

ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر "دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة"

Career management practices and its impact on enhancing job commitment for higher education institutions officials in Algeria

"A survey study on the departments heads of M'sila University"

ط.د محجوبة بن شهرة¹ ، د. يحي بدرأوي² / ¹ Mahdjouba Benchohra¹ , ² Yahia Badraoui²

¹ جامعة الجلفة، مخبر "MQEMADD" ، m.benchouhra@univ-djelfa.dz

² جامعة الجلفة، مخبر " LPDRS " ، y.badraoui@mail.univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 08 / 06 / 2021

تاريخ القبول: 01 / 06 / 2021

تاريخ الاستلام: 01 / 03 / 2021

ملخص: تهدف الدراسة الى محاولة إكتشاف واقع وتأثير ممارسات إدارة المسار الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى رؤساء أقسام جامعة المسيلة، حيث يتم توزيع الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، على جميع رؤساء أقسام جامعة المسيلة، البالغ عددهم 41 رئيسًا، وتم استرجاع 85.36% كلها قابلة للتحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مفسر إحصائيا بنسبة 57,7% لممارسات إدارة المسار الوظيفي على الالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة. **كلمات مفتاحية:** إدارة المسار الوظيفي، الالتزام الوظيفي، رؤساء الأقسام، جامعة المسيلة. تصنيف JEL: M12, I31, L32

Abstract:

This study aimed to try to discover the reality and impact of career management practices on enhancing job commitment of the departments heads of M'sila University, The questionnaire distributed as a main tool for collecting information of all the departments heads of M'sila University (41 department head), A total of 85.36% were recovered, all subject to analysis.

This study found that a statistically significant effect that was explained by 57.7% of career management practices on enhancing the job commitment of the departments heads of M'sila University.

Keywords: Career Management; Job Commitment; Department Heads; Msila University.

Jel Classification Codes : M12, I31, L32

Résumé :

Cette étude visait à tenter de découvrir la réalité et l'impact des pratiques de gestion de carrière sur le renforcement de l'engagement professionnel des chefs de département de l'Université de M'sila, où un questionnaire diffusé comme principal outil de collecte d'informations de tous les chefs de département de M 'Sila Université, dont 41 têtes, Un total de 85,36% ont été récupérés, tous sujets à analyser.

Cette étude a révélé un effet statistiquement significatif qui s'expliquait par 57,7% des pratiques de gestion de carrière sur le renforcement de l'engagement professionnel des chefs de département de l'Université de M'sila.

Mots-clés : Gestion de Carrière ; Engagement Professionnel ; Chef du Département ; Université de Msila.

Codes de classification de Jel : M12, I31, L32

1. مقدمة :

تلعب الجامعة في دول العالم قاطبة دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية والعلمية والثقافية وذلك من خلال مختلف الوظائف المنوطة بها، من تعليم وبحث علمي تتوخى من خلالها خدمة المجتمع.

تعتبر ادارة المسار الوظيفي من الانشطة الاساسية لتسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة خاصة كانت أو عمومية نظرا لارتباط الحياة الوظيفية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتنظيم المسار الوظيفي لتحقيق الاهداف التنظيمية والفردية، في تقديم الخدمات العمومية وتحقيق الصالح العام من جهة، والتحسين المستمر لوضعية الموظف المادية والاجتماعية من جهة أخرى.

والجامعة كغيرها من المؤسسات العمومية يتوقف تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري المسؤول عن إدارة مختلف أنشطتها، و بغرض تشجيع وتنمية الالتزام الوظيفي لدى مختلف موظفي الجامعة، تمت الاستفادة من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة السلوك الانساني وتطبيقها على عينة من موظفي الجامعة ممن شملتهم الدراسة، ومن بين اهم المواضيع التي تمس التزام الموظف العمومي "كون الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية" الاهتمام بمساره الوظيفي، وذلك لمختلف الممارسات الادارية لسير المسار الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين، لضمان الحصول على الإبداع والتميز، لمواجهة مختلف التغيرات المستمرة في بيئة الجامعة سواء الداخلية أو الخارجية.

1.1. الإشكالية: نظرا للدور القيادي الذي يلعبه رئيس القسم في الجامعة الجزائرية، من إدارته لشؤون القسم فيما يخص الطلبة والأساتذة من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة واجبه البحثي والتدريسي، فهو يعد حجر الاساس في قيادة وادارة الجامعة، التي توزع مهامها على مختلف العمادات، وهذه الأخيرة توزعها على مجموع الأقسام فيها، فيجدر النظر لمختلف المؤثرات التي تحد أو تحفز سلوك رئيس القسم نحو الالتزام الوظيفي بتأدية المهام الموكلة إليه لإظهار التميز في أدائه، فمن واجب هذه الإدارة الاهتمام أكثر برئيس القسم كونه استادا جامعيًا، يجمع بين الإدارة والتدريس من خلال تشجيعه وتدعيمه في مختلف مراحل مساره الوظيفي، لذلك اخترنا ممارسات ادارة المسار الوظيفي كأداة لتشجيع الالتزام الوظيفي لرئيس القسم، واخترنا جامعة المسيلة كنموذج عن الجامعات الجزائرية الأخرى، ومن هنا ينبثق طرح الاشكالية التالية: ما حقيقة ممارسات ادارة المسار الوظيفي التي تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى رؤساء اقسام جامعة المسيلة؟ من الاشكالية الرئيسية نستطيع طرح الأسئلة التالية:

- ما مستوى إدراك رؤساء اقسام جامعة المسيلة لممارسات ادارة المسار الوظيفي بأبعاده (دعم الادارة العليا، دعم ادارة الموارد البشرية: للتدريب؛ للترقية؛ للتحفيز)؟ ما مستوى إدراك رؤساء اقسام جامعة المسيلة للالتزام الوظيفي؟
- ما مستوى إدراك رؤساء اقسام جامعة المسيلة للالتزام الوظيفي؟
- ما أثر ممارسات ادارة المسار الوظيفي بأبعاده (دعم الادارة العليا، دعم ادارة الموارد البشرية: للتدريب؛ للترقية؛ للتحفيز) على تعزيز الالتزام الوظيفي لرؤساء اقسام جامعة المسيلة؟
- للإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: لا تتحلّى جامعة المسيلة بمستوى عالي لممارسات ادارة المسار الوظيفي بأبعاده (دعم الادارة العليا، دعم ادارة الموارد البشرية: للتدريب؛ للترقية؛ للتحفيز) من وجهة نظر رؤساء اقسامها؛
- الفرضية الثانية: لا يتسم رؤساء اقسام جامعة المسيلة بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي؛
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المسار الوظيفي بأبعاده (دعم الإدارة العليا، دعم إدارة الموارد البشرية: للتدريب؛ للترقية؛ للتحفيز) على تعزيز الالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة.
- الفرضية الرابعة: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمتوسطات ممارسات ادارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي لجامعة المسيلة تعزى لمتغيرات "العمر، الرتبة، الأقدمية" لرؤساء الأقسام.

2.1. أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحسين الالتزام الوظيفي لدى رؤساء أقسام جامعة المسيلة، من خلال إبراز الاثر الموجود بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، والذي تنبثق منه عدة أهداف:

- التعرف النظري على ركائز إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي، وإظهار مستوى إدراك رؤساء أقسام جامعة المسيلة لممارسات إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي؛
- إبراز الأثر بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة؛
- إضافة قيمة علمية، يقتدي بها رؤساء الأقسام وإدارة الجامعة، وكذا مؤسسات عمومية أخرى.

3.1. منهج وأداة الدراسة: من أجل الإلمام بأهم جوانب الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الجانب النظري للموضوع، من خلال عرض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وأما في الدراسة الميدانية اعتمدنا على المنهج القياسي الذي يتناسب مع تفسير القيم الكمية الى تعبيرات اقتصادية وإدارية، مع استخدام أداة الاستبيان التي عولجت إحصائها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

4.1. حدود الدراسة: حيث كانت الحدود الموضوعية تتمثل في الأثر بين إدارة المسار الوظيفي بأبعاده (دعم الإدارة العليا، دعم إدارة الموارد البشرية للتدريب؛ الترقية؛ التحفيز) والالتزام الوظيفي، أما الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الميدانية كانت خلال فترة ما بين جانفي ومارس لسنة 2020 لجامعة المسيلة محمد بوضياف، وبالنسبة للحدود البشرية مست جميع رؤساء أقسام جامعة المسيلة.

5.1. الدراسات السابقة: هناك عدة دراسات تناولت موضوعي الدراسة، لذلك سوف نتطرق الى أهمها والأقرب إلى دراستنا، وبذكر الهدف من الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها، ثم نعقب على هذه الدراسات لتسهيل إظهار القيمة المضافة من الدراسة الحالية:

- دراسة صلاح الدين الهيتي (2004): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تنمية المسار الوظيفي بجانبه (تخطيط المسار وإدارة المسار) في رضا العاملين لعدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، وتوصلت الى وجود علاقات ارتباط متوسطة بين المتغيرين؛ ضعف اهتمام الجامعات بتنمية المسار الوظيفي مع وجود مستوى إدراك متوسط لإدارة المسار الوظيفي؛ وهناك ضعفا في دعم الإدارة العليا، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية تطوير المسار الوظيفي سواء تخطيط المسار او إدارة المسار.
- دراسة عقبة وفستس وايشي "Agba, Festus, & Ushie" (2010): هدفت الدراسة الى وجود العلاقة بين التطوير الوظيفي المتمثل في ابعاد دعم الادارة العليا (التقدم الوظيفي، تقديم المشورة المهنية، توفير الفرص) وبين التزام الموظف في المجال الصناعي للمنظمات في كالبار "نيجيريا" شركة "Niger Mills PLC"، وتم التوصل الى وجود أثر كبير لدعم الادارة العليا (التقدم، المشورة، الفرص) على التزام الموظف بالشركة، واوصت الدراسة بضرورة اعتماد برنامج شامل للتطوير الوظيفي من قبل الشركة.
- دراسة رون وماري "Ronn & Maria" (2010): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي الفعال، وبيان دور الاختلافات الفردية في هذه العلاقة، وأشارت الدراسة إلى أن تصورات العاملين عن إدارة مساراتهم الوظيفية في المنظمة تختلف فيما إذا كانت هذه الأنشطة داخلية أو خارجية، حيث عبر أفراد العينة عن مستويات عالية من إدارة المسار الوظيفي، قابلها مستويات متزايدة من الالتزام الوظيفي.
- دراسة فوزية بنت علي (2014): هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بالسعودي لعمال "جامعتي أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز"، استخدمت الدراسة أدوات الاستبيان والمقابلة، وأهم ما توصلت إليه أن درجة إدارة وتنمية المسار الوظيفي في الجامعتين تأخذ درجة متوسطة الأهمية، والشيء نفسه لمتغير الميزة التنافسية.

- دراسة أبو الروس وحنونة(2015): هدفت الدراسة الى اظهار مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى تأثير الالتزام الوظيفي بالعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة)، وظهرت الدراسة بشكل عام مستوى عال من الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بغزة، كما قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على ادخال ادبيات الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات المدروسة: العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعملي لموظفيها عن طريق تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل.
- دراسة عزمان إسماعيل وآخرون "Azman , Nurrul , Abd Hair , Nazatul , & Yusof" (2015): هدفت الدراسة الى اظهار الروابط بين تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار، ادارة المسار الوظيفي) كمتغيرات مستقلة، والاحتياجات الوظيفية كمتغير وسيط، وبين النتائج الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي) "دراسة حالة ذات توجه عسكري مؤسسة التعليم العالي في ماليزيا"، ومن اهم النتائج المتوصل اليها هي اثبات فرضية وجود ارتباط ايجابي بين ادارة المسار الوظيفي وبين الالتزام الوظيفي لموظفي الجامعة، واهم ما اوصت به الدراسة هو وضع دراسات تمس ابعاد هذه المتغيرات كي يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة.
- دراسة خليفة وفيان "Khulida & Fee-Yean" (2015): هدفت الدراسة الى فحص علاقة التأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، التطوير، التعويض، الترقية) في تعزيز الالتزام الوظيفي بشركة متعددة الجنسيات في ماليزيا، وأشارت نتائج الانحدار ان التعويض والتدريب والتنمية لها تأثير كبير لتعزيز الالتزام الوظيفي، والتعويض اهم عامل ثم التدريب ثم التطوير، واوصت على ضرورة الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية الأخرى ومراجعتها.
- دراسة حسيبة طالب (2018): هدفت هذه الدراسة لبحث أثر تنمية المسار الوظيفي بأبعاده (الترقية، تدوير الأعمال، التدريب، الاثراء الوظيفي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المعروفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى عينة من عمال شركة سونلغاز الأغواط، أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمتغير تنمية المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي؛ وأوصت الدراسة بتبني أبعاد تنمية المسار الوظيفي ضمن استراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة الى تعزيز الالتزام التنظيمي بتوفير الظروف الملائمة له.

التعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية

نلاحظ ان هناك اهتماما بحثيا واضحا لموضوعي الدراسة "ممارسات إدارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي"، إذ كانت بعض الدراسات قد تناولت احد المتغيرين دون الآخر كدراسة: أبو الروس وحنونة(2015)، او بحثت مدى ترابط احدهما بمتغيرات أخرى مثل دراسة صلاح الدين الهيتي(2004)، دراسة فوزية بنت علي(2014)، او بين أحد ابعاد المتغيرين مع المتغير الآخر كدراسة: عقبة وفتيس وايشي(2010)؛ خليفة وفيان(2015)؛ حسيبة(2018)، ونجد دراسات تناولت الاثر بين المتغيرين ولكن الدراسات كانت في غير مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة: رون وماري(2010)؛ عبد المنعم وأسامة (2012)، وهذا يوضح انه يوجد شحاً في دراسة العلاقة بين المتغيرين في مؤسسات التعليم العالي، غير ان دراسة عزمان إسماعيل وآخرون (2015) مست متغيري دراستنا ولكن بصفة عامة دون دراسة ابعادهما، وكانت الدراسة في مؤسسة التعليم العالي بماليزيا ولكن العينة مست الموظفين الإداريين ككل.

ما يميز الدراسة الحالية انها الوحيدة (على حد علم الباحثين) والتي درست الأثر بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي بأبعاده الأربعة (دعم الإدارة العليا، التدريب، الترقية، التحفيز) على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، غير انه تم الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي: الاستعراض النظري لمتغيرات الدراسة؛ تسهيل عملية تحديد الأداة المناسبة لجمع المعلومات وتطويرها حسب الدراسة الحالية؛ مناقشة نتائج الدراسة الحالية؛ ومقارنتها بنتائج تلك الدراسات.

2. ممارسات إدارة المسار الوظيفي

ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي وتطويره ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل الذي طور مفهوم المسار الوظيفي وتبلور مفهوم العقد بين العامل والمنظمة. (معاد ، 2014، صفحة 19)

1.2 مفهوم المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تطرقت لشرح المسار الوظيفي "carrer path" فمنهم:

- يرى "Hall" بأن المسار الوظيفي مجموعة الممارسات الوظيفية خلال مراحل حياة الموظف الوظيفية التي تحقق أهداف المنظمة مع الفرد فعرفه بأنه " تتابع من التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"

- عرف "Christopher" المسار الوظيفي بأنه "عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية". (أرزي ، 2013، صفحة 14)

- كما عرف بأنه: مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الموظف خلال حياته العملية، ويحتوي مفهوم المسار الوظيفي عدة معاني منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية كالحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة، أو تحقيق ذات أو غيرها من المكاسب التي تتزامن مع التقدم الوظيفي (ناقية و حسين، 2019، صفحة 16).

وهذا المسار الوظيفي عبارة عن الحياة الوظيفية التي يمر بها الموظف ويكسب بها مهارات وخبرات لتحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، تبعا لإمكانيات الموظف والمنظمة، فيخطط الفرد لمساره الوظيفي "Career Planning"، وتدير المنظمة هذا المسار "Career Management" فيتحصل الموظف على مكاسب مادية أو معنوية بتقدمه الوظيفي من مستوى أقل إلى مستوى أعلى.

2.2 ضرورة ادارة المسار الوظيفي

المتعمن في تعريف المسار الوظيفي يتوصل بأنه سلسلة من الخبرات والمهارات والمواقع الوظيفية التي يكتسبها العامل خلال حياته الوظيفية، فلا بد من تنظيم هذه الخبرات والمهارات والوظائف والتحكم بها ليحني العامل منها أفضل النتائج، فكما تعددت وجهات النظر في إيجاد تعريف للمسار الوظيفي كذلك تعددت وجهات النظر في تعريف إدارة المسار الوظيفي، نورد أهمها:

- فحسب " Dessler " يرى أن إدارة المسار الوظيفي عملية تقود العاملين لفهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أحسن، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر. (Dessler, 2005, p. 384)

- يرى " Armstrong ": بأنها عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد. (Armstrong, 2009, p. 591)

- أما " Ronn " اعتبرها عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكينهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية (Ronn, 2010, p. 13).

ومنه ادارة المسار الوظيفي: تعتبر عملية توجه الموظفين نحو فهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم واهتماماتهم بإرشادهم وتوفير الفرص لهم نحو الاستخدام الفعال لهذه القدرات والمواهب والاهتمامات لتحقيق التقدم في مساراتهم الوظيفية، مع سهر خبراء الموارد البشرية من توفير الأدوات اللازمة لتلبية حاجات الموظفين الوظيفية من أجل تعديل سلوكهم تجاه المنظمة.

3.2 أبعاد إدارة المسار الوظيفي

تتبع ادارة المؤسسات سواء العمومية او الخاصة التي تسعى إلى الارتقاء بمؤسساتها بدعم موظفيها من خلال ممارسة

نشاطات استراتيجية للإدارة العليا وادارة الموارد البشرية لديها: (فوزية بنت علي، 2014؛ صلاح الدين، 2004)

■ دعم الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا بنشر المعلومات عن الفرص الوظيفية بشفافية، مع إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية، حيث ان الارشاد يحدد انسب الفرص لتحديد ما يتلاءم مع قدرات ومهارات الموظفين داخل

المنظمة، بتوفير ما يحتاج اليه العاملين من معلومات عن فرص الترقى في مختلف الوظائف والاقتراحات اللازمة لذلك، كما تقوم بتصميم مسارات الترقى لكل وظيفة او مجموعة من الوظائف لإتاحة فرصة مناسبة للتقدم. (أرزي ، 2013، الصفحات 49-51)

■ دعم ادارة الموارد البشرية: ممارسات ادارة الموارد البشرية تعمل على تطوير المعرفة والمهارات الفردية والسلوكية لكل موظف بالمؤسسة، وترتبط هذه الممارسات بالمنهج التنظيمي السائد، وكذا بالمتطلبات التي يحتاجها هذا الموظف للرفع من ادائه الوظيفي، ومن بين أهم الممارسات التي تعتمدها المؤسسة ما يلي:

- التدريب: يعد التدريب مسؤولية ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواءً بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلزم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) وحركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد (صلاح الدين، 2004، صفحة 11)، حيث عرفه " Flippo " في كتابه (مبادئ إدارة الأفراد): "أن التدريب عملية تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات للأداء وتنفيذ عمل معين " (Flippo, 1976, p. 3)، كما عرفه " Locod " بأنه تطور مهني في المقام الأول لفترة قصيرة تهدف إلى تحسين الأداء أو تطوير اختصاص معين، كما أنه أداة لبناء القدرات لترجم لزيادة الانتاج وتحسين القدرة الانتاجية للموارد البشرية، وأيضا يتيح للموظفين إدراك إمكاناتهم الكاملة" (AHMED , 2015, p. 15)

عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية والمستجدة، كما يحسن خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها، مما ينعكس على صورة علاقتها جيدة بين المؤسسة وعملائها كما يحقق الاستقرار الوظيفي لمختلف الموظفين.

فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن ويؤدي الى زيادة رضا الإدارة عن انتاجه فيدفعها ذلك الى مكافئته، وهذا يحفز العمال لرضاهم عن المؤسسة فيقلل من احتمال تركهم العمل والانتقال الى مؤسسة أخرى. (براج، 2020، صفحة 694)

كما فرض المشرع الجزائري على إدارة الموارد البشرية تنظيم دورات تدريبية بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته الوظيفية وتأهيله لمهام جديدة، أما شروط الالتحاق بالتدريب (التكوين) وتنظيمه يكون عن طريق التنظيم (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2006، صفحة 10)، اذن ترك المشرع الجزائري للمؤسسة العمومية طريقة التدريب وتنظيمه.

- الترقية: تعبر الترقية عن انتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي أفضل، مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطاءه واجتهاده تجاه المنظمة، ويجب أن تكون خطط الترقية واضحة وقرارات الترقية على أساس احتياجات المنظمة بطريقة واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية. (معاذ ، 2014، صفحة 29)

حيث نظم الامر 03-06 الترقية في المواد من 106 الى 110 لتبيين كيفية الترقية في الدرجة والرتبة الخاصة بالموظف العام، لتحقيق أغراض عديدة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق رفاه مالي زائد على ما كان يتلقاه، وبالتالي زيادة كفاءة الموظفين وهو ما يحقق مبدءاً استمرارية المرفق العام (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2006، الصفحات 10-11).

- التحفيز: يعبر التحفيز على عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، كما تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة. (معاذ ، 2014، صفحة 30)

كما تطرق المشرع الجزائري في الامر 03-06 للتحفيز المعنوي من خلال المادة 112-113 بأنه يكون التحفيز المعنوي في شكل شهادات وأوسمة أو ميداليات استحقاق لذوي الأداء المتميز، لقيامهم بمجهودات استثنائية وأثبتوا جدارتهم اثناء تأديتهم

لنشاطهم الوظيفي، أما التحفيز المادي اهمه راتب الموظف في المواد 114-126 العطل مدفوعة الأجر المادة 194-206، كل هذه القوانين تدفع الفرد نحو الترقية إذا كان موظف وتستقطب الأفراد غير الموظفين. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2006)

3. الالتزام الوظيفي وتأثره بممارسات ادارة المسار الوظيفي

1.3 الالتزام الوظيفي

ظهر الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي، فقد بدأ منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، تحديدا بدايات (1950)، كون له أثر كبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والألمانية، حيث يعتبر الالتزام الوظيفي للعاملين شيء مقدس، ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمنظماتهم. (مدرس ، 2010، صفحة 177)

وتظهر أهمية الالتزام الوظيفي على المستوى الفردي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن غياب العاملين، وأيضا يؤثر على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام الوظيفي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين. (سامي علي و سامي إبراهيم ، 2009، صفحة 11)

وتعددت تلك التعريفات التي تطرقت للالتزام الوظيفي من قبل الباحثين أهمها:

- يعتبر "Sheldon" من أوائل من عرفوا الإلتزام الوظيفي فعرّفه بأنه "تقييم الموظف الإيجابي لمنظّمته وتفانيه في العمل لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها" (Sheldon, 1971)
- أما حسب "Allen & Meyer" الذين يريا بأنه عبارة عن "القوة النسبية لتحديد هوية الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها" (Allen & Meyer, 1990, p. 2)
- عرفه العساف (2006) بأنه "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة" (محمد و راتب ، 2014، صفحة 497)
- أما "سلوى اقبال" ذكرت بأن الإلتزام الوظيفي عرف بعدة طرق مختلفة: يمكن أن يكون قوة التوازن التي تعمل على الحفاظ وتحفيز الاتجاه السلوكي للموظف داخل المؤسسة، أو قوة مهذبة تتطلب من الشخص أن يكرم مؤسسته، أو تحديد قوة الفرد والارتباط الفيسيولوجي الذي يشعر به الشخص في منظّمته. (Salwa , Sheikh , & Muhammad , 2014, p. 2415)
- ومنه الإلتزام الوظيفي: عبارة عن درجة قوة ارتباط الموظف أو المسؤول بالمنظمة التي يعمل بها جراء مختلف الممارسات التنظيمية المقدمة له من المنظمة لإحداث التوازن بينهما، من أجل مواجهة مختلف التغيرات في بيئة الأعمال.

2.3 أبعاد الإلتزام الوظيفي:

هناك عدة نماذج للإلتزام الوظيفي في تقسيم أبعاده، من أكثر النماذج استعمالا نجد نموذج ماير وألن "Allen & Meyer" وهو التقسيم الذي أختارناه في هذه الدراسة، والتي إعتمدت ثلاث أبعاد للإلتزام الوظيفي " الإلتزام الشعوري، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام الأخلاقي" وهي كالتالي: (Allen & Meyer, 1990) ؛ (محمد و راتب ، 2014، صفحة 499)؛ (Smeenk, Eisinga, & Teelken, 2006, pp. 2035–2054)

- الإلتزام العاطفي (الشعوري): **Affective commitment** ويعني درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات، ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من المتابعة والإشراف؛

- الالتزام الاستمراري: **Continuance commitment** ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد، وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المنظمة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرار بترك المنظمة، والعمل لدى جهات أخرى؛
- الالتزام الاخلاقي (المعياري): **Normative commitment** وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.

3.3 علاقة ممارسات إدارة المسار الوظيفي بالالتزام الوظيفي

- أكد الباحثين على وجود علاقة تأثيرية كبيرة بين مختلف ممارسات إدارة المسار الوظيفي للمنظمة سواء التعليمية أو غيرها بالالتزام الوظيفي للموظفين أهمها:
- إذا كان الموظفون يرون أن المنظمة تقدر مساهمتهم بدعم احتياجاتهم التنموية، فقد يكونون أكثر التزاما بعملهم (Khulida & Fee-Yean, 2015, p. 239)؛
 - إذا كانت أنظمة الإدارة الوظيفية "الإدارة العليا" تقدم المشورة والمساعدة للموظفين فإنها تقودهم إلى البقاء ملتزمين مع مؤسستهم (Sharjeel & Saba, 2013, p. 159)؛
 - عندما تظهر الإدارة مصلحة الموظفين في تنمية مساهمهم الوظيفي، بالضرورة ترتفع الإنتاجية والالتزام بالأهداف التنظيمية (Agba, Festus, & Ushie, 2010, p. 106)؛
 - كفاءة المسؤولين في إدارة البرامج المخططة ضمن الاحتياجات الوظيفية لتقدم أفضل في المسار الوظيفي ستؤدي بالموظفين إلى تعزيز النتائج الوظيفية وخاصة الإلتزام الوظيفي (Azman, Nurul, Abd Hair, Nazatul, & Yusof, 2015, pp. 97-98)؛
 - عدم كفاية تدريب الموظفين في المؤسسات، ونظام المكافأة لهم في الدولة والترقيات، سيقبل من حماسهم في وظائفهم، وهذا يمكن أن يؤثر على معنوياتهم وموقفهم من العمل والالتزام لذلك؛
 - إن خطة المكافآت الجيدة للعاملين تحفزهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل، وهذا يعزز الإلتزام، والطريقة التي يتم بها توفير خدمات الدعم في المؤسسات وإدارتها يمكن أن تؤثر في مشاعر الموظفين وإهتمامهم بوظيفتهم وإلتزامهم. (Ifediorah & Okaforcha, 2019, p. 158)
- كل هذا يوضح أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المسار الوظيفي بدعم من الإدارة العليا أو دعم إدارة الموارد البشرية سواء من تدريب أو ترقية أو تحفيز للموظف عموما بالمؤسسة، من أجل نيل إلتزامه الأخلاقي الاستمراري وكذا الشعوري، فما بالك بالمسؤول الذي يسهر ليل نهار على نجاح المؤسسة في بيئة مليئة بالمنافسة.

4. تحليل النتائج:

- أثبتت الدراسة النظرية على وجود تأثير واضح لممارسات إدارة المسار الوظيفي على الإلتزام الوظيفي للموظفين بالمؤسسة، لذا سوف نختبر هذا التأثير في المؤسسة العمومية بالجزائر، وبالذات مؤسسة التعليم العالي-جامعة المسيلة-، كونها من الجامعات المتميزة وذات المراتب الأولى في الوطن
- #### 1.4 اجراءات وأساليب معالجة بيانات الدراسة الميدانية
- هنا سوف يتم التطرق إلى الإجراءات أو الخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة وثباتها:
- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الأقسام بجامعة المسيلة محمد بوضياف، البالغ عددهم 41 رئيس قسم من 7 كليات مقسمة بين التخصصات العلمية والأدبية، وقد استرجعت 35 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 85,36% وهي نسبة كافية لتمثيل المجتمع المدروس.

- بناء أداة الدراسة وقياس ثباتها: اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي للدراسة التطبيقية بعد الكتب والمجلات والمذكرات كمصادر ثانوية، حيث تضمنت استمارة الاستبيان على قسمين، حيث القسم الأول: يتكون من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة، الأقدمية)، أما القسم الثاني: يتكون من محورين ب 34 فقرة، حيث 20 سؤالاً للمحور الأول والمتمثل في المتغير المستقل "ممارسات إدارة المسار الوظيفي"، بأبعاده الأربعة (دعم الإدارة العليا، دعم إدارة الموارد البشرية للتدريب؛ الترقية؛ التحفيز)، أما المحور الثاني المتمثل في المتغير التابع "الإلتزام الوظيفي" بأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري، الاستمراري، الأخلاقي) يتكون من 14 فقرة، مع اعتماد سلم ليكرت الثلاثي بخياراته "موافق، محايد، غير موافق" لكل عبارة.

- معالجة البيانات: بغرض تحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار 22، فبعد ترميز البيانات وإدخالها تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وتتمثل هذه الاختبارات في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Regression): الاعتماد على اختبار F وT للإندجار الخطي المتعدد، وهذا لاختبار الفرضية الثالثة الرئيسية وفروعها؛
- تحليل عينتين مستقلتين (Mann-Whitney Test، Student Test)، تحليل أكثر من عينتين مستقلتين (Kruskal Wallis Test)، وهذا لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة؛
- ثبات وصدق أداة الدراسة: للتأكد من صحة ومصداقية أداة الاستبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين وأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وكذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، ومعامل الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات والنتائج كما يلي:

الجدول 1: معاملات الثبات لأداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول "إدارة المسار الوظيفي"	20	0,796	0,892
المحور الثاني "الالتزام الوظيفي"	14	0,623	0,789
المحاور ككل	34	0,839	0,915

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغ معدلات محصورة بين (0,62 و 0,83) وهي قيم تفوق 0,60، مما يدل على ثبات الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة، أما معامل الصدق الذاتي فبدوره كان مرتفعاً في جميع المحاور مما يؤكد على صدق أداة الدراسة، وبهذا نكون على ثقة من صلاحية الاستبانة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات الموضوعية.

2.4 عرض وتحليل بيانات الدراسة

سوف يتم وصف الخصائص الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، الرتبة، الأقدمية)، باستعمال النسب المئوية والتكرارات لفئات كل عامل لأفراد العينة المتمثلة في رؤساء أقسام جامعة المسيلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 2: معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	35	100
	انثى	0	0
العمر	اقل من 35 سنة	13	37,1

54,3	19	من 35 إلى 50 سنة	
8,6	3	أكبر من 50 سنة	
14,3	5	أستاذ مساعد	الرتبة
14,3	5	أستاذ محاضر ب	
60	21	تأهيل جامعي	
11,4	4	درجة الأستاذية	
57,1	20	أقل من 3 سنوات	الأقدمية
14,3	5	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	
28,6	10	أكثر من 5 سنوات	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من الجدول اعلاه يلاحظ أن كل العينة المدروسة من فئة الذكور بنسبة 100%، وهذا راجع لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الذي يتطلب استمرارية الحضور ومجهود فكري كبير، لذلك تفضل الادارة تعيين الأساتذة الذكور بدل فئة الأساتذة من الاناث، كون هذه الفئة لا تفضل الترقية بتولي مسؤوليات اضافية، وخاصة المتزوجة لكثرة مسؤولياتها وتكتفي فقط بالتدريس والنشر والبحث العلمي للترقي في مناصب أكبر.

أما بالنسبة لفئة العمر فقد كانت أكبر نسبة لفئة الأساتذة من 35 إلى 50 سنة بنسبة 54,3% كون تحليلهم بالخبرة والدراية اللازمة لمختلف مهام ومسؤوليات رئيس القسم وتطلعهم لكسب المال أكثر عند الترقية، بينما نجد نسبة أعمار الفئة الأقل من 35 سنة أقل وتبلغ 37,1% لعل هؤلاء الأساتذة يريدون اكتساب الخبرة أكثر والادارة تختارهم لعدم وجود أساتذة يريدون تولي هذه المسؤولية، بينما نجد فئة الاعمار الاكبر من 50 سنة تحتل النسبة الأقل 8,6% وذلك يرجع إلى إعطاء الادارة الفرصة للأساتذة الآخرين لتسهيل عملية الترقى كون أغلبهم بدرجة الأستاذية لا يحتاجون إلى المنصب أو أن الادارة تحتاجهم ولكن هم يتخلون عن هذه المسؤولية لعدم استفادتهم منها.

أما بالنسبة لمتغير الرتبة نجد فئة التأهيل الجامعي أي أستاذ محاضر ذات النسبة الأكبر بنسبة 60%، هذا يرجع إلى شغفهم إلى أخذ درجة الأستاذية وتوفير الخبرة لديهم فتعينهم الادارة لإعطائهم الفرصة في الترقى، بينما نجد فئة الأستاذ المساعد والاساذ المحاضر (ب) ذات نسب أقل ومتساوية فيما بينها بنسبة 14,3% كون الادارة على دراية بأن أكثرها غارقة في التدريس وفي الطور التمهيدي لأخذ الخبرة الأولية لمختلف المهام والمسؤوليات لرئيس القسم، كما نجد فئة درجة الأستاذية النسبة الأقل من الرتب الأخرى بنسبة 11,4% وهو نفس التفسير لفئة الأعمار الأكبر من 50 سنة في الغالب.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فنجد الفئة العاملة بأقل من 3 سنوات هي الأكبر بنسبة 57,1% يدل على ان الادارة تقدم الفرصة لجميع الاساتذة لتولي مسؤولية رئيس القسم كما ان الاساتذة يتولون هذه المسؤولية من أجل الترقية ليس حبا في المنصب، بينما نجد فئة الأساتذة الأكثر من 5 سنوات اقل وتبلغ 28,6% يرجع إلى ان الادارة لم تجد ذوي الخبرة والكفاءة الكافية لتولي هذه المسؤولية وهم يبقون في المنصب للارتقاء بالجامعة بينما الاساتذة الآخرين يعزفون عنها لوجود كثرة الضغوطات الادارية مقارنة بالتدريس ولعل هذا ما جعل جامعة المسيلة من الأوائل في التصنيف في السنوات الأخيرة مقارنة مع الجامعات الجزائرية، ونجد اقل نسبة من سنوات الاقدمية هي من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 14,3% يرجع إلى ان اغلبية الاساتذة يتولون المنصب من اجل الترقية ثم يحجمون عنه.

3.4. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية

لغرض معرفة نوع الاختبار المتبع في فرضيات الفروق (معلمية او اللامعلمية)، فإنه يتم اولا اختبار طبيعة التوزيع للمتغير التابع "الالتزام الوظيفي" والمتغير المستقل "ممارسات إدارة المسار الوظيفي" كل على حدة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الرتبة، الاقدمية)، مع استثناء متغير (الجنس) كون كل العينة المدروسة من رؤساء الأقسام (ذكور) فهو متغير متحيز، وبالاعتماد على اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk كون العينة اقل من 50 في كل فئة، وبمقارنة قيمة مستوى الدلالة

sig المحسوبة في الجدول وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة والمقدرة بـ (sig=0.05)، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة في كل الفئات أو أحدها أقل من 0.05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهنا يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية في اختبار الفرضيات، والعكس إذا كان مستوى الدلالة في كل الفئات أكثر من 0,05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهنا يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الرتبة، الأقدمية)

المتغيرات	الفئات	df	الالتزام الوظيفي		ادارة المسار الوظيفي		اختبار العينة
			Sig(t)	نوع التوزيع	Sig(t)	نوع التوزيع	
العمر	أقل من 35 سنة	13	0,010	لا تتبع	0,010	لا تتبع	Kruskal Wallis Test
	من 35 إلى 50 سنة	19	0,013	التوزيع	0,070	التوزيع	
	أكثر من 50 سنة	3	0,00	الطبع	0,000	الطبع	
الرتبة	أستاذ مساعد	5	0,000	لا تتبع	0,006	لا تتبع	Kruskal Wallis Test
	أستاذ محاضر ب	5	0,006	التوزيع	0,006	التوزيع	
	تأهيل جامعي	21	0,023	الطبيعي	0,012	الطبيعي	
	درجة الأستاذية	4	0,024	الطبع	0,024	الطبع	
الاقدمية	أقل من 3 سنوات	20	0,000	لا تتبع	0,147	لا تتبع	Kruskal Wallis Test
	من 3 إلى 5 سنوات	5	0,006	التوزيع	0,006	التوزيع	
	أكثر من 5 سنوات	10	0,001	الطبع	0,089	الطبع	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة لمتغير (الالتزام الوظيفي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الرتبة، الأقدمية) كلها جاءت أقل من (0,05)، مما يستوجب إتباع التوزيع غير الطبيعي، ونفس الشيء بالنسبة للمتغير المستقل (ادارة المسار الوظيفي) نجد قيم مستوى الدلالة الاقل من (0,05) في كل من الفئات للمتغيرات الديمغرافية هي الأكثر، وبالتالي يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية، ونجد ان كل من هذه المتغيرات الديمغرافية ذات فئات أكثر من عینتين مستقلتين، وهذا يتم اعتماد اختبار كروسكال وليز (Kruskal Wallis) لاختبار مختلف فرضيات الفروق للمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) وكذا المستقل (إدارة المسار الوظيفي) التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

4.4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على إشكالية الدراسة ومختلف التساؤلات، فكل اختبار فرضية يجيبنا عن تساؤل، وهذه الفرضيات تنقسم إلى فرضيات درجة الادراك، فرضيات علاقة الأثر، وكانت بالشكل التالي:

- عرض وتفسير مستوى إدراك أفراد العينة نحو متغيرات وأبعاد الدراسة: هنا سوف يتم قياس اتجاهات أفراد العينة المدروسة من خلال عرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً، بالتركيز على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي ستساهم في معالجة إشكالية الدراسة للتحقق من الفرضية الأولى والثانية، وذلك للتعرف على إستجابات الأفراد وأرائهم تجاه درجة إهتمامهم وموافقهم لمتغيري الدراسة وابعادهما، فقد كانت الدرجة النسبية لآراء أفراد العينة بتصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى: طول الفئات للمتغيرين "ممارسات إدارة المسار الوظيفي" [1,00- 1,67] منخفضة، [1,68- 2,35] متوسطة، [2,36- 3,00] عالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 4: اتجاهات رؤساء الاقسام لمتغيري وأبعاد الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ممارسات إدارة المسار الوظيفي	1,788	0,355	متوسطة
دعم الادارة العليا	1,857	0,462	متوسطة
دعم ادارة الموارد البشرية	1,771	0,394	متوسطة

التدريب	1,468	0,559	منخفضة
الترقية	1,800	0,488	متوسطة
التحفيز	1,971	0,387	متوسطة
الالتزام الوظيفي	2,813	0,326	عالية
الالتزام الشعوري	2,812	0,450	عالية
الالتزام الاستمراري	1,850	0,505	متوسطة
الالتزام الأخلاقي	2,901	0,516	عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

مما يمكن ملاحظته في الجدول أعلاه أن مستوى متوسط إستجابات أفراد العينة للمتغير المستقل "إدارة المسار الوظيفي" قد أخذت درجة متوسطة، أي يوجد اهتمام متوسط لممارسات ادارة المسار الوظيفي في جامعة المسيلة حسب استجابات رؤساء اقسامها، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1,788) وهي قيمة تقع ضمن فئة [1.68-2.35]، وإنحراف بقيمة (0,35) يدل على وجود تباين ضعيف بين إجابات أفراد العينة، وهذا راجع إلى الإهتمام المتوسط للإدارة العليا وكذا للتحفيز والترقية وضعف الاهتمام لعملية التدريب: حيث بلغ كل من بعد دعم الإدارة العليا ودعم إدارة الموارد البشرية قيمة متوسطة تقع ضمن فئة [1.68-2.35]، وبلغت عمليتي الترقية والتحفيز المدعمة من إدارة الموارد البشرية قيمة تقع ضمن نفس الفئة بمتوسط حسابي على التوالي (1,80)، (1,97)، غير أن عملية التدريب تلقى استجابة ضعيفة بمتوسط حسابي (1,46) والذي يقع ضمن الفئة المنخفضة [1.00-1.67].

كما نلاحظ من الجدول أن مستوى متوسط استجابات أفراد العينة للمتغير التابع "الالتزام الوظيفي" أخذت درجة عالية، بمتوسط حسابي قيمته (2,813) وهي قيمة تقع ضمن فئة [2.36-3.00]، وإنحراف بقيمة (0,32) تدل على وجود تباين ضعيف بين إجابات افراد العينة، وهذا يدل على أن رؤساء اقسام جامعة المسيلة يتحلون بالالتزام وظيفي عالي في جامعتهم سواء مهنتهم كرؤساء أقسام أو كأساتذة، وذلك راجع الى القيم العالية في الالتزام الشعوري و الالتزام الأخلاقي، حيث بلغت قيم بعدي (الالتزام الشعوري) و(الالتزام الأخلاقي) قيمة عالية تقع ضمن نفس الفئة بمتوسط حسابي على التوالي (2,81)، (2,901)، غير أن بعد (الالتزام الاستمراري) يلقي استجابة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (1,85) ضمن الفئة المتوسطة [1.68-2,35]، مما يدل على أن رؤساء الأقسام يرغبون في الرفع من التشجيع للاستمرار في وظيفتهم، غير أنهم يولون حبا إتجاهها ويتحلون بقيم أخلاقية لتأدية مهامهم.

ومنه حسب تحليل البيانات أعلاه يتضح أن مستوى إدراك رؤساء أقسام جامعة المسيلة لممارسات إدارة المسار الوظيفي يأخذ مستوى متوسط، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية الأولى القائلة " لا تتحلى جامعة المسيلة بمستوى عالي لممارسات إدارة المسار الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامها"، كما أن مستوى إدراك رؤساء الاقسام بجامعة المسيلة للمتغير التابع يأخذ درجة عالية ومرتفعة، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة الثانية القائلة "يتسم رؤساء أقسام جامعة المسيلة بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي".

- اختبار فرضيات علاقة الأثر المتغيري وأبعاد الدراسة

من أجل اختبار صحة "الفرضية الثالثة"، تم الاعتماد على إختبار الانحدار الخطي المتعدد المتعلق بإيجاد علاقة الأثر بين "ممارسات إدارة المسار الوظيفي" بأبعاده الأربعة "دعم الإدارة العليا، دعم إدارة الموارد البشرية للتدريب؛ الترقية؛ التحفيز" والمتغير التابع "الالتزام الوظيفي" التي ترنو إليها الدراسة الحالية، وقبل ذلك يجب التأكد من صلاحية النموذج بين المتغيرين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 5: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	R ²	F	Sig(F)
الانحدار	4	2,086	0,525	0,76	0,577	10,22	0.000*
الخطأ	30	1,530	0,051				
المجموع	34	3,616					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $F=10.22$ موجب ومستوى المعنوية $\text{Sig}(F)=0.00$ أقل من مستوى المعنوية المفروض (0,05) أي أن النموذج ككل له دلالة معنوية وصالح لاختبار فرضيات الأثر لممارسات إدارة المسار الوظيفي بأبعاده الأربعة على الالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة.

كما نلاحظ ان معامل الارتباط $R=0.76$ بين أبعاد ممارسات إدارة المسار الوظيفي وبين الالتزام الوظيفي وهي قيمة تدل على وجود علاقة قوية وطردية بين المتغيرين لرؤساء أقسام جامعة المسيلة، كما نجد أن معامل التحديد $R^2=0.577$ الذي يبين أن درجة التغير في الالتزام الوظيفي المرتبطة بمختلف ممارسات ادارة المسار الوظيفي مفسرة بنسبة 57,7%. حيث تبقى نسبة 43,3% ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو ضمن متغيرات أخرى.

وبعد أن تم إثبات صلاحية النموذج وجودته إحصائيا، ندرس الأثر بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي وبين الالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول 6: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات	المقدرات (B)	(T) المحسوبة	Sig(T)
الثابت	B ₀	2.459	0.000*
الادارة العليا	B ₁	0.337	0.001
التدريب	B ₂	0.108	0.243
الترقية	B ₃	0.188	0.125
التحفيز	B ₄	0.278	0.043
ادارة المسار الوظيفي (T الجدولية = 1,881)	B	0.56	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من الجدول أعلاه نستطيع إختبار معالم النموذج للمتغيرات لإظهار علاقة الأثر، وذلك بإستخراج معادلة الإنحدار من الجدول، وهي على الشكل التالي:

$$Y_i = 2,459 + 0,337X_1 + 0,278X_4$$

• يلاحظ أن القيمة الثابتة $B_0=2,45$ وهي قيمة موجبة مقبولة اقتصاديا، تعبر عن قيمة الالتزام الوظيفي (Y) غير المرتبطة بأبعاد ممارسات ادارة المسار الوظيفي (دعم الادارة العليا X₁، التدريب X₂، الترقية X₃، التحفيز X₄)، كما نلاحظ انه اذا زادت قيمة كل من بعد (دعم الادارة العليا) و(دعم ادارة الموارد البشرية لعملية التحفيز) لرؤساء الاقسام بوحدة واحدة فإنه يرتفع التزامهم الوظيفي على التوالي بقيمة (B₁=0,337) و (B₄=0,278) وحدة، وهما قيمتان مقبولتان اقتصاديا كونهما موجبتان، بالإضافة أنه قيمة مستوى الدلالة على التوالي (sigX₁=0.001) و (Sigx₄=0.043) اقل من قيمة مستوى المعنوية المفروضة ($\alpha \leq 0,05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لديهما تبلغ (3,816) و (2,111) وهي قيم أكبر من قيمة T الجدولية (1,881)

وحدة، وهذا ما يفسر أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0,05$) لبعدي (دعم الإدارة العليا، عملية التحفيز) على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة".

• اما بالنسبة لبعدي عملية التدريب فإن قيمة التغير سالبة ($B2 = -0,108$)، أي انها غير مقبولة اقتصاديا وهذا ما يؤكد الدرجة المنخفضة لمستوى إدراك رؤساء الأقسام لهذا البعد، وأيضا يأخذ مستوى دلالة بقيمة ($\text{Sig}X2 = 0,243$) وهي قيمة أكبر من ($\alpha \leq 0,05$)، كما نجد ان بعد دعم ادارة الموارد البشرية لعملية الترقية تأخذ قيمة موجبة مقبولة من الناحية الاقتصادية فإذا زادت قيمتها بوحدة واحدة فإنه يرتفع الالتزام الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بقيمة ($B3 = 0,188$)، غير انه مستوى الدلالة لعملية الترقية ($\text{Sig}X3 = 0,125$) أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0,05$)، إضافة الى أن قيمة T المحسوبة لدى البعدين (التدريب والترقية) تبلغ (-1,190) و(1,57) وهي قيم أقل من قيمة T الجدولية (1,881) وحدة، كل هذا يوضح لنا أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0,05$) لبعدي دعم إدارة الموارد البشرية لعملية (التدريب، الترقية) على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة".

من النتائج سالفة الذكر، وإستنادا إلى قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المسار الوظيفي) بأبعاده مجتمعة ($\text{Sig}X = 0,00$) وهي قيمة أقل من (0,05)، وبالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة (12,21) أكبر من قيمتها المجدولة (1,881)، فإننا نحكم على رفض فرضية العدم للفرضية الثالثة ونقبل الفرض البديل القائل "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المسار الوظيفي بأبعاده مجتمعة (دعم الإدارة العليا، التدريب، الترقية. التحفيز) على تعزيز الالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة".

- اختبار فرضيات الفروق لمتغيري الدراسة مع المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة

بغرض اثبات أو نفي الفرضية الرابعة، والقائلة "عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمتوسطات ممارسات ادارة المسار الوظيفي والالتزام الوظيفي لجامعة المسيلة تعزى لمتغيرات "العمر، الرتبة، الأقدمية" لرؤساء الأقسام"، تم اختبار كروسكال وليز لأكثر من عينتين مستقلتين لمختلف المتغيرات الديمغرافية بالنسبة لمتغيري الدراسة، والجدول التالي يظهر لنا ذلك:

الجدول 7: نتائج اختبار **Kruskal Wallis** للمتغيرات الديمغرافية لكل من متغيري الدراسة

المتغيرات	الفئات	df	ادارة المسار الوظيفي	الالتزام الوظيفي
			Sig(t)	Sig(t)
العمر	أقل من 35 سنة	13	0,872	0,490
	من 35 إلى 50 سنة	19		
	أكثر من 50 سنة	3		
الرتبة	أستاذ مساعد	5	0,134	0,413
	أستاذ محاضر ب	5		
	تأهيل جامعي	21		
	درجة الأستاذية	4		
الأقدمية	أقل من 3 سنوات	20	0,001	0,031
	من 3 إلى 5 سنوات	5		
	أكثر من 5 سنوات	10		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان:

- بالنسبة للمتغير التابع (الالتزام الوظيفي): كل من قيم مستوى الدلالة sig لمتغيري العمر والرتبة تأخذ قيما أكبر من

مستوى المعنوية المفترض ($\alpha \leq 0,05$) وكانت على التوالي (0.872)، (0.134)، ويكون القرار الاحصائي نقبل الفرض الصفري لتغيري (العمر، الرتبة) القائلة "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) تؤثر على الالتزام الوظيفي لرؤساء اقسام جامعة المسيلة تعزى لتغيري (العمر، الرتبة)، اما بالنسبة لتغير الأقدمية أخذ قيمة أقل من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha \leq 0,05$) بقيمة (0,001)، ومنه نرفض الفرض الصفري لتغير الأقدمية ونقبل الفرض البديل "وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمتوسطات الالتزام الوظيفي لرؤساء اقسام جامعة المسيلة تعزى لتغير الأقدمية".

- ونفس الشيء للمتغير المستقل (ممارسات ادارة المسار الوظيفي): نجد قيم مستوى الدلالة sig لتغيري (العمر، الرتبة) تأخذ قيمة اكبر من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha \leq 0,05$) وكانت تساوي على التوالي (0.490)، (0.413)، ويكون القرار الاحصائي عدم وجود فروق لمتوسطات ممارسات ادارة المسار الوظيفي في جامعة المسيلة تعزى لتغيري "العمر، الرتبة" لرؤساء الاقسام، اما بالنسبة لتغير الأقدمية أخذ قيمة أقل من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha \leq 0,05$) بقيمة (0,031)، ومنه نرفض الفرض الصفري لتغير الأقدمية ونقبل الفرض البديل "وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمتوسطات ممارسات ادارة المسار الوظيفي لجامعة المسيلة تعزى لتغير "الأقدمية" لرؤساء الأقسام".

5. خاتمة:

إنطلاقاً من الجانب النظري والميداني لمختلف متغيرات الدراسة، سواء ممارسات إدارة المسار الوظيفي أو الالتزام الوظيفي، يتضح جلياً أنه إذا إهتمت الإدارة بمختلف طرق الدعم لمسار مسؤولي أقسامها من الإدارة العليا والمتمثلة في المدير والعمداء، ومختلف مديري إدارة الموارد البشرية لكل من عملية التدريب والترقية والتحفيز، من خلال رسم خطط إستراتيجية بما يتماشى مع التغيرات البيئية ومختلف الأزمات، بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، فإنه يرتفع الالتزام الوظيفي بمختلف أبعاده، ويصبح الموظف أكثر مسؤولية وإخلاص في عمله، وهذا سوف يعود بالنفع للجامعة، خاصة وأنها في عصر المعرفة ذات البيئة الديناميكية، ورفع ميزتها التنافسية أمام الجامعات الأخرى، مع تحسين جودة الخدمات العمومية.

كما تم التوصل لمجموعة من النتائج التالية:

- تهتم جامعة المسيلة بممارسات إدارة المسار الوظيفي بدرجة متوسطة الأهمية، وهذا ما يتوافق مع دراسة صلاح الدين الهيتي (2004)، ودراسة فوزية بنت علي (2014)؛
- يتسم رؤساء الأقسام بجامعة المسيلة بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي، وهذا ما يتوافق مع كل من دراسة رون وماري "Ronn & Maria" (2010)، أبو الروس وحنونة (2015)؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات إدارة المسار الوظيفي مجتمعة على الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، وهذا يؤيد دراسة كل من دراسة عزمان إسماعيل وآخرون "Azman, Nurrul, Abd Hair, Nazatul, & Yusof" (2015)، دراسة حسيبة (2018)؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده دعم الإدارة العليا على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، وهذا يوافق دراسة عقبة وفستس وايشي "Agba, Festus, & Ushie" (2010)، وهذا يدل على أن مدير وعمداء جامعة المسيلة يساهمون على مساعدة رؤساء الأقسام مما ساهم في الرفع من التزامهم الوظيفي بالجامعة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم إدارة الموارد البشرية لعملية التحفيز على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم إدارة الموارد البشرية لعملية الترقية على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، ما ايد دراسة خليفة وفيان "Khulida & Fee-Yean" (2015)؛

○ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم إدارة الموارد البشرية لعملية التدريب على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، مما يدل على عدم اهتمام جامعة المسيلة بمختلف البرامج المدعومة للعملية التدريبية للأستاذ المسؤول.

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها أعلاه، لعل هذه التوصيات تساعد جامعة المسيلة أو حتى الجامعات الجزائرية الأخرى:

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة لممارسات إدارة المسار الوظيفي للأساتذة المسؤولين بجامعة المسيلة؛
- الاهتمام بالجانب السلوكي لرؤساء أقسام الجامعة؛
- إعادة نظر إدارة الموارد البشرية في أهمية عملية التدريب لمسؤولي جامعة المسيلة، ووضع برامج واضحة للتدريب مع تخصيص ميزانية خاصة لذلك؛
- دعم عملية الترقية للأساتذة لتسريعها كي لا يكون تولي منصب رئيس القسم من أجل الترقية فقط؛
- مشاركة رؤساء الأقسام في عمليات اتخاذ القرار بالجامعة؛
- توسيع صلاحيات رؤساء الأقسام؛
- كون عملية التحفيز بجامعة المسيلة ذات أهمية متوسطة، ولها أثر في الرفع من التزام رؤساء الأقسام، وأن التزام رؤساء الأقسام بالاستمرار في الجامعة كان متوسط الأهمية، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتفعيل نظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية للرفع من الالتزام الاستمراري لدى رؤساء الأقسام.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤثر على (الالتزام الوظيفي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي) كل على حدة لرؤساء أقسام جامعة المسيلة تعزى لمتغيرات "الجنس، العمر، الرتبة"، غير أنه توجد فروق لعامل الأقدمية.
- كما تقترح الدراسة بناء على ما توصل إليه آفاق للدراسة الحالية بإمكانها أن تعزز التزام الموظف المسؤول وذلك بتوسيع مجتمع البحث، اقتراح نموذج لتفعيل عمليتي التدريب والترقية لموظفي الجامعة، ربط متغير الالتزام الوظيفي بمتغيرات أخرى كرقمنة المعاملات الإدارية بالجامعة كون جامعة المسيلة أخذت معدلات إيجابية في مجال الرقمنة لسنة 2020، كما يمكن ربط جودة القيادة الإدارية بالالتزام الوظيفي.

6. قائمة المراجع:

- أبو الروس سامي علي ، و حنون سامي إبراهيم. علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام بالاستمرار) بالعمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . تنمية الرفادين، 95(31)، الصفحات 93-233، 2009.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون الاساسي للتوظيف العمومية 06-03، (الجزائر، 2006)
- الهيبي صلاح الدين، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 20(2)، الصفحات 29-79، 2004.
- خضر الغامدي فوزية بنت علي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. رسالة ماجستير، السعودية، 2014.
- دلال براج، مدى مساهمة الموارد البشرية بمهاراتهم المكتسبة في تطوير ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية بشركة ALGAL PLUS". مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13(03)، الصفحات 689-699، 2020.
- شدي ذيب محمد ، و السعود راتب ، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. دراسات، العلوم التربوية، 41(1)، الصفحات 494-512، 2014.
- سالم نايفة ، و الهتاني حسين. تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(9)، 2019.

فتحي أرزي ، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. رسالة دكتوراه،، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد، 2013.

مدرس، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت-. مجلة الادارة والاقتصاد والعراق، 83، 2010.

نجيب غريب معاذ، ادارة المسارات الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه. سوريا: جامعة دمشق، 2014.

- Agba, A. M. O., Nkpoyen, F., & Ushie, E. M. Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria. *American journal of scientific and industrial research*, 1(2), 105-114, 2010;
- Ahmed, M. D. *Perceived relationship between career development and employee commitment and engagement at Nairobi city county government* (Doctoral dissertation, University of Nairobi), 2015;
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18, 1990;
- Armstrong, M. *A hand book of Human resource management Practice*. (London: Kogane page. 2009);
- Ismail, A., Adnan, N. H., Rani, N. S. A., & Ismail, Y. Interlinkages between career development, career needs, career satisfaction and career commitment: Case study of a military-oriented tertiary educational institution in Malaysia. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 11(3), 2017;
- Dessler, G. *Human resource management*. (New Jersey: prentice Hall Inc, 2005);
- Flippo, B. E. *principles of personnel management 4th* . New York, (usa: Moraw hill compagnon, 1976);
- I Okeke, N. I., & Okaforcha, C. Extent of principals' support services for teachers' job commitment in public and private secondary schools in Anambra State. *African Research Review*, 13(2), 156-168, 2019;
- Yahya, K. K., & Tan, F. Y. (2015). Enhancing career commitment: The influence of human resource management practices. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 2015;
- Ronn, M. *The relationship between career management and organisational commitment: The moderating effect of openness to experience* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch, 2010);
- Iqbal, S., Raffat, S. K., Sarim, M., & Siddiq, M. Career commitment; A positive relationship with employees performance. *Sci. Int.(Lahore)*, 25(6), 2014;
- Sharjeel , S., & Saba , A. The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), pp. 194-209, 2013;
- Sheldon, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150, 1971;
- Smeenk, S. G., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. A. C. M. The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035-2054, 2006;