشكل أوضح، ويفهمون ذاتهم بشكل أعمق، ولكن أثناء ذلك يجب مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

**2. المساعدة في الاختيار الصحيح للدورات:** في الواقع قد نشأت الكثير من الأنظمة التعليمية بشكل مضلل نسبياً، حيث أنهم اختاروا المواضيع الأقل طلباً والغير مكلفة وقاموا بتضمينها ضمن النظام التعليمي بشكل متكرر، ونسوا الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية العاملين، وتساعدهم على معرفة كفاءتهم بشكل جيد لتقديم أفضل الإمكانيات للمجتمع.

**3. المساعدة في الاختيار الصحيح للمهن:** قد أصبح العالم الذي نعيش فيه عالم شديد التعقيد، كما أنه سريع التغير لذلك أصبح هناك العديد من المتطلبات المختلفة للكثير من الوظائف، وتساعد الاستشارة المهنية في جعل العاملين الشباب في مرحلة الكليات، والجامعات أن يقوموا بالتعرف على فرص عمل مختلفة، ومتاحة، والتعرف على متطلباتها والمسؤوليات المطلوبة منهم، وهذا في الواقع يطور أهدافهم المهنية في المستقبل.

**4. مساعدة العاملين في التطوير المهني:** قد يعيش الفرد فترة كبيرة من حياته فيما يسمى بـ "التطوير المهني"، وأثناء عملية التطوير هذه قد يمر الفرد بعدة مراحل يستكشف من خلالها الكثير من الأشياء التي تجعله ينمي قدراته، واهتماماته وحتى

احتياجاته بشكل أسرع، وهذا قد يساعدهم كثيرًا في انتقالهم من المرحلة التعليمية للمجال المهني.

5. تنمية الاستعداد للاختيارات والتغيرات لمواجهة تحديات الحاجة: قد يواجه طلاب التعليم العالي العديد من التحديات في حياتهم، حيث تصبح متطلبات الحياة كبيرة وتختلف كثيرًا عن مرحلة التعليم في المراحل السابقة، وهذه المتطلبات قد تعلم العامل ان يتخذ قراراته بصورة واضحة، لأنه عند التخرج سيطلب منه اختيار، وتغيير مهنته عدة مرات، وهنا الإرشاد المهني قد يساعد في تطوير القدرات والتعامل مع المشاكل وأي اهتمامات جديدة.

### 3.8.1.2. الإرشاد المهني:

عند التحدث عن الإرشاد المهني، قد نجد أنه من الضروري أن نقوم بتحديد الأساسيات بشكل صحيح حيث أنه يتعلق باختيار المسار الصحيح ورسم خرائط للأهداف المهنية لدى الموظف في المستقبل، ويجب التذكر بأن البداية الصحيحة في الوقت المناسب قد تُحدث فرقًا كبيرًا، وقد تكون عملية تحديد الأساسيات ضرورية لجعل أهداف الموظف تسير بسلاسة، واتخاذ المسار الصحيح لتحقيق هذه الأهداف.

### 4.8.1.2. كيف يمكن أن تساعد الاستشارة المهنية:

بعد التحدث عن أهداف الإرشاد المهني، قد يحتاج الشخص للجوء إلى متخصص يقوم بمساعدته في استكشاف مهاراته ونقاط قوته، ومن الجيد أن يساعده أيضًا في تقديم المشورة المتعلقة بشخصيته، واهتماماته. فهناك بعض المتخصصين يقومون بعمل اختبارات ذكاء لكي يقوموا بتحديد قدرات العامل وميوله، ويتم مناقشة بعض الموضوعات التي تساعد المتخصص على فهم شخصية الشخص مثل:

- إذا كان لدى الشخص أي مهارات أو مواهب خاصة.
- هل لدى الموظف التزام تعليمي قد يحتاجه في مختلف المهن.

- كيف يتعامل الشخص مع بيئة العمل اليومية ، وأيهما يفضل بيئة عمل خارجية ، وسريعة الإيقاع أم بيئة عادية.
  - هل لديه مشكلة في عملية التغيير والتنقل بين المجالات.
- وبعدها يبدأ المستشار المهني في تقديم المشورة المناسبة ، التي قد تحسن وضع الشخص في وظيفة ما سواء في ترقية ، أو حتى زيادة الراتب (Clawson et al, 2014)

### 5.8.1.2. من يحتاج إلى الاستشارة المهنية:

قد تكون الاستشارة المهنية مناسبة لكل الأشخاص، فليس من الضروري أن تكون طالباً لكي تلجأ إلى مستشار مهني ، فيمكنك أن تكون شخصاً يريد القيام ببعض التغييرات في حياته المهنية، ومن الضروري اللجوء، لهذا النوع من الإرشادات مبكراً لكيلا تضيع وقتاً كثيراً في حياتك. بالإضافة إلى ذلك قد تكون الاستشارة المهنية مفيدة أيضاً في حل النزاعات، وتساعد الشخص في أن يتغلب على أي مواقف سيئة في حياته، ويقضي على شعوره بالفشل، وقد يكون المستشار المهني شخصاً حيادياً لن يحاول إجبار الشخص على أي شيء فقط يشجعه للأفضل (Echterling, 2017) .

### 6.8.1.2. أهمية الاستشارة المهنية:

تقوم الاستشارة المهنية باستخدام عدد من التقييمات الخاصة بالكفاءة والإنجاز، وهذا يكون بهدف مساعدة العاملين على تقييم اهتماماتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم. وتقوم أيضاً بتقييم خلفية عن الأشخاص، وكل ما يخص تعليمهم، وتدريبهم، وهذا لمساعدتهم على تطوير أهداف واقعية في حياتهم. في سياق ذلك تقوم الاستشارة المهنية بجعل الشخص يتخذ قرارات هامة بشأن حياته المهنية، فعلى سبيل المثال يمكن للشخص أن يقوم باختيار مهنة جديدة أو تكملة دراسته. تساعد الأشخاص وتشجعهم على تعلم مهارات

جديدة كمهارة البحث عن عمل، وهذا عن طريق مواجهة الشخص للعديد من المقابلات مما ينمي التواصل لديه.

تساعد الشخص في أن يعثر على الوظائف ويقوم بالتقدم إليها، وهذا عن طريق تعليمه بعض الاستراتيجيات الخاصة بإيجاد فرص عمل جيدة، كما أنه يتعلم أيضاً كيفية كتابة السيرة الذاتية. كما تقدم الاستشارة المهنية المشورة حول كيفية حل المشكلات، وخاصة في مكان العمل فهناك الكثيرون، لا يستطيعون التعامل مع بعض النزاعات سواء مع الرؤساء، أو مع زملاء العمل.

تساعد الاستشارة المهنية العاملين بشكل جيد في اختيار البرامج التعليمية والتقدم إليها، كما أنه يشجع كثيراً الأشخاص في الحصول على الدرجات العلمية التي تضيف إلى المستقبل المهني.

وفي النهاية قد تكون الاستشارة المهنية من أهم أنواع الإرشادات ، حيث أنها تساعد الأشخاص في مراحل حياتية مختلفة بداية من المرحلة التعليمية ، وحتى المرحلة المهنية، فتساعد طلاب الجامعات في اختيار التخصص المناسب لقدراتهم ، كما أنها تساعد الأشخاص في الحياة المهنية في العثور على وظائف مناسبة لمهاراتهم وتعليمهم ، ويتعلم الشخص من خلالها الكثير من التقنيات التي تنفعه كثيراً مثل كتابة السيرة الذاتية وتقنيات البحث عن وظيفة وإجراء المقابلات الشخصية (Hazler, 2014).

## 9.1.2. خطط التقدم المهني: Career Advancement

### 1.9.1.2. مفهوم خطط التقدم المهني:

يستخدم كثير من الناس مصطلح المسارات المهنية ليعني ما يزاوله المرء من وظيفة، أو مهنة، أو حرفة. ولكن خطط التقدم المهني يتضمن، على أية حال، أبعاداً تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة. فإدارة المهنة هي نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، والذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان. فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاهها الشخص إلى أن يحين موعد تقاعده. فهناك العديد من أنواع المسارات المهنية، بقدر ما هناك من أناس، وهي تتفاوت كثيراً فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني.

كما يعرف مفهوم خطط التقدم المهني من خلال إدارة تطور الوضعية الإدارية للعامل منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني. فالعامل وإن كان معيناً من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائماً على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية (Dakkar, 2019).

### 2.9.1.2. مراحل المسار المهني:

#### • أولاً: مرحلة تخطيط المسار:

هذه العملية تساعد الفرد على تحديد أهدافه المهنية المستقبلية، والموازنة بين متطلبات العمل وحاجته إلى إرضاء الأسرة والاستمتاع بالفراغ. لذلك لا بد من: (اللوزي، 2020)

1. وضع تصور للمستقبل المهني من خلال تفحص عدة جوانب من شخصيته كاحتياجاته، وقيمه، وطموحاته.
2. التعرف على الذات والبيئة من خلال البحث عن معلومات حول شروط الوظيفة، وواجباتها والفرص المهنية المتاحة.

3. ما سبق سيساعد الفرد على تحديد أهدافه، وتحديد استراتيجياته، والانطلاق نحو التنفيذ.

#### • ثانياً: مرحلة تقويم المسار المهني:

يتم فحص المعلومات المرتدة من المصادر الخارجية (أعضاء الأسرة، الأصدقاء وزملاء المهنة)، ومصادر العمل (نتائج تقويم الأداء، المشرفين أو الرؤساء، الزملاء في محيط العمل و/أو العاملين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية بالمنظمة). علماً بأن المعلومات المرتدة إما أن تدعم العامل في تحقيق هدفه أو تتطلب منه إجراء التعديل على الهدف (Brnardin,2010).

#### 3.9.1.2. مجالات المسارات المهنية:

تنقسم مجالات المسارات المهنية إلى مسارين الأول مسار تقليدي والثاني مسار مزدوج:

في النهج التقليدي، يمثل المسار المهني ما يحدث عادة في المؤسسة من إجماع المدراء حول المنهجية المنطقية للتنقلات الوظيفية داخل قسم معين. أما في النهج الوظيفي/السلوكي، يتم تصميم المسار المهني من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الوظائف والمناصب في المؤسسة. يمكن لهذا النهج أن يشمل وظائف مختلفة من جميع أنحاء المؤسسة وهذا من شأنه أن يفتح المزيد من إمكانيات التنقل مقارنة بالنهج التقليدي. (Werner et al, 2012)

أما في المسار المهني المزدوج: يواجه بعض المتخصصين مثل: المهندسين، والفنيين، والمبرمجين، ورجال البيع وذوي التخصصات العملية والبحثية مشكلات في تخطيط مسارهم المهني، حيث تنتهي في وقت قصير، ويقفل أمامهم خط الترقيات ويكون الخيار أمامهم الجمود المهني أو الانتقال إلى الجانب الإداري أو الإشرافي في العمل والذي قد يتعارض مع رغباتهم الشخصية. فتغيير المسار المهني لهؤلاء المتخصصين وتحويلهم إلى وظائف إدارية وإشرافية سيحرم المنظمات من مهاراتهم الفنية.

يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار المهني أحدهما في الحقل التخصصي، والآخر في الحقل الإداري. ثم التحرك في اتجاه المسار الإداري الذي يحقق التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات. أما التحرك في المسار الفني التخصصي فيعني المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ (Masinde, 2014) .

### 10.1.2. خلاصة المبحث:

ومما سبق نستنتج أن المنظمات تسعى للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير للأفراد في مواقع جديدة، ويُعدّ تخطيط المسار المهني وظيفة مهمة تمكن المدراء والأفراد من تمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات. والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة من بدائل جاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار مهني واضح المعالم.

ويجب أن تكون لدى الإدارة دائماً إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية وبذلك تترك فراغاً آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب المهني، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب المهني المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها.

## 2.2. المبحث الثاني: الاحتفاظ بالعاملين

### 1.2.2. تمهيد:

يشير الاحتفاظ بالعاملين إلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعاملينها. يمكن تمثيل الاحتفاظ بالعاملين من خلال إحصائية بسيطة (على سبيل المثال، يشير معدل الاحتفاظ بنسبة 80% عادةً إلى أن المنظمة احتفظت بـ 80% من عاملينها في فترة معينة). ومع ذلك، يعتبر الكثيرون أن الاحتفاظ بالعاملين يتعلق بالجهود التي يحاول أصحاب العمل من خلالها الاحتفاظ بالعاملين في القوى العاملة لديهم. بهذا المعنى، يصبح الاستبقاء هو الاستراتيجيات وليس النتيجة.

يجب التمييز بين العاملين ذوي الأداء المنخفض والأداء الأفضل، ويجب أن تستهدف الجهود المبذولة للاحتفاظ بالعاملين العاملين المساهمين ذوي القيمة العالية. دوران العاملين هو أحد أعراض المشكلات الأعمق التي لم يتم حلها، والتي قد تشمل انخفاض معنويات الموظف، وغياب مسار وظيفي واضح، ونقص التقدير، العلاقات السيئة بين الموظف والمدير أو العديد من القضايا الأخرى. يمكن أن يؤدي عدم وجود الرضا المهني والالتزام تجاه المنظمة إلى انسحاب الموظف والبدء في الدراسة عن فرص أخرى. لا يلعب الأجر دائمًا دورًا كبيرًا في إحداث دوران كما يُعتقد عادةً (Curtis, et al, 2011).

### 2.2.2. مفهوم الاحتفاظ بالعاملين:

ممارسة تنظيمية تعكس الجهود المبذولة من طرف الشركات للاحتفاظ بالعاملين وخفض معدل دوران العمل، عن طريق توفير بيئة عمل إيجابية تشجع التعاون، وتحفز العاملين على الاستمرار في نفس الشركة، ويكون ذلك عبر إظهار التقدير للعاملين، وتوفير حوافز مادية ومعنوية جذابة (Lombardo & Eichinger, 2010)

كما أن الاحتفاظ المهني هو مفهوم الحفاظ على العاملين الحاليين وتوفير الفرص لهم للنمو داخل الشركة بحيث لا يضطرون إلى النظر خارج الشركة لمناصب أخرى. إن إبقاء

العاملين سعداء ومشاركين أمر ضروري، والاحتفاظ المهني يسمح لدوران منخفض وقوى عاملة فعالة. ويمكن الاحتفاظ المهني من خلال توفير بيئة عمل ممتعة ومثيرة، ومنافع تنافسية، ومن خلال توفير مسار واضح لكيفية نمو الموظف الفردي داخل المنظمة (Rowden, 2012).

ويُعرف الاحتفاظ بالعاملين بأنه مفهوم الحفاظ على العاملين الحاليين وتوفير الفرص لهم للنمو داخل الشركة بحيث لا يضطرون إلى النظر خارج الشركة لمناصب أخرى. إن إبقاء العاملينك سعداء ومشاركين أمر ضروري، والاحتفاظ المهني يسمح لدوران منخفض وقوى عاملة فعالة. ويمكن الاحتفاظ المهني من خلال توفير بيئة عمل ممتعة ومثيرة، ومنافع تنافسية، ومن خلال توفير مسار واضح لكيفية نمو العامل الفردي داخل المنظمة (Gershwin, 1996).

### 3.2.2. العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين:

خلصت الدراسات لوجود عوامل مؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين أهمها:

1. المكافآت المالية أو توفير حزمة أجور جذابة: هي واحدة من أكثر عوامل الاحتفاظ التي نوقشت على نطاق واسع، لأنها لا تقي فقط بالاحتياجات المالية والمادية، ولكن أيضا لها معنى اجتماعي. ومع ذلك، تظهر الأبحاث أن هناك تقلبًا كبيرًا بين الأفراد في أهمية المكافآت المالية لاحتفاظ العاملين (Woodruffe, 1999). على سبيل المثال، كشفت دراسة أجراها "معهد دراسات التوظيف" أن عشرة بالمائة فقط من الأشخاص الذين غادروا منظماتهم قد أبدوا عدم رضاهم عن الدفع بوصفه السبب الرئيس للمغادرة.

علاوة على ذلك، يصبح من الصعب على المنظمات التي تعمل في نفس المجال أن تميز نفسها عن منافسيها عن طريق الأجور، مما يقلل من تأثير المكافآت المالية على الاحتفاظ بالعاملين (Cappelli, 2001)، على الرغم من أن عدداً من الدراسات تشير إلى أن المكافآت المالية عامل محفز ضعيف، إلا أنها تبقى تكتيكا تستخدمه عدد من المنظمات

لإقناع عاملها بالبقاء من خلال حزم المكافآت (Cappelli et al.,2001). وفي بحث أجرته (Moncraz et al.,2009) تم التوصل إلى أنه على الرغم من أن التعويضات لم تكن أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في معدل دوران العاملين في المراتب الوظيفية غير الإدارية، إلا أن التعويضات يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تقليل دوران المدراء وزيادة التزامهم.

**2. تقدير المهارات:** إن التقدير مهم ويعطي العاملين انطباعاً بأنهم قيّمون في المنظمة، كما إن تقدير إنجازات العمل الشخصية هو استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالعاملين في أي وقت. وتشير الدراسات إلى أن تلبية حاجة العاملين للقبول من خلال تقديرهم بإنجازات العمل الفردية يطيل بقاء العاملين في المنظمة، وتظهر دراسة أجرتها (Yazinski,2009) ازدياد اتجاهات المتقدمين للوظائف الذين يبحثون عن منظمات تشجع على مدخلات العاملين: النمو، والتعليم، والعمل الجماعي، بخلاف حزم التعويضات / المزايا التقليدية التي يقدمها أصحاب العمل، كما أن الفوائد التنظيمية لتقدير العمل الشخصي لا تقدر بثمن، إلا أن الإحصائيات تدعم تأثير الثناء اللفظي في القدرة على تعزيز الولاء التنظيمي وتحفيزه والمثابرة عليه من دون أي تكلفة إضافية.

**3. فرص التطوير الوظيفي:** وجد (Pergamit et al.,1999) في دراستهما علاقة وثيقة وإيجابية بين الترقيات والرضا الوظيفي، مما يساعد في الاحتفاظ بالعاملين. وقد أظهرت الأبحاث التي أجراها (Meyer et al., 2003) أن فرص التطوير الوظيفي للعاملين هي في الغالب أفضل مؤشر للالتزام العامل الفعال.

**4. العلاقة مع الرئيس المباشر:** إن تدريب العاملين أمر مهم في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، ولكن من المهم أيضاً للمدراء إظهار اهتمامهم. إنه حافز غير ملموس يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في تحفيز العاملين (Moses,2000)، ولا يمكن أن توجد برامج تطوير وظيفي للعاملين بدون ثقافة تدعمها، ولذلك يجب أن يحظى أي برنامج فعال بدعم قوي من الأشخاص في المناصب الإدارية العليا، ويجب أن يعمل هؤلاء الأشخاص أيضاً كقدوة إيجابية للمرؤوسين، كما يجب أن يأخذ

المديرون والمشرفون دورًا جديدًا عندما تدخل المنظمة في مجال تطوير عامليها، وأن يصبحوا مدربين لمساعدة الناس على إدارة وظائفهم ودعم جهودهم التنموية.

**5. محتوى الوظيفة:** (على وجه التحديد الرغبة في التحدي والعمل المفيد) مبني على افتراض أن الناس لا يعملون فقط من أجل المال، ولكن أيضاً لخلق هدف لهم ورضاء في حياتهم، بالإضافة إلى الحاجة القوية لتحقيق نتائج ممتازة، فإنهم يرغبون أيضاً في مواجهة التحديات الصعبة ذات الصلة بالمنظمة. ومع ذلك ، عندما يتكون عملهم بشكل أساسي من أداء المهام القائم على الروتين ، فإن احتمالية عدم التحفيز ودوران العمل مرتفعة نسبياً، لذلك يجب التفكير بعناية في المهام التي يجب تضمينها في الوظائف، وبالتالي يمكن للمنظمات التأثير في معدلات الاحتفاظ بها (Steel et al., 2002). خلص (Horwitz et al. 2003) إلى أن محتوى الوظيفة يشكل بعداً مهماً يؤثر في نتائج العاملين، مثل الالتزام والأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن المبادرات التي تهدف إلى تعزيز الصفات الجوهرية للوظيفة كانت النوع الثاني الأكثر شعبية من ممارسات الاحتفاظ التي أبلغ عنها مديرو الموارد البشرية.

**6. بيئة العمل:** تعمل عدد من المنظمات على توفير المعلومات التي يريدها العاملون وتحتاج إليهم بطريقة أفضل في التواصل، من خلال المصادر الأكثر مصداقية في الوقت المناسب وبشكل ثابت. يذكر (Cappelli, 2001) أن "الولاء للمنظمة هو شيء من الماضي، ولكن الولاء لزملائنا يعمل كوسيلة فعالة للاحتفاظ". عندما يقرر العامل مغادرة المنظمة، فإن هذا يعني أيضاً فقدان شبكة اجتماعية، وتشير بعض الأبحاث إلى أن الاتصالات الاجتماعية بين الزملاء والإدارة عامل مهم للحفاظ على المواهب، ويمكن للمنظمات الإسهام في خلق جو اجتماعي إيجابي من خلال تحفيز التفاعل والتعاون المتبادل بين الزملاء، ومن خلال التواصل الصريح والصادق بين الإدارة والعاملين (Roehling et al. 2000).

**7. التعلم:** يشير إلى البيئة التي يتعلم فيها العاملون ويعملون، وبشكل أكثر تحديداً، يمكن وصف المفهوم بالإشارة إلى: التوجيه والتقدير في العمل، وضغط العمل، ومقدار التمكين

والمسؤولية التي يختبرها العاملون؛ والاختيار في مهام العمل والتطوير، وتوفير عمل صعب ومفيد، وفرص التطوير. تظهر نتائج الأبحاث السابقة أن النهج التقديري، الذي تم تفعيله من خلال التعلم التقديري ومناخ العمل ، يؤثر بشكل إيجابي في احتفاظ العاملين.

**8. المرونة:** يصف الباحثون أهمية المرونة في العمل مثل التغييرات بشكل أفضل في أوقات العمل الفردية، وأعباء العمل، والمسؤوليات، والمواقع المحيطة بالمسؤوليات الأسرية، وتشير الدراسات إلى أن "المرونة" تمكن الأفراد من تسهيل التوازن الصحي بين العمل والحياة الشخصية، وهو أمر يستهوي جميع فئات العاملين. ويرى (Prenda et al.,2001) أن العاملين الذين تتوفر لديهم خيارات المرونة الوظيفية يحققون مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، والتركيز، والرضا، والإنتاجية، والولاء، والقدرة العقلية في أي عمر.

**9. الثقافة التنظيمية:** الثقافة تختلف من منظمة إلى أخرى، فهي تعدّ مزيجاً من القواعد والقيم الخاصة بأعضاء إحدى المنظمات ، والتي تم تمريرها إلى الوافدين الجدد إلى المنظمات، كما تعدّ طريقة طبيعية لتوجيه الناس لما هو متوقع منهم في مكان العمل، ومع ذلك، لا تبقى الثقافة راکدة. إنها عنصر ديناميكي، يأخذ تأثير التغييرات التي تحدث في البيئة، وبالتالي، الأفكار الجديدة، والمعتقدات والمشاعر في الحصول عليها مع مرور الوقت. الثقافة التنظيمية عنصر مهم يوجه العاملين لمغادرة المنظمة، ويجب على المديرين تقييم الثقافة التنظيمية وعناصرها المختلفة ومحاولة التعرف على الطرق التي يمكن بها تحسين الثقافة للحفاظ على المزيد من العاملين (Hyttter,2007).

**10. النمو الاقتصادي:** شهدت جميع الدول الصناعية تقريباً، وعدد من الدول الناشئة، توسعات اقتصادية طويلة. ومع نمو الاقتصادات، سيستمر نمو الوظائف، ففي جميع القطاعات تقريباً، تترجم التوسعات الاقتصادية مباشرة إلى وظائف جديدة، مما يؤدي بدوره إلى خلق فرص جديدة للعاملين لترك العمل الحالي.

إلى جانب زيادة الأعمال، كان النمو في الشركات الصغيرة في السنوات الأخيرة هائلاً، ولا سيما في الأعمال التجارية التي أنشأها الأفراد الذين تركوا المنظمات الكبيرة وأخذوا خبراتهم معهم، مما أدى إلى نقص الإمداد من العمال.

#### 4.2.2. استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين:

تُعد استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين من أهم العوامل لنجاح المنظمات في الحفاظ على موظفيهم وتلخص بالتالي:

**1. الإعداد والتوجيه:** يجب إعداد كل عامل جديد لتحقيق النجاح من البداية، عملية الإعداد لا تتعلق بالوظيفة فقط، بل أيضاً بثقافة الشركة وكيف يمكنهم المساهمة والازدهار. كما يعتبر إقران موظف جديد بمرشد مكوناً رائعاً لإضافته إلى عملية الإعداد المستمرة يمكن للموجهين تقديم التوجيه وأن يكونوا لوحة صوت للقادمين الجدد والترحيب بهم في الشركة وهو مكسب للطرفين.

إن التدريب والتوجيه والدعم الذي تقدمه من اليوم الأول يمكن أن يحدد النغمة طوال فترة عمل الموظف في الشركة (Herman, 2015).

**2. التواصل مع العاملين:** إن إنشاء تواصل مفتوح بين العاملين والإدارة يمكن أن يساعد في تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع والهدف المشترك، ويضيف أن الاجتماعات المنتظمة التي يمكن للعاملين من خلالها تقديم الأفكار وطرح الأسئلة بالإضافة إلى سياسات الباب المفتوح التي تشجع العاملين على التحدث بصراحة مع مديريهم تساعد العاملين على الشعور بالتقدير. ويساعد التواصل على إيجاد القوة العاملة لمكانة مناسبة لهم داخل قسمهم أو فريقهم وأيضاً رؤية واضحة لمساهماتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كذلك يمنح التواصل مع العاملين فرصة عظيمة للتطوير المهني وبناء الفريق، فالتعليقات البناءة والتصحيحية مهمة جداً عندما تكون مشكلة ملحة تحتاج إلى حلها (Kaliprasad, 2016).

**3. تشجيع العاملين على إبداء ملاحظاتهم:** \_ عندما لا يشعر العمال بأن أفكارهم مسموعة، فإنهم يفترضون أن الشركة ليس لها مصلحة في تحسين ومتابعة الأفكار الجديرة بالاهتمام. فيميل العديد من العاملين إلى التفكير في أنه لن يتغير شيء، حتى لو اقترحوا شيئاً جديداً. هنا تجدر الأهمية لخلق ثقافة يشعر فيها العاملون بالراحة عند طرح أفكارهم (Van der Haar et al, 2014) .

**4. تشجيع إبداع الموظف:** على الرغم أن العديد من الشركات تقول أنها تقدر الإبداع إلا أنه ليس لديها بالضرورة أي مبادرات أو سياسة داعمة لتشجيع الإبداع في مكان العمل يجب تقديم مكافآت فهي تعمل على تحفيز العاملين وإظهار قدراتهم ومساهماتهم الفعالة. وأيضاً تكوين فرق ابتكار تكون مكلفة بإيجاد أفكار حول موضوع معين، وتوظيف مجموعة متنوعة من الأشخاص المختلفين، فلن يأتي الإبداع من مجموعة من الناس يفكرون على حد سواء، وضرورة العمل على خلق بيئة عمل إيجابية حيث يمكن أن يحدث الإبداع والعفوية (Whitt, 2016).

**5. تعزيز الاحترام في مكان العمل:** يبحث الناس أكثر من أي وقت مضى عن الاحترام في وظائفهم لا يريدون أن يشعروا بالتقليل من القيمة أو أنهم غير مهمين داخل المؤسسة وهو ما قد ينتج عن عدم الاحترام. فالموظف يريد أن يشعر أنه يلعب دوراً رئيساً في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها، يتحقق هذا بالعمل على الاندماج والتطوير وتشجيع الإبداع والتعاون، من الضروري أيضاً تمكين أعضاء فريقك بالأدوات والموارد التي يحتاجون إليها، كما أن إظهار اللطف يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً.

**6. منح العاملين فرصة للنمو:** نظراً لعدم وجود طريقة للتقدم أو التحسين يصاب العاملون بخيبة أمل في أدوارهم ويقل احتمال بقائهم. فتدريب الشركات للعاملين لديها ومساعدتهم على تعزيز اكتساب مهارات جديدة أو تقنيات جديدة يساعدهم على الشعور بالتقدير وأنهم جزء من نجاح الشركة. كما يساعد الاستثمار في تعليم العاملين في الاحتفاظ بالموهبة الفكرية في وقت توجد فيه منافسة شديدة لكليهما. وتعدُّ برامج التطوير المهني لصقل

المهارات الشخصية من بين أفضل الاستراتيجيات لإنشاء حافز قوي للعاملين للبقاء على المدى الطويل. إذ ينظر العاملون إلى هذه المبادرات على أنها استثمار في مستقبلهم.

**7. التوازن بين العمل والحياة:** لدى العديد من المنظمات توقعات عالية لعاملينها لكن بالنسبة للعمال قد يعني هذا وقتاً أقل مخصصاً للعناية الشخصية والأنشطة الترفيهية والأسرة. فالتوازن الصحي بين العمل والحياة ضروري للرضا المهني ويحتاج الناس إلى معرفة أن مديريهم يفهم أن لديهم حياة خارج العمل. كما يجب تشجيع العاملين على قضاء إجازتهم وإذا كانت الليالي المتأخرة ضرورية لإنهاء مشروع ما فتأكد مما إذا كان بإمكانك تقديم وصول متأخر أو يوم عطلة إضافي للتعويض.

#### **5.2.2. خلاصة البحث:**

بعد الاطلاع على مفهوم الاحتفاظ بالعاملين، ترى الباحثة أنه ليس هناك سياسة احتفاظ يمكن تطبيقها على كافة العاملين، إذ يتمثل التحدي الكبير الذي تواجه المنظمات في إدارة الاحتفاظ بالعاملين في حقيقة أن العاملين المختلفين لديهم دوافع مختلفة من العوامل المرتبطة برغبتهم في البقاء في المنظمة، وبالتالي، يجب أن يكون الاحتفاظ بناءً على احتياجات العاملين الذين تم استهدافهم للاحتفاظ بهم.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي

### 1.3. تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار العملي متمثلاً في منهج الدراسة ومجمعه والأدوات التي تم استخدامها، كما سيتم لاحقاً الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال استخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات، بعد جمعها من خلال استخدام أسلوب الاستبيان باعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

تبدأ مراحل الاختيار بوضع توصيف تمثيلي للعينة باستعراضها المتوسطات الحسابية، مع وجود جداول تفصيلية لحساب متوسط معدل تكرار الإجابات على كل أبعاد الدراسة إضافة إلى الانحرافات المعيارية باستخدام برنامج SPSS، وغيرها من الأدوات الإحصائية الأخرى والأشكال التوضيحية بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، بالإضافة إلى عرض ومناقشة النتائج التي توصل إليه الدراسة وتفسير النتائج مقارنة بالدراسات السابقة.

### 2.3. أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.2.3. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. طُبق هذا النوع من الدراسة بعد حدوث المتغيرات في بيئتها الطبيعية. وفقاً لذلك، تمت متابعة حدوث المتغيرات في بيئتها كما هي حيث تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية وعملية في هذا المجال والتي أنجزت من خلال مراجعة واسعة ومتعمقة للدراسات السابقة. من خلال ذلك كان من الممكن إجراء تحليل تفصيلي لدراسات الآخرين لإيجاد أساس علمي للدراسة الحالية وتطبيقها في المنظمات السورية.

إن مجال الدراسة مصمم للحصول على معلومات وبيانات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

### 2.2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك الشرق في سورية لعام 2021 حيث يبلغ عدد العاملين 174 حتى تاريخ 31-8-2021، ويبلغ عدد أفرع المصرف 8 فروع. قامت الباحثة بتوزيع /130/ استبيان واستعادت منها /120/ أي نسبة 92 % من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، كما تم استبعاد /13/ استبيان نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وتناقض الإجابات، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها /107/ استبيان أي نسبة 82% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، ونسبة 89% من الاستبيانات المعادة إلى الباحثة.

### 3.2.3. أدوات جمع البيانات:

قامت الباحثة باستخدام تقنية الاستبيان في جمع البيانات الأولية خلال شهر آب 2021. تم إتباع نوعين من أنواع الاستقصاء هما الاستقصاء المباشر والاستقصاء الإلكتروني عبر الاستبيان وفقاً للمقاييس المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة. أما البيانات الثانوية فقد جمعت من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لجمع مادة علمية خاصة بالإطار النظري للدراسة.

### 1.3.2.3. أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبيان للدراسة ويتكون من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: هو عنوان الاستبيان واسم الباحثة والجهة التي ينتمي إليها الباحثة، والهدف من هذا الاستبيان.
- الجزء الثاني: تشمل البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

- الجزء الثالث: ويشمل المتغيريين الأساسيين في الدراسة وهما:

- 1- تطوير المسار المهني: وهو عبارة عن المتغير المستقل في هذه الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المقياس المستخدم في دراسة Mugenda & Mugenda (2003) والذي يتكون من 24/عبارة. يتألف هذا المقياس من الأبعاد التالية : (تخطيط المسار المهني، التدريب، التدريب الإشرافي والرعاية المهنية، الاستشارة المهنية، التدوير الوظيفي وخطط التقدم المهني) والفقرات هي من العبارة رقم واحد ولغاية العبارة الرابعة والعشرون.
- 2- الاحتفاظ بالعاملين، وهو عبارة عن المتغير التابع. تم قياسه من دراسة Chew (2004)، والذي يتكون من 13/عبارة، والفقرات هي من العبارة رقم خمس وعشرون ولغاية العبارة واحد وأربعين.

### 2.3.2.3. صدق أداة الدراسة (الصلاحية):

عُرض الاستبيان على محكمين من أساتذة الإدارة المختصين في المعهد العالي لإدارة الأعمال و5/عاملين من إحدى المصارف الخاصة من بينهم ثلاثة مدراء، للتحقق من مدى صدق العبارات، وطلب منهم تنقيح ومراجعة عبارات الاستبيان، من حيث مدى وضوح العبارة وجودة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أي من العبارات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبيان، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه المحكمون، حيث استقرت آراؤهم على تعديل بعض العبارات واستبدال كلمات أخرى، وفق ما يتناسب مع بيئة الدراسة.

### 3.3.2.3. ثبات أداة الدراسة:

قبل البدء بتحليل العينة، سنقوم باختبار ثبات المقياس (الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان المستخدمة في قياس المتغيرات)

### الجدول رقم 1/ اختبار ثبات المقياس

| المقياس                           | عدد العبارات | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------------|--------------|------------------|
| تخطيط المسار المهني               | 5            | .836             |
| التدريب                           | 4            | .739             |
| التدريب الاشرافي والرعاية المهنية | 5            | .827             |
| الاستشارة المهنية                 | 3            | .805             |
| التدوير الوظيفي                   | 3            | .770             |
| خطط التقدم المهني                 | 4            | .811             |
| الاحتفاظ بالعاملين                | 9            | .600             |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

بناءً على الجدول السابق كل من العبارات المستخدمة مقبولة عند قيمة ألفا أكبر من 0.6 وتم إدخالها كلها لتمثل المتغيرات، علماً أن المقياس الخاص للاحتفاظ بالعاملين تم حذف عبارتين من عبارات المقياس.

### 4.2.3. المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 2- تحليل الانحدار الخطي لاختبار الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 3- تحليل التباين الأحادي (Independent Sample T-test) لدراسة الفروق المعنوية في ممارسات التطوير المهني تبعاً لمتغير المستوى الإداري.
- 4- معامل الفا-كرونباخ: وهو أسلوب إحصائي يبين مدى الاتساق والثبات والترابط بين متغيرات الدراسة مجتمعة أو متغيرات جزئية.

### 3.3. وصف العينة:

اقتصرت العينة على العاملين في بنك الشرق في سورية حيث تم توزيع الاستبيان الورقية والإلكترونية على العاملين في البنك، وكان عدد العينة 107/ مفردة.

يبين الجدول رقم 1/ خصائص أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- 1- الجنس: يظهر من الجدول رقم 1/ أن معظم العينة تتألف من الذكور وقد بلغت 54% بينما بلغت نسبة الإناث 46% حيث ظهر أن نسبة الذكور أكثر من الإناث لأن العمل المصرفي وخاصة على مستوى الفروع يتطلب وجود ذكور بسبب متطلبات العمل التي تتعلق بعملية نقل الأموال من الخزانة الرئيسية إلى صناديق العاملين في المصرف ونقل الأموال بين الفروع ومن فروع المصرف إلى فروع مصارف أخرى أو إلى المصرف المركزي وهذا الأمر يتطلب جهود جسدية من الممكن أن يقوم بها الذكور أكثر من الإناث.
- 2- العمر: من الجدول نجد أن معظم العينة تتألف من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الـ 36 – 45 والذين يشكلون 46.7% من العينة، في حين أن العينة التي تليها هي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25 – 36 عام والذين يشكلون 44.9% ، ومن ثم الأفراد الذين أعمارهم أقل من 25 عام والذين يشكلون 5.6% وتعتبر هذه النسبة ضعيفة نسبياً وتشكل عامل تحدي للمصرف

لجهة استقطاب الخرجين الجدد بمعدلات رواتب تعتبر غير تنافسية مع قطاع الشركات الأخرى، وفي النهاية الأفراد ذوو العمر الأكبر من 45 عام والذين يشكلون 2.8% أي أن العاملين اللذين لديهم عدد سنوات من الخبرة تزيد عن 20 عاما هو أمر ضعيف نسبياً حيث أن عمر المصرف الفعلي لا يزيد عن 12 عاماً، أما نسب العاملين للفئتين العمريتين من 25 - 36 و من 36 - 45 فتناسب مع العينة لجهة المناصب الوظيفية وعمر المصرف.

3- المؤهل العلمي: يتبين أن النسبة الأكبر من العينة هم الحاصلون على درجة الإجازة الجامعية أو أقل الذين يشكلون 53.3% من العينة، ومن ثم الأفراد الحاصلين على شهادات عليا والذين يشكلون 46.7% من العينة، ويدل التقارب بين النسبتين أن المصرف حريص على استقطاب حملة الاجازة الجامعية وحملة الشهادات العليا وتعتبر نسبة الشادات العليا نسبة جيدة ضمن القطاع المصرفي.

4- الدخل: يظهر الجدول أن 49.5% من العينة هم من أصحاب الدخل "أقل من 500,000 ل.س، في حين أن الأشخاص الذين يتراوح دخلهم بين الـ 500,000 ل.س و 1,000,000 ل.س يمثلون 37.3% من العينة ، وأما النسبة الأقل فهي المفردات التي يزيد دخلها الشهري عن 1,000,000 ل.س حيث أن نسبتهم 13% ويتبين لنا أن شرائح الدخل لا تتوافق مع نسب المناصب الوظيفية.

5- عدد سنوات الخبرة: يظهر الجدول أن النسبة الأكبر من العينة هم من أصحاب الخبرة التي تفوق الـ 9/ أعوام والذين يشكلون 44.8% من العينة، في حين أن النسبة التي تليها هي للأشخاص الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 - 9 سنوات والذين يشكلون 34.5% من العينة، وفي النهاية نجد أن النسبة الأصغر هي للأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن الخمسة أعوام والذين يشكلون 20.5% من العينة.

6- المنصب: يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر للمناصب كانت للأفراد ذوي منصب الموظف والذين يشكلون 34.5 من العينة ويعود السبب لبقاء العاملين ضمن نفس المنصب الوظيفي طالما لديه خبرة أقل من 6 سنوات، ومن ثم الأفراد ذوي منصب الإدارة الإشرافية والذين يشكلون

33.6 % من العينة، وفي النهاية نجد ذوي منصب الإدارة الوسطى/ العليا والذين يشكلون 31.7% من العينة ممثلين بـ 34 مفردة. ومن الجدير بالذكر أن عدد سنين الخبرة لغاية 3 سنوات يعتبر العامل كموظف مبتدئ ومن 3-6 سنوات موظف مسؤول وما يزيد عن 6 سنوات عاملين رئيسيين ممكن أن يصبحوا ضمن شريحتي المناصب الاشرافي أو الإدارة الوسطى/ العليا.

الجدول رقم 2/ الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

| المتغير        | المستوى                 | العدد | النسبة |
|----------------|-------------------------|-------|--------|
| الجنس          | ذكر                     | 58    | 54%    |
|                | أنثى                    | 49    | 46%    |
| العمر          | أقل من 35               | 54    | 50.5%  |
|                | 35 أو أكثر              | 53    | 49.5%  |
| المؤهل العلمي  | إجازة جامعية أو أقل     | 57    | 53.3%  |
|                | دراسات عليا             | 50    | 46.7%  |
| الدخل          | أقل من 500,000          | 53    | 49.5%  |
|                | بين 500,000 - 1,000,000 | 40    | 37.4%  |
|                | أكثر من 1,000,000       | 14    | 13.1%  |
| سنوات الخبرة   | أقل من 10 سنوات         | 59    | 55.1%  |
|                | 10 سنوات فأكثر          | 48    | 44.9%  |
| المنصب الوظيفي | موظف                    | 37    | 34.6%  |
|                | إدارة وسطى/عليا         | 34    | 31.8%  |
|                | إدارة إشرافيه           | 36    | 33.6%  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

### 4.3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

من 1 إلى 1.8 يعبر عن العبارة غير موافق بشدة بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة.

من 1.8 إلى 2.6 يعبر عن العبارة غير موافق بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة.

من 2.6 إلى 3.4 يعبر عن عبارة الحيادي بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة.

من 3.4 إلى 4.2 يعبر عن عبارة موافق بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة.

من 4.2 إلى 5.00 يعبر عن عبارة موافق بشدة بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة.

### 1.4.3. الإجابة على التساؤل الأول:

ما هي ممارسات تطوير المسار المهني في بنك الشرق في سورية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (One Sample T-test)، كما استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات تطوير المسار المهني

من الجوانب كافة (تخطيط مسار مهني، تدريب، تدريب إشرافي والرعاية/الإرشاد، استشارة مهنية، التدوير الوظيفي وخطط التقدم المهني).

### 1.1.4.3. جدول رقم 3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تخطيط المسار المهني:

| رقم           | العبارة                                                      | Df  | T      | Sig 2 tailed | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد العينة |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-----|--------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1             | أستطيع التحكم بمساري المهني وقد وضعت أهدافي المهنية          | 106 | 5.541  | .000         | 3.5421          | 1.01201           | 107        |
| 2             | لدي خطة تطوير فردية واضحة                                    | 106 | 6.859  | .000         | 3.7009          | 1.05701           | 107        |
| 3             | تمكّني الشركة من ادارة مساري المهني بفاعلية.                 | 106 | -.373  | .000         | 2.9626          | 1.03637           | 107        |
| 4             | تساعدني الإدارة على موائمة أهدافي الشخصية مع الفرص المتاحة   | 106 | -1.830 | .000         | 2.8131          | 1.05626           | 107        |
| 5             | تمتلك الشركة برامج تدريبية وخطط للمسار المهني مصممة بشكل جيد | 106 | -3.518 | .001         | 2.5794          | 1.23653           | 107        |
| المتوسط العام | <u>تخطيط المسار المهني</u>                                   | 106 | 1.4    | 0.01         | 3.1             | 0.84              | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم 3/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة لتخطيط المسار المهني في بنك الشرق تقع ضمن الموافق ولكن في الحد الأدنى (قريبة على الحيادي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتخطيط المسار المهني (3.1) بانحراف معياري (0.84)، فاحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لخطة تطوير فردية واضحة يبلغ (3.7)، يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي للتحكم بالمسار المهني بوضع

الأهداف المهنية و يبلغ (3.5)، وفي المرتبة الثالثة المتوسط الحسابي لتمكين الشركة من خطط التقدم المهني بفاعلية يبلغ (2.9)، أما في المرتبة الرابعة المتوسط الحسابي لمساعدة الإدارة على موازنة أهداف الشخصية مع الفرص المتاحة يبلغ (2.8) ونهايةً في المرتبة الأخيرة المتوسط الحسابي لامتلاك الشركة برامج تدريبية مصممة بشكل جيد يبلغ (2.5). كما أن  $\text{Sig} < 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية.

العبارات 1 و 2 تختلف معنوياتها عن المتوسط الافتراضي (3) وتميل نحو الموافقة أما بقية العبارات 3 و 4 و 5 تختلف معنوياتها تميل نحو عدم الموافقة.

مما سبق يتبين أن العبارتين الأولى والثانية " أستطيع التحكم بمساري المهني وقد وضعت أهدافي المهنية " " لدي خطة تطوير فردية واضحة " قد احتلتا المرتبتين الأولى والثانية على التوالي إذ لهما أي أن العاملين لديهم معرفة واضحة بالمسارات المهنية ضمن المصرف والمكانة الوظيفية التي من الممكن الوصول إليها عن طريق اعتماد خطط تطوير للوصول إلى هذه الأهداف وهذا يدل على أن العاملين يقومون بوضع خطط تطوير من تلقاء أنفسهم ولا يتم الاعتماد بشكل أساسي على خطة تدريب المؤسسة التي يعملون بها لتطوير مساهم المهني والجدير بالملاحظة أن الاستبيان قد تم توزيعه خلال شهر آب من عام 2021 أي بعد أكثر من عام ونصف على بداية جائحة كورونا التي عانى منها العالم والمؤسسات والأفراد وبالتأكيد قد أثرت بشكل ملحوظ على استمرار خطط التدريب الموضوعة من قبل المصرف وبالتالي توجه العاملين لوضع خطة تطوير فردية. أما العبارة الثالثة " تمكّنتي الشركة من إدارة مساري المهني بفاعلية." فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.9 أي عدم وجود فاعلية من إدارة المصرف بتمكين العاملين من تحقيق المسار المهني بالفاعلية والكفاءة المطلوبة أما العبارة الرابعة " تساعدني الإدارة على موازنة أهداف الشخصية مع الفرص المتاحة" التي احتلت المرتبة الرابعة تدل على أن إدارة المصرف لا تقوم بخلق الفرص للعاملين لتحقيق الأهداف بالتقدم المهني والوصول إلى فرص ومناصب إدارية أعلى من الممكن أن تكون متاحة ضمن الشواغر الوظيفية وأما

العبارة الخامسة " تمتلك الشركة برامج تدريبية وخطط للمسار المهني مصممة بشكل جيد" المرتبة الأخيرة وذلك يعود لرأي العاملين لعدم بذل الجهود الكافية من قبل إدارة المصرف بالعمل على تطوير الكفاءات المتوفرة وتحفيزهم من خلال برامج تدريبية مناسبة تمكنهم من احتلال مناصب وظيفية أعلى.

#### 2.1.4.3. جدول رقم /4/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب:

| رقم           | العبارة                                                                             | Df  | T      | Sig 2 tailed | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد العينة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1             | تخصص الشركة ما يكفي من الأموال والوقت من أجل التدريب                                | 106 | -2.039 | .000         | 2.7850          | 1.09051           | 107        |
| 2             | البرامج التدريبية المقدمة مرتبطة بتقدم مساري المهني                                 | 106 | .089   | .000         | 3.0093          | 1.08589           | 107        |
| 3             | أدرك نوعية البرامج التدريبية التي تسرع من التقدم في مساري المهني في الاتجاه المطلوب | 106 | 7.256  | .000         | 3.6729          | .95932            | 107        |
| 4             | يخضع العاملون كلهم لتدريب ذي صلة لإعدادهم نحو الانتقال إلى مواقع وظيفية أعلى        | 106 | -3.757 | .000         | 2.5888          | 1.13231           | 107        |
| المتوسط العام | <u>التدريب</u>                                                                      | 106 | 0.18   | 0.01         | 3               | 0.80              | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم /4/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة للتدريب في بنك الشرق تقع ضمن عبارة الموافق ولكن في الحد الأدنى (قريبة على الحيادي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتدريب (3) بانحراف معياري (0.8)، فيحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لنوعية البرامج التدريبية التي تسرع من تقدم في المسار المهني في الاتجاه المطلوب قد بلغ (3.6)، يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي للبرامج التدريبية

المقدمة مرتبطة بتقديم المسار المهني ويبلغ (3) وفي المرتبة الثالثة المتوسط الحسابي لتخصيص الشركة ما يكفي من الأموال والوقت من أجل التدريب يبلغ (2.7)، أما في المرتبة الرابعة المتوسط الحسابي لخضوع العاملين كلهم لتدريب ذي صلة لإعدادهم نحو الانتقال إلى مواقع وظيفية أعلى يبلغ (2.5). كما أن  $\text{Sig} < 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية. العبارات 2 و 3 تختلف معنوياتها عن المتوسط الافتراضي (3) وتميل نحو الموافقة أما العبارتين 1 و 4 تختلف معنوياتهما وتميلان نحو عدم الموافقة.

احتلت العبارة الثالثة " أدرك نوعية البرامج التدريبية التي تسرع من التقدم في مساري المهني في الاتجاه المطلوب " المرتبة الأولى لأن طبيعة المسارات الوظيفية في العمل المصرفي هي واضحة وإجمالاً تتألف من 3 مسارات: أولاً خطوط البيع (فروع، مديرية التسليف، مديرية الخزينة)، ثانياً خطوط الدعم (مديرية الموارد بشرية، مديرية المشتريات، مديرية العمليات، مديرية التقنية، مديرية أمن المعلومات، مديرية مالية، مديرية تسويق) وثالثاً خطوط الرقابة (مديرية الالتزام، مديرية المخاطر، مديرية التدقيق). وأي موظف يعمل في هذه الخطوط يعلم الحاجات التدريبية لتطوير مساره المهني وهذا يدل على أن العاملين في القطاع المصرفي على دراية بالدورات التدريبية التي يحتاجونها ضمن خط العمل الذي يعملون به.

أما العبارة الثانية " البرامج التدريبية المقدمة مرتبطة بتقديم مساري المهني " احتلت المرتبة الثانية حيث يدل رأي العاملين أن البرامج التدريبية التي يقدمها المصرف لا تساهم بفاعلية لتمكين الموظف لأن يطور كفاءاته والمؤهلات المطلوبة لتمكينه من الحصول على مناصب وظيفية ومسؤوليات أعلى. العبارة الأولى " تخصص الشركة ما يكفي من الأموال والوقت من أجل التدريب " احتلت المرتبة الثالثة برأي الباحثة وذلك لعدم كفاية الموازنة لتأمين دورات تدريبية لكافة المناصب الوظيفية وتخصيص الأوقات لتنفيذ برامج تدريبية متتالية متوافقة مع حاجات العاملين لتطوير مهاراتهم لأن المصرف يخصص نفقات تدريب

بشكل سنوي ليتم إنفاقها وفق خطط تدريب موضوعة بشكل مسبق منذ بداية العام موافق عليها من قبل مجلس الإدارة ولكن آلية تطبيق هذه الخطط قد تأثر بشكل كبير بأثر جائحة كورونا مما أدى إلى اختيار معظم العاملين للعبارة الرابعة بشكل سلبي وأثر على قرارهم حيث لا يخضع كافة العاملين للتدريب لإعدادهم للانتقال إلى مواقع وظيفية أعلى وذلك لأن ما يزيد عن ثلث العينة هم من مناصب وظيفية أولى وليست من مناصب وظيفية إدارية، حيث يدل رأي العاملين على عدم اهتمام المصرف بتدريب كافة العاملين على مختلف المناصب الوظيفية.

#### 3.1.4.3. جدول رقم 5/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التدريب الإشرافي والرعاية:

| رقم           | العبارة                                                                                             | Df  | T     | Sig 2 tailed | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد العينة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1             | التدريب الإشرافي والرعاية المهنية جزء أساسي من سياسة الموارد البشرية في الشركة                      | 106 | -.071 | .943         | 2.9907          | 1.35629           | 107        |
| 2             | ساعدتني برامج التدريب الإشرافي والرعاية المهنية الأخيرة في تحسين أدائي                              | 106 | -.163 | .871         | 2.9813          | 1.18943           | 107        |
| 3             | تستخدم برامج التدريب الإشرافي والرعاية المهنية المتبعة في الشركة لمساعدة العاملين على النمو والتطور | 106 | 1.870 | .064         | 3.1963          | 1.08540           | 107        |
| 4             | أنا جاهز الآن لأستلم مسؤوليات أكبر لأنني تلقيت الرعاية المهنية بشكل جيد                             | 106 | 2.730 | .007         | 3.2804          | 1.06217           | 107        |
| 5             | التدريب الإشرافي والرعاية المهنية يساعدان العاملين على تحمل مسؤولية مساهمهم المهني                  | 106 | 9.362 | .000         | 3.8505          | .93973            | 107        |
| المتوسط العام | <u>التدريب الإشرافي</u>                                                                             | 106 | 3     | 0.003        | 3.2             | 0.8               | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم 5/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة للتدريب الإشرافي في بنك الشرق تقع ضمن عبارة الموافق ولكن في الحد الأدنى (قريبة على الحيادي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتدريب الإشرافي (3) بانحراف معياري (0.8)، فيحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لكون التدريب الإشرافي والرعاية المهنية يساعدان العاملين على تحمل مسؤولية مساهم المهني قد بلغ (3.8) وتجدر الإشارة أن هذا المتوسط يقع ضمن عبارة موافق فيدل على أهميته للعاملين والحاجة له لتطويرهم، يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي لجاهزية استلام مسؤوليات أكبر عند تلقي الرعاية المهنية بشكل جيد ويبلغ (3.2) وفي المرتبة الثالثة المتوسط الحسابي لمساعدة برامج التدريب الإشرافي والرعاية المهنية المتبعة في الشركة لمساعدة العاملين على النمو والتطور يبلغ (3.1)، أما في المرتبة الرابعة والخامسة المتوسط الحسابي للتدريب الإشرافي والرعاية/الإرشاد المهنية جزء أساسي من سياسة الموارد البشرية في الشركة ولمساعدة برامج التدريب الإشرافي والرعاية المهنية الأخيرة في تحسين الأداء فقد بلغ (2.9). كما أن  $Sig < 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية. والعبارات 3 و 4 و 5 تختلف معنوياتها عن المتوسط الافتراضي (3) وتميل نحو الموافقة أما العبارتين 1 و 2 تختلف معنوياتهما وتميلان نحو عدم الموافقة.

احتلت العبارة الخامسة " التدريب الإشرافي والرعاية المهنية يساعدان العاملين على تحمل مسؤولية مساهم المهني " المرتبة الأولى لجهة إدراك جميع العاملين مدى أهمية التدريب الإشرافي والرعاية المهنية التعلم والتمكن من حسن تنفيذ المسؤوليات الوظيفية وهو يدل على قيام العاملين الجدد على تعلم مهام وظائفهم من مشرفهم المباشر عوضاً عن استخدام برامج التدريب الإشرافي لمجموعة من العاملين الجدد سوية، حيث احتلت العبارة الثالثة " تستخدم برامج التدريب الإشرافي والرعاية المهنية المتبعة في الشركة لمساعدة العاملين على النمو والتطور " المرتبة الثالثة وذلك لأن المنهجية المتبعة ضمن المصرف بعملية التطوير هي التدريب الإشرافي والرعاية المهنية التي يكتسبها العاملين من المشرف المباشر

لاكتساب المهارات وتطوير قدراتهم المهنية عوضاً عن برامج تدريبية واضحة وممنهجة على مستوى كافة العاملين، بالإضافة لذلك إجمالي عدد العاملين بنك الشرق لا يتجاوز 175 في جميع المحافظات وهذا يعدّ قليلاً نسبياً حيث تحتاج ورشات العمل لما يعادل 10 العاملين معينين حديثاً وبذات الوقت بحد أدنى لتنفيذ ورشات عمل تدريب إشرافي. بالنسبة للعبارة الرابعة " أنا جاهز الآن لأستلم مسؤوليات أكبر لأنني تلقيت الرعاية المهنية بشكل جيد" لجهة قدرة العاملين على استلام مسؤوليات أكبر نتيجة تلقيهم الرعاية المهنية بشكل جيد فتدل على رأي العاملين على أنهم يحصلون على التدريب والاشراف المباشر بشكل جيد نسبياً من قبل زملائهم ضمن وحدات العمل وتتم عملية التطوير المهني بشكل داخلي ضمن المديریات، أما العبارة الأولى تدل على عدم وجود سياسة تدريب اشرافي ورعاية مهنية ضمن الموارد البشرية وعلى عدم وجود تنظيم أو متابعة لجهة تنفيذ عمليات التدريب الإشرافي المباشر التي تتم من قبل المدراء والمشرفين لتطوير عمل العاملين وبالنتيجة تدل البيانات في هذا الجدول على أنه يتم تعليم وتطوير مهارات العاملين عن طريق التدريب الاشرافي المباشر من قبل مناصب وظيفية أعلى عوضاً عن وجود سياسة واضحة للرعاية المهنية لدى المصرف.

#### 4.1.4.3. جدول رقم 6/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاستشارة المهنية:

| رقم           | العبارة                                                            | Df  | T      | Sig 2 tailed | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد العينة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1             | الاستشارة المهنية هي سياسة أساسية في قسم الموارد البشرية           | 106 | 4.190  | .000         | 3.5140          | 1.26911           | 107        |
| 2             | تمتلك الشركة وحدة استشارات مهنية تعمل وفق وظائف أساسية             | 106 | -5.172 | .000         | 2.4019          | 1.19638           | 107        |
| 3             | يعطى العاملون استشارات بشكل متكرر لتوجيههم في المسار المهني الصحيح | 106 | -3.408 | .001         | 2.5981          | 1.21980           | 107        |
| المتوسط العام | <u>الاستشارة المهنية</u>                                           | 106 | -1.6   | 0.01         | 2.8             | 1                 | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم 6/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة الاستشارة المهنية في بنك الشرق تقع ضمن عبارة حيادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي الاستشارة المهنية (2.8) بانحراف معياري (1)، فيحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لاعتبار الاستشارة المهنية هي سياسة أساسية في قسم الموارد البشرية قد بلغ (3.5)، يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي لإعطاء العاملين استشارات بشكل متكرر لتوجيههم في المسار المهني الصحيح ويبلغ (2.5) وفي المرتبة الثالثة المتوسط الحسابي لامتلاك الشركة وحدة استشارات مهنية تعمل وفق وظائف أساسية يبلغ (2.4). كما أن  $Sig < 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية. والعبارة 1 تختلف معنوياتها عن المتوسط الافتراضي (3) وتميل نحو الموافقة أما العبارتين 2 و 3 تختلف معنوياتهما تميل نحو عدم الموافقة.

عند مقارنة المتوسطات بشكل منفرد تبين للباحثة أن العبارة الأولى "الاستشارة المهنية موجودة كسياسة أساسية في الشركة" إذ تقع ضمن عبارة موافق وذلك وهذا يدل على أن العاملين يرغبون بالحصول على الاستشارة من شركتهم وذلك يساعدهم على التطور وتحديد مساهم المهني وأهدافهم وطموحاتهم المهنية، ولكن على الرغم من وجود هذه السياسة فهي غير مفعلة وتطبيقها غير واضح ولا أثر إيجابي واضح لها لمساعدتهم بمواجهة التحديات المهنية التي تواجههم وظهر ذلك في العبارتين الثالثة والثانية والتي احتلتا المرتبتين الثانية والأولى على التوالي. ومن الجدير بالذكر أن العاملين بحاجة لتوجيهات محددة حول كيفية تحسين أدائهم ومساعدتهم بتحسين بإنجاز المهام التي تطلب منهم بدقة فذلك يساعدهم على زيادة الثقة بمنظمتهم وهذا يتوافق مع دراسة (Morgan, Amdany, 2017) - 2018 حول أهمية مساعدة العاملين لتوضيح أهدافهم المهنية وطموحاتهم.

### 5.1.4.3. جدول رقم /7/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التدوير الوظيفي:

| رقم              | العبارة                                                        | Df  | T      | Sig 2<br>tailed | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | عدد العينة |
|------------------|----------------------------------------------------------------|-----|--------|-----------------|--------------------|----------------------|------------|
| 1                | تمتلك الشركة سياسة واضحة في<br>مجال التدوير الوظيفي            | 106 | -4.614 | .000            | 2.4579             | 1.2153               | 107        |
| 2                | لدينا جميعاً فرص عمل متكافئة<br>من خلال التدوير الوظيفي        | 106 | -5.121 | .000            | 2.4112             | 1.1892               | 107        |
| 3                | يوفر لي التدوير الوظيفي<br>الفرصة للتعلم من التجارب<br>اليومية | 106 | 3.386  | .001            | 3.3832             | 1.1707               | 107        |
| المتوسط<br>العام | <u>التدوير الوظيفي</u>                                         | 106 | -2.6   | 0.01            | 2.7                | 0.9                  | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم /7/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة للتدوير الوظيفي في بنك الشرق تقع ضمن عبارة حيادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتدوير الوظيفي (2.7) بانحراف معياري (0.9)، فيحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لامتلاك الشركة سياسة واضحة في مجال التدوير الوظيفي قد بلغ (2.45)، يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي لوجود فرص عمل متكافئة لجميع العاملين من خلال التدوير الوظيفي ويبلغ (2.41). كما أن  $Sig < 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية. والعبارات 1 و 2 تختلف معنوياتها عن المتوسط الافتراضي (3) وتميل نحو عدم الموافقة.

تعليقاً على ما سبق تجد الباحثة أن نتائج الجدول السابقة أعطت نتيجة ضمن الحيادي والسبب ممكن أن يعود لعدم وجود مبدأ مداورة الأدوار بين المديريات وإنما يتم الاعتماد على اكتساب الأفراد المهارات التي تتعلق بالوظائف ضمن ذات المديرية أو الفرع أو القسم نفسه ولا يتم الاعتماد على عملية التدوير الوظيفي بين المديريات لا على الصعيد الإداري ولا التنفيذي ولا الوظيفي .

#### 6.1.4.3. جدول رقم /8/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطط التقدم المهني:

| رقم           | العبرة                                                                 | Df  | T      | Sig 2 tailed | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد العينة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1             | تمتلك الشركة سياسة تنظم التقدم في المسار المهني لجميع العاملين         | 106 | -4.055 | .000         | 2.5327          | 1.19209           | 107        |
| 2             | أنا مدرك للمهارات المطلوبة للتقدم في مساري المهني وأستطيع الحصول عليها | 106 | 6.785  | .000         | 3.6729          | 1.02585           | 107        |
| 3             | أنا أعرف معايير الترقية في الشركة.                                     | 106 | 2.686  | .008         | 3.3645          | 1.40345           | 107        |
| 4             | عند تحقيقي للمعايير المطلوبة للترقية سيتم إعدادي للتقدم المهني         | 106 | .888   | .376         | 3.1028          | 1.19697           | 107        |
| المتوسط العام | <u>خطط التقدم المهني</u>                                               | 106 | 1.7    | 0.07         | 3.1             | 0.9               | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم /8/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة لخطط التقدم المهني في بنك الشرق تقع ضمن عبارة تقع الموافق ولكن في الحد الأدنى (قريبة على الحيادي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لخطط التقدم المهني (3.1) بانحراف معياري (0.9)، فيحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لإدراك للمهارات المطلوبة للتقدم

في المسار المهني وإمكانية الحصول عليها قد بلغ (3.6)، يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي لمعرفة معايير الترقية في الشركة وبلغ (3.3) وفي المرتبة الثالثة المتوسط للترقية عند تحقيق المعايير المطلوبة يبلغ (3.1)، أما في المرتبة الرابعة المتوسط الحسابي لامتلاك الشركة سياسة تنظم التقدم في المسار المهني لجميع العاملين يبلغ (2.5) . كما أن  $Sig > 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ليست ذات دلالة معنوية. وكافة العبارات تختلف معنوياتها عن المتوسط الافتراضي (3) وتميل نحو الموافق.

احتلت المرتبة الأولى إدراك العاملين للمهارات المطلوبة للتقدم في مسارهم المهني تقع ضمن عبارة موافق وهذا يدل على أن العاملين يسعون لتطوير مسارهم المهني بالتسلح بكافة المهارات للوصول لهدفهم أما العبارة الثالثة " أنا أعرف معايير الترقية في الشركة." تدل على أن العاملين على دراية بمعايير الترقية وبالاستراتيجيات التي تساعدهم لتعزيز مسيرتهم المهنية وأن لديهم فرص متساوية بالحصول على الترقية ولكن تحقيقهم لهذه المعايير ليس شرط أساسي ولازم لحصولهم على الترقية ولا أن يتم اعدادهم للتقدم المهني وبالنهاية احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأخيرة وذلك بسبب عدم وجود سياسة مسار مهني واضحة لدى المصرف وغير مستخدمة بشكل فعال لإدارة التقدم المهني لكافة العاملين.

ومن النتائج السابقة تجد الباحثة أن الاهتمام بترقية العاملين وتوليهم لمناصب إدارية أعلى وجديدة يقلل من معدل الدوران المرتفع في المصرف وهذا يتوافق مع دراسة (Amdany, 2017) التي توصلت إلى أن العامل إذا كان على دراية بمعايير ترقيته والفرص المتاحة له سيقبل من استقالات العمال.

### 2.4.3. الإجابة على التساؤل الثاني:

ما هي مستويات الاحتفاظ بالعاملين لدى بنك الشرق وفق ما عبر عنه أفراد العينة ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (One Sample T-test)، كما استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الاحتفاظ بالعاملين.

جدول رقم 9/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاحتفاظ بالعاملين:

| رقم           | العبارة                                                                                | Df  | T     | Sig 2 tailed | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد العينة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1             | أخطط للانتقال للعمل لدى منظمة أخرى خلال السنوات الثلاث القادمة                         | 106 | 6.150 | .000         | 3.8131          | 1.36762           | 107        |
| 2             | أشعر بالرضا عن عملي في منظمتي                                                          | 106 | 3.042 | .003         | 3.3645          | 1.23924           | 107        |
| 3             | إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى سأنظر أولاً إلى الإمكانيات المتاحة ضمن هذه المنظمة | 106 | 9.427 | .000         | 3.8411          | .92297            | 107        |
| 4             | أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن هذه المنظمة                                                  | 106 | 1.474 | .143         | 3.1869          | 1.31128           | 107        |
| 5             | حصولي على العمل هو الأهم، بغض النظر عن المنظمة التي أعمل فيها (سواء منظمتي أو غيرها)   | 106 | .756  | .451         | 3.1028          | 1.40709           | 107        |
| 6             | إذا كان الأمر عائداً لي، سأبقى بكل تأكيد في عملي ضمن منظمتي لمدة لا تقل عن خمس سنوات   | 106 | 1.105 | .272         | 3.1495          | 1.39949           | 107        |
| 7             | إذا تلقيت عرض عمل مغرياً من منظمة أخرى سوف أقبل به                                     | 106 | 9.875 | .000         | 4.0935          | 1.14540           | 107        |
| 8             | العمل الذي أؤديه مهم جداً لي                                                           | 106 | 9.347 | .000         | 3.9439          | 1.04459           | 107        |
| 9             | أحب العمل ضمن هذه المنظمة                                                              | 106 | 6.679 | .000         | 3.7570          | 1.17233           | 107        |
| 10            | لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية                                      | 106 | 1.022 | .309         | 3.1589          | 1.60864           | 107        |
| 11            | إذا عاد بي الزمن، سأختار العمل في منظمة أخرى                                           | 106 | -.399 | .690         | 2.9439          | 1.45260           | 107        |
| المتوسط العام | <u>الاحتفاظ بالعاملين</u>                                                              | 106 | 8.5   | 0.00         | 3.5             | 0.6               | 107        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ في الجدول رقم 9/ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد العينة بالاحتفاظ بالعاملين تقع ضمن عبارة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاحتفاظ بالعاملين

(3.5) بانحراف معياري (0.6). كما أن  $\text{Sig} < 0.05$  أي أن استجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية.

ولكن قد تم عكس القيم في العبارات ذات الأرقام (5،1،7،11،10) وتغيير الإجابات من موافق بشدة لغير موافق بشدة. فأصبحت نتيجة القيم سلبية.

إن العبارات الخمس التالية (1-2-3-8-9) احتلت المراكز الأولى من أصل أحد عشرة عبارة وهي تدل على استقرار وأمان وظيفي لدى العاملين، وقد أشارت الباحثة عند وصف العينة إلى أن 49.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 36 سنة وأكثر، فهم من الأشخاص الذين لديهم التزامات مادية، تجبرهم على البقاء في عملهم لحين حصولهم على فرصة عمل جديدة ذات دخل مرتفع وبنفس منصبهم الإداري أو أعلى تأمن لهم العيش براحة وسداد التزاماتهم المادية، كما أن المؤسسات المالية تسعى إلى الاحتفاظ بالعاملين، وذلك لأن خسارة العامل للمنظمة تسبب لها خسائر كبيرة من حيث البحث عن بديل مؤهل يمتلك مهارات ومعارف ويستطيع الاندماج في ثقافة المنظمة بشكل سريع، بالإضافة إلى خسائر مادية من حيث الاستقطاب والتدريب والوقت والمال لحين تأهيله بشكل تام.

ونتيجة لمعدل دوران العمل العالي ضمن المؤسسة يرى العاملون أن بالإمكان أن يكون لديهم فرص للتطور المهني جيدة نسبياً وذلك بغض النظر عن مدى وجود خطط تطوير المسار المهني وخطط تدريبية وإرشاد كافية. وذلك نتيجة الحاجة الماسة للمؤسسة لملء الشواغر التي تنشأ بشكل مستمر، ومن هنا نجد أن نتائج الاستبيان مع واقع الحال في الفترة الحالية التي تم تنفيذ الدراسة فيها تعطي نتائج متجانسة عند تحليل جميع الجوانب عن قرب. كما أن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع دراسة (وراق، 2020) لأهمية الاحتفاظ بالعاملين وأثرها الجوهري على المصرف.

### 3.4.3. الإجابة على التساؤل الثالث:

ما أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين في بنك الشرق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فباستخدامه سنتمكن من معرفة ما إن كانت متغيرات الدراسة المستقلة تؤثر في المتغير التابع الاحتفاظ الوظيفي، وما هي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً وما هي الأقل.

الجدول رقم /10/ تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين

| Model summary              |          | Anova |        |
|----------------------------|----------|-------|--------|
| Std. Error of the Estimate | R square | Sig   | F      |
| 0.417                      | 0.418    | .000  | 77.046 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من الجدول السابق وبالرجوع لقيمة R-square نجد أنها تساوي 0.418 أي 41% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "الاحتفاظ بالعاملين" تعود لمتغير واحد وهو ذو دلالة معنوية عند  $\text{Sig} > 0.05$  والتي دل على ملائمة النموذج عند قيمة  $F = 77.04$  وعند قيمة تقدير الخطأ 0.417، فنستنتج مما سبق معنوية الانحدار والتأكد من وجود متغير واحد هو متغير تخطيط المسار المهني.

الجدول رقم 11/ تحليل معاملات الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر تطوير المسار المهني في

الاحتفاظ بالعاملين

|                     | Beta | Std. Error | B     | Sig  | T      |
|---------------------|------|------------|-------|------|--------|
| Constant            |      | .176       | 2.020 | .000 | 11.488 |
| تخطيط المسار المهني | .651 | .054       | .478  | .000 | 8.778  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من الجدول السابق من خلال معاملات الانحدار صياغة المعادلة التي تمثل درجة أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين كالتالي :  $2Y = 2.020 + .478X$  حيث أن (Y) هي المتغير التابع (الاحتفاظ بالعاملين) ، و (X) هو المتغير المستقل (تطوير المسار المهني) فنجد من المعادلة أن الزيادة في X بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في Y بمقدار 0.478 .

فتبين لنا أن معامل الانحدار ذو الأثر الوحيد هو تخطيط المسار المهني للاحتفاظ بالعاملين حيث تبين لنا معنوية معامل الانحدار عند مستوى أقل من 0.05 فالتأثير إيجابي أي كلما ازداد الاهتمام بتخطيط المسار المهني كلما ازداد مستوى الاحتفاظ بالعاملين. بينما تم استبعاد كلاً من متغيرات (التدريب، التدريب الإشرافي، استشارة مهنية، التدوير الوظيفي، خطط التقدم المهني)، حيث أن معاملات الانحدار الخاصة بهم غير معنوية عند مستوى أكبر من 0.05 .

بناءً على النتائج في الجدول السابق تجد الباحثة أن أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين يظهر فقط بتخطيط المسار المهني لأن العاملين يقومون بالتخطيط لمسارهم المهني بشكل فردي وقد وضعوا أهدافهم المهنية التي يسعون لتحقيقها أما باقي المتغيرات فلم تؤثر بالاحتفاظ بالعاملين لأن المصروف لديه ضعف بالاهتمام بتدريب

العاملين وتأهيلهم وتمكينهم لاستلام مواقع وظيفية أعلى وتلقيهم تدريباً إشرافياً لفترة قصيرة إذ ظهر الضعف بالعبارتين " تخصص الشركة ما يكفي من الأموال والوقت من أجل التدريب، يخضع العاملون كلهم لتدريب ذي صلة لإعدادهم نحو الانتقال إلى مواقع وظيفية أعلى". كما ظهر الضعف لعدم وجود سياسة واضحة للعاملين للاهتمام بهم وتطويرهم ولا بتقديم الاستشارات لتوجيه مساراتهم وأهدافهم وظهرت بعبارتي التدريب الإشرافي " التدريب الإشرافي والرعاية المهنية جزء أساسي من سياسة الموارد البشرية في الشركة، ساعدتني برامج التدريب الإشرافي والرعاية المهنية الأخيرة في تحسين أدائي" وبعبارتي الاستشارة المهنية " تمتلك الشركة وحدة استشارات مهنية تعمل وفق وظائف أساسية، يعطى العاملون استشارات بشكل متكرر لتوجيههم في المسار المهني الصحيح". كذلك عدم وجود خطط لتدوير العاملين بين الأقسام تساعدهم على اكتساب مهارات جديدة وظهر الضعف بالعبارتين " تمتلك الشركة سياسة واضحة في مجال التدوير الوظيفي، لدينا جميعاً فرص عمل متكافئة من خلال التدوير الوظيفي". وأيضاً ضعف بموضوع الترقية الوظيفية وعدم تنفيذ ومتابعة السياسات الموضوعة تخفض من فرص التقدم للعاملين أو اكتشاف الامكانيات والكفاءات لديهم ويعود ذلك لعدم وجود سياسة لخطط التقدم المهني فظهر الضعف بالعبرة "تمتلك الشركة سياسة تنظم التقدم في المسار المهني لجميع العاملين".

وتجد الباحثة أن تخطيط المسار المهني والاهتمام به يؤثر بالاحتفاظ بالعاملين وهذا يتفق مع دراسة (Amdany,2017). التي تجد أن تخطيط المسار المهني يساهم في تشجيع العاملين على البقاء في الشركة التي يعمل بها لأن العامل حين يدرك أن الإدارة مهتمة بتطوره المهني من خلال تطوير مساره المهني الفعال يزيد من احتمالية بقاءه في عمله.

كما أنه يتفق مع دراسة (Wane,2017). التي أكدت أن برامج تخطيط المسار المهني كان لها المساهمة الأكبر في التأثير على الاحتفاظ بالعاملين وأنها تساهم في رفع سوية الاحتفاظ بالعاملين في المنظمات.

## الإجابة على التساؤل الرابع:

هل توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات التطوير المهني تعزى لمتغير المستوى الإداري؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل **ANOVA** لدراسة الفروقات المعنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات التطوير المهني (تخطيط المسار المهني، تدريب، تدريب إشرافي، استشارة مهنية، التدوير الوظيفي وخطط التقدم المهني).

يعرض الجدول رقم /12/ نتائج تحليل **ANOVA** لدراسة الفروق المعنوية في استجابات أفراد

العينة حول ممارسات التطوير المهني تبعاً لمتغير المستوى الإداري

| Result  | Sig. | F     | Mean Square | Df |                                                                                   |
|---------|------|-------|-------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| لا يوجد | .724 | .324  | .232        | 2  | دراسة الفروق المعنوية في ممارسات تخطيط المسار المهني تبعاً لمتغير المستوى الإداري |
| لا يوجد | .393 | .943  | .605        | 2  | دراسة الفروق المعنوية في التدريب تبعاً لمتغير المستوى الإداري                     |
| لا يوجد | .261 | 1.360 | 1.028       | 2  | دراسة الفروق المعنوية في التدريب الإشرافي تبعاً لمتغير المستوى الإداري            |
| يوجد    | .026 | 3.795 | 3.918       | 2  | دراسة الفروق المعنوية في الاستشارة المهنية تبعاً لمتغير المستوى الإداري           |
| لا يوجد | .063 | 2.839 | 2.669       | 2  | دراسة الفروق المعنوية في التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الإداري             |
| لا يوجد | .099 | 2.361 | 2.157       | 2  | دراسة الفروق المعنوية في خطط التقدم المهني تبعاً لمتغير المستوى الإداري           |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

بناءً على الجدول السابق نجد أن قيمة Sig المصاحبة لقيمة F الإحصائية أصغر من 0.05 لبعد واحد هو الاستشارة المهنية تبعاً لمتغير المستوى الإداري تختلف الاستجابة فيه أما البقية فلا توجد اختلافات تبعاً لمتغير المستوى الإداري. فتم إجراء اختبار LSD فقط للاستشارة المهنية لمعرفة الاختلافات في أي مستوى إداري ظهرت.

الجدول رقم 13/ اختبار LSD لمعرفة الفئة الإدارية الأكثر تأثراً في الاستشارة المهنية

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: con  
LSD

| المسمى<br>الوظيفي | Mean<br>Difference (I-<br>J) | Std.<br>Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|-------------------|------------------------------|---------------|------|-------------------------|-------------|
|                   |                              |               |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| موظف              | .66375*                      | .24137        | .007 | .1851                   | 1.1424      |
|                   | .28303                       | .23785        | .237 | -.1886                  | .7547       |
| إدارة وسطى/عليا   | -.66375*                     | .24137        | .007 | -1.1424                 | -.1851      |
|                   | -.38072                      | .24297        | .120 | -.8625                  | .1011       |
| إدارة إشرافية     | -.28303                      | .23785        | .237 | -.7547                  | .1886       |
|                   | .38072                       | .24297        | .120 | -.1011                  | .8625       |

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

#### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

بحسب الجدول السابق نجد أن المستوى الإداري الأكثر تأثراً بالاستشارة المهنية هي الفئة الوسطى "إدارة وسطى/عليا"، وذلك بناءً على قيمة Sig الأقل والأقرب من المعنوية. نتيجة لما سبق نستنتج أن الإدارة ليس لديها فروقات معنوية بين المستويات الإدارية إلا في مجال الاستشارة المهنية فهي تهتم بالإدارة الوسطى/العليا وتقوم بتطوير مساهمهم الهني والاحتفاظ بهم ولا تولي أهمية كبيرة لموضوع المسار المهني على مستوى العاملين الجدد نتيجة معدل الدوران العالي ضمن هذه الفئة الوظيفية.

### 5.3. نتائج الدراسة:

- 1- قيام العاملين بتطوير أنفسهم ووضع أهدافهم المهنية بشكل فردي.
- 2- إلمام العاملين بالمصرف بحاجاتهم التدريبية لتطوير مسارهم المهني ولكن يوجد قصور لدى المصرف بمتابعة احتياجاتهم وتلبيتها.
- 3- استخدام التدريب الإشرافي المباشر يساعد العاملين على إتقان مهارات العمل بسرعة ولكن هذا التدريب غير مترافق مع المتابعة والتنفيذ.
- 4- سياسة الاستشارة المهنية غير مفعلة ولا أثر لها على العاملين.
- 5- عدم وجود سياسة للتدوير الوظيفي والاعتماد فقط على تطور الفرد في منصبه الحالي.
- 6- وجود ضعف في خطط التقدم المهني العاملين من قبل المصرف على الرغم من وعي العاملين للمهارات المطلوبة منهم لحصولهم على الترقية.
- 7- وجود رغبة لدى العاملين في البقاء في المصرف على الرغم من معدل الدوران العالي.
- 8- يظهر أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين من خلال بعد واحد فقط هو تخطيط المسار المهني ولا يوجد أثر للأبعاد (تخطيط المسار المهني، التدريب، التدريب الإشرافي، تدوير وظيفي، خطط التقدم المهني) في ممارسات تطوير المسار المهني.
- 9- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات التطوير المهني تعزى لمتغير المستوى الإداري وظهر الفرق في الاستشارة المهنية لدى الفئة الوسطى / العليا.

### 6.3. المقترحات:

1- الاهتمام بخطط التقدم المهني للعاملين يعزز الأمان الوظيفي والرؤية المستقبلية من ناحية التطوير المهني من خلال وضع سياسة للترقية يلتزم بها المصرف مترافقة مع تطوير لنظام المكافآت والحوافز.

2- الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة الميزانية المخصصة للتدريب بكافة المستويات الإدارية وذلك من خلال وضع خطط تدريبية متابعة من قبل قسم الموارد البشرية للاهتمام بكل عامل على حدى منذ بداية دخوله للمصرف وإخضاعه لبرامج تدريبية (3 برامج على الأقل سنوياً) لزيادة مهارته واكتساب معارف جديدة لاستلام مناصب جديدة مما يساهم بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي بسهولة. بالإضافة لذلك بالامكان القيام بجلسات تدريب online لمواجهة الظروف الحالية لجائحة كورونا التي أثرت على المصرف.

3- تخطيط المسار المهني للعاملين في المصرف من خلال تفعيل نظام يلزم الرؤساء التواصل مع المرؤوسين من أول يوم عمل للعامل لتعزيز العلاقة بين الطرفين ويمكن الرئيس من معرفة أهداف وطموحات العامل ومساعدته بتوجيهه للوصول إليها، ثم الاجتماع كل 6 أشهر لمناقشة التطورات المهنية.

4- تطبيق نظام تدريب اشرافي فعال يهدف لدعم العاملين للقيام بأعمالهم ومهامهم بأكمل وجه من خلال قيام مديرية الموارد البشرية بإعداد دورات تدريبية خاصة بالرؤساء تساعد في تطبيق الية المتابعة والاشراف الفعالين للعامل.

5- وضع إحصاءات لعدد الاستقالات التي تمت تاريخياً وترقب الاستقالات مستقبلياً ليتم توظيف عدد من العاملين بشكل إضافي للحفاظ على استمرارية العمل وتجنب وجود فجوات وشواغر تزيد حجم وضغوط العمل على باقي العاملين وهذا سيخفف العبء على الموظف ويخفف عواقب الاستقالات القادمة.

6- القيام بإحصاء لدراسة أسباب الاستقالات وهل تم الانتقال لمؤسسات منافسة أم لقطاعات أخرى خارج أو داخل البلد، ودراسة عوامل المنافسة ووضع إجراءات علاجية لتلافي الخلل الحاصل في المصرف.

## المراجع والملاحق

### المراجع العربية:

- حسين، عبد الفتاح دياب، 1997، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء..
- درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2018، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار أوائل للنشر، ص315.
- ديوب، أيمن، 2019، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار المهني، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، م 29، ع 2،.
- الرشيد، مازن فارس، 2011م، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، ص689.
- عباس، جرجيس عمير، 2020، مثى وعد الله يونس، خطط التقدم المهني وأثرها في الرضا المهني. دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تنمية الرافدين، العدد 97، الد32، ص236
- عساف، معتز عبد القادر، 2018، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، ص13.
- الفارس، سليمان خليل وآخرون، 2013، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق.
- الكرخي، مجيد، 2019، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي. إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان..
- اللوزي، موسى، 2020، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات. زمزم ناشرون وموزعون، عمان..

- النجار، محمد عدنان، 1998، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، ص348.
- وراق، أحمد، 2020، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالعاملين الجوهريين، والدور الوسيط لرفاه العاملين، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية..

### المراجع الأجنبية

- Abwavo, Florence, (2017), Career Development programs and employee retention at Betting Control And Licensing in Kenya.
- Amdany, Monica Jepchirchir, (2017), The Perceived Effect of Career Development Practices on Employee Retention at the Safaricom Call Centers in Kenya, University of Nairobi, Kenya.
- Antoniu, E. (2020). Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(2), 13–22.
- Bernardin, H. J. (2020). Human Resource Management: An Experiential Approach (5th ed.). MCGRAW Hill– International. Edition.
- Cappelli, P. (2001), A Market–Driven Approach to Retaining Talent, Harvard Business Review, January –February, pp. 27–50.
- Cappelli, P. and D. Neumark. (2001). Do “High–Performance Work Practices Improve Establishment–Level Outcomes”, Industrial and Labor Relations Review, 54, 4.

- Chelagat, L., Chepkwony, P. K., & Kemboi, A. (2015). Effect of career development on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(4), 55–61.
- Clawson et al., (2014). “Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender.” *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1).
- Curtis, S., & Wright, D. (2011). Retaining employees—the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8), 59–64.
- Dakkar, Somest, 2019, Career Path and it’s impact on employee satisfaction, *ILC Journal*, Romania
- Esgterling, Q. X., McElroy, J. C., Morrow, P. C., and Liu, R., (2017). “The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400.
- Foday, Abubakarr, (2014), Perceived Relationship Between Career Development and Employee Retention at Deloitte Kenya, University of Nairobi, Kenya.
- Gershwin, M. C. (1996). Workplace learning: reports of change from supervisors and learners. *Workforce Skills: Newsletter of Educational Partnerships in Colorado*, 6, 1–2.
- Hazler, S. (2014). *Personel Yönetimi. (Personnel Management)*, (5.Bası). İstanbul: Beta Basım

- Herman, R. E. (2015). HR managers as employee–retention specialists. *Employment Relations Today*, 32 (2), 1–7.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003), Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*.
- Huak, M., & Pivi, F. (2015). The Impact of career development on Employee’s job satisfaction, commitment and turnover intention in Dining Restaurants Malaysia. *International Journal Accounting, Business, and Management*, 1(1), 1–17.
- Hytter, A. (2007), Retention strategies in France and Sweden, *The Irish Journal of Management*.
- Kaliprasad, M. (2016). The human factor I: attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), 20–26.
- Kaya, C., & Ceylan, B. (2014). An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178–191.
- Lee, C. H., and Bruvold, N. T., (2003). “Creating Value for Employees: Investment in Employee Development.” *The International Journal of Human Resource Management*, 14:6, 981– 1000.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2010). “High potentials” as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329.

- Masinde, Catherine, Josephate Kwasira & Peter Cheruiyot, (2014) assessment of human resource management practices on employee retention in Kenya, university of Kenya.
- Masinde, Catherine, Josphat Kwasira & Peter Kiprotich Cheruiyot, (2014) Assessment of Human Resource Management Practices on Employee Retention In Kenya, A Survey of Private Secondary Schools in Nakuru Town, International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR), Vol. 4, Issue 6, Dec 2014, 53–68.
- Meyer, John, Laryssa Topolnytsky, Henryk Krajewski and Ian Gellatly (2003), Best Practices: Employee Retention, Toronto: Tomson–Carswell.
- Moncraz, E., Zhao, J., and Kay, C. ,(2009), An Exploratory Study on US Lodging Properties, Organizational Practices and Employee Turnover and Retention, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21 (4). 437–458.
- Moses, B. (2000), Give People Belief in the Future: In these Cynical Times, HR Must Assure Employees that Faith and Work Can Coexist, Workforce, 79 (6), 134–139.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Career development: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, W. & McMahon M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling: International journal for the advancement of counseling, 28(2)153–156.

- Pergamit, M. R. and Veum, J. R. (1999), What is a Promotion?, Industrial and Labor Relations Review.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma T. M. (2014). Consequences of unit-level career developments: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87–119.
- Prenda, K. & Stahl, S. (2001,), Peak Job Performance at Any Age: The Truth About Older Workers [Electronic version]. *Business and Health*.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. (2000), The Nature of the New Employment Relationship : A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures, *Human Resource Management*., 65(3), 70–79.
- Rowden, R. W. (2012). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407–425.
- Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring career development in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International* 6(8), 57–62.
- Sirtuy, Elizabeth, (2015) perceived influence of learning & development on employee retention at Kenya Power, University of Nairobi.
- Smit, P. J., Cronje, G J, Brevis, T and Vrba, M. J., (2007) *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*. 4th Edition. Cape Town: Juta and Co. Ltd.

- Steel, R.P., Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2002), Practical Retention Policy for the Practical Manager, Academy of Management Executive.
- Studer, M., (2014). “Help Us but Help Yourself: the Paradox of Contemporary Career Management.” *Journal of Career Development International*, 6(6), 312 – 317.
- Turek, D., & Turek, A. (2015). HRM practices Influences career developments (OCB person–organization? Mediating the Role of person–organization fit. Management, Learning, and Knowledge conference, Italy–Roma. Proceeding Book of Conference.
- Van der Haar, D., & Hosking, D. M. (2014). Evaluating appreciative inquiry: a relational constructionist approach. *Human Relations* 57(8), 1017–1036.
- Wane, Khadijetou, (2017), Effect of Career Development programs on employee retention in Kenya.
- Werner, Jon M., Randy L. DeSimone, Human Resource Development, 2011, 6th edition, South–Western Cengage Learning, Mason, OH, USA
- Whin, A., Pearce, J., Porter, L., and Tripoli, A., (2016). “Alternative Approaches to the Employee–Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?” *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Whitt, W. (2016). The impact of increased employee retention on performance in a customer contact center. *Manufacturing and Service Operations Management*. 8(3), 235–252.

- Woodruffe, C.(1999), Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People, Chichester, UK : John Wiley & Sons.
- Yazinski, Sarah, (2009), Strategies for Retaining Employees and Minimizing Turnover, University of Scranton, USA

الملحق //1// الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة

تحية طيبة :

تم تصميم هذا الاستبيان للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف الدراسة العلمي الذي أقوم بإعداده لنيل درجة الماجستير التنفيذية اختصاص موارد البشرية بموضوع:

(آثار تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين).

وقد أعدّ هذا الاستبيان للتعرف على وجهة نظركم في موضوع الدراسة حيث يشمل على البيانات الديموغرافية والوظيفية بالإضافة إلى بعدين من أبعاد وهي:

1. البعد الأول: تطوير المسار المهني.

2. البعد الثاني: الاحتفاظ بالعاملين.

علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي، ولذلك لا يطلب منكم كتابة الاسم أو أي معلومات تدل على الشخصية.

وآمل التكرم بالإجابة على بنود الاستبيان.

مع فائق الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم

الباحثة: سعاد عكام

أولاً: البيانات الديموغرافية و الوظيفية:

1- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر ( ) أنثى.

2- العمر:

( ) أقل من 25 سنة ( ) 25 - 34 سنة

( ) 35 - 44 سنة ( ) 45 سنة وأكثر

3- المؤهل العلمي:

( ) معهد متوسط ( ) دراسات عليا

( ) إجازة جامعية

4- الدخل:

( ) أقل من 500000 - ( ) أقل من

1000000

( ) 1000000 أو أكثر

5- عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 9 سنوات

( ) من 10 وأكثر

6- المستوى الوظيفي:

( ) موظف ( ) الإدارة الوسطى/ العليا

( ) الإدارة الإشرافية

## تطوير المسار المهني:

إلى أي مدى توافق على انطباق العبارات الآتية عليك:

| تخطيط المسار المهني                       | موافق بشدة                                                                          | موافق | لا أعرف/ محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-----------|----------------|
| 1                                         | أستطيع التحكم بمساري المهني وقد وضعت أهدافي المهنية                                 |       |                |           |                |
| 2                                         | لدي خطة تطوير فردية واضحة                                                           |       |                |           |                |
| 3                                         | تمكّنتي الشركة من إدارة مساري المهني بفاعلية.                                       |       |                |           |                |
| 4                                         | تساعدني الإدارة على موائمة أهدافي الشخصية مع الفرص المتاحة                          |       |                |           |                |
| 5                                         | تمتلك الشركة برامج تدريبية وخطط للمسار المهني مصممة بشكل جيد                        |       |                |           |                |
| التدريب                                   | موافق بشدة                                                                          | موافق | لا أعرف/ محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 6                                         | تخصص الشركة ما يكفي من الأموال والوقت من أجل التدريب                                |       |                |           |                |
| 7                                         | البرامج التدريبية المقدمة مرتبطة بتقدم مساري المهني                                 |       |                |           |                |
| 8                                         | أدرك نوعية البرامج التدريبية التي تسرع من التقدم في مساري المهني في الاتجاه المطلوب |       |                |           |                |
| 9                                         | يخضع العاملون كلهم لتدريب ذي صلة لإعدادهم نحو الانتقال إلى مواقع وظيفية أعلى        |       |                |           |                |
| التدريب الإشرافي والإرشاد/الرعاية المهنية | موافق بشدة                                                                          | موافق | لا أعرف/ محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 10                                        | التدريب الإشرافي والرعاية/الإرشاد المهنية جزء أساسي من سياسة الموارد البشرية في     |       |                |           |                |

|                |           |                |       |            |                                                                                                               |    |
|----------------|-----------|----------------|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                |           |                |       |            | الشركة                                                                                                        |    |
|                |           |                |       |            | ساعدتني برامج التدريب الاشرافي والرعاية / الإرشاد المهنية الأخيرة في تحسين أدائي                              | 11 |
|                |           |                |       |            | تستخدم برامج التدريب الاشرافي والإرشاد / الرعاية المهنية المتبعة في الشركة لمساعدة العاملين على النمو والتطور | 12 |
|                |           |                |       |            | أنا جاهز الآن لأستلم مسؤوليات أكبر لأنني تلقيت الإرشاد/الرعاية المهنية بشكل جيد                               | 13 |
|                |           |                |       |            | التدريب الإشرافي والإرشاد/الرعاية المهنية يساعدان العاملين على تحمل مسؤولية مسارهم المهني                     | 14 |
| غير موافق بشدة | غير موافق | لا أعرف/ محايد | موافق | موافق بشدة | الاستشارة المهنية                                                                                             |    |
|                |           |                |       |            | الاستشارة المهنية هي سياسة أساسية في قسم الموارد البشرية                                                      | 15 |
|                |           |                |       |            | تمتلك الشركة وحدة استشارات مهنية تعمل وفق وظائف أساسية                                                        | 16 |
|                |           |                |       |            | يعطى العاملون استشارات بشكل متكرر لتوجيههم في المسار المهني الصحيح                                            | 17 |
| غير موافق بشدة | غير موافق | لا أعرف/ محايد | موافق | موافق بشدة | التدوير الوظيفي                                                                                               |    |
|                |           |                |       |            | تمتلك الشركة سياسة واضحة في مجال التدوير الوظيفي                                                              | 18 |
|                |           |                |       |            | لدينا جميعاً فرص عمل متكافئة من خلال التدوير الوظيفي                                                          | 19 |
|                |           |                |       |            | يوفر لي التدوير الوظيفي الفرصة للتعلم من التجارب اليومية                                                      | 20 |
| غير موافق بشدة | غير موافق | لا أعرف/ محايد | موافق | موافق بشدة | خطط التقدم المهني                                                                                             |    |

|  |  |  |  |  |                                                                        |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تمتلك الشركة سياسة تنظم التقدم في المسار المهني لجميع العاملين         | 21 |
|  |  |  |  |  | أنا مدرك للمهارات المطلوبة للتقدم في مساري المهني وأستطيع الحصول عليها | 22 |
|  |  |  |  |  | أنا أعرف معايير الترقية في الشركة.                                     | 23 |
|  |  |  |  |  | عند تحقيقي للمعايير المطلوبة للترقية سيتم اعدادي للتقدم المهني         | 24 |

### الاحتفاظ بالعاملين

إلى أي مدى توافق على انطباق العبارات الآتية عليك:

| غير موافق بشدة | غير موافق | لا أعرف/ محايد | موافق | موافق بشدة | الاحتفاظ بالعاملين                                                                     |    |
|----------------|-----------|----------------|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                |           |                |       |            | أخطط للانتقال للعمل لدى منظمة أخرى خلال السنوات الثلاث القادمة                         | 25 |
|                |           |                |       |            | أشعر بالرضا عن عملي في منظمتي                                                          | 26 |
|                |           |                |       |            | إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى سأنظر أولاً إلى الإمكانيات المتاحة ضمن هذه المنظمة | 27 |
|                |           |                |       |            | أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن هذه المنظمة                                                  | 28 |
|                |           |                |       |            | حصولي على العمل هو الأهم، بغض النظر عن المنظمة التي أعمل فيها (سواء منظمتي أو غيرها)   | 29 |
|                |           |                |       |            | إذا كان الأمر عائداً لي، سأبقى بكل تأكيد                                               | 30 |

|  |  |  |  |  |                                                       |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | في عملي ضمن منظمتي لمدة لا تقل عن<br>خمس سنوات        |    |
|  |  |  |  |  | إذا تلقيت عرض عمل مغرباً من منظمة<br>أخرى سوف أقبل به | 31 |
|  |  |  |  |  | العمل الذي أؤديه مهم جداً لي                          | 32 |
|  |  |  |  |  | أحب العمل ضمن هذه المنظمة                             | 33 |
|  |  |  |  |  | لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال<br>الفترة الماضية  | 34 |
|  |  |  |  |  | إذا عاد بي الزمن، سأختار العمل في منظمة<br>أخرى       | 41 |