

## العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفى والرسوخ الوظيفى للعاملين

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ

د. عبد العزيز على مرزوق

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

---

أ.م.د. عبد العزيز على مرزوق: حصل على الدكتوراه فى إدارة الأعمال من كلية التجارة - جامعة المنوفية، يعمل حالياً أستاذ مساعد إدارة الأعمال وقائم بعمل رئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ. تتمثل إهتماماته البحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى.

E-mail([dr.abdelaziz@yahoo.com](mailto:dr.abdelaziz@yahoo.com))

## مقدمة البحث:

يجمع العديد من الباحثين والممارسين على أن المورد البشري من أهم ركائز نجاح المنظمات، فبدونه لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها . فالموارد البشرية هم من يصنعون المنظمات وليس المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية ، فإذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسه ، ممثلة في المواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات ، فإن الإختلاف فيما بين هذه المنظمات يعزى إلى إختلاف أداء المورد البشري، فالتكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لكن المورد البشرية هي التي تديمها (Caliskan,2010).

وإيماناً منها بهذه الحقيقة ، سعت العديد من المنظمات إلى تصميم برامج لجذب وإستقطاب أفضل الموارد البشرية وتوفير كافة السبل اللازمة لضمان رسوخها وبقائها في المنظمة وعدم الإنتقال إلى منظمة أخرى. فتكاليف إحلال موظف مكان آخر ربما تكون أكبر من المرتب الذي يتقاضاه العامل الذي يترك المنظمة ، بالإضافة إلى ماسبق ، فإن العلاقات التي يطورها العاملون داخل وخارج العمل تشكل رأس مال إجتماعي والذي يعد مورداً هاماً وحامكاً لنجاح المنظمات الحديثة (رجب، ٢٠١٥).

ولذا يحظى موضوع رسوخ وبقاء العاملين في وظائفهم/أو منظماتهم بإهتمام كبير من جانب الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة ، حيث يسعى العديد من المدراء في تهيئة العوامل المادية والنفسية التي تجعل الفرد لا يفكر في ترك وظيفته . إلا أنهم يواجهون تحديات مستمرة من أجل تطوير والإحتفاظ بالموارد البشرية وبخاصة أصحاب المواهب والكفاءات، والذين تعتمد عليهم المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية (Mallol et al.,2007).

ويزعم (المرسى، ٢٠٠٣) أن الأفراد يفضلون الإلتحاق بالمنظمات التي تظهر اهتماماً بتحقيق طموحاتهم الوظيفية ومستقبلهم المهني، من خلال توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي. أما بالنسبة لأولئك الذين يعملون بالمنظمة ، فإن وجود هذا البرنامج أو الخطة يساعد على تنمية الولاء والانتفاء واستمرار العمل بها.

وفي ضوء ماسبق ، فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة على قوة الرسوخ الوظيفي للعاملين وبقائهم في العمل بتلك البنوك وعدم رغبتهم في الإنتقال منها إلى بنوك أخرى ، حيث لم تحظ تلك العلاقة بالبحث والدراسة على المستويين الأجنبي أو العربي ، وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة علمية لنظرية الرسوخ الوظيفي.

وتتقسم الدراسة الحالية إلى قسمين: الأول : هو الدراسة النظرية ، والثاني : يتناول الدراسة التطبيقية وذلك على النحو التالي:

## الدراسة النظرية

يتناول الباحث عدة عناصر وهي: مفهوم وأبعاد تطوير المسار الوظيفي ومفهوم وأبعاد الرسوخ الوظيفي، والدراسات السابقة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي. ويعرض الباحث لهذه العناصر فيما يلي:

#### أولاً- مفهوم وأبعاد تطوير المسار الوظيفي:

يعرف (المرسى ، ٢٠٠٣) المسار الوظيفي بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما ". فى حين ينظر إليه (Hall & Associates, 1986) أنه " عملية مستمرة على مدى الحياة العملية تتكون من سلسلة من الأنشطة والمواقف ذات الصلة ، أو السلوكيات التى تحدث أثناء الحياة الوظيفية للفرد" .

أما تطوير المسار الوظيفي فيرى (McDaniels & Gysbers,1992) أنه "جهد رسمى منظم ومخطط لتحقيق توازن بين الاحتياجات الوظيفية للفرد ومتطلبات المنظمة من قوة العمل". كما يعرفه (ماهر، ٢٠١٣) على أنه " إحدى الوظائف التى تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التى يشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسى وهو تحقيق أهداف المنظمة فى الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الأفراد فى الرضا عن العمل". فى حين ترى (خليف، ٢٠١٣) أن تطوير المسار الوظيفي هو " الناتج الذى ينشأ من تفاعل تخطيط المسار الفردى وإدارة المسار الوظيفي ، وما ينشأ عن ذلك من تطوير الوظيفة فى المستوى نفسه أو بمستوى أعلى" .

وتتفق التعريفات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي بأنه يتضمن بعدين هما:

- **تخطيط المسار الوظيفي:** ويتعلق بالجهود المبذولة من قبل الأفراد أو بمساعدة المنظمة وذلك لتحديد مهاراتهم، وإهتماماتهم ، والقيم الوظيفية الخاصة بهم ، واختيار البدائل التى تناسبهم، وتحديد أهدافهم الوظيفية ووضع خطط المسار الوظيفي الخاصة بهم لتحقيق توقعاتهم.
- **إدارة المسار الوظيفي:** ويشير إلى قيام المنظمات بإحداث تطابق بين المصالح والقدرات الفردية وبين الفرص التنظيمية وذلك من خلال برنامج مخطط يشمل أنشطة مثل تصميم نظام فعال للمسار الوظيفي الداخلى، وتقديم المشورة للعاملين، وفرص التناوب على الوظائف، وتقييم أداء العاملين، هذا بالإضافة إلى الخبرات الوظيفية والمهام المتعلقة بالتدريب خارج أو أثناء العمل.

#### ثانياً- مفهوم وأبعاد الرسوخ الوظيفي Job embeddedness

تشير مراجعة أدبيات الإدارة إلى أن الباحثين تناولوا مفهوم الرسوخ الوظيفي من زاويتين: **أولهما** أن مفهوم رسوخ الموظف بوظيفته هو عكس مفهوم ترك العمل . ووفقاً لهذا المنظور فإن الفرد يترك الوظيفة عندما يكون غير راضٍ، أو تكون هناك بدائل أخرى أكثر جاذبية، أو ربما يبقى لأنه يكون راضياً عن وظيفته الحالية والبدائل الوظيفية الأخرى المتاحة غير جذابة (Bergiel et al., 2009).

ويزعم أصحاب هذا الاتجاه أن الفرد عندما يكون غير راضٍ عن وظيفته يبحث عن بدائل وظيفية أخرى، ويقارن بين تلك البدائل ووظيفته الحالية ، فإذا كان العائد المتوقع من وظيفته الحالية يفوق الوظيفة الجديدة فإنه سوف يفضل البقاء فى الوظيفة الحالية، وفى المقابل إذا كان العائد المتوقع من

الوظيفة الحالية أقل من الوظيفة الجديدة فإن الفرد سوف يقرر ترك الوظيفة الحالية والانتقال إلى الوظيفة الجديدة(Cho &Ryu,2009).

ومما سبق يمكن القول، أن أنصار هذا الاتجاه يرون أن بقاء الموظف أو رسوخه في وظيفته/أو منظمته الحالية أو تركه لها يعتمد على تقييمه الذاتي لمجموعة من العوامل الداخلية المتعلقة بالوظيفة الحالية ومقارنتها بنفس مجموعة العوامل ولكن في الوظيفة المرتقبة. ويطلق على هذا النوع من الرسوخ الوظيفي ، مصطلح الرسوخ الداخلي On – the – Job embeddedness .

ومن هذا المنظور يعرف (Ng &Feldman,2007) الرسوخ الوظيفي بأنه " مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد يبقون في وظائفهم الحالية " . ويتفق معه في الرأي (Robinson et al.,2014) بقوله أن الرسوخ الوظيفي هو " مجموعة العوامل المؤثرة على بقاء الفرد " .

أما وجهة النظر الثانية فتتظر إلى الرسوخ الوظيفي من منظور أوسع حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن بقاء الموظف بوظيفته/أو منظمته لا يرجع للعوامل المرتبطة بالوظيفة/أو المنظمة فقط ، وإنما تساهم أيضاً العوامل الخارجية للمنظمة في بقاء الموظف في وظيفته. ويعد(Mitchell et al.,2001) من أوائل المؤيدين لهذه النظرة الواسعة لمفهوم الرسوخ الوظيفي ، حيث أشارا إلى أن عملية الرسوخ الوظيفي تشتمل على بعدين أولهما: بعد الرسوخ الداخلي On – the – Job embeddedness ويعبر عن مجموعة القوى داخل العمل التي تجعل الفرد يبقى في المنظمة، والثاني بعد الرسوخ الخارجي Of – the – Job embeddedness ، ويتعلق بمجموعة القوى خارج العمل التي تجعل الفرد يبقى في وظيفته الحالية، مثل الأسرة ، أو الأصدقاء، والأقارب.

وصفوة القول، أن علاقة الموظف بالوظيفة/أو بالمنظمة عملية أكثر شمولاً وسعة من مفهوم ترك العمل، وبالتالي لا يمكن تفسيرها استناداً إلى العوامل الداخلية بالمنظمة فقط كما يدعى أصحاب الإتجاه الأول، وإنما تشتمل على العوامل الخارجية للمنظمة والتي ربما تلعب دوراً حاكماً في بقاء الموظف بوظيفته أو منظمته لا يقل عن دور العوامل الداخلية بل ربما يزيد في بعض الأحيان.

ويدلل بعض الباحثين على صحة هذا الرأي بالقول، أن بعض الموظفين وبخاصة كبار السن ربما يفضلون الإبقاء على العمل في المنظمة أو الوظيفة الحالية نتيجة لوجود مجموعة من الروابط بينهم وبين أشخاص آخرين في المنظمة والمجتمع (Shariari,2011). أو وجود مجموعة من العلاقات القوية مع بعض الأصدقاء الذين يقضون معهم عطلة نهاية الأسبوع، أو وجود بعض الأقارب في المنطقة التي توجد بها المنظمة (Ramesh,2007).

وفي ضوء ماسبق ، يعرف أنصار هذا الاتجاه الرسوخ الوظيفي بأنه " مجموعة واسعة من المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على بقاء الفرد "(Zhang et al.,2012). ويتفق معه في الرأي (Murphy et al.,2013) والذي عرف الرسوخ الوظيفي بأنه " مجموعة القوى والتي تقع داخل أو خارج المنظمة والتي تجبر الفرد على البقاء في المنظمة " .

وفقاً لهذا المنظور الواسع ينقسم الرسوخ الوظيفي إلى بعدين رئيسان هما: الرسوخ التنظيمي/أو الرسوخ الداخلي، والرسوخ الاجتماعي/أو الرسوخ الخارجي، ويضم كل منهما ثلاثة أبعاد فرعية وهي الروابط، والتوافق، والتضحية (Zhang et al.,2012)، وفيما يلي عرض لكل بعد من تلك الأبعاد:

- **الروابط:** و تشير إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والآخرين سواء داخل العمل أو خارجه (Karatepe & Vatankhah,2014). فالفرد الذي لديه علاقات قوية مع زملائه في العمل ( روابط تنظيمية) وعلاقات قوية أيضاً مع الأصدقاء والأقارب خارج العمل( روابط اجتماعية) سوف يكون لديه رغبة قوية للبقاء في عمله أو منظمته.
- **التوافق:** ويقصد بالتوافق التنظيمي درجة التطابق بين قدرات وأهداف الفرد وبين متطلبات الوظيفة (المعارف، والمهارات، والقدرات)، أما التوافق الاجتماعي فيعني درجة التطابق والانسجام بين اهتمامات الفرد والمجتمع (Johnson et al.,2010).
- **التضحية:** وتتعلق بالأشياء ذات الصلة بالوظيفة أو المنظمة أو بالمجتمع (مثل زملاء عمل ، مزايا أو منافع مادية ، صداقات قوية) التي يجب على الموظف التخلي عنها عند رغبته في ترك الوظيفة أو المنظمة حالياً أو مستقبلاً (Mitchell et al.,2001)

وفي محاولة أخرى لتوضيح مفهوم الرسوخ الوظيفي ، نقول أن مفهوم الرسوخ الوظيفي يختلف في جوانب كثيرة عن مفهوم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي. فالرسوخ الوظيفي يعبر عن تقييم الفرد عاطفياً وعقلياً لعدة عوامل وظيفية واجتماعية تؤثران في بقاء ورسوخ الفرد في الوظيفة. بينما يعكس الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي التقييم العاطفي للفرد لعوامل تنظيمية فقط. أما الارتباط الوظيفي فيعبر عن شعور الفرد الإيجابي بأن العمل يحتويه، إلا أن هذا الشعور أو الحالة النفسية للفرد يمكن لها أن تتغير من وقت لآخر إذا تغيرت ظروف العمل، بينما يتكون شعور الفرد بالبقاء والرسوخ الوظيفي بشكل تراكمي ، أي عبر مواقف وفترات زمنية طويلة، وبالتالي فإن هذا الشعور يكون أكثر رسوخاً واستقراراً من الإرتباط الوظيفي، ويتغير ببطء ويتطلب في بعض الأحيان تغيرات جذرية في الوظيفة أو البيئة الخارجية (Milam,2012).

### ثالثاً- الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أمكن تصنيف الدراسات المنشورة في هذا الصدد وفقاً لطبيعة ومتغيرات البحث الحالي إلى مجموعتين هما المسار الوظيفي ، والرسوخ الوظيفي. وفيما يلي عرض مختصر لتلك الدراسات:

#### ١- دراسات تتعلق بتطوير المسار الوظيفي:

تناول العديد من الباحثين تطوير المسار الوظيفي بالبحث والدراسة. ففي دراسة قام بها (السيد، ٢٠٠٠) بهدف تحديد مدى وجود علاقة بين كل من الجهود المبذولة لتخطيط المسار الوظيفي والترقيات بين الفرد والمنظمة وأثر بقاء الفرد في نفس الوظيفة لمدة طويلة على رضا الموارد البشرية ، بالتطبيق على عينة قدرها ٤٠٠ مفرده من العاملين في المستويات الإدارية العليا بشركات إنتاج الدواء

بالقاهرة ، وأشارت نتائجها إلى وجود إختلافات جوهرية بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص والمشارك في تخطيط المسار الوظيفي ، وأن هناك علاقة إرتباطية بين العقد النفسى الذى يتكون من توافق التوقعات بين الفرد والشركة وبين الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى أن بقاء الفرد فى نفس الوظيفة ولمدة طويلة يؤثر على الإشباع والرضا.

وفى دراسة قام بها (James,2000) لاستشكاف دور دعم المشرفين وتأثير توجيه المسار على رضا المسار الوظيفي للمهنيين فى أنظمة المعلومات ، وبلغت عينة الدراسة ١٠١ مفردة ، وأشارت النتائج إلى أن المهنيين فى أنظمة المعلومات كانوا أكثر رضا مع مسارهم الوظيفي عندما يكون دعم المشرف بارزاً وواضحاً.

وفى الأردن ، هدفت دراسة ( أبو تايه ، ٢٠٠١ ) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التكيف مع التغيير فى المسار الوظيفي ، واشتمل مجتمع الدراسة على ٤٢٤ موظفاً فى أربعة أقاليم بالأردن ، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة والتكيف مع التغيير فى المسار الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين المتغيرات الديموجرافية والتكيف مع التغيير فى المسار الوظيفي.

ومن جهة أخرى ، بحثت دراسة (ديوب، ٢٠٠٢) آثار التنمية الإدارية على تطوير المسار الوظيفي للعاملين فى شركات قطاع الدواء فى مصر، وبلغت عينة البحث ١٥٠ مفردة من القيادات فى المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التنمية الإدارية وكل من عملية الترقية الوظيفية وعمليات النقل الوظيفي التى تجرى على نفس المستوى الإداري بين القيادات الإدارية فى شركات قطاع الدواء .

بينما استهدفت دراسة (Meruda,2003) بحث طبيعة العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء الفرد، وأجريت الدراسة على ١٦٩ مندوب مبيعات ، وأشارت النتائج إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو البعد الأكثر تأثيراً فى إدارة المسار الوظيفي والتي ساهمت فى أداء الفرد ، بينما تطوير المسار الوظيفي هو العامل الأكثر أهمية للمسار الوظيفي الذى يؤثر فى أداء الفرد.

كما قام ( الهيتى ، ٢٠٠٤ ) بدراسة هدفت تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي فى رضا العاملين فى عدد من الجامعات الأردنية، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة قدرها ٢٢٠ مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي وبين الرضا عن الوظيفة. وزيادة رضا العاملين بالجامعات الأردنية عن الوظيفة والرضا عن المنظمة.

وتناولت دراسة (Maguire,2006) كيفية استخدام استراتيجيات إدارة المسار الوظيفي فى تعزيز ثقافات الأداء العالى فى بيئة العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ثقافة الأداء العالى وبين إدارة المسار الوظيفي، ووجود علاقة بين إدارة المسار الوظيفي وبين الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

وفى ماليزيا، بحثت دراسة (Rose et al.,2006) العلاقة بين جودة حياة العمل ومتغيرات المسار الوظيفي، واشتملت العينة على ٤٧٥ مفردة من المديرين العاملين بالشركات متعددة الجنسيات والشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة فى مجال صناعة الالكترونيات ، وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات

المسار الوظيفي الثلاثة ( الرضا الوظيفي ، التقدم الوظيفي ، التوازن التنظيمي) لها قدرة على التنبؤ بنسبة ٦٣% من الاختلاف الذي يحدث في جودة حياة العمل.

في حين تناولت دراسة (باشا، ٢٠٠٧) أثر تطوير المسار الوظيفي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرها ٣٠٤ مفردة يعملون في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة ومن فئات ثلاث هما الأطباء ، والإداريون، والمرضى ، وتوصلت الدراسة إلى وجود إرتباط معنوي موجب بين تطوير المسار الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وسلوكيات الايثار ، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من النوع والمهنة والمؤهلات العلمية يؤثران كل على حده على تطوير المسار الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العامة دون الخاصة.

بينما تناولت دراسة (Bradley,2007) طبيعة العلاقة بين دعم المنظمة لتنمية المسار الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي في القطاع العام والخاص في استراليا، وتوصلت إلى أن دعم المنظمة للأفراد من خلال تنمية المسار الوظيفي يساهم في تعزيز الرضا عن المسار الوظيفي.

أما دراسة (الفهداوي ، ٢٠٠٧) فستهدفت اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأنبار العرقية ، وتم اختيار عينة عشوائية قدرها ٢١٨ ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبه بين الهوية التنظيمية وأبعاد المسار المهني بلغت (٥٥%).

وللتعرف على دور التدريب في تخطيط المسار الوظيفي ، قام (المطيري، ٢٠٠٩) بدراسة للتعرف على مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، ومعرفة علاقة البرامج التدريبية بتخطيط المسار الوظيفي، وبلغ حجم عينة الدراسة ٢٨٠ ظابطا ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين برامج التدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

بينما بحثت دراسة (Jackson and Sirianni,2009) طبيعة العلاقة بين تنفيذ برامج تطوير المسار الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامية في صناعة الخدمات وبين شعور العاملين بالرضا والتمكين وأثر ذلك على رضا وولاء العملاء ، وتوصلت الدراسة إلى تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامية في المنظمات الخدمية يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويشعرهم بالتمكين مما يزيد من حماسهم في الوفاء بإحتياجات العملاء ويقلل من معدل دوران العاملين ويزيد من ولاء العاملين والعملاء.

وفي اتجاه آخر، بحثت دراسة (عناية، ٢٠١١) علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، وبلغ حجم عينة الدراسة ١٨٠ من العاملين بالمناصب الكبرى ببلديات قطاع غزة ، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

أما دراسة (Yeo,2011) فتمثل الغرض منها في اختبار أثر التصورات الإيجابية والسلبية لدى الموظفين على جودة حياة العمل والقرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع

بيانات من ١٤٠ طالب ماجستير إدارة الأعمال بواسطة الإنترنت ، وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية تطوير المسار الوظيفي لها آثار إيجابية على إدراك العاملين لجودة حياة العمل.

في حين تناولت دراسة (Hoekstra,2011) العلاقة بين أدوار المسار الوظيفي الستة وهي الصانع، والخبير، والعارض ، والمرشد أو الموجه ، والمدير ، والمحفز أو الملهم وبين نجاح المسار الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي ، وأشارت النتائج إلى أن الدمج بين الأدوار الستة السابقة للمسار الوظيفي يتنبؤ بدرجة كبيرة بنجاح الفرد، وكذلك الرضا عن المسار الوظيفي. وفي نفس الاتجاه، اختبرت دراسة (Briggs et al.,2011) أثر ثلاث معوقات محتملة للتقدم الوظيفي للعاملين في مجال المبيعات وهي: النقص في التوافق الثقافي ، النقص في النصح والإرشاد، الاستبعاد من شبكة العلاقات غير الرسمية على الالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة قدرها ٢١٤ مفردة من فئة مديري الحسابات ومديري العموم في مجال صناعة التلفزيونات، وتشير نتائج الدراسة إلى أن إدراك المدراء لمعوقات التقدم الوظيفي له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين، كما تتوسط المتغيرات الديموجرافية ( العمر، النوع، المستوى الوظيفي ) العلاقة بين التقدم الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أما دراسة (خليف، ٢٠١٣) فتناولت دور بطاقة الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات بالأسكندرية ، وطبقت الدراسة على عينة قدرها ٣٨٤ مفردة ، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الوصف الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي.

في حين ركزت دراسة (Clarke,2013) على التمييز بين المسار الوظيفي التنظيمي والمسار الوظيفي الفردي ، وواقع المسار الوظيفي المرن ، وتوصلت الدراسة إلى أن التوافق مع بيئة العمل الحديثة والمتغيرة يتطلب ضرورة التحول من المسار الوظيفي التقليدي إلى مسار وظيفي مرن ، والذي يدمج بين عناصر المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي المرن ، وأن المسؤولية عن تطوير هذا الشكل الجديد من المسار الوظيفي تقع على عاتق كل من الأفراد والمنظمات، وأن تصميم هذا المسار الوظيفي التنظيمي الجديد يساعد المنظمات في المحافظة على أصحاب المواهب ويزيد من ولاء العاملين.

من ناحية أخرى ، بحثت دراسة (عبد المنعم ، ٢٠١٣) العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير المسار الوظيفي ، وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قدرها ٣٨٥ مفردة من العاملين ببعض المنشآت الفندقية في محافظة القاهرة الكبرى ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأن تطوير المسار الوظيفي يرتبط بالرضا الوظيفي بدرجة أكبر من الإلتزام التنظيمي. وتؤكد النتائج السابقة دراسة (Shujaat et al.,2013) والتي استهدفت بحث طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بالبنوك الخاصة في كراتشي، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة بين تنمية المسار الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للعاملين.



وفي اتجاه آخر، تناولت دراسة (Parsa et al.,2014) العلاقة بين جودة حياة العمل وتقدم المسار الوظيفي بين الأكاديميين في إيران ، واشتمل مجتمع الدراسة على ٣٠٧ مفردة من الأكاديميين بجامعة حمدان العامة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتقدم المسار الوظيفي.

## ٢- دراسات تتعلق بالرسوخ الوظيفي:

على الرغم من حداثة ظهور مصطلح الرسوخ الوظيفي على المستوى البحثي ، إلا أن العديد من الباحثين تناولوه بالبحث والدراسة. ففي دراسة مبكرة قام بها (Mitchell et al. 2001) بهدف تطوير مقياس للرسوخ الوظيفي ، وتوصلت إلى تطوير مقياس للرسوخ الوظيفي يشتمل على نوعين من الرسوخ الوظيفي، الأول: الرسوخ التنظيمي ويقاس من خلال ثلاثة أبعاد: الروابط التنظيمية، والتوافق التنظيمي، والتضحية التنظيمية. والثاني: الرسوخ الاجتماعي ويقاس من خلال ثلاثة أبعاد: الروابط الاجتماعية، والتوافق الاجتماعي ، والتضحية الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى أن الرسوخ الوظيفي يؤثر في كل من نوايا ترك العمل وترك العمل فعلياً ، وأن الرسوخ الوظيفي يؤثر على ترك العمل إختيارياً بدرجة أكبر من الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات البحث عن وظائف بديلة .

بينما استهدفت دراسة (Lee et al.,2004) بحث أثر الرسوخ الوظيفي على الأداء الوظيفي ، وأشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي للرسوخ الوظيفي التنظيمي على الأداء الوظيفي ، أما الرسوخ الوظيفي الاجتماعي فلم تشير النتائج إلى وجود أثر له على الأداء الوظيفي.

في حين ركزت دراسة (Hassel,2005) على بحث طبيعة العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل ، واختبار أثر المتغيرات الديموجرافية التالية: العمر ، والنوع ، والعرق ، والحالة الاجتماعية على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن للرسوخ الوظيفي يؤدي إلى انخفاض ترك العمل ، وأن المتغيرات الديموجرافية ليس لها تأثير على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل.

كما هدفت دراسة (Sekiguchi et al.,2008) استكشاف دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه وتقدير المنظمة للفرد والأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن للرسوخ الوظيفي تأثير معنوي على العلاقة بين القائد بتابعيه وكل من أداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أشارت النتائج إلى للرسوخ الوظيفي تأثير معنوي على العلاقة بين تقدير المنظمة للفرد وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي اتجاه آخر، اختبرت دراسة (Bergiel et al.,2009) أثر الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوايا ترك العمل، وأشارت النتائج إلى الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بشكل كامل بين التعويض وفرص النمو ، ونوايا ترك العمل ، ويتوسط بشكل جزئي العلاقة بين دعم المشرف ونوايا ترك العمل ، بينما لا يتوسط العلاقة بين التدريب ونوايا ترك العمل.

في حين استهدفت دراسة (Ng&Feldman,2010) التعرف على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات الإبداع ، وبحث أثر مراحل الحياة المهنية كمتغير وسيط على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي

وسلوكيات الإبداع ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات الإبداع ، وأن لمراحل الحياة المهنية المتوسطة والمتأخرة تأثير قوى على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وتطبيق الأفكار الإبداعية.

بينما استهدفت دراسة (Shahriari,2011) استكشاف أثر الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ( الإجرائية ، التوزيعية ، التفاعلية) ونوايا ترك العمل، وأشارت النتائج إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية ونوايا ترك العمل.

وبحثت دراسة (Berrios-Ortiz,2012) طبيعة العلاقة بين الرسوخ الوظيفي والكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل، وأشارت النتائج إلى وجود إرتباط سلبي بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل، وأن للالتزام التنظيمي والكفاءة الذاتية تأثير على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل، أما الرضا الوظيفي فلا يوجد له تأثير على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل.

وفى نفس الإتجاه ، ركزت دراسة (Karatepe,2012) على الأثر المعدل للرسوخ الوظيفي على العلاقة بين كل من دعم زملاء العمل والدعم التنظيمي المدرك وبين نوايا ترك العمل، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن زيادة مستويات الرسوخ الوظيفي يؤدي إلى زيادة قوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

ومن جهة أخرى ، بحثت دراسة (Sun et al.,2012) العلاقة بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي والأداء الوظيفي للممرضات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي وكل من الرسوخ الوظيفي والأداء الوظيفي.

وفى أندونيسيا ، ركزت دراسة (Widianto et al.,2013) على بحث أثر الرسوخ الوظيفي على سلوكيات الإبداع لدى الصيادلة فى المنظمات الصحية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى للرسوخ الوظيفي على سلوكيات الإبداع ، وأن الكفاءة الذاتية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات الإبداع.

وللتعرف على علاقة عدم الأمان الوظيفي بالرسوخ الوظيفي ، قام كل من (Murphy et al.,2013) بدراسة أشارت نتائجها إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي ونية البقاء فى العمل ، ويتوسط جزئياً العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي وسلوك البحث عن وظيفة.

بينما استهدفت دراسة (Karatepe&Vatankhah,2014) تحديد أثر الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات العمل المعززة للأداء ( الأمان الوظيفي ، التدريب ، التمكين ، والمكافآت ، العمل الجماعي، الفرص المهنية ) والأداء الأبداعى والدور الإضافى ، وأشارت النتائج إلى أن لممارسات العمل المعززة للأداء لها تأثير إيجابى على الرسوخ الوظيفي ، وأن الرسوخ الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين ممارسات العمل المعززة للأداء والأداء الإبداعى والدور الإضافى.

فى حىن انصب اهتامام دراسة (Cheng,2014) على بحث أثر التدريب والرسوخ الوظيفى على أداء العاملين الجدد، وأشارت نتائجها إلى أن للتدريب تأثير على رسوخ الموظف وبقاؤه فى المنظمة، وأن التدريب والرسوخ الوظيفى يساهمان معاً فى زيادة أداء العاملين.

وفى مصر بحثت دراسة (Nafei,2015) أثر الرسوخ الوظيفى على الأداء الوظيفى للعاملين فى البنوك التجارية بمدينة السادات ، وتوصلت إلى وجود إرتباط معنوى بين الرسوخ الوظيفى والأداء الوظيفى للعاملين. وفى دراسة أخرى على مستوى مصر قامت بها ( رجب ، ٢٠١٥ ) بهدف الكشف عن أثر علاقة القائد بتابعية على الرسوخ الوظيفى للعاملين فى جامعة دمياط ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر معنوى لعلاقة القائد بتابعيه على الرسوخ الوظيفى للعاملين بجامعة دمياط.

**ويستدل من عرض الدراسات السابقة إلى عدة استنتاجات منها مايلي:**

- أن لتطوير المسار الوظيفى عدة مقدمات تلعب دوراً هاماً فى رسوخ العاملين فى وظائفهم منها، التنمية الإدارية، وجودة حياة العمل، والتدريب، وتقييم الأداء، وبطاقة الوصف الوظيفى، والتعويض، فرص النمو والتقدم الوظيفى، دعم زملاء العمل، دعم المشرف، الدعم التنظيمى، والعدالة التنظيمية، الأمان الوظيفى، وممارسات العمل المعززة للأداء .
- للرسوخ الوظيفى فوائد أو آثار عديدة منها انخفاض ميل العاملين لترك العمل، وانخفاض الميل الإختيارى لترك العمل، وزيادة الأداء الوظيفى، وتنمية سلوكيات الإبداع ، وزيادة الإرتباط الوظيفى، والرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، وزيادة ولاء العملاء .
- أن أغلب الدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ الوظيفى أجريت على منظمات إما فى الولايات المتحدة الأمريكية أو دول أوربا الغربية أو فى الصين ، فى حين مازالت الدراسات العربية محدودة وتتسم بالندرة ، حيث لم تجرى إلا دراستين فقط ( رجب ، ٢٠١٥; Nafei,2015) .
- لم تتعرض أى دراسة من الدراسات السابقة إلى بحث تأثير تطوير المسار الوظيفى فى تنمية الرسوخ الوظيفى لدى العاملين فى البنوك التجارية على المستويين العربى والأجنى. وهذه هى الفجوة البحثية التى سوف تغطيها الدراسة الحالية.

## **الدراسة التطبيقية**

تضم هذه الدراسة عدة عناصر وهى مشكلة البحث وتساؤلاته ، أهداف البحث ، ، فروض البحث ، أهمية البحث ، حدود البحث ، منهجية البحث ، تحليل ومناقشة النتائج ، ملخص لأهم النتائج والتوصيات ثم مقترحات لبحوث مستقبلية . ويتناول الباحث هذه العناصر فيما يلي:

### أولاً- مشكلة وتساؤلات البحث :

على الرغم من أهمية متغيرى البحث الحالى، تطوير المسار الوظيفى ، والرسوخ الوظيفى ، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت أن جهود الباحثين على المستويين العربى والأجنبى لم تتطرق لدراسة طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفى والرسوخ الوظيفى للعاملين سواء فى البيئة الأجنبية أو العربية. وفى ضوء ما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالى على النحو التالى: " إن بقاء علاقة المتغيرين المذكورين دون إشباع نظرى وتطبيق عملى سيفوت الفرصة على البنوك التجارية المصرية من أن تعرف فاعلية معطيات هذه العلاقة ودورها فى تحقيق أهدافها ودعم قدراتها التنافسية فى عالم يتسم بالمنافسة الشديدة " .

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الرئيسة التالية:

- (١) إلى أى مدى نجحت البنوك التجارية العامة والخاصة فى تطبيق ممارسات تطوير المسار الوظيفى؟ وهل تتفاوت البنوك التجارية العامة عن البنوك التجارية الخاصة فى هذا الصدد؟
- (٢) هل تتفاوت البنوك التجارية محل الدراسة باختلاف نوع الملكية من حيث درجة / أو قوة الرسوخ الوظيفى لدى العاملين بها؟
- (٣) هل يمكن أن تتجح أبعاد ومتغيرات تطوير المسار الوظيفى فى التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة (بنوك عامة، بنوك خاصة)؟ وماهى أهم أبعاد تطوير المسار الوظيفى الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
- (٤) هل يمكن أن تتجح أبعاد ومتغيرات الرسوخ الوظيفى فى التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة (بنوك عامة، بنوك خاصة)؟ وماهى أهم أبعاد الرسوخ الوظيفى الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
- (٥) ماهى طبيعة العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفى فى البنوك التجارية محل الدراسة والرسوخ الوظيفى؟ وماهى أهم أبعاد تطوير المسار الوظيفى الأكثر قدرة على تفسير التباين فى درجة / أو قوة الرسوخ الوظيفى لدى العاملين بهذه البنوك؟

### ثانياً- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- (١) التحقق من مدى نجاح البنوك التجارية محل الدراسة فى تطبيق ممارسات تطوير المسار الوظيفى، إضافة إلى التحقق من ما إذا كانت هذه البنوك تتشابه أم تتفاوت من حيث درجة تطبيق هذه الممارسات.

- (٢) التعرف على طبيعة التشابه أم الاختلاف بين البنوك التجارية محل الدراسة من حيث درجة / أو قوة الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بها.
- (٣) دراسة وتوصيف مدى وجود إختلاف متميز بين البنوك التجارية محل الدراسة من حيث درجة تطبيق تطوير المسار الوظيفي ، والرسوخ الوظيفي ، وتحديد وتوصيف أبعاد تطوير المسار الوظيفي ، والرسوخ الوظيفي الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك.
- (٤) تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة وبين الرسوخ الوظيفي ، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد تطوير المسار الوظيفي من حيث قدرتها على التنبؤ في تحقيق الرسوخ الوظيفي بهذه البنوك.

### ثالثاً- فروض البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم هذا البحث ليكون موجهاً بخمس فرضيات رئيسة تتعلق بكل من الاختلافات والعلاقات بين المتغيرات الخاضعة للدراسة، وتم صياغتها في صورة فرض العدم ، وذلك على النحو التالي:
- (١) لا تتفاوت البنوك التجارية محل الدراسة (بنوك عامة، بنوك خاصة) تفاوتاً حقيقياً من حيث نجاحها في تطبيق ممارسات تطوير المسار الوظيفي.
- (٢) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة ( بنوك عامة، بنوك خاصة) من حيث درجة/ أو قوة الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بها.
- (٣) ليس هناك اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية ( عام ، وخاص) محل الدراسة، من حيث درجة تطبيق ممارسات تطوير المسار الوظيفي.
- (٤) ليس هناك اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية ( عام ، وخاص) محل الدراسة، من حيث درجة/ أو قوة الرسوخ الوظيفي.
- (٥) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة ودرجة/ أو قوة الرسوخ الوظيفي، مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي على حدة.

### رابعاً- أهمية البحث:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها بصفة عامة من النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل عملي عن تأثير تطوير المسار الوظيفي على زيادة رسوخ العاملين وبقائهم في وظائفهم. وبالتحديد، فإن المبررات الرئيسة للقيام بهذه الدراسة تكمن في الآتي:
- (١) على الرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع الرسوخ الوظيفي على المستوى الأجنبي، إلا أنه في المقابل تكاد تخلو المكتبة العربية من دراسات تطبيقية متعلقة بالموضوع ، حيث لم تجرى إلا دراستين فقط ( رجب ، ٢٠١٥؛ Nafei,2015)- في حدود علم الباحث- ، وبالتالي فإن المكتبة العربية في حاجة ماسة إلى إجراء دراسات في مجال الرسوخ الوظيفي .

(٢) من الملاحظ أن أغلبية الدراسات التي تناولت موضوع الرسوخ الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي قد تمت في الدول المتقدمة اقتصادياً مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والصين وتركيا وألمانيا، بينما يصعب تتبع هذه الدراسات في الدول النامية عموماً ، والدول العربية ومنها مصر على وجه الخصوص، والتي يمكن أن تكون نموذجاً ملائماً لإختبار مثل هذه العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي ورسوخ العاملين بوظائفهم.

(٣) أهمية قطاع البنوك التجارية في تنشيط مناخ الاستثمار باعتبارها مصدر تمويل ووسيط نشط يمثل عصب اقتصاديات الدول حيث توفر ٥٠% من مصادر الأموال للشركات في الدول المتقدمة وما يقرب من ٩٠% بالنسبة للدولة النامية.

(٤) من الناحية التطبيقية يمكن أن تستفيد إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية محل الدراسة من نتائج هذا البحث في إعادة هيكلة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء، وتمكين العاملين، وتطوير المسار الوظيفي، الأمر الذي من شأنه أن يزيد شعور العاملين بالرغبة في البقاء والرسوخ بوظائفهم/ أو منظماتهم، ومن ثم اكسابها ميزة تنافسية في مواجهة البنوك التجارية الأخرى.

#### خامساً - حدود البحث:

(١) **حدود تطبيقية:** اقتصرت الدراسة التطبيقية على البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة كفر الشيخ ، وذلك نظراً لحدثة قطاع البنوك الأجنبية بالمحافظة من جهة ، وحدثة جامعة كفر الشيخ من جهة أخرى ، وبالتالي عدم وجود دراسات سابقة متعلقة بقطاع البنوك التجارية بالمحافظة.

(٢) **حدود بشرية:** تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية من العاملين بالإدارات المختلفة بالبنوك التجارية محل الدراسة ، وتم استبعاد فئة المديرين وفئة العمال والسائقين.

(٣) **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي الداخلي فقط ، تاركاً دراسة علاقة تطوير المسار الوظيفي بالرسوخ الخارجي ( المجتمعي) ، وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

#### سادساً - منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على كل من أنواع البيانات ومصادرها ، ومجتمع وعينة البحث ، والمتغيرات والقياس ، وطريقة جمع البيانات ، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً.

#### ١- أنواع البيانات ومصادرها :

يعتبر هذا البحث من أنواع البحوث الوصفية ، ويستخدم نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وتتعلق البيانات الثانوية بكل ما هو منشور أو متاح عن تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي، وعدد العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة، سواء في المراجع والدوريات المحلية والعالمية وشبكة الإنترنت وسجلات شؤون العاملين بالبنوك موضع الدراسة. أما النوع الثاني من البيانات فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء .

#### ٢- مجتمع البحث والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من العاملين فى البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة كفر الشيخ ، وقد بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة (٥٤٦ مفردة) منهم ٤١٩ مفردة يعملون فى البنوك التجارية العامة ، و١٢٧ مفردة يعملون فى البنوك التجارية الخاصة ( أنظر جدول رقم ١).

### جدول رقم (١)

#### مجتمع وعينة الدراسة

المنطقة	بنوك تجارية عامة							بنوك تجارية خاصة			
	القاهرة	مصر	الأهلى	باركليس	CIB	العربى الإفريقى	الأهلى القطرى	المصرف المتحد	الاسكندرية	أبو ظبى الاسلامى	الاتحاد الوطنى
كفر الشيخ	٤٥	٤٠	٤٥	٨	٨	١٠	١٥	١٤	٢٢	١١	١٢
بلطيم	-	٢٠	٣٣								
دسوق	٢٠	٣٠	٣٢						١٥		
فوه	٢٠	٢٠	-								
قليين	-	٥	-								
بيلا	-	٢٠	٢٥								
مطويس	-	٥	-								
الحامول	٧	-	-						١٢		
سيدي سالم	-	١٣	٢٤								
الاجمالى	٩٢	١٦٨	١٥٩	٨	٨	١٠	١٥	١٤	٤٩	١١	١٢

المصدر: إدارة شئون العاملين ( البنوك العامة، البنوك الخاصة)

ونظراً لمحدودية مجتمع البحث وتركزه فى منطقة واحد ، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل فى جمع البيانات. وتمثلت وحدة المعاينة فى جميع العاملين بكل بنك من مشرفين وعاملين بالإدارات المختلفة ، بإستثناء مديرى الفروع وعمال النظافة والحراسة.

### ٣- المتغيرات والقياس:

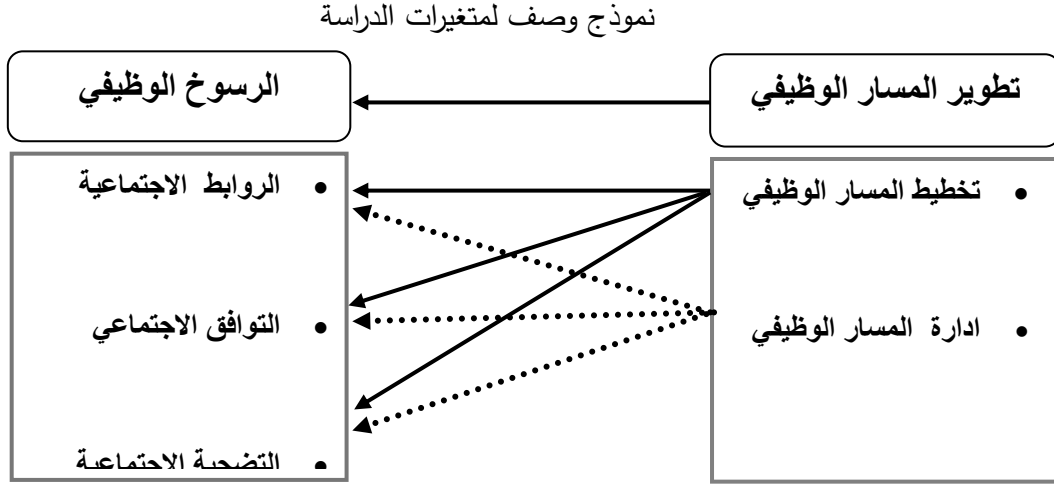
فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، فإن هذا البحث يشتمل على ثلاثة متغيرات أساسية هى:

١/٣- تطوير المسار الوظيفى(متغير مستقل): تم قياس اتجاهات العاملين التقييمية لمكونات/أو أبعاد تطوير المسار الوظيفى بالاعتماد على مقياس سبق الاستعانة به فى عدة دراسات(Alutto,1986) ، خلف، ٢٠١٣، الهيتى، ٢٠٠٤، عبد المنعم، ٢٠١٢) ، وذلك بعد تكييف عبارات المقياس لتلائم مع طبيعة وأهداف هذا البحث. ويتكون هذا المقياس من ١٩ متغير/ عنصر ، منها (١٠) متغيرات لقياس المكون الخاص بتخطيط المسار الوظيفى( العبارات من ١- ١٠ بقائمة الاستقصاء) ، بالإضافة إلى (٩) متغيرات لقياس المكون الخاص بإدارة المسار الوظيفى ( العبارات من ١١- ١٩ بقائمة الاستقصاء). وتم سؤال المستقصى منهم عن مدى موافقتهم على محتوى أبعاد تطوير المسار الوظيفى ، وذلك باستخدام مقياس ليكرت للموافقة / عدم الموافقة والمكون من (٥) نقاط ، بحيث يعكس الرقم (٥) أقصى درجات الموافقة والرقم (١) أقل درجات الموافقة ، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف.

٢/٣- الرسوخ الوظيفى( متغير تابع): للتعرف على تقييم العاملين لدرجة رغبتهم فى البقاء أو الرسوخ فى الوظيفة الحالية بالبنوك محل الدراسة. تم الاستعانة بمقياس (Fleps et al.,2009) والذى ترجم إلى العربية من قبل( رجب، ٢٠١٥). ويضم هذا المقياس ٩ عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد

وهي: التوافق (العبارات من ١ - ٣ بقائمة الاستقصاء)، والتضحية (العبارات من ٤ - ٦ بقائمة الاستقصاء)، والروابط (العبارات من ٧ - ٩ بقائمة الاستقصاء). وتم قياس جميع العبارات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من رقم (٥) وتعنى موافق تماماً إلى رقم (١) وتعنى غير موافق تماماً، مع وجود درجة حيادية في المنتصف وهي رقم (٣).

شكل رقم (١)



#### ٤ - أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

لجمع البيانات الأولية للبحث ، تم تصميم قائمة استقصاء مباشرة ومعلنة الغرض ، واشتملت القائمة على سؤالين بجانب صفحة الغلاف والمقدمة ، وفيما يتفق بنوعية الأسئلة فإنها تعتبر من الأسئلة متعددة المحتوى لقياس الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو ممارسة البنوك التجارية التي يعملون بها لكل من تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي. وقد اشتمل السؤال الأول على ١٩ عبارة تغطي بعدى تطوير المسار الوظيفي ، بينما اشتمل السؤال الثاني على ٩ عبارات تغطي الأبعاد الثلاثة للرسوخ الوظيفي.

وتم جمع البيانات من مفردات العينة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم في مكان عملهم ، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء إليهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقاً، وذلك بعد شرح أهداف الاستقصاء للمستقصى منهم، ثم تم جمعها منهم بعد ذلك. وتمت الإستعانة في توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ببعض المدرسين المساعدين والمعيرين وطلبة الدراسات العليا بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ، وذلك بعد تدريبهم على المقابلة وشرح أهداف البحث لهم. وقد بلغ عدد القوائم المستردة من العاملين في البنوك التجارية بشقيها العام والخاص ٣٧٩ استمارة من أصل ٥٤٦ وهي تعادل نسبة ٧٠ % تقريباً.

#### ٥ - أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :

في ضوء نوع بيانات الدراسة الحالية ، وعدد وحجم عينة الدراسة ، وأنواعها وأغراض التحليل ، تم الاستعانة بأساليب تحليل البيانات التالية:



- **المقاييس الإحصائية الوصفية** ، والمتمثلة في الوسط الحسابى والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في الدراسة.
- **أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient** ، وذلك للتحقق من درجة الثقة والاعتمادية للمقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في الدراسة الحالية وهي مقاييس تطوير المسار الوظيفي ، والرسوخ الوظيفي ، وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الأخرى ، وذلك نظراً لتركيزه على اختبار درجة الاتساق الداخلى بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار.
- **أسلوب التحليل العاملي (FA) Factor Analysis** ، وذلك بغرض التحقق من درجة المصادقية أو الصلاحية للمجموعات المختلفة من متغيرات تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي المستخدمة في الدراسة الحالية.
- **أسلوب تحليل التمايز المتعدد (MDA) Multiple Discriminant Analysis** ، للتمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة من حيث الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو تطوير المسار الوظيفي، والرسوخ الوظيفي ، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي.
- **أسلوب معامل ارتباط بيرسون** ، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي.
- **أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis** ، والارتباط المتعدد وذلك للكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسات البنوك التجارية لتطوير المسار الوظيفي (متغير مستقل) وبين الرسوخ الوظيفي (متغير تابع)، بالإضافة إلى تحديد أهم ممارسات تطوير المسار الوظيفي الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين.
- **الإختبارات الإحصائية لفروض الدراسة**، واشتملت على Wilks Lambda، و  $\chi^2$  - aquare، والمصاحبين لأسلوب تحليل التمايز، وكذلك اختبار F- Test، واختبار T-test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وجميع أساليب تحليل واختبار الفروض السابق الإشارة إليها متوافرة بحزمة برامج Spss V18.

## ٦- تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية ، وذلك بهدف تقليل أخطاء العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية أخرى ، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

### ١/٦- تقييم الاعتمادية:

لتقييم درجة التناسق الداخلى بين أبعاد ومتغيرات المقاييس المستخدمة ، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، على كل من مقياس تطوير المسار الوظيفي،

ومقياس الرسوخ الوظيفي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الاعتمادية ذات معامل ارتباط اجمالى بينه وبين المتغيرات الأخرى فى المقياس نفسه أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٦).

ومن النتائج الواردة فى الجدول رقم (٢) ، يتضح الآتى :

- أن معامل ألفا الاجمالي لمقياس تطوير المسار الوظيفي بلغ (٠,٩٣) ، ويعكس هذا المعامل درجة عالية جداً من الثقة فى المقياس ، حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا تتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠ ، وذلك لمستويات الثقة والثبات فى العلوم الإجتماعية(إدريس،٢٠١٦) ، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالى لكل متغير من المتغيرات الفرعية للمقياس تبين أن جميع المتغيرات الفرعية للمقياس تمكنت من مقابلة المعيار الذى سبق تحديده ( ذات معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠) ، ولذا لم يتم استبعاد أى من المتغيرات الفرعية من المقياس الكلى لتطوير المسار الوظيفي، وبالتالي ظلت عبارات المقياس كما هى ١٩ . ورغبة فى تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية ، إلا أن نتائج تحليل الاعتمادية لم تبين أى تغيير فى معامل ثبات ألفا لمقياس تطوير المسار الوظيفي ككل ولمتغيراته الفرعية كل على حده.
- أن درجة معامل ألفا لمقياس الرسوخ الوظيفي الاجمالي لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة ٠,٧٧ ، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الاجمالي لكل متغير من متغيراته تبين أن هناك متغير واحد من متغيرات بعد التوافق وهو " استخدم مهاراتي فى وظيفتي بشكل جيد" لم يتمكن من مقابلة المعيار الذى سبق تحديده (معامل الارتباط أقل من ٠,٣٠) لذلك تقرر استبعاده من المقياس، وأصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو ٨ متغيرات بدلاً من ٩ متغيرات . ورغبة فى تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله ، تم تطبيق أسلوب معامل ألفا مرة ثانية ، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس من ٠,٧٧ إلى ٠,٧٨

#### جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلى بين محتويات المقاييس المستخدمة فى البحث

(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis) \*

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المتغيرات
معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	
<b>مقياس تطوير المسار الوظيفي</b>				
٠,٨٦٩	١٠	٠,٨٦٩	١٠	▪ تخطيط المسار الوظيفي
٠,٨٩٣	٩	٠,٨٩٣	٩	▪ ادارة المسار الوظيفي
٠,٩٣٠	١٩	٠,٩٣٠	١٩	<b>المقياس الاجمالي</b>
<b>مقياس الرسوخ الوظيفي</b>				

التوافق	٣	٠,٦٨٠	٢	٠,٧٥٢
التضحية	٣	٠,٥١٤	٣	٠,٥١٤
الروابط	٣	٠,٦٩٢	٣	٠,٦٩٢
المقياس الإجمالي	٩	٠,٧٧٣	٨	٠,٧٨٤

• تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من المقياس الخاضع للاختبار على حده، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي .

## ٢/٦ - تقييم الصلاحية :

بعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي ، تم اختبار الصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث ، وذلك للتأكد من مدى قدرة المقاييس على قياس ما يفترض قياسه ، وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis ، والذي يتميز بقدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، كما تم استخدام طريقة العناصر الأساسية Principal Component Analysis (PCA) لإستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيمة Eigen Value لها عن الواحد الصحيح وعلى طريقة تدوير المحاور بطريقة Varimax وألا يقل معامل التحميل " التشبع " على العوامل عن ٠,٦٠ مع عدم تحميل أى متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي (إدريس، ٢٠١٦).

### (أ) نتائج التحليل العاملي لمقياس تطوير المسار الوظيفي:

في ضوء المحددات السابقة، تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بمقياس تطوير المسار الوظيفي المستخرجة من أسلوب تحليل الاعتمادية وعددها (٩ متغيراً) ( أنظر جدول رقم (٣) ).

### جدول رقم (٣)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس تطوير المسار الوظيفي

#### (مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات
٠,٦٧٠	٠,٢٢٧	■ أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمسارى الوظيفي.
٠,٦٠٩	٠,٣٦٠	■ يمكننى الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في البنك.
٠,٣٨٧	٠,٥٠٩	■ يسود بينى وبين زملائى شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.
٠,٣٦٨	٠,٥٤٠	■ نحن نشكل مدخلات هامة للخطط التطويرية والتعيينات المستقبلية.
٠,٦٧٧	٠,٢٥٥	■ أعتقد بأن تطوير المسار ينبغى أن يأخذ فى الحسبان الحاجات العائلية والشخصية.
٠,٤٤١	٠,٢٧٧	■ أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب والترقية فقط وإنما بالرضا أيضاً.
٠,٧٢٨	٠,١٥٩	■ يرتبط مسارى باستمرار التعلم والتغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمنى والأقدمية الوظيفية.

٠,٦٨١	٠,٣٣٣	▪ أسعى إلى الإستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي فى البنك.
٠,٧٢٢	٠,٢٤١	▪ يمنحنى تطوير المسار الفرص للمبادأة والإبتكار.
٠,٢٧٣	٠,٦٩٣	▪ توفر بيئة البنك لنا الفرص والمساعدة لإدراك أهداف عملية المسار الوظيفي.
٠,٧٣٣	٠,١٥٢	▪ لدى الإستعداد للتطوير والتوجيه الذاتى لمسارى الوظيفي.
٠,٢٥٣	٠,٧٥٢	▪ تعمل إدارة البنك عن دراية وقصد على تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
٠,٤٦٧	٠,٤٩٥	▪ يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من استراتيجية إدارة البنك ككل.
٠,٣٩٠	٠,٦٢٣	▪ يلعب المديرين دوراً رئيسياً فى تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
٠,١٤٤	٠,٨٥٠	▪ تتوافر الموضوعية والتكافؤ فى الفرص الخاصة ببرامج الترقية المنفذة بالبنك .
٠,٢٣٢	٠,٧١٠	▪ يجمع نظام الترقية بالبنك بين الأقدمية والكفاءة.
٠,٤٩٣	٠,٥٧٢	▪ يسهم التدريب فى البنك فى تزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي.
٠,١٩٥	٠,٧١٣	▪ تطبق إدارة البنك سياسة النقل بين الوظائف لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.
٠,٢٣٦	٠,٧٤١	▪ توظف إدارة البنك نتائج تقييم أداء العاملين فى عملية تطوير المسار الوظيفي.
٢٤,٨٩٠	٢٨,٣٢٧	نسبة التباين الذي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج
٥٣,٢١٧	٢٨,٣٢٧	النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيرها لجميع العوامل المستخرجة
العامل المستخرج رقم (١) : تخطيط المسار الوظيفي ١١,٩,٨,٧,٥,٢,١ .		
العامل المستخرج رقم (٢) : ادارة المسار الوظيفي ١٩,١٨,١٦,١٤,١٥,١٢,١٠ .		

#### ويتضح من نتائج الجدول السابق مايلي:

- هناك عدد (٤ متغير) من المتغيرات التى خضعت للتحليل (٩ متغيراً) ذات معاملات إرتباط عالية (٠,٦٠ فأكثر) ، أما الأبعاد الرئيسة لتطوير المسار الوظيفي فبقيت على ماهى عليه ( بعدان مستقلان) يضم الأول منها وهو تخطيط المسار الوظيفي ٧ متغيرات بدلاً من ١١ متغيراً ، ويضم الثانى إدارة المسار الوظيفي ٧ متغيرات بدلاً ٨ متغيرات.
- تم استبعاد ٥ متغيرات نظراً لتمتع كل منهما بمعامل تحميل أقل من (٠,٦٠) على كل عامل من العوامل التى أمكن استخراجها ، وتمثلت المتغيرات المستبعدة ٤ ضمن بعد تخطيط المسار الوظيفي ومتغير واحد فقط ضمن بعد إدارة المسار الوظيفي.
- أسهمت العوامل المستخرجة فى تفسير نحو ٥٣% من التباين الكلى فى المتغيرات الأصلية التى خضعت للتحليل ، وتشير هذه النتيجة إلى أن المقياس المستخدم فى الدراسة الحالية يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته فى قياس ممارسات تطوير المسار الوظيفي فى البنوك محل الدراسة.

#### (ب) نتائج التحليل العاملى لمقياس الرسوخ الوظيفي:

باستخدام نفس الطريقة والقواعد السابقة ، تم تطبيق أسلوب التحليل العاملى على مقياس الرسوخ الوظيفي ، ويوضح الجدول التالى رقم (٤) النتائج التى تم التوصل إليها .

#### جدول رقم (٤)

العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالرسوخ الوظيفي

( مخرجات أسلوب التحليل العاملى (Factor Analysis)

المتغيرات الاصلية	عامل(١)	عامل(٢)	عامل (٣)
▪ أشعر بتوفيق كبير مع منظمى.	٠,٨٣٢	٠,٠١٦	٠,٠٠٨-
▪ تساعدنى منظمى على تحقيق أهدافى الشخصية	٠,٨٢٢	٠,٠٦٨	٠,٢٢٨
▪ نتيج لى وظيفتى قدر كبير من حرية التصرف .	٠,٧٦٠	٠,٠٣٢-	٠,٢٠١
▪ سوف أخسر كثيراً إذا تركت وظيفتى.	٠,٢٣٥	٠,٠٤٩	٠,٩٣٣
▪ أعتقد أن فرص استمرار العمل فى منظمى ممتازة	٠,٥٣٦	٠,٤١٥	٠,٠٩٢
▪ أنا عضو فى مجموعة فعالة.	٠,٥٦٦	٠,٥٢٨	٠,٣٢٢-
▪ أتعاون بشكل فعال مع زملائى فى العمل.	٠,٠٠٣	٠,٨٦٣	٠,٠٥٢
▪ أتفاعل بشكل إيجابى مع زملائى فى العمل.	٠,٠٣٢	٠,٨٦٠	٠,٠١٢
نسبة التباين الذي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	٣٢,٦٢٤	٢٤,٢٩٥	١٣,٤٧٨
النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيرها لجميع العوامل	٣٢,٦٢٤	٥٦,٩١٨	٧٠,٣٩٦
• العامل المستخرج رقم (١): التوافق من ١، ٢، ٣ • العامل المستخرج رقم (٢): التضحية ٤ • العامل المستخرج رقم (٣): الروابط ٧ ، ٨			

ويتضح من الجدول رقم (٤) الآتى:

- تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالرسوخ الوظيفى فى ثلاثة عوامل أساسية تضم (٨ متغيرات فرعية)، وتم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ( ٠,٦٠ أو أكثر) لأى متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد، وفى ضوء تلك المحددات تقرر استبعاد متغيرين من متغيرات بعد التضحية ليصبح (متغير واحد) بدلاً من ( ثلاث متغيرات)، وذلك نظراً لتمتعهما بعامل تحميل أقل من (٠,٦٠).
- ساهمت العوامل المستخرجة فى تفسير نحو ٧٠% من التباين الكلى فى المتغيرات الأصلية التى خضعت للتحليل ، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملى فى استخراج العوامل الرئيسية فى بيانات الرسوخ الوظيفى الخاضعة للتحليل.

**مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:**

فيما يلى يقوم الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، ولقد تم عرضها حسب تسلسل أهداف وفروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

١- نتائج إختبار الفرض الأول :

للتحقق من مدى وجود إختلاف بين اتجاهات العاملين فى البنوك التجارية العامة والخاصة نحو تطوير المسار الوظيفى ، تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت فى كل من الوسط الحسابى ، الانحراف المعياري ، اختبار ت، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول التالى.

**جدول رقم (٥)**

التباين فى أبعاد تطوير المسار الوظيفى فى البنوك التجارية محل الدراسة ( نتائج اختبار ت)

المتغير	نوع البنك	الوصف الاحصائي			قيمة ت	درجات الحرية	مستوي المعنوية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد			
تطوير المسار الوظيفي	بنوك عامة	٢٧٥	٣,٤١٩	٠,٧٣٤	٢,٣٥٩-	٣٧٧	٠,٠١٩
	بنوك خاصة	١٠٤	٣,٦١٧	٠,٧١٣			
تخطيط المسار الوظيفي	بنوك عامة	٢٧٥	٣,٥٠٩	٠,٨٠٨	٣,٦٦٦-	٣٧٧	٠,٠٠٠
	بنوك خاصة	١٠٤	٣,٨٣٥	٠,٦٧٠			
ادارة المسار الوظيفي	بنوك عامة	٢٧٥	٣,٣٢٩	٠,٨٢٣	٠,٧١٦-	٣٧٧	٠,٩٤٠
	بنوك خاصة	١٠٤	٣,٣٩٨	٠,٨٩٣			

### في ضوء بيانات الجدول السابق ، يمكن استنتاج مايلي:

- هناك اختلاف معنوي بين البنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بممارسات تطوير المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة ت ٢,٣٥ وهي معنوية عند مستوى (٥%). ويميل هذا التباين لصالح البنوك الخاصة، حيث بلغ متوسط توافر أبعاد تطوير المسار الوظيفي في البنوك العامة والخاصة على التوالي ٣,٤١، ٣,٦١، وتعني تلك النتيجة إرتفاع نسبة ممارسة أبعاد تطوير المسار الوظيفي في بنوك القطاع الخاص عن بنوك القطاع العام ولكن بصورة بسيطة.
- أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي على حده، فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لبعد واحد فقط وهو بعد تخطيط المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة ت له ٣,٦٦ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠، في حين لم تشير النتائج إلى وجود اختلاف معنوي بين البنوك محل الدراسة وذلك بالنسبة لبعد إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة ت ٠,٧١ وهي غير معنوية.

وفي ضوء ما سبق ، فقد تقرر رفض فرض العدم الأول في هذا البحث ، والذي ينص على إنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين كل من البنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة وفقا لأبعاد تطوير المسار الوظيفي " بصورة إجمالية ، كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لبعد إدارة المسار الوظيفي، وذلك بعد أن تبين أن الاختلاف بينهما غير معنوي عند مستوى (١%) و (٥%).

### ٢- نتائج إختبار الفرض الثاني:

للتحقق من مدى وجود إختلاف بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية نحو درجة/أو قوة الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بها، تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، اختبار ت، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (٦). ومن هذا الجدول يمكن استخلاص الآتي:

- ليس هناك اختلاف معنوي بين البنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بدرجة الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بكل منهما ، حيث بلغت قيمة ت ٠,٣٢٥ وهي غير معنوية عند مستوى (١%) أو (٥%). وتعني تلك النتيجة أن درجة رسوخ وبقاء الموظفين في وظائفهم لا تختلف باختلاف نوع البنك ، وربما يرجع ذلك إلى تشابه الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في البنوك العامة

والخاصة والمتعلقة بجذب واستقطاب وتدريب وتقديم الحوافز والمكافآت وتطوير المسار الوظيفي والتي تؤدي جميعها إلى رسوخ العاملين في وظائفهم.

- رغم عدم وجود إختلاف معنوي بين البنوك محل الدراسة بالنسبة للرسوخ الوظيفي، إلا أن درجة الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك العامة والخاصة كانت على التوالي ٣,٧٩ ، ٣,٨١ ، وتعني تلك النتيجة إرتفاع درجة توافر أبعاد الرسوخ الوظيفي في بنوك القطاع الخاص عن بنوك القطاع العام.
- أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي على حده، فقد تبين وجود إختلاف ذو دلالة إحصائية لبعدي التوافق والتضحية ، حيث بلغت قيمة ت لهما على التوالي ٠,٧١٦ و ٠,١٣١ ، وهما معنويتان عند مستوى (١% و ٥%) ، بينما لم تشير النتائج إلى وجود إختلاف معنوي بين البنوك محل الدراسة بالنسبة لبعد الروابط. وتعني تلك النتيجة أن توافق مهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة ومع ثقافة المنظمة ومقدار الخسائر الشخصية والمادية تختلف باختلاف نوع البنك ، أما الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل البنك وخارجه فلا تختلف بإختلاف نوع البنك.
- ويمكن تفسير النتيجة السابقة بالقول بأن قادة البنوك الخاصة ربما يملكون وعياً أكثر من نظرائهم في البنوك العامة بالنسبة لدور المورد البشري في تحقيق التميز للبنك ، ولذا يسعون دائماً إلى تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة ، كما يمنحون الأفراد العديد من المزايا المادية والمعنوية ، وبالتالي يصعب على الفرد التخلي الوظيفة. بعكس الحال في البنوك العامة فإن عملية التعيين بها لاتخضع لاختبارات علمية مقننة ، ويغلب عليها الوسطة والمحسوبية وبالتالي لا يكون هناك توافق بين الفرد والوظيفة ، كما أن الموارد المادية والمعنوية ضعيفة مقارنة بالبنوك الخاصة ، وبالتالي يسهل على الفرد التضحية بالوظيفة ، بغض النظر عن جودة الاتصالات أو العلاقات بينه وبين زملائه داخل أو خارج العمل.

### جدول رقم (٦)

التباين في أبعاد الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية العامة والخاصة ( نتائج اختبار ت )

المتغير	نوع البنك	الوصف الإحصائي			قيمة ت	درجات الحرية	مستوي المعنوية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد			
الرسوخ الوظيفي	بنوك عامة	٢٧٥	٣,٧٩٦	٠,٥٦٥	٠,٣٢٥-	٣٧٧	٠,٧٤٥
	بنوك خاصة	١٠٤	٣,٨١٧	٠,٦٠١			
التوافق	بنوك عامة	٢٧٥	٣,٥٠٨	٠,٧٥٤	٠,٧١٦-	٣٧٧	٠,٠٠١
	بنوك خاصة	١٠٤	٣,٤٣٦	١,٠١			
التضحية	بنوك عامة	٢٧٥	٤,٠٢٦	١,٠٧٥	٠,١٣١	٣٧٧	٠,٠٣٤
	بنوك خاصة	١٠٤	٤,٠١٠	٠,٩٩٠			
الروابط	بنوك عامة	٢٧٥	٤,١١٣	٠,٧٠٨	٢,٢٦٨-	٣٧٧	٠,٨٨٣
	بنوك خاصة	١٠٤	٤,٢٩٣	٠,٦٤٥			

وفي ضوء ما سبق ، فقد تقرر قبول الفرض الثاني في هذا البحث ، والذي ينص على إنه " لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين كل من البنوك التجارية العامة والخاصة وفقاً لأبعاد الرسوخ

الوظيفي" بصورة إجمالية ، كما تقرر رفض نفس الفرض بالنسبة لبعدي التوافق والتضحية ، وذلك بعد أن تبين أن الاختلاف حولهما معنوي عند مستوى (١%) أو (٥%) وفقاً لاختبار ت.

### ٣- نتائج اختبار الفرض الثالث:

للتعرف على إمكانية التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة وفقاً لعوامل ومتغيرات تطوير المسار الوظيفي. تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis، وقد تضمن التحليل مجموعتان من البنوك التجارية (بنوك عامة، بنوك خاصة) كمتغير تابع، كما تمثل المتغير المستقل في أبعاد تطوير المسار الوظيفي، ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز ومصفوفة التقسيم وفق أبعاد تطوير المسار الوظيفي من خلال الجدول رقم (٧) التالي:

#### جدول رقم (٧)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين البنوك التجارية على أساس أبعاد تطوير المسار الوظيفي

#### (أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة ايجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	٠,٠٤٦	١٠٠,٠	٠,٢١١	٠,٩٥٦	١٧,٠٤٥	٢	٠,٠٠٠
(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix							
القطاعات الفعلية	عدد مفردات العينة	بنوك تجارية عامة	بنوك تجارية خاصة	الاجمالي			
بنوك تجارية عامة	٢٧٥	١٤٧ %٥٣,٥	١٢٨ %٤٦,٥	٢٧٥			
بنوك تجارية خاصة	١٠٤	٤٦ %٤٤,٢	٥٨ %٥٥,٨	١٠٤			
الاجمالي	٣٧٩			٣٧٩			
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٥٤,١%							

ومن الجدول السابق ، يمكن استخلاص الآتي :

- أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٢١ للدالة الأولى بين البنوك التجارية العامة والخاصة التي ينتمي إليها مجموعات العاملين وبين أبعاد تطوير المسار الوظيفي بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) للدالة الأولى وفقاً لاختبار (كا<sup>٢</sup>) . كما نجحت أبعاد تطوير المسار الوظيفي بنسبة (٥٤,١%) وهي نسبة متوسطة في التمييز بين البنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة.
- تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بعضوية بنوك القطاع العام بنسبة (٥٣,٥%)، والبنوك الخاصة (٥٥,٨%) ، كما تبين انخفاض قوة التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة ، وذلك وفقاً لقيمة إيجن (٠,٠٤٦) للدالة الأولى ، وقيمة ويلكس لامدا والتي بلغت (٠,٩٥٦) وهي تكاد تقترب من الواحد الصحيح.

وفي ضوء ما سبق ، فقد تقرر رفض العدم الثالث في هذا البحث، والذي ينص على إنه " لا يوجد اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين كل من البنوك التجارية العامة والخاصة وفقاً لأبعاد تطوير المسار الوظيفي " ، وقبول الفرض البديل ، وتم اتخاذ هذا القرار في ضوء قيمة ايجن (٠,٠٤٦) ، وقيمة ويلكس لامدا (٠,٩٥٦).



وفيما يتعلق بأبعاد تطوير المسار الوظيفي الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة، فقد تبين أن بعد تخطيط المسار الوظيفي هو أكثر أبعاد تطوير المسار الوظيفي قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقي (وفق معامل التمايز) وعند مستوى معنوية (0,01)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٨).

#### جدول رقم (٨)

عوامل ومعاملات التمايز بين بنوك التجارية محل الدراسة على أساس أبعاد تطوير المسار الوظيفي

#### (مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminat Analysis))

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F-test	الوسط الحسابي في مجموعات البنوك		العوامل الأكثر قدرة علي تحقيق التمايز بين فئات البنوك
			بنوك خاصة	بنوك عامة	
٠,٨٧٧	**٠,٠٠٠	١٣,٤٣٩	٣,٨٣٥	٣,٥٠٩	تخطيط المسار الوظيفي
٠,١٧١	٠,٤٧٥	٠,٥١٢	٣,٣٩٨	٣,٣٢٩	ادارة المسار الوظيفي

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبار f

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بالقول بأن ممارسات وأدوات إدارة المسار الوظيفي التي تساعد في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة والمسئول عنها إدارة البنك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية ، ربما لا تختلف في البنوك التجارية العامة عن البنوك التجارية الخاصة ، ولذلك لم تتجح في التمييز بينها. أما نشاط تخطيط المسار الوظيفي فالمسئول عنها الفرد نفسه بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية بالبنك يمكن أن تقدم له يد العون والمساعدة في ذلك ، ومن المؤكد أن كل فرد في البنك يضع خطط وظيفية له تختلف عن زملائه.

#### ٤- نتائج اختبار الفرض الرابع :

للإجابة على السؤال الرابع للبحث والمتعلق بإمكانية التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة وفقاً لأبعاد الرسوخ الوظيفي ؟ وما هي أهم أبعاد الرسوخ الوظيفي الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟. فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis، حيث تضمن التحليل مجموعتين من البنوك التجارية ( بنوك عامة، بنوك خاصة) كمتغير تابع، أما المتغير المستقل فتمثل في أبعاد الرسوخ الوظيفي الثلاثة ( التوافق، التضحية، الروابط)، وبين الجدول رقم (٩) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق أبعاد الرسوخ الوظيفي.

#### ومن هذا الجدول يمكن استخلاص الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة ( معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,١٢) للدالة الأولى بين البنوك التجارية العامة والخاصة التي ينتمي إليها مجموعات العاملين وبين أبعاد تطوير المسار الوظيفي بالبنوك التجارية محل الدراسة، إلا أن هذا التمايز غير حقيقي عند مستوى معنوية (٠,٠١ و ٠,٠٥) للدالة الأولى وفقاً لاختبار (كا<sup>٢</sup>). كما نجحت أبعاد الرسوخ الوظيفي في التمييز بين البنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة بنسبة (٥٤,٤%) وهي نسبة متوسطة.

▪ تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بعضوية بنوك القطاع العام بنسبة (٥٤,٢%)، والبنوك الخاصة (٥٤,٨%) ، كما تبين انخفاض قوة التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة ، وذلك وفقا لقيمة إيجن (٠,٠١٦) للدالة الأولى ، وقيمة ويلكس لامدا والتي بلغت (٠,٩٨٤) وهى تكاد تقترب من الواحد الصحيح.

### جدول رقم (٩)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين البنوك التجارية على أساس أبعاد تطوير المسار الوظيفي

#### Discriminant Functions (أ) دوال التمايز

الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	٢كا	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	٠,٠١٦	١٠٠	٠,١٢٧	٠,٩٨٤	٦,٠٨٤	٣	٠,١٠٨
Discriminant Matrix (ب) مصفوفة التقسيم							
القطاعات الفعلية	عدد مفردات العينة	بنوك تجارية عامة	بنوك تجارية خاصة	الاجمالي			
بنوك تجارية عامة	٢٧٥	١٤٩ %٥٤,٢	١٢٦ %٤٥,٨	٢٧٥			
بنوك تجارية خاصة	١٠٤	٤٧ %٤٥,٢	٥٧ %٥٤,٨	١٠٤			
الاجمالي	٣٧٩			٣٧٩			
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٥٤,٤%							

وفى ضوء ما سبق ، فقد تقرر قبول الفرض الرابع فى هذا البحث ، والذي ينص على إنه " لا يوجد اختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين كل من البنوك التجارية العامة والخاصة وفقا لأبعاد الرسوخ الوظيفي " ، وتم اتخاذ هذا القرار وفقا لقيمة إيجن (٠,٠١٦) ، وقيمة ويلكس لامدا (٠,٩٨٤).  
وفىما يتعلق بأبعاد الرسوخ الوظيفي الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة، فقد تبين أن بعد الروابط هو أكثر أبعاد الرسوخ الوظيفي قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقى (وفق معامل التمايز) وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، (أنظر جدول رقم ١٠).

### جدول رقم (١٠)

عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة وفق أبعاد الرسوخ الوظيفي

معامل التمايز	مستوي المعنوية	قيمة F-test	الوسط الحسابي في مجموعات البنوك		العوامل الأكثر قدرة علي تحقيق التمايز بين فئات البنوك
			بنوك خاصة	بنوك عامة	
٠,٩١٤	٠,٤٥٣	٠,٥٦٥	٣,٤٣٦	٣,٥٠٨	التوافق
٠,٣٠٣-	٠,٨٩٦	٠,٠١٧	٤,٠١٠	٤,٠٢٦	التضحية
*٠,٠٥٣-	٠,٠٢٤	٥,١٤٣	٤,٢٩٣	٤,١١٣	الروابط

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٥% وفقاً لاختبار F

#### ٥- نتائج اختبار الفرض الخامس :

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الخامس لهذا البحث والخاص بنوع وقوة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وبين الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في كل من البنوك التجارية العامة والخاصة محل الدراسة. وقبل اختبار صحة الفرض تم التأكد من معنوية العلاقة بين المتغيرين وذلك بالاستعانة بأسلوب معامل ارتباط بيرسون.

وتظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) إلى وجود ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية لكل منها ، وقد بلغت أعلى نسبة لمعدل للارتباط (٠,٨٩) بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي، في حين كانت أقل نسبة لمعدل الارتباط (٠,٠٥) بين بعد التضحية وتطوير المسار الوظيفي ، أما العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي فبلغت (٤٩%) وهي درجة متوسطة.

#### جدول رقم (١١)

مصفوفة معاملات الارتباط بين تطوير المسار الوظيفي وبين الرسوخ الوظيفي

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
**٠,٣٦٩	**٠,٨٩٢	**٠,٣٣٢	٠,٠٠٥	**٠,٣٢٤	**٠,٦٢٠	١	تخطيط المسار الوظيفي
**٠,٥١٢	**٠,٩٠٧	**٠,١٤٤	٠,٠٩٤	**٠,٥٨٨	١		ادارة المسار الوظيفي
**٠,٨٦٩	**٠,٥١٢	**٠,١٠٢	**٠,٣٤٦	١			التوافق
**٠,٥٧٣	٠,٠٥٧	٠,٠٤٦	١				التضحية
**٠,٤٩١	**٠,٢٦١	١					الروابط
**٠,٤٩٢	١						تطوير المسار الوظيفي
١							الرسوخ الوظيفي

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥%.

وبعد التحقق من وجود علاقة بين متغيري البحث ، تم اختبار صحة/ أو عدم صحة الفرض الخامس، من خلال الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط للمتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الرسوخ الوظيفي) على المتغيرات المستقلة (متوسط آراء عينة الدراسة حول تطوير المسار الوظيفي ببعديها) ، ويعرض جدول رقم (١٢) تقديرات نماذج الانحدار البسيط على النحو التالي:

#### أ- نتائج اختبار الفرض الفرعي ١/٥:

أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن قيمة  $F = (٥٩,٥٢٣)$  لنموذج انحدار الرسوخ الوظيفي على تخطيط المسار الوظيفي ، وهي معنوية عند مستوى  $(٠,٠١)$ . وأن معامل التحديد  $(٠,١٣٦)$  والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تفسير التغيرات التي تحدث في الرسوخ الوظيفي هي  $١٣,٦\%$ .

ويتضح من الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة ، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين تخطيط المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي ، الأمر الذي يعني أن قيام الفرد بتحديد توقعاته ورغباته من الوظيفة ومعرفته بجوانب القوة والضعف لديه ورسم خطط تحركات وظيفية لنفسه يؤثر تأثيراً إيجابياً على رسوخ العاملين وظيفياً.

#### جدول رقم (١٢)

العلاقة بين ابعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي (مخرجات أسلوب الانحدار البسيط)

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F(sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig	T	B				
٠,٠٠٠	٢١,٨٩٨	٢,٨٢٨	Constant	تخطيط المسار الوظيفي X1	٥٩,٥٢٣ (٠,٠٠٠)	٠,١٣٦
٠,٠٠٠	٧,٧١٥	٠,٢٧١	X1			
٠,٠٠٠	٢٥,٢٥٥	٢,٦٣٣	Constant	ادارة المسار الوظيفي X2	١٣٣,٧٢٠ (٠,٠٠٠)	٠,٢٦٢
٠,٠٠٠	١١,٥٦٤	٠,٣٤٩	X2			
٠,٠٠٠	١٩,٦٨٥	٢,٤٥٩	Constant	تطوير المسار الوظيفي X	١٢٠,٥٤٥ (٠,٠٠٠)	٠,٢٤٢
٠,٠٠٠	١٠,٩٧٩	٠,٣٨٦	X			

وفي ضوء ما سبق ، يمكن القول تخطيط المسار الوظيفي له تأثير واضح على الرسوخ الوظيفي، ولكنه ليس الوحيد، حيث يتأثر الرسوخ الوظيفي بالعوامل الأخرى المكونة لتطوير المسار الوظيفي.

#### ب- نتائج اختبار الفرض الفرعي ٢/٥:

أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن قيمة  $F = (133,720)$  لنموذج انحدار الرسوخ الوظيفي على إدارة المسار الوظيفي ، وهي معنوية عند مستوى  $(0,01)$ . وأن معامل التحديد  $(0,262)$  والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة إدارة المسار الوظيفي في تفسير التغيرات التي تحدث في الرسوخ الوظيفي هي  $26,2\%$ .

ويتضح من الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة ، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي ، الأمر الذي يعني أن قيام المنظمة بإحداث توافق بين مصالح وقدرات الأفراد مع الفرص التنظيمية يؤثر تأثيراً إيجابياً على رسوخ العاملين وظيفياً. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي له تأثير واضح على الرسوخ الوظيفي ، وفي ضوء ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني.

### ج- أثر أبعاد تطوير المسار الوظيفي مجتمعة في الرسوخ الوظيفي:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة  $F = (120,545)$  لنموذج انحدار الرسوخ الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي ، وهي معنوية عند مستوى  $(0,01)$ . وأن معامل التحديد  $(0,24)$  وتعني تلك النتيجة أن أبعاد تطوير المسار الوظيفي التي تم دراستها تفسر  $24,2\%$  من التغيرات التي تحدث في الرسوخ الوظيفي وأن  $75,8\%$  ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم دراستها. كما تشير بيانات الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة ، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين إدارة المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي، مما يعني أن قيام المنظمات بتطوير المسار الوظيفي للعاملين يزيد من درجة رسوخهم الوظيفي.

ولتحليل أكثر تفصيلاً حول أبعاد تطوير المسار الوظيفي لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في الرسوخ الوظيفي ، استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتدرج Stepwise ، ويوضح الجدول رقم (13) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج ، بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع.

#### جدول رقم (13)

أكثر عوامل تطوير المسار الوظيفي تأثيراً في الرسوخ الوظيفي

( مخرجات نموذج الانحدار المتدرج Stepwise )

التقديرات			عوامل تطوير المسار الوظيفي	F(Sig.)	معامل التحديد R2
Sig	T	B			
0,000	20,281	2,029	Constant	68,220	0,266
0,000	8,109	0,313	X2	(0,000)	

وتظهر نتائج الجدول السابق، أن من بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي تم دخول بعد واحد فقط في معادلة الانحدار، وهو بعد إدارة المسار الوظيفي والتي أشارت النتائج إلى أن له تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الرسوخ الوظيفي. وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن قيام المنظمة بإدارة المسار الوظيفي أهم وأكبر من تخطيط الفرد لمساره الوظيفي، إذ ما فائدة قيام الأفراد بتحديد مهاراتهم

واهتماماتهم، والقيم الوظيفية الخاصة ، واختيار البدائل الوظيفية المناسبة له ، ووضع أهدافه وخطته الوظيفية مالم تقم إدارة الموارد البشرية فى البنك بإدارة المسار الوظيفى للفرد من خلال ممارسات محددة مثل التناوب على الوظائف ، وتقييم الفرص المتاحة ، وتقديم المشورة المهنية، والتدريب والتعليم المصمم للمساعدة فى تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة. ولذا يقرر الأفراد البقاء فى الوظيفة التى تتطابق مع مهاراتهم وقدراتهم وتحقق لهم عوائد مادية ومعنوية وروابط وعلاقات جيدة مع الآخرين فى المنظمة أو خارجها.

وفى ضوء ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم والذى ينص أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفى فى البنوك التجارية محل الدراسة ودرجة / أو قوة الرسوخ الوظيفى مأخوذة بصورة إجمالية، ولبعد تخطيط المسار الوظيفى بصورة منفردة "، وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، ولبعد إدارة المسار الوظيفى بصورة منفردة، وذلك فى ضوء قيمة (F)، وعند مستوى المعنوية (١%).

## نتائج البحث:

أسفرت الدراسة الميدانية لهذا البحث عن التوصل إلى النتائج التالية:

- تختلف ممارسات تطوير المسار الوظيفى بين فئات البنوك التجارية محل الدراسة (بنوك عامة، بنوك خاصة) بصورة إجمالية ولكن بنسبة طفيفة، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفى، فتظهر النتائج وجود اختلاف معنوى لبعد تخطيط المسار الوظيفى، وعدم وجود اختلاف معنوى بينهما فيما يتعلق ببعد إدارة المسار الوظيفى.
- لا تختلف ممارسات الرسوخ الوظيفى بين فئات البنوك التجارية محل الدراسة بصورة إجمالية ، أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفى فتشير النتائج إلى وجود اختلاف معنوى لبعدى التوافق والتضحية وعدم وجود اختلاف معنوى بينهما بالنسبة لبعد الروابط التنظيمية ، أى فيما يتعلق بعلاقة الفرد مع المنظمة.
- نجحت أبعاد تطوير المسار الوظيفى بصورة إجمالية فى التمييز بين البنوك التجارية العامة والخاصة بنسبة ضعيفه قدرها (٥٤,١) ، وفيما يتعلق بأبعاد تطوير المسار الوظيفى الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة ، تشير النتائج إلى بعد تخطيط المسار الوظيفى هو الأكثر قدرة على التمييز ، أما بعد إدارة المسار الوظيفى فتبين أن قدرته التمييزية غير دالة.

- لأبعاد الرسوخ الوظيفي مجتمعة قدرة على التمييز بين البنوك التجارية العامة والخاصة بنسبة قدرها (٥٤,٤) ، وهذه النسبة تكاد تقترب من نسبة تطوير المسار الوظيفي السابقة ، وبالنسبة لأبعاد الرسوخ الوظيفي الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك محل الدراسة بشكل حقيقي، تبين أن بعد الروابط التنظيمية هو الأكثر قدرة ، بينما القدرة التمييزية لبعدي التوافق والتضحية غير دالة.
- توجد علاقة معنوية بين تطوير المسار الوظيفي فى البنوك التجارية محل الدراسة ودرجة / أو قوة الرسوخ الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية ، ولكل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي على حدة ، أى كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بتطبيق أبعاد تطوير المسار الوظيفي زاد ذلك من درجة رسوخ العاملين ويقائهم فى العمل بالبنوك ، الأمر الذى من شأنه أن يكسبها ميزة تنافسية.
- أن من بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي الأكثر قدرة على تفسير التغير فى درجة / أو قوة الرسوخ الوظيفي مرتبة وفق الأهمية النسبية لها هو بعد إدارة المسار الوظيفي ، بينما لم تبين النتائج وجود تأثير لبعدي تخطيط المسار الوظيفي فى الرسوخ الوظيفي .

### توصيات البحث :

- فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التى تعزز من قدرة البنوك التجارية المصرية على زيادة درجة الرسوخ الوظيفي للعاملين بها، من خلال تطبيق ممارسات تطوير المسار الوظيفي على النحو التالى:
- يتوقف نجاح برامج المسارات الوظيفية إلى حد كبير على مدى الدعم والتأييد الذى تظهره إدارة البنك، وكبار المديرين التنفيذيين، ومديرى الإدارات فى إدارة الموارد البشرية، ولذا يجب على هؤلاء الأطراف الثلاثة توفير كافة سبل الدعم اللازمة لنجاح نشاط تطوير المسار الوظيفي للعاملين فى البنوك ومنها، عقد ورش تدريبية، وتوفير أنظمة معلومات الموارد البشرية، عمل أدلة إرشادية، تقديم استشارات مهنية للعاملين، وتزويد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات والتوجهات بشأن اتجاهات تطويرهم الوظيفية أو المهنية، وتحديد المهارات المطلوبة للترقية أو تغيير المسار الوظيفي وتعريف العاملين بها وتدريبهم عليها، وتبنى ودعم إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي بالبنك، نشر ثقافة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فى البنوك، توفير المناخ الايجابي المحفز على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وإطلاع العاملين على خطط البنك الاستراتيجية، بالإضافة إلى ربط الخطة الاستراتيجية للبنك بخطة تطوير المسار الوظيفي للعاملين بها.
- يجب على إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المصرية مساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي، وذلك من خلال عقد جلسات بين كل موظف ورئيسه يتم من خلالها عمل تقييم ذاتي

للموظف، ومساعدته على تحديد مهاراته وقدراته وإحتياجاته وطموحاته الوظيفية، والمقارنة بين متطلبات الوظيفة ونتائج التقييم ، والتوصل إلى إتفاق مشترك معه حول الخيارات المستقبلية المتاحة أمام كل موظف داخل البنك، وتحديد التعليم والتدريب المطلوب للتوافق مع تلك الخيارات ، والمدة الزمنية اللازمة لاكتسابها.

- يجب على العاملين بإدارة الموارد البشرية فى البنوك التجارية المصرية العمل مع المديرين التنفيذيين ومشرفى الصف الأول لترجمة خطط المسار الوظيفى إلى أنشطة لتطوير الفرد لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية.
- يجب على الإدارة العليا فى البنوك التجارية المصرية وإدارة الموارد البشرية العمل على زيادة وعى العاملين فى البنوك بموضوع تخطيط المسار الوظيفى، وذلك عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة فى مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية ، وإعداد كتيب وصفى يحتوى على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالبنك لجميع الأفراد ، بالإضافة إلى عقد ندوات تتعلق بالموضوع.
- يعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة مصدراً من مصادر معلومات المسار الوظيفى، ووسيلة من وسائل استقطاب واختيار الموظفين ، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية الإعلان عن الوظائف الشاغرة فى لوحة الإعلانات وغيرها من طرق الإعلان الداخلية، كما يجب أن يتضمن الإعلان عن الوظائف موجزاً عن واجبات الوظيفة وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمى، حيث يساعد ذلك العاملون من معرفة نوعية المهارات والقدرات الضرورية لمختلف الوظائف، ومن ثم استخدام تلك المعلومات كعامل مساعد فى النقاشات الخاصة بتطوير المسار الوظيفى ومن وضع أهداف المسار الوظيفى واستراتيجياته، وتحديد برامج التطوير اللازمة لشغل تلك الوظائف.
- إنشاء مراكز للتقييم والتطوير المهنى بالبنك المركزى المصرى، أو بالإدارة المركزية للبنوك التجارية، تعنى بتقديم خدمات مهنية للإدارة والعاملين فى القطاع المصرفى فى مجالات تصميم وتنفيذ اختبارات محاكاة الأداء، للتعرف على القدرات الإدارية الكامنة لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف جديدة أو المرشحين للترقية أوالنقل لوظائف أخرى، بالإضافة إلى تنظيم المحاضرات وإجراء الدراسات والبحوث حول التجارب الدولية والمحلية الناجحة فى تطوير المسار الوظيفى، ويمكن أن يستفيد من خدمات تلك المراكز طلاب الجامعات والباحثون عن العمل.
- يجب على إدارة الموارد البشرية بالبنوك إعداد خطط التعاقب الوظيفى وخرائط إحلال إدارية وجعلها متاحة للجميع ليتعرف العاملين بالبنوك من خلالها على الفرص الوظيفية المتاحة لهم مستقبلاً ، على أن يصاحب ذلك توافر قاعدة معلومات متجدد تتضمن حصراً للقيادات الإدارية وتحديداً للعناصر المؤهلة لقيادة المناصب العليا بالبنك مستقبلاً.

**مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية :**



أظهرت نتائج الدراسة الحالية مجالات إهتمام أخرى ، تستحق الدراسة من جانب الباحثين والمهتمين بقضية الرسوخ الوظيفي. ومن بين هذه المجالات البحثية مايلي:

- مازالت العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي من جهة ، والرسوخ الوظيفي من جهة أخرى، تحتاج إلى بذل جهود بحثية إضافية لاستكشافها والتعرف على أهم المتغيرات المؤثرة في هذه العلاقة في حالة وجودها، وذلك بالتطبيق على قطاعات خدمية أخرى مثل الفنادق، أو الصحة.
- أثبتت الدراسة الحالية أن قدرة تطوير المسار الوظيفي على التنبؤ بدرجة / أو قوة الرسوخ الوظيفي تمثل ٢٤% فقط ، والنسبة الباقية وقدرها ٧٦% ترجع إلى عوامل أخرى ، ولذا يجب أن تمتد الجهود البحثية للتعرف على العوامل الأخرى التي ربما تمتلك تأثيراً على الرسوخ الوظيفي بخلاف تطوير المسار الوظيفي مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، تصميم العمل، جودة حياة العمل.
- اقتصرت الدراسة الحالية على قياس الرسوخ الوظيفي الداخلي فقط، إلا أن قياس الرسوخ الوظيفي الخارجي ( المجتمعى) لم يحظى بالإهتمام الكافى من جانب الباحثين فى البيئة العربية ، وعليه فإن تحليل إدراكات العاملين بالمنظمات المصرية لبعدى الرسوخ الوظيفي والمقارنة بينهما، وتحديد أيهما أكثر مساهماً فى رسوخ العاملين ، يعد مجالاً يستحق الدراسة والبحث.
- إقتصرت الدراسة الحالية أيضاً على استكشاف علاقة إحدى ممارسات تطوير الموارد البشرية وهو تطوير المسار الوظيفي بالرسوخ الوظيفي، ويمكن أن تمتد الدراسات لبحث علاقة ممارسات أخرى لتطوير الموارد البشرية بالرسوخ الوظيفي مثل تقييم الأداء، التدريب، التطوير التنظيمي، التهيئة المبدئية، تمكين العاملين.
- بحث متمق لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى دعم الرسوخ الوظيفي فى المنظمات الخدمية.
- دراسة تحليلية لمحددات الرسوخ الوظيفي فى المنظمات المصرية.
- بحث تأثير أنماط القيادة فى تنمية الرسوخ الوظيفي.
- بحث دور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة فى العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي.
- العلاقة بين جودة حياة العمل والرسوخ الوظيفي.
- الرسوخ الوظيفي وعلاقته بالنواتج السلوكية للعاملين.
- محددات تطوير المسار الوظيفي وأثرها فى تدعيم القدرة التنافسية للبنوك.
- العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وإدارة المواهب.
- أثر الرسوخ الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- الرسوخ الوظيفي وأثره فى تنمية الارتباط الوظيفي.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية

- (١) أبو تايه، سلطان نايف، (٢٠٠١) ، العوامل المؤثرة فى التكيف مع التغيير فى المسار الوظيفى، دراسة تطبيقية على موظفى شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد(٢٨)، العدد ١ .
- (٢) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس وتحليل البيانات وإختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (٣) السيد، محمود،(٢٠٠٠) ، تأثير تخطيط المسار الوظيفى على رضا الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على إنتاج الدواء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٤١١-٤٨٦.
- (٤) المرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٣) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- (٥) المطيرى، مشعل، (٢٠٠٩)، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- (٦) الفهدوى ، فهمى خليفه صالح، (٢٠٠٧)، دور الهوية التنظيمية فى أبعاد المسار المهنى - دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الأنبار، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٢٧، العدد ٢ ، ٤٩ - ٧٨.
- (٧) الهيتى، صلاح الدين، (٢٠٠٤)، أثر تطوير المسار الوظيفى فى رضا العاملين، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٠) العدد الثانى ، ٢٩ - ٧٥.

- (٨) بأشأ، باسل محمد، (٢٠٠٧)، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (٩) خليف، أمل عثمان رشوان محمد، (٢٠١٣). دور بطاقة الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات بالإسكندرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة- جامعة عين شمس، العدد الثاني، ١٢٧ - ١٦٠.
- (١٠) ديوب، أيمن حسن (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة- جامعة عين شمس.
- (١١) رجب، أمل جاد محمد، (٢٠١٥) ، أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- (١٢) عبد المنعم، أسامه محمد، (٢٠١٣). نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية)، *آفاق جديدة للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية ، العدد الثاني، ٢٠١٢، ٤٧ - ٧٥.
- (١٣) عناية، جمال، (٢٠١١)، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر.
- (١٤) ماهر ، أحمد (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، الاسكندرية.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- (1) Alutto,J.(1986). Job and Organization Questionnaire, Buffalo State University of New York.
- (2) Belinda Renee Barnett Lisa Bradley,(2007), The impact of organization support for career development on Career satisfaction, *Career Development International*, Vol.12.Iss,7.
- (3) Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. Taylor, G.S.(2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, Vol. 32. No.3.
- (4) Berrios-Ortiz, Edwin.J.,(2012),Employee job embeddedness: A quantitative study of technology personnel in Workplace, *PH.D.Dissertation*, Capella University.
- (5) Bita Parsa, Khairudin Bin Idris, Bahaman Bin Abu Samah, Nor W ahiza Binit Abdul Wahat, Parisa Parsa.,(2014), Relationship between quality of Work Life and Career advancement among Iranian academics, *Science direct*,152.
- (6) Caliskan, E.N.,(2010), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Journal of Naval Science Engineering*, Vol.6.No.6.

- (7) Cheng, Ch.Y.,(2014),A Longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons, ***Journal of Business Research***, Vol.67.
- (8) Cho, Y., and Ryu, J. (2009), Organizational citizenship behaviors in relation to job embeddedness, organizational identification, job performance, voluntary turnover intention in Korea, ***International Business & Economics Research Journal***, Vol. 8. No.7.
- (9) Clarke, M.,(2013), The Organizational Career: Not Dead but in need of Redefinition, ***The international Journal of Human Resource Management***, Vol. 24.No.4.
- (10) Elten Briggs, Fernando Jaramillo, and William A.Weeks.,(2011),Perceived barriers to Career advancement and organizational commitment in sales, ***Journal of Business Research*** .Vol. XXX No XXX
- (11) Felps, W., Hekman,D. R., Mitchell T.R., Lee, T.W., Harman, W. S., Holtom, B.C.(2009),Turnover Cantagion: How Coworkers Job embeddedness and Coworkers Job Search behaviors Influence quitting. ***Academy of Management Journal***, Vol.52. No.3.
- (12) Hall, D.T., & Associates,(1986), ***Career Development in Organizations***, (1 St ed.), San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
- (13) Hassell,C.E.,(2005), An extension of the theory of job embeddedness: An investigation of effect on intent to turnover of United States air force memers, ***Master`s Thesis*** , Air University : Air force Institute of Technology.
- (14) Hoekstra, H.,(2011), A Career Roles Model of Career Development, ***Journal of Vocational Behavior***,Vol.78.
- (15) Jackson, D. and Sirianni, N.,(2009), Building the Bottom Line by Developing the Frontline: Career Development for Service Employees, ***Business Horizons***,Vol.52.No.3.
- (16) James, J. and Gary, K.(2000), Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry–Level Information Systems Professional, ***Journal of Management Information System***, Vol.16.No.3.
- (17) Jessica Li Roland K.Yeo.,(2011),Quality of Work Life and Career Development: Perceptions of part–time MBA students, ***Employee Relations***, Vol.33,Iss,3.
- (18) Johnson,A.E.,Sachau,D.A.,Englert,D.(2010),Organizational and Occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. ***Journal of Police and Criminal Psychology***, Vol.25.

- (19) Karatepe, O.M., Vatankhah, S. (2014), The effects of high-Performance work practices and job embeddedness on flight attendants, Performance outcomes, ***Journal of Air Transport Management***, Vol. 37.
- (20) Karatepe, O.M., (2012), The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee: The Moderating Role of Job Embeddedness, ***Journal of Hospitality & Tourism Research***, Vol.36.
- (21) Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C. J., Burton, J.p., Holtom, B. C.,(2004), the effects of job embeddedness on Organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover, ***Academy of Management Journal***, Vol.47.No.5.
- (22) Maguir, Horrocks.,(2006), Employee Development Programs and Life time Learning, Center for Labour Market Studies, University of Leicester in Leicester.
- (23) Mallol, C. M., Holtom, B. C., Lee, T.W.(2007), Job embeddedness in culturally diverse environment, ***Journal of Business Psychology***, Vol.22.
- (24) McDaniels, C., & Gysbers, N.C.,(1992), ***Counseling for Career Development***, (1 St ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- (25) Meruda, Nura.,(2003), The Relationship Between Career Management and Individual Performance, ***Master's Thesis***, University Utara, Malaysia.
- (26) Milam, J.G.,(2012), Why Workplace Friendships Matter: An Assessment of Workplace Friendships, Employee Engagement, Job Embeddedness, and Job Burnout, ***Ph.D. Dissertation***, Alliant International University, Los Angeles, California.
- (27) Mitchell, T.R. and Lee, T.W.(2001), The unfolding model of Voluntary turnover and job embeddedness : foundations for a comprehensive theory of attachment, ***Research in Organizational Behavior***, Vol. 23.
- (28) Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan S. C., Briscoe, J.P. (2013). Employee Reactions to Job Insecurity in a Declining Economy : A Longitudinal Study of the Mediating Role of Job Embeddedness, ***Group & Organization Management***, Vol. 38. No.4.
- (29) Nafei, W.(2015), The Effect of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance : A Study on Sadat City University, ***International Journal of Business Administration***, Vol.6.No.1.

- (30) Ng, T. W.H., and Feldmaan, D.C.(2007), Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stage, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.70.
- (31) \_\_\_\_\_(2010),the impact of job embeddedness on innovation related behaviors, *Human Resource Management*, Vol.49.No.6.
- (32) Patricia, Maguire.,(2006), Career Management Strategies that Promote high performance culture, *Master's Thesis*, royal roads University.
- (33) Raduan Che Rose, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris.,(2006), An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career-Related Variables, *American Journal of Applied Sciences*, Vol.3.No.12.
- (34) Ramesh, A. (2007), Replicating and Extending Job Embeddedness Across Cultures: Employee Turnover In India and the United States, *Ph.D. Dissertation, University of Maryland*, College Park.
- (35) Robinson, R.N.S., Kraljb, A., Solneta, D.J., Gohc, E., Callanaa, V. (2014), Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36.
- (36) Sekiguchi, T., Burton, J.P., Sablynski, C. J.,(2008), The role of job empeddedness on employee performance: The interactive effects With Leader-member exchange and organization-based self-esteem, *Personnel Psychology*, Vol.61.
- (37) Sobia Shujaat, Saira Sana, Faisal Aftab, Ishtiaq Ahmed.,(2013), Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi, *Journal of Management and Social Sciences*, Vol.9.No.2.
- (38) Shahriari, S.,(2011), Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran, *Master's Thesis*, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.
- (39) Sun T., Zhao, X.W., Yang, L.B.Fan, L.H.,(2012), The impact of Psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach, *Journal of Advanced Nursing*, Vol.68.No.1.
- (40) Widiyanto, S. Abdullah, R. Kautsar, A. P.Meiyanti, S.,(2013), The Effect of Job Embeddedness on Work Engagement and Innovative Behavior, *International Journal of Information Technology & Computer Science*, Vol.10.No.3.

(41) Zhang, M., Fried, D. D., Griffeth, R. W. (2012), A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 22.

جامعة كفر الشيخ  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء بحث

العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين

سعادة الأستاذ / .....

تحية طيبة وبعد

يتعلق هذا الإستقصاء بدراسة يقوم بها الباحث حول العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين . وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير قيام المنظمات بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعاملين بها على زيادة رغبتهم فى البقاء فى الوظيفة أو المنظمة التى يعملون بها. الأمر الذى ربما يساعد فى أى محاولة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالبنك الذى تعمله به وبخاصة ذات الصلة بمجال تطوير المسار الوظيفي.

وفى سبيل تحقيق ذلك فإننا نتوقع مساهمتك الجادة فى هذه الدراسة عن طريق إستيفاء مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة تامة ، علماً بأن كافة البيانات التى سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط ، كما سيتم معالجة هذه البيانات بصورة إجمالية ، ومن ثم فانت غير مطالب بذكر إسمك.

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً ؛؛؛

## الباحث

د. عبد العزيز على مرزوق

السؤال الأول : فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بتطوير المسار الوظيفي ،الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية . ضع علامة (٤) تحت الرقم الذي يحدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق جداً (٥)
١	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمسارى الوظيفي.					
٢	يمكننى الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة فى البنك.					
٣	يسود بينى وبين زملائى شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.					
٤	نحن تشكل مدخلات هامة للخطط التطويرية والتعيينات المستقبلية.					
٥	أعتقد بأن تطوير المسار ينبغى أن يأخذ فى الحسبان الحاجات العائلية والشخصية.					
٦	أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب والترقية فقط وإنما بالرضا أيضاً.					
٧	يرتبط مسارى باستمرار التعلم والتغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمنى والأقدمية الوظيفية.					
٨	أسعى إلى الإستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي فى البنك.					



م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق جداً (٥)
٩	يمنحني تطوير المسار الفرص للمبادأة والإبتكار .					
١٠	توفر بيئة البنك لنا الفرص والمساعدة لإدراك وتشكيل أهداف عملية لمسارى الوظيفى .					
١١	لدى الإستعداد للتطوير والتوجيه الذاتى لمسارى الوظيفى .					
١٢	تعمل إدارة البنك عن دراية وقصد على تطوير المسار الوظيفى للعاملين .					
١٣	يعتبر تطوير المسار الوظيفى جزء من استراتيجية إدارة البنك ككل .					
١٤	يلعب المديرين دوراً رئيسياً فى تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفى للعاملين فى البنك .					
١٥	تتوافر الموضوعية والتكافؤ فى الفرص الخاصة ببرامج الترقية التى تنفذها إدارة البنك .					
١٦	يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى إلى المستويات الأعلى بين الأقدمية والكفاءة .					
١٧	يسهم التدريب فى البنك فى تزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفى .					
١٨	تطبق إدارة البنك سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفى لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفى .					
١٩	توظف إدارة البنك نتائج تقييم أداء العاملين فى عملية تطوير المسار الوظيفى .					

**السؤال الثانى:** فيما يلى مجموعة من العبارات المرتبطة بالرسوخ الوظيفى ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية . ضع علامة ( صح ) تحت الرقم الذى يحدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك .

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق جداً (٥)
١	استخدم مهارتى فى وظيفتى بشكل جيد					
٢	أشعر بتوفيق كبير مع منظمى .					
٣	تساعدنى منظمى على تحقيق أهدافى الشخصية					
٤	تتيح لى وظيفتى قدر كبير من حرية التصرف					

م	العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق جداً (٥)
٥	سوف أحسر كثيراً إذا تركت وظيفتي.					
٦	أعتقد أن فرص استمرار العمل في منظمتي ممتازة					
٧	أنا عضو في مجموعة فعالة.					
٨	أتعاون بشكل فعال مع زملائي في العمل.					
٩	أنتفاعل بشكل إيجابي مع زملائي في العمل.					

مع خالص شكري وتقديري!!!

الباحث