



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
CNAS - وكالة ميلا-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

عاشوري ابراهيم

"إعداد الطلبة:

- خلفاتي وئام

- عومارة فاطمة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	زيد جابر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	عاشوري ابراهيم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	لبيض ليندة

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

" رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل 19

الحمد لله الذي من ووفق لإتمام هذه المذكرة بعد جهد من البحث والإلمام.

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الذي تفضل

"عاشوري إبراهيم" نشكره على جهوده القيمة وارشاداته وتوجيهه ومتابعته لنا

في هذا البحث، فقد كان عوننا لنا بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وبارك

الله لك في علمك وعملك.

ثم شكرنا لجميع أساتذة علم التسيير وإلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على

منحنا شرف مناقشتهم لنا.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي والدي الكريمين حفظهما

الله ورحمتهما وأطال في عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي أدام الله نورهم في حياتي

إلى رفيقة مشواري التي قاسمتني حلاوة البحث

إلى من كان عوناً لي في هذا المسار

إلى صديقتي رحمة الله عليهما

وئام

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا النهار إلا بطاعتك،

والأ تطيب الأخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى التي زرعت في روعي الكفاح وعلمتني معنى التفاني والنجاح ومن كانت ولا زالت شمعة
تذوب لتضيء لي ظلمة هذه الحياة هدتني وأنا صغيرة ونصحتني وأنا كبيرة ودفعت عمرها
وصحتها لترسيني على بر الأمان، التي أهم وارقت امرأة في الوجود هي وحدها دون سواها تتربع
على عرش القلب أشهد أن الكلمات تعجز عن السمو إلى مكانها مائة قلبي وحيي الأبدي أمي
"نواره" الغالية باركها الله وأطال عمرها في عمرها.

التي من تحمل أعباء الحياة ليريحني لم يدخر جهدا ومالا ليسعدني التي من أشعل سنين عمره شموعا
كلما انطفئ عماما أشعل عماما آخر لينير دربي التي قرأ عيني وتاج راسي وسندي في الحياة أبي " **حسين**"
العزير أطال الله في عمره.

التي الورد التي زرعت بجانب قلبي **إختوي**.

التي كنز حياتي التي كانت هدية من السماء أختي وحبيبتي الوحيدة **"هاجر"**

التي من استوطنوا داخل القلب وتركو بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان صديقاتي العزيزات.

والتي من ساندتني في مشواري الدراسي ومنحتني الشجاعة وكانت بمثابة الأخت **"وناه"**

التي كل من سعنهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

فاطمة

المخلص

ملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي بوكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بميلة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين في هذه المؤسسة نحو أهمية تنمية المسار المهني وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب 50 موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لتنمية المسار المهني في المنظمة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتنمية المسار المهني بأبعاد المختلفة في مستوى الاستقرار الوظيفي الذي كان مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** تنمية المسار المهني، إدارة المسار المهني، تخطيط المسار المهني، الاستقرار الوظيفي.

Abstract:

This study examined the impact of career development on career stability of the Mila Wage Worker's Social Security Agency and aimed to learn about the trends of researchers in this institution towards the importance of career development and its impact on the achievement of their job satisfaction.

To achieve the research objectives, we used a data collection form, which was distributed to a sample of approximately 50 employees, and the SPSS program was used in statistical analysis of the data.

The study found a range of results, most notably a high level of career development in the organization in question, and a statistically significant impact relationship for career development with different dimensions in the level of job stability, which was generally high in the institution in question.

Keywords : career development, career management, career planning, career stability.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر وعرفان
	الإهداء
II	الملخص
V-III	فهرس المحتويات
VII-VI	قائمة الأشكال
IX-VIII	قائمة الجداول
أ- ي	مقدمة
31-1	الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية المسار المهني
2	تمهيد
17-3	المبحث الأول: عموميات حول المسار المهني
3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمسار المهني
7	المطلب الثاني: أنواع ومجالات المسار المهني
11	المطلب الثالث: اهم جوانب المسار المهني
30-18	المبحث الثاني: تنمية وتخطيط المسار المهني
18	المطلب الأول: عموميات حول تنمية وتخطيط المسار المهني
23	المطلب الثاني: مداخل تنمية وتخطيط المسار المهني
27	المطلب الثالث: مسؤولية تنمية وتخطيط المسار المهني ووسائله
31	خلاصة الفصل
55-32	الفصل الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي
33	تمهيد
38-34	المبحث الأول: عموميات حول الاستقرار الوظيفي
34	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي
36	المطلب الثاني: محددات الاستقرار الوظيفي
54-39	المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي في المنظمة

فهرس المحتويات

39	المطلب الأول: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي
42	المطلب الثاني: عوامل الاستقرار الوظيفي
46	المطلب الثالث: المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي
55	خلاصة الفصل
87-56	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
57	تمهيد
62-58	المبحث الأول: صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS-وكالة ميلة-
58	المطلب الأول: مفهوم صندوق الضمان الاجتماعي -وكالة ميلة-
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة CNAS ميلة
61	المطلب الثالث: مهام وأهداف وكالة CNAS ميلة
67-63	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
63	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: أداة الدراسة
65	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
84-68	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
68	المطلب الأول: عرض وتحليل العينة حسب البيانات الشخصية والوظيفية
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان
84	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
87	خلاصة الفصل
90-88	خاتمة
96-91	قائمة المراجع
104-97	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	(01)
8	المسار التقليدي	(01-01)
9	المسار الشبكي	(02-01)
14	مراحل المسار المهني	(03-01)
22	مراحل عملية تخطيط المسار المهني	(04-01)
25	نموذج تخطيط وتنمية المسار المهني الفردي	(05-01)
26	نموذج تخطيط وتنمية المسار المهني	(06-01)
53	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	(01-02)
59	مراكز الدفع المتواجدة على مستوى CNAS -ميلة-	(01-03)
60	الهيكل التنظيمي لوكالة CNAS ميلة	(02-03)
68	نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة	(03-03)
70	توزيع أفراد العينة حسب السن	(04-03)
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05-03)
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(06-03)
74	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	(07-03)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	ملخص لمراحل المسار الوظيفي	(01-01)
59	مراكز الدفع المتواجدة على مستوى CNAS لميعة من 2016 إلى 2021	(01-03)
64	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	(02-03)
65	نتائج معامل الصدق والثبات	(03-03)
67	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(04-03)
67	المتوسط الحسابي لدرجات مقياس ليكرت الخماسي	(05-03)
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06-03)
69	توزيع أفراد العينة حسب السن	(07-03)
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(08-03)
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(09-03)
73	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	(10-03)
75	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد إدارة المسار المهني	(11-03)
78	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تخطيط المسار المهني	(12-03)
80	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الاستقرار الوظيفي	(13-03)
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تنمية المسار المهني	(14-03)
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد تنمية المسار المهني	(15-03)

المقدمة

نظرا للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة على الصعد كافة، والتي تؤثر على جميع المجالات التنظيمية، الشخصية والبشرية لديها باعتبارها هدف ووسيلة التقدم والتطور، فهو المفكر والمنفذ والمبدع والمبتكر، لجميع الاعمال وطرق العمل والمنتجات والخدمات وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه بالتقنية الحديثة مهما تقدمت وتطورت.

فالعديد من المنظمات المعاصرة تقوم بمساعدة العاملين لديها بتحديد اتجاهاتهم وميولاتهم المهنية والوظيفية وتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم، من خلال ما يسمى بتخطيط المسار الوظيفي.

لقد بات المسار الوظيفي بجميع ابعاده يحتل أهمية خاصة لدى جميع العاملين والمنظمات، نظرا لكونه يلعب دورا مهما في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وبالتالي بين الفرد والمنظمة، فتخطيط المسار الوظيفي أحد أبرز المفاتيح الأساسية لضمان نجاح الفرد في وظيفته ومهنته حيث يتعرف الفرد على أهدافه وأساليب تحقيقها.

لذا فجميع المنظمات الراغبة في التقدم والازدهار، تسعى وبشكل مستمر الى احداث التوافق الدائم بين كادرها البشري وجميع نشاطاتها ووظائفها من خلال التخطيط والتنمية المستمرة للمسار الوظيفي، وادارته بشكل سليم لرفع مستويات الأداء لديها وتحقيق أهدافها بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

ومن الضروري ان تسهر المؤسسة على راحة عمالها واستقرارهم فيها وان تساعدهم على تحقيق التقدم في مسارهم المهني، لذلك يعتمد الافراد في المؤسسات التي يعملون بها على تنمية مسارهم مراعين في ذلك أهدافهم وقدراتهم وطاقاتهم، ولكن التطلع لتنمية مسارهم المهني ينبغي ان يكون ضمن مجموعة من العوامل التي يتمتع بها الموظفون داخل المؤسسة، ومن بين هذه العوامل ضرورة توفر الاستقرار الوظيفي لدى هؤلاء العمال الذي يمكنهم في ظلهم من تخطيط مسارهم الوظيفي بكل وضوح ودقة، لهذا ليس من الغريب ان يحظى موضوع الاستقرار الوظيفي باهتمام كبير من طرف السلوكيين والاداريين، لمانه من دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية بالمنظمة وذلك من خلال تحقيق التوافق للفرد الشاغل للوظيفة وبين متطلبات الوظيفة عن طريق تنمية المسار المهني، حيث يعتبر الاستقرار الوظيفي بأنه ذلك الشعور الذي يدفع بالموظف للاستمرار في العمل وهو ناتج من عديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاحتفاظ بموظفيها الذين بدورهم يبحثون عن الاستقرار الوظيفي الذي يشبع حاجياتهم ويشعرهم بالأمان.

وايمانا منا بأهمية المسار المهني وتأثيره على استقرار الموظفين تناولنا هذه الدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينهما في مؤسسات الضمان الاجتماعي والتعرف على مختلف الوسائل التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تنمية المسار المهني لموظفيها.

1. إشكالية الدراسة:

عندما نتطرق لمستقبل المورد البشري في المنظمة فإننا نتحدث عن التبصر والآمال الوظيفية التي يسعى لتحقيقها في المنظمة، وعلى مدار مساره الوظيفي من لحظة دخوله الخدمة وحتى سن التقاعد، حيث يعد تخطيط المسار الوظيفي من بين اهم العمليات المحورية والركيزة ليست فقط على الفرد، بل على مستوى المنظمة ككل، ذلك ان النجاح و الطموح الشخصي للأفراد ينعكس بطبيعة الحال على نجاح المنظمة، هذا ما يؤدي الى تحسين الأداء و بالتالي ارتفاع مستويات الاستقرار في العمل وقد ارتبطت تنمية المسار المهني بمختلف عملياته (النقل، الترقية، التحويل...) بمختلف مجالات الحياة التنظيمية للمورد البشري العامل في المنظمة، ومختلف الأهداف والاستراتيجيات التي تركز عليها المنظمة في تنمية مواردها البشرية من اجل تحقيق استقرار الموظفين وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح إشكالية بحثنا التي مفادها:

ما أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ هل يوجد أثر لإدارة المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستقرار الوظيفي؟
- ❖ هل يوجد أثر لتخطيط المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستقرار الوظيفي؟

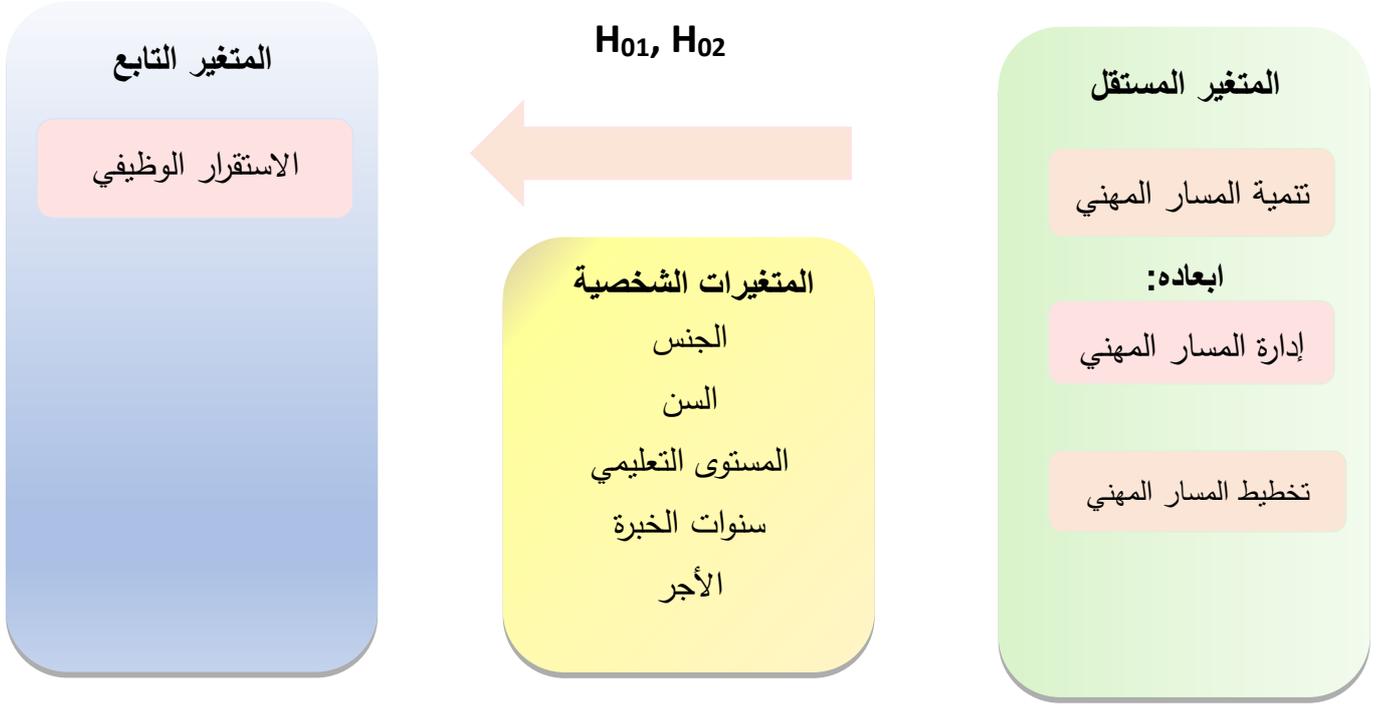
2. فرضيات الدراسة:

- ❖ لا يوجد أثر لإدارة المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستقرار الوظيفي.
- ❖ لا يوجد أثر لتخطيط المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستقرار الوظيفي.

3. نموذج الدراسة:

يربط نموذج الدراسة بين تنمية المسار المهني كمتغير مستقل والاستقرار الوظيفي كمتغير تابع، حيث يندرج ضمن المتغير المستقل بعدين هما: إدارة المسار المهني وتخطيط المسار المهني.

الشكل (1): نموذج الدراسة



4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج قضية هامة جدا على المستوى الإداري، وتبرز أهمية هذا الموضوع في قلة الدراسات التي تناولت موضوع تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي على حد علم الباحث واطلاعه هذا ما يجعله موضوعا خصبا للبحث والدراسة. كما تبرز أهميته كذلك في أهمية موضوع الاستقرار الوظيفي ودوره في تحقيق ذلك الرضا الوظيفي الذي يحفز الموظفين على العمل ويحقق لهم مسار وظيفي ناجح، كما أن هذا الموضوع يشكل ثروة معرفية للباحثين اللاحقين باعتباره دراسة سابقة تناولت هذين المتغيرين.

5. أهداف الدراسة

تصب الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية على حد سواء ولعل أبرزها معرفة دور المنظمة في تخطيط المسار المهني لموظفيها ويمكن اجمالاً ابراز هذه الأهداف كما يلي:

- ❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي، والتأكد من وجود هذه العلاقة.

❖ معرفة مدى استقرار العمال من خلال تنمية مسار حياتهم الوظيفية.

- ❖ التأكد من مدى وعي ارباب المؤسسات بتخطيط وتنمية المسار المهني واهميته.
- ❖ ابراز الدور والقيمة الحقيقية لتخطيط وتنمية المسار المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.
- ❖ معرفة مدى تخطيط مؤسسات الضمان الاجتماعي للمسار المهني للموظفين للرفع من مستوى الاستقرار لديهم.
- ❖ التأكد من فرضيات الدراسة.

6. أسباب اختيار الموضوع

ان اختيار الموضوع من جانب الباحث غالبا على عدة أسباب تعتبر بمثابة مبررات لدراسة هذا الموضوع دون غيره، وهي خطوة أساسية في اعداد البحوث العلمية وبناء على ذلك فقد تخلصت أسباب دراسة هذا الموضوع في أسباب ذاتية ومنها موضوعية:

أ. أسباب ذاتية

- ❖ رغبتني في دراسة هذا الموضوع وتحليل مختلف جوانبه ومعرفة العلاقة التي تربط بين تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي.
- ❖ الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية، حيث ان هذا الموضوع يدخل في اطاره.
- ❖ شعورنا بأهمية الموضوع كونه يهم كل فرد عامل ويريد الاستمرار في عمله.
- ❖ الرغبة في ابراز بعض التصورات الفكرية والتوجهات خاصة بيئة العمل والمتطلبات المحققة لعملية تخطيط مسار وظيفي ناجح.
- ❖ الميل نحو التخصص العلمي في كل ما يتعلق بالاستقرار الوظيفي والمسار المهني.

ب. أسباب موضوعية

- ❖ يحتل موضوع الاستقرار الوظيفي عامل أساسي لنجاح الجهاز الإداري ونجاح المنظمة واستمرار وجودها على الدوام.
- ❖ محاولة افادة المؤسسات بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- ❖ الاطلاع على اهم القوانين التي تحكم إدارة المسار الوظيفي.
- ❖ نقص الوعي والاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي بمؤسساتنا الجزائرية.
- ❖ نقص الاهتمام بالموارد البشري ومهاراته في المؤسسة.
- ❖ يعتبر الموضوع إضافة لمكتبة المركز الجامعي.

7. صعوبات الدراسة

- ❖ نقص المراجع على مستوى مكتبة المركز الجامعي.

- ❖ قلة المراجع التي تجمع بين المتغيرين.
- ❖ ضيق الوقت حيث ان الوقت المتاح لا يكفي لدراسة موضوع له تشعباته في الحقول الدراسية.

8. منهج الدراسة

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج الوصفي والتحليلي في الجزء التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من اجل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع بالصندوق الوطني للعمال للأجراء CNAS بولاية ميلة.

9. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** حيث تم أخذ عينة من موظفي الصندوق الوطني للعمال للأجراء CNAS لولاية ميلة.
- ❖ **الحدود المكانية:** حيث اقتصرت الدراسة على دراسة أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية ميلة.
- ❖ **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

10. عرض الدراسات السابقة

في رحلة الباحث لتناول ودراسة الموضوع، صادفنا الكثير من الدراسات المشابهة التي تناولت متغير تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي، حيث سيتم تناول الدراسات التي ساهمت في بلورة دراستنا:

أ. الدراسات المتعلقة بتنمية المسار المهني

❖ الدراسة الأولى:

دراسة رامي علي سليمان 2021 واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني في وزاره التربية بدمشق، هدفت هذه الدراسة الى:

• التعرف على واقع المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مديريه التعليم المهني التابعة لوزارة التربية في محافظه دمشق في المجالات التالية (وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وأنظمتها، الحوافز، التدريب، تقييم الأداء).

• التعرف على الفروق بين اراء العاملين الاداريين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) حول واقع المسار الوظيفي لهم في مجالات الاستبانة الخمس (وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وانظمتها، الحوافز، التدريب، تقييم الاداء).

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينه بلغ عددهم 54 عاملا وعامله وقد اعتمد الباحث على الاستبيان للتعرف على اراء العاملين في هذه المديرية.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- جاء واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني في وزارة التربية ضعيفا في كل من المجالات (وضوح المفهوم، الحوافز، تقييم الأداء)، ومتوسطا في مجالي (تخطيط الوزارة وأنظمتها، التدريب) وضعيفا في درجة الكلية.
- موجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية.
- وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الخبرة المهنية والفروق لصالح ذوي الخبرة 5 او اقل من 15 سنة.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة هيثم عبد الغفور مخصيد، 30 جانفي 2022، تحت عنوان أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين اداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، عن مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية هدفت هذه الدراسة الى: معرفة مفهوم التخطيط وتطوير المسار الوظيفي وأثره في تحسين اداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وابرار مدى تأثير مفهوم التخطيط والتطوير ليتم فهم المسار الوظيفي واهميته بين الموظفين. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة والعمل على تحليلها وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها 50 موظف وموظفة تم استعادته 46 نسخة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- مستوى اداء العمل كما يقيمه الموظفون منخفض مع وجود ارتباط بين التخطيط للمسار الوظيفي وبين اداء العمل.
- مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض حسب تقييم العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- لا يوجد فروق تخطيط المسار الوظيفي واداء العمل للعمر او الخبرة او الدورات التدريبية.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة دغشيش جميلة، 2018/2017، تحت عنوان المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بجامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي مكن الباحثة من تطبيق

الدراسة على عينة تكونت من 78 إطاراً، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لاستقصاء آراء الباحثين.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفعالية الذات، وأيضاً وجود علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى عينة الدراسة، كما بينت النتائج انه توجد علاقة بين المسار الوظيفي وفعالية الذات ومستوى الطموح لدى عينة الدراسة.

ب. الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي

❖ الدراسة الأولى:

دراسة خنور زينة وبولحية ايمان، 2021/2020، علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل. هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال من خلال الكشف عن اهمية واقع بيئة العمل، وإبراز أهمية الاستقرار الوظيفي وانعكاساته على العامل والمؤسسة. واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها كميًا وكيفيًا، والوصول الى أهدافها باستعمال أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق والاستمارة لاستقصاء آراء عمال مؤسسة الكاتمية للفلين البالغ عددهم 86 عامل. وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية بين بيئة العمل والاستقرار الوظيفي للعامل.
- انه على المدراء والمسؤولين عن مديرية الموارد البشرية العمل على توفير بيئة ملائمة تساعد على الاستقرار الوظيفي، وذلك بغية تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات الحاصلة وتحقيق التميز والتنافسية بين المؤسسات.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة حجاج مدني 2019/2018، تحت عنوان قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، وهي دراسة ميدانية تشمل عينة من اداري جامعة عمار تليجي بالأغواط وهي عبارة عن اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل. حيث هدفت هذه الدراسة الى:

- التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وقيم العمل وذلك من خلال معرفة تأثير الاستقرار الوظيفي على قيامها.
- معرفه مدى نمو هذه القيم وفعاليتها في ظل الاستقرار الوظيفي.

• معرفة هل يساهم انعدام الاستقرار الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي غير صالح لنمو هذه القيم وتفعيلها.

واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف طبيعة العلاقة ليس وصفا علميا فقط وانما وصفا يقف على دلالات هذه العلاقة وعمقها، مستعملا في ذلك الاستمارة كتنقية اساسية لجمع البيانات الميدانية في حدود 250 اداري.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- لعامل الاستقرار الوظيفي لدى الافراد الأثر القوي في تفعيل قيم العمل مثل التعاون العدالة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي، وأثر في نمو هذه القيم السامية في تصريحات هؤلاء الموظفين.
- الاختلاف بين القيم التي تناولها الباحث في دراسته يجعل من تأثير الاستقرار الوظيفي يختلف ايضا باختلافها.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة احمد لغبي 2015/2014 تحت عنوان التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل بجامعة سطيف.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العمال ومعرفة مدى قبول او مقاومة عمال هذه المؤسسة للتغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة في السنوات الاخيرة، والتأكد من مدى وجود علاقة بين المتغيرين في المؤسسات الجزائرية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره وابرار خصائصه، ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة تم الاعتماد على الاستبيان والملاحظة، حيث تم اسقاط هذه الدراسة على عمال موظفي مديرية التوزيع بالسطيف والبالغ عددهم 412 موظفا، حيث تم اختيار عينه حجمها 80 عاملا من عمال المديرية.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المشاركة في التغيير، تقبل التغيير، طبيعة التغيير السائد في هذه المؤسسة) والاستقرار الوظيفي لعمالها.

ت. الدراسة التي تجمع بين الاستقرار الوظيفي والمسار المهني:

دراسة بخلي ريمة 2016/2015، تحت عنوان علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

تلخصت اهداف هذه الدراسة في الوقوف على مدى تأثير الاستقرار المهني في عملية تخطيط المسار الوظيفي والتأكيد على ضرورة جعل الاستقرار المهني مطلب كغيره من المتطلبات المهنية الاخرى التي وان توفرت شكلت دعما اساسيا للعامل، ليس فقط لرفع مستواه بل كذلك عامل يساعده على تخطيط مساره الوظيفي بالنحو الذي يشكل رضاه التام عن عمله.

اختار الباحث المنهج الوصفي كمنهج ملائم للدراسة، ومن خلال هذا البحث فقد استخدم مجموعة ادوات تمثلت في الملاحظة المقابلة الوثائق وأداة الاستمارة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

• الاجر هو المحدد الاول للشعور العمال بالاستقرار المهني والعامل الاساسي الذي يتوقف عليه امكانية التخطيط للمسار الوظيفي في نفس المؤسسة، بحيث يتمتع اغلب العمال في هذه المؤسسة بالراحة والرضا عن اجورهم.

• منح العلاوات الاضافية وتوفير الخدمات الاجتماعية ووجود علاقات انسانية من الدعائم الأساسية لتوفير الاستقرار المهني في هذه المؤسسة.

• قلة الترقية الوظيفية في هذه المؤسسة بحيث لم يحصل عليها الا في قليلة ما شكل عاملا سلبيا في محاولة الافراد لتخطيط مساراتهم الوظيفية حيث ينظر العمال الى الترقية على انها السبيل الوحيد للوصول الى المستقبل الوظيفي الذي يطمحون اليه.

• الاشراف يساعد العمال على اكتساب خبرات تمكن الفرد من تخطيط مساره الوظيفي.

• يساعد التأهيل في تطور الفرد العامل وتقدمه في مساره الوظيفي.

11. خطة الدراسة

يهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة وأسئلتها الفرعية، وكذا للتحقق من الفرضيات المطروحة ومن أجل استيفاء الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، قسمنا دراستنا هذه إلى مجموعة من الفصول والمباحث:

❖ **المقدمة العامة:** تعبر عن الجانب المنهجي العام للدراسة والتي من خلالها يتم تصميم الفصول الأخرى وتحتوي المقدمة العامة على: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، صعوبات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة وحطة الدراسة.

❖ **الفصل الأول:** الإطار النظري لتنمية المسار المهني خصص لتنمية المسار المهني، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى عموميات المسار المهني من مفهوم، خصائص، أهمية، أنواع، مجالات، مراحل المسار المهني وعناصر فشل الفرد في مساره المهني، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن تنمية

المقدمة

وتخطيط المسار المهني إذ تم التطرق إلى مفهوم تنمية وتخطيط المسار المهني، مداخل تخطيط وتنمية المسار المهني، مسؤولية ووسائل تنمية المسار المهني.

❖ **الفصل الثاني:** تناول الاستقرار الوظيفي حيث في المبحث الأول تحدثنا فيه عن مفهوم الاستقرار الوظيفي، أهميته، ومحدداته. في المبحث الثاني: تم إبراز فيه مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي، عوامله والعوامل النظرية للاستقرار الوظيفي.

❖ **الفصل الثالث:** فقد خصص لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني، حيث في المبحث الأول تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني خصص لمنهجية الدراسة، وأخيرا المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

❖ **الخاتمة:** والتي تما فيعا عرض نتائج الدراسة وتقديم مقترحات من شأنها تنمية المسار المهني بالمؤسسات، كما وضعنا آفاقا ممكنة لدراستنا والتي تعتبر أرضية جيدة يمكن للباحثين الانطلاق منها في دراستهم البحثية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتنمية

المسار المهني

تمهيد

يعتبر المسار المهني من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير ادبيات الإدارة الى ان الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي الا مؤخرا، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية، والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا وذلك رغم وجود المسارات المهنية في الواقع العملي منذ ان عرف الانسان الاعمال في مختلف المجالات.

ويعد تسيير المسار المهني في الوقت الراهن عملية ضرورية واسباسية ومن اهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد ، نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له من خلال تحقيق التوافق بين الافراد من جهة وبين المنصب من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق اهداف كل من المنظمة والافراد معا، وهذا من خلال تحديد اهداف الافراد بناء على قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم للتطور الوظيفي اين يمكن للمنظمة ان تحقق اهدافها عن طريق تخطيط التنقلات الواردة في مجموعة من المناصب (عمليات النقل والترقية) ووضع برامج التكوين و التطوير الضروري لكل منصب، مما يعود بالنفع على المنظمة والافراد معا ويسمح لهم بالاستمرار في حياتهم الوظيفية على المدى الطويل.

المبحث الأول: عموميات حول المسار المهني

يحتل موضوع المسار المهني أهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة، وهيكلة القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة والغير متوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

ولغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث عموميات حول المسار المهني من خلال مفهومه، أهدافه وأنواعه.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمسار المهني

يعتبر المسار المهني من أكثر المواضيع الهامة لذا سننتقل في هذا المطلب الى تعريفه، خصائصه وأهميته.

أولاً: تعريف المسار المهني

"يستخدم كثير من الناس مصطلح المسارات الوظيفية ليعني ما يزاوله المرء من وظيفة أو مهنة أو حرفة، ولكن المسار الوظيفي يتضمن أبعاداً تفوق بكثير ما يتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة، فالمسار الوظيفي هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد من تعيينه إلى أن يحال إلى التقاعد".¹

يشير مصطلح المسار الوظيفي *carrer path* الى: "تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي الى آخر، وهذا يستتبع ان يكون هناك توافقاً وانسجاماً بين إمكانات الموظف ومتطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف الى وظيفة اعلى".²

المسار المهني هو "مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الافقية والرأسية والتي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي".³

المسار المهني هو "احدى العمليات التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة افرادها لتنمية مسار حياتهم المهنية في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم المهني الى التقاعد".⁴

1 قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 139.

2 محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، القاهرة، 2014، ص 291.

3 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 196.

4 علي حبيبة، تفسير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جامعة خميس مليانة، 2015، ص 10.

يرى "Douglas Hall" ان المسار الوظيفي هو "تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو اهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العلمية".¹

يقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فان العديد من الافراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بان ما حققوه من إنجازات يتفق مع امالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بان المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون اليه".²

المفهوم الشامل: مما سبق نجد ان "المسار الوظيفي هو ذلك المسلك او الخط المرن الذي يوضح مجموعة من الوظائف التي يمكن ان يتدرج فيها موظفو المنظمة او ينتقلوا اليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك اما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، او افقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الافقي اي ان المسارات توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي والمستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المنظمة التنظيمي".³

ثانيا: خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار المهني يمكن ان نستخلص الخصائص التالية:⁴

1. المسؤولية الفردية: وتشير الى ان تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية شخصية بالدرجة الأولى حيث يقع على عاتق الفرد ان يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة ان يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
2. كما ان الفرد عليه تخطيط ورسم مساره الوظيفي عليه أيضا تأهيل نفسه برفع مستوى المعارف والقدرات لديه التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
3. تقع على المنظمة مسؤولية لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل ما لدى الفرد من مهارات.
4. العمل بتوافق وانسجام بين المنظمة والفرد لإيجاد التوافق الدائم بين الفرد والوظيفة وكذلك المنظمة، وتشير هذه أيضا الى تحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين بحيث لا يميل أي منهما على الآخر.
5. يسهم المسار الوظيفي بتقليل احتمالات الصراع او النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر او ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
6. تحقيق مصالح الافراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعادها للتقدم بالنجاح في مراحلها المختلفة.

¹ حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020، ص95.

² جاري ديسلر، ترجمة محمد عبد المنعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 354.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 546-547.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-214.

7. الحداثة النسبية للمسار الوظيفي حيث انه بدأ الاهتمام به نظرا لاكتساب المورد البشري أهمية خاصة في العديد من المنظمات.

8. يرتبط المسار الوظيفي بالغالب بارتقاء الفرد واشغاله مراكز وظيفية متقدمة خلال حياته العملية.

9. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع او النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر او الضغوط الوظيفية بين الفرد والمنظمة.

ثالثا: أهمية المسار المهني

يمكن النظر الى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة.

1. أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أ. محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد الى وضع اهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها، يمكن ان عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والاهداف.

ب. اشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد: حيث يختلف الافراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن في توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الافراد قيمة أكبر للترقي او الحرية، فان الاخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل. واخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان، وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

ت. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث التشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.

ث. توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما ان مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

ج. الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.

ح. بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الافراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.²

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص305.

² Bernard Martory. Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, Nathan, 1998, p65.

2. أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة

للمسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:¹

أ. اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختبار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الافراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وان تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

ب. تنمية واستخدام الموارد البشرية: وتشير هذه الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب وعندما يكون الوضع عكس ذلك، الامر الذي يشير الى ان الفرد في المنظمة يعمل في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته او ميوله ما يعني احتمالية اصابته بالإحباط بدرجة كبيرة نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المنظمة، الامر الذي ينعكس سلبا على الأداء، لذلك فانه ومن مصلحة المنظمة ان تساعد افرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.

ت. توفر المهارات والمواهب: وتشير توفير المعلومات اللازمة عن العاملين وقدراتهم وطموحاتهم الامر الذي يسهل في اختيار الافراد وبالتالي وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والامكانيات الفردية.

ث. تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: كمنظمة جاذبة للكفاءات البشرية من خلال سعيها الدائم لتحسين أنشطتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي.

ج. الاستقطاب: وتعني توفر المناخ التنظيمي الجاذب للكفاءات والموهوبين.

ح. توضيح الأهداف: ويعني شرح الأهداف لجميع العاملين في المنظمة ومساعدة كل من يطلب ذلك، وفي أحيان كثيرة تتم عملية تقسيم الأهداف ابتداء من الإدارة العليا نزولا الى الموظف الأدنى.

خ. تقييم الأداء: ويساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء بناء على أسس عادلة مثل كفاءة ومهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس والعمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

د. إدارة الرسوب او الجمود او الانكماش الوظيفي: حيث يفيد هنا المسار الوظيفي في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز وظيفية معنية بدرجة تفوق عدد تلك المراكز المتاحة للترقي للمديرين والافراد الاخرين.

ذ. الدافعية: ان التخطيط الجيد للمسار الوظيفي يثير الدافعية لدى العاملين، فهو يعلم اين هو الان وأين سيصير في المستقبل، وبالتالي يعمل على تحمل مسؤوليات أكبر ويحقق النمو الشخصي لنفسه.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردى، دار الوراق للنشر والتوزيع، البلد، 2015، ص ص 87-88.

ر. التنمية المستمرة للموارد البشرية: من خلال ربط المسار الوظيفي بالتدريب وخطط التنمية لدى المنظمة، فكل درجة وظيفية اعلى يشغلها الموظف لا بد ان يسبقها برامج تدريبية ذات العلاقة التي تسهم برفع مستوى القدرات والمعارف والمهارات.

ز. **تقليل معدلات الدوران الوظيفي:** وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم التطويرية والتنمية مما يؤدي الى زيادة الولاء الوظيفي لديهم وبالتالي العمل بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

المطلب الثاني: أنواع ومجالات المسار المهني

سمحت التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية بتنوع المسارات الوظيفية ومجالاتها وسنتطرق في هذا المطلب الى كل منهما.

أولاً: أنواع المسارات الوظيفية

هناك ثلاثة أنواع للمسارات المهنية وهي:

1. المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى الى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على ان تكون الوظيفة التي سيرقى او ينقل اليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى ان الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة الموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك ان الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة واعداد له،

ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق او المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بانه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن ان ينتقل اليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بان الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في اخر وظيفة واقعة عليه لحين احواله الى التقاعد، وهذه الفترة تدعى بفترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤولين عليه بسبب كبر سنه.¹

ويمثل الشكل التالي هذا النوع من المسارات:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص550.

الشكل رقم (01-01): المسار التقليدي



المصدر: محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار وائل للنشر، القاهرة، 2014، ص294.

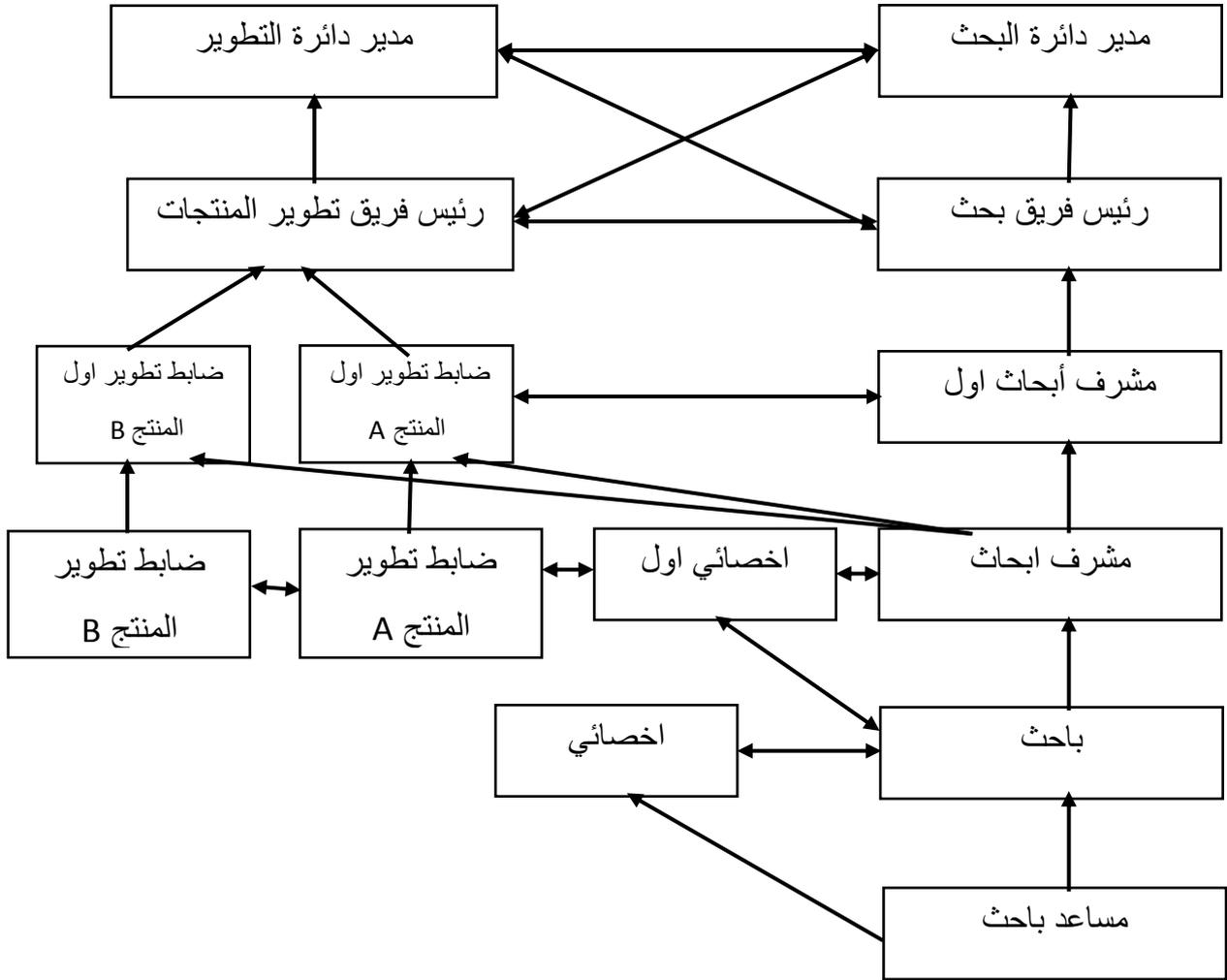
2. المسار الشبكي:

او بما يسمى بمسار المصفوفة يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والافقية بان واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى اخر ان السار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية اكتسابه مهارات وقدرات وخبرات متعددة مما ينتج له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة الى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد بان المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.¹

¹ بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص61.

ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج:

الشكل رقم (01-02): المسار الشبكي



المصدر: محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2014، ص 295.

من الشكل السابق يمكن ملاحظة ان مشرف الأبحاث مثلا يمكن ان يترقى عموديا الى منصب اعلى أي الي مشرف أبحاث أول، كما يمكن ان تعمل المنظمة على توسيع خبرته من خلال نقله افقيا الى اخصائي اول او الى ضابط تطوير المنتج B. كما يمكن ترقيته الى ضابط تطوير اول سواء المنتج A او المنتج B.¹

1. مسار الإنجازات:

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب او وظيفة اعلى، حيث يتم

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 294-295.

الترقية لوظائف ومناصب اعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة.

ويعتمد مسار الإنجاز على مبدا الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد اليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

ويرى الباحث ان مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام اليه في مسار الإنجاز، لان ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز.¹

2.المسار المزدوج:

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة امام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، فوضع هذه الخيارات بخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجية فيساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

وبالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال امام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو الشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال امام الموظفين الاخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خيارا وظيفيا يستطيع ان يسلكه.²

ثانيا: مجالات رسم المسار الوظيفي

تصنف مجالات رسم المسارات الوظيفية ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وفيما يلي هذه المجالات:³

1.المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقا يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم، فهؤلاء لا يريدون الابتعاد عن العمل الإداري، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.

¹ عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 32.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 220.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 548-549.

2. المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المسؤوليات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.

3. المجال الثنائي:

أشرنا آنفا إلى أن المسارات الوظيفية تصنف عادة ضمن مجالي اثنين هما: مجال الوظائف الإدارية، ومجال الوظائف الفنية التخصصية، فبالنسبة للفئة الثانية تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين، وباحثين ومبرمجين... الخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي توصلوا إليها. ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظييمين لهؤلاء، فني وإلى جانبه إداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني واران الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه وظائف المسار الإداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

المطلب الثالث: أهم جوانب المسار المهني

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض أنه بقي في المؤسسة طوال حياته الوظيفية فهو له علاقة مباشرة بتنمية المسار المهني وتخطيطه، الذي يتطلب في حد ذاته دراية بمراحل هذه الدورة وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا أن نشرح أهم مراحل المسار المهني للفرد العامل، من أين يبدأ هذا المسار وأين ينتهي.

أولاً: مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعة في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية وهي:¹ الاستكشاف، الحفاظ أو الصيانة وترك الوظيفة، وفيما يلي شرح مفصل لمراحل المسار الوظيفي.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 384.

1. مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فانهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها، ويبدئون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة، بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف او الاعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فانهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدثت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر الى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي او الجامعي او حديث التخرج، وتجذر الإشارة الى ان مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المنظمة، فان عمليات التوجيه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء، حتى يمكنهم البدء في تحقيق اهداف المؤسسة.

واخيرا في مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.¹

2. مرحلة التأسيس:

اثناء المرحلة الأولى يستطيع الفرد اكتساب بعض المعارف والمهارات اللازمة، وبعد شعور الفرد بتجاوز المرحلة السابقة بنجاح فانه ينتقل الى هذه المرحلة ويستطيع اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته وانخراطه بالعمل، وهذه المرحلة تتضمن:²

أ. التجربة: يتوصل الفرد من خلال هذه الفترة الى قناعة بأن اختياره ملائم او غير ملائم، وإذا كان غير ملائم فانه يبدأ البحث عن مهام ووظائف جديدة.

ب. الاستقرار: حيث يتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الاستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمام بصورة أكبر بتخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاج اليه من مهارات ومعارف لإحداث أكبر درجة ممكنة من الموافقة بين مؤهلاته ومتطلبات العمل والوظيفة.

ت. مرحلة الازمة: وفي هذه المرحلة يطلق عليها ازمة منتصف العمر، يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فيبدأ بمراجعة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من إنجازات واهداف وما لم يحققه ويبدأ ينفذ مساره الوظيفي استعدادا لاتخاذ قرارات صعبة جدا تتعلق بمستقبله واحتياجاته.

¹ فايزة بوراس، أساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص83.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002، ص194.

3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة، ويمتلك الافراد في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والالهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسة المؤسسة او أهدافها وفي التوجيه.¹

4.مرحلة الانحدار:

بانتهاى مرحلة المحافظة تبدأ اخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفة وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفة في اخر وظيفة وصل اليها، التي من المفترض ان تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله الى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وتسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة الركود حيث يبدا الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل اليه في مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة.

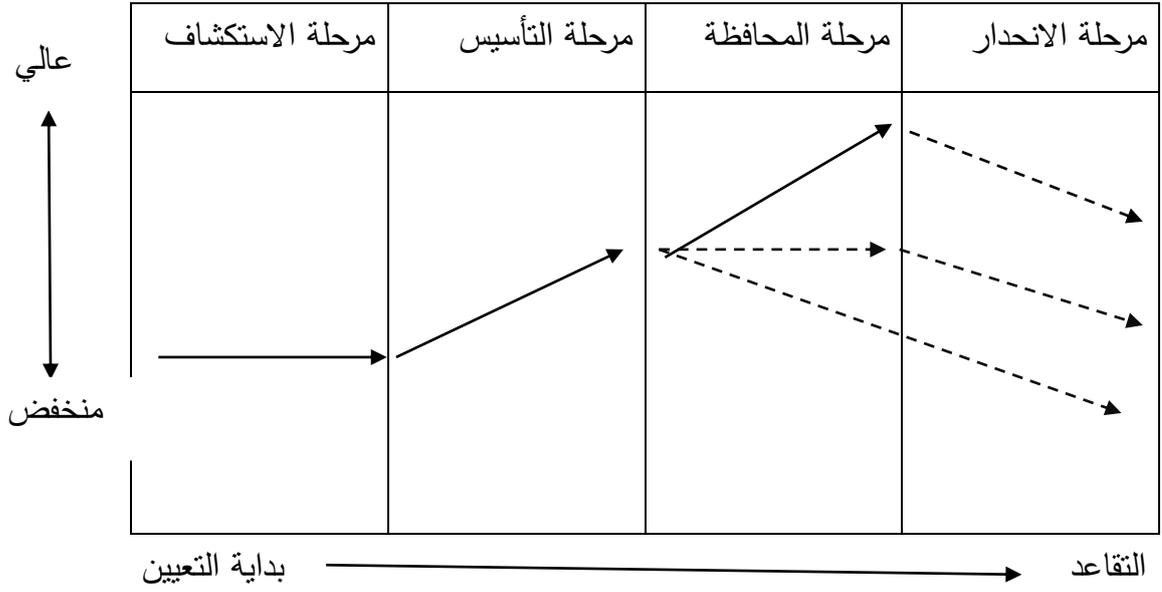
وفي الختام نود ان ننتبه على نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي:

ان فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار في حين اخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم لضعف إمكانياتهم كما ذكرنا انفا يتراجع وينحدر بانتهاى مرحلة التأسيس.

والشكل التالي يوضح هذه النقطة بوضوح وكذلك مراحل حياة الموظف الوظيفية:

¹Plain Mitrani, et autres, **des compétences et des homes**, les éditions d'organisation, paris, 1993, p44.

الشكل الرقم(01-03): مراحل المسار الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص56.

تدل الخطوط المتقطعة بان بعض الموظفين ويسبب ضعف امكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مساره في مستويات إدارية دنيا او وسطى، في حين اخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون الى مستوى اداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون اداءهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.¹

والجدول التالي يوضح المراحل الأربعة للمسار الوظيفي واهم السمات المميزة لكل منها.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص 560، 562.

الجدول رقم (01-01): ملخص لمراحل المسار الوظيفي

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	تحديد الاهتمامات. تحديد المهارات. التوافق بين الفرد والوظيفة.	فرص التقدم والنمو. فرص الأمان. تنمية نمط الحياة.	الحفاظ على الإنجازات. تحديث المهارات.	خطط التقاعد. التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	المساعدة. التعليم. اتباع الارشادات.	الاستقلالية. المساهمة.	التدريب. وضع السياسات. الدعم والتشجيع.	ترك العمل.
العلاقة بالآخرين	صبي.	زعيم.	مراقب.	موجه مدعم.
السن	اقل من 30.	30 45	45 60	أكبر من 60.
سنوات الوظيفة	اقل من عامين.	2 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات.

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2002، ص 381.

ثانياً: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة الى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.¹

1. العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:²

❖ **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بدايو المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الاحلام يأمل ان يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم مل يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

¹ احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص37.

² المرجع السابق، ص38.

❖ أهمية الوظيفة الأولى: يزداد احباط الكثير من الافراد في أولى وظائفه بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا ان الشخص يبني امالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا الى ان الشباب لديهم طاقات يمك استغلالها لو تم توفير وظائف واعمال بها درجة من التحدي وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق امكانياتهم.

❖ عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما انهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الاخرين وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

❖ انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وانهم يحتاجون الى ان يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وان ما درسه يحتاج الى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

❖ عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار ان يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان اداءه جيد ام انه يحتاج الى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

❖ الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، اهماله في إعطائه التعليمات اللازمة وعدم تحفيزه وعدم نصحه وارشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

❖ مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل لأثبات اقدميتهم واحقيتهم وربما بغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد الى كل زميل ناصح امين يرشده الى الطريق السليم.

2. العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني الثمار السنوات الماضية الا انها كثير ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف ان الافراد عند مرورهم بهذه الفترة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والاسرية مثل: ¹

• إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمية.

• إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

• حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الاسرية.

• تزايد الشعور بالتقادم

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تقادم ازمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

¹ دغشيش جميلة، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص ص 38-39.

➤ عدم انفصال العمل عن الحياة في بعض الافراد الذين يعتبرون ان مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

➤ الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

➤ تزايد الاعتمادية، نظرا لتعدد الاعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

➤ يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه الى القمة او المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الاعصاب.

➤ نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوه الشعور بتقدم العمر.

3. العناصر المرتبطة بنهاية المسار(التقاعد)

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل الى شخص متقاعد، وما ان العمل هو جزء هام من كين المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمختصين فإن فقد العمل يؤدي الى شعوره ان جزء من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن ان يعني الهروب من وظيفة محطمة ومن العمل الصعب والشاق والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا ان التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار ان العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:¹

- ان العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يساهم في المجتمع وان يرى نفسه على انه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.
- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- يساعد العمل أيضا على ابعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.
- ان العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون انها ذات قيمة وتستحق المدح.

ولعل اهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو انه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي ان العمل هو أداة للبقاء.

وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي الى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وان يتدرب لكي يكون الأفضل.

¹المرجع السابق، ص ص 39-40.

المبحث الثاني: تنمية وتخطيط المسار المهني

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

المطلب الأول: عموميات حول تخطيط وتنمية المسار المهني

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية وسنتعرف في هذا المطلب على مفهومه، أهم المراحل التي يلجأ إليها الموظف خلال تخطيطه لمساره الوظيفي وهدفه من هذا التخطيط.

أولاً: مفهوم تنمية وتخطيط المسار المهني

ويعبر على التخطيط بأنه "الركن الأساسي الأول للعملية الإدارية ويتمثل في تحديد وبلورة الأهداف بشكل دقيق ويمكن وصفه بأنه المنهج الإنساني الذي تقوم به إدارة المنظمة لتحقيق الأهداف من خلال اتخاذ القرارات الإيجابية في الوقت الحالي لما سيتم عمله في المستقبل من خلال استخدام أفضل السبل المناسبة".¹ فتخطيط وتنمية المسار المهني من مصطلحات إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويمثل أيضاً إحدى الوظائف التي تعني بإحداث التوافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي سيشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد، وتعميق الرضا عن العمل من جهة أخرى.

ويعتبر في تنمية الصيغة الجديدة لتخطيط المسارات المهنية الفردية إذ أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عمل مشتركاً ومخططاً سلفاً في إطار ما يعرف بمخططات المسارات المهنية "plans de carrière" الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات...²

إن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجات ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى.³

عرفه أحمد كردي "على أنه إحدى الوظائف التي تعني بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يقدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع

¹ هيثم عبد الغفور مخصيد، أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 2، الكويت، 2022، ص33.

² الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو، تطورات الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة معسكر، الجزائر، 2009، ص165.

³ Armstrong, Handbook of Human Resource Management Practice, London, Published by Kogan, 1999, p190.

هدف تحقيق هذا التوافق، مما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي"

ومن خلال التعريف السابق نجد بأن "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة".¹

يعرف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بأنه "عملية مشتركة ما بين الإدارة والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة والموظفين العاملين بها، إذ يتم التخطيط لعملية مستقبلية يتم من خلالها تعزيز وتقوية معارف ومهارات وقدرات واعي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف والتي تلزم لتطوير أدائهم الوظيفي داخل المنظمة من أجل شغل وظيفة أو منصب أعلى يرافقه أما أجر أعلى أو نطاق إشرافي أوسع، أو انتقال الموظف أفقياً في سبيل توسيع خبراته ومعارفه، بما يحقق للموظف الرضا".²

ويعرف بأنه "تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، وهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية ومن هنا فإن الهدف من تخطيط المسار المهني وتنميته هو تحقيق التوافق بين الفرد والمؤسسة".³

كما يعرف بأنه "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن أعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة".

وهي "عملية مدروسة يدرك الفرد ذاته من خلالها، كما يحدد الفرص والمعوقات والاختيارات المتاحة والنتائج المتوقعة والأهداف المرتبطة بمساره الوظيفي، ثم يضع برنامجاً للعمل والتعليم واكتساب الخبرات المرتبطة بهذه الأهداف، لتحديد اتجاه ووقت وتتابع الخطوات التي سببها لتحقيق هدف وظيفي محدد".⁴

التعريف الشامل: مهما تعددت التعاريف الواردة لمفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فإنها جميعها تتفق على أنها "مسؤولية تقع بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الفرد نفسه، وجميعها يركز على: الفرد، الوظيفة، المنظمة والمستقبل. فهي مجموعة من الأنشطة التي تتم بالتعاون والتنسيق بين جميع أعضاء المنظمة لإعداد الفرد لمراحل عملية متصاعدة لتحديد المهارات والمعارف اللازمة لكل مرحلة لردم الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو موجود من خلال البرامج التدريبية التنموية".⁵

¹ فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 152.

² م.م مصطفى كامل يوسف الكنعاني وآخرون، دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 49، جامعة تكريت، 2020، ص 90.

³ أحمد كردي، تنمية المسار الوظيفي، 2010/5/26، www.kenanaonline.com ص 5.

⁴ إيمان مصطفى كفاقي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، جامعة الأزهر، 2017، ص ص 328-329.

⁵ إبراهيم الخولف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

1. أهمية تخطيط وتنمية الموارد المسار المهني:

توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج المسار الوظيفي وتنميته وأهمها:¹

أ. أحداث الموازنة بين مطامح الموظفين: في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية وهذا يفضي الى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

ب. تنظيم وتخطيط حركة الوظائف: ان تنظيم المسار الوظيفي يؤدي الى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب والاستغناء حيث ان بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية ويضعف العطاء لديهم ويؤدي الى الانكماش في دافعيتهم للعمل.

ت. رفع سمعة المنظمة: حيث يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي الى الدفاه عن تلك السمعة في كافة الاروقة كلقاءات العمال وسوق العمل وطالبي الوظيفة والتجمعات الأخرى ذات العلاقة فيؤدي الى الارتقاء بهذه السمعة ومن ثم جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة.

ث. تحقيق عائد المنظمة: ان مقارنة ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو اقل من العائد الذي تحققه هذه المنظمات لأنها في ذلك تتجاوب مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة الإنتاجية.

بالإضافة الى النقاط التالية:²

• تشجيع تنوع الثقافات: يحتوي برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال على اتاحة الفرص، وعليه فان مواجهة هذه الفرص في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات امرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

• تجنب التقادم المهارى: ان برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال والامثل تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية والتغيرات في اذواق المستهلكين، ومن تم العمل على اكتساب الافراد المهارات الجديدة التي تتناسب معها.

• الحد من احباط العاملين: ان وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي الى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك وهذا ما يؤدي الى التقليل من حدة مشار الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214.

² بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2021، ص 469.

ثانيا: مراحل تخطيط وتنمية المسار المهني:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية أشار إليها العديد من الكتاب، تتمثل هذه المراحل فيما يلي:¹

1. تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة، مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

2. توصيف وتحديد اهداف كل مسار: سواء في الاجل القصير او المتوسط او الطويل.

3. تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، كذلك درجة الأهمية توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافئات المالية، فضلا عن أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا الى تحقيقها.

4. تحديد الفرص الوظيفية: تسهم ادره الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم اذ مستوى الاجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو او انكماش الاعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الافراد من داخل المؤسسة.

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

6. اعداد الخطط او برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب ان يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الاجل القصير اثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب ان يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات الخبرات المطلوبة للوصول الى اهداف متنوعة.

7. تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط،

¹ميسون عبد الله احمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، جامعة الكربلاء، العراق، 2011، ص 16-17.

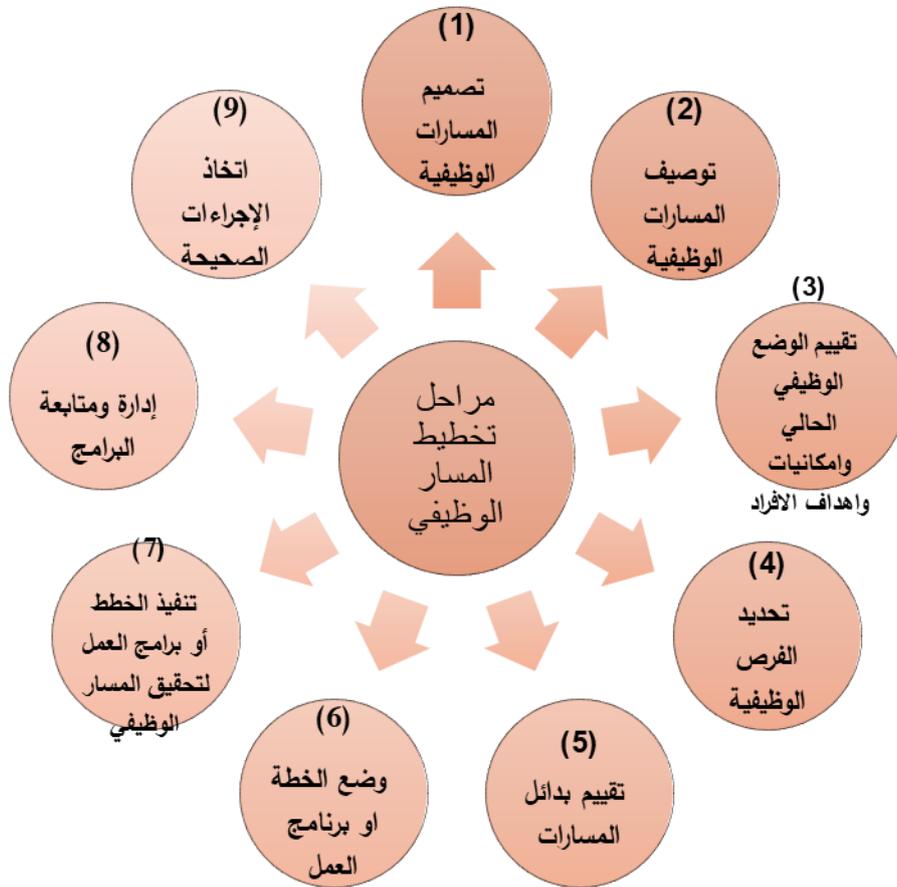
الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية المسار المهني

التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير اثناء اجازته، برامج التدريب اثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الامر الى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

9. اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

الشكل رقم(01-04): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2007، ص 237.

ثالثاً: اهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: ان الهدف الرئيسي من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، هناك عدة

اهداف لعملية تخطيط وتنمية المسار المهني يمكن ايجازها في النقاط التالية:¹

أ. الافراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي ان تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فان المنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجيتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا فان اظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح وذلك من خلال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ذات الوقت.

ب. يساهم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في تقويم قدرات الافراد ومهاراتهم، وبالرغم من ان نظام تقارير الأداء يمكن ان يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، الا ان ما يستوي هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

ت. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، وذلك ان تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج الى ادخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية او وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.

ث. تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجال انشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

ج. يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره الى تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

ح. تساهم سياسة تخطيط وتنمية المسار المهني على حرص افرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته او وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.

المطلب الثاني: مداخل تنمية وتخطيط المسار المهني

لكل من المؤسسة والفاعلين (الموظفين) دور في اعداد المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، بينما المؤسسة تعد لهم المسارات الوظيفية وتطور قدراتهم، ولكن هناك ضرورة لوجود نوع من التوافق بين كل من احتياجات الفرد والمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن

¹ عبد الناصر علك حافظ، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، جامعة بغداد، 2013، ص ص 188-189.

القول ان هناك مدخلان في تخطيط المسار الوظيفي هما المدخل الفردي والمدخل التنظيمي نوجزهما فيما يلي:

أولاً: المدخل الفردي:

يتميز رسم المسارات الوظيفية المستقبلية للفاعلين بالمرونة التي تعني أن الترقية لا تنحصر في وظيفة واحدة بل بعدة وظائف بديلة كما أن عملية التفكير والإعداد لرسم المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد في المقام الأول لذلك وجب عليه القيام بما يلي:¹

• قيام الفرد بعملية تقييم لنفسه: حيث يتعرف على قدراته وامكانياته وطموحاته وآماله فيما إذا كانت تتوافق مع بعضها، بمعنى أنه يقارن بين طموحاته وآماله من جهة وبين امكانياته وقدراته من جهة أخرى، وفي حالة حدوث عدم توافق او كانت غير كافية فوجب عليه القيام ببعض التدريبات.

• تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل وفرص التوظيف.

• تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: سواء كانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأمد حيث أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي تلك التي تتلاءم وقدرات او إمكانيات الموظف، كما أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تستوجب وجود تحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات.

• اعداد الخطط المستقبلية: بعدد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف.

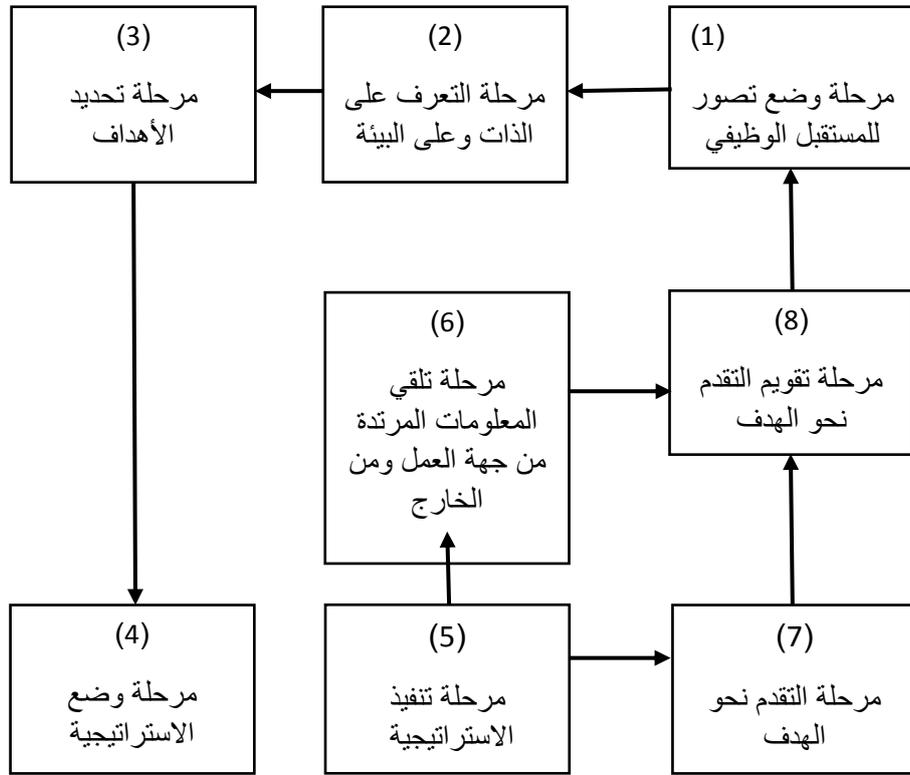
• تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة الى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة الى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة ان تدعم الأنشطة التي على ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، احداث تساعد التعديلات الهيكلية التي تساع على فتح مجالات الترقية امام الأفراد.²

ولتوضيح عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الأفراد يقترح كرينتر وكنكى النموذج التالي:

¹مرية صالح، تأثير الخلفية السوسيوثقافية على المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص ص 95-96.

²فايزة بوراس، أساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

الشكل رقم (01-05): نموذج تخطيط وتنمية المسار المهني الفردي



المصدر: فايزة بوراس، اساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 110.

1. المدخل التنظيمي:

المدخل التنظيمي يركز على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب، النقل، الترقيّة والتقاعد البكر، التدوير...) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق اهداف المنظمة من الإنتاجية وذلك من خلال:¹

- التحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة.
- جذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية.
- يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل وظائف جديدة، والاستغناء عن الموظفين الغير مناسبين والاقبال من نسبة البطالة المقنعة وتأهيل العاملين على ترك الخدمة.

حيث في مرحلة الدخول للعمل فهناك أسلوب توفير علاقات جيدة مع مصادر توفير العمالة وأسلوب استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ومنها طلب التوظيف، الاختيارات، المقابلات...

¹ خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012-2013، ص ص 49-50.

اما مرحلة توفير وظيفة ومناخ مناسب فهناك أسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل، وتأهيل الموظف الجيد، توفير مهام بها تحد، اشتراك المديرين في ممارسات المسار الوظيفي اما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل، الترقية، التدريب.

اما مرحلة الخروج من المنظمة فهناك وسيلة التقاعد المبكر والمساعدة في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة.

2. نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يقدم ماهر احمد نموذجا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهو يركز على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

الشكل رقم(01-06): نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي	تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة	التخطيط الفردي للمسار الوظيفي
بعض اساليبه:	اكتشاف مدى التوافق بواسطة:	التخطيط:
1. رسم المسارات الوظيفية.	- تقييم الأداء	1. تحديد الآمال الوظيفية.
2. رسم خرائط الترقى.	- مختبرات المسارات الوظيفي.	2. التعرف على الإمكانيات الفرعية.
3. التدريب.	- مراكز التقييم.	3. معرفة الفرق بين 1 و 2
4. النقل والتدوير.	- بحوث الرضا	4. تحديد أسلوب معالجة الفرق.
5. الاحتفاظ بمخزون للمهارات.		التنفيذ:
6. التقاعد المبكر.		1. اعداد السيرة الذاتية.
7. البحث عن وظائف		2. التدريب على المقابلات.
8.		3. البحث عن الوظائف
9.		4. الحصول على وظيفة
10.		5. أداء الوظيفة بنجاح.

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 385.

ونلاحظ من هذا الشكل ان الجانب الأيمن منه يركز على المدخل الفردي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بينما يركز الجانب الأيسر على المدخل التنظيمي، حيث يوضح مدى العلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد والتخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي وكيفية تحقيق التوافق والتطابق بينهما، حيث يتضمن

تخطيط المسار الفردي للأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد، ويتضمن التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي الفعاليات التي تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية ويتم التوافق والتطابق بينهما بواسطة تقييم الأداء والرضا الوظيفي.¹

المطلب الثالث: مسؤولية تنمية وتخطيط المسار المهني ووسائله

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق أطراف عدة كل له مسؤوليته، وتستخدم في ذلك العديد من الوسائل وسنتطرق لكل منهما في هذا المطلب.

أولاً: مسؤولية تنمية وتخطيط المسار الوظيفي

هناك عدة أطراف ضليعة فيما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي فالفرد هو الأقدر في معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية فهي مسؤولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة.² وسنوضح فيما يلي دور كل من الموظف والمنظمة وإدارة الموارد البشرية في تنمية المسار الوظيفي.

1. مسؤولية الموظف:

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، بل يجب أن يقوم هو نفسه ببناء هذه الخطة، فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته. وهذه الرغبات تختلف بالطبع من شخص لآخر، ولذلك تقع المسؤولية الأولى على الفرد في بناء خطته الوظيفية، وتتطلب الخطة الوظيفية من الفرد العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية، ومشكلة الفرد تتمثل في: إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطط الوظيفية ويمكن للمنظمة المساهمة في بناء هذه الخطة من خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن عمل هذا من خلال توفير المنظمة لبعض الوقت على فترات زمنية لمثل هذا النوع من التخطيط وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطة وظيفية، إلا أنه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع أو توجيه من المسؤولين فإن هذه الخطط لن تلقى النجاح.³

2. مسؤولية المدير

بغض النظر عن نوع نظام التخطيط الوظيفي في المنظمة يلعب المدير دوراً رئيسياً في عملية تخطيط وتنمية المسار المهني، يطلب الموظفون المشورة بشأن المهنة لمديريهم المباشرين لأنهم هم الذين يحددون مستوى التدريب وقيمون قدرتهم على الترقية، ومع ذلك فإن المديرين هم المصدر الرئيسي للمعلومات حول الوظائف الشاغرة والدورات التدريبية وفرص التطوير الأخرى لسوء الحظ، يتردد العديد من المديرين للانخراط في أنشطة التخطيط الوظيفي للموظفين لأنهم لا يشعرون بالاستعداد للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بحياتهم المهنية والوقت المحدود المخصص لهذه الأنشطة أو لأنهم غير قادرين على الارتباط بالفهم

¹ فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 224-225.

الكامل لاحتياجاتهم، لمساعدة الموظفين في هذه العملية يجب على المديرين اثبات الفعالية في أربعة أجزاء مثل المدرب والمقيم والمستشار ووكيل الإحالة، يعتمد نجاح مناقشة المدير والموظف حول المهنة على تحقيق الجوانب التالية:¹

- يحتاج المديرون الى تكوين صورة كاملة عن عمل الموظف.
- يتفق المدير والموظف على خطوات للتطوير.
- يتفهم الموظف تصور المدير لأدائه واحتياجاته التطويرية وخياراته الوظيفية.
- يتفق المدير والموظف على كيفية تلبية احتياجات الموظف للوظيفة الحالية، ويحدد المدير الموارد لمساعدة الموظف على تحقيق الأهداف الملزمة المنصوص عليها في مناقشتهم.
- يتمثل الدور الرئيسي للمدير داخل المنظمة في تزويد الموظفين بالتدريب والتطوير الوظيفي، الغرض من هذا النوع من التدريب هو مساعدة الموظفين على التفكير في الخيارات المهنية المختلفة واتخاذ القرارات نيابة عنهم، في المقابل ستستفيد المنظمة من تحديد الافاق الوظيفية للموظف، وبالتالي يمكن التخطيط وتوفير الفرص لتحقيق أهدافهم، ويمكن توفير التدريب من قبل متخصصي الموارد البشرية داخل المنظمة، بحيث يمكن للمدير المدرب ان يساعد الموظفين على تولي أدوار مختلفة داخل المنظمة مثل مدرب للموظفين الجدد، او توجيه خلفاء محتملين، او قيادة فرق او لجان.

3. مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

يدرك مدير الموارد البشرية المخططون المتحسون أهمية تخطيط وتنمية المسار المهني في اشباع حاجات المنظمة، فان كانت إدارة الموارد البشرية مدركة تماما لاحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، وفرص التدريب والتطوير اللازمة فإنها متهيئة لبث الوعي بأهمية هذا التخطيط لدى العاملين، وهي تستطيع ان تفعل ذلك بإتاحة المعلومات عن فرص التعليم والتدريب والإرشاد المهني والوظائف التي ستشعر ومتطلبات شغلها، وسبل السعي لاستبقاء هذه المتطلبات، وتصميم برامج التعليم والتدريب اللازمة.²

وبتلخص دور إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر في رسم المسار الوظيفي فيما يلي:

- وضع خطة متكاملة لتخطيط المسار الوظيفي لجميع الوظائف.
- تحديد مسارات الموظفين كل حسب سماته وطموحاته التي تتناغم مع متطلبات الخطة واهداف المنظمة.
- اطلاع المدراء المباشرين على الخطة أعلاه وتدريبهم على كيفية تنفيذها ومتابعتها.
- قيام المدراء المباشرين بإرشاد وتقديم المستورة والنصح للموظفين من اجل تقويم مساهم الوظيفي تبعا لمقتضيات الخطة.
- اجراء التغييرات المطلوبة التي تخدم الخطة أعلاه حسب الضرورة كالنقل، الترفيه والتدريب وغير ذلك.

¹ Eliza Antoniu, **Career Planning Process and its role in Human Resource Development**, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(2), 2010, p p 20-21.

² زاهد محمد دبيري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

ثانيا: وسائل تنمية وتخطيط المسار الوظيفي

ان أي منظمة تريد تخطيط المسار الوظيفي لعمالها ووظائفها تستطيع ان تستخدم العديد من الوسائل والتي توجز البعض منها فيما يلي:¹

1. التأهيل:

بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه الى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا، ويتم ذلك من خلال برنامج رسمي، ويحتوي هذا البرنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها وتنظيمها وهيكل الإدارة فيها وأنظمة العمل.

التأهيل يلعب دور مهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة وحتى لا يخدع او يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2. مهام ذات تحدي:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، ذات بداية ونهاية محددة وذات اتصالات واضحة. والمهم ان نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك الى اعطائه مهام صعبة نسبيا، وبها تحدى قدراته. فالموظف الجديد ربما لا يدري ماهي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى ان البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين هي التي تحدد أدائه الجيد في السنوات التالية، اما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فانه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترخي.

3. التنزيل:

وهو عكس الترقية وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في الهيكل التنظيمي، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدودا أمامهم، ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود امامهم الطريق الى قبول عملية النقل الى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة امام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح الى اعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى. كما ان ذلك لصالح المنظمة، لأنها تستحق التوافق بين الفرد والوظيفة، لأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها.

4. الترقية:

ويقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الاضافية في المتقدم للترفيه، وتتم عادة الترقية بشرط توافر

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 383-385.

شاغر في المنظمة. كما ان الترقية قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات، الا ان ذلك ليس شرطا للترقية.

حيث تحرص المنظمة في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والموازنة في سعيها لتحقيق ذلك ومن الأساليب المتبعة في الترقية أسلوب الأقدمية، أسلوب الترقية على أساس الكفاءة وأسلوب مزيج من الأقدمية والكفاءة.¹

5. النقل:

يختلف مفهوم النقل عن الترقية في انه في انه يعني نقل الموظف الى وظيفة أخرى من نفس الفئة من الوظائف، تتبع وحدة إدارية مختلفة داخل المنظمة، ويطلق على حركة الموظف هذه بالنقل الأفقي ولا ينطوي النقل على زيادة او تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الراتب او في المزايا.

قد يتخذ النقل الشكل المؤقت او الدائم، اذ قد تضطر المنظمة لنقل أحد العاملين في إدارة معينة لشغل وظيفة مؤقتا في وحدة إدارية مختلفة من نفس المستوى لأسباب عديدة منها مرض شاغلها، أو تغييره في اعمال خارج المنظمة أو لزيادة ضغط العمل في المواسم أو لأغراض تدريب الموظف، أما النقل الدائم فيحدث عندما ترى المنظمة ضرورة معالجة بعض المشاكل أو تعديل وضع العاملين.²

6. التدوير:

ويعني تعرض العامل الجديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة الى أخرى، ويساعد ذلك في التعرف على أداء العمل من الجهات حيث يتعرف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها، والقاعدة هنا هي تعريف العمال بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.³

7. الترقية المؤقتة:

اذ تتم الترقية في هذه الحالة من خلال حصول العامل على مزايا الوظيفة اعلى من اجر، درجة مالية، درجة وظيفية، ويتم أحيانا إجراء الترقية من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة وتعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام الأفراد، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية السابقة فيما يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة.⁴

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 151-153.

² المرجع السابق، ص 160.

³ احمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2008، ص 281.

⁴ المرجع السابق، ص 285.

خلاصة الفصل:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياته، لان فغياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الامر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط.

لذا يجب على المؤسسة ان تسعى جاهدة الى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات الازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الافراد وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للاستقرار الوظيفي

تمهيد:

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال علم الاجتماع السياسي بمختلف جوانبه فهو يمثل أحد العوامل الأساسية والمهمة في توفير الخبرة العلمية والعملية والمهارات المختلفة المطلوبة للأفراد العاملين بمختلف جوانبه.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها وما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة، وضمن استقرارها واستقرار موردها البشري من جهة أخرى، إلا أن الاستقرار في المورد البشري مشروط بتوفر مجموعة من العوامل المحققة له ولذلك كان الاهتمام بالاستقرار الوظيفي للمورد البشري منذ البدايات الأولى للتنظيمات الصناعية، خاصة بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

ويعتبر الاستقرار الوظيفي من الأهداف التي تسعى إليها الإدارة مهما كان نوعها سواء كانت إدارة عمومية أم إدارة خاصة، ونحن في هذا الفصل سوف سنحاول التعرف على الاستقرار الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر فيه.

المبحث الأول: عموميات حول الاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي في العمل أحد أهم العوامل تأثيراً في أداء الموظفين وإنتاجيتهم، فقد أظهرت العديد من الدراسات الاستقصائية أن أغلب الموظفين اعتبروا أن الاستقرار الوظيفي أكبر عامل يساهم في تحقيق الرضا عن العمل، ومع ذلك، ونظراً لأن انعدام الاستقرار الوظيفي أصبح أكثر شيوعاً في عصرنا، تحتاج المنظمات إلى فهم الظروف التي يمكن للموظفين في ظلها الاستمرار في العمل، وكيفية تقليل السلبية التي يفرضها انعدام الاستقرار الوظيفي.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي من أكثر المواضيع الأساسية لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريفه وأهميته.

أولاً: مفهوم الاستقرار الوظيفي

عند استعراض مفهوم الاستقرار الوظيفي نجد عدة تعاريف من بينها: عرف المبارك الاستقرار الوظيفي على أنه "الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة"¹. أبرز علوش أن "الاستقرار الوظيفي يشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل، بجانب البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل، بجانب الهدوء والثقة داخل العمل، وزيادة قدرتهم على أداء وظائفهم باستقلالية"². أشار فاتح إلى الاستقرار الوظيفي بأنه "الحالة التي تتطوي على بقاء الفرد في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها"³. يرى العنزي أن "الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا ويعرف الرضا بأنه مفهوم سلوكي يقيسه مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادة واستقراره فيها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة"⁴.

¹ جاسم رحيم عذارى ومجبل دواوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، جامعة البصرة، العراق، تموز 2013، ص 142.

² هبة الله جعفر وبسام الرميدي، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 23، العدد 1، جامعة البصرة، العراق، ديسمبر 2022، ص 6.

³ محمود شاكر عبد الله أمجد إبراهيم، الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني، مجلة أبحاث البصرة، المجلد 41، العدد 4، جامعة البصرة، العراق، 2016، ص 324.

⁴ جاسم رحيم عذارى ومجبل دواوي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الاستقرار الوظيفي يقصد به "إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه للأمراض النفسية أو الجسدية نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل".¹

ويشير نيومارك لمفهوم الاستقرار الوظيفي بأنه " الفترة الزمنية التي يبقى فيها الموظف بالعمل وتكون مرتبطة بمدى استمراريتهم وانتمائهم للعمل، فمنفعة الموظف تكون ببذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وفرت له الاستقرار والبيئة الملائمة وساعدته في إشباع حاجاته بينما تقتضي منفعة المؤسسة بتدريب الموظفين وإعدادهم بصورة تؤهلهم لتحقيق أهدافها والاحتفاظ ببقائهم بتلك المؤسسة".²

التعريف الاجرائي: " الاستقرار الوظيفي يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرون بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله".³

ثانيا: أهمية الاستقرار الوظيفي

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافه وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقرار فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيتا للمعنويات كون العمل هو المصدر للدخل فهو مؤمن للعامل حياته ومعاشه وتبرز إمكانياته وقدراته وتثبت كفاءاته المهنية.

ولثبات العامل في عمله واستقراره، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل الباحث دوما عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها والمرفوض وبالتالي يصعب عليه الاندماج مع المجتمع في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو هدر للوقت والجهد، وحتى المال تكلفة الإنتاج، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

وفي ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين و البقاء في السوق فاستقرار المنظمة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المنظمة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط

¹ صباح إبراهيم حمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 1، جامعة قناة السويس، 2016، ص234.

² طارق زياد أبو صبح واحمد عبد الحليم، الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار، مجلة التربية، العدد 192، جامعة الأزهر، القاهرة، 2021، ص295-296.

³ عزواوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة آفاق علمية، مجلد10، العدد02، جامعة العقبي الأزهر، بسكرة، 2018، ص82.

والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:¹

- ❖ قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- ❖ التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- ❖ توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل.

❖ قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.

❖ ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعبء المستمر.

فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق.

المطلب الثاني: محددات الاستقرار الوظيفي

هي مجموعة من محددات التي تؤثر سلبا أو إيجابا لاستقرار الموظف في عمله ومنها ما يلي:
(الإشراف-فرصة الترقية-الأجر-جماعة العمل-محتوى العمل-ساعات العمل).

أولاً: المحددات الاجتماعية:

1. الإشراف: يعتبر من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل بحيث يرى البعض انه عملية تعليمية تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية.

فعملية الإشراف هي تنظيم المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف وذلك بتنمية الدافع الانجاز وبث الثقة في النفس وغرس روح الانتماء والولاء للمنظمة.²

2. جماعة العمل: هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري، يتأثر ويحفزه ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسان نتيجة لإشباع حاجاتها الاجتماعية والنفسية.

فجماعة العمل تمثل مصدر ومنفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل تحقق له تبادل ومنافع بينه وبينهم، فآثر جماعة العمل يتوقف على قوة حاجة العامل إلى الانتماء، فكلما زادت هذه الحاجة كان أثرها واضحا على تفاعله مع جماعة العمل وكان رضاه قويا، وكلما كانت وكلما

¹ نصيرة بونويقة ومصطفى بوجلal، الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي وعدم الاستقرار المهني، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص ص736-737.

² يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، ص15.

كانت تفاعله معها، والمنافع والتوترات الناشئة عنه كثيرة، وهذا ينعكس على درجة رضاه أو عدم رضاه عنها.¹

ثانياً: المحددات الوظيفية

1. الترقية: الترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم وتزيد في شعورهم بأهمية العمل، ويمكن تعريف الحوافز على أنها قوة تدفع الفرد وتوجهه إلى ناحية معينة. أن الأفراد يطمحون دائماً للحصول على التقدير الشخصي، فالفرد ليس مجرد أحاسيس ومشاعر اجتماعية ومتطلبات اقتصادية، وإنما هو أيضاً إنسان سياسي يطمح إلى النفوذ، وتحسين مكانته الاجتماعية، فالترقية تساهم في زيادة الأجر، وقدرة الفرد على التحكم في الأمور من خلال صعوده في السلم التنظيمي السلطوي، وهي من أهم الحوافز الموضوعية التي يتخذها الفرد لإرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية للحصول على القوة والهيمنة الاجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، ولقد أوضحت بعض الدراسات والبحوث التي أجريت على العمال في عدد كبير من المنشآت أن الأسباب التطلعات إلى الأسفل.²

2. محتوى العمل: يعتبر هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة دون بقية العناصر فهو مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة كما انه يتميز بمجموعة من المتغيرات التي لها علاقة بالاستقرار في العمل منها:³

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.
- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل وحقق الاستقرار.
- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به، ويستخدم قدراته كلما زاد الرضا عن العمل وزاده درجة تعلقه بعمله.

3. ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الاستقرار، فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة والعمال والنقابات عن موضوع أو عامل الأجر، وإن كنا نسلم منذ البداية بأن تحديد ساعات العمل أيسر بكثير من تحديد الأجر، وإن ما يطرأ عليها من تعديل يمتد أجله إلى أمر أطول بكثير من التعديلات التي تطرأ على الأجر. فقد حاول تعديل الأجر سنويا

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص14.

² حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص446.

³ حسين عبد الباسط محمد، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، 1978، ص6.

بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها، ولكن ساعات العمل لا يمسها التعديل الحقيقي إلا بعد حقبة من الزمن.

ويختلف خبراء العمل عند البحث في ساعات العمل، فمنهم من يقتصر بحثه على ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية ومنهم من يرى التوسع في مجال البحث ليشمل موضوع الإجازات بأنواعها الراحة الأسبوعية، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية... الخ، بل وحتى يشمل أيضا العمل العلمي للعامل من حيث تحديد سن دخوله في مجال العمل ومتوسط السنوات التي يمكن إن يقضيها في العمل وموعد اعتزاله.¹

ثالثا: المحددات المادية:

وتتمثل المحددات المادية فيما يلي:

1. الأجر: إن مدى اهتمام الإدارة بالعمال والعناية بهم يتجلى من خلال الحوافز المادية التي تقدمها، ومدى عدالتها، فقد يرى العمال إن كمية الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها، غير متناسبة مع الجهد المبذول فتتقص وتيرة العمل، مما يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، واحتمال نشوء صراع مع الإدارة من جهة أخرى، ذلك أن العمال يعتبرون الإدارة غير عادلة، ولا تقدر مجهوداتهم ولا مكافآتهم على أحسن وجه، وفي هذا الاتجاه أوضحت العديد من الدراسات أن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الحديثة، تعبر عن وجود خلل، وعدم التوازن في انساق البناء الاجتماعي للمؤسسة القائمة بالعمل، كذلك وجود فرص غير عادلة في الأجور والحوافز، ومعاملة المشرفين، وعدم إمكانية العمل من أجل تحقيق الذات.²

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققا فيها، ويتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.³

¹ أمين عزالدين، مدخل شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1964، ص 97

² عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 207.

³ بن منصور ربيعة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص 58.

المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي في المنظمة

يعتبر الاستقرار الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها العمل، لأنه من العوامل المساعدة والمحفزة لأداء العمل بطريقة جيدة، ولا بد من توفر الاستقرار مشروط بتوفر مجموعة من العوامل المحققة له ولذلك كان الاهتمام بهذا الموضوع من البدايات الأولى لظهور التنظيمات الصناعية ومنه خلال هذا المبحث سنحاول التأكيد على العوامل المساعدة على تحقيقه والتي تلعب دورا في غياب الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية.

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

يمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يلي:¹

أ. **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة.

والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكل من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الولاء والانتماء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحتوي هذه الجماعة.

ب. **الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والاطمئنان و الاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على

¹ احمد لغبي، التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين

دباغين، سطيف، 2016، ص ص 81-84.

استمراريتها في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طول مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل : التأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاة، وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، وإذا كان امن الفرد أساس توازنه النفسي فامن الجماعة أساس لإصلاح الاجتماعي.

ت. **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** أن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها، ورسم الخطط وتنفيذها، مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإيذاء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية إلى عدم وجود المشاركة العمالية تؤدي إلى وجود اغتراب وظيفي بالإضافة إلى انه يؤدي إلى الصراع وما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار بلاك واكر بأن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.

ث. **تخطيط الموارد البشرية:** يرى والكر Walker أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية، لإشباع هذه الحاجات.

ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار المهني، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة. فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لان بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العمال، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية وعلى الاستقرار العمالية في المنظمة.

ثانيا: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة نوجزها فيما يلي:¹

أ. **التغيب:** التغيب عن الغياب، في أن الأول يغني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج إرادة العامل.

¹ حجاج المدني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص 53-55.

والتغيب هو الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن تجنبه فكثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس بلاعدالة كما سبق وان ذكرنا، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد تكون سببا للتغيب، عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع العامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

وقد أثبتت بعض الدراسات الارغونومية لان للمنظمة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لان اغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل. ارجع فريزر أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 30000 عامل عن الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض وان 15% من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدثها منع أصحابها من مزاوله أعمالهم.

ب. دوران العمل: دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في احدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، وبالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

ج. الإضراب: يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغييرات في المكافآت أو ظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بان الهدف واحد وان النتائج سوف تعود على الكل.

د. التمارض: يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل من خلالها التظاهر بالمرض، كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، وينشر العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم التلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وعموما هروب مقنع من العمل.

هـ. كثرة الشكاوى: تظهر حالات الشكاوى لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع

عن نفسه، وعلى العموم تعود الشكاوى إلى تدمير العمال وعد رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه فيترك للمنظمة.

المطلب الثاني: عوامل الاستقرار الوظيفي

كان سائدا فيمل مضي أن العوامل المادية وحدها كفيلة بتحقيق رضا واستقرار العامل، غير أن تطور الدراسات والبحوث في هذا المجال أثبتت العكس، حيث أكدت أن العامل ليس بنية جسدية فقط بل ونفسية أيضا، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقهما في تحديد مستوى الاستقرار لدى العامل، ونتيجة لهذه البحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، منها ما هو ماديا ومنها ما هو اجتماعيا ونفسيا، حيث تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى استقرار العامل، وأهم هذه العوامل ما يلي:

أولا: ظروف العمل المادية (الظروف الفيزيائية):

ويقصد بظروف العمل المادية أو الطبيعية كل من الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، النظافة، التهوية، ساعات العمل، فترات الراحة.

وقد انصب اهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي، وكان أول المهتمين بهذه العوامل " فردريك تايلور " الذي أهتم بوصف الحركة والتعريف بالإدارة العلمية وتحديد أغراضها، ولم تكذ تظهر هذه الآراء الجديدة حتى انتشرت بسرعة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أين تم التأكيد على " ضرورة الهواء النقي والنور الكافي في المصانع، وفترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجيتهم ".

ورغم أن " تايلور " نجح إلى حد ما في استثارة العوامل التي تدفع العمال لإتقان العمل، إلا أنه عزل العامل من كونه كائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته وعواطفه عن الآخرين، وهذا ما تداركه بعده "التن مايو" في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها، وما يهمننا هو إبراز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيائية في تحقيق الاستقرار لدى العامل، لأن درجة تقبل هذا الأخير للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله وبالتالي على رضاه واستقراره. وتتوفر الظروف المادية الملائمة إذا توفرت وسائل الإضاءة والتهوية المناسبة وسهولة الحركة والنظافة وقلّة الضوضاء، ووسائل وقاية العامل... الخ، ونستعرض فيما يلي أهم الظروف المادية التي يجب توافرها في مكان العمل:¹

¹مطلاوي الربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13، جامعة العربي التبسي، تبسة، ص ص 269-271.

أ. الإضاءة: تعد إضاءة مكان العمل أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل " فقد دلت إحدى الدراسات التي تناولت 61 عاملا صناعيا ومكتبيا، على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال 40% من العمل، اذا كان من الضروري دراسة أثر الإضاءة على العامل". (20) تثير الإضاءة السيئة في نفوس العمال الشعور بالانقباض، هذا إلى جانب ما تؤدي إليه من إرهاق البصر، وزيادة التعب والأخطاء، وأما الإضاءة الجيدة فتساعد على تخفيض حوادث العمل والتغيب والوقت الضائع أثناء العمل، كما تزيد من دافعية العمال للعمل.

وقد تختلف الإضاءة تبعا لنوع العمل والعامل، فكلما كان العمل دقيقا احتاج إلى كمية أكبر من الإضاءة، وكلما زاد سن العامل احتاج لإضاءة اشد لتحسين إنتاجه، والوهج يشنت الانتباه ويسبب الصداع، والضوء غير المباشر والموزع توزيعا جيدا والذي يزيل الضلال هو المناسب لعملية الإنتاج. ولا يقتصر الاهتمام بالإضاءة على الإكثار من النوافذ والمصاييح فحسب، بل يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بوضع نظام لصيانة أدوات الإضاءة، لما لهذه الأخيرة من آثار ايجابية على الإنتاجية وعلى مستوى استقرار العامل.

ب. الضوضاء: عرفت الضوضاء بأنها الصوت غير مرغوب فيه، وعلى ذلك يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل.

وقد يترتب عليها آثار ضارة بالنسبة للعمال فتسبب الإجهاد العصبي، كما تؤدي إلى ضعف السمع وأحيانا إلى فقدانها تدريجيا، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المؤسسات وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد تنتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة وزيادة حوادث العمل.

إلا أن مسألة الضوضاء تبقى نسبية أي تتوقف على مدى ارتفاع الصوت بالنسبة للأذن، ويضاف إلى هذا أن معظم العمال لا يستمتعون بالعمل في ظروف تسودها الضوضاء العالية، وبذلك يمكن القول أن تخفيض الضوضاء قد يكون من أهدافه تحسين العلاقات العمالية ورفع مستوى الرضا والاستقرار لديهم، لأنه إذا شعر العامل أن الضوضاء ترجع إلى عدم اكتراث الإدارة براحته اثر ذلك على استقراره في العمل.

ت. التهوية: قرر " جزيلي " و " براون" أن العديد من الدراسات تشير إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية، كما بينت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، وطلب من رجال إحدى التجارب أن يرفعوا أثقال حديدية وزنها خمسة أرطال عبر مسافة تبلغ قدمين ونصف وحفزهم بمكافآت. وقد أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثر كبيرا في نشاط العامل وإنتاجه، وأن سوء التهوية يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضيق، كما أن التهوية الجيدة تؤدي إلى نقص الوقت الضائع بسبب انخفاض الإجازات المرضية وذلك بنسبة 45%.

كما أن لدرجتي الحرارة والرطوبة أهمية كبيرة، لأن الآثار الضارة التي تسببها التهوية السيئة راجعة لعدم تمكن الكائن الحي من التقليل من حرارته الخاصة بسبب ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومن الضروري أن يتخلص الجسم من الحرارة الزائدة وكلما ارتفعت درجتي الحرارة والرطوبة كلما تعذر على الجسم التخلص من الحرارة الزائدة، وحركة الهواء التي تساعد على خفض درجة الحرارة بإزالة الهواء البارد مكانه ويكون أكثر برودة وجفافاً.¹

ث. الأجر: تشكل الأجور عنصراً هاماً في الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، ففي كثير من الدول المتطورة، الأجور المدفوعة تشكل أكثر من 40% من مجموع الدخل الوطني، و تصل إلى 60% عند الأخذ بعين الاعتبار الموظفين، و عمال الإدارة، لكن في الدول النامية لجد هذه النسبة منخفضة، بحيث تتراوح بين (10 و 15%) وهذا راجع إلى خصائص الصناعة لكل من الدول المتطورة و الدول النامية، و كلما كانت للتطور الصناعي إيجابيات فهذا يؤدي إلى ارتفاع دخل الأفراد وتحسين ظروفهم المعيشية، مما يزيد من فعالية هؤلاء الأفراد في الحياة الاقتصادية، عكس الدول النامية التي يعاني أفرادها من قلة الموارد المالية بسبب انخفاض الأجور، مما يجعل ظروفهم المعيشية سيئة وصعبة.²

ج. الترقية: هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الاجتماعي والأدبي في الأجر، وإنما تتطوي فقط على الارتفاع في المركز الأدبي، وهذه الأخيرة تكون مناسبة للأفراد والمستويات العليا في المؤسسة.

ونظراً لأهمية الترقية وتأثيرها على استقرار العامل لابد من رسم سياسة فعالة لترقية داخل أي مؤسسة، فالأفراد العاملون الذين لديهم مهارات وقدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات لائقة ومناسبة مع مستوى أدائهم للعمل، سوف يتركون المؤسسة ما لم تسارع إدارتهم إلى ترقية وتحفيزهم، ورفع من روحهم المعنوية وإشعارهم بقيمة عملهم وجعلهم يشعرون بأن المؤسسة كعمال ينتمون إليه.

فالترقية تعطي الأفراد مزيداً من الاستقرار، والمؤسسة بمساهماتها في تحسين وضعية العمال داخلها وخارجها، أي في المجتمع بصفة عامة تعطي للعمال المزيد من الولاء لها، والشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار³

¹ أرفيس مريم، أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، المجلد 10، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 65-66.

² حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص78.

³ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 45.

ثانيا: العوامل الاجتماعية:

لكي تحافظ المؤسسة على كوارها البشرية لابد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات، وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من اجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية:¹

1. القيادة: أن موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا، خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدر للمسؤولية، التي يتولاها، ويؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج المؤسسة، وضمان كفاءة انجاز الأهداف فحسب، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية الروابط والعلاقات غير رسمية بينه وبين العمال، وخلق جو يبحث على الرضا والارتياح في محيط العمل.

فمنط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا بالغا سلبيا أو ايجابيا، ليس فقط على توازن المؤسسة، بل أيضا على استقرار العمال في مهنتهم، وولائهم وشعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها.

2. الاتصال: لقد عرف الاتصال بتعريفات عدة منها تعريف وردر (Wourder) بأنه تبادل أفكار والاتجاهات والخواطر والآراء، ونظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتين: إعطاء واستقبال التوجيهات، ثم إرسالها واستقبال المعلومات، أو الاتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة، والاتصال داخل أي مؤسسة يتخذ صورا أو أشكال متباينة منها:

❖ **الاتصال الرسمي:** وهذا تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتخذ ثلاث أشكال:

- **من أعلى الأسفل:** وتتضمن غالبا القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسهم إلى العمال.

- **من الأسفل إلى الأعلى:** يشكل الاتصال الصاعد، ويمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسهم، وقد يحتوي على اقتراحات لصالح العمال، ومن اجل تحقيق هذا الهدف ينبغي إلا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل.

- **الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد، بهدف التنسيق بين جهودهم، ومن اجل تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرنا مشبعا بالعلاقات الإنسانية، حتى يسهل مهمة العمال والمشرفين.

❖ **الاتصال غير رسمي:** أن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا على أساس الصداقة والتعاون بين العاملين، ويظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا

¹ المرجع السابق، ص ص 46-47.

تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي يتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية، قائمة على المودة والتعاون والثقة، وهذا ما يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية، يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم، وينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم، ومعدل غيابهم وتركهم للعمل.

ثالثا: العوامل النفسية:

للعوامل أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات اغلبها مكتفية، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، وعوامل البيئية الثقافية التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعد التوافق والالتزان مع البيئة التي يعمل بها، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرته ومن هذه العوامل نذكر منها:¹

الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة: أن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات والبحوث دراسة العلاقات التي مت شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تقلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن ان تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تتطوي عليه هذه النواحي من تناسق و تكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة.

الإحساس بالتقدم: إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما تم انتقل إلى نوع معين من الأعمال.

المطلب الثالث: المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي

لقد تم الاعتماد على مجموعة من المداخل النظرية التنظيمية لمعالجة موضوع الدراسة منها النظريات الكلاسيكية، نظريات النيوكلاسيكية.

اولا: النظريات الكلاسيكية: وتتمثل في نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، نظرية الإدارة العلمية عند تايلور، نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:²

¹ المرجع السابق، ص ص 48-49.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24.

1. النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920). وقد اهتم فيبر بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بالكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية. وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات. واقترح فيبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:

- ❖ تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.

- ❖ يتم تنظيم المكاتب/ الوظائف بشكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.
- ❖ اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استناداً للتعليم والتدريب.

- ❖ الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون.
- ❖ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- ❖ على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية، وتتصف هذه الضوابط والقيود بأنها لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

2. نظرية الإدارة العلمية:

كانت افتراضات هذه النظرية تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى، وإنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية (ومن أمثلتهم فريدريك تايلور والزوجان فرانك وليليان جلبرت)، أن يفسر السلوك الإنساني، وينبئوا به، ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز مادية وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل (one best way of doing the work) وتعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، وتبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وهذه المبادئ هي:¹

- ❖ يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص ص32-33.

❖ يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة.

❖ يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم. المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

3. نظرية التكوين الإداري:

توصل فايول من خلال خبرته وممارسته للعملية الإدارية ومن خلال مطالعته للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ وحدد أربعة عشر مبدأ وهي الأهم من وجهة نظره، وقال إن القدرات الإدارية للفرد يمكن دراستها في قاعة الدرس ثم صقلها وتتميتها في المصنع، ولفت فايول الانتباه إلى نظريته مرنة بطبيعتها مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة الظروف والمواقف التي تمر بها المنشأة، والمبادئ الاربعة عشر لفايول هي:¹

أ. **تقسيم العمل والتخصص في أجزائه:** ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري والفني.

ب. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، إما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين... الخ

ت. **النظام:** ويقصد بذلك احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.

ث. **وحدة الأمر:** ويعني ذلك ألا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعا للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر. وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر فقط.

ج. **وحدة التوجيه:** تتعلق بالتنظيم أي أن هذا المبدأ يطبق على الوحدات الإدارية حيث تخضع كل وحدة إدارية لخطة واحدة ورئيس واحد.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص ص 51-53.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي

ح. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة والمنشأة.

خ. المكافأة والتعويض: يجب أن يحصل العامل على اجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستوياته المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزا قويا لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين.

د. المركزية: نرى فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم ولتساعدتهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.

ذ. تدرج السلطة: يقصد فايول بهذا المبدأ احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال.

ر. الترتيب: يؤكد هنري فايول على ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء (الأدوات والآلات.... الخ) وللفراد العاملين، فالترتيب نوعان، الأول: ترتيب مادي يشمل وضع الأجهزة والمواد والآلات في أماكن معروفة وثابتة حتى يسهل الاستدلال عليها فورا، الثاني: ترتيب اجتماعي ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه في العمل.

ز. المساواة: أي على المدراء والرؤساء الإداريين ومشرفي العمل ان يكسبوا ولاء المرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطا لتحقيق الرضا.

س. الاستقرار في العمل: ويقصد فايول بهذا المبدأ أن على المنشأة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.

ش. المبادرة: أن على المدير أن يشجع مرؤوسيه على التفكير الايجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وان على المدراء مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع المرؤوسين.

ص. التعاون: دعا فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رسائلهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية: من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات النيوكلاسيكية على النحو التالي:

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت هذه النظرية نتيجة جملة من العوامل منها تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية، ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة، كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري...، وقد قام بخمس تجارب في مصنع هوثون (1927-1933).

ومن أهم الافتراضات التي انبثقت عنها هي:¹

- ❖ إن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل، غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.
- ❖ إن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذلك كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تتبع فقط من الحوافز المادية، وإنما تتبع أيضا من الحوافز المعنوية.
- ❖ إن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسته، أكثر من تأثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه.
- ❖ إن الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.

❖ إن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين، وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات هي العناصر الأساسية لتحفيز العاملين وتحميسهم لأداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية.

من خلال هذه النظرية نستشف اهتمامها بالجماعات غير الرسمية وكذا بالحوافز المعنوية باعتبارها تنظر إلى المؤسسة بأنها كيان اقتصادي واجتماعي في آن واحد، ومن ثمة تم التوصل إلى إن أحسن طريقة تضمن استقرار الموظف هو مراعاة الجوانب المادية والجوانب الاجتماعية، كما أن الاهتمام بالعنصر البشري خلق عوامل جديدة تساعد الموظفين في تحقيق احتياجاتهم تكمن في:²

- ضرورة إعطاء أهمية التنظيم غير الرسمي نظرا لتأثيره القوي على التنظيم الرسمي.
 - تأثير الجماعات في الأفراد و بروز قيم مشتركة للجماعة، لها أثر كبير على العمل في المؤسسة.
 - النظر إلى المؤسسة كمنظمة اجتماعية تساهم في خلق قيم وتوجهات واحتكاكات بين الأفراد، يترتب عنها خلق ذهنيات جديدة في العمل.
 - وجود ترابط قوي بين قيادة المجموعات والقائد الإداري، وضرورة الاعتراف المتبادل بقوة الآخر.
- إذا كان للمؤسسة قوانينها وإجراءاتها الخاصة بالعمل، فإنه للأفراد العاملين أساليبهم الخاصة في التعامل مع بعضهم البعض وفي قضايا العمل.

2. نظرية الفلسفة الإدارية:

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه إن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله

¹ سلاوي خديجة ولعلى بوكميش، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، ص 491.

² المرجع السابق، ص 492.

وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y واللذان نستعرضهما كالآتي:¹

1. نظرية X:

تتعلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل الكسول وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

❖ العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبوه قدر الإمكان.
❖ إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.

❖ يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية.
يقدّر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

2. نظرية Y:

جاء غريغور في هذه النظرية " إن الإنسان يجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا عبئت له الظروف، وأن زيادة الأجر والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية". وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:²

❖ ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.

❖ يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

❖ تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

❖ الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكراً فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.

❖ يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

¹ بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوي، قسنطينة، 2010، ص 55.

² المرجع السابق، ص ص 55-56.

ومما سبق يمكننا القول إن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة.

3. نظرية سلم الحاجات:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه "فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالباً لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن".

وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:¹

أ. **الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):** وتتمثل أساساً في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب.....، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو أنها "أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور".

ب. **الحاجة إلى الأمن والسلام:** عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

ت. **الحاجات الاجتماعية والعاطفية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب، والاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

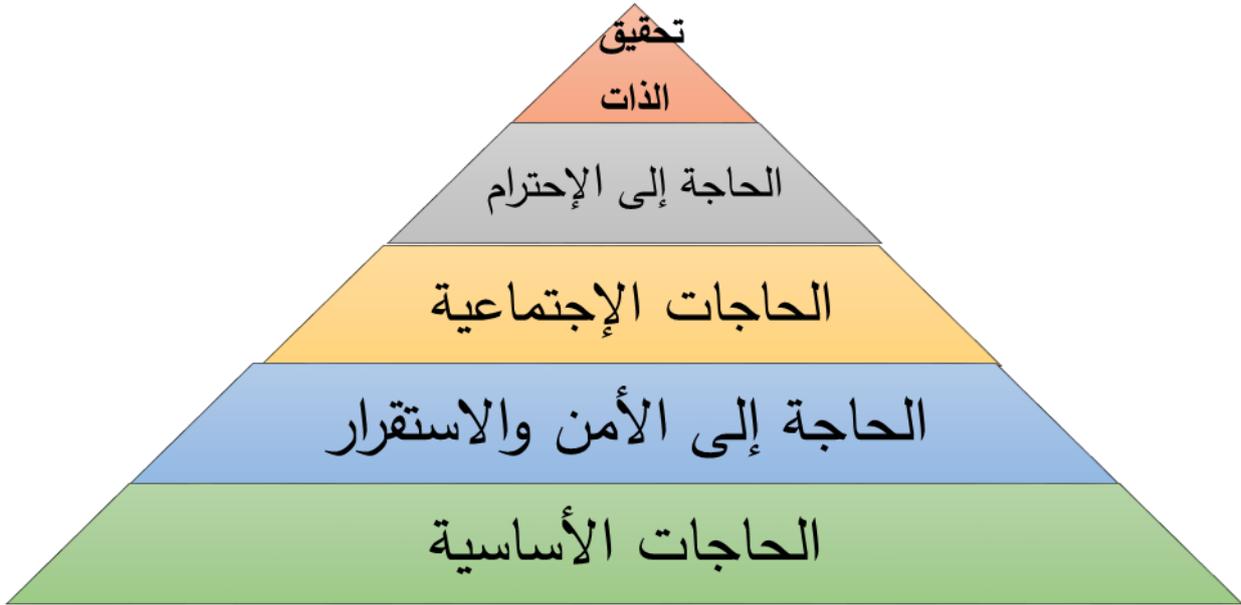
ث. **حاجات التقدير والاحترام:** يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، " لأن الفرد يبحث دائماً عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعاً من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر ما يشعره بنوع من الثقة بالنفس".

ج. **حاجات تحقيق الذات:** إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل " رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته

¹ المرجع السابق، ص ص 59-60.

في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيع" وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم.

الشكل رقم (02-01): هرم ماسلو للحاجات الانسانية



Source : Cantal Bussenault, Martine Peter, **organisation et gestion de l'entreprise**, Tome2, librairie Vuibert, Paris, France, 1999, P18.

4. نظرية ذات العاملين:

اقترح هيرزبرغ سنة1959تسمى نظرية العاملين، لأنها تفترض أن للفرد حاجات لا بد لبيئة العمل أن توفرها للأفراد العاملين، وأن عدم توفرها يؤدي إلى حالة عدم الرضا والتي تؤثر بالضرورة سلبا على العمل، وبناء على هذا حدد هيرزبرغ العوامل المؤثرة في بيئة العمل ضمن مجموعتين هما:¹

أ. عوامل وقائية (العوامل الصحية): وتشمل على:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- سياسة المؤسسة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز المهني والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم.
- الدخل المادي الكافي والامتيازات، وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر والامتيازات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2010، ص99.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي

• ظروف العمل المناسبة للعاملين، من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

• الاستقرار الوظيفي، بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

وتفترض هذه النظرية أن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن أيضا وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم الرضا للعاملين، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين وبذل المزيد من الجهد أو زيادة إنتاجيتهم، كما تحدثت هذه العوامل على العلاقات المختلفة في بيئة العمل سواء مع الرئيس أو مع الزملاء، وعن توفير العوامل المادية وهي في مجملها لا تخرج عن تلك العوامل المحققة للاستقرار الوظيفي.¹

ب. عوامل دافعة: تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا، وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز وتتمثل في:

❖ العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

❖ التقدير (أي التقدير من الرؤساء والزملاء).

❖ تحمل المسؤوليات أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

❖ الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا.

وتفترض هذه النظرية أن غياب العوامل الدافعة في بيئة العمل الداخلية لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا ولكم وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن المهنة، أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية خلافا في المجموعة الأولى التي لا تؤدي إلى تحفيز لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.²

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، الأردن، ص116.

² المرجع السابق، ص117.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول إن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، وتجعله مطمئناً على مستقبله الوظيفي وراض عنه. والاستقرار الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعمال والمؤسسة، وذلك باعتباره حافز من الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بها في بيئة العمل بما له من تأثير على أداء الأفراد وشعورهم بالارتياح في مكان عملهم والأمان وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الجانب النظري لهذه الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تنمية المسار المهني، وحتى ال يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي. تم إجراء دراسة ميدانية وذلك بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين العموميين والقيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي داخل الصندوق، حيث تم في هذه الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى طريقة تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام برنامج الإحصائي "SPSS" وتفسيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

المبحث الأول: الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة ميلة-

يتكون نظام التأمينات الاجتماعية الجزائرية من خمسة مؤسسات أساسية هي: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الصندوق الوطني للتقاعد، الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء، الأشغال العمومية والري، الصندوق الوطني للتأمينات على البطالة، وأخيرا وما بهما الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، حيث يتشارك هذه الهيئات في تقديم خدمات التأمين للعديد من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الأشخاص. ويهدف هذا المبحث إلى إعطاء فكرة عامة عن شبكة ميلة لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال للأجراء CNAS وذلك من خلال إبراز بعض المعالم للتعريف بالمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي وخدماتها.

المطلب الأول: مفهوم الصندوق الضمان الاجتماعي-وكالة ميلة-

نشأت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بميلة سنة 1986، وذلك في إطار تطبيق ساسة لا مركزية الضمان الاجتماعي¹.

وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-10 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لميلة، شمال غرب الولاية في حي بوالطوط وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، وتترع مساحة قدرها 1189 م، ويحد المؤسسة من الشمال مؤسسة التكوين المهني والضمان الاجتماعية، ومن الغرب إكمالية ابن عميرة. وتتوفر وكالة ميلة على مقر رئيسي واحد ببلدية ميلة و12 مركز دفع موزع على كامل الولاية وذلك من أجل إحداث توازن جهوي رفعا للمشقة وتقريب الإدارة من المواطن وأرباب العمل، الذين يشكون من صعوبة الاتصال بالصندوق لتقديم اشتراكاتهم المستحقة².

¹ الضمان الاجتماعي في الجزائر، ص 1 أطلع عليه يوم 2022/05/18 على الموقع www.cnas.dz

² من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من وكالة ميلة CNAS.

الجدول (03-01): مراكز الدفع التابعة لولاية ميلة من 2016 إلى 2021:

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد مؤسسات الدفع	11	11	13	13	13	13
مراكز الدفع	11	11	11	11	11	11
فروع الدفع	0	0	2	2	2	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف وكالة CNAS ميلة.

الشكل رقم (03-01): مراكز الدفع المتواجدة على مستوى CNAS ميلة

ميلة

فرجيوة

شلغوم العيد

تلاغمة

قرارم قوقة

الرواشد

سيدي مروان

تاجنانت

واد النجاء

واد العثمانية

ترعي باينان

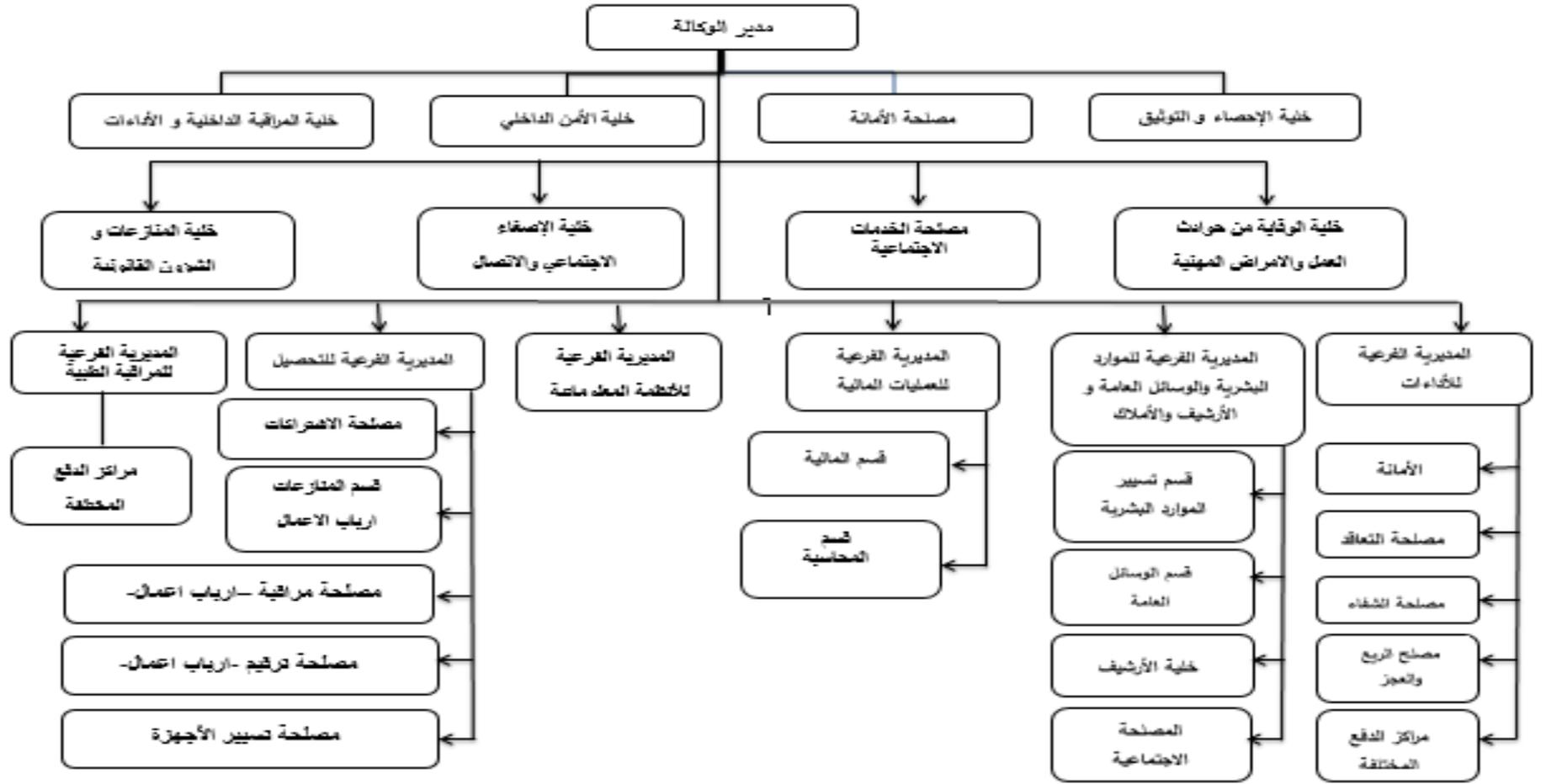
بوحاتم

تسدان حدادة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة CNAS ميلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة CNAS ميلة

يتولى مجلس الإدارة إدارة الصندوق، وهو خاضع لوصايا وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، ويتكون الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من مديرية وتنقسم إلى عدة مصالح ونيابات، وتنقسم هذه الأخيرة إلى عدة مصالح، كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي لوكالة CNAS ميلة

المصدر: هيكل تنظيمي مقدم من وكالة CNAS لميلة

المطلب الثالث: مهام وأهداف وكالة CNAS ميلة

قبل التطرق الى أهم الأهداف التي تسعى الوكالة الى تحقيقها، فلا بد أولاً من تحديد أهم المهام والوظائف التي تقوم بها.

أولاً: مهام وكالة CNAS ميلة

يضطلع الصندوق بالقيام بالمهام التالية:¹

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

التالية ومن خلال كل هذه المهام التي يقوم بها الصندوق فإنه يعتبر ركيزة مهمة في بناء المجتمع المهني وعنصرا أساسيا بالنسبة للحياة العملية لأفراد المجتمع، وعلى اعتبار أنه يعطي للعمال العديد من المزايا والإيجابيات.

ثانياً: أهداف وكالة CNAS لولاية ميلة

ويقصد بالأهداف هي الغايات التي تسعى هذه الوكالة إلى بلوغها والوصول إليها في المستقبل، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:²

- ضمان استمرارية أي نشاط تجاري أو صناعي، في حالة وقوع ضرر لهذا النشاط.
- منح تجسيد فعلي لإثبات الحق الوطني والشرعي لكل فرد.

¹ الضمان الاجتماعي في الجزائر، ص 1 أطلع عليه يوم 2022/05/18 على الموقع www.cnas.dz

² المرجع السابق، ص2.

- المساهمة في ترقية مستوى معيشة العمال، وعائلاتهم المتكفل بهم، ومنح الحق في الأداءات ذات الطابع الصحي.
- ضمان حقوق العمال في المستقبل فيما يخص التقاعد، وذلك من خلال فرض عقوبات على المستخدمين في حالة التأخر وعدم دفع الاشتراكات إلى الوكالة.
- عصرنة تسيير هيئات الضمان الاجتماعي.
- تحسين نوعية الخدمات لفائدة المؤمنین اجتماعيا.
- الحفاظ على التوازن المالي لمنظومة الضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

تعتبر منهجية البحث واجراءاته محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل الى نتائج يتم تفسيرها على ضوء أدبيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي يحقق البحث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا المبحث أيضا لمنهج البحث، وتحديد مجتمع البحث ووصفا لعينة البحث، بالإضافة إلى طريقة اختيارها والاداة التي تم استخدامها لجمع بيانات البحث، ثم ايجازا لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

أولاً: مجتمع الدراسة

ويتمثل في جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين العموميين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة ميلة.-

ثانياً: عينة الدراسة

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث والفرضيات وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لابد له من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء المجتمع الإحصائي، والذي يعرف بأنه جميع الافراد أو الأشخاص أو المؤسسات الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.¹

أما مفهوم العينة هي " جزء من المجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع.²

تكونت عينة الدراسة من بعض الموظفين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ميلة، والذين بلغ عددهم 190 موظف، إذ تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد قمنا بتوزيع 50 استمارة إلا انه تم استرجاع 48 استمارة، واستمارتين لم تسترجع وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 48 موظف لدى الصندوق، أي نسبة 96 % والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

¹ عبد الرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص109.

² عزام صبري، اساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006، ص17.

الجدول رقم (03-02): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة %	التوزيع التكراري	الاستبانة
96	48	الاستبيانات المستخدمة
4	2	الاستبيانات المسترجعة
100	50	الاستبيانات الكلية

المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك لكونه يعتبر وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العالقة فيما بينها، حيث يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها كانت غير مدعومة.¹

أولاً: بناء أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ويضم هذا الاستبيان ما يلي:

1. الصفحة التعريفية: وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا أغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة .

2. القسم الخاص بالبيانات الشخصية: وتتضمن البيانات الشخصية عن الأفراد المشمولين بالبحث ذلك من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والاجر.

3. القسم الخاص بموضوع الدراسة: مكون من 41 عبارة موزعة على محورين أساسيين هما :

محور خاص بتتمية المسار المهني وقسم إلى بعدين، البعد الاول إدارة المسار المهني قيس ب (14) عبارة والبعد الثاني تخطيط المسار المهني قيس ب (9) عبارات، محور خاص الاستقرار الوظيفي قيس ب (18) عبارة.

¹Chris Gratton & Ian Jones, ResearchMethods for sports studies, Routledge Taylor & Francis Group, 2ndEdit, United Kingdom, 2010, P P 126,127.

ثانياً: اختبار أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

أ. الصدق الظاهري للاستبيان

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً ثم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى أعضاء من هيئة التدريس على مستوى مركزنا الجامعي وعلى ضوء آرائهم منا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان.

ب. الصدق البنائي للاستبيان:

بعد إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبيان الدراسة ثم الانتقال إلى مرحلة تم فيها اختبار مدى الصدق النسبي له، يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت 50 مفردة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها ولقد تم قياس أداة البحث عن طريق استخدام معامل النسبية "ألفا كرونباخ"، ومن الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

• ضعيف إذا كانت ألفا أقل من (60%)

• مقبول إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%)

• جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%)

• ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من (80%)

حيث كانت نتائج قياس كل من معامل الثبات ومعامل الصدق كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): نتائج معامل الصدق والثبات

مستوى الدلالة	معامل الثبات	عدد العبارات	محور الدراسة
0.00	0.89	23	تنمية المسار المهني
0.00	0.93	18	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدمنا في هذه الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وسنقوم من خلاله بتطبيق جملة من الأساليب الإحصائية.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوضعية

وتتمثل في:

- التكرار والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد استجاباتهم إزاء محاور الاستمارة.
- المتوسطات الحسابية: تم استخدام المتوسط الحسابي للعبارات لمعرفة اعتدال استجابات المبحوثين وتمركزها حول كل عبارة منها.
- الانحراف المعياري: والذي يعتبر من أهم مقاييس التشتت والتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، وهو يوضح تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالية

تتضمن الأساليب التالية:

- معامل الثبات "ألفا كرو نباخ": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
 - معامل الانحدار الخطي: وهو نموذج يستخدم لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ والذي يؤول إلى الصفر عند تقرير معلمات النموذج ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها.
 - معامل الارتباط "بيرسون": لدراسة العالقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - معامل التحديد R^2 : الذي يقيم مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع وبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كانت المساهمة أكبر، ويساعدنا هذا المعامل في قياس القدرة التفسيرية للنماذج.
- وقد اعتمدنا عند تصميم الاستبيان على العبارات المحددة بمقياس ليكرت الخماسي، حيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي :

الجدول رقم (03-04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وقد تم اختيار الدرجة [الاستجابة " غير موافق بشدة"، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.1=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): المتوسط الحسابي لدرجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	درجة الأهمية النسبية
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,79	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,8 إلى 2,59	منخفضة
محايد	3	من 2,6 إلى 3,39	متوسطة
موافق	4	من 3,4 إلى 4,19	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,2 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

بناء على نتائج الجدول رقم: (03-05)، يمكن القول أن درجة موافقة أفراد العينة المدروسة على فقرات الاستبيان تكون مرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من أو يساوي 3,4 وتكون متوسطة إذا كان المتوسط الحسابي ما بين 2.6 و2.39 في حين تكون منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي أقل أو يساوي 2,59.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لمعرفة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإننا سوف نقوم في هذا الجزء منها بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول ما إذا كان هناك أثر لتنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي بوكالة CNAS لولاية ميله.

المطلب الأول: عرض وتحليل العينة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ثم توزيعها حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والأجر.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالجنس

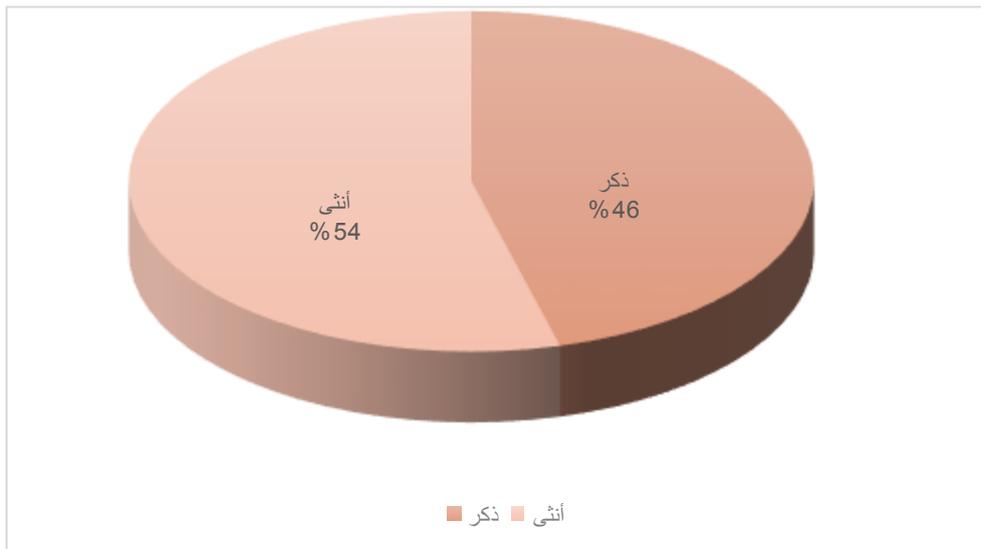
يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%45,8
انثى	26	%54,2
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

الشكل رقم (03-03): نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

نلاحظ من الجدول رقم (03-06) والشكل رقم (03-03) السابقين وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48، نلاحظ أن 26 من أفراد العينة إناث وهم يمثلون ما نسبته 54,2% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور 22 أي ما نسبته 45,8%، مما يدل أن وكالة CNAS لولاية ميلة يستقطب فئة الإناث أكثر من الذكور لأن تخصصاته ضمن اهتمام فئة الإناث.

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بالسن

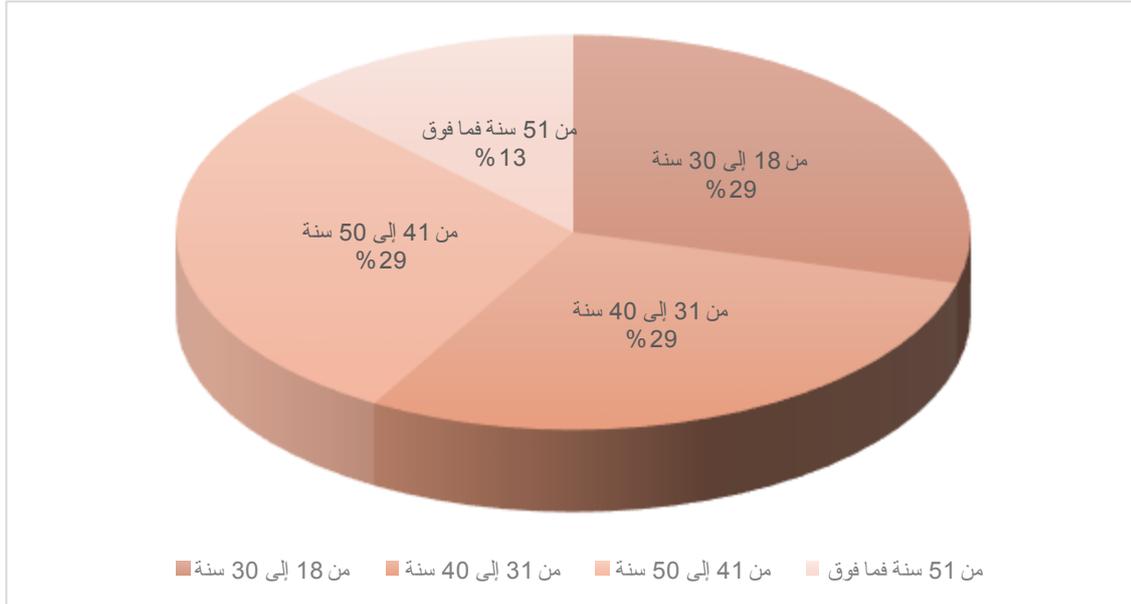
يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
29,2%	14	من 18 إلى 30 سنة
29,2%	14	من 31 إلى 40 سنة
29,2%	14	من 41 إلى 50 سنة
12,5%	6	من 51 سنة فما فوق
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

من خلال الجدول رقم (03-07) والشكل رقم (03-04) وبالنظر على تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 18 إلى 30 سنة قدر بـ 14 فرد بنسبة 29,2%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 و 40 سنة قدر بـ 14 فرد أي ما نسبته 29,2%، أما الأفراد الذين يتراوح عددهم ما بين 41 و 50 سنة قدر أيضاً بـ 14 فرد أي ما نسبته 29,2%، وأخيراً الافراد الذين يفوق سنهم 51 سنة والمقدر عددهم بـ 6 افراد بنسبة مئوية بلغت 12,5%.

ثالثاً: تحليل البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي

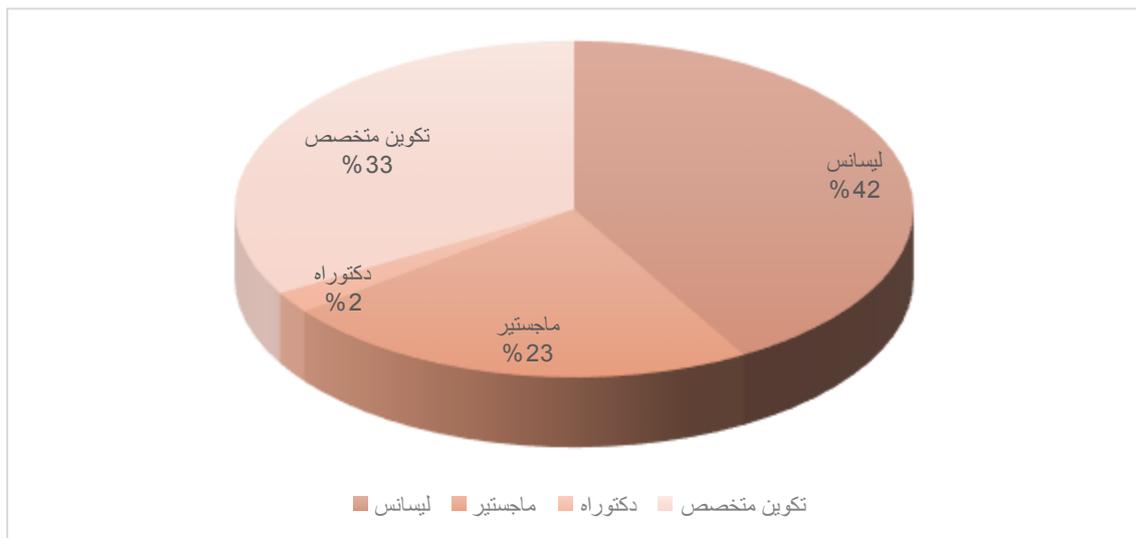
يتوزع افراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
41,7%	20	ليسانس
22,9%	11	ماجستير
2,1%	1	دكتوراه
33,3%	16	تكوين متخصص
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

الشكل رقم (03-05): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

نلاحظ من الجدول رقم (03-05) والشكل رقم (03-08) السابقين وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم 48 نجد أن الأفراد الذين يحوزون على درجة ليسانس يشكلون الفئة الغالبة بنسبته 41,7%، في حين نلاحظ ان عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي شهادة ماجستير قدر ب 11 فرد أي ما نسبته 22,9%، وتعود أخفض نسبة للمتحصليين على درجة دكتوراه بنسبة 2,1%، وأخيرا الأفراد ذوي التكوين المتخصص قدر عددهم ب 16 فرد بلغت نسبته 33,3% من الحجم الإجمالي للعينة، تعود

هذه النسب في الغالب الى استقطاب هذه المؤسسة بشكل كبير للأفراد المتحصلين على درجة ليسانس و المتخرجون من المعاهد ومراكز التكوين.

رابعاً: تحليل البيانات الخاصة بسنوات الخبرة

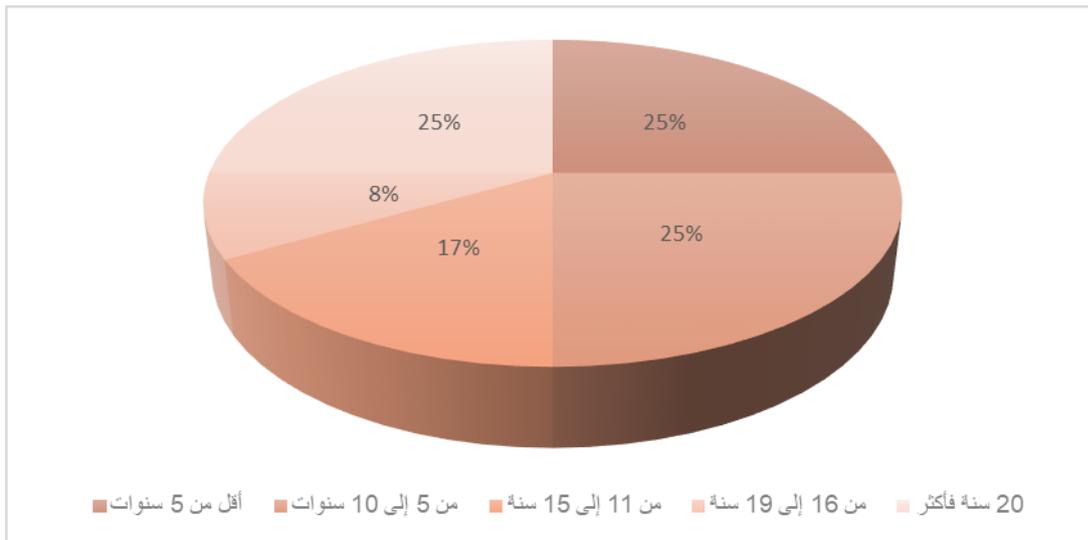
يتمثل توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	25%
من 5 إلى 10 سنوات	12	25%
من 11 إلى 15 سنة	8	16,7%
من 16 إلى 19 سنة	4	8,33%
20 سنة فأكثر	12	25%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

الشكل رقم (03-06): نسبة توزيع سنوات الخبرة في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

الفصل الثالث:.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (03-09) والشكل (03-06) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرد، نلاحظ أن عدد الافراد الذين مدة الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات قدر ب 12 فرد بنسبة 25%، في حين نلاحظ أن عدد الافراد الذين مدة الخدمة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات قدر ب 12 فرد بنسبة 25%، أما بالنسبة الافراد الذين مدة الخدمة لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة قدر ب 8 أفراد بنسبة 16,7%، أما بالنسبة الافراد الذين مدة الخدمة لديهم ما بين 16 إلى 19 سنة قدر ب 4 أفراد بنسبة 8,3%، وأخيراً الافراد الذين تفوق مدة الخدمة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم ب 12 فرد بنسبة 25%.

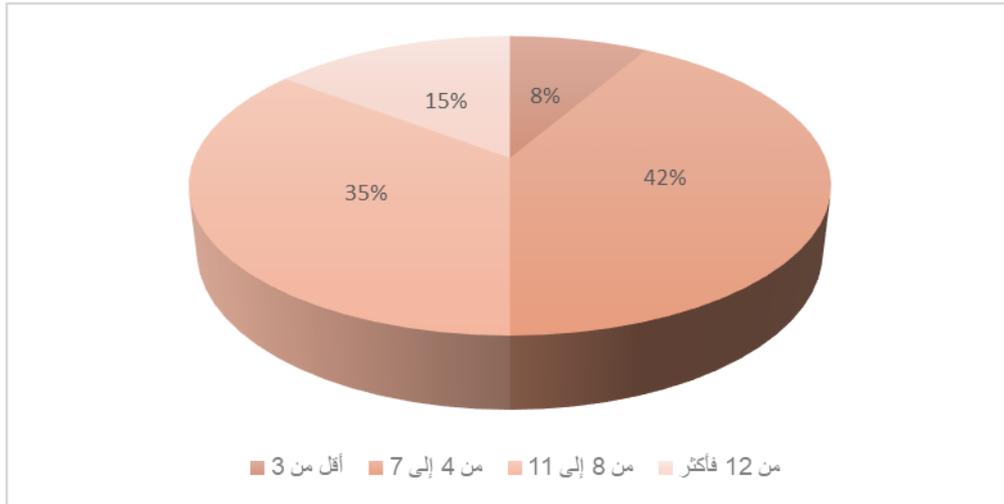
خامساً: تحليل البيانات الخاصة بالأجر

الجدول لرقم (03-10): توزيع افراد العينة حسب الاجر

الاجر (بالمليون سنتيم)	التكرار	النسبة
أقل من 3	4	8,3%
من 4 إلى 7	20	41,6%
من 8 إلى 11	17	35,4%
من 12 فأكثر	7	14,6%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

الشكل رقم (03-07): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-10) والشكل رقم (03-07) السابقين أن الأجور على مستوى الوكالة مرتفعة مقارنة بما هو موجود في سوق العمل فنجد أن أعلى نسبة من العمال وهي 41,6% يتقاضون من 4 إلى 7 ملايين سنتيم، كما أن 35,4% من حجم العينة يتقاضون ما بين 8 إلى 11 مليون سنتيم، أما نسبة 14,6% من حجم العينة يتقاضون أكثر من 12 مليون سنتيم، أما نسبة 8,3% من حجم العينة يتقاضون ما يقل عن 3 ملايين سنتيم وأغلبهم حديثي التوظيف ومتربصين في الوكالة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان

في هذا العنصر سوف نقوم بعرض وتحليل أبعاد الاستبانة بعينة الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور تنمية المسار المهني

تم تخصيص (23) عبارة لهذا المحور، وسيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور، وهذا عن طريق حساب تكرارات النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور كما هي موضحة في الجدول رقم (03-11) الموالي:

الجدول رقم (03-11): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد إدارة المسار المهني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1,12987	3,5000	10,4	5	12,5	6	0	0	70,8	34	6,3	3	Q1
1,07106	3,5417	10,4	5	6,3	3	8,3	4	68,8	33	6,3	3	Q2
0,87898	3,6875	2,1	1	12,5	6	8,3	4	68,3	33	8,3	4	Q3
1,10367	3,6250	6,3	3	12,5	6	10,4	5	54,2	26	16,7	8	Q4
0,81187	3,6458	2,1	1	6,3	3	25,0	12	58,3	28	8,3	4	Q5
0,91868	3,4167	2,1	1	14,6	7	31,3	15	43,8	21	8,3	4	Q6
0,94155	3,4167	2,1	1	18,8	9	20,8	10	52,1	25	6,3	3	Q7
0,94508	3,4792	0,0	0	22,9	11	14,6	7	54,2	26	8,3	4	Q8
0,94437	3,7917	2,1	1	12,5	6	6,3	3	62,5	30	16,7	8	Q9
0,95928	3,6250	2,1	1	16,7	8	8,3	4	62,5	30	10,4	5	Q10
0,97099	3,6875	2,1	1	14,6	7	10,4	5	58,3	28	14,6	7	Q11
0,93019	3,6667	2,1	1	12,5	6	14,6	7	58,3	28	12,5	6	Q12
5,96529	4,1042	4,2	2	25,0	12	12,5	6	54,2	26	2,1	1	Q13
1,07498	3,3125	4,2	2	25,0	12	14,6	7	47,9	23	8,3	4	Q14
0,83974	3,6071	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لإدارة المسار المهني في الوكالة										

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

يتضح من خلال الجدول رقم (03-11) أن المتوسط الحسابي الموافق لبعدها إدارة المسار المهني هو (3,6071) بانحراف معياري قدره (0,83974)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3,41 إلى 4,20) مما يدل على أن إدارة المسار المهني الموجودة في وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لميلة تساعد على تنمية المسار المهني ومناسبة لتأدية الأعمال في الصندوق بكل مرونة وهذا بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (13): (تساعدك المؤسسة على تطوير هذه المهارات والقدرات) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة (4,10) بانحراف معياري قدره (5,965) حيث تميزت بدرجة استجابة مرتفعة، أما نسبة الموافقة: $54,2+2,1=56,3\%$ من نسبة المستخدمين.

2. جاءت العبارة رقم (9): (يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,79) بانحراف معياري قدره (0,944) أما نسبة الموافقة: $62,5+16,5=79,2\%$ من نسبة المستخدمين.

3. جاءت العبارة رقم (3): (يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,68) بانحراف معياري قدره (0,878) أما نسبة الموافقة: $68,3+8,3=76,6\%$ من نسبة المستخدمين.

4. جاءت العبارة رقم (11): (يتم تحضيرك من طرف المؤسسة لحمل هذه المسؤوليات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,68) بانحراف معياري قدره (0,970) أما نسبة الموافقة: $58,5+14,6=72,9\%$ من نسبة المستخدمين.

5. جاءت العبارة رقم (12): (تساعدك المؤسسة على التعرف على مهاراتك وقدراتك) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,66) بانحراف معياري قدره (0,930) أما نسبة الموافقة: $58,3+12,5=70,8\%$ من نسبة المستخدمين.

6. جاءت العبارة رقم (7): (يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة) في المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,41) بانحراف معياري قدره (0,941) أما نسبة الموافقة: $58,1+6,3=38,4\%$ من نسبة المستخدمين.

7. جاءت العبارة رقم (4): (تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب ميوله واهتماماته) في المرتبة السابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,62) بانحراف معياري قدره (1,101) أما نسبة الموافقة: $54,2+16,7=70,9\%$ من نسبة المستخدمين.

8. جاءت العبارة رقم (10): (يتم إعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر مستقبلاً) في المرتبة الثامنة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,62) بانحراف معياري قدره (0,959) أما نسبة الموافقة: $62,5+10,4=72,9\%$ من نسبة المستخدمين.

9. جاءت العبارة رقم (2): (تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية (العليا)) في المرتبة التاسعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموقفة (3,54) بانحراف معياري قدره (1,071) أما نسبة الموافقة: $68.8+6.3=75.1\%$ من نسبة المستخدمين.

10. جاءت العبارة رقم (1): (يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتنمية المسار المهني) في المرتبة العاشرة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموقفة (3,50) بانحراف معياري قدره (1,129) أما نسبة الموافقة: $70.8+6.3=77.1\%$ من نسبة المستخدمين.

11. جاءت العبارة رقم (8): (تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها) في المرتبة إحدى عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموقفة (3,47) بانحراف معياري قدره (0,945) أما نسبة الموافقة: $54.2+8.3=62.5\%$ من نسبة المستخدمين.

12. جاءت العبارة رقم (6): (تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب إلى آخر) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموقفة (3,41) بانحراف معياري قدره (0,918) أما نسبة الموافقة: $43.8+8.3=52.1\%$ من نسبة المستخدمين.

13. جاءت العبارة رقم (5): (تعتمد المنظمة استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي) في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموقفة (3,41) بانحراف معياري قدره (0,941) أما نسبة الموافقة: $6.3+52.1=58.4\%$ من نسبة المستخدمين.

14. جاءت العبارة رقم (14): (تقوم المؤسسة بدعمك من تكوين يسمح لك برفع مستوى كفاءتك) في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموقفة (3,31) بانحراف معياري قدره (1,070) أما نسبة الموافقة: $8.3+47.9=56.2\%$ من نسبة المستخدمين.

بصفة عامة:

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد إدارة المسار المهني حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات موافقة، أي أن إدارة المسار المهني مطبقة في الوكالة (الصندوق) بشكل مرتفع، وهذا يدل على أن الصندوق يساهم بشكل مرتفع في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، وذلك من خلال ضمان الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى وجود ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد.

الجدول رقم (03-12): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد تخطيط المسار المهني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,79783	3,7083	2,1	1	6,3	3	18,8	9	64,6	31	8,3	4	Q1
0,7987	3,854	2,1	1	6,3	3	8,3	4	70,8	34	12,5	6	Q2
0,69669	3,9375	0,0	0	6,3	3	8,3	4	70,8	34	14,6	7	Q3
0,97486	3,6667	0,0	0	18,8	9	12,5	6	52,1	25	16,7	8	Q4
0,91868	3,4167	2,1	1	16,7	8	25,0	12	50	24	6,3	3	Q5
0,88701	3,6458	0,0	0	16,7	8	12,5	6	60,4	29	10,4	5	Q6
0,91868	3,5833	0,0	0	20,8	10	8,3	4	62,5	30	8,3	4	Q7
0,98121	3,6250	2,1	1	18,8	9	4,2	2	64,6	31	10,4	5	Q8
0,89819	3,7083	2,1	1	12,5	6	8,3	4	66,7	32	10,4	5	Q9
0,65273	3,6829	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتخطيط المسار المهني في الوكالة										

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

من خلال الجدول رقم (03-12) يتضح ان إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد تخطيط المسار المهني جاءت موافقة، وبلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,68) بانحراف معياري قدره (0,652) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة من (2,41 إلى 4,20)، مما يدل أن تخطيط المسار المهني مطبق في الصندوق وهذا بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين، كآآتي:

1. جاءت العبارة رقم (3): (يوجد علاقة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,93)، بانحراف معياري قدره (0,696)، كما كانت نسبة الموافقين $85,4=70,81+14,6$ % من مجموع المستجوبين.
2. جاءت العبارة رقم (2): (تشارك مع إدارتك للتخطيط لمسارك الوظيفي) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,85)، بانحراف معياري قدره (0,798)، كما كانت نسبة الموافقين $83,3=70,8+12,5$ % من مجموع المستجوبين.
3. جاءت العبارة رقم (9): (يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,70)، بانحراف معياري قدره (0,898)، كما كانت نسبة الموافقين $77,1=66,7+10,4$ % من مجموع المستجوبين.
4. جاءت العبارة رقم (1): (لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار المهني المطبق في المؤسسة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,70)، بانحراف معياري قدره (0,797)، كما كانت نسبة الموافقين $72,9=64,6+8,3$ % من مجموع المستجوبين.
5. جاءت العبارة رقم (4): (منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,66)، بانحراف معياري قدره (0,974)، كما كانت نسبة الموافقين $68,8=52,1+16,7$ % من مجموع المستجوبين.
6. جاءت العبارة رقم (6): (زادت عملية تخطيط المسار الوظيفي من قدرتك على التكيف داخل المؤسسة) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,64)، بانحراف معياري قدره (0,887)، كما كانت نسبة الموافقين $70,8=60,4+10,4$ % من مجموع المستجوبين.
7. جاءت العبارة رقم (8): (لدي استعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري المهني) في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,62)، بانحراف معياري قدره (0,981)، كما كانت نسبة الموافقين $75=64,6+10,4$ % من مجموع المستجوبين.
8. جاءت العبارة رقم (7): (تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي) في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,58)، بانحراف معياري قدره (0,918)، كما كانت نسبة الموافقين $70,8=62,5+8,3$ % من مجموع المستجوبين.
9. جاءت العبارة رقم (5): (استفدت من برامج تدريبية قبل التوظيف وبعده) في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,41)، بانحراف معياري قدره (0,918)، كما كانت نسبة الموافقين $56,3=50+6,3$ % من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة:

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن بعد "تخطيط المسار المهني"، جاء مرتفعا اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,68) بانحراف معياري قدره (0,65273)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تخطيط المسار الوظيفي حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة.

وهذا يدل على أن تخطيط المسار المهني مطبق في المنظمة وهذا من خلال قيام الموظفين بتحديد أهدافهم المهنية بمساعدة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع خططهم وتوفير النصح والإرشاد والتوجيه، وقيامهم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها، وهذا ما يسمح للموظفين للوصول إلى طموحاتهم وأهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، وهذا راجع إلى أن هناك تخطيط للمسار المهني بالصندوق.

الجدول رقم (03-13): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الاستقرار الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,91868	3,9167	4,2	2	6,3	3	2,1	1	68,8	33	18,8	9	Q24
0,88100	3,7708	0,0	0	14,6	7	8,3	4	62,5	30	14,6	7	Q25
0,78889	3,8750	0,0	0	10,4	5	6,3	3	68,8	33	14,6	7	Q26
0,90873	3,9375	6,3	3	0,0	0	6,3	3	68,8	33	18,8	9	Q27
0,84949	4,0417	4,2	2	0,0	0	8,3	4	62,5	30	25,0	12	Q28
0,89819	4,0417	4,4	2	0,0	0	12,5	6	54,2	26	29,2	14	Q29
0,100707	3,9167	4,2	2	4,2	2	16,7	8	45,8	22	29,2	14	Q30

0,90482	3,8958	4,2	2	2,1	1	14,6	7	58,3	28	20,8	10	Q31
0,90873	3,9375	2,1	1	8,3	4	6,3	3	60,4	29	22,9	11	Q32
0,93019	3,8333	2,1	1	8,3	4	14,6	7	54,2	26	20,8	10	Q33
0,94508	3,8542	2,1	1	8,3	4	14,6	7	52,1	25	22,9	11	Q34
1,04657	3,7292	2,1	1	14,6	7	14,6	7	45,8	22	22,9	11	Q35
1,11008	3,5417	4,2	2	18,8	9	12,5	6	47,9	23	16,7	8	Q36
1,00508	3,6042	4,2	2	12,5	6	14,6	7	56,3	27	12,5	6	Q37
0,99978	3,6458	4,2	2	12,5	6	10,4	5	60,4	29	12,5	6	Q38
1,01036	3,5208	0,0	0	22,9	11	16,7	8	45,8	22	14,6	7	Q39
1,03121	3,5208	2,1	1	18,8	9	18,8	9	45,8	22	14,6	7	Q40
0,94882	3,6875	2,1	1	12,5	6	14,6	7	56,3	27	14,6	7	Q41
0,70875	3,7928	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للاستقرار الوظيفي في الوكالة										

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

يتضح من خلال الجدول رقم (03-13) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الاستقرار الوظيفي جاءت موافقة، وقد بلغ هذا المحور (3.79) بانحراف معياري قدره (0.708)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20)، مما يدل محور الاستقرار الوظيفي تمتع بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت محور الاستقرار الوظيفي حسب درجة موافقة المستجوبين:

1. جاءت العبارة رقم (5): (لن أتخلى عن العمل بالمؤسسة مهما كان) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.01) بانحراف معياري قدره (0.849) أما نسبة الموافقة: $87.5\% = 62.5 + 25$ من نسبة المستخدمين.

2. جاءت العبارة رقم (6): (أشعر بالارتياح وأنا أنجز مهامى فى المؤسسة) فى المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.01) بانحراف معياري قدره (0.898) أما نسبة الموافقة: $83.4\% = 54.2 + 29.2$ من نسبة المستخدمين.
3. جاءت العبارة رقم (4): (عند قيامى بعملى أشعر بحماسة الإنجاز) فى المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.93) بانحراف معياري قدره (0.908) أما نسبة الموافقة: $87.6\% = 68.8 + 18.8$ من نسبة المستخدمين.
4. جاءت العبارة رقم (9): (لدى مسار ترقيات واعد فى المؤسسة) فى المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.93) بانحراف معياري قدره (0.908) أما نسبة الموافقة: $83.3\% = 60.4 + 22.9$ من نسبة المستخدمين
5. جاءت العبارة رقم (1): (لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى) فى المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.91) بانحراف معياري قدره (0.918) أما نسبة الموافقة: من نسبة المستخدمين
6. جاءت العبارة رقم (7): (الأجر الذى أتقاضاه يلبي احتياجاتى) فى المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.91) بانحراف معياري قدره (0.100) أما نسبة الموافقة: $75\% = 45.8 + 29.2$ من نسبة المستخدمين.
7. جاءت العبارة رقم (8): (أنا راضى ومرتاح بعملى بالمؤسسة) فى المرتبة السابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.89) بانحراف معياري قدره (0.904) أما نسبة الموافقة: $79.1\% = 58.3 + 20.8$ من نسبة المستخدمين.
8. جاءت العبارة رقم (3): (كثيرا ما أمارس اختياريا أعمالا غير مطلوبة منى) فى المرتبة الثامنة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.87) بانحراف معياري قدره (0.788) أما نسبة الموافقة: $83.4\% = 68.8 + 14.6$ من نسبة المستخدمين.
9. جاءت العبارة رقم (11): (أعتر بـجو الحوار والتفاهم السائد داخل المؤسسة) فى المرتبة التاسعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.85) بانحراف معياري قدره (0.945) أما نسبة الموافقة: $75\% = 52.1 + 22.9$ من نسبة المستخدمين.
10. جاءت العبارة رقم (10): (يوجد تطبيق عادل لنظام الترقية فى المؤسسة) فى المرتبة العاشرة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.83) بانحراف معياري قدره (0.930) أما نسبة الموافقة: $74.9\% = 54.1 + 20.8$ من نسبة المستخدمين.

11. جاءت العبارة رقم (2): (أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية) في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.77) بانحراف معياري قدره (0.918) أما نسبة الموافقة: $68.7\% = 14.6 + 62.5$ من نسبة المستخدمين

12. جاءت العبارة رقم (12): (عند قيامي بعمل عملي أشعر برضا الأطراف) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.72) بانحراف معياري قدره (1.046) أما نسبة الموافقة: $68.7\% = 22.9 + 45.8$ من نسبة المستخدمين

13. جاءت العبارة رقم (18): (تبادل التفاعلات بين زملاء العمل يزيد من شعوري بالديمومة في العمل) في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.68) بانحراف معياري قدره (0.948) أما نسبة الموافقة: $70.9\% = 14.6 + 56.3$ من نسبة المستخدمين

14. جاءت العبارة رقم (15): (العمل بالمؤسسة يساعدي على تحقيق مختلف حاجياتي الاجتماعية) في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.64) بانحراف معياري قدره (0.999) أما نسبة الموافقة: $72.9\% = 60.4 + 12.5$ من نسبة المستخدمين

15. جاءت العبارة رقم (14): (أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة) في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60) بانحراف معياري قدره (1.005) أما نسبة الموافقة: $68.8\% = 56.3 + 12.5$ من نسبة المستخدمين

16. جاءت العبارة رقم (13): (أعتبر نفسي فردا مهما في المؤسسة) في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (1.110) أما نسبة الموافقة: $64.6\% = 47.9 + 16.7$ من نسبة المستخدمين.

17. جاءت العبارة رقم (16): (ألتقى حوافز مادية ومعنوية كافية تشجيعا على مجهوداتك) في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.52) بانحراف معياري قدره (1.010) أما نسبة الموافقة: $60.4\% = 45.8 + 14.6$ من نسبة المستخدمين؛

18. جاءت العبارة رقم (17): (لدي هامش من الحرية في التعبير عن أفكار ومقترحاتي مما يزيد من استقرارتي بالمؤسسة) في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.52) بانحراف معياري قدره (1.031) أما نسبة الموافقة: $60.4\% = 14.6 + 45.8$ من نسبة المستخدمين.

بصفة عامة:

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن الصندوق يوفر للموظفين الظروف والإمكانات اللازمة لأداء أعمالهم، حيث أنهم يشعرون بالاستقرار داخل الوكالة والدليل على ذلك شعورهم بالارتياح عند إنجاز الأعمال واستقرارهم المادي حيث ان غالبيتهم راضون عن الأجر الممنوح لهم، ونلاحظ أيضا أن أفراد

المنظمة موافقون حول ما توفره الوكالة لهم من تعاون بين أفراد الجماعة من أجل توفير المعلومات وتبادلها بينهم، إضافة الصندوق يوفر للموظفين مسار ترقيات واعد وهذا ما يضمن استقرارهم في المؤسسة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تنمية المسار المهني، كما يلي:
الجدول رقم (03-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تنمية المسار المهني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تنمية المسار المهني
0,839	3,607	إدارة المسار المهني
0,652	3,682	تخطيط المسار المهني
0.750	3.250	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

يتضح من الجدول (03-14) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بتنمية المسار المهني لصندوق الضمان الاجتماعي -وكالة ميلا- جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3,25) بانحراف معياري قدره (0,75)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 3,4 إلى 4,19)، مما يدل على أن تنمية المسار المهني في الوكالة مناسبة وهذا بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ونقوم بمناقشة هذه الفرضيات اعتمادا على هذه النتائج.

جدول رقم (03-15): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد تنمية المسار المهني

Sig*	β	Df	(F)	(R ²)	(R)	المعاملات الأبعاد
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	0,285	2	18,610	0,355	0,596	أثر إدارة المسار المهني على الاستقرار الوظيفي
		45				
		47				
0,000	0,440	2	18,610	0,412	0,642	أثر تخطيط المسار المهني على الاستقرار الوظيفي
		45				
		47				

*يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24

يوضح الجدول (03-15) تأثير تنمية المسار المهني على أبعاده (إدارة المسار المهني، وتخطيط المسار المهني) على الاستقرار الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1) وجود أثر لإدارة المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,596)$ عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) أما معامل التحديد $R^2(0,355)$ أي أن ما قيمته ($0,355$) من التغيرات على مستوى الاستقرار الوظيفي الناتج عن إدارة المسار المهني في المؤسسة.

كما بلغت قيمة درجة تأثير $\beta(0,285)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في إدارة المسار المهني يؤدي إلى زيادة في الاستقرار الوظيفي بقيمة ($0,285$)، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($18,610$) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى H_{01} والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة المسار المهني على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الباحثين، ونثبت الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر لإدارة المسار المهني على الاستقرار الوظيفي.

(2) وجود أثر لتخطيط المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي اذ بلغ معامل الارتباط $R(0,642)$ عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ أما معامل التحديد $R^2(0,412)$ أي أن ما قيمته $(0,412)$ من التغيرات على مستوى الاستقرار الوظيفي الناتج عن تخطيط المسار المهني في المؤسسة. كما بلغت قيمة درجة تأثير $\beta(0,440)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في تخطيط المسار المهني يؤدي إلى زيادة في الاستقرار الوظيفي بقيمة $(0,440)$ ، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت $(18,610)$ وهي دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$. من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى H_{02} والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ تخطيط المسار المهني على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة (H_2) التي تنص على وجود أثر لتخطيط المسار المهني على الاستقرار الوظيفي.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عن تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من الموظفين العموميين لدى صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -وكالة ميلاء-، وتحليله وتفرغته باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" SPSS للتعرف على أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد تنمية المسار المهني (إدارة المسار المهني، تخطيط المسار المهني) على الاستقرار الوظيفي، مما يؤكد على أن الإدارة تهتم بتنمية المسار المهني لموظفيها في حال ما إذا أرادت تحقيق الاستقرار الوظيفي.

خاتمة عامة

الخاتمة

بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة فإن موضوع تنمية المسار المهني من المواضيع المهمة التي يجب تناولها بالدراسة والتحليل من أجل تعميق هذا المفهوم بشكل جيد لذا الأفراد العاملين، وعلى هذا الاعتبار فإن تنمية المسار الوظيفي تساعد العمال في تحقيق العديد من الأغراض المهنية، ويعتبر الاستقرار الوظيفي واحدا من هذه الأغراض، فبالخطيطة الجيد للمسار المهني يحقق الأفراد العاملين استقرارهم الوظيفي.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي، كما تم التعرف على واقعه وضرورته بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS-وكالة ميلة-، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، زمن خلالها تم الوصول إلى أن لتنمية المسار المهني أثر على الاستقرار الوظيفي، إذ يولي الأفراد عناية لمستقبلهم المهني إذا كانوا مرتاحين في وضعياتهم المهنية ويتمتعون بالاستقرار الازم.

❖ النتائج:

من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوعي تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي، ومن خلال الدراسة الإحصائية الوصفية والارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يمكن الخروج بجملة من النتائج المتأنتية من الجوانب النظرية والدراسة الميدانية، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

✓ أن تنمية المسار المهني وظيفة هامة داخل المنظمة مكونة من تخطيط وإدارة المسار المهني، ويؤدي كل من هما إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

✓ أن تنمية المسار المهني يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا.

✓ أن المساهم المهني وتنميته يؤثر على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

✓ الاستقرار الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها داخل المنظمة التي يعمل بها.

✓ أظهرت الدراسة أن وكالة CNAS -ميلة- تلتزم بأبعاد تنمية المسار المهني التي تمت دراستها ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها إلى تخطيط المسار المهني، إدارة المسار المهني.

✓ أظهرت الدراسة أن الموظفين بوكالة CNAS لميلة يشعرون بالاستقرار الوظيفي لدرجة مرتفعة.

❖ مقترحات الدراسة:

من خلال النظرية النتائج النظرية والعلمية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات التي تسهم في عمليات التطبيق الفعال لمضامين تنمية المسار المهني وتحقيق الاستقرار المهني في المؤسسات الجزائرية سواء كانت اقتصادية أو عمومية تتمثل في:

1. اعتماد إدارة الموارد البشرية سياسة واضحة لتنمية المسار المهني للأفراد وتطبيقها بطريقة فعلية مما يخلق الانسجام والتوافق بين الفرد والوظيفية التي يشغلها.

الخاتمة

2. اعتماد إدارة المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وهذا بشأنه أن يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي.
3. العمل على تأهيل مسيري إدارة الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بغرض زيادة وعيهم أكثر بأهمية وخطوات تنمية مسارهم المهني ومساعدتهم على تطبيق مختلف الوسائل والأنشطة الحديثة التي من شأنها أن تنعكس إيجابيا على العاملين وللمؤسسة في آن واحد.
4. إعداد برامج تكوينية تتناسب مع احتياجات الفرد، وكذلك منح فرص ترقويه عادلة ستفتح آفاق أكثر من أجل التطوير والزيادة في المستوى الوظيفي، وبالتالي تنمية المسار المهني مما يجعل الافراد مستقرين في حياتهم المهنية.
5. وضوح وإعلان سياسات الترقية وشروطها على كل المستويات، وذلك لتجنب الشعور بالتهميش وعدم الاستقرار.
6. توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل مما يكون له تأثير إيجابي على رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي.
7. ضرورة زيادة الاهتمام لتطوير المسار المهني للموظفين، ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر، من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات فضلا عن مساعدتهم وإفراح المجال أمامهم للتنمية الذاتية إتاحة فرص أكبر لتطويرهم داخل العمل وخارجه.
8. الاستمرار في توطيد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية.

❖ آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع تنمية المسار المهني والاستقرار الوظيفي من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة، الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطوير من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بهاذين الموضوعين ويمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الانطلاق منها مستقبلا من بينها:

- ✓ أثر تخطيط المسار المهني في الاستقرار الوظيفي
- ✓ أثر تطوير المسار المهني على تمكين العاملين
- ✓ أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار المهني.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردى، دار الوراق للنشر والتوزيع، البلد، 2015.
2. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
3. احمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2008.
4. احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
5. أمين عزالدين، مدخل شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1964.
6. جاري ديسلر، ترجمة محمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007.
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
9. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. حسين عبد الباسط محمد، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، القاهرة، 1978.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012-2013.
13. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
14. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
16. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2010.
17. عبد الرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
18. عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
19. عزام صبري، اساسيات في النظام الاحصائي الشامل SPSS، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006.

قائمة المراجع

20. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
22. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
23. فايزة بوراس، اساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
24. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003.
25. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
26. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، القاهرة، 2014.
27. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
28. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002.
- ب. المذكرات والرسائل:
1. احمد لغبي، التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016.
2. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوي، قسنطينة، 2010.
3. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
4. بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009.
5. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
6. حجاج المدني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.
7. حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

قائمة المراجع

8. دغشيش جميلة، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
9. عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
10. قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
11. مرية صالح، تأثير الخلفية السوسيوثقافية على المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.

ج. المجالات:

1. صباح إبراهيم حمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 1، جامعة قناة السويس، 2016.
2. ارفيس مريم، أهمية العوامل الفيزيقية في المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 10، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
3. ايمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، جامعة الأزهر، 2017.
4. بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2021.
5. جاسم رحيم عذارى ومجبل دوازي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، جامعة البصرة، العراق، تموز 2013.
6. حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020.
7. طارق زياد أبو صبح واحمد عبد الحليم، الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار، مجلة التربية، العدد 192، جامعة الأزهر، القاهرة، 2021.
8. عبد الناصر علك حافظ، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، جامعة بغداد، 2013.
9. عزاوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، العدد 02، جامعة العقبي الأزهر، بسكرة، 2018.

قائمة المراجع

10. عليلي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جامعة خميس مليانة، 2015.
11. م.م مصطفى كامل يوسف الكنعاني وآخرون، دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 49، جامعة تكريت، 2020.
12. محمود شاكر عبد الله أمجد إبراهيم، الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني، مجلة أبحاث البصرة، المجلد 41، العدد 4، جامعة البصرة، العراق، 2016.
13. مطاوي الربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والأساسية، العدد 13، جامعة العربي التبسي، تبسة.
14. ميسون عبد الله احمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، جامعة الكربلاء، العراق، 2011.
15. نصيرة بونويقة ومصطفى بوجلال، الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي وعدم الاستقرار المهني، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.
16. هبة الله جعفر ويسام الرميدي، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 23، العدد 1، جامعة البصرة، العراق، ديسمبر 2022.
17. هيثم عبد الغفور مخصيد، أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 2، الكويت، 2022.

د. المقالات:

1. الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو، تطويرات الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة معسكر، الجزائر، 2009.
2. سلاوي خديجة وعلی بوكميش، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار.
3. يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة.
4. احمد كردي، تنمية المسار الوظيفي، 2010/5/26، www.kenanaonline.com

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, London, Puplished by Kogan, 1999.
2. Bernard Martory. Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, Nathan, 1998.
3. Cantal Bussenault, Martine Peter, **organisation et gestion de l'entreprise**, Tome2, librairie Vuibert, Paris, France, 1999.
4. Chris Gratton & Ian Jones, Research Methods for sports studies, Routledge Taylor & Francis Group, 2nd Edit, United King dom, 2010
5. Eliza Antoniu, **Career Planning Process and its role in Human Resource Development**, Annals of the University of Petroşani, Economics, 10(2), 2010.
6. Plain Mitrani, et autres, **des compétences et des homes**, les éditions d'organisation, paris, 1993.

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان حول أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي

دراسة حالة الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS بولاية ميلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

استبيان

حول أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي

دراسة حالة الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS بولاية ميلة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول موضوع حول أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي دراسة حالة الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS بولاية ميلة، قمنا بإعداد هذه الاستمارة قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، ولهذا الغرض نرجو منكم أن تشرفونا بإجاباتكم عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع العلامة (+) في المكان المناسب للإجابة المختارة. مع الالتزام الأخلاقي بضمان السرية وعدم توظيف هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

كما نرجو منكم الإجابة بموضوعية وصدق وأن تولوا عملنا هذا بالاهتمام.

إشراف الدكتور:

عاشوري إبراهيم

من إعداد الطالبتين:

❖ خلفاتي ونام

❖ عومارة فاطمة

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية

1. الجنس

- ذكر
- أنثى

2. السن

- من 18 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي

- ليسانس
- ماجستير
- دكتوراه
- تكوين متخصص

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 19 سنة
- 20 فأكثر

5. الأجر: (بالمليون سنتيم)

- أقل من 3
- 4-7
- 8-11
- 12 فأكثر

المحور الثاني: تنمية المسار المهني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: إدارة المسار المهني						
01	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتنمية المسار المهني					
02	تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية (العليا)					
03	يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد					
04	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب ميوله واهتماماته					
05	تعتمد المنظمة استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي					
06	تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب إلى آخر					
07	يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة					
08	تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها					
09	تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب					

الملاحق

					الشاغرة لتحسين مهاراتهم	
					10 يتم إعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر مستقبلا	
					11 يتم تحضيرك من طرف المؤسسة لحمل هذه المسؤوليات	
					12 تساعدك المؤسسة على التعرف على مهاراتك وقدراتك	
					13 تساعدك المؤسسة على تطوير هذه المهارات والقدرات	
					14 تقوم المؤسسة بدعمك من تكوين يسمح لك برفع مستوى كفاءتك	
البعد الثاني: تخطيط المسار المهني						
					15 لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار المهني المطبق في المؤسسة	
					16 تشارك مع إدارتك للتخطيط لمسارك الوظيفي	
					17 يوجد علاقة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	
					18 منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك	
					19 استفدت من برامج تدريبية قبل التوظيف وبعده	
					20 زادت عملية تخطيط المسار الوظيفي من قدرتك على التكيف داخل المؤسسة	

الملاحق

					21	تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي
					22	لدي استعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري المهني
					23	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة

المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى						
25	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية						
26	كثيرا ما أمارس اختياريا أعمالا غير مطلوبة مني						
27	عند قيامي بعملتي أشعر بحماسة الإنجاز						
28	لن اتخلى عن العمل بالمؤسسة مهما كان						
29	أشعر بالارتياح وأنا أنجز مهماتي في المؤسسة						
30	الاجر الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي						
31	انا راضي ومرتاحبعلمي بالمؤسسة						
32	لدي مسار ترقيات واعد في المؤسسة						
33	يوجد تطبيق عادل لنظام الترقية في المؤسسة						

الملاحق

					أعترز بجو الحوار والتفاهم السائد داخل المؤسسة	34
					عند قيامي بعملية أشعر برضا الأطراف	35
					أعتبر نفسي فردا مهما في المؤسسة	36
					أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة	37
					العمل بالمؤسسة يساعدي على تحقيق مختلف حاجياتي الاجتماعية.	38
					أنتقي حوافز مادية ومعنوية كافية تشجيعا على مجهوداتك	39
					لدي هامش من الحرية في التعبير عن أفكارى ومقترحاتي مما يزيد من استقرارى بالمؤسسة	40
					تبادل التفاعلات بين زملاء العمل يزيد من شعورى بالديمومة في العمل	41

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

ان الملحق رقم (01) يمثل الاستبيان الأولي المعد من قبلنا بصفة مبدئية قبل إجراء التحكيم الظاهري له وقد تم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبدأها واتفق عليها المحكمون الأتية أسمائهم:

الجدول: الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستمارة

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة
01	زيد جابر	أستاذ محاضر ب
02	بوبكر ياسين	أستاذ محاضر ب
03	حريز هشام	أستاذ محاضر أ

المصدر: من إعداد الطالبتين

وفي الأخير توصلنا إلى تصميم الاستبيان النهائي تأسيسا على الملاحظات والانتقادات التي قدمها الأساتذة السابق ذكرهم، والملحق رقم(02) يوضح الاستبيان النهائي لهذه الدراسة بعد إجراءه لاختبار التحكيم الظاهري.