

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا



الموضوع:

تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى عمال إدارة كلية العلوم الانسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

د/ صافي محمد

إعداد الطالبتين:

- قايدي نصيرة

- محبوبي الزهرة

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لنا في كل خطوة في سبيل إنجاز هذا العمل فلك الحمد يا الله والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

ونتقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور **صافي محمد** على كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تؤخذ بعين الاعتبار وإلى كل الأساتذة بقسم علم النفس تخصص العمل و التنظيم الذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم فلمن منا فائق التقدير والاحترام والامتنان.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتنا فمنحونا قسطا من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى موظفي كلية العلوم الانسانية على تعاونهم و تفهمهم للإجابة على الاستبانة التي قدمت لهم مساهمة منهم في خدمة البحث العلمي.

اهداء

اهدي هذا العمل الى روح ابي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح
جناته

الى والدتي العزيزة

الى رفيق دربي ومعلمي زوجي العزيز الفاضل

الى كل ابنائي (مارية – رحاب ومحمد اسلام)

وفقهم الله في مسيرتهم الدراسية

الى رفيقة دربي وصديقتي وأختي التي لم تلدها أمي

- سورية رودوسي-

الى كل الاساتذة الكرام كل باسمه

الزهرة

اهداء

بسم الله ذي الشأن العظيم الذي تقدست له الأسماء وكان لي العون والرجاء .
إن الحمد لله نحمده ونشكره والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . أما بعد:
أهدي هذا العمل الى

إلى الرجل الطاهر الكريم الذي طبع طفولتي بيديه الكريمتين بعد الله سبحانه وتعالى..... اليك
أبي العزيز

الى التي سكنت القبر وباتت رهينة جنادب و تراب إلى التي وضعت لبننة هذا المسار و تحرت
بشوق لتشهد فرحة هذا اليوم.... اليك يا حبيبتي يا أمي... ..

و عليك مني السلام

و اللهم أسكن أمي فسيح جناتك هي و سائر موتى المسلمين

إلى صاحب القلب الكبير و اليد المعطاءة إلى أخي العزيز بلقاسم و زوجته الأصلحة الطيبة أختي العزيزة سليمة

إلى أختاي و أولادهما حفظهم الله و أنار دربهم

إلى القلب الحنون و مهجة الروح ابني الياس حفظه الله

إلى حبيبتي و روح أنفاسي ابنتاي رحيل و شاهيناز و أولادهما حفظهم الله

و الشكر و التقدير و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة

نصيرة

ملخص الدراسة

لقد تبين جليا أن التخطيط للمسار الوظيفي له علاقة على تحسين و إستقرار أفراد عمال إدارة كلية العلوم الانسانية بالأغواط بحيث تشجع العامل على إظهار أقصى ما لديه من مهارات و قدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيطة و التي تحكم إتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة أما على مستوى الجامعة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياته الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة الجامعية.

يعبر أداء العاملين عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتحدد إما بعوامل ذاتية أو خارجية، فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية، العملية والسلوكية ، بالإضافة إلى الرغبة و الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع والتي تختلف عن العوامل الخارجية والتي تعني بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين، وكل هذه العوامل تساعد العامل على تحسين أداءه.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين تخطيط المسار المهني و الاستقرار الوظيفي لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط قسم العلوم الإنسانية ومن اجل الوصول الى الهدف و تم الاعتماد على عينة قوامها 50 من موظفي القسم واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بينما الأداة المستخدمة كانت مقياس تخطيط المسار المهني ومقياس الاستقرار الوظيفي وقد توصلنا الى النتائج التالية:

1. "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والاستقرار المهني"
 2. توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية لدى العمال .
 3. لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى العمال .
 4. لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل لدى العمال .
 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط المسار المهني تعزى لمتغير الاقدمية "
 6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط المسار المهني تعزى لمتغير الجنس"
 7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس"
 8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الاقدمية "
- الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، الاستقرار المهني.**

Abstract:

It has been clearly shown that planning the career path has an impact and relationship on the improvement and stability of personnel then management of the Faculty of Human Sciences in Laghouat, as it encourages the worker to show the maximum of his skills and abilities to help their plan his career in the light of the factors related to himself, his personality and the surrounding environment that govern Attitudes towards specific career paths. At the university level, career path planning helps in planning the movements of employees for different job levels during the period of their careers a way that ensures utilization of the human competencies available in the university institution.

The performance of workers expresses those results that workers achieve when they perform specific work during a certain period of time, and it is determined either by intrinsic or external factors. For achievement and creativity, which differ from external factors, which mean providing the material and social conditions to carry out the work entrusted to employees, and all of these factors help the worker to improve his performance.

The study aimed to find out the relationship between career planning and job stability for university workers Ammar Telidji in Laghouat, Department of Humanities. The results are:

1. There is a statistically significant relationship between career planning and occupational stability”.
2. There are no statistically significant differences in the level of planning for the professional path due to the gender variable.
3. There are no statistically significant differences in the level of planning for the professional path due to the variable of seniority.
4. There are no statistically significant differences in the level of occupational stability due to the gender variable.
5. There are no statistically significant differences in the level of occupational stability due to the variable of seniority
6. . There is a statistically significant correlation between career planning and personal factors
7. There is no statistically significant correlation between career planning and organizational factors
8. There is no statistically significant correlation between career planning and the factors related to the nature of work

Keywords: career path planning, career stability

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	الإهداءات
أ	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
01	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها	
03	1. إشكالية الدراسة
07	2. فرضيات الدراسة
07	3. أهداف الدراسة
07	4. أهمية الدراسة
08	5. أسباب اختيار موضوع الدراسة
08	6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
11	7. الدراسات السابقة
23	8. صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي	
25	تمهيد
26	أولاً : ماهية المسار الوظيفي
26	1. مفهوم المسار الوظيفي
28	2. أنواع المسارات الوظيفية
30	3. بدايات الاهتمام بالمسار الوظيفي
32	4. خصائص المسار الوظيفي
33	5. الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي
33	6. أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي
35	ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي
35	1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي

37	2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي.....
38	3. مداخل تخطيط المسار الوظيفي.....
39	4. مراحل تخطيط المسار الوظيفي.....
42	5- النظريات المفسرة للتخطيط المسار المهني
45	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الاستقرار المهني	
47	تمهيد.....
48	أولاً: ماهية الاستقرار المهني.....
48	1. تعريف الاستقرار المهني.....
48	2. محددات الاستقرار المهني.....
50	3. أهمية الاستقرار المهني.....
51	ثانياً: عوامل الاستقرار المهني.....
57	النظريات المفسرة للاستقرار المهني.....
62	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية	
64	تمهيد:.....
65	1. منهج الدراسة.....
65	2. حدود الدراسة.....
65	3. مجتمع وعينة الدراسة
66	4. عينة الدراسة وخصائصها
67	5. الدراسة الاستطلاعية
67	6. الخصائص السيكمترية.....
69	7. أدوات جمع البيانات.....
71	8. الأساليب الإحصائية.....
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	

73	1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
75	2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
76	3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
78	4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
79	5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....
81	6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة.....
82	7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة.....
83	8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة.....
85	الاستنتاج العام
86	توصيات والاقتراحات
88	الخاتمة
	قائمة المراجع
..	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	التعيين	الرقم
66	يوضح خصائص العينة حسب مؤشر نوع الجنس:	01
66	يوضح توزيع مدة الخبرة لأفراد العينة:	02
67	الصدق التمييزي لمتغير المسار المهني	03
68	اختبار ألفا كرومباخ لمقياس المسار المهني	04
69	الصدق التمييزي لمتغير الاستقرار المهني	05
69	اختبار ألفا كرومباخ لمقياس الاستقرار المهني	06
71	يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالاستقرار المهني لدى عينة الدراسة	07
75	يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تبعاً لمتغير الجنس.	08
76	يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تبعاً لمتغير الأقدمية.	09
78	يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الاستقرار المهني تبعاً لمتغير الجنس.	10
79	يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الاستقرار المهني تبعاً لمتغير الأقدمية.	11
81	يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالعوامل الشخصية	12
82	يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالعوامل التنظيمية	13
83	يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالعوامل المرتبطة بطبيعة العمل	14

فهرس الاشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
49	يوضح مراحل عملية تخطيط المسار الوظيف	01

مقدمة

مقدمة

إن الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، حيث تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. (حسونة، 2011، ص 15)

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.

و تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري و جانب تطبيقي و قد جات الدراسة في خمسة فصول بحيث يندرج الفصل الأول تحت عنوان إشكالية الدراسة وإعتراتها يحتوي على إشكالية الدراسة و فرضيات الدراسة و اهداف و أهمية الدراسة و تحديد المفاهيم الاجرائية .

الفصل الثاني تم تخصيصه لمتغير تخطيط لمسار الوظيفي حيث يتضمن مفهوم التخطيط الوظيفي أهدافه و أهميته أنواع التخطيط المسار الوظيفي ثم مراحل و خطوات تخطيط المسار و في الأخير أهم النظريات لتخطيط المسار .

الفصل الثالث خصص لمتغير الاستقرار المهني تضمن ماهية الاستقرار ، محدداته أهميته عوامل الاستقرار المهني ثم في الأخير أهم النظريات المفسرة للإستقرار المهني .

الفصل الرابع : فقد تناول إجراءات الدراسة الميدانية حيث تضمن مجالات الدراسة المكانية و الزمانية ثم المنهج المستخدم المتمثل في منهج الوصفي التحليلي ثم عينة الدراسة ، عينة قصدية و أدوات جمع البيانات و هي الاستبيان ثم أهم الأساليب الإحصائية المستعملة .

الفصل الخامس : يتم فيه عرض و تحليل و مناقشة أهم نتائج الدراسة و التي توصلنا فيها إلى صدق الفرضية الرئيسية و كذلك صدق الفرضيات الجزئية الخرى المرتبطة بعلاقة تخطيط المسار الوظيفي و العوامل الشخصية و عدم صدق باقي الفرضيات و هذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة ، وبالرغم من محاولتنا تحيل و تفسير هاته الدراسة من جوانب عدة إلا أنه ما يزال يحتاج إلى المزيد من البحث و التقصي و الدراسة من الجوانب الأخرى ، و في الأخير نأمل أننا وفقنا في الإلمام بموضوع الدراسة .

الفصل الأول

اشكالية الدراسة واعتباراتها

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسباب اختيار موضوع الدراسة
6. التعريف الإجرائية لمتغيرا الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. اشكالية الدراسة

يشهد مجتمعنا الحالي مزيجاً من المنظمات المتعددة والمختلفة تتنوع حسب أحجامها ومهامها وطبيعة عملها، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة لها من خلال البحث عما يحسن عملها، وينجح مسعاها نحو التميز والريادة في بيئة الأعمال التي تتسم اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية وبيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية (المادية، المالية المعلوماتية)، حيث أصبح من البديهي في نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية. (عبد الواسع، 1973، ص 81)

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

(بن منصور، 2001، ص 85).

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي

تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة .

يشكل الأمن الوظيفي عاملاً مهماً للعديد من الناس عند اختيارهم للوظيفة وكذلك فرص الترقى المتاحة لشاغل الوظيفة والمكانة الاجتماعية وهي الوضع أو المرتبة التي يحتلها الشخص في المجتمع الناجمة عن شغل الوظيفة.

فالاستقرار المهني والمواضيع التي جرى البحث فيها منذ البدايات الأولى لظهور العمل الإنساني المنظم حيث يوفر الاستقرار المهني ذلك الجو المناسب للإبداع والإنتاج والأداء المتميز، بل يذهب الرأي العام إلى أن عدم الاستقرار في الوظائف يشكل الهاجس الأكبر للعمال ما يدفعهم في الكثير من الأحيان إلى الابتعاد عن العمل لإحساسهم المستمر بفقدانه في أية لحظة، فإذا كان الإنسان يحتاج إلى استقرار نفسي في حياته العادية ليعيش متوازن فهو في ذات الوقت يحتاج إلى الاستقرار مهني ينمي فيها ذاته مهنياً. (عبد الواسع، 1973، ص 81)

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

تعتبر إدارة المسار الوظيفي من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة خاصة كانت أو عمومية نظراً للارتباط الحياة الوظيفية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتنظيم المسار الوظيفي لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، في تقديم الخدمات العمومية وتحقيق الصالح العام من جهة، والتحسين المستمر لوضعية الموظف المادية والاجتماعية من جهة أخرى.

والجامعة كغيرها من المؤسسات العمومية يتوقف تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري المسؤول عن إدارة مختلف أنشطتها، و بغرض تشجيع وتنمية الالتزام الوظيفي لدى

مختلف موظفي الجامعة، تمت الاستفادة من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة السلوك الانساني وتطبيقها على عينة من موظفي الجامعة ممن شملتهم الدراسة، ومن بين أهم المواضيع التي تمس التزام الموظف العمومي "كون الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية" الاهتمام بمساره الوظيفي، وذلك المختلف الممارسات الادارية لسير المسار الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين، لضمان الحصول على الإبداع والتميز، لمواجهة مختلف التغيرات المستمرة في بيئة الجامعة سواء الداخلية أو الخارجية.

لذلك كان اختيار الاستقرار المهني نابع من أهميته، ومن خلال الدراسة الميدانية التي يتم إجرائها في جامعة عمار ثليجي قسم العلوم الانسانية التي تتوفر على كافة المتطلبات الأساسية لإجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى البحث عن علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، وبناء على ذلك كان طرح التساؤلات التالية :

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للمسار المهني والاستقرار الوظيفي؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل؟
5. هل توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ؟
6. هل توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية ؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الأقدمية؟

2. فرضيات الدراسة

جاءت فرضيات هذا البحث على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للمسار المهني والاستقرار الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية لدى العمال .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية لدى العمال .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل لدى العمال.
5. توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
6. توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية .
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الأقدمية.

3. أهداف الدراسة

- معرفة العلاقة من تخطيط المسار المهني والاستقرار الوظيفي
- معرفة العلاقة بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية.
- معرفة العلاقة بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية.
- معرفة العلاقة بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل.
- معرفة مستوى الفروق في تخطيط المسار المهني حسب متغيري الجنس والأقدمية.
- معرفة مستوى الفروق في الاستقرار المهني حسب متغيري الجنس والأقدمية.

4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في تناولها لأحد الموضوعات الهامة في علم النفس العمل و التنظيم حيث يتعلق الامر بدراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و علاقته

بالإستقرار المهني اللذان يلعبان دورا مهما في تحفيز العمال و رفع مستوى الاداء الوظيفي مما يحقق لهم مسار وظيفي ناجح و شعورهم بالعدالة والرضا الوظيفي فالاستقرار الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية للمؤسسات و تأثيره على تخطيط المسار الوظيفي

- الوقوف على مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الإستقرار المهني
- جعل هذا الموضوع زادا معرفيا مستقبليا لكل باحث لهذا المجال

5. أسباب اختيار الموضوع:

5.1. الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام الواسع الذي يحظى به اليوم موضوع تخطيط المسار الوظيفي في الدراسات والبحوث الأكاديمية.
- يعتبر موضوع الاستقرار المهني مطلبا لكل فرد يريد العمل والاستمرار في عمله.
- تخطيط المسار الوظيفي هو إجراء ضروري يجب القيام به لإدراك المستقبل الوظيفي لكل فرد عامل.
- ملائمة إخضاع هذا البحث إلى التحقق الميداني والمتحصل على نتائج من الواقع المعاش.

2.5 الأسباب الذاتية:

- رغبة الباحثان في دراسة هذا الموضوع وتحليل جوانبه ومعرفة ماهية العلاقة التي تربط بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي.
- رغبة الباحثان في إبراز بعض التصورات الفكرية، والتوجهات الخاصة ببيئة العمل والمتطلبات المحققة لعملية تخطيط مسار وظيفي ناجح.

6. التعاريف الإجرائية

تحديد المفاهيم وتوضيحها محطة أساسية في البحث العلمي وبدونها لا يمكن بناء النظري للبحث، وهو كالأطار المنهجي من الشروط الضرورية لأي بحث سوسيولوجي، حيث الإطار النظري للبحث يتكون من مجموعة المفاهيم التي

يعمل من خلالها الباحث على ضبط الظاهرة الاجتماعية التي يدرسها، حيث ان المفاهيم النظرية فيه هي التي تساعد الباحث في بناء تحليله.

(عبد الغني، 2007، ص ص 129-130)

6-1: تخطيط المسار الوظيفي:

التخطيط : يعرف بيتر التخطيط بأنه " عملية مستمرة تجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجوع صدى منظم ومنتظم".

(صبطين، كلثوم ، 2010، ص 105)

المسار المهني :نقصد به الحياة المهنية للموظف أو مجموع المناصب التي يتقلدها منذ التحاقه بالوظيفة إلى غاية انتهاء العلاقة الوظيفية بالطرق القانونية، مثل التقاعد، التسريح الوفاة...الخ.

تخطيط المسار الوظيفي :هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. أو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية (حسونة ، 2001، ص17)

التعريف الإجرائي لتخطيط المسار الوظيفي :الدور الذي يلعبه كل من الفرد و الجامعة في عملية تخطيط المسار الوظيفي والأساس الذي يعتمدان عليه في العملية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهما و هو مجموعة من الخبرات الوظيفية التي تساعد العامل الاداري في جامعة كلية العلوم الانسانية بالأغواط في تشكيل معارف و معلوما ت حول الوظيفة و الجامعة .

2.6 : الاستقرار المهني:

مفهوم الاستقرار:

يعرف الاستقرار على أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الى أي تنظيم آخر وذلك إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار (ماهر ، 2006 ، ص34).

الاستقرار المهني:

للاستقرار المهني عدة تعريفات ويمكن أن نورد منها التالي:

هو استقرار الموظف في الوظيفة ويبين معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه في المنظمة (الصحاف، 2007، ص 64)

فالمنظمات تعتمد إلى حساب معدلات البقاء لأجل معرفة مدى استقرار الموظفين في المنظمة وهي طريقة علمية مهمة.

كما يعرف كذلك أنه "بقاء الموظف في عمله وعدم نقله إلى عمل آخر، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى إلى فعالية أكثر ونفقات أقل" (الشوبكي، 2004، ص 41) فكلما كانت عمليات النقل قليلة كلما تمكن العامل من أداء متميز محصور في مكان عمله والعكس.

ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه <<إشعار العامل على الدوام بأنه بأمن وحماية في عمله

(عبد الواسع، 1973، ص 81)

فالأمن والحماية هي أهم متطلبات الاستقرار المهني حتى يشعر العامل أنه في مكان آمن ما يحفزه على أداء عمله بجد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص:

التعريف إجرائي للاستقرار المهني:

هو استمرار بقاء العمل في منصب عمله، من بداية التوظيف وإلى غاية سن التقاعد والظروف المصاحبة لهذا الاستقرار من شعور بالأمن والطمأنينة على مستقبله المهني. و هو شعور العال بالجامعة بالرضى و الأمان الذي يدفعه في البقاء في الجامعة دون تغير مكان عمله .

7 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي

1.دراسة (حامدي نور الدين، 2013) بعنوان: "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الامر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية":هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المحاور الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر، في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من خلال التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة باكتساب الموارد البشرية، الوضعيات القانونية للموظف، الترقية وانتهاء علاقة العمل، توصلت الدراسة إلى أن تسيير المسار المهني يعد من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي منظمة خصوصاً في الإدارة العمومية لارتباط الحياة المهنية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية التي يجسدها إجراء الترسيم في الرتبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم المسار المهني وتطويره كاعتراف بالأفراد على أنهم مورد تنظيمي حيوي وعدم الاقتصار على الترقية فقط وإنما على كل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.

(حامدي 2013، ص 171)

2.دراسة محمد بشير حسن مهدي (2011) ؛ بعنوان: معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي ،مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ،غزة. هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في مؤسسات

غزة، قياس مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على المسار الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مجالات (الأنظمة والقوانين ؛ الحوافز ؛ وضوح مفهوم المسار الوظيفي ؛ الرضا الوظيفي ؛ تقييم الأداء ؛ برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

(مهدي، 2011، ص158)

3.دراسة فائزة بوراس:(2008) بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة. حيث تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها (125) من العاملين بمؤسسة الإسمنت الجزائرية، بهدف التعرف على وضع الوظائف وإدارة الموارد البشرية وإجراءات العمل وتطويرها، وتنمية القدرات الفردية، وتحسين العمليات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل دراسة الحالة، والمدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- صعوبة وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة لجميع الأعمال.
- لا يتم شغل الوظائف بأصحاب المؤهلات والمهارات والخبرات الملائمة لطبيعة واحتياجات ومتطلبات الوظيفة.
- انخفاض إلمام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي : قلة البرامج التدريبية، عدم مراعاة ميول واهتمامات شاغلي الوظيفي عند إلحاقهم بها، عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأهيل شاغلي آل وظيفة، شغل بعض الوظائف اعتماداً على الوساطة والمحسوبية وليس الجدارة.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها تخطيط المسار الوظيفي، مما أفاد الباحث في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وأهميته وأهدافه.

(بوراس، 2008،)

4: دراسة كينيث وتاييلور: هي دراسة قاما بها الباحثان "كنيت" و"تاييلور"، كان الهدف من وراءها التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475 عاملا وعاملة موزعون على 5 ورشات للصناعات النسيجية، وكانت 7 من أفراد العينة من الإناث، وقد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية الجنس، السن، مدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، وقد طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبار للرضا يقيس أبعاد مختلفة للعمل، وقد دلت النتائج على أن هناك فرق بين المجموعتين في 10 مقاييس، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ب 0.01 في 6 مقاييس: وهي: الأجر-القدرة-المطلوبة-الأمن-المكانة الاجتماعية-و الجنس. كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 0.05 في 4 مقاييس وهي: التحصيل- المسؤولية- الخدمات الاجتماعية- التنوع. وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20 من الأفراد العينة وتبين أنهم أقل رضاء بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج مهمة تتلخص في إمكانية التنبؤ بمغادرة العامل للمنظمة عن طريق تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة. (مراد، 2006)

5: دراسة دافوين ورافاسي: جاءت الدراسة بعنوان الاستقرار النسبي لأنماط المسارات المهنية لدى تيار المدراء الأوروبيين في زمن العولمة:مقارنة فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، سويسرا قام بها الباحثان دافوين ورافاسي العام 1999 م، في أكبر المؤسسات لكل من البلدان المذكورة من بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، وسويسرا. اعتمد الباحثان على عينة مكونة من 111 مؤسسة كبرى، أخذ منهم 916 مدير موزعين على هذه المؤسسات وعلى المنهج البيوغرافي، معتمدان في ذلك على أدوات جمع البيانات متمثلة في تتبع السير الذاتية لكبار المدراء، وقد صياغة فروض الدراسة جاءت على النحو التالي:

1-من المحتمل أن يدرس كبار المدراء الفرنسيين في واحدة من المؤسسات الأكثر انتقائية لبلدهم بشكل أكبر منه لدى كبار المدراء الألمان والبريطانيين.

2-من المحتمل أن يعمل كبار المدراء الفرنسيين في الوظائف العليا للخدمة المدنية بشكل أكبر لدى نظرائهم الألمان والبريطانيين.

3-من المحتمل أن يمتلك كبار المدراء الألمان درجة الدكتوراه بشكل أكبر منع لدى نظرائهم الفرنسيين والبريطانيين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كانت تتمحور حول أن عوامل معيار شغل المركز الإداري يعني ثلث أو نصف المدراء الذين يعملون في تلك المؤسسات رغم انفتاحها، وقد كانت خاصة بالأطر المؤسسية المختلفة والمدارس الكبرى وكبار موظفي الخدمة المدنية لدى المدراء الفرنسيين، مسارات تسلق الحبال ودرجات الدكتوراه لدى الألمان والمدارس والمعاهد العامة بالنسبة للمدراء الألمان، وحتى لو سمحت الفرصة بتطوير المهارات فهي لا تملك عادة وظائف مماثلة في جميع البلدان. كما أن امتلاك درجة الدكتوراه لدى الألمان تؤكد عضويتهم في النخبة الأكاديمية ولكنها لا تزود بنفس الشبكات في المدارس الفرنسية أو المعاهد البريطانية. وتمتلك الخبرة الدولية قيمة كبيرة أكثر لدى أكثر من نصف المدراء إذ يوجد في الشركات السويسرية والبريطانية عدد أعلى من المدراء الذين يمتلكون بروفيلات دولية، فيما يعتبر النموذج السويسري نموذج وطني هجين للمسارات المهنية بكبار فتركية كبار المدراء مدونة بشكل عال ومتكونة من العديد من الجنسيات وتآكل النماذج الوطنية بسبب الترقية التدريجية للمدراء الأجانب.

(نقلا عن كعواش ، 2015 ، ص ص 133 - 136)

6.دراسة باروش وبادهوار بالهند وبريطانيا قام بهذه الدراسة باروش وبادهوار في دراسة مقارنة لممارسات المسارات المهنية الوظيفية الخاصة بموظفي الإدارة في بريطانيا والهند تم إجراء الدراسة في مجموعة من المنظمات الهندية والبريطانية ولقد تم طرح التساؤل الرئيسي

على النحو التالي: ما هي خصائص أنظمة المسارات الوظيفية في الهند وبريطانيا؟ وما هي أوجه التشابه والاختلاف بينها؟

اعتمد الباحثان على المنهج المسحي وعلى المنهج المقارن وتمحورت فرضيات الدراسة حول:

1- ستكون ممارسات إدارة وتخطيط المسار الوظيفي في التنظيمات الهندية أقل ديناميكية وعقلانية وهيكلية في بريطانيا.

2- سوف تختلف بشكل كبير كتلة المجموعة التي تقع فيها ممارسات إدارة وتخطيط المسار الوظيفي بين البلدين.

3- ستكون ممارسات إدارة وتخطيط المسار الوظيفي في التنظيمات الهندية مختلفة بشكل كبير عنها في بريطانيا.

4- سوف يتم إيجاد اختلافات بين البلدين فيما يخص ارتباط مجموعات ممارسات إدارة وتخطيط المسار الوظيفي مع الخصائص التنظيمية المتشابهة مثل: السن، الملكية.....

5- سوف يتم إيجاد اختلافات بين البلدين فيما يخص طريقة ارتباط مجموعات ممارسات إدارة وتخطيط المسار مع أبعاد الثقافة التنظيمية والمناخ.

وقد عمد الباحثان إلى استخدام السجلات والوثائق والاستمارة، حيث وزعت على عينة بحث مكونة من 302 مفردة تعمل في 40 شركة بريطانية و 10 هندية، وتم التوصل إلى عدة نتائج كانت أهمها:

بالنسبة للتنظيمات الهندية فعلى الرغم من فاعلية تقييم الأداء كأساس لتخطيط المسار وتخطيط التابع والاستشارة المقدمة من طرف المدراء(....)، إلا أن هناك ميل لأن تكون موجودة فقط في التنظيمات الكبيرة وبالمقارنة مع التنظيمات البريطانية فهي أكثر بروزاً في العينة الهندية، كما أن تقييمات نظيرة ومتشابهة والتي يمكن أن تكون قياسات دقيقة للغاية وليست مستعملة بشكل واسع في تطبيقات إدارة المسار الوظيفي في العينة المختارة في التنظيمات البريطانية والهندية، ويكثر النقل وتعويض الرسوم الدراسية، تقييم الأداء، المسار الوظيفي في العينة المختارة من التنظيمات الهندية والبريطانية، كما توصلت الدراسة كذلك إلى

أن هناك العديد من أوجه التشابه بالنسبة للتنظيمات الهندية والبريطانية مثل التعليم الرسمي كجزء من عملية تطوير الموظفين، والتقييم الجيد كأحد الأدوات لتخطيط المسار بالإضافة إلى الاستشارة المقدمة من الإدارة. وبالنظر إلى ممارسات المسار الوظيفي ذات العلاقة النموذجية مع أسواق العمل الداخلية مثل: النقل، تقييم الأداء من أجل تخطيط المسار الحركات الجانبية، تخطيط التتابع، التوجيه الرسمي ومسالك المسار المشتركة، مطبقة بشكل أكبر في التنظيمات الهندية، وذلك بسبب أن الطبيعة الديناميكية والثقافية والغريزية السائدة في سوق العمل البريطاني لم تصل بعد إلى الهند.

(نقلا عن كعواش، 2015، ص ص 150-153)

7.دراسة جبلي فاتح ، 2006 : جاءت هذه الدراسة بعنوان-الترقية الوظيفية والاستقرار المهني -من إعداد الباحث فاتح جبلي حيث تمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في: هل الاستقرار المهني دال على ملائمة الترقية أو أنه دال لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟ حيث هدف الباحث من خلال التساؤل معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة، واعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، والاستمارة وطبقت الدراسة على عينة قدرها 90 مفردة، وانطلق الباحث في بحثه الميداني من فرضيات تمحورت أساسا حول:

- ف-1 يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
 - ف-2 هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
 - ف-3 هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، فالترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال وكلما حصل العمال على الترقية كلما شجعه ذلك على بذل المجهودات في العمل، كما أن هناك ارتباط بالفعل بين التدرج وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة والأجر وحده لا يكفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار ورغم ذلك تبقى الترقية من الأهداف التي يسعى

العمال لها، كما أن العمال يتخلون عن فكرة ترك وظائفهم الحالية في حال وجود ترقية لأنها واحدة من عوامل الاستقرار المهني والحوافز المادية تلعب دورا في استقرار العامل.

(جبلي ، 2006)

8.دراسة رباب زرالدة2014 :جاءت هذه الدراسة بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية "وطبقت على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال تحت إشراف إلهام قشي من جامعة محمد خيضر ببسكرة. هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفي، من خلال طرح مجموعة من الفرضيات ووجهت للتحقق الامبريقي وجاءت على النحو التالي:

1-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفي لدى عمل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال.
2-هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفردي لدى العمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال.

3-هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة مكونة من 30مفردة تم اختيارهم بطريقة فردية، وعلى الاستبيان في جمع المعلومات من المبحوثين، وتم الاستعانة بالرمز الإحصائية للعلوم وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج : فقد كان هناك علاقة بين القيم التنظيمية والاجتماعية تخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال، كما أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال.

(زرالدا، 2014)

9:دراسة بن منصور رفيقة2014: جاءت دراسة الباحثة بن منصور رفيقة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل من جامعة الحاج لخضر -باتنة- وتحت إشراف الدكتورة" سليمانى الكاملة "حيث عنونة الدراسة ب-الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص -وقد تم إجراء الدراسة بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصي العوامل التنظيمية، المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، وقد جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي :ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات القطاع الخاص؟ وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي:

الفرضية الرئيسية: أن للاستقرار دور فعال في أداء العاملين في القطاع الخاص.
أما الفرضيات الفرعية فكانت:

- ف -1 يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- ف -2 الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- ف -3 العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- ف -4 تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 53 عامل من مجتمع كلي يقدر ب 265 عامل في المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الوصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة والمقابلة والاستمارة.وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل

في المؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية وأن أداء العمال خالي من الفعالية في التميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل. (بن منصور ، 2014)

10. دراسة للباحثة جميلة دغيش: " المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح " و هي اطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، علم النفس تخصص :علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2017-2018، بحيث انطلقت الباحثة بإشكالية انتهت بالتساؤل الرئيسي التالي:

* هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟

وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

▪ هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟ .

▪ هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟

فرضيات الدراسة:

▪ هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى الإطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة.

▪ هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة.

نتائج الدراسة:

▪ أظهرت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز، وهو يشير الى ارتباط طردي قوي بين

المسار الوظيفي فاعلية الذات ،مما يدل على أن وجود المسار الوظيفي في المؤسسة ووضوحه وإتاحة الفرص للجميع بصورة عادلة له تأثير ايجابي على فاعلية الذات لدى الإطارات المؤسسة، اي أن كلما كان المسار الوظيفي موجود في المؤسسة ووجود تخطيط موضوعي له ووضوحه وامكانية الحصول الجميع على فرص الترقية والتطور الوظيفي يسمح للجميع موجودين بحصول عليه يخلق فاعلية ذات مرتفعة لدى إطارات ، ومع ذلك لا يمكن اعتبار المسار الوظيفي العامل الوحيد المؤثر على فاعلية الذات للإطارات ،فبإمكان عوامل أخرى أن يكون لها تأثير ايضا على فاعلية الذات .

■ وتوصلت كذلك الباحثة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح وهذا يعني أن الفرضية الجزئية تحققت ،أي ان المسار الوظيفي له تأثير قوي على مستوى الطموح لدى اطارات المؤسسة فالدلائل العلمية تؤكد أن وجود تحفيزات في العمل مثل الترقية والنقل الوظيفي والتدوير، واتحاتها للجميع يزيد من الحماسة وشعور بطموح للوصول الى الاهداف المسطرة من طرف العامل والمؤسسة معا.

■ كما خلصت الدراسة انطلاقا من النتائج المحققة في الفرضيات الجزئية التي اشارت في مجملها الى وجود علاقة ارتباطية بين المسار الوظيفي من فاعلية الذات وكذلك المسار الوظيفي ومستوى الطموح ،أي ان الفرضية العامة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات مستوى الطموح قد تحققت.

(دغيش ، 2018)

11. دراسة للباحث معاذ نجيب غريب : "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي" و هي أطروحة دكتوراه ،كلية الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال جامعة دمشق 2014 -بحيث انطلق الباحث بإشكالية انتهت بالتساؤلات التالية:

1. هل هناك معرفة وتطبيق لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية ؟
 2. هل يوجد عوائق تحد من تطبيق إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟
 3. ما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية ،من ترقية ونقل وتدريب وغيرها؟
 4. هل هناك أثر لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية؟
- فرضيات الدراسة:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية.
 2. لا تؤثر إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها على الولاء التنظيمي للموارد البشري.
 3. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.
- نتائج الدراسة:**

- توصل الباحث الى ان هناك وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ،ووجود أثر معنوي لمكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز)على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، لان الترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية ، ويساعد التدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات ، و التي تعزز ثقتهم بالنفس وتزيد من ولائهم للمنظمة، وتعزيز الحوافز للولاء التنظيمي للعاملين والتأثير عليه عن طريق جعل العامل يشعر بالإنجاز من المكافآت والثناء

- كما دلت النتائج الدراسة الى وجود فروق جوهرية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي والقطاع والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والتدريب)،للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، ولم تثبت نتائج الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد العينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة ،للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، كما كذلك لم تثبت الدراسة وجود فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص ،فيما يتعلق بأثر

مكونات إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي مع ملاحظة أن أثر تلك مكونات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

- كما دلت النتائج المتوصل إليها تقارب عدد الاناث لعدد الذكور في العينة هذا دليل على انتشار ثقافة التوظيف في صفوف الاناث المجتمع السوري باعتباره مجتمعا منفتحا لا يميز بين المرأة والرجل.

- كما بينت الدراسة ان أغلبية العينة الدراسة قد اتبعت دورات تدريبية عديدة وهذا يدل على اهتمام الادارة بالتدريب لضمان العمالة العالية التأهيل ومساعدتهم في ادارة مساراتهم الوظيفية وتعزيز ولائهم لجهة العمل.

(غريب، 2014)

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي والاستقرار المهني) والتي شكلت المنطلق الأول لدراستنا الحالية، والتي تم الاعتماد عليها في كتابة اشكالية الدراسة ومن خلال جملة هذه الدراسات يمكن أن نلخص إلى ما يلي:

❖ بالنسبة للمنهج المتبع: فقد غلب على هذه الدراسات المنهج الوصفي وبشيء من التخصيص الدراسات العربية والجزائرية كمنهج ملائم للمواضيع المدروسة، حيث تناولت الباحثة رفيقة بن منصور المنهج الوصفي للتعرف على أهمية الاجر والترقية وكذلك الباحثة فائزة بوراس من خلال موضوعهما تخطيط المسار الوظيفي، وسار على نفس المنوال كل " بن منصور وحامدي نور الدين، محمد سليم حسن مهدي، جبلي فاتح" وإتباع نفس المنهج بالنسبة لـ "رباب زرالدة" فقد كانت الدراسات الوصفية هي الاكثر ملائمة لهذه البحوث والتي ساعدت الباحثين في الحصول على معلومات حول مواضيعهم.

أما المنهج الذي غلب على الدراسات الاجنبية فقد كان المنهج البيوغرافي لأنها كانت دراسات مقارنة وهنا الحديث عن دراسة كل من الباحثين " دافوين ورافاسي " ودراسة الباحثين

" باروش وبادهوار " فقد تميزت بالبحث عن مقارنة المعطيات عن معلومات متفرقة بين بلدان مختلفة، أما دراسة " كينيث وتايلور " فلم يتم ذكر المنهج المتبع نقلا عن المرجع، لكن من الواضح أن الباحثان قد إختارا المنهج التجريبي وذلك لأنهما حسب رأي الباحث فقد قسما العينة إلى مجموعتين أين أخضعاهما للتجريب ومن استخلاص النتائج.

❖ **بالنسبة لأدوات جمع البيانات:** شملت الملاحظة وأداة الاستبيان القسم الأكبر منها فمعظم هذه الدراسات تم الاعتماد عليها وتستنئى الدراسة الاجنبية لـ "دافوين ورافاسي" اللذين اتبعا السير الذاتية لكبار المدراء لأجل التعرف على مساراتهم المهنية، وهناك بعض الدراسات التي استعانت بالرمزة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

❖ **بالنسبة لمتغيرات الدراسة:** من خلال ما جاء في دراسات الاستقرار المهني يمكن بسهولة ملاحظة التشابه بين بعض الدراسات مثل دراسة "بن منصور رفيقة" التي تحدثت عن الترقية والاستقرار وهو نفس ما ذهب إليه "جبلي فاتح" في حين تحدث الباحثين عن ربط الاستقرار بالرضا الوظيفي، فإنه ذات التوجه للباحثين " كينيث وتايلور " وبالنسبة لمتغير المسار الوظيفي فقد تم الاعتماد على دراسات مختلفة عن بعضها من حيث المتغير الآخر. بالرغم من أن الباحثان تعذر عليهما ايجاد دراسة مشابهة لدراستهما الحالية، إلا أن هذه الدراسات السابقة أعطت للباحثان صورة عن الموضوع المراد دراسته، حيث أن الحديث عن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وعلاقته بالأمن الوظيفي يتوافق إلى حد معين مع تخطيط المسار في ظل وجود إستقرار مهني، فالشعور بالأمن الوظيفي إنما هو نابع في الأساس من وجود حالة من الاستقرار المهني داخل العمل.

اهم صعوبات الدراسة:

- وجود صعوبة في اجراء الدراسة الميدانية بسبب ضغوط العمل في الجامعة و كثرة المهام الموكلة اليهم
- صعوبة الحصول على المعلومات التي لها علاقة بمتغير تخطيط المسار الوظيفي
- صعوبة الموضوع لكون بعض العمال و المبحوثين الذين ليس لديهم مفهوم حول تخطيط المسار الوظيفي
- معايير و اساليب قياس تخطيط المسار الوظيفي و الاستقرار المهني يعلمها المشرفون فقط و ضيق الوقت

الجانب النظري

الفصل الثاني

تخطيط المسار الوظيفي

تمهيد

أولاً : ماهية المسار الوظيفي

1. مفهوم المسار الوظيفي

2. أنواع المسارات الوظيفية

3. بدايات الاهتمام بالمسار الوظيفي

4. خصائص المسار الوظيفي

5. الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي

6. أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي

ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي

1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي

2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي

3. مداخل تخطيط المسار الوظيفي

4. مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

5- النظريات المفسرة للتخطيط المسار المهني

خلاصة الفصل

تمهيد

لكي تصل المؤسسة إلى نسبة عالية من الفعالية وتحقق بذلك ضمان نموها واستمراريتها تقوم بتطبيق منطقي بدءا بتحديد السياسات، الغايات والأهداف وكيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتنفيذ الأعمال في إطار زمني محدد وحسب المراحل، حسب المدى القصير، المدى المتوسط والطويل. وهذه هي عملية التخطيط، والتي تعتبر أولى وظائف العملية الإدارية فالإدارة التي لا تخطط لا يمكنها من تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة.

أولاً : ماهية المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية، والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات (مجدي، 2006، ص112)

1. مفهوم المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ويعرف المسار الوظيفي على أنه "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر. (حسن 2003، ص45)

يعبر هذا التعريف عن التغيرات الوظيفية التي يعرفها الفرد في عمله والمتمثلة في الترقية من منصب إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في المناصب التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته العملية.

وهو أحد المفاهيم التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف العلماء والباحثين في مختلف حقول المعرفة خاصة علم الاجتماع، الإدارة، وعلوم التسيير -وتجدر الإشارة أن لكل حقل من هذه الحقول المعرفية لديه تعريف خاص لمفهوم المسار الوظيفي انطلاقاً من أدبيات ونظريات واهتمامات كل حقل باعتبار أن المسار الوظيفي يشكل اهتماماً مشتركاً بينها- وقد بسط جين لوك مختلف هذه التعاريف حسب كل تخصص وبين الاختلاف بينه.

يعرف المسار الوظيفي على أنه : " مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة". (المرسي، 2003، ص 3)

أن المسار الوظيفي " هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية الفرد خلال حياته العملية "وتنظيمية، والتي يمر بها (اللوزي، 2010 ، ص 10)

حيث يمكن النظر إلى المسار الوظيفي من خلال هذا التعريف على أنه الطريق الذي يكشف عن الخبرات المتراكمة عبر حياة الفرد الوظيفية.

كما أنه " عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه". (سامح ، 2010 ، ص 165)

حيث أن المسار الوظيفي هنا هو مجموعة من الخطوات والأنشطة للوصول إلى مناصب عليا من خلال التعاقب في المناصب.

إضافة إلى ذلك فهو " :الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد.

(المرسي، 2003 ، ص 375)

حيث أن الخبرات الوظيفية تشمل كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعية المهام، وتتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد.

إذن يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه. (باهي 2000 ص 85).

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن المراكز الوظيفية تتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية أو الخاصة أو العامة على حد سواء.

المسار الوظيفي هو مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين، ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال سيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مشرف المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس

المحاسبة ثم مدير القسم المحاسبة فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي. (الخالدي، 2011، ص 406)

و في ضوء ما تقدم ينبغي على المسيرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية . (المرسي، 2003 ، ص 376)

مما سبق يمكن القول أن المسار الوظيفي عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي. أي أن الفرد ينتقل خلال حياته العملية عبر عدة مناصب من الأدنى إلى الأعلى أو عبر هيكل المنظمة.

2.أنواع المسارات الوظيفية

سمحت التطورات التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية بتنوع المسارات الوظيفية من تقليدي بسيط إلى معاصر ومعقد، وسنستعرض بعض هذه الأنواع فيما يلي:

1.2 المسار التقليدي :يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة . (عقيلي، 2005 ، ص 149)

وعليه نجد أن المسار التقليدي يركز على تحديد الوظائف والمهام التي يرقى وينقل إليها الموظف، منذ تعيينه داخل المنظمة إلى غاية إحالته على التقاعد، حيث نفهم أن هذه الوظائف التي تكون المسار التقليدي تكون ذات تخصص واحد، وهي متكاملة ومترابطة، ومنه لا يمكن للموظف أن يرقى أو ينقل إلى وظيفة جديدة دون أن تمضي فترة زمنية في الوظيفة السابقة التي تعد بمثابة إعداد وتهيئة له.

و يكون هذا المسار ضيق، ومحدود كونه يقتصر على الوظائف ذات النوعية الواحدة، المرتبطة مع بعضها البعض، مما يفقد المسار الوظيفي المرونة، غير أنه يتميز بدقة عالية، في تحديد الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري، خلال حياته المهنية، ولكنه لا يلبث طويلاً في آخر وظيفة واقعة عليه، لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى بفترة الركود.

3.2. المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية أو الأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته المهنية والوظيفية. (عقيلي، 2005، ص 551) بمعنى أن المسار الشبكي، لا يحقق الانتقال إلى مستوى الإداري الأعلى فقط بل يتم نقل المورد البشري في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري، خلال فترة معينة من الزمن من أجل إكسابه خيارات ومهارات مما يعطي له فرصة الترقى إلى أكثر من وظيفة، من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن وواسع النطاق، إذ يوفر فرص وبدائل الترقية المتنوعة، ويساعد على تحقيق الطموحات المستقبلية للفرد بمرونة وسهولة أكثر من المسار التقليدي، وهذا ما يرفع من حالة الرضا لدى المورد البشري.

3.3. مسار الإنجاز: يركز هذا المسار على أن الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى تعتمد على النجاح والإنجازات التي يحققها المورد البشري في عمله بغض النظر عن الفترة التي يقضيها في الوظيفة.

وعليه نجد أن بلوغه لنهاية مساره لا يرتبط بطول الفترة الزمنية، وإنما يرتبط بالإنجازات والنجاحات التي يحققها، حيث تساعده على سرعة الترقية والانتقال وبلوغ مساره، أي أن التقاعد حسب هذا المسار لا يرتبط ببلوغ سن التقاعد، وإنما يصل إلى نهاية مساره الوظيفي في سن مبكرة نسبياً وقياسياً، لذلك نجد فترة الركود عند هؤلاء الأفراد طويلة مما يجعلهم يحسون بالملل ومن أجل معالجة هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي: (عقيلي، 2005، ص 552)

تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالة على التقاعد.

- استمرارية حصول الفرد على الزيادات المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإعفائه عن عمله أثناء فترة الركود.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري، وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة العمل.

4.2 المسارات الوظيفية المزدوجة (المتعددة): تعتبر المجالات الوظيفية، حيث كان من

الأمر الغريبة في وقت مضى أن ترى المهندسين والموظفين العلماء الناجحين في مهامهم يتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بعيدة عن تخصصهم، خاصة عندما تستند لهم مهام إدارية، فبدلاً من الحفاظ عليهم في الوظائف التي يتمتعون بخبرات ومهارات في مجالها، يتم ترقيتهم إلى مجالات ليست لهم صلة بها، وليست لها صلة بإهتماماتهم، وقدراتهم، وميولهم.

و لقد اكتشفت العديد من المنظمات أن مثل المسار الوظيفي المزدوج أو المتعدد يساهم في الحفاظ على العاملين ذوي الخبرات والمهارات المتميزة من خلال إسناد مهام حيوية تماثل تلك التي يطلع عليها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة. (مبلاط، 2007، ص154)

3. بدايات الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف، ولكن نظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعداً آخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل: (وادي، ماضي، ب س، ص 787)

- -غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً .
- -عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء .

- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفي
 - نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من الجوانب .
 - نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية
 - عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز
 - ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.
- وهناك عدة عوامل أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي وهي. (قشي، 2009، ص 144)
- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
 - سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
 - توسيع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
 - إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين الأهداف .
 - السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.
 - سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به. (قشي، 2009، ص 145)

4. خصائص المسار الوظيفي : يشتمل المسار الوظيفي العديد من الخصائص

نذكر منها:

- رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذا أنه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبلة الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.
- تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها . (الحري، 2014، ص 221)
- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.
- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والانضمام إلى العمل والتدريب والتطوير والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف.
- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (العامل) والمنظمة.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته وتطوير معارفه

وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد.

■ يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات حدوث الصراعات في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.

■ إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة للعمل لصالح المصلحة المشتركة. (الحري، 2014، ص 223)

5. الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي

إن الاتجاه المتزايد نحو الاهتمام بالمسار الوظيفي يكمن نتيجة العديد من الأسباب وهي:

■ الاهتمام المتزايد من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سوف

■ تقود بالضرورة إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين

كفاءتهم

■ وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم.

■ الاهتمام بالتطوير الوظيفي يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل

تحسين أداءهم وإنتاجيتهم.

■ كما أن المنظمة التي تخطط لموظفيها مستقبلياً تحدد لهم معالم الطريق

والخيارات والفرص المتاحة لهم، كما أن الاهتمام بالمسار يعطي صورة حسنة للمنظمة

وبالتالي الاحتفاظ بالموارد البشري بصورة دائمة. (حسونة، 2008، ص 19)

فالمنظمة كلما كان اهتمامها منصباً على المورد البشري كلما اهتمت بمتطلباته ومنها

تحديد مسار مهني وظيفي ناجح، لذلك فالاهتمام بهذا الأخير هو قوة في حد ذاتها للمنظمة.

6- أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي:

الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
 - إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- (حسونة، 2011، ص 18)
- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً
 - إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة
 - تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
 - إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زادا ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة.
 - إن المنظمات التي لا تلقي شأناً للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكسب والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل.

▪ إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج. (حسونة، 2011، ص 19)

ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي

إن الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية ، حيث تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية.

(حسونة ، 2008 ، ص17)

1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي

1.1. تعريف التخطيط: وهي أول خطوات وعناصر العملية الإدارية، وهي عبارة عن عملية رسم الأهداف وتحديدها بدقة، كما أنها توصف بأنها منهج إنساني يتبعه المدير لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر؛ لتكون ذات أثر إيجابيّ في المستقبل القريب، ويجب أن يكون مضمون هذا المنهج نموذجاً للإجابة على ماذا، ولمن، وكيف، ومتى، وأين، وكم

وتهدف عملية التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة المراد تحقيقها، ورسم الأسلوب ومخطط سير العمليات للوصول إلى تحقيق الأهداف، مع تحديد الوسائل، مع وضع المعطيات والاحتمالات التي قد تواجه مخطط سير العمليات أثناء تنفيذ العمل، وكما تتضمن ضمان طرق الوقوف بوجه المستجدات التي تظهر أثناء العمل، وهي ما تُسمى بالخطة البديلة، ويجب أن يضمن ذلك تحقيق مكاسب أكثر مقابل أقل قدر من الخسائر، ومن بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزواية التي ينظر منها كل واحد منهم (القيروني، 2006، ص 186)

2.1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، و التعريف الذي سنتبناه في هذه الورقة البحثية هو تعريف أحمد ماهر، حيث عرفه بأنه " : إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. " (ماهر، 2006، ص 347)

تتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة ويوجد عدة تعريفات سنتطرق الى بعضها كما يلي:

■ هو تتابع الأنشطة متضمنة التعليم الرسمي وغير الرسمي، التدريب والخبرة في العمل والتي تؤهل الفرد للحصول او القيام بوظائف اكثر تقدما وتطورا. (صلاح، 2000، ص 285)

■ اما البعض الاخر يعرف تخطيط المسار المهني الوظيفي على أنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة صياغة الاهداف وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة. (صلاح، 2000، ص 286)

و رغم تعدد التعاريف إلا هناك اتفاق على ان تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والادارة لإعداد مراحل سير وظيفي متساعد وتحديد المهارات المطلوبة تعلم وتدريب وارشاد للتوفيق بين اهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت. (صلاح ، 2000، ص 285)

فالمعنى العام والأساسي لتخطيط المسار الوظيفي يركز بشكل رئيسي على التوافق بين إمكانيات الأفراد، وقدراتهم ومهاراتهم من جهة، و بين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى والتخطيط بهذا المعنى يعبر في الحقيقة عن جوهر عملية تخطيط المسار المهني وهدفها الرئيسي وهو تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة وأهداف كل منه. (ماهر ، 2011، ص 422)

2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عديد الأسباب التي تشكل دافعا للمنظمة والفرد على حد سواء، وتعكس هذه الأسباب الأهمية البالغة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، ومن أهمها : تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق الانتاجية ورفع الأرباح فالفرد أيضا من جهته يسعى تحقيق الرضا عن العمل وتحقيق أقصى ما يمكن من المناصب والمكاسب. : (الكفافي، 2007، ص 218)

عدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياق لا تستطيع الفكاك منه ويضيف أحمد ماهر النقاط التالية : **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن كن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل: ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف

التي تتلاءم مع تلك الطموحات كما أن الأهداف التي متكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع إمكانيات وقدرات الفرد.

اعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يأتي بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك . (ماهر ، 2011، ص 425)

3. مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

1.3 المدخل الفردي للمسار الوظيفي : يتعلق المدخل الفردي للمسار الوظيفي بعملية التخطيط أكثر من التسيير بمعنى أن الفرد إذا كانت لديه طموحات وتطلعات شخصية تتعلق بمساره الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها فإنه من المؤكد أنه سيقوم برسم خطة لتحقيق ذلك وهو ما لا يسمح له بالتدخل بطريقة مباشرة في تسيير مساره الوظيفي الذي هو في الأصل من صميم مهام إدارة الموارد البشرية في منظمته . ويركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط و تنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله الوظيفي انطلاقا من واقعه الحالي بمعنى أن يحدد تطلعاته وطموحاته وآماله انطلاقا من قدراته ومهاراته وإمكانياته التي يجب أن تكون متناسبة مع تلك الطموحات، وإن لم تكن متناسبة تماما فإن هناك بدائل تتمثل في التدريب للحصول على بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وهي مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد. (ماهر، 2006، ص 422)

2.3 المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي :

يركز هذا المدخل على الأساليب الإدارية المتعلقة بالتدريب وتكوين والنقل والترقية، التي يراعى فيها دائما اختيار الأفراد المناسب لشغل الوظائف المطروحة بالمنظمة تحقيقا لأهدافها وأهداف هؤلاء الأفراد، ويشمل هذا المدخل كل الأنشطة المتعلقة بتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، بدءا من التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول عليها ثم جذبهم للاتحاق بالوظيفة، ثم اخضاعهم للاختبارات

والمقابلات الوظيفية المناسبة لاختيار أفضل الأفراد، وبعد انضمامهم يتم توجيههم وتدريبهم، ونقلهم وترقيتهم ورسم مساراتهم الوظيفية واطلاعهم عليها، كما قد يتم الاستغناء عن العناصر غير المناسبة في وظيفة ما عن طريق نقلهم، تحويلهم أو حتى فصلهم بمقارنة بسيطة بين ما تطرقنا إليه حول كل مدخل لكننا بكل سهولة تحديد الفرق بينهما، كون المدخل الفردي يتعلق بالفرد بصفة صرفة وقد يكون فيه نوع من الذاتية باعتبار الأفراد يتوقون في بعض الأحيان لوظائف ومناصب تتجاوز إمكانياتهم، في حين أن المدخل التنظيمي يتعلق مباشرة بإجراءات عملية تتسم بالموضوعية و تضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار انطلاقاً من احتياجاتها وإمكانياتها وتحقيقاً لأهدافها، غير أنها من ناحية أخرى لديها إمكانية كبيرة في تبني طموحات أفرادها وإيجاد الصيغة المناسبة لجعلها محل التنفيذ بشرط عدم تناقضها مع أهداف المنظمة. (حاروش، 2011، ص 164)

4-مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تحدد الفرص المسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو التقدم الوظيفي للأفراد بما يخدم أهداف وخطط وأعمال المنظمة، وعلى ضوء هذا التعريف يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية:

❖ تصميم المسارات الوظيفية:

إن أول مرحلة من مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي هي دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئتها إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ويتبع ذلك تحديد نوعية ومستوى مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب هذا أو يمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال على افتراض أنها معدة بشكل واقعي

دقيق. (أبو بكر ، 2007 ، ص 218)

- ❖ توصيف تحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار .
 - ❖ إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد: بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين (المستوى التعليمي، التدريب، الخبرة) والشخصية (القيادة، العمل الجماعي ، الابتكار، التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا لتحقيقها.
 - ❖ تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية: في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العاملة. (ديري، 2011، ص 151)
 - ❖ تقييم بدائل المسارات التي يمكن للأفراد الاختيار من بينها: بما يتلاءم مع قدرات الفرد وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب لكل فرد على ضوء المقارنة بين المزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد من خلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.
 - ❖ وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل: يوضح فيه الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية اللازمة للنجاح في المسار الذي اختاره حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة و البرامج كل من المنظمة والفرد .
- فبعد تقييم القدرات وإمكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف ويتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي وتشمل كذلك:
- تحديد للخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل.
 - تحديد الأنشطة التدريبية التي تقيد الشخص خارج العمل.
 - تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات.

وفي جميع الأحوال يجب على الموظف أن يستشير المسؤولين في إدارة شؤون الموظفين والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف الأهداف الوظيفية.

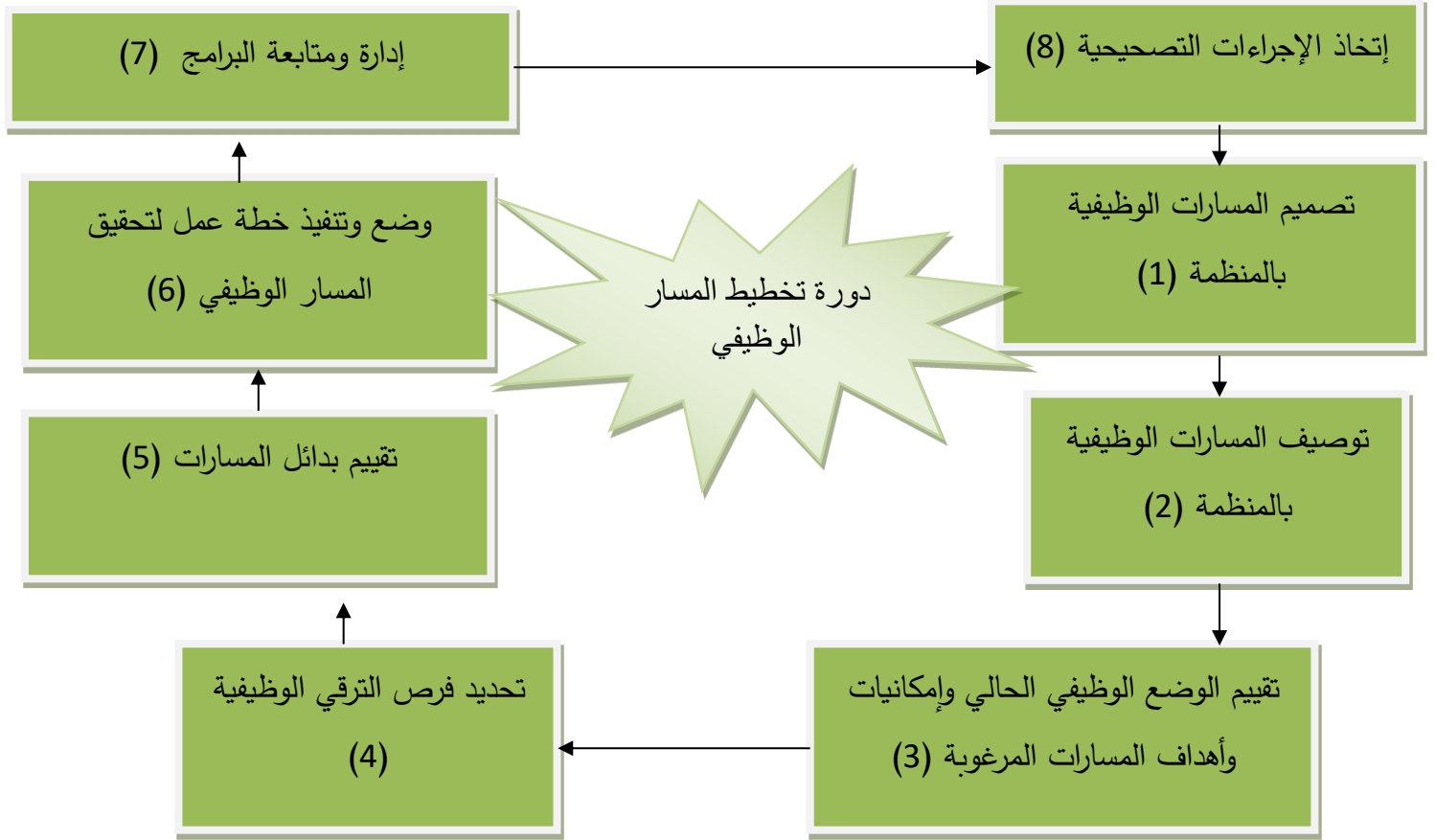
وهكذا يمكن تنفيذ خطة وبرنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

- مساعدة المدير لمروسيهم في تطوير مساراتهم الوظيفية
- التنقلات الوظيفية المؤقتة.
- شغل مكان المدير أثناء الإجازة.
- التدريبات المسائية بالمعاهد والجامعات. (مرسي، 2006، ص 280)
- إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:

الذي يتم من الإتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

- اتخاذ القرارات التصحيحية:

قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي . (أبو بكر ، 2007 ، ص 220)



الشكل رقم (01): يوضح مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي

5- النظريات المفسرة للتخطيط المسار المهني:

نظريات تسيير المسار المهني والوظيفي

1- نظرية Anne Roe

أحدى نظريات التحليل النفسي

1-1 الأسس العوامل :

- ركزت على مفهوم والحاجات وتنظيمها الهرمي هرم ماسلو للحاجات، ترى أن رو ان حاجات الفرد ودرجة اشباعها او عدمه لها دور في عملية اتخاذ القرار المناسب
- نمط التنشئة الأسرية الذي يتعرض له الفرد في طفولته

1-2 الاختيار المهني

خبرات الطفولة المبكرة واسلوب التنشئة + اشباع حاجات الفرد

2- نظرية Holland هولاند (الميول المهنية)

1-2 الأسس العوامل

- الاختيار المهني يعكس الفرد وشخصيته (خصائصه الفرد البيئية ينتج عنها التحكم في الاختيارات)
- المهن تشبع لها حاجات الفرد النفسية
- السلوك هو التفاعل بين الفرد والبيئة
- معرفة نمط الشخصية ونمط البيئة هو فهم مخرجاتها والتنبؤ بهذه المخرجات واختيار المهنة والانجاز الوظيفي والكفاءة الشخصية

المهنية

2-2 الاختيار المهني

- معرفة الميول والاتجاهات والكفاءات معرفة (وادراك الذات) + والتعرف على بيئة العمل
- التداخل بين السمات الشخصية والأنماط البيئية التي تمثلها يؤدي الى الاستقرار المهني والنفسي
 - عوامل تؤثر على اختيار الفرد للمهنة

1. التطور الشخصي

2. الاوضاع الاجتماعية

3. التطور المهني

4. الخواص البيئية

3- نظرية سوبر Super

1-3 الأسس العوامل

تؤكد نظرية جينزبرغ

- أكثر النظريات التي ركزت على مفهوم النضج المهني

- مفهوم الذات المهنية: تتغير عند الفرد تبعاً لتطوره العقلي والجسمي والنفسي من جهة وتفاعله مع الآخرين من جهة أخرى
- علم النفس الفارقي: سيكولوجية الفروق الفردية
- علم نفس النمو الفرد يمر بعده مراحل وطريقة تكيف الفرد تساعد في التنبؤ بالمرحلة اللاحقة.

3-2 الاختيار المهني

عملية الاختيار المهني عملية مستمرة طويلة حياة الإنسان، الفرد في حالة اختياره للمهنة فإنه يختار المهنة التي تبدو أكثر ملاءمة له فهو يكافح لتحقيق الذات من خلال المهنة.

4- جينزبيرغ Ginsberg

4-1 الأسس العوامل

تعتبر من المحاولات الأولى لوضع نظرية للنمو المهني

أربع متغيرات تتحكم في عملية الاختيار المهني

- عامل الواقعية : استجابة الفرد لظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية
- نوع ومستوى التعليم: يكسبه مرونة في الاختيار المهني
- العوامل الانفعالية العاطفة لها دور في الاختبار
- القيم: القيم الذاتية للفرد

4-2 الاختيار المهني

عملية الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة زمنية معينة، وقائمة على الخبرة والتجربة وتنتهي بالتوفيق بين ميول الفرد وقدراته من جهة وبين الفرص المتاحة.

(<http://elearning.univ-biskra.dz>)

خلاصة الفصل

تطرقنا في فصلنا هذا بداية الى التعريف بالمسار الوظيفي من خلال مجموعة من التعاريف لتقييم مفهوم المسار الوظيفي بشكل علمي ثم الى أنواع المسارات الوظيفية وبدايات الاهتمام بالمسار الوظيفي وخصائص المسار الوظيفي وأهم الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي وأسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي. ثم جاء الدور بالتعريف بتخطيط المسار الوظيفي من خلال تقديم تعريف له وأهميته للفرد والمنظمة ثم الى مداخل ومراحل تخطيط المسار الوظيفي.

الفصل الثالث

الاستقرار المهني

تمهيد

أولاً: ماهية الاستقرار المهني

1. تعريف الاستقرار المهني

2. محددات الاستقرار المهني

3. أهمية الاستقرار المهني

ثانياً: عوامل الاستقرار المهني

النظريات المفسرة للاستقرار المهني

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الاستقرار المهني متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المؤسسة من جميع نواحيها المختلفة بشكل عام، ومواردها البشرية بشكل خاص، لذا وجب على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارها أن تهتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد والحفاظ عليها، لأنها الدعامة الأساسية لأي منظمة تطمح للاستقرار والتماسك في المجتمع.

أولاً: ماهية الاستقرار المهني

1. تعريف الاستقرار المهني

يعرف الاستقرار على أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الى أي تنظيم آخر وذلك إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.

هذا التعريف يعتبر الاستقرار بناء العامل في عمله في التنظيم دون التفكير في تغيير عملهم لمؤسسة أخرى ما دام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية يجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراض عنه كذلك يعرف الاستقرار على أنه اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في العمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الاجراءات التي اتخذت لتشغله سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدعوا للقلق كذلك يجب أن تنتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لاشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقرار عن طريق تحفيزه وحرية ضمان أمانة وترقيته.

(عبد الواسع، 1973. ص 81.)

كذلك يعني ارتباط الاعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لاهدافه وادراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم.

وفي ضوء هذه التعاريف المختلفة أنتهي الى تعريف اجرائي للاستقرار مفاده كما يلي:
الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم واشعاره على الدوام بالأمن والحماية استقراراً عن طريق ترقية وتحفيزه وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل. (محمد علي ، 1972 ، ص162.)

2. محددات الاستقرار المهني

2-1- الإشراف: الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد. ويواكب الإشراف عملية التحفيز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك

الإيجابي من جاني الفرد، وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل. (السلمي، ص 218)

2-2- الترقية: هي تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليؤدي وظيفة أخرى ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات أعلى، تختلف عما كان متوفرا في الوظيفة الأصلية، تحقق طموحات الفرد وتشعر بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في المنظمة. وتساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون إلى مناصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياتهم ال وظيفية. ما يرفع المستوى الوظيفي والمهاري للعاملين. (تيم، ص 181)

2-3- الأجر: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، فهو ذا أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، فتمثل أهميته على مستوى الفرد في أنه الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعور بالامان والاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته. أما على مستوى المؤسسة التي يعمل بها فهو وسيلة هذه الأخيرة لجذب الكفاءات المناسبة بها أو للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها كما أنه المقابل العادل للعمل، وهو أداة لإشاعة العدالة بين العاملين. (ماهر، 2004، ص ص 186-187)

2-4- جماعة العمل: إن لقواعد جماعة العمل دورا مهما في تحديد إنتاجية الجماعة، فإذا شعرت الجماعة بالاهتمام الادرياء فإنها ستقابل ذلك بوضع قواعد تساعد في زيادة الانتاج ، حيث أن الموظف الذي تتنازعه ضغوط جماعة العاملين من جهة والقواعد الرسمية المتبعة في المنظمة من جهة أخرى. وكيف أن هذا الموظف لا يتردد في تطبيق عرف الجماعة خاصة إذا كان يحقق منافع لجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة. وينصح دارسو المنظمات والسلوك التنظيمي من أصحاب حركة العلاقات الإنسانية، وامتداداتها الفكرية الحديثة للمديرين لا يهمل الدور المؤثر لجماعات العاملين وإمكانية الاستفادة منها في خدمة أغراض الإدارة.(حاروش، 2011، ص 164)

2-5- محتوى الوظيفة: إن أساس أي تنظيم هو تقسيم أو توزيع العمل بالصيغة التي تحقق فوائد التخصص وتحديد المسؤوليات، وتنتج عن هذه العملية الوظائف التي تشتمل كل واحدة منها على عدد من الواجبات والمسؤوليات. وتعتمد درجة رضا الموظف أو عدم رضاه على مدى التطابق بين ما يفضله وما يتوفر بالفعل في محتوى الوظيفة. فإذا كانت روتينية العمل بسبب شعور الموظف بالملل وعدم الارتياح، فإن العلاج المناسب الذي يصفه المختصين هو "توسيع الوظيفة"، أي إضافة واجبات جديدة على الحالية لوظيفته بحيث تصبح أكثر تنوعاً وأقل رتابة فقد أيدت نتائج عدد من البحوث التي قام ستوجل (1974) بمراجعتها وجود علاقة بين توسيع الوظيفة وحدوث تحسن في أداء الموظف وجودة إنتاجه. (جبي، 2006، ص65)

2-6 - ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الاستقرار فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة والعمال والنفقات عن موضوع أو عامل الأجور، وإن كنا نسلم منذ البداية بأن تحديد ساعات العمل أسير بكثير من تحديد الأجور، وإن ما يطرأ عليها من تعديل يمتد أجله إلى أمر أطول بكثير من التعديلات التي تطرأ على الأجور. فقد حاول تعديل الأجور سنوياً بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها ولكن ساعات العمل لا يمسهما التعديل إلا بعد حقبة من الزمن. ويختلف خبراء العمل عن البحث في ساعات العمل، فمنهم من يقتصر بحثه على ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية ومنهم من يرى التوسع في مجال البحث ليشمل الإجازات بأنواعها الأسبوعية، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية الخ (...، بل وحتى يشمل أيضاً " العمل العلمي " للعامل من حيث تحديد سن دخوله في مجال العمل ومتوسط السنوات التي يمكن أن يقضيها في العمل وموعد اعتزاله. (حميدي، 2013، ص100)

3. أهمية الاستقرار المهني:

للعمل أهمية في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى

المنظمة التي يعمل فيها . فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطوع بطباع جماعة العمل، عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، وأساليب العمل التي سيخضع لها . فكل هذه العوامل غير المعروفة لديه تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول، اما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال، بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، ومنه التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد . كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها، وعليه يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح . فكلما انعدم الاستقرار المهني في المنظمة تعرضت جماعة العمل للتسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها . فالوafd الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى ارباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة. (رفيقة، 2014، ص 83)

ثانيا: عوامل الاستقرار المهني:

أ- العوامل المادية:

■ الظروف الفيزيائية للعمل: يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية الطبيعية المحيطة بالشخص أثناء تأدية مهام وظيفته فتشمل مكان الآلات، الأثاث، التلوث، التهوية، الإنارة، الضوضاء فكلما كانت الظروف ملائمة المناسبة لا تتعدى حدود المسموح بها كان إقبال الشخص على عمله مرتفعة وفي حالة عدم توافر البيئة المناسبة ينعكس سلبا على حالته الجسمية والنفسية والاجتماعية للشخص مما يقلل من أدائه لوظيفته. (خريش، 2011، ص 80)

■ كما أن هناك العديد من العوامل في بيئة العمل هي الأجر الذي يحصل عليه الفرد نتيجة عمله إضافة إلى الحوافز والمكافآت وغيرها من الإجراءات المادية إضافة إلى

الإشراف أو نوع القيادة التي يجسدها الفرد في عمله ونوع المعاملة التي يتلقاها من رؤسائه.

- التدريب الذي يتلقاه العامل ومدى قدرته في التدريب لصقل قدراته وتعميق مهارته.
- الزملاء أو جماعة العمل ومدى توافقهم وتقاربهم في الميول والمهارات والخبرات ونوع العلاقات السائدة بينهم ودرجة انسجامهم وتعاونهم كلها عوامل من شأنها أن تؤثر في نفسية العامل بالتالي الاستمرار والبقاء في عمله أم لا. (ماهر 2002، ص145)
- وتكمن هذه الظروف في مختلف العوامل المادية كإضاءة، الحرارة، التهوية، الأمن الصناعي، الترقية، الأجر، وعوامل اجتماعية كالقيادة والاتصال الرسمي وعوامل نفسية كالشعور بالرضا عن العمل ودرجة الانتماء والروح المعنوية.

الضوضاء: تعتبر الضوضاء ظاهرة غير صحيحة فهي تحول دون تركيز الأفراد في أعمالهم وتقلل مستوى الأداء الذهني والمعرفي وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسات حيث أن أخطاء العمل انخفضت بشكل ملحوظ عندما انتقل العمل من الضوضاء الى مواقع هادئة إن الضوضاء أثر سئء أمر لا شك فيه وان كان هذا الأثر يتوقف على عدة متغيرات منها نمط الشخصية للعامل وجنسه وسنه وبيئته الثقافية وعاداته وتقاليده وكذلك نوع العمل الذي به الشخص وتشير بعض الدراسات أن الضوضاء تأثير مزدوج فهناك تأثير فيزيولوجي وكذلك تأثير سيكولوجي في ضعف التشتت وانخفاض الأداء. (رسمي، 2004، ص75)

الإضاءة: من المسلم به العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة وأن الأعمال بمستوياتها المختلفة تحتاج إلى وظائف بصرية قوية ومستوى إنارة عالي ويلاحظ أن الإنارة ترتبط بالرؤية فالضوء والوسط الحيوي المساعد على الإبصار، وتشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون بآلات مزودة بمفاتيح ملونة غالباً ما يكون مستوى الخطأ لديهم قليل، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجاً متميزاً من حيث الكم والكيف بذلك فعن الإضاءة المناسبة

لمجال العمل ينبغي أن تصل لمستوى معين وأن تتوزع باعتدال على جميع أجزاء بيئة العمل. (الصحاف، 2003، ص85)

الحرارة والتهوية:

لا ينبغي أن يكون لدى الفرد دافعية وقدرات وميول حتى يحقق معدلا مناسباً من الأداء والإنتاج إنما لا بد أن تتوفر له بيئة العمل معتدلة الحرارة فدرجة الحرارة والتهوية المعتدلتين تعدان من الظروف الفيزيائية المساهمة في زيادة الإنتاج لذلك فإن درجة الحرارة غير المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي وفيزيولوجي وتختلف درجة الحرارة للعمل باختلاف جنس وعمر وثقافة الفرد وكذلك البيئة الجغرافية وبذلك فإن سوء التهوية. (علي محمد ، 2000، ص ص 96-97).

يعني زيادة الحرارة وعجز الجسم الإنساني عن تخفيض الحرارة الزائدة وإذا تصورنا استمرار زيادة الحرارة الزائدة مع استمرار عجز الإنسان في تحقيق هذه الحرارة فإن النتيجة المنطقية ستكون فناء الإنسان ولذلك فإن مختص الأمن الصناعي يلزموا أرباب العمل بتوفير شروط الأمن والسلامة والمهنية من حيث ضرورة وجود فتحات التهوية ووضع المراوح والمكيفات التي تضمن معدات مثالية للتهوية والحرارة.

الأمن الصناعي: ان المقصود بالأمن الصناعي اتخاذ الإجراءات الكفيلة يمنع أو يقلل حوادث العمل والعمل على تخفيض الأمراض المهنية مع تقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج لذلك فإن أهمية الأمن الصناعي جعلت الكثير من أرباب العمل يخصصون مكاتب ولجان وأقسام خاصة بالأمن الصناعي. (طلعت، 2003، ص95)

مثال: توفر اثنان من الأخصائيين أحدهما هندسيين لتفهم الأسباب الميكانيكية والمسئولة عن الحوادث والثاني أخصائي نفسي لتفهم الأسباب النفسية والاجتماعية والمسئولة عن الإصابات ومن المهم، يجب تدريب العمال الجدد على يد خبراء مؤهلين ووضع العامل

المناسب في المكان المناسب ويجب اختيار العاملين وإرشادهم وتوجيههم وان يفرض تقسيم العمل والذي يعطي للعامل فرصة تغيير العمل والتنوع فيه والعمل على رفع روحه المعنوية بحيث تزداد القابلية للعمل والانخراط فيه. (ديري 2011، ص 200).

الأجر: أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف من الدخل القومي يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر والمرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي. (ديري 2011، ص 250).

وهو دخل العامل من عمله وله أهمية قصوى بالنسبة له اذ يحدد مستوى معيشته كما يتوقف عليه مركزه ومكانته بين زملاءه في العمل وفي المجتمع على وجه العموم ويجب على إدارة المؤسسة أن تضع نظام سليم للأجور يضمن للعاملين الأجر العادل الذي يتناسب وإنتاجيتهم ويدفع إلى بذل طاقة معقولة من العمل ولذلك يجب العمل على إشعار العاملين بعادلة الأجور التي يتقاضونها لذلك فان العناية بوضع نظام عادل سليم للأجور أمر ضروري لزيادة الإنتاج وتوفير علاقات صناعية طيبة مع العاملين والإدارة، ولا يكفي أن تكون الأجور عادلة بل يجب العمل بكل الطرق على إقناع العاملين. (عقدي 2009، ص 120).

الترقية: تمثل طموحا للفرد فكلما كان طموح الفرد في الترقية لديه أقل مما هو متاح زاد الرضا الوظيفي فحصول الفرد على ترقية لم ينتظرها تعطيه شيئا بالشعور والارتياح والسعادة مما يولد لديه رضا واستقرار في عمله وهناك من يتوقع الحصول على ترقية إلا أنه لا يحصل عليها وهذا ما يحدث للفرد استياء وربما عدم رضاه الوظيفي لان الترقية من شأنها أن تؤثر أو لا تؤثر في استقرار العامل وبقائه. (عاشور، 1989، ص ص 151-152).

العوامل الاجتماعية: تتمثل في

القيادة: هي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والإتباع، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، كما يمكن أن نقول أنها عملية سلوكية وليست عملية جامدة تتكون من مجرد مركز ومكانة وقوة. (زهرا 2003 ، ص253).

وذهب "ستود جل" الى أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة وإعداد الهدف والحصول عليه أما "هولاندر" و"جوليان" يعتبران أن القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين لذلك فدرجة تأثير المشرف على أفراد يتوقف على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها. (أبو النيل، 2005، ص 682).

الاتصال الرسمي: ويقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهذا النوع من الاتصالات هو الوحيد الذي يجب الاعتراف به باعتباره الوحيد الذي يحدد أهداف المؤسسة نظرا لانه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون الى العاملين لانجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المؤسسة يمكن أن نأخذ ثلاثة اتجاهات. (العايب، 2007، ص90)

اتصالات من أعلى إلى أسفل هابطة: وهذه الاتصالات تصدر من القيادة الإدارية في مستوى معين الى مستويات الدنيا ويتضمن عادة قرارات وأوامر وتعليمات.

الاتصالات من أسفل الى أعلى صاعدة: وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتتضمن هذه الاتصالات الصاعدة عادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من رؤساءهم وقد يتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برامج أو قرارات.

الاتصالات غير الرسمية: وهي عبارة عن اتصالات تحدث أو تجري خارج المسارات التي تصل من صغار العاملين الى الرئيس الأعلى للمؤسسة والجدير بالذكر ان الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها وجود اختلافات بمسارات الاتصالات الرسمية بما

يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود لذلك يجب كبت الاتصالات غير الرسمية (الجوهرى، إبراهيم، 2001، ص ص 203-206).

العوامل النفسية:

الشعور بالرضا عن العمل:

من العسير توضيح معنى كلمة رضا الفرض عن العمل الذي يقوم به بالدقة الكافية والواقع أن رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه عنه عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قرارة نفسه وإن كان يصعب وصفه كما أن درجة الرضا عن العمل تختلف من فرد إلى آخر حسب الظروف التي يعمل فيها في المؤسسة أو حسب ظروف حياته وقد تتمثل في عدة عوامل منها الرضا العام عن الحياة وتحمل الضغوط أو في الأجر ونمط الإشراف وسعة العمل. (عاشور، 1989، ص ص 147-148)

درجة انتماء العاملين: فالمؤسسة كلما كان المناخ مفتوح ارتفعت درجة انتماء العاملين للمؤسسة لذلك على المؤسسة خلق بعض الحوافز ويجب عليها القيام بدراسات من وقت لآخر تقتضي معرفة أي الحوافز أكثر أهمية وفي ضوء هذه الدراسات ترسم السياسات الحافزة لمصلحة الإنتاج.

الروح المعنوية:

إن الاهتمام بالروح المعنوية أمراً لا بد القيام به في مجال العمل لأنها الطاقة التي يستمد منها العاملون القوة للعمل متحديين بذلك متآزرين لتحقيق الأهداف بالعزم والإصرار دون كلل أو ملل ذلك بالتقدير الصحيح للأفراد وتوفير فرص الترقية لأن انخفاضها قد يؤدي بهم إلى الاستياء وبالتالي نقص الإنتاج. (عبد الغاني، 2001، ص 303).

3- النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي

نظرية الحاجات المعدلة لادلفر

1/ نظرية الحاجات المعدلة لادلفر

قدم "ادلفر" هذه النظرية على اساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود او الترابط او التواصل والنمو، حيث قدم "ادلفر" تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث انواع من الحاجات:

- حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو
- حاجات الانتماء: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة الى التقدير
- حاجات النمو: وتعبر عن سعي الفرد الى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية "ماسلو" حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم، وفي ان الفرد يتحرك على السلم من اسفل الى الاعلى وان الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح اقل اهمية الا ان نظرية "ادلفر" تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، اذ يرى ادلفر ان الفرد يتحرك الى اعلى والى الاسفل سلم الحاجات اي انه في حالة اخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهود لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه "ادلفر" بأن هناك متغيرات عدة يمكن ان تؤثر على الاهمية النسبية لهذه الحاجات اولوية اشباعها من بيئة لأخرى. فالفرد الذي يفشل في الوصول الى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الاخرين، كذلك اذا لم تسمح

سياسات المنظمة وانظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو اشباع حاجات الوجود والارتباط. (عمار بوحوش، 2006، ص47)

2/ نظرية الانجاز لماكلياند :

تقف هذه النظرية على ان الافراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الاهداف فهناك فئة من الافراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها وهذا يشعرهم بكثير من السرور من اتقان ما يفعلون وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض . من هذه الفكرة انطلاق "ماكلياند" في كتابه الذي اشتهر به "مجتمع الانجاز" وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الانسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله.

هو يرى ان الانسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت انه جدير الاحترام والتقدير ، فالنتائج التي توصل اليها تمكن من القول ان دافع الانجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الافراد . من خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات اساسية من الحاجات: (سلطان ، 2003 ، ص144)

أ- الحاجة الى القوة : ان الافراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي هم يقبلون في المنظمة على الاعمال التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم.

ب- الحاجة الى الانتماء: الافراد الذين يتسمون بحاجات الانتماء القوية يسعون الى اقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على اقامة جماعات رسمية في المنظمة الامر الذي يدفعهم الى الاقبال على المهام الموكلة اليهم ما يزيد من انجازهم وفعاليتهم

ج- الحاجة الى الانجاز: الدافع الى الانجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عن ما يقدمه الآخرون.

والافراد يختلفون طبعاً في قوة هذا الدافع ،فالذين يمتلكون دافع انجاز قوي لديهم اتجاه ايجابي نحو حالات الفشل التي يمكن ان تصادفهم اكثر من غيرهم من الافراد ذوي دافع الانجاز الضعيف . فالأفراد الذين لديهم دافع انجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

▪ يقبلون على اداء المهام التي يشعرون عند ادائها بالقدر الكافي من الاستقلالية والمسؤولية

▪ يفضلون دوما الاهداف الصعبة لان لديهم دافع قوي على المثابرة والتصدي لحالات الفشل عكس الافراد الذين يتميزون بدافع انجاز ضعيف.

▪ تسيطر عليهم مشاعر الرضا عند تحقيقهم نتائج جيدة حتى ولم تكن متنوعة بعوائد مادية. اذن فأبحاث "ماكلياند" اكدت ان الافراد الذين يتميزون بالطموح .

والرغبة القوية وهدفهم الوصول الى مناصب المسؤولية يندفعون في علمهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا انهم ناجحين ومتميزين ويتمتعون دوما بقدر من الحماس لانهم لا يريدون ان يخيبوا امال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الافراد ذوي الانجاز الضعيف.

(سلطان، 2003، ص145)

3/ نظرية التوقع فكتور فروم :

ترى هذه النظرية التي اساسها فروم ان دافعية الفرد لأداء عمله معين هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة الاداء الذي يمارسه ،بحيث ان الفرد العامل قبل ان يقوم باي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات ثلاثة اساسية هي: الجهد، الاداء الجزائي.

لقد بين فروم ان هذه النظرية تقوم على مسلمة ان سلوك الاداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل ايضا في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على اساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ويمكن تبسيطها كمايلي :

احتمال تحقق العوائد × الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد.

والسؤال الذي يترتب على ذلك هو : على اي اساس يتم هذا الاختيار؟ اي كيف يقوم الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وان السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده

- ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما يلي :
- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها .
- شعوره بان الاداء هو الوسيلة لذلك.
- توقعه بان مجهوده ونشاطه يمكن ان يؤدي الى هذا الاداء .

تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصيته وليست قياس موضوعي فيما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص اخر عن نفس العناصر.

(سلطان، 2003، ص151)

اذن يبني فروم نظريته على مفاهيم ثلاثة هي : القية، التوقع ،والقوة ومن مميزات نظريته ان سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الاكثر اشباعا لحاجاته ورغباته

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته هذه اثرا ملموسا في تحسين الدوافع والاداء بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم خاصة وانه وضع نظم مكافئات للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على علم مسبق بالمكافئات التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل وولائه.

4/ نظرية العدالة والمساواة "ادامز: تركز هذه النظرية التي اسسها "ادمز" سنة 1965 على مسلمة اساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فلا يخفى على احد ان العاملين يعقدون مقارنات بينهم وبين اقرانهم وزملائهم ،فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له انما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد.

(سلطان، 2003، ص172)

وحسب نظرية ادامز فان الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر اذا كان هناك عدل وانصاف بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة والمقصود بالمدخلات:

المجهود الذي يبذله الانسان في العمل

- مستوى التعليم
- الاقدمية
- الاداء
- صعوبات العمل

اما المخرجات فهي النتائج والمكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل : الاجر العلاوات الامن الوظيفي، والشعور النفسي بالارتياح والاستقرار في العمل .
اذن هذه النظرية تؤكد على عدالة التوزيع في الموارد والفرص فهذا يدفع العمال ويحفزهم على محاولة الابقاء على الوضع القائم .

(عمار، 2006، ص59)

خلاصة الفصل

تطرقنا في فصلنا هذا الى ماهية الاستقرار المهني من خلال تعريف الاستقرار المهني ومحددات الاستقرار المهني وأهمية الاستقرار المهني ثم تطرقنا الى عوامل الاستقرار المهني حيث كانت لنا نظرة عن العوامل الاجتماعية والمادية والنفسية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع وعينة الدراسة
4. عينة الدراسة وخصائصها
5. الدراسة الاستطلاعية
6. أدوات جمع البيانات
7. الخصائص السيكومترية
8. أداة القياس في الدراسة
9. الأساليب الإحصائية

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري، سنعرض الجانب التطبيقي الذي هو الوسيلة الوحيدة التي تمكننا من التأكد من معلوماتنا النظرية، كما تسمح لنا باختبار الفرضيات الإجابة على الإشكالية المطروحة في بداية بحثنا، وهنا سنقوم بعرض دراستنا الاستطلاعية بداية بالمنهج المستخدم في الدراسة ومكان إجراء البحث والتعريف بمختلف الوسائل المعتمد عليها أثناء الدراسة وخطوات إجرائها.

1- المنهج المستخدم:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة من حيث طبيعة البيانات وتعداد العينة، فالمنهج الوصفي يعبر عن جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول ظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بينهما وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات.

2- حدود الدراسة:

1-2 الحدود المكانية:

تم إجراء هذا البحث في كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي

2-2 الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة الميدانية في السنة الجامعية (2021-2022) في الفترة الممتدة ما بين 2022-03-02 الى غاية 2022.03.17

2-3 الحدود البشرية:

بلغت عينة الدراسة (50) من عمال بقسم العلوم الانسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الاداريين الدائمين (خبرة أكثر من 5سنوات) بقسم العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية بمختلف المستويات الادارية البالغ عددهم 147 عامل من العاملين الاداريين بقسم العلوم الانسانية البالغة تم اختيار 60 مفردة من الموظفين بطريقة قصدية، لكنه تم الاعتماد على 50استبانة و الغاء البقية و ذلك لعدم استيفائها على شروط الاجابة او كانت تحتوي على اجابات عشوائية .

4- عينة الدراسة وخصائصها:

الجدول(01): يوضح خصائص العينة حسب مؤشر نوع الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
52%	26	ذكر
48%	24	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يتناول مؤشر الجنس نجد أن نسبة أفراد العينة من الإناث تقل عن نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة 48% ، وتمثل الثانية نسبة 52% من إجمالي أفراد العينة.

و هذا راجع إلى التنوع في الموظفين العاملين بقسم العلوم الانسانية بجامعة الاغواط وأن كان عدد أفراد العينة من الذكور اكبر من نسبة الإناث ، إلا أنها تبقى متقاربة فيما بينها.

الجدول(02) : يوضح توزيع مدة الخبرة لأفراد العينة:

النسبة المئوية؟%	التكرار	الأقدمية
12%	06	أقل من 5 سنوات
20%	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
68%	34	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن العينة المختارة اشتملت على مختلف فترات الأقدمية، حيث تفاوتت مدة الأقدمية بين الموظفين على ثلاث فئات رئيسية، حيث مثلت الفئة (اكثر من 10 سنوات) الفئة الأولى، بأعلى نسبة 68% من أفراد العينة، تليها نسبة متوسطة نوعا

ما مثلت 20% مثلتها الفئة (من 5 سنوات الى 10 سنوات)، ثم مثلت فئة (أقل من 05 سنوات) نسبة 12% من مجمل أفراد العينة.

وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين بقسم العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة بجامعة الاغواط، يمثلون فئة متوسطة من الاقدمية، وعليه فان اغلب الموظفين لديهم مدة متوسطة نوعا ما من العمل .

5- الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث واستكشاف ميدان الدراسة واختبار دقة وثبات المقياس المعتمد عليه كما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف عن الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة وصياغته بطريقة أكثر إحكاما بغية دراستها بصورة أعمق تمهيدا لبحثنا و عددها 48 فرد .

6- الخصائص السيكومترية

اولا - الخصائص السيكومترية لمقياس المسار المهني:

1- حساب الصدق لمقياس المسار المهني

الجدول رقم 03: الصدق التمييزي لمتغير المسار المهني

المتغير	المجموعة	العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	درجة الحرية	الدلالة
المسار المهني	الدنيا	16	33.33%	2.16	0.30	7.851	30	0.009
	العليا	16	33.33%	2.31	0.49			

من خلال الجدول أعلاه عند المقارنة الطرفين بين الفئات العليا والفئات الدنيا وجدنا المتوسط الحسابي 2.16 للفئة الدنيا و 2.31 للفئة العليا واختبار ت 7.851 عند درجة الحرية 30 ومستوى دلالة 0.009 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس قادر على قياس المتغيرات التي وضع من أجلها.

2- حساب الثبات لمقياس المسار المهني

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرومباخ لمقياس المسار المهني

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	المسار المهني	19	0.828

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " أكبر من (0,7) ، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس الظاهرة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

ثانيا- الخصائص السيكومترية لمقياس الاستقرار المهني:

بعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي ، تم اختبار الصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث ، وذلك للتأكد من مدى قدرة المقاييس على قياس ما يفترض قياسه ، وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل العوامل ، والذي يتميز بقدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، كما تم استخدام طريقة العناصر الأساسية (PCA) Analysis لإستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيمة Eigen Value لها عن الواحد الصحيح وعلى طريقة تدوير المحاور بطريقة Varimax وألا يقل معامل التحميل " التشعب " على العوامل عن 0.60 مع عدم تحميل أى متغير على أكثر من عامل بشكل معنوى.

1- حساب الصدق لمقياس الاستقرار المهني

الجدول رقم (05):الصدق التمييزي لمتغير الاستقرار المهني

المتغير	المجموعة	العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	درجة الحرية	الدلالة
الاستقرار المهني	الدنيا	16	30%	2.17	0.33	4.489	30	0.025
	العليا	16	30%	2.48	0.45			

من خلال الجدول أعلاه عند المقارنة الطرفين بين الفئات العليا والفئات الدنيا وجدنا المتوسط الحسابي 2.17 للفئة الدنيا و 2.48 للفئة العليا واختبار ت 4.489 عند درجة الحرية 30 ومستوى دلالة 0.025 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس قادر على قياس المتغيرات التي وضع من أجلها.

2- حساب الثبات لمقياس الاستقرار المهني

الجدول رقم 06: اختبار ألفا كرومباخ لمقياس الاستقرار المهني

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	الاستقرار المهني	15	0.781

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " أكبر من (0,7) ، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس الظاهرة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

7- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على هاته الاستمارة لاستخدامها في بعض الدراسات السابقة تحتوي الاستمارة على

19 عبارة تقيس تخطيط المسار الوظيفي وهذه العبارة موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية:

البعد الأول: يتناول المسار الوظيفي (09 عبارات)

البعد الثاني: الترقية في الرتبة والدرجة (05 عبارات)

البعد الثالث: التكوين (05 عبارات)

تكون الاجابة من خلال وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة و البدائل المقترحة هي
ثلاثة:

▪ غير موافق

▪ محايد

▪ موافق

اداة الدراسة مأخوذة من مذكرة بعنوان " تقسيم الاداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار الوظيفي
دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (المسيلة)

من اعداد الطالبة: على كنسي وفاء مذكرة ماستر 2019-2020

مقياس لاستقرار المهني : تم التركيز على الاستبيان كأداة للدراسة نظرا لطبيعة موضوع

البحث، تم الحصول على استبيان مقياس الاستقرار المهني بالاعتماد على دراسات سابقة

بحيث توزعت عبارات الاستبيان الى ثلاث مجالات وهي كالاتي:

المجال الأول: العوامل الشخصية

المجال الثاني: العوامل التنظيمية

المجال الثالث: العوامل المرتبطة بالعمل و تم تكييفه بما يناسب هذه الدراسة وفق مقياس

ليكارت الثلاثي كما هو موضح : درجة ضعيفة (1) و درجة متوسطة (2) و درجة كبية

(3) .

أداة الدراسة مأخوذة من مذكرة بعنوان (صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال

الاداريين المؤقتين بجامعة المسيلة) قسم علم النفس لصحابتها حمو مرية مذكرة ماستر

2019-2020

8- الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد تفرغ البيانات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام برنامج SPSS
نسخة 21

إستخدمت الباحثان في تحليل بيانات أداة الدراسة مجموعة من الأساليب الاحصائية

الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج SPSS إصدار 21 :

- تكرارات و النسب المئوية لوصف العينة .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط برسون لقياس درجة الالتباط .
- معامل الثبات الفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات لأدات الدراسة.
- الصدق التمييزي لحساب صدق أداة الدراسة .
- إختبارات (ت) لدلالة الفروق .

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
- 6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
- 7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
- 8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والاستقرار المهني" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون R وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالاستقرار المهني لدى عينة من

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
تخطيط المسار	2.25	0.39	50	0.294	0.038	0.05
الاستقرار المهني	2.25	0.38				

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن $r=0.294$ عند $Sig=0.038$ أي أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تخطيط المسار المهني والاستقرار المهني عند ألفا = 0.05 .

وبالتالي نستخلص من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق والمتضمن علاقة تخطيط المسار المهني بالاستقرار المهني حيث أن تخطيط المسار الوظيفي للموظف بمجرد التحاقه بالمؤسسة الجامعية فهناك عدة مراحل يمر بها العامل داخل المؤسسة الجامعية خلال حياته الوظيفية، حيث أنه في اول مرحلة تفضل توظيف أفضل الكفاءات الوطنية المتخصصة الموجودة داخليا أو خارجيا لسد احتياجاتها اللازمة لتفادي الوقوع في الدوران الوظيفي والغرض من ذلك تحقيق التلائم بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومواصفات العامل لنجاح ذلك لابد من اعتمادها على معايير موضوعية وعقلانية وخضوعهم لفترة التربص لمعرفة المهارات والقدرات التي تمكنه من اندماج في المؤسسة، ويرجع هذا كذلك الى ما تتميز به من الاحتفاظ وحماية وعناية واستقرار وثبات عمالها ذوات

الخبرة من خلال توفير جميع الظروف المؤدية الى بقاءهم وتوليهم مكانة مهنية واجتماعية التي يشتهر بها كل عامل بالمؤسسة الجامعية

لذلك فعلى المنظمات توفير العناصر المختلفة من مزايا مالية، وبيئة عمل صحية وبيئة اجتماعية جذابة، وغيرها من العناصر التي تسهم في تمكين الموظفين على أداء أعمالهم ويساعد على الولاء الوظيفي للاحتفاظ بهذه العمالة.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حامدي نور الدين، 2013) حيث توصلت الدراسة إلى أن تسيير المسار المهني يعد من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي منظمة خصوصا في الإدارة العمومية لارتباط الحياة المهنية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية التي يجسدها إجراء الترسيم في الرتبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم المسار المهني وتطويره كاعتراف بالأفراد على أنهم مورد تنظيمي حيوي وعدم الاقتصار على الترقية فقط وإنما على كل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الجنس".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم اللجوء إلى اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تبعا لمتغير الجنس.

القرار	قيمة sig	قيمة ت	درجة الحرية ddl	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير / المقياس
غير دالة عند 0.05	0.122	2.478	48	0.44	2.31	26	ذكور	التخطيط للمسار المهني
				0.33	2.19	24	إناث	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (2.478) عند مستوى الدلالة (0.122) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الجنس" ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الجنس.

هنا الأمر لا يمكن أن يكون إلا ما موقع الموظف في الجامعة والمكانة الاجتماعية التي يحتلها داخل القسم مهما يكن اختلاف في الجنس فكل طموحه في الحياة المهنية المستقبلية التي يطمح إليها حيث يتقاسم المسؤولية كل من المؤسسة الجامعية والموظف في مستويات التخطيط للمسار المهني.

حيث اتفقت دراستنا مع دراسة جميلة دغيش 2018 (المصر الوظيفي و ع لاقته مع فاعلية الذات و مستوى الطموح) من خلال الاهتمام بالمسار الوظيفي حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين المسار الوظيفي و مستوى الطموح لدى إطارات المؤسسة و ليس الجنس .

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الأقدمية".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم اللجوء إلى اختبار "التباين Anova" لدلالة الفروق

بين المتوسطات وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تبعاً لمتغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	السن
0,44	2,44	6	أقل من 5 سنوات
0,31	2,34	10	من 5 إلى 10 سنوات
0,40	2,19	34	أكثر من 10 سنوات
0,39	2,25	50	المجموع

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستوى الدلالة
المسار المهني	بين المجموعات	2	0,208	1,370	0,264	0,05
	داخل المجموعات	47	0,152			
	المجموع	49				

من خلال ما سبق نلاحظ أن قيمة ف تساوي 1.370 بمستوى الدلالة 0.264 وهي غير دالة إحصائياً عند $\alpha=0.05$ ، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الأقدمية " ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الأقدمية

➤ من خلال النتائج المحصل عليها فان الأقدمية في المنصب وأداء المهام تكسب الموظف خبرة في مجال عمله حيث أنه يمكن له أن يعمل على توظيف خبرته في تخطيط مسار مهني خاص به بناء على طموحاته المهنية وموازنة مع الأهداف المرجوة من المؤسسة الجامعية، فالأقدمية تلعب دوراً في التخطيط من حيث اكتساب الموظف خبايا عمله وخبايا بيئته الأمر الذي يعود بالإيجاب على الفرد والمنظمة. فمن خلال مراحل التخطيط للمسار المهني التي تبدأ من التحاق الموظف بمنصبه وصولاً إلى التخلي عن المنصب، فرسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذاً يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك و حيث انققت نتائج دراستنا مع دراسة جميلة دغيش 2018 حيث أن المسار الوظيفي له تأثير واضح في المؤسسة و إتاحة الفرصة للجميع

بصورة عادلة له تأثير واضح على العاملين بمختلف مستوياتهم و مختلف أقدمتهم.

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم اللجوء إلى اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الاستقرار المهني تبعاً لمتغير الجنس.

القرار	قيمة sig	قيمة ت	درجة الحرية ddl	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير / المقياس
غير دالة عند 0.05	0.919	0.013	48	0,35	2,41	26	ذكور	الاستقرار المهني
				0,34	2,08	24	إناث	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (0.013) عند مستوى الدلالة (0.919) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس " ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس

من خلال النتائج المحصل عليها فان عملية الاستقرار المهني في المؤسسات وهذا من خلال ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الى أي تنظيم آخر وذلك إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضادة لتحقيق التكامل والاستقرار يتطلب توفير بيئة عمل بها مجموعة من المحفزات التي تعمل على دعم

الموظف وتوفير جو مناسب للعمل ما يتيح له فرصة الانتماء الى المؤسسة الجامعية والاستقرار بها وبالتالي فالمؤسسة تحرص على توفير الجو المناسب لعمالها وموظفيها من اداريين وجامعيين حتى تضمن بقائهم وهذا الامر الذي توصلنا اليه أنه لا يؤثر على الفروق بين الجنسين فلكل له منصب يشغله وطموح يحاول الوصول اليه، و تختلف نتائج دراستنا مع دراسة **معاذ نجيب غريب**: "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي" لسنة 2014

حيث كانت من نتائج الدراسة تقارب عدد الاناث لعدد الذكور في العينة هذا دليل على انتشار ثقافة التوظيف في صفوف الاناث المجتمع السوري باعتباره مجتمعا منفتحا لا يميز بين المرأة والرجل و أنما لتعزيز ولأهم لجهة العمل .

5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الأقدمية".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم اللجوء إلى اختبار "التباين Anova" لدلالة الفروق

بين المتوسطات وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الاستقرار المهني تبعا لمتغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	السن
0,26	2,51	6	أقل من 5 سنوات
0,47	2,05	10	من 5 إلى 10 سنوات
0,34	2,27	34	أكثر من 10 سنوات
0,38	2,25	50	المجموع

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار المهني	بين المجموعات	2	0,405	3,006	0,059	0,05
	داخل المجموعات	47	0,135			
	المجموع	49				

من خلال ما سبق نلاحظ أن قيمة ف تساوي 3.006 بمستوى الدلالة 0.059 وهي غير دالة إحصائياً عند $\alpha=0.05$ ، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الأقدمية " ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الأقدمية .

من خلال النتائج المحصل عليها فإن عملية الاستقرار المهني في المؤسسات تبني على بقاء العامل في عمله في التنظيم دون التفكير في تغيير عملهم لمؤسسة أخرى ما دام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية يجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراض عنه من خلال الشعور بالأمن والحماية في العمل على مستوى المنصب وبيئة العمل حيث أن الأقدمية هنا لم تلعب دورها في الاستقرار المهني داخل المؤسسة الجامعية حيث أن نفس ذلك في عدم توفر بعض الأمور التي تدعم الموظف وتضعه في حالة من الأمان في منصبه ، و قد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة فائزة بوراس ، 2008 بعنوان تخطيط المسار الوظيفي حيث توصلت إلى نتيجة صعبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة تقيس الكفاءة بالنسبة لكل العمال على قياس و أداء الافراد ، نقص الترقية في الوحدة ، نقص التعيينات الجديدة لعدم وجود أماكن شاغرة و هذا يؤدي إلى ثبات ال عمال في مناصبهم طوال حياتهم لعدم وجود البديل .

6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون R وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالعوامل الشخصية لدى عينة الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
تخطيط المسار	2.25	0.39	50	0.360	0.010	0.05
العوامل الشخصية	2.35	0.46				

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن $r=0.360$ عند $Sig=0.010$ أي أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية عند $\alpha=0.05$.

وبالتالي نستخلص من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق ان اهتمام المؤسسة الجامعية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين من الأمور المهمة للموارد البشرية داخل أي مؤسسو مهما كان نشاطها لذا كان الاهتمام بعوامل تنمية المسار الوظيفي من خلال التدريب والتكوين وغيرها من الأمور التي تعمل عليها المؤسسة، حيث أن الفرد العامل في المؤسسة الذي لديه من المؤهلات والخبرات والكفاءات ما يجعله يخطط لمساره الوظيفي موازاة مع اهداف المؤسسة الجامعية، فالعوامل الشخصية المتمثلة في المهارات والقدرات التي يحوز عليها الفرد.

و قد اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة باروش و بدهوار بالهند و بريطانية بعنوان دراسة مقارنة لممارسات المسارات الوظيفية و المهنية الخاصة بموظفي الادارة في بريطانية و الهند و التي كانت نتائجها :

- تعليم الرسمي جزء من عملية تطوير الموظفين .
- التقييم الجيد هو أحد أدوات تخطيط المسار الوظيفي .
- الوجيه الرسمي و مسالك المسار المشتركة .

7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

نصت الفرضية السابعة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون R وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالعوامل التنظيمية لدى عينة الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
تخطيط المسار	2.25	0.39	50	0.048	0.742	0.05
العوامل التنظيمية	2.28	0.41				

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن $r=0.048$ عند $Sig=0.742$ أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية عند $\alpha=0.05$. ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية.

وهنا الأمر يرجع عدم صواب وموضوعية المؤسسة لتوظيف العاملين في أول مرحلة التحاق بها حيث انهم وظفوا بدون تحقيق أهم شرط من الشروط الانتقاء والاختيار هو تطابق

المؤهل مع مختلف مؤهلات المعرفية والشخصية، أو أنهم قبلوا بالعمل على رغم من معرفتهم بذلك حيث كان الهم الوحيد الحصول على منصب دائم ويمكن ارجاع ذلك الى قلة المناصب الشاغرة المطلوب لمؤهلاتهم وهذا ما يؤدي الى ظهور مشكلة البطالة، وعلى رغم من توظيفهم إلا أنهم يتعرضون الى عراقيل وصعوبات خاصة في انجاز المهام المتعلقة بالوظيفة فيها التي تم تعيينهم وعدم اكتساب مهارة في الأداء وهو ما سبب لهم ضغوطات والشعور بالروتين والملل والاضطراب والتوتر والقلق، وهو ما يدفعهم بالمغادرة المؤسسة، حيث اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة منصور رفيقة 2014. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل في المؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية وأن أداء العمال خالي من الفعالية في التميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

نصت الفرضية الثامنة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون R وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) : يوضح علاقة تخطيط المسار المهني بالعوامل المرتبطة بطبيعة العمل لدى عينة الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
تخطيط المسار	2.25	0.39	50	0.272	0.056	0.05
العوامل المرتبطة بطبيعة العمل	2.14	0.54				

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن $r=0.272$ عند $Sig=0.056$ أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل عند $\alpha = 0.05$. ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل

ومنه نستنتج أن عملية تخطيط المسار الوظيفي داخل الحرم الجامعي حيث أن طبيعة العمل تتحكم فيها الكثير من العوامل ابتداءً من موقع الموظف وظيفياً في الهيكل التنظيمي ومستوى سلطته وتلقيه الأوامر وطريقة إصداره لها. وكذلك الأسلوب القيادي المعتمد في الإدارة والعملية الاتصالية بين رئيس القسم والعاملين من إداريين وأساتذة وكذلك المؤثرات التي لها صلة مباشرة بالعامل (وهي المساحات المكتبية من طاولات العمل الموكيت، الإضاءة، التهوية، ودورات المياه والنظافة العامة وعدد الموظفين في كل مكتب) كما تلعب الحوافز دور كبير في الارتباط التنظيمي والولاء المؤسسي للمنظمة التي يعمل بها الموظف. كل هذه العوامل لها تأثير على طبيعة العمل داخل الحرم الجامعي فلقد ذكرنا العوامل الشخصية المتمثلة في شخص الموظف ولكن وجود العراقيل التي تعيق تنمية مساره المهني تجعل من استقراره المهني مشكل يعاني منه الكثير من الموظفين.

حيث اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة محمد بشيرحسن مهدي ، 2014 بعنوان معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين والاداريين في مؤسسات التعليم العالي التي توصلت إلى أن كل من المجالات (الأنظمة و القوانين ، الحوافز ، وضوح مفهوم المسار الوظيفي ، الرضى الوظيفي ، تقييم الأداء ، برامج لتدريب و التطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي .

الاستنتاج العام:

لقد تبين جليا أن التخطيط للمسار الوظيفي له علاقة على تحسين و إستقرار أفراد عمال إدارة كلية العلوم الانسانية بالأغواط بحيث تشجع العامل على إظهار أقصى ما لديه من مهارات و قدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيطة و التي تحكم إتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة أما على مستوى الجامعة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياته الوظيفية بما يكفل الانتفاع للكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة الجامعية و قد توصلنا إلى النتائج التالية :

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والاستقرار المهني"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الجنس"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى لمتغير الاقدمية "
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني تعزى لمتغير الاقدمية "
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تخطيط المسار المهني والعوامل الشخصية
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تخطيط المسار المهني والعوامل التنظيمية
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تخطيط المسار المهني والعوامل المرتبطة بطبيعة العمل.

الإقتراحات:

- نقترح دراسة مكملة لهذه الدراسة كربط موضوع تخطيط المسار المهني و علاقته بالاستقرار الوظيفي حسب متغيرات أخرى مثل: المؤهل العلمي، الخبرة، الخدمات الاجتماعية.
- العمل على الاهتمام من طرف الجامعة بمسيرة الأكفاء و الخبراء من الموظفين.

التوصيات:

- العمل على نشر الوعي الثقافي لدى الموظف حول أهمية الاهتمام بتخطيط مساره المهني.
- وضع نظام ترقية واضح مع توفير فرص عادلة لكل الموظفين.
- وضع نظام عادل في تقييم أداء العمال لتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- مشاركة العمال من خلال إتاحة الفرصة لهم من أجل ممارسة عمليات الاشراف، التدريب، التقييم، التأهيل.
- إقامة اجتماعات بين العمال لطرح اهتماماتهم وانشغالاتهم في ما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.
- المطالبة بالعمل على إتباع الأساليب والإجراءات الناجعة لتحسين مسار الوظيفي.
- العمل على تقديم الحوافز بمختلف أنواعها من طرف الادارات للوصول الى الاستقرار المهني للموظفين.

خاتمة

إن تخطيط المسار الوظيفي للموظف بمجرد التحاقه بالمؤسسة الجامعية فهناك عدة مراحل يمر بها العامل داخل المؤسسة الجامعية خلال حياته الوظيفية لذلك فعلى المنظمات توفير العناصر المختلفة من مزايا مالية، وبيئة عمل صحية وبيئة اجتماعية جذابة، وغيرها من العناصر التي تسهم في تمكين الموظفين على أداء أعمالهم ويساعد على الولاء الوظيفي للاحتفاظ بهذه العمالة.

الاقدمية في المنصب وأداء المهام تكسب الموظف خبرة في مجال عمله حيث أنه يمكن له أن يعمل على توظيف خبرته في تخطيط مسار مهني خاص به بناء على طموحاته المهنية وموازة مع الأهداف المرجوة من المؤسسة الجامعية.

عملية الاستقرار المهني في المؤسسات وهذا من خلال ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الى أي تنظيم آخر وذلك إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار يتطلب توفير بيئة عمل بها مجموعة من المحفزات التي تعمل على دعم الموظف وتوفير جو مناسب للعمل ما يتيح له فرصة الانتماء الى المؤسسة الجامعية والاستقرار بها وبالتالي فالمؤسسة الجامعية تحرص على توفير الجو المناسب لعمالها وموظفيها من إداريين وجامعيين حتى تضمن بقائهم

حيث أن اهتمام المؤسسة الجامعية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين من الأمور المهمة للموارد البشرية داخل أي مؤسسو مهما كان نشاطها لذا كان الاهتمام بعوامل تنمية المسار الوظيفي من خلال التدريب والتكوين وغيرها من الأمور التي تعمل عليها المؤسسة، حيث أن الفرد العامل في المؤسسة الذي لديه من المؤهلات والخبرات والكفاءات ما يجعله يخطط لمساره الوظيفي موازاة مع أهداف المؤسسة الجامعية.

طبيعة العمل تتحكم فيها الكثير من العوامل ابتداء من موقع الموظف وظيفياً في الهيكل التنظيمي ومستوى سلطته وتلقيه الأوامر وطريقة إصداره لها. وكذلك الأسلوب القيادي المعتمد في الإدارة والعملية الاتصالية بين رئيس القسم والعاملين من إداريين وأساتذة وكذلك

المؤثرات التي لها صلة مباشرة بالعامل (وهي المساحات المكتبية من طاولات العمل الموكيت، الإضاءة، التهوية، ودورات المياه والنظافة العامة وعدد الموظفين في كل مكتب) كما تلعب الحوافز دور كبير في الارتباط التنظيمي والولاء المؤسسي للمنظمة التي يعمل بها الموظف. كل هذه العوامل لها تأثير على طبيعة العمل داخل الحرم الجامعي فلقد ذكرنا العوامل الشخصية المتمثلة في شخص الموظف ولكن وجود العراقيل التي تعيق تنمية مساره المهني تجعل من استقراره المهني مشكل يعاني منه الكثير من الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

1. أبو النيل، محمود السيّد، (2005) علم النفس الصناعي عربيا وعالميا. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. أبو بكر مصطفى محمد (2007)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. باهي، محمد منير و عبد الحفيظ اخلاص محمد (2000)، طرق البحث العلمي و التحليل الاحصائي ط1- القاهرة، مركز الكتاب.
4. بربر كامل (2008)، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت.
5. بن منصور، رفيقة (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير في علم اجتماع. تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
6. بن نوار، صالح (2001). فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم اجتماع والاتصال للبحث والترجمة.
7. بوراس فايزة (2008)، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
8. جبلي فاتح (2006)، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسنطينة.
9. الجوهري محمد محمود (2009)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
10. جيرينبرغ جيرالد، بارون روبيرت 2004 ادارة الموارد البشرية (رفاعي محمد بيسوني اسماعيل علي مترجم) السعودية- دار المريخ لنشر و التوزيع.
11. حاروش نور الدين (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.
12. الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان، الأردن، (2014).

13. الحريري، محمد سرور، (2012) طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. الحسن أيمن، أثر التعليم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية -المجلد 29، العدد الثاني.
15. حسن عمر (2003)، مبادئ التخطيط التأشيري، دار الفكر العربي، القاهرة.
16. حسن محمد إحسان(2010)، النظريات الاجتماعية المعاصرة، دراسة تحليلية، دار وائل للنشر، عمان ، ط2.
17. حسن مهدي محمد بشير (1432هـ) (2011م)، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين، دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الاعمال جامعة الأزهر - فلسطين، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية فلسطين- غزة.
18. الحسني السيد (1977)، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ،دار المعارف ،القاهرة، ط 2،.
19. الحسني السيد (1994)، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية،.
20. حسونة فيصل (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1،.
21. حميدي نورالدين (2013)، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الامر 03-06 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية مج1.
22. الخالدي بدر إبراهيم(2015)، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1 (2011).
23. خريش عبد القادر(2011)، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد 27،العدد الاول+ الثاني ،.
24. خواجه عبد العزيز، أساسيات في علم الاجتماع، دار نزهة الألباب، غرداية الجزائر، ب ت.
25. دراسة باروش وبدهور بالهند و بريطانيا عن كعواش.

26. دراسة دافوين و رافاسي نقلا عن كعواش (2015).
27. دراسة للباحث معاذ نجيب غريب (2014)، ادارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد تخصص ادارة أعمال -جامعة دمشق.
28. دغيش جميلة (2018)، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الدات و مستوى الطموح، دراسة ميدانية بمهارات الكهرباء لمدينة بسكرة.
29. دودين أحمد يوسف،(2012)، إدارة التغير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري عمان الاردن.
30. ديري زاهد محمد(2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان ، ط1 ، .
31. ديري، زاهد محمد.(2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
32. رسمي، محمد حسن(2004) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
33. رشوان حسين عبد الحميد أحمد (2004)، علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،.
34. زرالدة رباب 2014 القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
35. زهران حامد عبد السلام(2003)، دراسات في الصحة النفسية والارشاد النفسي، الطبعة 1 القاهرة - عالم المكتب.
36. السلمي علي إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع بالقاهرة.
37. الصحاف، حبيب (2003) معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين -انجليزي -عربي ط1 -بيروت: مكتبة لبنان للنشرين.
38. صفر عاشور أحمد (1979)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية دار النهضة العربية بيروت - لبنان.
39. طلعت منال محمود (2003)، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر.
40. العايب سليم(2007)، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة

- جزائر ، عبد الغني عماد(2007)، منهجية البحث في علم الاجتماع " الإشكاليات والتقنيات و المقاربات"، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، ط1.
41. عبد الواسع عبد الوهاب أحمد (1973)، علم إدارة الأفراد، الرياض- السعودية (1973) للنشر و التوزيع.
42. عقيدى عمر وصفي(2009)، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار الوائل للنشر و التوزيع ط2 عمان.
43. قشي الهام ، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص العمل والتنظيم جامعة قسنطينة،(2008-2009)
44. القيروني محمد قاسم (2006)، مبادئ الغدارة النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر -الأردن.
45. الكفافي محمد جمال (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية ، الدار الثقافية للنشر، القاهرة ط1،.
46. ماهر أحمد (2002)، السلوك التنظيمي:مدخل إلى بناء المهارات. ط8 . مصر:الدار الجامعية.
47. ماهر أحمد(2006)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،.
48. ماهر أحمد(2011)، تخطيط القوى العاملة : دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،.
49. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجمعية، تانيس سابقا.
50. مجدي عزم، إبراهيم(2006).موسوعة المعارف التربوية.ط1 القاهرة:عالم الكتب للنشر و التوزيع والطباعة.
51. محمد، علي محمد، 1972 - مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2 -مصر، الهيئة المصرية للكتاب.
52. مرسي جمال الدين محمد(2003)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة،.

53. مرسي جمال الدين محمد(2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
54. مسعودي كتوم ود. صبتي عبيدة(2010) إشراف أ.د. برقوق عبدالرحمان كتاب مدخل الى العلاقات العامة، الكتاب الثاني: منشورات مخبر التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر.
55. ميلاط صبرينة (2006-2007)، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،.
56. وادي رشيد عبد اللطيف، ماضي كامل ، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية ، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية ، جامعة غزة، فلسطين ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني.
57. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الادارة الحديثة.

قائمة الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد...

في اطار التحضير لشهادة الماستر في علم النفس علم وتنظيم ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من اجل القيام بدراسة علمية

من إعداد الطالبتين: * قايدى نصيرة

* محبوبى الزهرة

تحت إشراف الدكتور: الصافي محمد

لذا نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم والإجابة على الأسئلة التالية:

ونحيطكم علما بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي ، كما نتمنى ان يتم قراءة المحتوى هذا الاستبيان بعناية لان ذلك سيكون في صالح إثراء العلم.

نقدم لكم شكرنا الكبير لمساهمتمكم في خدمة البحث العلمي

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: ذكر أنثى

2. توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل .

*. اقل من من 05 الى اكثر من

• المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمسار الوظيفي المهني

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي			
02	تمتلك القدرة على تخطيط مستقبلك الوظيفي لعلك بطرق و اساليب تخطيط المسار الوظيفي			
03	تشارك مع ادارتك في تخطيط مسارك الوظيفي			
04	لديك الحرية في تخطيط مسارك الوظيفي			
05	منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك			
06	توجد صلة بين مستواك العلمي ووظيفتك الحالية			
07	تعتقد ان تطور المسار الوظيفي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية			
08	تشغل منصبك وانت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك			
09	يساهم الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحسين صور المؤسسة لدى العاملين			
10	توفر ادارتك فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم في مراكز الوظيفة			
11	الترقية تمنح على الجدية و المثابرة في العمل			
12	اليات الترقية في النظام العمومي مساعدة على فعالية الاداء			
13	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي و خبراتي و درجتي الوظيفة			
14	ترقيتي في درجات الوظيفة كان اساسها الفعالية في الاداء			
15	يتاح للوظيفة المشاركة في رسم البرنامج التكوينية			
16	التحاقك بالدورات التكوينية يساهم في رفع مستوى ادائك			
17	تبدل المؤسسة جهودا كافية في تطوير موظفيها			
18	استفدت من برامج تكوينية عديدة في المؤسسة وهي كافية لتحسين ادائي			
19	يساهم التكوين في تذليل الصعوبات التي تتلقاها في العمل			

مخرجات نتائج المعالجة الإحصائية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	26	52,0	52,0	52,0
Valide أنثى	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات أقل من 5	6	12,0	12,0	12,0
سنوات 5 إلى 10	10	20,0	20,0	32,0
Valide سنوات أكثر من 10	34	68,0	68,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	15

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المهني_المسار	2,2579	,39303	50
المهني_الاستقرار	2,2573	,38191	50

Corrélations

	المهني_المسار	المهني_الاستقرار
المهني_المسار		
Corrélacion de Pearson	1	,294*
Sig. (bilatérale)		,038
N	50	50
المهني_الاستقرار		
Corrélacion de Pearson	,294*	1
Sig. (bilatérale)	,038	
N	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المهني_المسار	2,2579	,39303	50
الشخصية_العوامل	2,3520	,46521	50

Corrélations

	المهني_المسار	الشخصية_العوامل
المهني_المسار	1	,360*
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,010
N	50	50
الشخصية_العوامل	,360*	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,010	
N	50	50

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المهني_المسار	2,2579	,39303	50
التنظيمية_العوامل	2,2800	,41206	50

Corrélations

	المهني_المسار	التنظيمية_العوامل
المهني_المسار	1	,048
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,742
N	50	50
التنظيمية_العوامل	,048	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,742	
N	50	50

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المهني_المسار	2,2579	,39303	50
العمل_طبيعة	2,1400	,54995	50

Corrélations

	المهني_المسار	العمل_طبيعة
المهني_المسار		
Corrélacion de Pearson	1	,272
Sig. (bilatérale)		,056
N	50	50
العمل_طبيعة		
Corrélacion de Pearson	,272	1
Sig. (bilatérale)	,056	
N	50	50

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المهني_المسار	ذكر	26	2,3158	,44110	,08651
	أنثى	24	2,1952	,33123	,06761

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	2,478	,122	1,086	48	,283	,12061	,11105	-,10267	,34390
Hypothèse de variances inégales			1,099	46,153	,278	,12061	,10979	-,10037	,34160

Descriptives

المهني_المسار

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 أقل من	6	2,4474	,44628	,18219	1,9790	2,9157	1,95	3,00
سنوات 10 إلى 5 من	10	2,3474	,31008	,09806	2,1255	2,5692	1,95	2,84
سنوات 10 أكثر من	34	2,1981	,40042	,06867	2,0584	2,3379	1,53	3,00
Total	50	2,2579	,39303	,05558	2,1462	2,3696	1,53	3,00

ANOVA à 1 facteur

المهني_المسار

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,417	2	,208	1,370	,264
Intra-groupes	7,152	47	,152		
Total	7,569	49			

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المهني_الاستقرار	ذكر	26	2,4128	,35278	,06919
	أنثى	24	2,0889	,34427	,07027

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
المهني_الاستقرار	,013	,909	3,282	48	,002	,32393	,09871	,12546	,52241	
			3,285	47,843	,002	,32393	,09861	,12564	,52223	

Descriptives

المهني_الاستقرار

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 أقل من	6	2,5111	,26555	,10841	2,2324	2,7898	2,13	2,73
سنوات 10 إلى 5 من	10	2,0533	,47119	,14900	1,7163	2,3904	1,53	2,87
سنوات 10 أكثر من	34	2,2725	,34752	,05960	2,1513	2,3938	1,40	2,93
Total	50	2,2573	,38191	,05401	2,1488	2,3659	1,40	2,93

ANOVA à 1 facteur

المهني_الاستقرار

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,810	2	,405	3,006	,059
Intra-groupes	6,336	47	,135		
Total	7,147	49			