



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع :

**أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة بلدية طولقة**

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسخير مؤسسات

الأستاذة المشرفة

- عمران كريمة

من إعداد الطالبة:

- شوراب عائشة -

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- الأستاذة بوزاهر نسرين
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- الأستاذة عمران كريمة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- الأستاذة نعمون إيمان

الموسم الجامعي: 2024-2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع :

**أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة بلدية طولقة**

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة

- عمران كريمة

من إعداد الطالبة:

- شوراب عائشة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- الأستاذة بوزاهر نسرين
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- الأستاذة عمران كريمة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- الأستاذة نعمون إيمان

الموسم الجامعي: 2024-2025

شُكْر وَفَقْرَرْ



" رب أوزعني أنأشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين " النمل الآية 19

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات ، والحمد لله عدد ما كان وعدد ما سيكون ، الحمد لله حتى يبلغ الحمد
منتهاه ، والصلوة والسلام على من لا نبي بعده و بعد :

أشكر الله عز وجل أن وفقني لإكمال هذا البحث فله الحمد على جزيل فضله وإنعامه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "كريمة عمران" على جهودها القيمة وإرشاداتها
وتوجيهاتها ومتابعتها لي في هذا البحث ، فقد كانت عوناً لي بعد عون الله تعالى فجازها الله خيراً وبارك الله
لـك في علمك وعملك .

ولن يفوتي في الأخير أنأشكر مسبقاً أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحنا شرف مناقشتهم لنا و جميع
أساتذة العلوم الإقتصادية .

وكل من ساهم وساعد على إنجاح و إتمام هذا العمل امتناع .



الإهداء

إلى نبع الحنان وبر الحب والأمان، وسر وجودي على الدوام ، وكانا سندى في تحمل المصاعب ومعلمي الصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب ، إلى أمي وأبي الكريمين أدام الله عليهما بالصحة والعافية وأطال الله في عمرهما .

إلى الشموع التي تضيء حياتي إخوتي الأعزاء .

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي الذي كان السند والداعم لي في كل لحظة زوجي الغالي ، وإلى من هم نبض حياتي وسر سعادتي أولادي الأعزاء الذين أضاءوا دروبي ببراءتهم وضحاياهم ، أنتم مصدر قوتي وإلهامي ، وبفضلكم تحقق هذا الإنجاز، أسأل الله أن يديم عليكم الصحة والسعادة ، وأن أكون دوماً عند حسن ظنكم .

وإلى كل الأهل والأقارب والأحباب .



عائشة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطور المسار المهني والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة. سعت الدراسة إلى فهم مدى تأثير تطور المسار المهني، بمكوناته المختلفة، على استقرار الموظف في عمله، مع التركيز على عناصر الترقية والتدريب كعوامل داعمة لهذا الاستقرار. كما تناولت الدراسة أثر السياسات التنظيمية المتّبعة داخل المؤسسات على فرص تقدم الموظف مهنياً وعلى استقراره الوظيفي. وقد أظهرت نتائج تحليل الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور المسار المهني والاستقرار الوظيفي، مما يدل على أهمية التخطيط المهني والاستثمار في الموارد البشرية من أجل تعزيز استقرار الكفاءات داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

المسار المهني ، الاستقرار الوظيفي ، الموظف ، بلدية طولقة .

Abstract:

This study aimed to analyze the relationship between career development and job stability among employees, using the descriptive-analytical method as the methodological framework and a questionnaire as the data collection tool. The study sought to understand the extent to which various aspects of career development affect employee stability in the workplace, with a focus on promotion and training as key factors supporting such stability. Additionally, the research examined the impact of organizational policies on employees' professional advancement and job security. The results of the hypothesis analysis revealed a statistically significant relationship between career development and job stability, highlighting the importance of career planning and investment in human resources to enhance the retention of talent within institutions.

Keywords:

Career development, job stability , employee, Tolga Municipality .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

.....	الشكر والتقدير.....
1.....	الإهداء.....
أ.....	المقدمة.....
.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
1.....	تمهيد:
2.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المسار المهني
2.....	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمسار المهني.....
6.....	المطلب الثاني: فوائد وأهداف المسار المهني وأهميته
10.....	المطلب الثالث: نماذج المسار المهني مجالاته وأنواعه ومراحله
13.....	المطلب الرابع: جوانب أخرى للمسار المهني
17.....	المبحث الثاني: ماهية تنمية المسار المهني
17.....	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول تنمية المسار المهني
22.....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المسار المهني وأهدافه
24.....	المطلب الثالث: أهم اعتبارات تنمية وتحفيظ المسار المهني لتفعيل استخداماته
28.....	المبحث الثالث: عموميات حول الاستقرار الوظيفي.....
28.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة للاستقرار الوظيفي
31.....	المطلب الثاني: محددات وعوامل ومظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي
34.....	المطلب الثالث: استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي ومعوقاته
38.....	خاتمة الفصل:
39.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.....
40.....	تمهيد:

41	المبحث الأول: بلدية طولقة
41	المطلب الأول: لحة عامة عن البلدية
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية
44	المطلب الثالث: مصالح البلدية ومهامها
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
47	المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها
48	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة
51	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
65	خاتمة فصل:
67	الخاتمة
70	قائمة المراجع
75	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترن	ث
الشكل رقم (1-1): يوضح تخطيط المسار المهني وإدارته	20
الشكل رقم (1-2): نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	22
الشكل رقم (1-3): كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي	26
الشكل رقم (02-01): الهيكل التنظيمي للبلدية	43

50	الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....
51	الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

قائمة الجداول:

31	الجدول رقم (1-1): وضح فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمجتمع
46	الجدول رقم (02-01): عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والملغاة.....
48	الجدول رقم (02-02): يبين نتائج ألفا كرونباخ.....
49	الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....
50	الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
52	الجدول رقم(02-05): مقياس ليكارت الخماسي.....
53	الجدول رقم (02-06): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقدم الموظف في المسار المهني.....
54	الجدول رقم (02-07): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رغبة الموظف في الاستمرار في العمل
55	الجدول رقم (02-08): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترقية المستمرة
56	الجدول رقم (02-09): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف التوظيفي
57	الجدول رقم (02-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي
58	الجدول رقم (02-11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
60	الجدول رقم (02-12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
61	الجدول رقم (02-13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
62	الجدول رقم (02-14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
64	الجدول رقم (02-15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قائمة الملاحق:

- 76 الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان ..
- 80 الملحق رقم 02: مخرجات SPSS ..
- 90 الملحق رقم 03 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.....

المقدمة

المقدمة

يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لأي مؤسسة ، إذ يمثل حجر الأساس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استمرارية النشاطات الإنتاجية أو الخدمية . وفي هذا السياق ، أصبحت إدارة الموارد البشرية تركيز بشكل متزايد على تطوير سياسات فعالة تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين ، ومن بين هذه السياسات تبرز التنمية المهنية والتي تعد من الأدوات الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسات ، ففي ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل العالمية والتطورات التكنولوجية المستمرة ، أصبح من الضروري أن تتبني المؤسسات استراتيجيات فعالة لتطوير مهارات موظفيها وتوفير فرص التعلم والنمو المهني ، حيث أصبح اليوم التخطيط السليم للمسار المهني يعتبر وسيلة لضمان تحقيق التوازن بين طموحات الموظف ومتطلبات المؤسسة.

المسار المهني هو ذلك المسار الذي يسلكه الموظف خلال فترة عمله داخل المؤسسة، ويتضمن مجموعة من المراحل التي ينتقل عبرها من موقع وظيفي إلى آخر، مع ما يرافق ذلك من تغير في المهام والمسؤوليات، والترقيات، وفرص التطوير المهني والتكوين المستمر، ويعتبر تخطيط المسار المهني من المداخل الحديثة التي تسهم في تعزيز الشعور بالرضا والانتماء لدى الموظف، كما يُعد أداة مهمة لتحقيق التوافق بين إمكانيات الفرد وحاجات المؤسسة، الأمر الذي يُترجم في نهاية المطاف إلى استقرار وظيفي ملموس.

أما الاستقرار الوظيفي، فهو ذلك الإحساس الذي يراود الموظف تجاه مدى استمراريه في العمل ضمن المؤسسة نفسها، ومدى شعوره بالأمان من الناحية المهنية والمادية والاجتماعية؛ ولا يتحقق هذا الاستقرار إلا عندما يشعر الفرد بأن جهوده مقدرة، وأن هناك فرصاً حقيقة للنمو والتطور في إطار واضح وشفاف، ما يعزز ارتباطه بالمؤسسة ويحد من رغبته في التنقل أو البحث عن بدائل مهنية خارجية.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية المتسرعة، والضغوطات الناتجة عن العولمة والمنافسة الشديدة، لم يعد يكفي للمؤسسات أن تكتفي بتقديم أجور مناسبة أو امتيازات مادية، بل أصبح لزاماً عليها أن تضع برامج متكاملة لتسهيل المسارات المهنية، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل موظف، وتتضمن له فرصاً للترقي والتعلم والتطور المهني المستمر؛ فالموظف الذي يرى أمامه مساراً مهنياً واضحاً وواقعاً، يكون أكثر ميلاً إلى الاستقرار داخل المؤسسة، وأقل عرضة للإحباط أو التسرب الوظيفي.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين المسار المهني والاستقرار الوظيفي، باعتبارها علاقة تفاعلية تُسهم بشكل كبير في تحديد مستوى رضا الموظف، ودرجة التزامه التنظيمي، ومستوى أدائه العام. كما أن فهم هذه العلاقة يمكن المؤسسات من تحسين استراتيجيات التسويق البشري، والرفع من قدرتها التنافسية عبر الحفاظ على كفاءتها الداخلية وتنميتها.

اشكالية الدراسة:

يشهد سوق العمل في العصر الحالي تغيرات متسرعة تتعلق بتطورات بيئه العمل والفرص المتاحة للموظفين، مما يؤثر بشكل كبير على استقرارهم الوظيفي، يعتبر المسار المهني أحد العوامل المؤثرة في قرارات الموظفين بشأن استمرارتهم في العمل داخل المؤسسات، حيث تتفاوت فرص النمو والتطور الوظيفي من مؤسسة إلى أخرى، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه العديد من المؤسسات لتطوير المسارات المهنية للموظفين، لا يزال من غير الواضح مدى تأثير هذه المسارات على استقرار الموظف داخل المؤسسة، وبالتالي يثار تساؤل حول العلاقة بين المسار المهني والاستقرار الوظيفي، ومدى تأثير فرص التطور المهني على تحسين أو تدهور استقرار الموظف في العمل وانطلاقاً مما سبق يمكننا طرح إشكالية بحثنا التي مفادها : ما هو تأثير تربية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي للموظف في بلدية طولقة؟

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

لله إلى أي مدى يؤثر تقدم الموظف في المسار المهني على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

لله هل تساهم رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة – نتيجة وضوح مساره المهني – في تعزيز استقراره الوظيفي؟

لله ما مدى تأثير الترقية المستمرة على شعور الموظف بالاستقرار داخل المؤسسة؟

لله ما مدى تأثير الإشراف الوظيفي على شعور الموظف بالاستقرار داخل المؤسسة؟

الدراسات السابقة

لكل دراسة حديثة أن تستند إلى دراسات سابقة، رغم اختلاف مضمونها وشكلها، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض العناصر المشتركة بينها وبين الدراسة الحالية، سواء في متغيراتها أو في مجالاتها، وهذا يعكس الطبيعة التراكمية للبحث العلمي، حيث كل دراسة تسهم في إثراء الدراسات السابقة وتهيء الطريق لدراسات جديدة، مما يضمن استمرار تقدم البحث العلمي، إذ أن المعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر بمتغيرات الزمان والمكان. بناءً على ذلك، سيتم في هذا العنصر عرض أبرز الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني، بدءاً من الأحدث وصولاً إلى الأقدم:

دراسة هيثم عبد الغفور مخصوص (30 يناير 2022) تحت عنوان "أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت" مجلة العلوم الاقتصادية والغذائية والقانونية : تناولت تأثير التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبيان لجمع

البيانات وتحليلها، تم توزيع الاستبيانات بطريقة عشوائية على عينة مكونة من 50 موظفًا وموظفة، وقد تم استعادة 46 استبيانًا، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى أداء العمل كما يقيمه الموظفون منخفض مع وجود ارتباط بين التخطيط للمسار الوظيفي وأداء العمل.
- مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض حسب تقييم العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- لا توجد فروق في تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل بناءً على العمر أو الخبرة التدريبية.

دراسة جميلة دغشيش (2017/2018) تحت عنوان "المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة" أطروحة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس والعمل والتنظيم : استخدمت المنهج الوصفي. الهدف كان تحليل العلاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات والطموح لدى عينة من العاملين في المؤسسة. من أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات.
- توجد علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح.

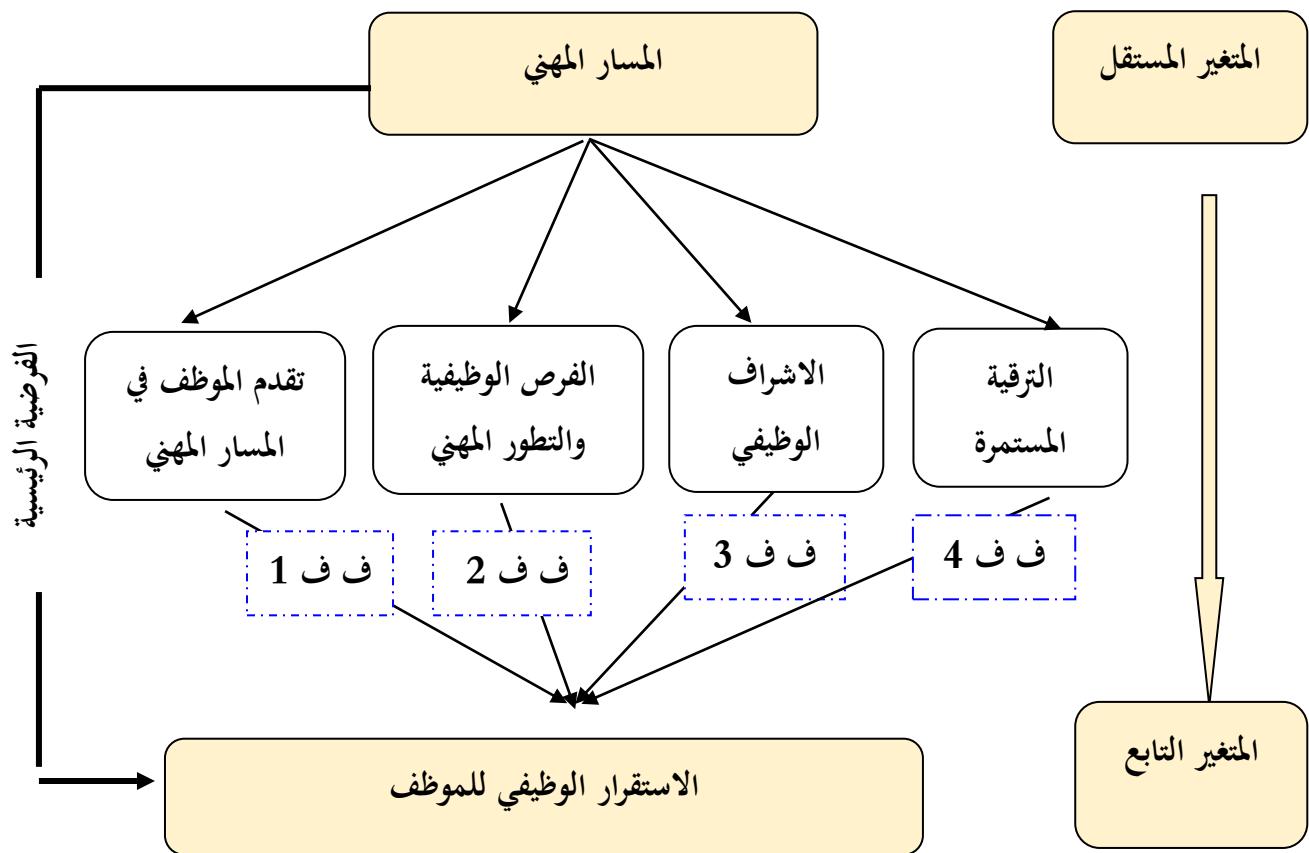
دراسة حجاج مدنی (2018/2019) تحت عنوان "قيم العمل في المسار الوظيفي وظل الاستقرار الوظيفي" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم والعمل : تناولت تأثير الاستقرار الوظيفي على قيم العمل. من أهم نتائج الدراسة:

- الأثر القوي في تفعيل قيم العمل مثل التعاون والعدالة.
- وجود اختلاف في تأثير الاستقرار الوظيفي على قيم العمل باختلاف أنواع القيم.

نموذج الدراسة

تناولت الدراسة تأثير تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي للموظف، وقد اخترت أن أفضل في المتغير المستقل وندرس أثر كل بعد من أبعاده الاربعة على حدى على المتغير التابع. وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترن



المصدر: من اعداد الطالبة

فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة، اعتمدت مجموعة من الفرضيات تحورت الرئيسية منها حول وجود تأثير تتميم المسار المهني على الاستقرار الوظيفي للموظف فجاءت صياغتها كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف داخل بلدية طولقة.

وتترفع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

–الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتقدم الموظف في المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

–الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لرغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة نتيجة وضوح المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

–الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) للترقية المستمرة في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) للاشراف الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

التعريفات الإجرائية

فيما يلي عرض لفاهيم اجرائية تخص موضوع دراستنا:

• المسار المهني:

هو الطريق الذي يسلكه الموظف خلال فترة عمله داخل المؤسسة، ويتضمن مختلف المراحل التي يمر بها من بداية التوظيف إلى الترقية والتطور المهني، ويشمل فرص التكوين، الإشراف، وتحديد الأهداف المستقبلية.

• الاستقرار الوظيفي:

هو شعور الموظف بالأمان والراحة في عمله، واطمئنانه لبقاءه في المؤسسة دون خوف من الفصل أو التهميش، ويظهر من خلال رغبته في الاستمرار وعدم البحث عن عمل آخر.

الموضع الاستدلالي

يُعد تبني البراديم الوضعي، إلى جانب المنهج الافتراضي الاستنباطي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، خياراً مناسباً لدراسة تأثير المسار المهني على الاستقرار الوظيفي، إذ يُرتكز البراديم الوضعي على تحليل الظواهر القابلة للملاحظة والقياس، مما يتيح جمع بيانات كمية وتحليلها بطريقة موضوعية. كما يمكن المنهج الافتراضي الاستنباطي من بناء فرضيات انطلاقاً من نظريات قائمة، ثم اختبارها اعتماداً على البيانات التي يتم جمعها. أما الاستبيان، فيعتبر أداة فعالة لجمع المعلومات من عدد كبير من الأفراد، مما يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من

قابليتها للتعيم، من خلال تقديم استنتاجات مدعومة بأدلة كمية حول العلاقة بين المسار المهني والاستقرار الوظيفي.

المنهج

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، تم اعتماد **المنهج الوصفي** كمنهج أساسي لجمع المعلومات وتحليلها، كونه يُعدّ من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والمهنية في سياقها الواقعي. ويقوم هذا المنهج على تطبيق خطوات البحث العلمي بشكل عملي ومنظم بهدف وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، وهي في هذا السياق علاقة المسار المهني بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين داخل مؤسسة محددة، وذلك من خلال جمع معلومات دقيقة وشاملة تُسهم في فهم مختلف أبعاد المشكلة محل الدراسة.

أما من حيث **الأسلوب** المعتمد، فقد تم الاعتماد على **أسلوب دراسة الحالة**، والذي يعتبره بعض الباحثين امتداداً للمنهج الوصفي، في حين يراه آخرون منهجاً مستقلاً بذاته لما له من أدوات وخصائص محددة. ويعني هذا **الأسلوب** بجمع بيانات معمقة حول حالة واحدة أو عدد محدود من الحالات، بما يتبع فهماً شاملًا للظاهرة من خلال تتبع تطورها وعلاقتها والبيئة الذي تنشأ فيه. وفي هذه الدراسة، تم التركيز على مؤسسة واحدة كنموذج لدراسة العلاقة بين تطور المسار المهني وشعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.

وفيما يخص **أسلوب المعاينة**، فقد تم الاعتماد على **العينة الصدفية**، وذلك من خلال اختيار الموظفين العاملين ببلدية طولقة بشكل عشوائي بسيط، مع التأكيد على أن أفراد العينة يتبعون حصاراً إلى المؤسسة المعنية، باعتبارهم الفئة المستهدفة من هذا البحث، وتم توزيع الاستبيانات عليهم لجمع بيانات كمية تُسهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

أدوات جمع البيانات

تم الاستعانة في إنجاز هذا البحث بالمصادر التالية:

- المراجع والكتب التي تناولت موضوع الدراسة بشكل عام أو جزئي، والتي توفر إطاراً نظرياً وغنياً للمفاهيم المستخدمة في البحث.
- الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت جوانب متعلقة بالموضوع، سواء كانت تركز على المسار المهني أو الاستقرار الوظيفي، وقد ساعدت هذه الدراسات في إثراء التحليل وتوجيه الفرضيات.

- المنشورات والمحلّات العلمية المتخصصة في مجالات الإدارة، الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي، التي قدمت نتائج وبيانات حديثة تدعم الموضوع.
- الإنترنّت كمصدر للمقالات العلمية، التقارير البحثية، والدراسات الحديثة التي تم نشرها على موقع علمي متخصص ومحلّات أكاديمية.

المجتمع و العينة : يتمثل مجتمع الدراسة في عمال بلدية طلقة والذي قدر عددهم في حدود 160 عامل، ومجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى أن يعم على عينها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تشكلت من 40 عامل من أصل 160 عامل من بلدية طلقة بحيث تم توزيع الاستبيان على عمالها في فترة امتدت من 10-04-2025 إلى 20-04-2025 .

الحدود الزمانية و المكانية : تمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية :** حيث تمأخذ عينة من موظفي بلدية طلقة.
- **الحدود المكانية :** حيث اقتصرت الدراسة على دراسة تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي ببلدية طلقة
- **الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2025.

أهمية البحث

تُعدُّ دراسة تأثير المسار المهني على الاستقرار الوظيفي للموظف ذات أهمية بالغة من الناحيتين العلمية والعملية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأهمية العلمية:

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير المسار المهني على الاستقرار الوظيفي، حيث تسهم في تقديم مفاهيم ونظريات جديدة وتحليل علمي مبني على بيانات حقيقة، مما يعزز الفهم النظري لهذه العلاقة في مجال إدارة الموارد البشرية.

- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم حلول وتوجيهات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المسار المهني بهدف تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظفين، من خلال فهم العلاقة بين المسار المهني والاستقرار الوظيفي، تستطيع المؤسسات تحديد السياسات الأنسب لتطوير المسارات الوظيفية للموظفين، مثل الترقية

المستمرة، التدريب والتطوير المهني، والإشراف الوظيفي، كما أن الدراسة تساعد في تقليل معدل التسرب الوظيفي من خلال ضمان أن يشعر الموظفون بالأمان والاستقرار في وظائفهم، مما يعزز ولاءهم للمؤسسة ويدفعهم إلى تقديم أداء أفضل. علاوة على ذلك، توفر الدراسة للمؤسسات أدوات لتقدير فعالية برامج المسار المهني لديها، مما يساعد على اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية العامة.

أهداف البحث

تتمثل في:

- لله فهم كيف يؤثر تطور المسار المهني على استقرار الموظف في عمله.
- لله التعرف على العوامل مثل الترقية والتدريب التي تساعد في استقرار الموظف داخل المؤسسة.
- لله دراسة كيف تؤثر السياسات المتبعة في المؤسسات على تقديم الموظف المهني واستقراره الوظيفي.
- لله اقتراح طرق لتحسين السياسات التي تدعم المسار المهني للموظفين وزيادة استقرارهم الوظيفي.
- لله فهم دور الترقية المستمرة والتدريب في تعزيز شعور الموظف بالأمان الوظيفي.

صعوبات البحث

تتمثل في:

لله اختلفت آراء الموظفين حول تأثير المسار المهني على استقرارهم الوظيفي بناءً على تجاربهم الشخصية، مما جعل من الصعب الوصول إلى استنتاجات موحدة حول الموضوع.

لله كان من الصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، حيث أن هذا يتأثر بعدد من العوامل مثل الثقافة المؤسسية والبيئة التنظيمية التي تختلف من مؤسسة لأخرى.

هيكل الدراسة

تطرقنا في مذكرونا إلى تقديم عام من خلال مقدمة تناولنا فيها أهمية الموضوع وإشكاليته وأهداف الدراسة، إضافة إلى المنهج المعتمد وأداة جمع البيانات. أما الفصل الأول فقد عالجنا فيه الإطار النظري للدراسة، حيث قمنا بتفصيل المفاهيم المرتبطة بالمسار المهني، أهميته، نماذجه ومراحله، بالإضافة إلى عناصر تنميته وتحفيظه، مع التطرق إلى مختلف الجوانب المرتبطة بالاستقرار الوظيفي من حيث مفاهيمه، محدداته، مظاهره واستراتيجيات دعمه. ثم انتقلنا في الفصل الثاني إلى الإطار التطبيقي للدراسة، فخصصنا مبحثاً أولاً للتعريف ببلدية طولقة كميدان للدراسة، من حيث هيكلها التنظيمي ومصالحها، بينما تناولنا في المبحث الثاني الجوانب المنهجية والتقنية للدراسة الميدانية، من منهج وعينة وأداة، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى نتائج تبرز وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين تصور المسار المهني والاستقرار الوظيفي لدى موظفي البلدية، وهو ما يدعم أهمية الاستثمار في تخطيط المسار المهني كوسيلة لتعزيز الاستقرار والاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعد المسار المهني من العناصر الأساسية التي تحدد تطور الفرد في حياته العملية، حيث يشمل جميع المراحل التي يمر بها الموظف بدءاً من التحاقه بالوظيفة وصولاً إلى تقدمه فيها، ويطلب تنمية هذا المسار تخطيطاً مدروساً ومتابعة مستمرة، بهدف تحقيق التوافق بين طموحات الفرد واحتياجات المنظمة، ويعد الاستقرار الوظيفي نتيجة طبيعية لتطوير المسار المهني، حيث يسهم في تعزيز رضا الموظف وزيادة إنتاجيته.

وفقاً للعديد من الأبحاث، فإن عملية تسيير المسار المهني تهدف إلى تحقيق التوازن بين اهتمامات الفرد ومتطلبات المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى استقرار وظيفي أكبر، وعليه؛ يتناول هذا الفصل دراسة مفاهيم المسار المهني وأهمية تنمويته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، مع التركيز على دور تسيير المسارات المهنية في تحقيق هذه الأهداف.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المسار المهني

يشير مفهوم المسار المهني إلى التطور المستمر للفرد ضمن بيئته العمل، حيث يمر بمجموعة من المراحل التي تحدد مساره من البداية حتى الوصول إلى نقطة معينة في حياته المهنية، يرتبط المسار المهني ارتباطاً وثيقاً بالتحصيل العلمي، والخبرات العملية، والمهارات المكتسبة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه المهنية والارتقاء بمستوى أدائه في بيئته العمل. كما أنه يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل فرص المتاحة، وتوجهات الاقتصادية، والتوجهات سوق العمل.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عموميات للمسار المهني من خلال استعراض المفاهيم الأساسية التي تحدد المسار المهني للفرد، وتوضيح العوامل التي تؤثر فيه، فضلاً عن تحليل أهم نماذج والمفاهيم التي تفسر تطور هذا المسار.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمسار المهني

يعتبر المسار المهني من المواضيع المهمة التي يستوجب التعرف عليها، سنتطرق في هذا المطلب عن تعريف المسار المهني وخصائصه وأهم عوامل تأثر واهتمام به.

الفرع الأول: تعريف المسار المهني

يشير مصطلح "المهنة" إلى المناصب أو الواقع التي يشغلها الأفراد خلال حياتهم المهنية (عباس، 2006) أما من الناحية الاصطلاحية، فيُعرّف المسار المهني على أنه تسلسل من الوظائف المتدرجة والمتsequبة، وتعمل المؤسسات على توفير مسارات مهنية لموظفيها، تساعدهم على اختيار وتحديد مستقبلهم المهني وفقاً لاحتياجات العمل الحاضرة والمستقبلية (الصحف، 1997، صفحة 265)

يُقصد بالمسار المهني كمُصطلح عام، المراحل المتتابعة التي يمر بها الفرد في إطار مهنة معينة. ويقدم Douglas T. Hall تعريفاً موسعاً للمسار المهني في كتابه *Career In and Out of Organizations*، حيث يعتبره مجموع التغيرات والترقيات التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، سواء كانت رأسية أو أفقية، مشيراً إلى أن المسار المهني يشمل كل المناصب التي يشغلها الفرد بغض النظر عن مستواها، كما يؤكد أن كل الأفراد لديهم مسار المهني يتم تقييمه ليس حسب الاتجاه بل من خلال التجارب التي يمر بها (Hall, 2002, pp. 7-9)

وفي تعريف آخر سابق له، يرى Hall أن المسار المهني هو "مجموعة متتالية من التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو تحقيق أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية .

كما يُعرف Thierry Wills و Gilles Guérin المسار المهني بأنه تتبع المهام والمسؤوليات والخبرات التي تُمكّن الفرد من إشباع حاجاته المادية والمعنوية (Wills & Gilles, 1992, p. 03)

أما مجلة "أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة" فقد تناولت المفهوم على أنه سلسلة من الوظائف أو المهن التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة، والتي تتيح له اكتساب مهارات جديدة إدارية وفنية، ما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشي والاجتماعي (وراس، 2021)

انطلاقاً من هذه التعريف، يمكن اعتبار المسار المهني بأنه تجمع للخبرات العملية التي يمر بها الفرد خلال حياته، وتتضمن هذه الخبرات مختلف المراحل الوظيفية، أنواع المهام، والمهارات المكتسبة. وقد أشار عمر وصفي عقيلي إلى أن هذه الخبرات تتتنوع وتشمل الجوانب الفنية والإدارية (عقيلي و.، 2015، صفحة 546) كما أضافت راوية حسن أن المسار المهني يتضمن أيضاً السلوكيات والاتجاهات المرتبطة بالعمل (حسن، 2002، صفحة 305) في ضوء ما سبق، ينبغي على المديرين أن يدركون أهمية رسم المسار المهني للعاملين، مع مراعاة اختلاف احتياجاتهم واهتماماتهم عبر مراحلهم المهنية المختلفة، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من جهودهم ومساهماتهم داخل المؤسسة (المرسي، 2003، صفحة 276)

ومن الضروري التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث للمسار المهني. فوفقاً للمدرسة التقليدية ، يُعرف المسار المهني على أنه مجموعة من الوظائف أو المناصب التي يتدرج من خلالها الفرد خلال حياته المهنية، ويشمل هذا التدرج كلاً من التقلبات الأساسية والأفقية ، وينظر إليه كمسار واضح المعالم يتتألف من وظائف متتالية يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، أما وفق المدرسة الحديثة في إدارة الموارد البشرية، فالمسار المهني يفهم على أنه إدراك الفرد للتتابع المستمر للخبرات المهنية، والسلوكيات والاتجاهات المرتبطة بها، والتي تتشكل مع مرور الزمن. ويعبر هذا الإدراك عن حصيلة كل ما اكتسبه الفرد من تجارب ومهارات، والموقع التي شغلها خلال مسيرته المهنية، وما ارتبط بها من سلوكيات واتجاهات عملية (صغر، 2020، صفحة 10)

الفرق بين المسار المهني والمسار الوظيفي :

يُعد المسار المهني مفهوماً أشمل وأوسع من المسار الوظيفي، إذ يشمل سلسلة متتابعة من التغيرات التي تطرأ على الوظائف التي يشغلها الفرد طوال مسيرته المهنية. وبمعنى آخر، يضم المسار المهني جميع الوظائف التي مارسها الفرد وتحمل مسؤولياتها منذ لحظة التحاقه بسوق العمل وحتى نهاية حياته المهنية. لذا، يمكن القول إن للفرد مساراً مهنياً واحداً، لكنه قد يمر بعدة مسارات وظيفية خلال هذا المسار المهني.

على سبيل المثال، إذا بدأ شخص مسيرته المهنية كمندوب مبيعات بدوام جزئي مقابل أجر بسيط، ثم طور مهاراته في هذا المجال وتحصل لاحقاً على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فقد يتدرج إلى منصب مساعد مدير علامة تجارية، ثم مديرأ لها، إلى أن يصبح مديرأ عاماً لمجموعة متلوك فرعاً متعددة. كل وظيفة من هذه الوظائف تمثل مساراً وظيفياً مستقلاً ضمن المسار المهني الأشمل.

من هذا المنطلق، يُنظر إلى المسار الوظيفي باعتباره رحلة ضمن وظيفة معينة، بينما يشكل المسار المهني الصورة الكاملة للحياة العملية للفرد. وبذلك، فإن المسار الوظيفي يُعد مفهوماً أضيق من المسار المهني، كما أن الوظيفة هي المفهوم الأضيق بينهما. وتجدر الإشارة إلى أن الفرد قد يبدأ مساراً مهنياً جديداً كلياً إذا انتقل إلى مجال مختلف تماماً عن مجال خبرته السابقة، مثل انتقال مدير مبيعات إلى منصب مدير مالي، ليتبع بذلك مساراً مهنياً جديداً في مجال المالية و التمويل (سلر، 2003، صفحة 355).

الفرع الثاني: خصائص المسار المهني

من خلال التعريف المتنوعة للمسار المهني، يمكن استخلاص عدد من الخصائص التي تميز هذا المفهوم، والتي تؤكد على التفاعل المتبادل بين الفرد والمؤسسة، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. يتحمل الفرد مسؤولية رسم مساره المهني بالشكل الذي يراه مناسباً لمستقبله الوظيفي، ويجب أن يكون هذا التصور مبنياً على قدراته، وصفاته، ومهاراته التي تؤهله لتحقيق ذلك.

2. يقع على عاتق الفرد جزء من المسؤولية في تأهيل ذاته وتطوير قدراته ومهاراته، بما يتناسب مع الوظائف التي تطمح المؤسسة لتوفيرها، وبما يعزز فرصته في الحصول عليها.

3. تقوم المؤسسة بدور أساسي في إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد، استناداً إلى ما يمتلكه من قدرات وصفات ومهارات، كما يجب أن تعمل على تهيئة مناخ عمل مناسب لاستثمار هذه المؤهلات.

4. يتطلب وضع المسار المهني ممارسة المؤسسة لعدد من السياسات الإدارية والتنظيمية مثل: التوظيف، والتعيين، والتدريب، والترقية، والنقل، والإشراف، وإئماء الخدمة، بما يتماشى مع القدرات والكفاءات الفردية.

5. يتحقق المسار المهني الفعال من خلال العمل ضمن أنظمة متكاملة وتنسيق جهود كل من الفرد والمؤسسة، بما يضمن تواافق الاتجاهات والقدرات الفردية مع احتياجات وأهداف المؤسسة.

6. يظهر المسار المهني الفعال استمرارية واضحة في تتبع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يرتبط المسار ارتباطاً وثيقاً بخطط المؤسسة في مجال تشغيل العمالة.

7. يقوم المسار المهني على مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة بين الفرد والمؤسسة، فلا يكون أي منهما عبئاً على الآخر، بل يحقق كل طرف أهدافه من خلال التعاون المشترك. (أبوبكر، 2004-2005،
الصفحات 213-214)

8. يظهر كذلك مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع العادل للأدوار، حيث يتطلب من الفرد العمل على تطوير نفسه وتحديث معارفه واتجاهاته بما يساعد المؤسسة على أداء دورها في تهيئة المسار المهني الملائم له.

9. تسهم المسارات المهنية الواضحة في تقليل احتمالات حدوث الصراعات والنزاعات في بيئة العمل، وتحد من الضغوط الوظيفية التي قد تواجه الفرد و المؤسسة.

10.يساهم المسار المهني في تحقيق تطلعات الأفراد من خلال تمكينهم من اختيار الحياة الوظيفية التي تلائمهم، ومرافقتهم في التقدم براحلها المختلفة بنجاح (بن عابد و عيساني، 2018، صفحة 243)

الفرع الثالث: عوامل تأثير الإهتمام بالمسار المهني

رغم أن المسار المهني يُعد جزءاً لا يتجزأ من حياة الموظفين عبر مختلف مراحلهم الوظيفية، إلا أن الاهتمام به جاء متأخراً مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى. وقد بدأ هذا المفهوم يكتسب أهمية متزايدة مع تطور الفكر الحديث في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح يُنظر إليه كوظيفة أساسية من وظائف هذه الإدارة. ومع ذلك، فإن هناك عدداً من العوامل التي أسهمت في تأخر الاهتمام بتحطيط وتطوير المسار المهني، ومن أبرزها: (العواملة، 1995)

- غموض مفهوم المسار المهني، وعدم إدراك الإدارة العليا لأهميته داخل المنظمات بشكل عام.
- عدم إدراج تحطيط المسار المهني ضمن المهام والمسؤوليات الجوهرية للمديرين.
- قناعة بعض المديرين بأن التخطيط للمسار المهني قد يؤدي إلى زعزعة استقرار المنظمة، نظراً لما يتربّ عليه من ترقيات وتنقلات وظيفية.
- نقص المعلومات المتوفرة حول المسار المهني، سواء ما يتعلق بمشكلاته أو بوسائل تطويره.
- افتقار بعض المديرين للمهارات الالزمة لإدارة النقاشات الفعالة مع الموظفين حول مساراتهم المهنية وتقديم التوجيه اللازم لهم.
- ضعف فعالية الربط بين تحطيط المسار المهني من جهة، وبين الأداء الفردي والتنظيمي ونظم الحوافر من جهة أخرى.
- ندرة الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع المسار المهني بشكل معمق.

الفرع الرابع : عوامل الاهتمام بالمسار المهني

لقد ساهمت مجموعة من العوامل في دفع المنظمات نحو الاهتمام المتزايد بتحطيط وتطوير المسار المهني، ومن أبرز هذه العوامل:

- تنامي الاهتمام بالفرد داخل المنظمة، والاعتراف المتزايد بأهمية العنصر البشري كركيزة أساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- سعي المؤسسات إلى توفير مستويات أعلى من الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين.
- التوسع الكبير في التخصصات العلمية، والذي ساهم في تطور الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وفتح آفاق جديدة لفهم المسار المهني وتطويره.
- إدراك المنظمات لأهمية التكامل بين الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المؤسسة، والعمل على تحقيق التوازن بينهما.
- الحرص على توظيف الجهد البشري بكفاءة وفاعلية بما يعزز من الإنتاجية ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثاني : فوائد وأهداف المسار المهني وأهميته

يعتبر المسار المهني من الركائز الأساسية التي تشكل حياة الأفراد المهنية، حيث يتعامل مع تطورهم المستمر داخل بيئات العمل المختلفة، يعد هذا المسار دليلاً على التقدم والتطور في وظيفة الفرد، حيث يوفر فرصةً للتعلم والنمو الوظيفي، مما يساعد على تحقيق أهداف شخصية ومهنية، وعليه؛ في هذا السياق سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض فوائد وأهداف المسار المهني وأهميته.

الفرع الأول : فوائد المسار المهني

يُعد تخطيط المسار المهني أداة إستراتيجية تعود بالفائدة على مختلف أطراف المنظمة، سواء على مستوى المديرين أو العاملين أو المؤسسة ككل. ويمكن توضيح هذه الفوائد على النحو التالي:

أولاًً: بالنسبة للمديرين

- تنمية مهاراتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية بشكل فعال.
- تحسين عملية التواصل مع المرؤوسين وتعزيز العلاقات المهنية.
- تطوير قدراتهم في مجال التخطيط على المستويين الفردي والتنظيمي.
- زيادةوعيهم بالمسائل التنظيمية وآليات العمل داخل المؤسسة.
- تعزيز قدرتهم على تحقيق التوافق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

ثانياً: بالنسبة للمنظمة

- تحقيق الاستغلال الأمثل لمهارات وإمكانات الموارد البشرية.
- تعزيز انتماء وولاء العاملين تجاه المنظمة.
- نشر ثقافة واضحة حول آليات التدرج الوظيفي داخل مختلف المستويات الإدارية.
- تحسين مستوى الاتصال الداخلي بين مختلف وحدات و هيئات المنظمة.
- القدرة على صياغة غايات وأهداف مستقبلية تتماشى مع تطور الموارد البشرية.

ثالثاً: بالنسبة للعاملين

- بناء وتطوير مساراتهم الوظيفية بشكل منهجي.
- زيادة فهتمهم لمفاهيم الإثراء الوظيفي وأهمية تنمية الذات.
- تحسين عملية التواصل مع الإدارة، مما يساهم في بيئة عمل أكثر شفافية.

- القدرة على التنبؤ بمستقبلهم المهني، ووضع أهداف واقعية لتحقيقه.

الفرع الثاني : أهداف المسار المهني

يحقق المسار المهني جملة من الأهداف التي تخدم كلاً من الفرد والمؤسسة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

أولاً: الأهداف الفردية : وتمثل في : (حمداوي، 2004، صفحة 114)

- تمكين الأفراد من تنمية ميولاتهم المهنية وتوجيه مهاراتهم نحو المجالات المناسبة .
- رفع مستوى رضا العاملين من خلال منحهم فرصاً وظيفية تتماشى مع تطلعاتهم وخططهم المستقبلية
- تحفيز العاملين والحد من ظاهرة الاستقالات من خلال إتاحة آفاق واضحة للترقية والتطور المهني .
- تعزيز خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعارفهم بما يعزز كفاءتهم المهنية .
- توجيه الموظفين نحو مناصب إستراتيجية بما يتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم .

ثانياً: الأهداف التنظيمية : وتمثل في : (حمداوي، 2004، صفحة 114)

- تمكين المنظمة من شغل الوظائف الشاغرة بالكفاءات المناسبة وفي الوقت المطلوب .
- دعم التخطيط التعاقبي لضمان استمرارية شغل المناصب في حال حدوث التقاعد أو الاستقالات أو الدوران الوظيفي .
- تحسين فعالية الأداء التنظيمي من خلال مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية .
- تعزيز رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار التنظيمي .
- تقليل التكاليف المرتبطة باليد العاملة من خلال استقرار الموارد البشرية وتحفيض نسب الدوران الوظيفي والغياب والتأخر .
- تزويد المنظمة بعمال أكفاء يساهمون في تحقيق التميز المؤسسي .
- التأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يضمن استمرارية الأداء والتنافسية .
- الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة من خلال خلق مسارات مهنية محفزة ومشجعة على البقاء .

الفرع الثالث : أهمية المسار المهني

تأتي أهمية المسار المهني كونه ذو أثر كبير على حياة الفرد ككل على اختلاف مجال المسار المهني، فالمسار المهني يرسم للفرد دائرة تواصله وعلاقاته وحياته الاجتماعية، وهذا الأثر الفردي ينعكس بشكل مباشر على المنظمة التي يعمل بها. كما أن اختلاف الأفراد في القيم والتوجه والإرادة والكفاءة، يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية.

أولاً : أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

في ضوء التغيرات البيئية، الاقتصادية، التكنولوجية والثقافية السريعة، يعتبر نجاح المسار المهني ذا أهمية بالغة للفرد. يمكن تلخيص أهمية هذا النجاح في النقاط التالية:

1. التوافق بين التوقعات والطموحات : محاولة ضمان التوافق بين توقعات الفرد وطموحاته المهنية مع مؤهلاته

وخبراته، مما يسهم في تحسين فاعلية المسار المهني (حسن، مدخل إستراتيجي لخريطه وتنمية الموارد البشرية، 2002، صفحة 337)

2. إشباع القيم المهنية الفردية : يتفاوت الأفراد في القيم التي يؤمنون بها والتي تحدد نوع الوظائف التي يفضلونها. بعضهم يعطي قيمة أكبر للترقي والحرية، بينما يقدر آخرون المتعة الداخلية من العمل أو الشعور بالأمان والتوازن في الحياة. من هنا تكمن أهمية رسم المسار المهني لضمان إشباع هذه القيم .

3. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية : يسعى الفرد لتحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل وبين حياته الأسرية ووقت فراغه. هذا التوازن يعد من القرارات الصعبة التي تتطلب مقارنة بين العمل واحتياجات الحياة الشخصية (قشي، 2009، صفحة 166)

4. توفير فرص التطور الوظيفي العادلة : تشريعات العمل في العديد من البلدان توفر فرصاً عادلة للموظفين للتطور والنمو، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير التي تساعده على تحمل المسؤوليات وتنمية الولاء داخل المؤسسة .

5. الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي يعزز شعور الفرد بتقدير الذات، ويعود ذلك إلى النمو المستمر والتعليم الذي يطور مهاراته (بوراس، 2008، صفحة 61)

6. المسار المهني وجودة الحياة : يُعتبر المسار المهني من المدخلات الرئيسية لجودة الحياة. بفضل الحرية المتزايدة والقدرة على التنقل، يسعى الأفراد إلى تحسين حياتهم المهنية، مما يفرض على أصحاب العمل توفير فرص أفضل لتحقيق هذا الهدف (رضوان، 2013، صفحة 47)

7. بناء المهارات : تعلم المهارات الجديدة يساعد الفرد على تحسين أدائه الحالي وبيئته لتقديم اختبارات للمستقبل، كما يُمكّنه من الاستعداد المستمر لمواجهة التحديات (Martory & Crozet, 1998, p. 65) ثانياً : أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة :

تظهر أهمية المسار المهني للمنظمات في عدة جوانب رئيسية، ومنها: (الملكاوي، 2015، الصفحات 87-88)

1. الاستقطاب والتكييف الاجتماعي : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختبار والتكييف الاجتماعي

الفعال للفرد الجديد. تحتاج المنظمة إلى تحديد مجموعة من الأفراد المؤهلين والموهوبين و اختيار الأنسب

بينهم، مما يعزز فرص إسهامهم في التنمية. لتحقيق هذا الهدف، من المهم أن تتفهم المنظمة المسارات

الوظيفية التي تقدمها والتي تتماشى مع أهدافها وتوقعاتها.

2. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية : من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوقت

ال المناسب. إذا كانت الوظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد أو ميوله، فقد يؤدي ذلك إلى شعور بالإحباط

نتيجة نقص الفرص للنمو، مما قد يعكس سلباً على الأداء. لذلك، من مصلحة المنظمة دعم أفرادها في

إدارة مساراتهم الوظيفية.

3. توفير معلومات عن العاملين : يساعد المسار المهني المنظمة في الحصول على معلومات دقيقة حول

قدرات وطموحات العاملين، مما يسهل اختيار الأفراد المناسبين وضمان التوافق بين احتياجات المنظمة و

إمكانات الأفراد .

4. جذب الكفاءات البشرية : تسعى المنظمات دائمًا لتحسين أنشطتها و هيكلها التنظيمي، مما يجعلها أكثر

جذباً للكفاءات البشرية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

5. توفير مناخ تنظيمي جاذب : من خلال التركيز على إنشاء بيئة تنظيمية تحفز الكفاءات والموهوبين على

الانضمام إلى المنظمة والعمل فيها.

6. توضيح الأهداف لجميع العاملين : يساعد المسار المهني في توضيح الأهداف بشكل دقيق لجميع

المستويات التنظيمية، من الإدارة العليا إلى الموظفين الأدنى، مما يعزز من فهم الجميع لدورهم في المنظمة.

7. تقييم الأداء على أساس عادلة : من خلال ضمان أن تقييم الأداء يعتمد على الكفاءة والمهارة

والاستعداد، وليس على معايير غير موضوعية مثل الجنس أو العمر، مما يساعد في تحديد نقاط القوة

والضعف في الأداء الفردي.

8. التعامل مع عدد كبير من المرشحين : في حال وجود عدد كبير من المرشحين لشغل مراكز وظيفية معينة، يساعد المسار المهني في تحديد الأفراد الأكثر قدرة على الترقية، مما يسهم في الحفاظ على النظام داخل المنظمة.

9. زيادة الدافعية لدى العاملين : التخطيط الجيد للمسار الوظيفي يساهم في زيادة دافعية العاملين، حيث يمنحهم وضوحاً حول موقعهم الحالي ومسارهم المستقبلي، مما يعزز من استعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر ويحقق النمو الشخصي.

10. ربط المسار الوظيفي بالتدريب والتطوير : يساهم ربط المسار الوظيفي بخطط التدريب والتنمية في رفع مستويات القدرات والمعرف والمهارات لدى الأفراد، بما يتناسب مع كل درجة وظيفية أعلى .

11. زيادة الولاء الوظيفي : من خلال الاهتمام بحاجات الأفراد التنموية والتطويرية، تسهم المنظمة في زيادة ولاء الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية.

ولقد اكتسبت دراسة المسار المهني وتطويره في المنظمات أهمية متزايدة بالتزامن مع ازدياد المنافسة بين المنظمات. يعتبر العنصر البشري عاملاً حاسماً في إعطاء الميزة التنافسية للمنظمة. ولذلك، فإن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها قد تواجه العديد من المشكلات، مثل التكدس والاختناق في الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وضعف دافعيتهم للعمل (عبدالباقي، 2000، صفحة 262) بالمقابل، المنظمات التي تهتم بأفرادها وبجعلهم أكثر إنتاجية ستكون لديها القدرة على الحفاظ على سمعتها وتعزيز نجاحها في السوق.

المطلب الثالث: نماذج المسار المهني مجالاته وأنواعه ومراحله

يعد المسار المهني من المفاهيم الأساسية التي تساعد الأفراد على تنظيم حياتهم العملية وتحقيق أهدافهم المهنية، ويتنوع المسار المهني في مجالاته وأنواعه، حيث يختلف من شخص لآخر تبعاً للوظيفة التي يشغلها الفرد، وأهدافه الشخصية، ومتطلبات العمل، وعليه س تعالج في هذا المطلب نماذج المسار المهني مجالاته وأنواعه ومراحله.

الفرع الأول: نماذج المسار المهني

تتمثل في: (العواملة، 1995)

1. نموذج ليفنسن : يربط هذا النموذج بين حلقات المسار المهني والفترات العمرية للأفراد، حيث تتطور شخصياتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم في مراحل مختلفة. ينقسم النموذج إلى مراحل الطفولة، النضج، التحول، والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين: الشخصي (العمرى) والوظيفي، وفقاً للفرص المتاحة التي تفرضها البيئة المحيطة من أبعاد اجتماعية، سياسية، اقتصادية وإدارية .

2. نموذج أريكسن: يعتمد هذا النموذج على ثلاث مراحل رئيسية هي:

◦ مرحلة التأسيس: تشمل الأنشطة والتطورات التي يمر بها الفرد منذ نشأته وتعليمه وإعداده للحياة العملية.

◦ مرحلة التقدم: تشمل التدريب والتطوير والتكييف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة.

◦ مرحلة الصيانة: تتضمن الأنشطة التي تساعد في النمو المهني للفرد، وتحقيق الاستقرار في العمل وتحقيق أهدافه الشخصية.

3. نموذج شاينوكرايتر: يستند إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية لكل مرحلة.

يتضمن هذا النموذج عشر مراحل للمسار المهني، تشمل النمو الجسمي والفكري، الاستكشاف، الدخول

إلى الحياة العملية، وصولاً إلى مراحل متقدمة مثل التراجع والعزلة، وانتهاء الحياة العملية. كل مرحلة تتطلب

مجموعة من الأنشطة والقدرة على التكيف والتطوير المستمر.

4. نموذج جيفانسفيتشو وآخرون: يعتمد هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار المهني والفترات العمرية

و حاجات الأفراد. يتطور المسار الوظيفي من الإعداد الشامل والتأسيس إلى التقدم والصيانة، وأخيراً

التقاعد ونهاية الخدمة. كما يتزامن هذا مع تطور حاجات الأفراد، مثل الحاجات الأساسية، الأمان،

الإنجاز، واحترام الذات.

الفرع الثاني: مجالات رسم المسارات المهنية

تصنف مجالات رسم المسارات المهنية في المنظمات إلى ثلاثة مجالات رئيسية: (حاروش، 2011، الصفحات

(167-164)

1. المجال الوظيفي الفني التخصصي: يشمل مسارات مهنية تحتوي على وظائف فنية وهندسية متخصصة،

حيث يفضل بعض الأفراد التخصص الفني على العمل الإداري، ويهدف هؤلاء إلى تطوير مهاراتهم

ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم دون التوجه نحو العمل الإداري.

2. المجال الإداري الرئاسي: يشمل المسارات التي تتضمن وظائف إدارية رئاسية، حيث يتدرج الأفراد من

المستوى الإداري الأدنى إلى المستويات الأعلى. يناسب هذا المجال الأشخاص الذين لديهم ميل للعمل

القيادي والإشرافي وليس لديهم رغبة في العمل الفني.

3. المجال الثنائي (المزدوج) : هنا النموذج يتعامل مع فئة الأفراد الذين يعملون في وظائف فنية متخصصة مثل المهندسين والباحثين. نظراً لأنهم يواجهون تحديات في تحديد مسارهم الإداري، يمكن لبعض المنظمات أن توفر لهم مسارين: فني وإداري، مما يسمح لهم بالانتقال بين الممرين وفقاً لقدرتهم ورغباتهم.

الفرع الثالث: أنواع المسارات المهنية

نميز ما يلي: (الفاضل، 2011، الصفحات 32-33)

1. المسار التقليدي : يعتمد على الانتقال العمودي من الوظائف الأدنى إلى الأعلى عبر الترقية. يرتبط كل منصب جديد بالوظيفة القديمة ويعتبر إعداداً عملياً للموظف للانتقال إلى المنصب التالي. يعد هذا المسار ضيقاً وغير مرن، حيث لا توجد بدائل متعددة للترقية، غالباً ما يتم تقليص المهام والمسؤوليات في وظيفة نهاية المسار عند التقاعد .

2. المسار الشبكي : يتبع هذا المسار انتقال الموظف بين وظائف عمودية وأفقية داخل الهيكل التنظيمي، مما يتيح له اكتساب مهارات متعددة، وينحه فرصة أكبر للترقية إلى مناصب أعلى. يتميز هذا المسار بالمرنة، حيث لا يعتمد على التخصص الضيق بل على توسيع نطاق الموظفين وإكسابهم مهارات متعددة .

3. مسار الإنجاز : يركز هذا المسار على الترقية بناءً على النجاحات والإنجازات التي يحققها الموظف في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة. يعتمد على مبدأ المجدارة وينتشر فرص الترقية بناءً على الأداء الفعلي والقدرة على تلبية متطلبات الوظيفة، مما يشجع الموظفين على التفوق والتطور المستمر .

ولتجنب مشكلة البقاء في الوظيفة الأخيرة في المسار لفترة طويلة، يمكن لإدارة الموارد البشرية تطبيق بعض الحلول مثل: (عقيلي ع.، 2015، صفحة 553)

- تقصير سن التقاعد.
- تقديم زيادات دورية ترتبط بالأداء.
- تكليف الأفراد بمهام استشارية وتدريبية أثناء فترة الركود.
- تبادل الأعمال مع الموظفين في نفس المستوى الإداري .

الفرع الرابع: مراحل المسار المهني

لقد اتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته المهنية، وهي كما يلي: (بن عابد و عيساني، 2018، صفحة 246)

1. مرحلة الاستكشاف : في هذه المرحلة، يسعى الأفراد لتحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم الشخصية والقيم الذاتية ومتطلبات العمل المختلفة. يبدؤون بتجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر متعددة. وعند الانتهاء من التعرف على الوظائف التي تتناسب مع اهتماماتهم، يبدؤون في اكتساب المهارات والمعرفة الالازمة للالتحاق بهذه الوظائف .

2. مرحلة التأسيس : في هذه المرحلة، يكون الفرد قد اكتسب مهارات ومهارات متنوعة من خلال المرحلة السابقة. بناءً على التقييم الذي أجراه في مرحلة الاستكشاف، يبدأ المورد البشري في رسم مساره المهني. يعتبر هذا بداية الطريق لمسار حياته الوظيفية المستقبلية داخل المؤسسة .

3. مرحلة الحفاظ : في هذه المرحلة، يهتم الفرد بتطوير مهاراته ومهاراته الوظيفية، ويعمل على الحفاظ على سمعة قدراته من خلال إنجازاته المستمرة. يصبح لدى الأفراد في هذه المرحلة رصيد كبير من الخبرة والمعرفة التي تعزز مكانتهم داخل المؤسسة .

4. مرحلة الانفصال الوظيفي : تعد هذه المرحلة الأخيرة في المسار المهني وتعتبر من أصعب المراحل، خصوصاً لأولئك الذين حققوا نجاحات سريعة واستمتعوا بالشهرة والسلطة. مع اقتراب موعد التقاعد، يبدأ الأفراد في الاستعداد لهذا التغيير من خلال إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية. قد يقرر بعض الأفراد الاستمرار في العمل بدوام جزئي أو من خلال الاستشارات، أو حتى الانتقال إلى وظائف أخرى تختلف عن تلك التي كانوا يشغلونها سابقاً .

المطلب الرابع : جوانب أخرى للمسار المهني
المسار المهني لا يقتصر فقط على التقدم الوظيفي والترقية داخل المنظمة، بل يتضمن جوانب متعددة تؤثر بشكل كبير على تطور الفرد في حياته العملية، سنعالجها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أسباب فشل الفرد في مساره المهني:
تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي العديد من العناصر، وهذه العناصر تختلف من مرحلة إلى أخرى خلال المسار المهني للفرد .

أولاً: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي : تبدأ مسيرة الفرد الوظيفية عند مزاولته لأول وظيفة له، حيث يواجه أولى تجاربه وظيفية وي تعرض لعدة صعوبات ومشاكل قد تشمل: (المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين -، 2002، صفحة 38)

1. الطموح العالي وعدم مطابقته مع الواقع : يبدأ الأفراد في مسارهم الوظيفي وهم يحملون طموحات كبيرة، وقد يفشلون في تحقيقها رغم امتلاكهم الإمكانيات الالزمة لذلك. مما يؤدي إلى شعورهم بالإحباط عند عدم تطابق الواقع مع آمالهم.

2. الوظيفة الأولى بدون أهمية : يصطدم العديد من الأفراد عند دخولهم في أول وظائفهم بعدم تطابقها مع توقعاتهم. أحياناً تكون هذه الوظائف غير ذات أهمية، ويعقد المشكلة غياب التفهم من المديرين للدور الموظفين الجدد وطاقتهم التي يمكن استثمارها من خلال تقديم وظائف تحتوي على درجة من التحدي.

3. عدم النضج الشخصي : يفتقر الأفراد الجدد في بداية مسيرتهم المهنية إلى الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة. كما أنهم غالباً ما يفتقرن إلى المهارات الاجتماعية والشخصية المطلوبة لتحقيق النجاح في بيئة العمل.

4. انخفاض الجانب العملي : يحتاج الموظفون الجدد إلى تعلم كيفية تطبيق المعرفة النظرية في بيئة العمل. هذا التكيف بين النظرية والواقع العملي يعد من أكبر التحديات التي يواجهها الأفراد في هذه المرحلة.

5. عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه : من المهم أن يحصل الموظف الجديد على تقييم مستمر لأدائه، سواء كان إيجابياً أو يتطلب تحسيناً وتدريجاً إضافياً. وهذا يساعد على توجيه الفرد بشكل أفضل نحو تحسين مهاراته وأدائه.

6. الرئيس المباشر السيء : بخالل الرئيس المباشر للموظف الجديد وعدم تقديم الإرشادات والتعليمات الالزمة يمكن أن يؤثر سلباً على أداء الموظف، مما يؤدي إلى انخفاض دافعيته.

7. مشاكل مع الزملاء : يواجه الموظفون الجدد أحياناً مشكلات مع الزملاء، مثل الخيل والخدع التي يمارسها البعض لإثبات الأحقية في الوظيفة أو التسلط على الموظف الجديد. وقد يعوق ذلك تقدم الموظف الجديد في بيئة العمل.

ثانياً: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي : تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الموظف نظراً للتغيرات الكثيرة التي تطرأ في هذه الفترة. فهي غالباً ما تكون فترة إعادة تقييم وتحليل مسار الفرد الوظيفي بعد مرور سنوات من العمل (ماهر، 1995، صفحة 41)

1. انخفاض القدرات الجسمانية : مع تقدم العمر، قد يلاحظ الفرد انخفاضاً في قدراته الجسمانية مما يؤثر على أدائه الوظيفي.

2. إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية : يبدأ الفرد في هذه المرحلة بتقييم الأهداف التي حققها، ويدأ أيضاً في التفكير في الأهداف المستقبلية التي يسعى لتحقيقها.

3. التغيرات في العلاقات الأسرية : تؤثر التغيرات التي تحدث في الحياة الأسرية على القدرة على التكيف في بيئة العمل.

4. التغيرات في العلاقات داخل محيط العمل : قد يعاني الأفراد في منتصف المسار الوظيفي من تغيرات في العلاقات مع الزملاء والرؤساء، مما يزيد من التوتر داخل بيئة العمل.

5. الشعور بتقدم السن والتقادم في الوظيفة : يبدأ الفرد في الشعور بتقدم العمر وعدم تحديد دوره الوظيفي مما قد يؤدي إلى شعور بالإحباط أو الضغط النفسي.

التغيرات النفسية والفكرية في هذه المرحلة (ماهر، 1995، صفحة 42)

1. اعتبار المسار الوظيفي هو الحياة : بعض الأفراد يرون أن مستقبله الوظيفي هو كل حياتهم، مما يجعلهم يشعرون بالضغط الزمني لأنهم يرون أن الوقت ثمين جداً.

2. الخوف من المهمة وتزايد الضغوط : مع تزايد الضغوط في العمل، يصبح النجاح أمراً ضرورياً للفرد، مما قد يؤدي إلى قلق متزايد.

3. تزايد الاعتمادية على الآخرين : بسبب تعقيد العمل، قد يبدأ المديرون في الاعتماد على فرق من المستشارين الفنيين والمساعدين بشكل أكبر.

4. الضغط المستمر للحفاظ على القمة : يشعر الأفراد في منتصف المسار الوظيفي أنهم مضطرون للبقاء في حالة طوارئ مستمرة لضمان النجاح، مما يسبب ضغطاً نفسياً كبيراً.

5. الشعور بتقدير المجتمع للشباب : يشعر الأفراد الذين بلغوا منتصف مسارهم المهني بوجود تقدير أكبر للشباب، مما قد يسبب لهم إحساساً بالتقادم ويفقدون الثقة في مستقبلهم الوظيفي.

الفرع الثاني: العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد)

تمييز مرحلة التقاعد بتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متلاعِد، وهذه الفترة تمثل نقلة هامة في حياة الفرد. بما أن العمل جزء أساسي من كيان المرأة، وخاصة بالنسبة للأشخاص ذوي الوظائف العليا، فإن التقاعد قد يؤدي إلى شعور الشخص بأن جزءاً كبيراً من هويته قد ضاع. إلا أنه من جانب آخر، قد يعني التقاعد أيضاً الهروب من وظيفة محبطة أو من العمل الشاق، وينبع الشخص الحرية للقيام بأنشطة لم يكن لديه وقت لها من قبل. كما قد يتاح التقاعد له الهروب من ضغوط العمل اليومية.

إن التقاعد يتطلب تغييرًا في العادات وتغييرًا في التصور الذاتي، الذي كان ثابتاً على مدى فترة طويلة من الزمن، حيث كان العمل يتحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق (ماهر، 1995، صفحة 44) من أبرز الأهداف التي كان العمل يحققها للفرد:

1. فرصة للربط بالمجتمع والمساهمة فيه : يتاح التقاعد للفرد فرصة لتطوير علاقاته الاجتماعية والإسهام في المجتمع بطرق مختلفة، مما يعزز شعوره بأنه جزء مهم من المجتمع.

2. دعم وتوطيد احترام الذات : من خلال العمل، يشعر الفرد بتقدير نفسه وتقدير الآخرين له. مع التقاعد، قد يسعى الفرد إلى الحفاظ على شعوره بالقيمة الذاتية من خلال الانخراط في أنشطة مختلفة.

3. إبعاد مشاعر الوحدة والعزلة : يساهم العمل في تفاعل الفرد مع الآخرين، وبالتالي فإن التقاعد قد يساعد في التغلب على مشاعر العزلة والوحدة التي قد تصاحب التوقف عن العمل.

4. تحقيق الذات ومواجهة الأهداف الشخصية : يوفر التقاعد للفرد فرصة لتحقيق ذاته والقيام بأنشطة يرغب فيها، والتي قد تكون ذات قيمة خاصة بالنسبة له. وقد يكون التقاعد فرصة لمواجهة الأهداف التي يشعر الآخرون بأنها ذات قيمة.

وأهم ما يعكس أهمية العمل في حياة الفرد هو العائد الاقتصادي الذي يوفره، والذي يعتبر الوسيلة الأساسية للحصول على الحاجات والاحتياجات اليومية. لذلك، يمكن اعتبار العمل أداة للبقاء.

وأخيرًا، لتخفي الصعوبات التي قد يواجهها الفرد في مساره الوظيفي، من الضروري أن يتم التخطيط الجيد وتنمية الطموحات الوظيفية، وكذلك تحسين الإمكانيات الفردية. يجب على الفرد أن يسعى لتطوير نفسه، من خلال التعرف على نقاط قوته وضعفه، واستمرار التعلم، وكذلك البحث عن الفرص الوظيفية المناسبة، والتدريب المستمر لتحقيق أفضل النتائج.

الفرع الثالث : مبادئ دوافع التي تحدد فعالية تحسين المسار المهني :

توقف فعالية تحسين المسار الوظيفي على مجموعة من الدوافع والعوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في نجاح الفرد في مساره المهني. ويمكن توضيح هذه الدوافع كما يلي : (زويفل، 2003، صفحة 34)

1. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية : يتطلب تحسين المسار الوظيفي أن يحرص الفرد على اكتساب المهارات العملية إلى جانب المعرفة النظرية أثناء مراحل التعليم المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال التطوير الذاتي مثل التدريب أثناء عطلات الدراسة أو الالتحاق ببعض المنظمات لتطوير المهارات العملية.

2. نوع ومستوى الطموح : من المهم أن يتحلى الفرد بالواقعية في تحديد طموحاته، بحيث يتوازن بين ما يطمح إلى تحقيقه وبين ما هو واقعي وفقاً لإمكاناته والبيئة التي يعمل فيها. وبالتالي، يجب على الفرد مراجعة طموحاته وتكييفها مع واقع قدراته.

3. الدافعية والقدرة على تطويرها : يعتبر الدافع من العوامل الأساسية التي تحرّك الفرد لأداء عمل معين. ولتحقيق ذلك، يجب على الفرد اكتساب مجموعة من المهارات مثل تحديد الأهداف بوضوح، التفاعل مع الفرص والتحديات، وكذلك مهارات التفاوض والإقناع.

4. قبول التدرج المحسوب : يجب على الفرد أن يكون على دراية بكل جوانب المسار الوظيفي، بما في ذلك المنافع التي سيحصل عليها من خلال استمراره في هذا المسار، وكذلك البديل الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة. من المهم أيضًا توعية الأفراد بالمارسات الإدارية التي تدعم مسارهم المهني.

5. مستوى النضج والتوازن الذاتي : تعتمد فعالية المسار الوظيفي إلى حد كبير على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي قد يواجهها في الوظيفة، مثل التعامل مع القواعد والسياسات والإجراءات الجديدة. كما يتطلب الأمر استعداداً من الفرد للتجاوب الفعال مع البيئة المؤسسية.

6. النظرة المستقبلية : من الضروري أن تتماشى السياسات الإدارية مثل الاختيار والتعيين والترقية والتدريب مع مسار الفرد الوظيفي وتحقق ترابطاً بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات خلال مساره.

7. سياسات ونظم العمل : ليس من الضروري أن تقتصر السياسات على الوظائف التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مثل الاختيار والتعيين والترقية. بل يجب أن تشمل أيضاً آليات تحسين وتطوير المسار الوظيفي بحيث تلعب دوراً هاماً في نجاحه.

8. علاقات العمل : تلعب العلاقات بين الزملاء دوراً كبيراً في تحديد تصورات الفرد حول البيئة التنظيمية والمسارات الوظيفية البديلة. فالملاحم التنظيمي الجيد والتعاون بين الزملاء يساعدان في اتخاذ قرارات مهنية أكثر إيجابية.

المبحث الثاني: ماهية تنمية المسار المهني

يعد تحضير وتنمية المسار المهني من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو أحد الوظائف التي تختص بخلق التوازن بين الفرد من جهة، والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، بهدف تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، فضلاً عن تحقيق أهداف الأفراد. في هذا المبحث، ستتناول تعريف تنمية المسار المهني، وأهميته، وأهدافه، بالإضافة إلى الاعتبارات التي قد تحد من فعاليته. كما سنتعرض لاستخدامات تحضير المسار المهني، ومداخل التخطيط الفردي والتنظيمي، إلى جانب مراحل تحضير المسار المهني، فضلاً عن عوامل نجاح عملية التخطيط ومعوقاته.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول تنمية المسار المهني

تنمية المسار المهني هي عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز وتوجيه تطور الفرد في مسيرته المهنية بما يتواافق مع احتياجات الشخصية ومتطلبات المنظمة التي يعمل بها في هذا السياق. يهدف هذا المطلب إلى استكشاف المفاهيم العامة المرتبطة بتنمية المسار المهني وفهم دورها الحيوي في تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد واحتياجات المنظمات.

الفرع الأول: تعريف تنمية المسار المهني و أبعاده

تنوع عملية تنمية المسار المهني و أبعاده بين تحسين المهارات الفردية، وزيادة فرص التطوير والترقية، وتحديد الأهداف المهنية بشكل واقعي، وفي هذا الفرع سنتطرق إلى عرض تعريف تنمية المسار المهني و أبعاده.

أولاً : تعريف تنمية المسار المهني

تعددت وتبينت التعريفات المتعلقة بتنمية المسار المهني، حيث يعرف البعض تنمية المسار المهني على أنه "إحدى الوظائف التي تختتم بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الأنشطة المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية قد يفقدها ارتباطها بالهدف الرئيسي لتحقيق هذا التوافق، مما يستدعي تحصيص وظيفة مستقلة تحت اسم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي" (ثابتي و بن عبو، 2009، صفحة 165)

أما فايزه بوراس فقد عرفت تخطيط وتنمية المسار المهني بأنه "عملية تختتم بمؤسسة بقدر ما تختتم بالفرد، حيث يسعى كل من الأفراد والمؤسسات لتحقيق التوافق بين الشخص والوظيفة التي يشغلها." (بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، 2018، صفحة 152)

ثانياً: أبعاد تنمية المسار المهني:

يرتبط تنمية المسار المهني بعناصرin أساسين هما إدارة المسار المهني وتخطيط المسار المهني : (براف و عامر، 2019، صفحة 360)

1. إدارة المسار المهني:

تشمل إدارة المسار المهني العمل على توجيه طموحات الأفراد واحتياجات الإدارة في برامج رسمية تهدف لاكتساب المهارات الالزمة، وتوزيع الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتقييم. كما تشمل تحديد المسارات الوظيفية وفقاً للإنجازات ومكافأة الأداء (مصطفى، 2003، صفحة 271)

ويُعرف المسار المهني على أنه نهج شامل لجمعية الخطط والأنشطة والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة والتي تعنى بتطوير المسارات الوظيفية لأفرادها (Kayalar.M & Ozmutaf, 2009, p. 241)

وتضع المؤسسة معايير موضوعية لتحديد ما إذا كان الفرد في وضعية نجاح أو فشل . ويكون مجال إدارة المسار المهني أربعة ممارسات رئيسية هي : (Autissier & Simonin, 2009, p. 77)

- التوظيف: تحديد حجم التوظيف ومستوى التأهيل بناءً على احتياجات المؤسسة.
- التدريب: تحديد استراتيجية التدريب بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.
- التقييم: تحديد طرق التقييم، توقيتها، وإجراء متابعة مستمرة.
- النقل: تنفيذ سياسة النقل للأفراد ذوي القدرات العالية، وتحديد شروط وإجراءات إعادة التصنيف.

2. تخطيط المسار المهني:

يُعرف تخطيط المسار المهني على أنه "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تختتم بتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وأهداف الأفراد في الرضا عن العمل" (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 374)

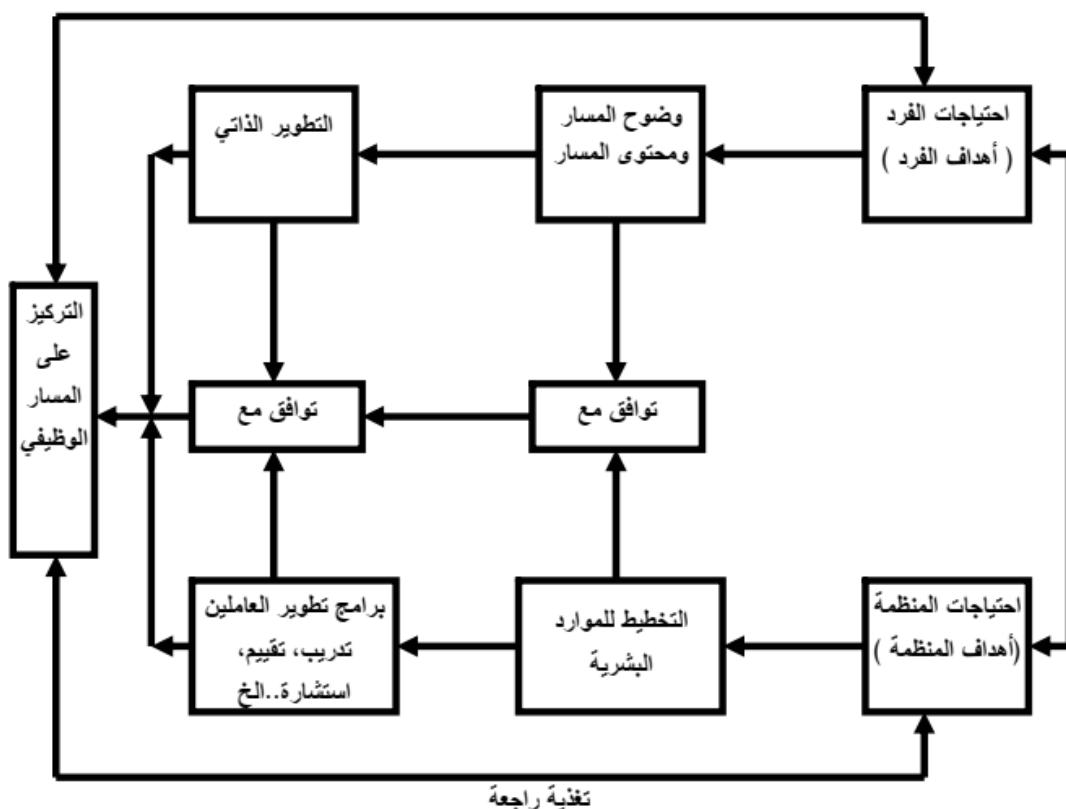
كما يتم تعريفه أيضاً على أنه "تصميم هيكل وظيفي يتيح للعاملين نمواً وظيفياً داخل المنظمة" (عبد الغني، 2010، صفحة 13)

تخطيط المسار المهني هو حجر الزاوية في بناء استراتيجية المسار الوظيفي، وهو مفتاح أساسي لضمان نجاح هذه الاستراتيجية في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة. يشمل تخطيط المسار المهني مجموعة من الأنشطة الشخصية التي تتعلق بالفرد مثل تقييم القدرات، البحث عن الفرص الوظيفية، وضع الأهداف وتنفيذها (Miloshitka & all, 2012, p. 97)

يهدف تخطيط المسار المهني إلى مساعدة الفرد على تحديد احتياجاته وأهدافه الشخصية، كما يشمل البحث عن الفرص المناسبة وتحقيق الأهداف التي تساهم في تطوير المسار الوظيفي. من جهة أخرى، يعتبر الفرد هو المسؤول الأساسي عن اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبله المهني، لكن يمكنه الاستفادة من نصائح المستشارين المهنيين حول كيفية تطوير استراتيجيته وتجاوز العقبات. (بوزورين، 2018، صفحة 61)

الشكل رقم (1-1): يوضح تخطيط المسار المهى وإدارته

تَغْذِيَةٌ رَاحِعَةٌ



المصد: (ماهر ، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 375)

الفرع الثاني: أهمية إدارة وتحفيظ المسار المهني

إدارة وتحطيط المسار المهني تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح الأفراد والمنظمات على حد سواء؛ وعليه سنعالج في هذا الفرع أهمية إدارة وتحطيط المسار المهني.

أولاًً : أهمية إدارة المسار المهني

تكمن أهمية إدارة المسار المهني في أنها تساهم بشكل كبير في تطوير وتحفيز مسار الأفراد داخل المنظمة وتساعدهم على تحقيق التوافق بين طموحاتهم الشخصية واحتياجات المؤسسة. وفقاً لما ذكره ، تتمثل أهمية إدارة المسار المهني في النقاط التالية: (المهية، 2004، صفحة 40)

١. تزويد العاملين بتغذية عكسية : توفر إدارة المسار المهني للعاملين تغذية عكسية حول جهودهم وإمكاناتهم

داخل المنظمة، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتوجيه طاقاتهم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة.

2. منح العاملين فرصة لاكتساب خبرات وظيفية متقدمة : توفر الإدارة فرصاً للعاملين للتقدم إلى

وظائف جديدة، مما يتيح لهم تعلم مهارات جديدة واكتساب الخبرات التي تعزز من مهاراتهم الوظيفية.

3. إعلام العاملين بخيارات المسار المهني : تطلع إدارة المسار المهني الموظفين على الخيارات المتاحة لهم في مساراتهم الوظيفية سواء كانوا موظفين جدًا أو قدامى. هذا يتيح لهم فرصة الترقية والنقل ويعزز من مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم المهني.

4. التكوين الشمولي : من خلال تطوير المسار المهني، يجب على المنظمات توفير رؤية شاملة ومتوازنة عن مختلف جوانب العمل داخل المنظمة، بحيث لا يقتصر التركيز على المهارات التقنية فقط، بل يتم توسيع الرؤية لتشمل المهارات الإدارية والتعامل مع تحديات المنظمات.

5. دور المشرفين والمديرين : يعتبر دور المشرفين والمديرين في متابعة مسار مرؤوسهم وتشجيعهم على النمو أمرًا بالغ الأهمية. إذ يجب على هؤلاء أن يقدموا الإرشادات والدعم المستمر لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم المهنية.

ثانيًا: أهمية تخطيط المسار المهني

تخطيط المسار المهني يعد أمرًا أساسياً في توجيه وتحفيز العاملين، حيث إنه بدون تخطيط للمسار المهني، يفرض على الأفراد قيود تؤثر سلبًا على تطورهم الوظيفي. كما أشار أحمد ماهر أن أهمية تخطيط المسار المهني تتجسد في النقاط التالية: (Maher, دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، 2011، صفحة 425)

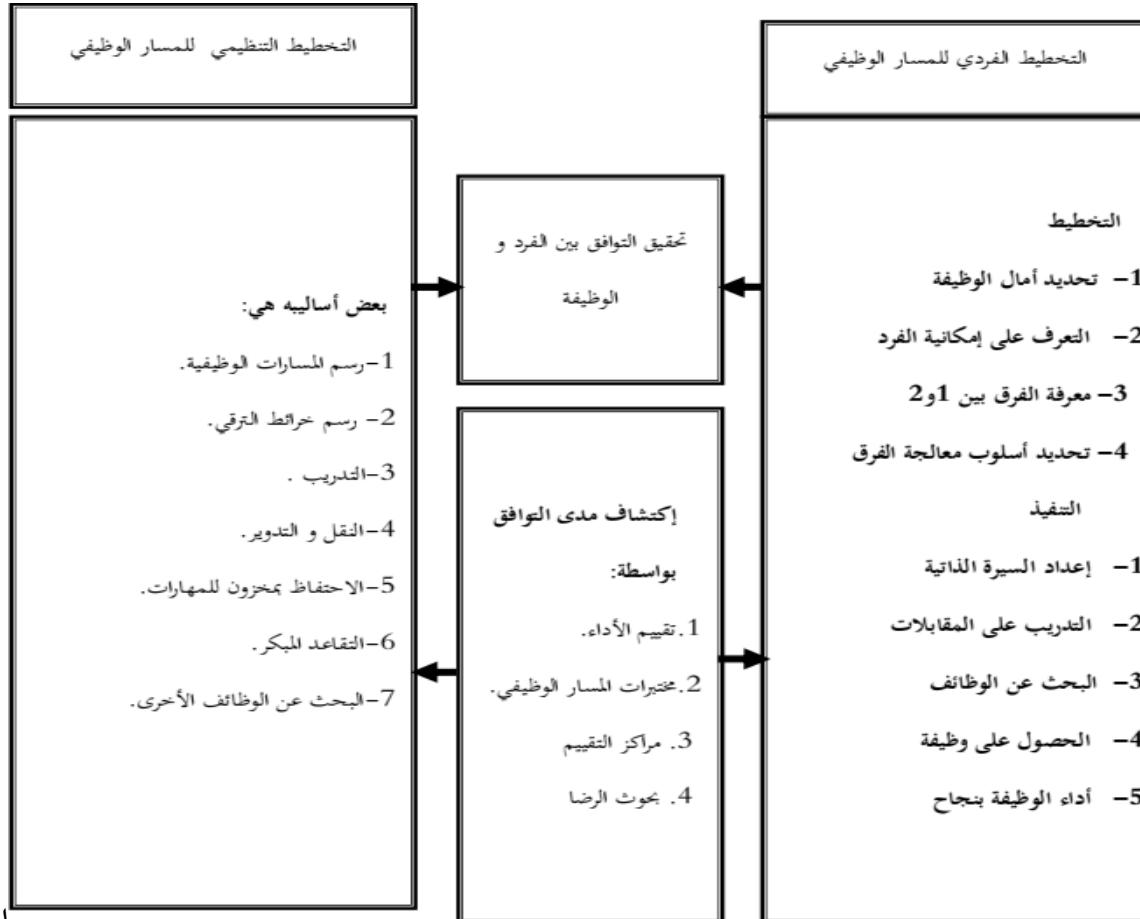
1. تحديد الفرص الوظيفية المتاحة : من خلال تخطيط المسار المهني، يمكن الفرد من التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة أو في السوق ككل. هذا يشمل الاطلاع على دليل الشركة والمسارات الوظيفية وفرص الترقية والنقل في المستقبل.

2. تحديد الأهداف الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل : يعد تحديد الأهداف المهنية من أهم خطوات تخطيط المسار المهني. يجب على الفرد وضع أهداف تتناسب مع إمكانياته وقدراته، مع مراعاة أن الأهداف الطموحة تتطلب اكتساب المهارات والمعرفة الالزمة لتحقيقها.

3. إعداد الخطط المستقبلية : بعد تحديد الأهداف، يأتي دور إعداد الخطط الالزمة لتحقيق تلك الأهداف. تشمل هذه الخطط إعداد برامج قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف الفورية، وكذلك تطوير برامج طويلة الأجل لمواكبة التحديات المستقبلية.

إن إدارة وتحفيظ المسار المهني يعزز من قدرة الأفراد على التطور داخل المنظمة. من خلال تقديم الفرص والمعلومات الملائمة وتحديد الأهداف بوضوح، يمكن للأفراد من توجيه مسارهم المهني بشكل فعال، مما يعود بالنفع على كل من الأفراد والمنظمة على حد سواء.

الشكل رقم (1-2): فوذج تحفيظ وتنمية المسار الوظيفي



المصدر : (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 375)

المطلب الثاني : خصائص وأهمية تنمية المسار المهني وأهدافه
سنعالج في هذا المطلب خصائص وأهمية المسار المهني وأهدافه.

الفرع الأول : خصائص تنمية المسار المهني

من التعريفات السابقة تنمية المسار المهني، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تبرز أهمية وأهداف تنمية المسار المهني في المنظمة. وفقاً لما ذكرته حمداوي وسيلة تمثل الخصائص الأساسية في: (حمداوي، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 119)

1. التطور الفعال لإمكانيات المنظمة : تعرف إمكانياتها الحالية والمستقبلية مما يزيل الأخطار.
2. تعويض العمال في حالة خروجهم من المنظمة .
3. التعرف على الفرص المهنية : مما يسهل على العاملين الراغبين في التغيير توجهاً لهم المهنية .

4. تحقيق نوايا المنظمة : في القيام بعمليات إيجابية لتنمية صورتها الذهنية لدى العمال والعملاء .
 5. تلبية حاجات التطور لدى العمال : يعتبر من أهم الأهداف التي يريد تحقيقها في مساراتهم المهني .
 6. تحديد أداءات العمال : بفضل الخبرات عليها من خلال التنقلات الافقية والعمودية .
 7. الكشف عن احتياجات التكوين : مما يساعد المنظمة على تعديل مشاريعها و الإهتمام أكثر بالاستثمار في التكوين .
 8. التقليل من عدم الرضا : يساعد المنظمة على أخطار عدم إستغلال طاقات العمال .
 9. رفع مستوى حماس العمال وثقتهم : لأن المنظمة توفر لهم أسباب النجاح والتطور .
 10. الإقتصاد في التكاليف : لأن استثمار مهتم يؤدي إلى الضغط على التكاليف في المدى الطويل .
- تخطيط وتنمية المسار المهني لا يُعد مجرد عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية، بل هو عنصر أساسي في استراتيجية أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها وتطوير كفاءاتها البشرية. من خلال تطبيق هذه الخصائص، تسهم المنظمة في تعزيز التزام موظفيها، مما يعود بالنفع على الأداء العام والقدرة التنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية تنمية المسار المهني

تتمتع عملية تنمية المسار المهني بأهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد العامل أو المؤسسة، وذلك بفضل النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني. من بين هذه الفوائد الرئيسية:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً : تعتبر جهود تخطيط المسارات الوظيفية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. إذ يجب تحديد التغيرات المستمرة في متطلبات القوى العاملة على المدى المتوسط والطويل في وقت تحديد أهداف المنظمة طويلة الأجل. كما أن مساعدة الأفراد في تحديد احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية تعزز من فرص توافر الكفاءات التي تلبي هذه الاحتياجات المتغيرة .
- مقاومة الطموحات الوظيفية للأفراد : يطمح العاملون، وخاصة في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية، إلى مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يرضون بالمهام والأدوار التي تحددها الإدارة. فهم يسعون لتحقيق رضا وظيفي أكبر واستكشاف بدائل وظيفية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي .
- الحد من إحباط العاملين : يساعد وجود خط مسار وظيفي واضح في بناء توقعات وتطبعات واقعية، مما يقلل من مشاعر الإحباط بين العاملين. على سبيل المثال، في ظل ظروف الكساد الاقتصادي والتنافس

الشديد، قد تتأثر فرص الترقية والاستثمار في العمل، مما يؤدي إلى تزايد الإحباط عندما تكون هناك فجوة بين طموحات الأفراد وفرص تحقيقها في الواقع

- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة : وجود خطة لتطوير وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة يسهم في تحقيق طموحات العاملين المهنية، مما يعزز من قدرتها على جذب الأفراد المؤهلين والحفاظ عليهم. كما يساعد على تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات للحصول على أفضل الكفاءات . (المرسي، الإدراة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2003،

صفحة 378)

- تجنب التقليد المهاري : تساهم برامج تخطيط المسار الوظيفي الفعالة في مواجهة التغيرات في أذواق المستهلكين، مما يحفز الأفراد على اكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع هذه التطورات .
- تشجيع تنوع الثقافات : يتميز برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرص لجميع فئات العاملين في مختلف مستويات التنظيم. كما أن مواجهة الفرص المهنية في ظل العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم تساهم في جعل التنوع الثقافي أمراً مرغوباً وواقعاً (حاش، صفحة 100).

المطلب الثالث : أهم اعتبارات تنمية وتحفيظ المسار المهني لتفعيل استخداماته
توقف فعالية تخطيط المسار المهني على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بعضها بالفرد وبعض الآخر بالمؤسسة، وذلك بهدف الاستفادة من نتائج هذا التخطيط في إتمام الأعمال والوظائف المختلفة داخل المنظمة. وفيما يلي عرض لهذه الاعتبارات:

الفرع الأول : الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني

تمثل في : (أبوبكر، 2004-2005، الصفحات 244-245)

1. التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية : يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي قد يواجهها الفرد في بداية مساره المهني. لذلك، يجب على الفرد أن يحرص على اكتساب بعض المهارات العملية سواء من خلال الجهد الشخصي أو من خلال الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل التعليم المختلفة .

2. الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وباستعداده لتطوير وزيادة هذا الدافع. لذا، يجب على الفرد اكتساب مجموعة من القدرات والمهارات المتعلقة بتحديد الأهداف بدقة، وفهم الفرص والقيود، بالإضافة إلى مهارات المناقشة والإقناع

3. مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بشكل كبير على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي قد يواجهها لأول مرة بعد التحاقه بالوظيفة. ويشمل ذلك التعامل مع نظم العمل و سياساته وقواعد، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء. وهذا يتطلب توعية الفرد بصورة التكيف الفعال مع بيئة العمل لتحقيق التوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة .

4. النظرة المستقبلية : يجب على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين، وتقدير الكفاءة، والترقية، والتدريب، والحوافر بطريقة تحقق الترابط بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره المهني .

5. سياسات ونظم العمل : تلعب سياسات ونظم العمل في المنظمات دوراً مهماً في تحديد فرص نجاح تخطيط المسار المهني. ولا يقتصر ذلك على سياسات القوى البشرية مثل التعيين والترقية والتحفيز فقط، بل يمتد إلى سياسات العمل في جميع الأنشطة داخل المنظمة، مثل التسويق والإنتاج .

6. خصائص سوق العمل : يؤثر سوق العمل بشكل كبير على توجهات الفرد و اختياراته بين المسارات الوظيفية البديلة. كلما كانت خصائص سوق العمل واضحة و مستقرة و موضوعية، زادت قدرة الفرد على التخطيط الفعال لمساره المهني .

7. الموقف البيئي العام : تؤثر تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبل للمتغيرات البيئية (السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية) على رؤيته و اختياراته بين المسارات الوظيفية البديلة. وكلما كان الفرد قادرًا على إدراك هذه المتغيرات، كانت إمكانياته أكبر في التخطيط الفعال لمساره المهني .

8. تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني : تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية. و يتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح كيفية رسم وتنمية المسار المهني .

الشكل رقم (1-3): كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي



المصدر: (أبوبيكر، 2004-2005، صفحة 248)

الفرع الثاني : استخدامات خريطه المسار المهني

تتمثل الاستخدامات الأساسية لخريطه المسار المهني في النقاط التالية:

1. في مجال إعداد القيادات الإدارية : يؤدي تخطيط المسار المهني دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الوعادة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عند الحاجة لإنجاح الصف الأول من القيادات الإدارية، وبذلك لا يتأثر استقرار الأداء بالمؤسسة .
2. في مجال الترقية والنقل : عندما توجد خطة لتخطيط المسار المهني للأفراد، تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسيّاً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة مسبقاً، وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية .
3. في مجال الإحلال المهني : يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال المهني لفئة الكوادر على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الوعادة التي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في الواقع الوظيفية المختلفة، إذ أن غياب هذه الخطة قد يؤدي إلى عملية إحلال عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.
4. في مجال وظيفة التدريب : تبين خطة المسار المهني التدرج المهني للأعمال واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وعارفه واتجاهاته، لكي يصبح أكثر ملائمة للوظيفة التي سيشغلها .
5. مواجهة التغييرات والتكييف معها : تواجه المنظمات تغييرات في القوى التنافسية والأسوق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، وهذه التغييرات قد تتطلب تعديلات في الوظائف والمتطلبات المهنية. ويمكن الاستجابة لهذه التغييرات من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة للحد من حالات المخاطرة .
6. رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين : في هذا العصر، يهتم الأفراد بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعاً وتحقيق طموحاتهم. وبالتالي، يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ذلك من خلال تخطيط المسار المهني، مما يساعد في تحقيق رضا العاملين.
7. توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية : يساعد تخطيط المسار المهني في توفير المعلومات الالزمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وكذلك تنفيذ وظائف أخرى داخل المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق. ويهدف ذلك إلى تقليل

نسبة التعطل بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء هذه المهام، مما يسهم في تحسين

إنتاجية المؤسسة . (أبوبكر، 2004-2005، صفحة 224)

8. في مجال تقدير التكاليف : يساعد وضع خطة للمسار المهني في تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً

للتدريب والأجور والحوافز والكافات، مما يساعد المؤسسة على الاستعداد لها مسبقاً (Maher، دليلك إلى

تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ، 1995 ، صفحة 221)

9. تعتبر خطط المسارات الوظيفية مدخلات لنشاط الاستقطاب : تساهم خطط المسارات الوظيفية في

زيادة جاذبية المؤسسة لدى الأفراد، مما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط

الخارجي، ويساهم ذلك في تطوير المؤسسة (المرسي، الإدراة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2003،

صفحة 187).

المبحث الثالث : عموميات حول الاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أي منظمة كانت، حيث لا توجد منظمة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققاً فيها ويتمتع به جميع موظفيها وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع مع التأكيد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية. ومن هنا، يأتي أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة، حيث يساهم في تحسين أداء التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية. كما أن المناخ السائد في المؤسسة وال العلاقات الداخلية التي تربط العمال بعضهم البعض تلعب دوراً مهماً في هذا السياق. العلاقة بين العمال والإدارة تشكل جزءاً أساسياً من هذه الديناميكية؛ فكلما شعر العمال بعدالة الإدارة وملاءمة ظروف العمل، كلما زاد انتماهم للمؤسسة، وارتفعت الروح المعنوية، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الفردي والاستقرار العام للمؤسسة . (خلاصي، صفحة 11)

المطلب الأول : مفاهيم عامة للاستقرار الوظيفي

الاستقرار الوظيفي يعد من المفاهيم الرئيسية في إدارة الموارد البشرية ويشكل عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل مستقرة وفعالة، يعكس الاستقرار الوظيفي قدرة الموظف على الاستمرار في منصبه لفترة طويلة في نفس المنظمة دون التفكير في تغييره أو الانتقال إلى مكان آخر؛ وعليه سنعالج في هذا المطلب أهم المفاهيم التي تخص الاستقرار الوظيفي .

الفرع الأول : تعريف الاستقرار الوظيفي

للاستقرار الوظيفي عدة مفاهيم ذكر منها:

يعرف الاستقرار الوظيفي في اللغة بأنه: "ثبوت الشيء في مكانه". وقد اهتم به الكثير من الباحثين في العديد من الميدانين بموضوع الاستقرار الوظيفي وغالباً ما يربطونه بعوامل الرضا وحافره. ومن هنا جاءت بعض التعريفات التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة، ونذكر منها:

يعني بالاستقرار الوظيفي: "قدراً جيداً من توافر الكفاية الالزامية لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة والعاملين بما يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو المزاحات المختلفة" (الديب، 2006، صفحة 84) كما عرفه التون مايو على أنه: "إشعار العامل على الدوام لأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته" (جلبي، 2015، صفحة 22)

كما يعرف على أنه: "ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما هو إشعار العامل على الدوام لأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحربيته وأمنه الصناعي وترقيته" . (حجاج، 2015، صفحة 77)

ويقصد به: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف... ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحربيته التقافية وأمنه الصناعي وترقيته" (عبد الواسع، 1973، صفحة 81)

ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول، ويقصد عنده "بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر، ويتحقق عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل" (الشوكي، 2006، صفحة 41)

كما عرف أيضاً: "يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف الحبيطة بعملهم ما يشعرون بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخلها" (عزاوي والأزهر، 2018، صفحة 82)

الفرع الثاني : اهمية الاستقرار الوظيفي

يكسب الاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الفرد الموظف والمنظمة، حيث يرتبط استقرار الفرد بشكل وثيق مع استقرار المنظمة. ويتجلى ذلك من خلال النقاط التالية: (سلاوي، 2016، صفحة 37)

- تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى الموظفين، مما يعزز رغبة المنظمة في الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة بدلأً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة.

- يتمتع الموظفون المستقررون بفرص أكبر للتقدم الوظيفي، مما يساعدهم على الوصول إلى أعلى الدرجات في السلم الإداري.

- يتمتعون بصحة جيدة وروح معنوية مرتفعة، مما يعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- انخفاض ملموس في معدلات الغياب والتغافل ودوران العمل والحوادث.
- ضمان مستوى عالٍ من الأمان وتقليل أو القضاء على الاضطرابات التي قد تسود في المنظمة.
- قلة الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل، مما يساهم في خلق درجة عالية من الولاء والاتباع للمنظمة.
- يعمل الموظفون على استثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين بيئة العمل لتحقيق الإنجازات.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والرؤوسيين وبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم في تحقيق نتائج فعالة.
- يترتب على الاستقرار الوظيفي آثار إيجابية يستفيد منها كل من الفرد والمنظمة، مثل تقليل حالات ترك الخدمة، وبالتالي تقليل التكاليف التي تحملها المنظمة بسبب تكرار فقدان المتكرر للموظفين، إضافة إلى توفير استقرار مادي ونفسي للموظف، مما يزيد من إنتاجيته.
- التخطيط والتتبؤ: يتيح الاستقرار الوظيفي للمنظمة التخطيط السليم لإدارة مواردها وتنفيذ استراتيجياتها المستقبلية، بينما يوفر للفرد فرصة التخطيط لمستقبله المهني والأسري.
- تحقيق العدالة بين الموظفين: يساهم ذلك في بناء علاقات عمل جيدة يسودها التعاون والود، مما يعكس إيجاباً على إنتاجية العمل .

الفرع الثالث : فوائد الاستقرار الوظيفي :

توجد العديد من الفوائد التي يتحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): وضع فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمجتمع

الأفراد العاملون بما	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- الاستعداد النفسي والعقلي ومهاراتي للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.	4- عدم وجود عمال إضافية زائدة عن حاجة العمل. 5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين لأسباب المختلفة.
5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	7- قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.
7- يمتنع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.	8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة. 9- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).
8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله حرصا عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.	10- ارتفاع مستوى انتفاء العاملين نحو المؤسسة استعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي توجه المؤسسة.

المصدر: (الأكلي، 2017، صفحة 85)

المطلب الثاني: محددات وعوامل ومظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي

يتأثر الاستقرار الوظيفي بمجموعة من المحددات والعوامل التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على رضا الموظف وارتباطه بالمنظمة، وتتعدد هذه العوامل ما بين نفسية، تنظيمية، واجتماعية، وتنطوي كل واحدة منها على تأثيرات مختلفة على استقرار الموظف، وفي هذا السياق؛ سنعالج في هذا المطلب محددات وعوامل ومظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي.

الفرع الأول : محددات الاستقرار الوظيفي

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه. وقد حددها فروم (Vroom) بالعوامل الستة الآتية: الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتلقاه العامل، فرصة الترقية، وساعات العمل.

إذن، محددات الاستقرار الوظيفي هي "مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة"، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عنها ويزداد ارتباطه بها (عزاوي والأزهر، 2018، صفحة 96).

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة، حيث لا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققاً فيها ويتمتع به جميع موظفيها. إذ أن عدم تحقيق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة يعكس دائماً على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي يمكن إبرازها فيما يلي (حجاج، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، 2012، صفحة 73)

- العوامل النفسية : للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية. إذ لا تقتصر حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، والتي تعتبر غالباً مكتسبة نتيجة تفاعل الفرد مع خبراته الحياتية، وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها، والوسط الذي يعمل فيه. مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير.

- العوامل الشخصية : وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظفي نفسه، مثل تقدم العمر، مدة الخدمة، والمستوى الثقافي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

- العوامل التنظيمية : تعد العوامل التنظيمية من أكثر العوامل تأثيراً في دوران العمل إن لم تكن أهمها، لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم. ومن هذه العوامل: الأجر، فرص الترقية، أساليب الإشراف، المنافع المادية، وسائل الاتصال، وطبيعة العلاقات بين العاملين في مكان العمل.

- عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته : ومنها مثلاً: درجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، وتوفير فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية (عذاري و محبذ داوي، 2013، صفحة 146)

الفرع الثالث : مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة: نفصل فيما يلي :

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

يعود الاستقرار الوظيفي إلى المظاهر التالية : (قنيفي، 2021، الصفحات 110-111)

• الانسجام مع الزملاء : شعور العامل بأن حقوقه محمية، سواء من الإلادرة أو النقابة، يدفعه إلى الانسجام أكثر مع زملائه. أما إذا كان مستأئداً داخل مكان العمل، فهذا من شأنه أن يدفعه إلى التفوري من جماعة العمل.

• الراحة النفسية : الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم تعرض العامل لأي عقاب داخلي في المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسياً عليه ويعيقه عن أداء عمله.

• المواظبة على العمل والخفاض نسبة الغياب : تعتبر مواظبة العامل على عمله وحضوره في الأوقات المحددة له دون تأخير أو غيابات متكررة من دلائل رضا هذا العامل عن عمله واهتمامه به.

• الخفاض نسبة الحوادث : الخفاض نسبة الحوادث يعتبر مؤشراً على الاستقرار الوظيفي. فالمخاطر الصناعي هو المسؤول عن ارتفاع أو انخفاض معدل حادث العمل، لذا يجب توفير كل الظروف الملائمة لتقليل الإصابات.

• قلة الشكاوى : ظروف العمل غير المناسبة وعلاقة العمل المتدرية بين المشرفين والموظفين تؤدي إلى كثرة الشكاوى كوسيلة للتعبير عن السخط وعدم الرضا.

ثانياً: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
يعود عدم الاستقرار الوظيفي إلى المظاهر التالية : (طويل و مباركى، 2021، صفحة 981)
1. المنظمات التي تتعانى من التغيير المستمر أو الركود قد تجذب الموظف لاختراع "وظيفة مهمة" ، ولكن ما إن تنتهي هذه الوظيفة حتى يتنهى دور الموظف.

2. البحث المستمر من قبل الموظفين عن وظائف جديدة لتحسين دخلهم أو للعثور على وظيفة توفر لهم الاستقرار الوظيفي.

3. اختلاف ظروف المنظمات وطبيعة العمل يؤدي إلى التنقل بين الوظائف. من الضروري أن توفر المنظمات الاستقرار الوظيفي والراتب المناسب مع حماية فترة التجربة للموظف الجديد بموجب القانون.

4. شعور الموظف بالتهميش مقارنة بزملائه في العمل.

5. ضعف الراتب وعدم وجود الحوافز التي تخلق دافعاً جاداً لتحسين مستوى الموظف.

6. غياب الإنفاق في منح الدورات التدريبية أو عدم وجود برامج تدريبية مهنية في العديد من أماكن العمل.

7. ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف وتساعد على تطوير إدارة الموارد البشرية.
 8. الخلط بين الموظف الجيد والموظفي غير الجيد أو الفاشل، مما يخلق شعوراً بعدم الاستقرار للموظف الجيد.
- يعد الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله أو نطاق عمله، حيث يساهم في وجود علاقة جيدة بين رؤسائه ورؤوسيه، وتطور مهني مستمر، بالإضافة إلى الحوافز الدورية التي تحفز الموظف على التطور والإبداع والتميز.

المطلب الثالث: استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي ومعوقاته

تسعى الشركات إلى تبني استراتيجيات فعالة للحفاظ على استقرار موظفيها، مما يعزز ولاءهم ويزيد من مستوى رضاهما عن العمل. لكن، بالرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات، فإن هناك العديد من المعوقات التي قد تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي، وعليه سندرس في هذا المطلب إستراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي ومعوقاته.

الفرع الأول: إستراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي

لكي تسعى المنظمة لتطوير نفسها، عليها اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدها على التطور، نذكر منها : (عقيلي ع.، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الاستراتيجيات - الاقتصاديات)، 2010، الصفحات 249-250)

1. العلاقات الإنسانية : للعلاقات الإنسانية أهمية بالغة في تفعيل حاجات العامل إلى بيئة اجتماعية تفاعلية داخل المنظمة، وهذا ما يحفز العامل على العطاء بشكل أكبر. إذ أن الأجواء الإيجابية تعزز من الشعور بالانتماء للمنظمة.

2. الأمن الوظيفي وبرامج السلامة المهنية : يعد حماية العامل من المخاطر أمراً ضرورياً للغاية. فتوفير الأمن الوظيفي والحرص على تطبيق برامج السلامة المهنية التي تحمي العامل من الإصابات والمخاطر المرتبطة بالعمل ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة، مما يعزز الكفاءة الإنتاجية وجودة المنتجات.

3. الظروف الفيزيقية : تعمل الظروف الفيزيقية المناسبة على مساعدة العامل على تحسين أدائه الوظيفي. إذ أن العمل في بيئة تنظيمية صحية تساهم في تقليل شعور العامل بالتعب والملل، كما تحميه من خطر الإصابات الجسمية والنفسية. ومن بين هذه الظروف الفيزيائية: (سيد علي، 2022، صفحة 224)

◦ الضوضاء : لا شك أن الضوضاء المرتفعة تؤثر بشكل مباشر على قدرة العامل على الإنتاج، خاصة في الأعمال التي تتطلب تركيزاً ذهنياً. إذ أن الأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتيت الذهن وفقدان

التركيز، وفي بعض الحالات، قد يؤدي الضجيج العالي إلى ضعف السمع تدريجياً. لذلك، من المهم توفير الوسائل الالزمة لتقليل حدة الأصوات المرتفعة في بيئة العمل.

الإضاءة : توفير الإضاءة الجيدة يعد أمراً أساسياً في بيئة العمل. يجب تصميم النظام الإضاءي بطريقة صحيحة بواسطة خبراء متخصصين، بحيث يتم تحديد مقدار الإضاءة الالزمة لكل نوع من الأعمال. فالأعمال الدقيقة تحتاج إلى إضاءة مركزة، بينما الأعمال الأخرى لا تتطلب نفس القدر من الإضاءة. ويؤثر توفير إضاءة مناسبة على إنتاجية العامل ويجهي العينين من الإرهاق وضعف القدرة على العمل.

الحرارة : درجة الحرارة في مكان العمل لها تأثير كبير على أداء العامل. ففي فصل الشتاء، قد يؤدي البرد إلى إعاقة العمل، وفي فصل الصيف قد تعيق الحرارة قدرة العامل على التركيز. ومن الضروري أن تتوفر درجة حرارة معتدلة في مكان العمل لتحقيق أفضل أداء.

التهوية : يتطلب تأدية الوظيفة في المنظمة وجود تهوية ملائمة. إذ أن الرطوبة الرائدة في الهواء تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للعامل، وبالتالي على فعالية المنظمة. يجب على المنظمة توفير تهوية مناسبة تسهم في تحسين الراحة العامة للعاملين.

الرطوبة : تشكل ارتفاع نسبة الرطوبة في البيئة التنظيمية عائقاً للعامل، حيث قد يشعر العامل بضيق التنفس وصعوبة التنفس بشكل طبيعي، مما يؤثر سلباً على أدائه في العمل.

4. الحوافز : الحوافز المعنوية تؤثر بشكل إيجابي في أداء العمل وفي شعور العامل بالراحة النفسية داخل المنظمة. تتضح الحوافز المعنوية من خلال الدعم والتشجيع الذي يتلقاه العامل، وتحفيزه على اتخاذ المسؤولية تجاه المنظمة، والاستماع إلى آرائه ومنحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات. كما يتمثل جزء من الحوافز في الأجر الذي يتلقاه العامل مقابل عمله. يجب أن يكون الأجر مناسباً ليعطي حاجات العامل المادية ويضمن له حياة كريمة في المجتمع.

الفرع الثاني: معوقات الاستقرار الوظيفي

عندما تحدث عن عدم الاستقرار في العمل، فإن ما يتبادر إلى الأذهان هو الأسباب التي تدفع الموظف إلى الرغبة في ترك العمل. وهذه الأسباب تظهر في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل

المنظمة. ويمكن تلخيص هذه المقاومة في عدة مؤشرات، نوجزها فيما يلي: (حجاج، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، 2012، صفحة 54)

1. التغيب : غالباً ما يكون التغيب نتيجة للظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف غير المناسب، فضلاً عن الشعور باللاعدالة كما ذكرنا سابقاً. وفي هذه الحالة، يعبر التغيب عن سخط وعدم رضا عن الوضع المهني السائد. كما قد يكون سببه أيضاً عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع العامل إلى البحث عن مصادر دخل إضافية، مثل العمل في الأنشطة التجارية أو غيرها لزيادة الدخل.

2. دوران العمل : يعد دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي، ويعني كثرة تنقل العمال بين المناصب الوظيفية دون الاستقرار في أحدها بعد فترة تجريبية غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد بسبب عوامل متعددة، مثل الإشراف السيئ، وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، والإحساس بالظلم. كما أن موقف العامل من الجهاز الإداري وحجم التنظيم ومستوى الإشراف قد يكون له تأثير كبير في زيادة دوران العمل، حيث يشعر بعض العمال بأن هناك أفراداً يتلقون أجوراً شهرية دون تقديم عمل ملموس، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم.

3. الإضراب : يعد الإضراب من المؤشرات المهمة التي تشير إلى تذمر العامل، حيث يلجأ إليه العامل عندما يشعر بعدم الاستقرار الوظيفي. فهو يمثل احتجاجاً على الأوضاع في المنظمة، غالباً ما يحدث عندما يصل الشعور بعدم الرضا إلى ذروته. كما يشكل الإضراب نوعاً من الغيابات، حيث يتوقف العاملون عن أداء عملهم تعبيراً عن سخطهم.

4. التخريب واللامبالاة : تشير اللامبالاة والتخريب لممتلكات المنظمة إلى عدم استقرار العامل في عمله. حيث قد يلجأ العامل إلى تخريب الأجهزة والآلات وأدوات الإنتاج بشكل متعمد، كما يمكن أن يتورط في السرقة، والتزوير، وخيانة الأمانة، وإفشال الأسرار المهنية.

5. التمارض : التمارض يعني إيهام النفس بالمرض أو التظاهر بوجود علة صحية، وهو نوع من السلوك الاجتماعي الذي يمكن العامل من تبرير غيابه بشهادات مرضية دون وجود أي مرض حقيقي. ويكثر التمارض بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد تؤدي بهم إلى حالات نفسية

سيئة، مثل الإشراف السيء، والإحساس بالظلم، وعدم التلاقي مع المنصب. وفي النهاية، يتحول هذا الشعور إلى رغبة في ترك المنظمة، وبعد التمارض بمثابة "هروب مقنع" من العمل.

6. كثرة الشكاوى : تظهر الشكاوى من قبل العمال في عدة مناسبات، بعضها يعكس الشعور الصادق بالظلم الذي وقع عليهم، بينما البعض الآخر ينجم عن اضطرابات نفسية يهدف العامل من خلاها إلى الدفاع عن نفسه. عموماً، تعود الشكاوى إلى تذمر العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو شعورهم بعدم قبولهم من قبل الآخرين. وهو ما يؤدي إلى كراهية العامل للجو العام في المنظمة وزيادة رغبته في تركها.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، نجد أن المسار المهني والتنمية المهنية لها دور بالغ الأهمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات. يعد المسار المهني خطة حياتية تحدد تطور الفرد داخل المؤسسة وفقاً لمهاراته، طموحاته، واحتياجات المنظمة. يتطلب هذا المسار توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للعاملين، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة رغبتهم في الاستمرار ضمن المنظمة. كما أن النمو المهني يساعد الأفراد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في بيئة العمل، ويعزز من شعورهم بالانتماء والأمان الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي، فقد تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين تطور المسار المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي. فكلما كانت الفرص المهنية واضحة ومهيأة للموظفين، كلما زادت رغبتهم في الاستمرار في العمل وتحقيق النجاح داخل المنظمة. الاستقرار الوظيفي لا يتوقف فقط على الأمان المالي، بل يتجاوز ذلك إلى الاستقرار النفسي والمجتمعي، الذي يتحقق من خلال التقدير المهني، الترقية المناسبة، ووجود بيئة عمل تحترم حقوق الموظف وتدعم تطوره المستمر.

إذاً، فإن تعزيز المسار المهني والتنمية المستدامة للموظفين يعد من الأساسيات التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار لضمان استقرار الموظفين وتحقيق الإنتاجية العالية. من خلال تطوير المهارات وتوفير بيئة عمل داعمة، يمكن تحقيق التوازن بين تطلعات الموظفين واحتياجات المنظمة، مما يعزز الاستقرار ويحقق النجاح المتبادل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الإطار النظري لهذه الدراسة أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي، وحتى يكون هذا العمل مجردًا ومعزولاً 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 البلدية ، حيث تم في هذه الفصل التعريف ب المؤسسة 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: بلدية طولقة

تعتبر البلدية وهيئاتها من أكثر وأهم التنظيمات الاجتماعية الأساسية وفعالية في التعبير الفعلي عن المشاركة الرسمية مع الدولة في إحداث التنمية المحلية التي يسعى إليها المواطن فهي تمثل الدولة من جهة وسكان البلدية من جهة أخرى لذلك تعتبر البلدية حسب ما تنص عليه المادتين (1) و (2) تعرف البلدية على أنها جماعة إقليمية قاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون ، وتنص المادة رقم (2) أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان للممارسة المواطنية وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .

المطلب الأول: لحة عامة عن البلدية**الفرع الأول : تعريف البلدية**

1) تعريف البلدية حسب دستور 1963 المؤرخ في : 10/09/1963 : حيث نصت المادة 09 منه على ما يلي تكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديدها و اختصاصاتها و تعتبر البلدية أساس المجموعة التراثية والاقتصادية والاجتماعية

2) تعريف البلدية حسب دستور 1976 المؤرخ في : 22/11/1976 : حيث نصت المادة 36 منه المجموعات الإقليمية هي الولاية و البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في القاعدة .

3) تعريف البلدية حسب دستور 1989 المؤرخ في : 23/02/1989 : حيث نصت المادة 15 منه على ما يلي المجموعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية ، والبلدية هي الجماعات القاعدية للدولة .

4) تعريف البلدية حسب دستور 90/09/1990 المؤرخ في 04/07/1990 : حيث نصت المادة 01 من القانون أن البلدية هي جماعة إقليمية أساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

الفرع الثاني : الموقع الجغرافي والسكانية :

الموقع الجغرافي المساحة والتعداد السكاني : تقدر مساحة بلدية طولقة ب 1225 كلم يقطنها حوالي 67000 نسمة تقريريا يحدها من جهة الشمالية بلدية أمدوكال و بيطام ومن الجهة الشرقية بلدية الحاجب ليشانة لوطاية ومن الجهة الجنوبية بلدية ليوة برج بن عزوز ومن الجهة الغربية فوغالة لغروس واد زرزور الشعيبة و أولاد سليمان .

الفرع الثالث : هيئات البلدية وهيئاتها : تمارس البلدية حسب ما تنص عليه المادة (3) من القانون صلاحياتها في كل المجالات وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتحيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و الأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن ولتنفيذ هذه الموارد لابد لها أن تتوفر على هيئات وهي :

1) هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي : يعالج المجلس الشعبي البلدي وأمورها الاقتصادية المشاريع عن طريق مداولات التي تدخل في مجال اختصاصه كما ينص عليه القانون والتنظيم المعمول بهما

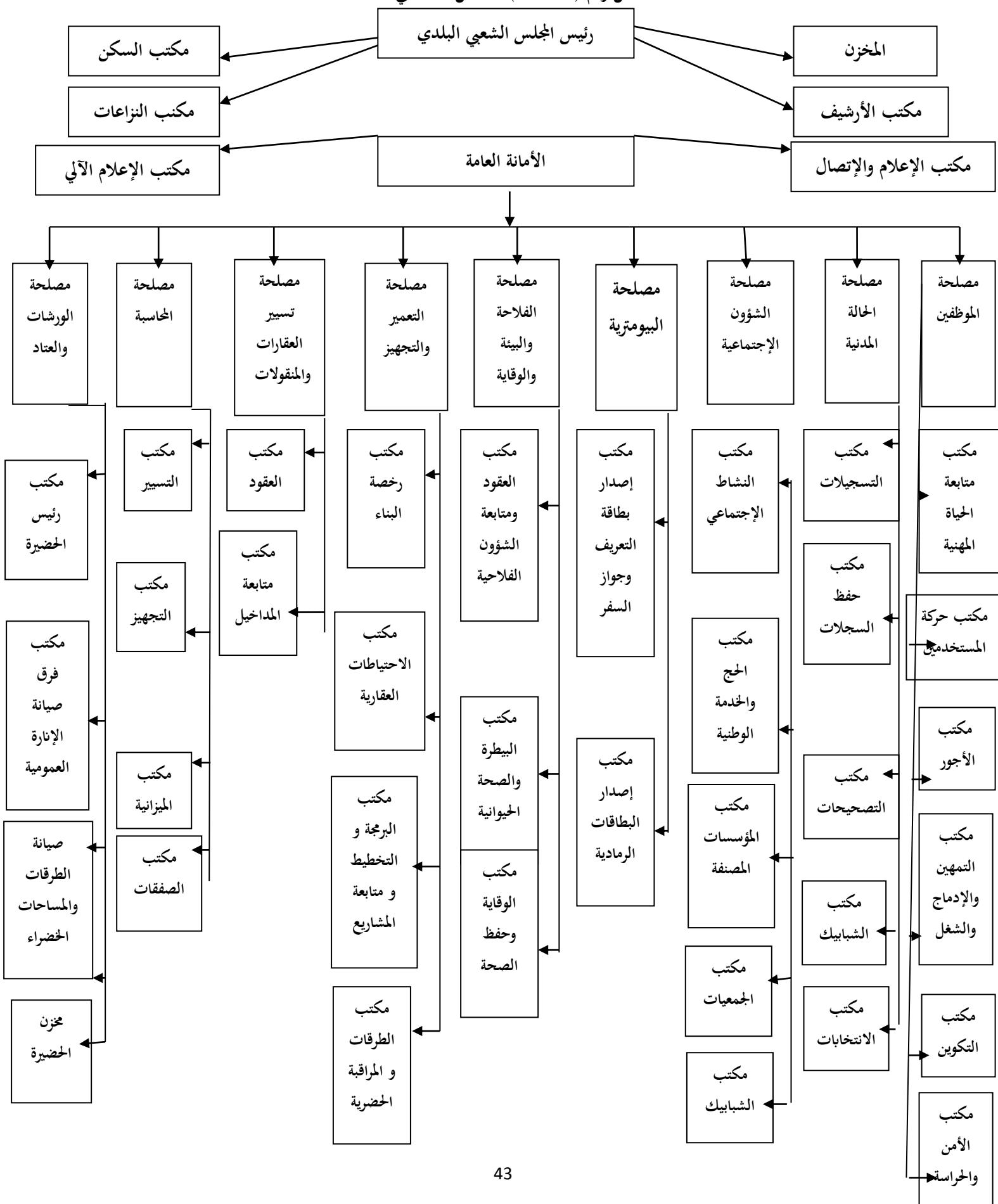
2) هيئة تنفيذية ويرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي : الهيئة التنفيذية تتشكل من رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو المسؤول الرئيسي الأول في البلدية ويمكن أن يساعده في ذلك نائب أو أكثر ونجد في بلدية طولقة ثلاث نواب وتكلف هذه الهيئة مداولات المجلس الشعبي البلدي ، ويعين رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه القائمة التي نالت أغلبية المقاعد ويتم تنصيبه في مدة لا تتعدي ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الإقتراع، يتميز رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواج الوظيفي من حيث صلاحياته حيث يمثل البلدية من جهة والدولة من جهة أخرى.

3) الإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية : تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمارس هيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول به .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

نوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للبلدية



المطلب الثالث: مصالح البلدية ومهامها

الأمانة العامة: تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث أنها تقوم بعدة مهام ويتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يقوم بجميع مسائل الإدارة العامة (المصالح) التي تتوكل بالقضايا والمهام المتعلقة بها منها:

- لقيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- ممارسة السلطة القانونية على موظفي البلدية.
- تحقيق توازن بين المصالح الإدارية وتنظيمها والتنسيق بينها وبين رقابتها.

الفرع الأول : المصالح الإدارية:

وتتكون من :

1-مصلحة الشؤون الاجتماعية : وتتكون من :

-مكتب السيارات- مكتب الخدمة الوطنية الحج الجمعيات- مكتب النشاط الاجتماعي- مكتب التمهين .

2-مصلحة الحالة المدنية : وتتكون من :

شباك خاص بالرجال وآخر خاص بالنساء - مكتب عقود الزواج - مكتب التسجيلات خاص بالمواليد والوفيات والدفاتر العائلية - مكتب السجلات لإدراج المعلومات الخاصة بالمواليد و الإشعارات بالوفاة .

3-مصلحة الفلاحة : وتتكون من :

-استخراج شهادة الحيازة وتسوية الأراضي الفلاحية التابعة للدولة - إجراء معاينات ميدانية - ورخص الحفر الخاصة بالمناقب وترميمها - حل النزاعات بين الفلاحين - إصدار التوقف عن الأشغال والكهرباء الفلاحية.

4-مكتب الحاسب: ويضم مكتبين:

-مكتب أجور المستخدمين-مكتب الصفقات والمخططات التنموية وصندوق الجماعات المشتركة.

5-مصلحة تسيير العقارات والمنقولات: وتضم مكتب واحد

مكتب العقود: ويهتم ب تحرير اعلانات المزايدة - المصادقة على وثيقة الأمر بالدفع - تحرير دفتر الشروط وتحرير عقود الإيجار - مراقبة جميع الوثائق.

الفرع الثاني : المصالح التقنية للبلدية:

1-مصلحة العمران: وتتكون من:

-مكتب الإحتياطات العقارية- مكتب رخص البناء والتجزئات والهدم -مكتب الدراسات - مكتبة الشرطة العصرية

2-مصلحة الورشات: وتتكون من:

حضرية عتاد البلدية – فرقه الكهرباء والإنارة العمومية – فرقه الأشغال العمومية والإصلاحات – فرقه النضافة العمومية.

ثالثاً المكاتب الملحقة بالأمانة العامة: وت تكون من:

1- مكتب الوقاية وحفظ الصحة : مراقبة جميع الحالات التجارية بجميع أصنافها – مراقبة المياه الصالحة للشرب – مراقبة قنوات الصرف الصحي – مكافحة داء الكلب والأمراض .

2- مكتب المنازعات : مكلف بإعداد مذكرات الدفاع عن المصالح البلدية – يمثل البلدية أمام الجهات القضائية – القيام بالرقابة المسبقة – تقديم الاستثمارات القانونية للجهات التي تطلبها .

3- مكتب الأرشيف : يعتبر الذاكرة الإدارية لكل الوثائق والحافظة لكل أرشيف البلدية من مهامه الحفاظ على الأرشيف وترتيبه وحفظ الجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها .

4- مكتب الانتخابات وال العلاقات مع الجمعيات : القيام بعملية الشطب من القائمة الانتخابية و تسجيل المنتخبين الجدد المؤهلين – التحضير للمواعيد الانتخابية و التحسيس لها – إحصاء الناخبين .

5- المصالح البيومترية : تم استحداث سنة 2016 بأمر من السيد رئيس الجمهورية بتحويل المكاتب التي كانت متواجدة على مستوى الدوائر والولايات إلى البلديات من أجل فك الضغط على الهيئات المركزية ولتغريب الإدارة للمواطن مهمة هذه المصلحة : – استخراج الوثائق وتسريع و تيرتها بمكتب استخراج البطاقة البيومترية وجواز السفر

6- رخصة السيارة : وتكون مهمتها في استقبال الملفات الخاصة بالمتخدين في السيارة الخاصة بجميع الأصناف بـ ، ج ، د ، و ، ا و استخراج رخصة السيارة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نسلط الضوء في هذا المبحث على الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعين مجتمع البحث، طريقة اختيار العينة، وأهم خصائصها، بالإضافة إلى إبراز أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات الازمة للبحث من حيث بنائها والتأكد من صدقها، وكذلك توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : منهج الدراسة

المنهج هو من الإجراءات التي تستخدم في البحث لوصف الظواهر، بالاعتماد على جمع وتصنيف ومعالجة وتحليل الحقائق اعتماد والبيانات، بهدف الحصول على معرفة دقيقة ومفصلة حول عناصر الظاهرة المطروحة من أجل فهم أفضل وأكثر دقة. (الخياط، أساليب البحث العلمي، 2011 ، الصفحة 93-94)

في بحثنا هذا ارتأينا استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع موضوع دراستنا ويسمح لنا بوصف عينة الدراسة ومتغيراتها إلى جانب دراسة العلاقة والارتباط بين المتغيرات بعد تجميع البيانات المتعلقة بالدراسة إلى جانب وصف وتحليل النتائج المتحصل عليها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال بلدية طلقة والذي قدر عددهم في حدود 160 عامل، ومجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من 40 عامل من أصل 160 عامل من بلدية طلقة بحيث تم توزيع الاستبيان على عمالها في فترة امتدت من 10-04-2025 إلى 20-04-2025، في هذه الفترة كان عدد الاستثمارات المسترجعة القابلة للدراسة والتحليل 40 من أصل 45 والذي مثل نسبة قدره 90% من العدد الإجمالي الموزع. قمنا باستبعاد 05 استثمارات بسبب النقص في الإجابة على المعلومات أو لعدم صلاحيتها للتحليل ومنه فإن عينة الدراسة تكونت من بلدية طلقة.

الجدول رقم (01-02): عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والملغاة

البيانات	الموزعة	المسترجعة	الاستثمارات	الملغاة	الاستثمارات	الصالة للدراسة	عدد الاستثمارات
العدد	45	45	45	5	40	الصالة للدراسة	عدد الاستثمارات
النسبة	%100	%100	%100	%11.11	%88.89	الصالة للدراسة	عدد الاستثمارات

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على :

1. الملاحظة :

تعرف الملاحظة العلمية على أنها "عملية المراقبة أو المشاهدة الدقيقة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث، ومكوناتها، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الباحث وتلبية احتياجاته" (عليان، 2009 ، الصفحة 67)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها على مستوى بلدية طولقة والاعتماد على الاستماع والمراقبة والتبع.

2. استماراة الاستبيان :

يعتبر الاستبيان المصدر الأساسي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، يتم إعداده بعد الاطلاع على الدراسات السابقة (الدليع، 2010 ، الصفحة 99)

ويعرف الاستبيان على انه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث حيث يتم إرسالها إلى الأشخاص المعينين للإجابة عليها بهدف الإفاده في الدراسة. يتم إعداد هذه الأسئلة انطلاقا من إشكالية البحث والفرضيات ذات الصلة.

تتكون استماراة الاستبيان من 25 عبارة تم إعداده بالطريقة التالية:

- أخذ نظرة عامة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا.
- تحضير استبيان أولى وعرضه على المشرفة لمراقبة مدى ملائمة جمع البيانات وإجراء التعديلات اللازمة.
- استخدام عبارات وأسئلة واضحة، غير معقدة وسهلة الفهم حتى يستطيع الجميع الإجابة عنها.
- إعداد الاستبيان في صورته النهائية وتوزيعه على العينة المختارة 45 عامل من بلدية طولقة.

تتكون استماراة الاستبيان من ثلاثة محاور:

- المحور الأول : ويضم المعلومات الشخصية (الجنس، السن).
- المحور الثاني : ويضم المتغير المستقل المتمثل في المسار المهني وأبعاده.
- المحور الثالث : يعبر عن المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يوضح هذا البحث، النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، بعد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعاجلة الإحصائية، من أجل تحليل وتفسير ما أسفرت عليه الدراسة فيما يتعلق بنتائج البيانات التعرفيية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة

نفصل فيها فيما يلي:

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اعتمدت الطالبة في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرونباخ".

الجدول رقم (02-02): يبين نتائج ألفا كرونباخ

المحور	معامل ألفا كرونباخ
محور المسار المهني	0.987
محور الاستقرار الوظيفي	0.955

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل ألفا كرونباخ لكل من محوري الدراسة – المسار المهني والاستقرار الوظيفي – قد بلغ على التوالي 0.987 و 0.955، وهي قيم مرتفعة جداً.

وتعُد هذه القيم مؤشراً قوياً على درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة القياس المستخدمة (الاستبيان)، حيث أن معامل ألفا كرونباخ إذا تجاوز 0.70 يعتبر مقبولاً، وإذا تجاوز 0.90 فيُعد ممتازاً كما هو الحال في هذه الدراسة.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تدل على أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والثبات، ما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة في بلدية طولقة.

ثانياً: تحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها من المبحوثين، بوساطة الجزء الأول من استمارة الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية، سيتم تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المبحوثين من حيث التركيبة الجنسية، العمرية، حيث هذه الصفات تمثل متغيرات قد تؤثر في نتائج هذه الدراسة. والمجالات الآتية تشمل التوزيعات التكرارية لهذه المتغيرات.

1. توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

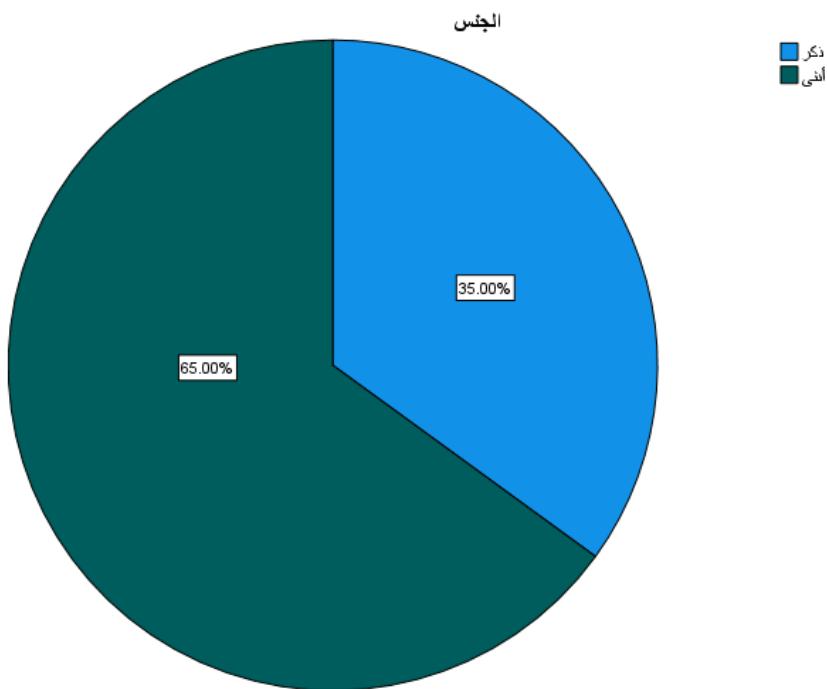
النسبة	التكرار	
35	14	ذكر
65	26	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة تتكون من 40 مفردة، موزعة حسب الجنس إلى 14 ذكراً (بنسبة 35%) و 26 أنثى (بنسبة 65%). ويلاحظ أن الإناث يشكلن غالبية العينة، مما قد يعزى إلى طبيعة التوزيع السكاني أو الاجتماعي في بلدية طولقة، أو إلى موضوع الدراسة الذي قد يكون أكثر ارتباطاً أو اهتماماً من طرف الإناث.

هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين قد يكون له تأثير على نتائج الدراسة، خاصة إذا كانت بعض المتغيرات محل الدراسة مرتبطة بالجنس. لذلك من المهمأخذ هذا التوزيع بعين الاعتبار عند تفسير النتائج ومدى إمكانية تعميمها على مجتمع بلدية طولقة ككل.

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. توزيع أفراد عينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

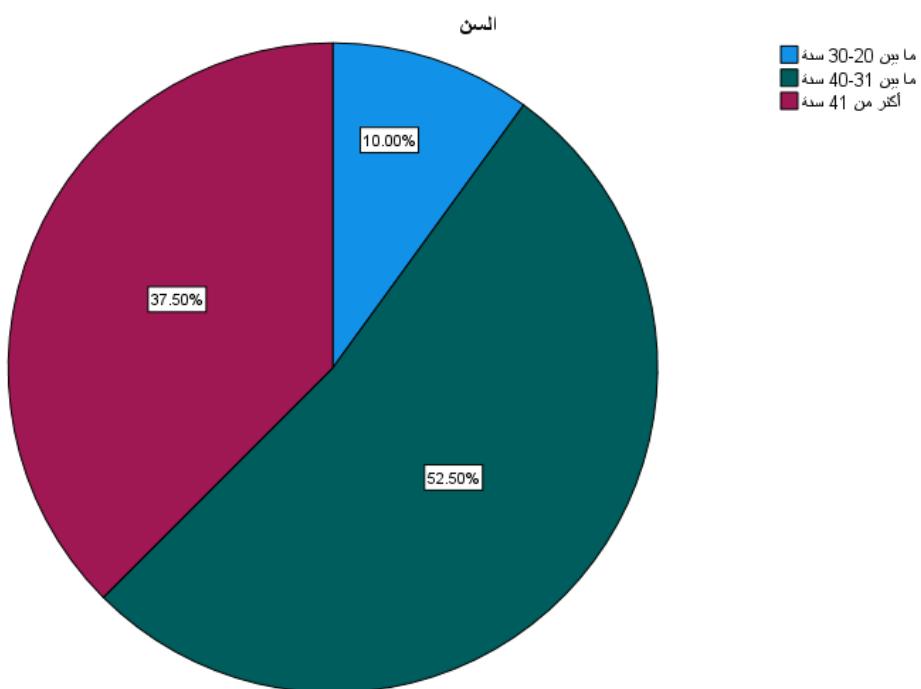
النسبة	النوع	النوع
10	4	ما بين 30-20 سنة
52.5	21	ما بين 31-40 سنة
37.5	15	أكثر من 41 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على ثلاث فئات عمرية، حيث تمثل الفئة ما بين 31 و 40 سنة النسبة الأكبر بـ 52.5% من إجمالي العينة، وهو ما يعادل 21 مفردة، تليها الفئة أكثر من 41 سنة بنسبة 37.5% أي 15 مفردة، ثم الفئة ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 10% فقط أي 4 مفردات.

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة عمرية نشطة مهنياً (31-40 سنة)، ما قد يعكس مستوى من الخبرة والتجربة العملية الملائمة لموضوع الدراسة حول المسار المهني والاستقرار الوظيفي . كما أن تمثل الفئة العمرية الأكبر (أكثر من 41 سنة) بنسبة معتبرة يدل على وجود أبعاد استقرار وظيفي أكثر ترسحاً.

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الإجابات المستلمة في شكل متosteات حسابية وانحراف معياري، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لـإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحقيق من الفرضيات المصاغة وهذا قبل إجراء الاختبارات الإحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

أولاً. مقياس التحليل

وقد اعتمدت الطالبة على مقياس ليكارت الخماسي، من أجل حساب المتosteات المرجحة والتي على أساسها يمكن تحديد اتجاه أفراد العينة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-02): مقاييس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التصنيف
5	4	3	2	1	الدرجة
4.21 إلى 5	4.2 إلى 3.41	3.4 إلى 2.61	2.6 إلى 1.81	1.8 إلى 1	المتوسط المرجح
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمدت الطالبة عند استخدامهم لمقاييس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحاسبي المقدرة بـ: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند تقييمهم لأثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي على مستوى بلدية طولقة، وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

$$3 = \frac{15}{5} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \text{المتوسط الحاسبي المرجح الأساس}$$

ثانياً. عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: المسار المهني

• تحليل فقرات بعد تقدم الموظف في المسار المهني

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقدم الموظف في المسار المهني، وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لمقاييس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (02-06): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقدم الموظف في المسار المهني

درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.483	4.33	"أشعر أن تقدمي في المسار المهني يساهم في شعوري بالاستقرار في العمل".
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.640	4.40	"كلما تقدمت في مساري المهني، أصبحت أكثر إيماناً باستقراري الوظيفي".
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.591	4.35	تقدم المسار المهني داخل المؤسسة يساعدني في التطلع لمستقبل مهني مستقر".
مرتفعة	موافق	0.770	4.18	"أشعر بأن التقدم في المسار المهني يعزز من ثقتي في استقراري الوظيفي في المؤسسة
مرتفعة بشدة	موافق بشدة	0.63	4.317	المتوسط العام بعد تقدم الموظف في المسار المهني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

تشير نتائج الجدول إلى أن البعد المتعلق بـ "تقدم الموظف في المسار المهني" قد سجل وسطاً حسابياً عاماً قدره 4.32، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جداً لدى أفراد العينة على أهمية هذا البعد في تعزيز الاستقرار الوظيفي. كما أن الانحراف المعياري العام البالغ حوالي 0.63 يعكس تجانساً واضحاً في آراء المبحوثين حول فقرات هذا البعد، أي أن معظم الأفراد يتلقون نفس الشعور الإيجابي تجاه العلاقة بين التقدم المهني والاستقرار في العمل.

هذا التوجه العام يدل على إدراك عمال بلدية طولقة لأهمية تطورهم المهني في بناء مستقبل وظيفي مستقر، ويعكس فعالية السياسات الداخلية المتبعة في ترقية وتحفيز الكفاءات المهنية.

● تحليل فقرات بعد رغبة الموظف في الاستمرار في العمل

يلخص الجدول المولاي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رغبة الموظف في الاستمرار في العمل ، وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (07-02): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رغبة الموظف في الاستمرار في

العمل

درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.783	4.45	"كلما كان مسار المهني في المؤسسة واضحاً، زادت رغبتي في الاستمرار بالعمل هنا".
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.577	4.22	"أشعر بالتحفيز للاستمرار في العمل كلما تحسنت فرص التقدم في مسار المهني".
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.483	4.35	"وجود مسار مهني محدد وواضح يزيد من رغبتي في الاستمرار في المؤسسة".
مرتفعة	موافق	0.599	4.47	"إذا كان لدى فرص للتقدم في مسار المهني، سأكون أكثر رغبة في الاستمرار بالعمل هنا".
مرتفعة بشدة	موافق بشدة	0.832	4.22	"التقدم الوظيفي المستمر يعزز من رغبتي في البقاء في المؤسسة والعمل بها على المدى الطويل".
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.67	4.34	المتوسط العام بعد رغبة الموظف في الاستمرار في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يُظهر الجدول أن بعد "رغبة الموظف في الاستمرار في العمل" سُجّل وسطاً حسائياً عاماً قدره 4.34، مما يعكس مستوى اتفاق مرتفع جداً لدى أفراد العينة حول أثر وضوح وتقدير المسار المهني في زيادة رغبتهما في البقاء ضمن المؤسسة. كما أن الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.67 يعكس تجانساً جيداً في استجابات المبحوثين، مما يدل على أن غالبيتهم يشتّرون في نفس التقدير الإيجابي لأهمية فرص التطور المهني في تعزيز رغبتهما في الاستمرارية الوظيفية.

● تحليل فقرات بعد الترقية المستمرة

يلخص الجدول المولاي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترقية المستمرة، وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لمقاييس ليكارت الخمسية الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (08-02): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترقية المستمرة

درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.545	4.60	الترقيات المستمرة في المؤسسة تعزز من شعوري بالاستقرار الوظيفي .
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.641	4.50	"أشعر بأن الترقية المستمرة تزيد من دوافعي للعمل داخل المؤسسة ."
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.783	4.45	"الفرص المتاحة للترقية المستمرة تجعلني أكثر التزاماً بالعمل في المؤسسة ."
مرتفعة	موافق	0.506	4.28	"كلما حصلت على ترقية في عملي، شعرت بزيادة الاستقرار الوظيفي ."
مرتفعة بشدة	موافق بشدة	0.832	4.22	"أعتقد أن الترقية المستمرة هي عامل رئيسي في تعزيز شعوري بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ."
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.67	4.41	المتوسط العام بعد الترقية المستمرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يتضح من نتائج الجدول أن بعد "الترقية المستمرة" قد سجل وسطاً حسائياً عاماً بلغ 4.41، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع جداً من قبل أفراد العينة على أن الترقية المنتظمة تُعد عاملًا أساسياً في تعزيز شعورهم بالاستقرار والالتزام داخل المؤسسة.

كما أن الانحراف المعياري العام (0.67) يشير إلى درجة متوسطة من التجانس في آراء المبحوثين ، ما يؤكد أن الترقية المستمرة تُشكّل محور اهتمام مشترك لدى معظم الموظفين باعتبارها من أهم محفزات الاستقرار الوظيفي والتحفيز المهني.

• تحليل فرات بعد الإشراف الوظيفي

يلخص الجدول المولاي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف الوظيفي، وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لمقاييس ليكارت الخمسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (09-02): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف الوظيفي

درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	موافق	0.656	4.08	أشعر بالدعم والتوجيه من قبل المشرفين في العمل، مما يزيد من استقراري الوظيفي.
مرتفعة	موافق	0.900	4.10	الإشراف الوظيفي المستمر يساعدني على تحسين أدائي ويعزز شعوري بالاستقرار في العمل.
مرتفعة	موافق	0.723	4.13	التوجيه والإشراف الوظيفي الجيد يعززان من ثقتي في استقراري الوظيفي داخل المؤسسة
مرتفعة	موافق	0.662	4.35	أشعر بالدعم والتوجيه من قبل المشرفين في العمل، مما يزيد من استقراري الوظيفي.
مرتفعة	موافق	0.74	4.17	المتوسط العام بعد الإشراف الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال النتائج، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لبعد "الإشراف الوظيفي" بلغ 4.17، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع من طرف أفراد العينة على أن وجود إشراف مهني فعال يساهم في تعزيز استقرارهم الوظيفي داخل البلدية.

كما أن الانحراف المعياري العام (0.74) يدل على تباين متوسط في الإجابات، مما يوحي بتفاوت نسبي في مدى شعور الأفراد بهذا الدعم، ولكنه لا ينفي وجود إجماع نسبي على أهمية الإشراف المهني كعامل داعم للاستقرار.

2. عرض وتحليل نتائج محور الاستقرار الوظيفي

يلخص الجدول المعايير إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي، وهذا استناداً إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (02-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي

درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.662	4.35	الاستقرار الوظيفي يجعلني أشعر بالأمان والراحة في بيئة العمل .
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.599	4.47	"وجود بيئة عمل مستقرة يعزز من قدرتي على تقديم أفضل أداء وظيفي ."
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.597	4.55	"الاستقرار الوظيفي يزيد من دوافعي للاستمرار في العمل بشكل منتظم ."
مرتفعة	موافق	0.504	4.45	"اعتبر الاستقرار الوظيفي عاملاً أساسياً في الحفاظ على رضا الموظف ."
مرتفعة بشدة	موافق بشدة	0.483	4.35	"شعوري بالاستقرار الوظيفي ينعكس بشكل إيجابي على جودة عملي وتفاعلني مع الزملاء ."
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.540	4.38	"أشعر بأن الاستقرار الوظيفي يوفر لي فرصة لتطوير مهاراتي المهنية ."
مرتفعة	موافق	0.446	4.18	"الاستقرار الوظيفي يساهم في تقليل التوتر والضغوط النفسية في العمل ."
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.577	4.22	"الاستقرار الوظيفي يعزز من ولائي للمؤسسة ويخفني على بذل جهد أكبر ."
مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.56	4.37	المتوسط العام لمحور الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد "الاستقرار الوظيفي" يحظى بتقييم إيجابي مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة ببلدية طولقة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.37، مما يعكس موافقة شديدة على أن الاستقرار الوظيفي يشكل

عاملًا هاماً في تعزيز الأمان النفسي، وتحفيز الأداء، ولولاء للمؤسسة. كما يبين الانحراف المعياري المتوسط (0.56) وجود تواافق نسبي بين أفراد العينة في هذه الرؤية.

هذا يدل على أن الموظفين في بلدية طولقة يربطون بشكل واضح بين الاستقرار الوظيفي وتحقيق بيئة عمل منتجة ومستقرة نفسياً، وهو ما يؤكد أهمية العمل على تحسين ظروف الاستقرار المهني لضمان استمرارية وتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة وتحليل الإجابات، في هذا المطلب سأحاول اختبار الفرضيات التي تم ذكرها في نص الإشكالية، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

► فرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقدير الموظف في المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

► فرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقدير الموظف في المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

الجدول رقم (02-11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النموذج
0.000	0.0001	0.58	4.33	تقدير الموظف في المسار المهني
		0.56	4.37	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الواردة في الجدول رقم (02-11)، يمكننا استنتاج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ≤ 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقدم الموظف في المسار المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.
- معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين، حيث كلما ازداد تقدم الموظف في المسار المهني، زاد شعوره بالاستقرار الوظيفي.
- لذلك، يتم رفض فرضية العدمية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقدير الموظف في المسار المهني على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة. هذا يشير إلى أهمية تطوير المسار المهني للموظفين كأداة فعالة لتعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل بالمؤسسة.

اقتصادياً، تعكس هذه النتائج أن الاستثمار في تطوير المسار المهني للموظفين داخل بلدية طولقة يؤدي إلى زيادة استقرارهم الوظيفي، وهو أمر له تأثير إيجابي مباشر على إنتاجية المؤسسة وكفاءتها التشغيلية. إذ أن الموظف الذي يشعر بتقدير مهني واضح وفرص للترقي، يكون أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وميل إلى البقاء لفترات أطول، مما يقلل من تكاليف دوران العمالة (كالاستقطاب والتدريب والتوظيف) التي تتحملها البلدية.

علاوة على ذلك، الاستقرار الوظيفي ينعكس على جودة أداء الموظف، حيث يزيد من دافعيته للعمل، ويعزز الالتزام والإنتاجية، وهو ما يسهم بدوره في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع مستوى التنمية المحلية. هذا يعني أن الاستثمار في تطوير المسار المهني ليس فقط من الناحية الإدارية أو الاجتماعية، بل له بعد اقتصادي واضح يعود بالنفع على ميزانية البلدية وكفاءة استخدام الموارد البشرية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

► الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) لرغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة نتيجة وضوح المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

► الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) لرغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة نتيجة وضوح المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

الجدول رقم (02-12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النموذج
0.000	0.005	0.65	4.34	رغبة الموظف في الاستمرار في العمل
		0.56	4.37	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الواردة في الجدول رقم (02-12)، يمكننا استنتاج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد $\leq \alpha$ ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وضوح المسار المهني ورغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل بلدية طولقة.
- معامل الارتباط 0.005 يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين وضوح المسار المهني في المؤسسة ورغبة الموظف في الاستمرار في العمل، وهو ما يعكس تأثيراً معنوياً بين المتغيرين.
- بناءً عليه، يتم رفض فرضية العدمية $H0$ ، وتُقبل الفرضية البديلة $H1$ التي تؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوضوح المسار المهني على رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل بلدية طولقة.

من الناحية الاقتصادية، تعكس هذه النتائج أهمية وضوح المسار المهني في تعزيز استقرار الموظف وتحفيزه على البقاء ضمن المؤسسة. فعندما يشعر الموظف بأن هناك مسار مهني واضح ومستقبلٍ داخل البلدية، ترتفع لديه الرغبة في الاستمرار والعمل بجد، مما يقلل من احتمالات ترك العمل ويجدد من تكاليف الاستقطاب والتدريب لموارد بشرية جديدة.

بالإضافة إلى ذلك، استقرارية الموظف داخل المؤسسة تعزز استقرار القوى العاملة، مما يعكس إيجابياً على جودة الأداء والإنتاجية. هذا يساعد البلدية على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر ويومن استقرارية تقديم الخدمات للمواطنين بشكل مستدام، وهو ما يساهم في التنمية المحلية ويقلل من الهدر في الموارد البشرية والمالية.

لذلك، فإن وضوح المسار المهني ليس مجرد عنصر تنظيمي أو إداري، بل هو استثمار اقتصادي استراتيجي يدعم الاستقرار الوظيفي ويحفز الموظفين على البقاء والمساهمة الفعالة في تطوير بلدية طولقة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

► الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من

الترقية المستمرة في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

► الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من الترقية

المستمرة في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

الجدول رقم (02-13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحساسي	النموذج
0.000	0.004	0.67	4.41	الترقية المستمرة
		0.56	4.37	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الواردة في الجدول رقم (02-13)، يمكننا استنتاج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترقية المستمرة وتعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.
- معامل الارتباط 0.004 يشير إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة بين الترقية المستمرة وشعور الموظف بالاستقرار الوظيفي، ما يعكس تأثيراً معنوياً وقوياً للترقية على تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- بناءً عليه، يتم رفض فرضية العدمية H_0 ، وتُقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للترقية المستمرة على تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

اقتصادياً، تعكس هذه النتائج أهمية تطبيق نظام الترقيات المستمرة في بلدية طولقة كآلية فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة. فالترقيات المستمرة تعزز من شعور الموظف بقيمة المهنية وتحفيزه دافعاً أكبر للبقاء والعمل بجد، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويخفض التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب كوادر جديدة. كما أن تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال الترقية المستمرة يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، ويخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من جودة الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير نظام الترقيات المستمرة يعد استثماراً اقتصادياً ناجحاً يعزز من كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل بلدية طولقة ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإشراف الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإشراف الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

الجدول رقم (14-02): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النموذج
0.000	0.000	0.74	4.17	الإشراف الوظيفي
		0.56	4.37	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الواردة في الجدول رقم (14-02)، يمكننا استنتاج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد، $\alpha \leq 0.05$ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.
- معامل الارتباط يساوي 0.000، مما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين الإشراف الوظيفي وشعور الموظف بالاستقرار الوظيفي، وهو ما يعكس التأثير المباشر والفعال للإشراف الجيد في تعزيز هذا الشعور.

- بناءً عليه، يتم رفض فرضية العدمية H_0 ، وُتُقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإشراف الوظيفي على تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة. اقتصادياً، تعكس هذه النتائج أهمية دور الإشراف الوظيفي في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. فالإشراف الفعال لا يقتصر فقط على متابعة الأداء، بل يمتد ليشمل الدعم والتوجيه المستمر، مما يعزز ثقة الموظف بنفسه ويزيد من التزامه بالمؤسسة.
- هذا الالتزام المتزايد يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والاستقالة، وبالتالي خفض تكاليف التوظيف والتدريب. كما أن الاستقرار الوظيفي الناتج عن إشراف جيد يساهم في تحسين جودة العمل والإنتاجية، وهو ما يعود بالنفع على كفاءة تقديم الخدمات العامة في بلدية طولقة، ويعزز من التنمية المحلية المستدامة.
- خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف داخل بلدية طولقة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف داخل بلدية طولقة.

الجدول رقم (02-15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النموذج
0.000	0.018	0.66	4.31	المسار المهني
		0.56	4.37	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الواردة في الجدول رقم (02-15) ، يمكن ملاحظة ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.000 ، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد $0.05 \leq \alpha$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف داخل بلدية طولقة.
- معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.018 ، وهو يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسار المهني و الاستقرار الوظيفي ، مما يعني أن تحسين المسار المهني ينعكس إيجاباً على شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.
- بناءً عليه، يتم رفض فرضية العدمية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود تأثير معنوي للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

اقتصادياً، تعكس هذه النتائج أن الاستثمار في تطوير المسار المهني للموظفين يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة استقرارهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والكفاءة التشغيلية للبلدية ، إذ يؤدي تعزيز المسار المهني إلى زيادة ولاء الموظف للمؤسسة ، تقليل معدل دوران العمالة ، وخفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب .

كما يساهم الاستقرار الوظيفي في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الإنتاجية ، ما ينعكس في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، وبالتالي دعم التنمية المحلية وتحقيق الاستدامة المالية والإدارية داخل بلدية طولقة .

خاتمة فصل:

في ختام هذا الفصل لخصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد المسار المهني والاستقرار الوظيفي لدى موظفي بلدية طولقة. فقد بيّنت النتائج أن كلاً من التقدم في المسار المهني، ورغبة الموظف في الاستمرار في العمل، والترقية المستمرة، والإشراف الوظيفي، لها أثر معنوي في تعزيز شعور الموظفين بالاستقرار. كما أظهرت الفرضية الرئيسية أن المسار المهني ككل يُعد عاملاً مؤثراً في تحقيق الاستقرار الوظيفي. هذه النتائج تعكس أهمية تبني البلدية لاستراتيجيات واضحة وفعالة في إدارة وتطوير المسار المهني كوسيلة لتعزيز استقرار الموارد البشرية، ورفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة

في الختام إن تنمية المسار المهني تمثل إحدى الركائز الأساسية في تحقيق استقرار الكوادر البشرية داخل المؤسسات العمومية. فقد أظهرت النتائج بوضوح وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح المسار المهني وارتباط الموظف بمؤسساته، من خلال مؤشرات عدّة، أبرزها الرغبة في الاستمرار، الشعور بالاستقرار، والإنتاجية المستدامة.

إن تطوير السياسات المتعلقة بالترقية، والإشراف، والتكتوين، والتخطيط المهني، يعزز من ولاء الموظف ويقلل من معدلات التسرب، وهو ما يصب في النهاية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، وتحقيق أهداف التنمية المحلية بكفاءة وفعالية. وتأسيساً على ما سبق، فإن تنمية المسار المهني لا تعد فقط ضرورة وظيفية، بل خياراً استراتيجياً لتحسين أداء الموارد البشرية، وتبني دعائم الاستقرار الإداري في المؤسسات العمومية.

والتالي، النتائج التطبيقية للدراسة تعكس أهمية تطوير المسار المهني داخل بلدية طولقة كعامل محوري في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما يحمل آثاراً اقتصادية إيجابية واضحة. حيث يؤدي تقدم الموظف في مساره المهني، ووضوح فرص الترقية المستمرة، والإشراف الوظيفي الجيد، إلى زيادة ارتباط الموظف بمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويخفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

علاوة على ذلك، الاستقرار الوظيفي يعزز من دافعية الموظفين وإنجذبهم، مما يرفع من كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. هذا يعكس تحسيناً في أداء البلدية بشكل عام، ويزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية والمالية. وبالتالي، الاستثمار في تحسين المسار المهني والبيئة التنظيمية له مردود اقتصادي مباشر وغير مباشر يدعم التنمية المحلية ويعزز من استدامة الأداء الحكومي داخل بلدية طولقة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لله تم رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدم الموظف في المسار المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

لله تم رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية، مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لوضوح المسار المهني على رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل، وبالتالي على الاستقرار الوظيفي.

لله تم رفض الفرضية الصفرية للفرعية الثالثة، إذ بینت النتائج أن الترقية المستمرة تؤثر بشكل معنوي في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.

لله تم رفض الفرضية الصفرية للفرعية الرابعة، حيث أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للإشراف الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي داخل بلدية طولقة.

لله أما بالنسبة للفرضية الرئيسية، فقد تم رفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف داخل بلدية طولقة.

ثانياً: توصيات الدراسة

وتتمثل التوصيات التي أقدمها في سياق دراستي بناءً على نتائج الدراسة فيما يلي:

1. على البلدية تبني خطط واضحة للترقية المهنية تشمل تدريب وتأهيل مستمر للموظفين، مما يدعم نموهم المهني ويعزز استقرارهم الوظيفي.

2. ضرورة توفير إشراف مستمر وداعم من قبل الإدارية، مع تشجيع التواصل المفتوح بين المشرفين والموظفين لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

3. العمل على خلق بيئة عمل مستقرة وآمنة نفسياً ومادياً، مع الاهتمام بحاجات الموظفين النفسية والاجتماعية لتعزيز ولائهم للمؤسسة.

4. تصميم برامج حواجز ومكافآت ترتبط بالأداء والتقدم المهني، مما يشجع الموظفين على الاستمرار وتحقيق أفضل النتائج.

5. إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى رضا الموظفين والاستقرار الوظيفي، واستخدام النتائج لتطوير السياسات الإدارية باستمرار.

6. تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة لضمان وضوح السياسات والمسارات المهنية، وتقليل حالات الغموض والارتباك.

ثالثاً : الآفاق المستقبلية :

من خلال ما تطرقت إليه نظرياً وحتى ميدانياً وضعت بعض النقاط ومواضيع الدراسة المستقبلية وهي كالتالي :

✓ العلاقة بين الترقية وزيادة الرضا المهني للموظف .

✓ مدى تأثير تقدم الموظف في مساره المهني .

- ✓ إدارة وتحفيظ المسار المهني وعلاقته بالأداء التنظيمي
- ✓ تنمية إدارة المسار المهني وتكنولوجيا المعلوماتية الإدارية .
- ✓ إدارة وتحفيظ المسار المهني وعلاقته بالأداء التنظيمي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملکاوي . (2015). إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردي . دار الوراق للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم رمضان الديب . (2006). دليل إدارة الموارد البشرية . مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
3. إبراهيم بن عبد العزيز دعليج . (2010) . مناهج و طرق البحث العلمي (الطبعة الأولى) . دار الصفاء للنشر.
4. أحمد ماهر . (1995). دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي . الدار الجامعية.
5. أحمد ماهر . (2007). إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية.
6. أحمد ماهر . (2011). دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية . الدار الجامعية.
7. جاريد سلر . (2003). إدارة الموارد البشرية . (ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالى). دار المريخ للنشر.
8. جمال الدين محمد المرسي . (2002). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية منظمة القرن الواحد والعشرين . - الدار الجامعية.
9. جمال الدين محمد المرسي . (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . دار الجامعية.
10. حبيب الصحاف . (1997). معجم إدارة الموارد البشرية . مكتبة لبنان للنشر.
11. راوية حسن . (2002). مدخل إستراتيجي لتنظيم وتنمية الموارد البشرية . الدار الجامعية.
12. ربحي مصطفى عليان . (2009) . طرق جمع البيانات والمعلومات للأغراض البحث العلمي (الطبعة الأولى) . دار الصفاء للنشر .
13. سمير الشوكى . (2006). المعجم الإداري (الإصدار 1) . دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. صلاح الدين عبد الباقي . (2000). إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية.
15. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع . (1973). علم إدارة الأفراد (الإصدار 1) . الرياض.
16. عمر وصفي عقيلي . (2010). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الإستراتيجيات - الإقتصاديات) . دار زهران للنشر والتوزيع.
17. عمر وصفي عقيلي . (2015). إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي (الإصدار 3) . دار وائل للنشر.

18. فايزه بوراس .(2018). إدارة الموارد البشرية وتحطيم المسار الوظيفي للكفاءات .دار حامد للنشر والتوزيع.
19. ماجد محمد الحياط . (2001) . أساليب البحث العلمي (الطبعة الأولى) . دار الراية للنشر .
20. محمد أحمد عبد الغني .(2010). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 01) . زمز باسترون.
21. محمد سهيلة عباس .(2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الطبعة الثانية) . دار وائل للنشر .
22. محمود عبد الفتاح رضوان .(2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1) . دار الكتب المصرية.
23. مصطفى محمود أبو بكر .(2004-2005). الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ."الدار الجامعية.
24. مهدي حسن زويلف .(2003). إدارة الأفراد .دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. نور الدين حاروش .(2011). إدارة الموارد البشرية .دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
26. وسيلة حمادوي .(2004). إدارة الموارد البشرية .مديرية النشر لجامعة قمالة.
27. وصفي عمر عقيلي .(2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - (الإصدار 3) . دار وائل للنشر .

II. الأطروحات والرسائل الجامعية

1. إلهام قشي .(2009). محددات تحطيم المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية (مذكرة ماجستير) . جامعة قسنطينة.
2. حليمة سلاوي .(2016). العوامل التنظيمية للإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير) . جامعة أحمد دراية أدرار.
3. عادل قنيفي .(2021). نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالإستقرار الوظيفي للعاملين (أطروحة دكتوراه) . جامعة محمد خضر بسكرة.
4. عائض بن شافى الأكلىبي. (2017) . أثر الإستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التحطيم الإستراتيجي (رسالة ماجستير) . جامعة الشقراء .

5. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة نايف للعلوم الإدارية.
6. فاتح جبلي. (2015). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيندر بسكرة.
7. فايزه بوراس. (2008). تخطيط المسار الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة باتنة.
8. لقاء سامي صقر. (2020). أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل (رسالة ماجستير). المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
9. المداني حجاج. (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. مراد خلاصي. (بلا تاريخ). الاستقرار المهني وتسخير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (أطروحة الدكتوراه). جامعة العربي بن مهيدى أم البوابي.

III. المجالات والملتقيات والمؤتمرات

1. أمينة وراس. (2021). "أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة". مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 10(2).
2. جاسم رحيم عذاري، و إسماعيل مجبل داوي. (2013). "أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية". مجلة العلوم الاقتصادية (33).
3. حسونة طويل، وصفاء مباركى. (نوفمبر 2021). "أثر الإستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين". مجلة العلوم الإنسانية (02).
4. حمزة عزاوى، وعقي الأزهر. (2018). "تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)". مجلة آفاق علمية، 10(02).
5. ذهبية سيد علي. (جانفي 2022). "أهمية الإستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية". مجلة البحوث العلمية (02).
6. صلاح الدين الهبيتي. (2004). "أثر تطوير المسار الوظيفي على العاملين". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 20(02).
7. علي حماش. (بلا تاريخ). "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة". مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية (08).

8. عماد الدين مصطفى. (2003). "نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية .". المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب . دولة الإمارات العربية المتحدة .
9. فاطمة بن عابد، ونور الدين عيساني. (مارس 2018). "إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة .". مجلة العلوم الاجتماعية، 7 (29).
10. فيروز بوزورين. (2018). "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية .". مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 09(04).
11. المداني حجاج. (جوان 2012). "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل .". مجلة دراسات اجتماعية (01).
12. نائل عبد الحفيظ العواملة. (1995). "المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن .". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 10 (06).
13. يزيد براف، وبشير عامر. (2019). "دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية .". مجلة المالية والأسواق، 06 (01).

ثانياً: باللغة الأجنبية

1. Autissier, D. ... & Simonin, B. (2009). Mesures la performance des resources humaines. Paris: Edition d'Organisayion.
2. Hall, D. T. (2002). Career in and Out of organization . London: Sage Publication.
3. Kayalar.M, & Ozmutaf, M. (2009). The effect of individual career planning on jobsa. The journal of faculty of economics and administrative sciences , 14 (1), p. 241.
4. Martory, B., & Crozet, D. (1998). Gestion des resources humaines. Nathan.
5. Miloshitka, & all, a. (2012). Career management model for selected Slovakenter pris human Resource management an ergonomics.
6. Wills, T., & Gilles, G. (1992). la Carrière Point de recontre des besoins individuels et organisationnels. Acte du colloque international sur l'administration publique. Perspectives d'aveni.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استماراة الاستبيان

أخي الموظف وأختي الموظفة، في إطار القيام بدراسة بعنوان: "أثر المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف" والتي تقوم بإعدادها ضمن مستلزمات نيل شهادة ماستر أكاديمي قمنا بتصميم هذا الاستبيان لأجل جمع البيانات الالزمه لقياس متغيرات هذه الدراسة.

يرجى من سعادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة أدناه، وهذا بعد قراءة فقرات الاستمارة بتمعن، كما نعلمكم ان اجابتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة، مع مراعاة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة دون استثناء بوضع علامة X في المربع المعنى بالإجابة المناسبة لكل فقرة.

كما نذكركم مجدداً بان اجابتكم على فقرات الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة البحثية، شاكرين ومقدرين لكم مسبقاً حسن تعاونكم معنا والذي سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

- | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> أنثى | <input type="checkbox"/> ذكر | 1. الجنس: |
| <input type="checkbox"/> | ما بين 20-30 سنة | 2. السن: |
| <input type="checkbox"/> | ما بين 31-40 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 41 سنة | |

المحور الأول: المسار المهني

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
تقدّم الموظف في المسار المهني					
					"أشعر أن تقدّمي في المسار المهني يساهم في شعوري بالاستقرار في العمل".
					"كلما تقدّمت في مساري المهني، أصبحت أكثر إيماناً باستقراري الوظيفي".
					تقدّم المسار المهني داخل المؤسسة يساعدني في التطلع لمستقبل مهني مستقر".
					"أشعر بأن التقدّم في المسار المهني يعزّز من ثقتي في استقراري الوظيفي في المؤسسة".
رغبة الموظف في الاستمرار في العمل					
					"كلما كان مساري المهني في المؤسسة واضحاً، زادت رغبتي في الاستمرار بالعمل هنا".
					"أشعر بالتحفيز للاستمرار في العمل كلما تحسنت فرص التقدّم في مساري المهني".
					"وجود مسار مهني محدد وواضح يزيد من رغبتي في الاستمرار في المؤسسة".
					"إذا كان لدى فرص للتقدّم في مساري المهني، سأكون

					أكثـر رغـبة في الـاستـمرـار بالـعـمل هـنـا".
					"الـتـقـدـم الـوـظـيفـي الـمـسـتـمـر يـعـزـز مـن رـغـبـيـنـي في الـبقاءـ فيـ المؤـسـسـةـ وـالـعـملـ بـهـا عـلـىـ المـدىـ الطـوـيلـ".
الترقية المستمرة					
					الـتـرـقـيـاتـ الـمـسـتـمـرـةـ فيـ المؤـسـسـةـ تـعـزـزـ مـنـ شـعـورـيـ بـالـاسـتـقـرـارـ الـوـظـيفـيـ".
					"أـشـعـرـ بـأـنـ الـتـرـقـيـةـ الـمـسـتـمـرـةـ تـرـيدـ مـنـ دـوـافـعـيـ لـلـعـمـلـ دـاخـلـ المؤـسـسـةـ".
					"الـفـرـصـ الـمـتـاحـةـ لـلـتـرـقـيـةـ الـمـسـتـمـرـةـ تـجـعـلـنـيـ أـكـثـرـ التـزـامـاـ بـالـعـمـلـ فيـ المؤـسـسـةـ".
					"كـلـمـاـ حـصـلـتـ عـلـىـ تـرـقـيـةـ فيـ عـمـلـيـ،ـ شـعـرـتـ بـزـيـادـةـ الـاسـتـقـرـارـ الـوـظـيفـيـ".
					"أـعـتـقـدـ أـنـ الـتـرـقـيـةـ الـمـسـتـمـرـةـ هـيـ عـاـمـلـ رـئـيـسـيـ فيـ تـعـزـيزـ شـعـورـيـ بـالـأـمـانـ وـالـاسـتـقـرـارـ الـوـظـيفـيـ دـاخـلـ المؤـسـسـةـ".
الإشراف الوظيفي					
					أـشـعـرـ بـالـدـعـمـ وـالـتـوـجـيـهـ مـنـ قـبـلـ الـمـشـرـفـينـ فـيـ الـعـمـلـ،ـ مـاـ يـزـيدـ مـنـ اـسـتـقـرـارـ الـوـظـيفـيـ.
					الـإـشـرـافـ الـوـظـيفـيـ الـمـسـتـمـرـ يـسـاعـدـنـيـ عـلـىـ تـحـسـينـ أـدـائـيـ وـيـعـزـزـ شـعـورـيـ بـالـاسـتـقـرـارـ فـيـ الـعـمـلـ.
					الـتـوـجـيـهـ وـالـإـشـرـافـ الـوـظـيفـيـ الـجـيـدـ يـعـزـزـنـ منـ ثـقـيـ فـيـ

					استقرار الوظيفي داخل المؤسسة
--	--	--	--	--	------------------------------

المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					الاستقرار الوظيفي يجعلني أشعر بالأمان والراحة في بيئة العمل".
					"وجود بيئة عمل مستقرة يعزز من قدرتي على تقديم أفضل أداء وظيفي".
					"الاستقرار الوظيفي يزيد من دوافعي للاستمرار في العمل بشكل منتظم".
					"أعتبر الاستقرار الوظيفي عاملًا أساسياً في الحفاظ على رضا الموظف".
					"شعوري بالاستقرار الوظيفي ينعكس بشكل إيجابي على جودة عملي وتفاعلني مع الزملاء".
					"أشعر بأن الاستقرار الوظيفي يوفر لي فرصة لتطوير مهاراتي المهنية".
					"الاستقرار الوظيفي يساهم في تقليل التوتر والضغوط النفسية في العمل".
					"الاستقرار الوظيفي يعزز من ولائي للمؤسسة ويخفّزني على بذل جهد أكبر".

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

Frequencies

	Statistics			الانحراف المعياري
	N	Valid	Missing	
الجنس	40	0	1.65	.483
السن	40	0	2.28	.640
أشعر أن تقدمي في المسار المهني يساهم في شعوري بالاستقرار في العمل	40	0	4.33	.730
كلما تقدمت في مساري المهني، أصبحت أكثر إيماناً باستقرار الوظيفي	40	0	4.40	.591
تقدم المسار المهني داخل المؤسسة يساعدني في التطلع لمستقبل مهني مستقر	40	0	4.35	.770
أشعر بأن التقدم في المسار المهني يعزز من ثقتي في استقرار الوظيفي في المؤسسة	40	0	4.18	.594
كلما كان مسار المهني في المؤسسة واضحاً، زادت رغبتي في الاستمرار بالعمل هنا	40	0	4.45	.783
أشعر بالتحفيز للاستمرار في العمل كلما تحسنت فرص التقدم في مساري المهني	40	0	4.22	.577
وجود مسار مهني محدد واضح يزيد من رغبتي في الاستمرار في المؤسسة	40	0	4.35	.483
إذا كان لدى فرص للتقدم في مساري المهني، ستكون لي أكثر رغبة في الاستمرار بالعمل هنا	40	0	4.47	.599
التقدم الوظيفي المستمر يعزز من رغبتي في البقاء في المؤسسة والعمل بما على المدى الطويل	40	0	4.22	.832
الترقيات المستمرة في المؤسسة تعزز من شعوري بالاستقرار الوظيفي	40	0	4.60	.545
أشعر بأن الترقية المستمرة تزيد من دوافعي للعمل داخل المؤسسة	40	0	4.50	.641
الفرص المتاحة للترقية المستمرة جعلني أكثر التزاماً بالعمل في المؤسسة	40	0	4.45	.783
كلما حصلت على ترقية في عملي شعرت بزيادة الاستقرار الوظيفي	40	0	4.28	.506
اعتقد أن الترقية المستمرة هي عامل رئيسي في تعزيز شعوري بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	40	0	4.22	.832

أشعر بالدعم والتوجيه من قبل المشرفين في العمل، مما يزيد من استقرار الوظيفي	40	0	4.08	.656
الإشراف الوظيفي المستمر يساعدني على تحسين أدائي ويعزز شعوري بالاستقرار في العمل	40	0	4.10	.900
التوجيه والإشراف الوظيفي الجيد يعزز من ثقتي في استقرار الوظيفي داخل المؤسسة	40	0	4.13	.723
الاستقرار الوظيفي يجعلني أشعر بالأمان والراحة في بيئة العمل	40	0	4.35	.662
وجود بيئة عمل مستقرة يعزز من قدرتي على تقديم أفضل أداء وظيفي	40	0	4.47	.599
الاستقرار الوظيفي يزيد من دوافعي للاستمرار في العمل بشكل منتظم	40	0	4.55	.597
اعتبر الاستقرار الوظيفي عاملاً أساسياً في الحفاظ على رضا الموظف	40	0	4.45	.504
شعوري بالاستقرار الوظيفي يعكس بشكل إيجابي على جودة عملي وتفاعلني مع الزملاء	40	0	4.35	.483
أشعر بأن الاستقرار الوظيفي يوفر في فرصة التطوير مهاراتي المهنية	40	0	4.38	.540
الاستقرار الوظيفي يساهم في تقليل التوتر والضغط النفسي في العمل	40	0	4.18	.446
الاستقرار الوظيفي يعزز من ولائي للمؤسسة ويخففي على بذل جهد أكبر	40	0	4.22	.577

الجدواں الاحصائیہ

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	35.0	35.0	35.0
	أنثى	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ما بين 30-20 سنة	4	10.0	10.0	10.0
	ما بين 40-31 سنة	21	52.5	52.5	62.5

	أكثـر من 41 سنة	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر أن تقدمي في المسار المهني يساهم في شعوري بالاستقرار في العمل					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض	1	2.5	2.5	2.5
	محايـد	3	7.5	7.5	10.0
	موافق	18	45.0	45.0	55.0
	موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

كلما تقدمت في مساري المهني، أصبحت أكثر إيمانا باستقراري الوظيفي					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايـد	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	20	50.0	50.0	55.0
	موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تقدم المسار المهني داخل المؤسسة يساعدني في التطلع لمستقبل مهني مستقر					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	محايـد	1	2.5	2.5	5.0
	موافق	20	50.0	50.0	55.0
	موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر بأن التقدم في المسار المهني يعزز من ثقتي في استقراري الوظيفي في المؤسسة					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض	1	2.5	2.5	2.5
	محايـد	1	2.5	2.5	5.0
	موافق	28	70.0	70.0	75.0

	موافق بشدة	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

كلما كان مسار المهني في المؤسسة واضحًا، زادت رغبتي في الاستمرار بالعمل هنا					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	محايد	1	2.5	2.5	5.0
	موافق	16	40.0	40.0	45.0
	موافق بشدة	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر بالتحفيز للاستمرار في العمل كلما تحسنت فرص التقدم في مسار المهني					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	25	62.5	62.5	70.0
	موافق بشدة	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

وجود مسار مهني محدد واضح يزيد من رغبتي في الاستمرار في المؤسسة					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	26	65.0	65.0	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

إذا كان لدى فرص للتقدم في مسار المهني، ستكون لي أكثر رغبة في الاستمرار بالعمل هنا					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	17	42.5	42.5	47.5
	موافق بشدة	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التقدم الوظيفي المستمر يعزز من رغبتي في البقاء في المؤسسة والعمل بها على المدى الطويل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	محايد	4	10.0	10.0	12.5
	موافق	19	47.5	47.5	60.0
	موافق بشدة	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الترقيات المستمرة في المؤسسة تعزز من شعوري بالاستقرار الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.5	2.5	2.5
	موافق	14	35.0	35.0	37.5
	موافق بشدة	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر بأن الترقية المستمرة تزيد من دوافعي للعمل داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	14	35.0	35.0	42.5
	موافق بشدة	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الفرص المتاحة للترقية المستمرة جعلني أكثر التزاماً بالعمل في المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	محايد	1	2.5	2.5	5.0
	موافق	16	40.0	40.0	45.0
	موافق بشدة	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

كلما حصلت على ترقية في عملِي شعرت بزيادة الاستقرار الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid					
Valid	محايد	1	2.5	2.5	2.5
	موافق	27	67.5	67.5	70.0
	موافق بشدة	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

اعتقد أن الترقية المستمرة هي عامل رئيسي في تعزيز شعوري بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid					
Valid	معارض بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	محايد	4	10.0	10.0	12.5
	موافق	19	47.5	47.5	60.0
	موافق بشدة	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر بالدعم والتوجيه من قبل المشرفين في العمل، مما يزيد من استقرارِي الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid					
Valid	معارض	2	5.0	5.0	5.0
	محايد	1	2.5	2.5	7.5
	موافق	29	72.5	72.5	80.0
	موافق بشدة	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الإشراف الوظيفي المستمر يساعدني على تحسين أدائي ويعزز شعوري بالاستقرار في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid					
Valid	معارض بشدة	2	5.0	5.0	5.0
	محايد	2	5.0	5.0	10.0
	موافق	24	60.0	60.0	70.0
	موافق بشدة	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التوجيه والإشراف الوظيفي الجيد يعززان من ثقتي في استقرارِي الوظيفي داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	محاید	2	5.0	5.0	7.5
	موافق	27	67.5	67.5	75.0
	موافق بشدة	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الاستقرار الوظيفي يجعلني أشعر بالأمان والراحة في بيئه العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاید	4	10.0	10.0	10.0
	موافق	18	45.0	45.0	55.0
	موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

وجود بيئه عمل مستقرة يعزز من قدرتي على تقديم أفضل أداء وظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاید	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	17	42.5	42.5	47.5
	موافق بشدة	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الاستقرار الوظيفي يزيد من دوافعه للالستمار في العمل بشكل منتظم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاید	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	14	35.0	35.0	40.0
	موافق بشدة	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

اعتبر الاستقرار الوظيفي عاملاً أساسياً في الحفاظ على رضا الموظف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	55.0	55.0	55.0
	موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

شعورى بالاستقرار الوظيفي يعكس بشكل إيجابى على جودة عملى وتفاعلى مع الزملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	26	65.0	65.0	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر بأن الاستقرار الوظيفي يوفر في فرصة لتطوير مهاراتي المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.5	2.5	2.5
	موافق	23	57.5	57.5	60.0
	موافق بشدة	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الاستقرار الوظيفي يساهم في تقليل التوتر والضغط النفسي في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.5	2.5	2.5
	موافق	31	77.5	77.5	80.0
	موافق بشدة	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الاستقرار الوظيفي يعزز من ولائي للمؤسسة ويخفّي على بذل جهد أكبر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	25	62.5	62.5	70.0
	موافق بشدة	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

حساب المحاور و الابعاد ككل

Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
جميع المحاور		40	2.44	5.00	4.3310	.56547
محور_المسار_المهنى		40	2.06	5.00	4.3132	.61122
محور_الاستقرار_الوظيفي		40	3.25	5.00	4.3687	.48450
تقدير_الموظف_في_المسار_المهنى		40	2.00	5.00	4.3125	.63486
رغبة_الموظف_في_الاستقرار_في_العمل		40	2.40	5.00	4.3450	.58876

الترقية المستمرة	40	2.20	5.00	4.4100	.60077
الاشراف الوظيفي	40	1.33	5.00	4.1000	.73263
Valid N (listwise)	40				

معامل الثبات آلفا كرونباخ

معامل الثبات آلفا كرونباخ جميع المعاور:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	25

معامل الثبات الفا كرونباخ المخور الاول المسار المهني:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	17

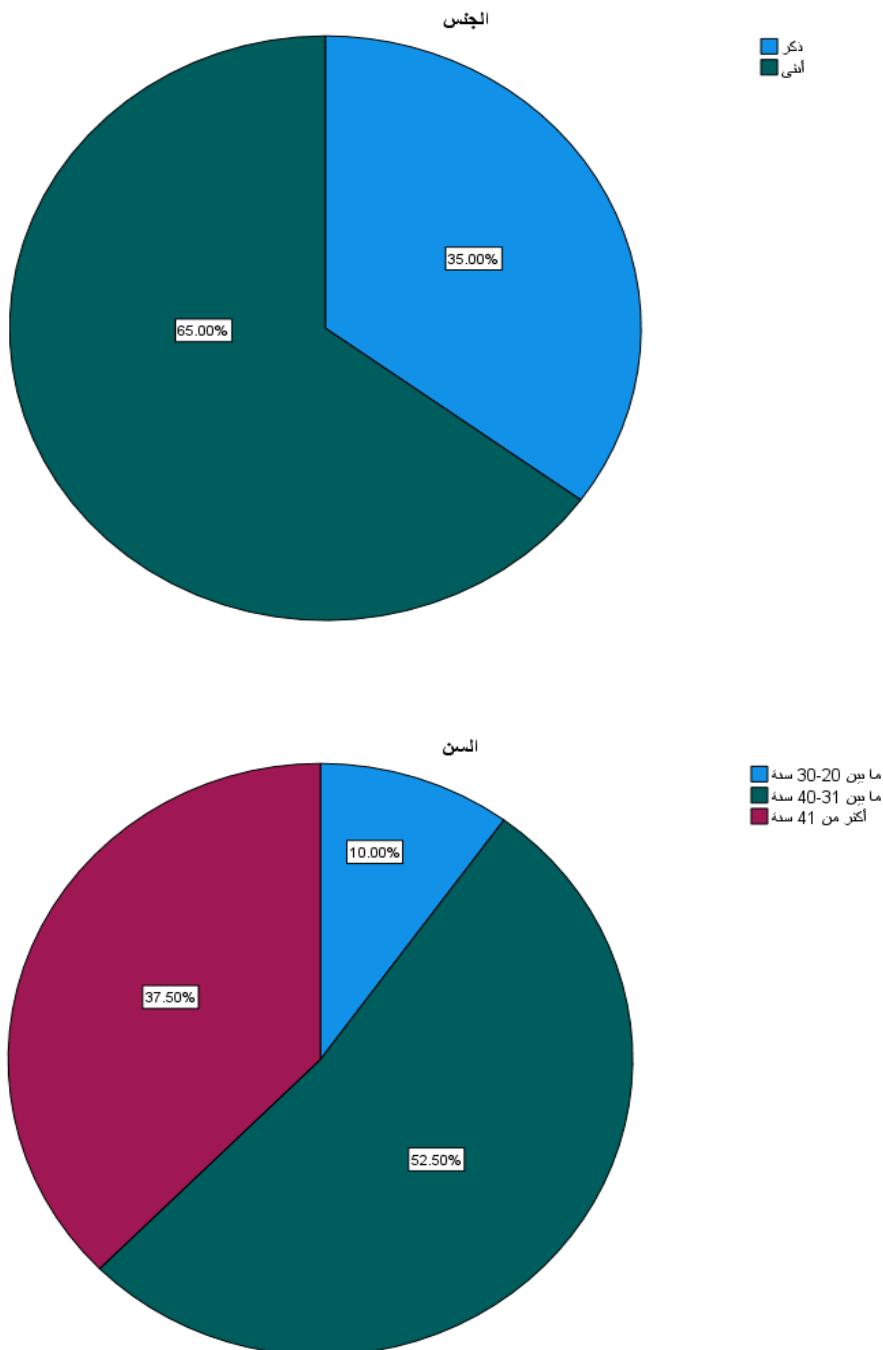
معامل الثبات الفا كرونباخ المخور الثاني الاستقرار الوظيفي:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0

	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.955	8

الملحق رقم 03 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر
الاشكال البيانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خوشنصر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 466 / ك.ع.إ.م.ع.ت/ 2025

إلى السيد رئيس: بلدية طولقة
طولقة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من مساعدتكم تقديم التسهيلات الازمة للطلبة:

·1
·2
·3

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعرونة بـ:
"اثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي"

وفي الأخير نقلوا منا فائق الاحترام والتقدير

27 نفريل 2025

بسكرة في: 23/04/2025

ع/ عميد الكلية



تأشيرية المؤسسة المستقبلة

