

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس
ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
شعبة : تسيير
تخصص ادارة المورد بشرية
بعنوان:

واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسة
ALFA PIPE - غرداية -

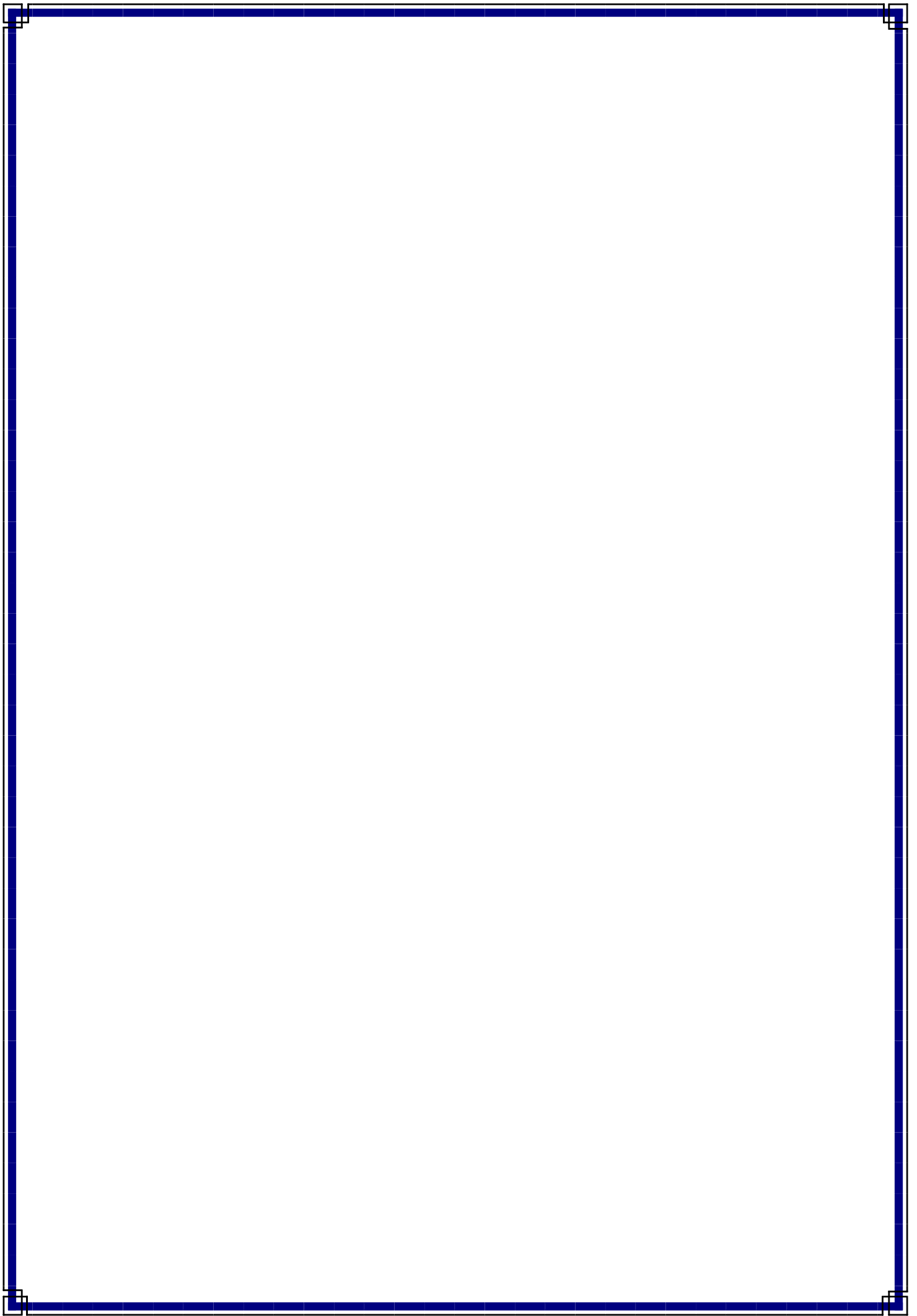
من إعداد الطالبات: بن احمد أم الخير / نعامة نسيمه / مرابط مريم

نوقشت و أجيّزت بتاريخ: 2025/ /

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
شنيبي عادل	أستاذ محاضر	رئيسا
بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر	مشرفا و مقرا
بباز عبد العزيز	أستاذ محاضر	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس
ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
شعبة : تسيير
تخصص ادارة المورد بشرية
بعنوان:

واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية -مؤسسة
ALFA PIPE-غرداية -

من إعداد الطالبات: نعامة نسيمه / بن احمد ام الخير / مرابط مريم

نوقشت و أجازت بتاريخ: / 2025/

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الصفة	
	أستاذ محاضر	
	أستاذ محاضر	
	أستاذ محاضر	

الموسم الجامعي: 2025/2024

إهداء

أهدي هذا العمل لي و إلى والدي والدي أدامهما الله لي

فخرا و إلى من يساندني في هذه الحياة من إخوتي

وصديقاتي مؤنسات الدرب حفظهم

الله تعالى .

إلى أهلي وأقاربي إلى الأصدقاء والزلاء بالدراسة و إلى

الأساتذة الكرام بداية من الأستاذ المشرف إلى كل من درسني

و إلى المجدين من

طلاب العلم

نعامة، بن أحمد، مرابط

شكر و تقدير

الحمد والشكر لله على توفيقه لنا

ففي إتمام هذا العمل. كل الشكر والاحترام للأستاذة بوقرة نور الهدي على تفضله
بقبول الإشراف على هذا العمل وإنجازه بشكله النهائي. كما نتقدم بالشكر والتقدير

الى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل ، كما نقدم كل الشكر والاحترام لجميع

أعضاء اللجنة المناقشة. وكل موظفي مؤسسة ALFA PIPE لتعاونهم معنا شكرا لكل

من ساندنا للوصول

الى ما نحن عليه اليوم.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمنا أداة الإستبيان و المقابلة ، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 47 موظف ، أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS . وأظهرت نتائج الدراسة :

- أنه هناك مستوى مرتفع لعملية تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ALFA PIPE.
 - أنه هناك مستوى مرتفع لأنشطة تدريب وتطوير مهارات الموظفين في مؤسسة ALFA PIPE
 - أنه هناك مستوى مرتفع لتطبيق معايير الترقية بوضوح وعادلة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
 - أنه هناك مستوى مرتفع لتطبيق معايير وأساليب تقييم الأداء واضحة ومحفزة على الإنتاجية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الافراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، عدد الوظائف، وطبيعة العمل
- الكلمات المفتاحية: مسار وظيفي، تخطيط مسار وظيفي، تدريب، ترقية، أداء.

Abstract:

This study aims to explore the reality of career path management for employees in economic institutions. The study employed a descriptive approach to address the research problem by presenting key concepts related to career path management. A questionnaire was distributed to a sample of 47 employees at ALFA PIPE company. The SPSS program was used to test and analyze the study's hypotheses. The findings revealed the following:

- There is a high level of career path planning among employees at ALFA PIPE.
- There is a high level of training and skill development activities for employees at ALFA PIPE.
- There is a high level of clear and fair application of promotion criteria among employees at the institution under study.
- There is a high level of application of clear and productivity-enhancing performance evaluation standards and methods among employees at the institution under study.
- There are no statistically significant differences in the respondents' answers attributed to personal and job-related variables such as gender, age, educational level, seniority, number of previous jobs, and nature of work.

Keywords: Career Path, Career Path Planning, Training, Promotion, Performance.

الفهرس

I	إهداء
II	شكر و تقدير
III	الملخص:
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
أ	مقدمة:
2	الفصل الاول: الإطار النظري لتسيير المسار الوظيفي
3	المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي
3	المطلب الاول: مفهوم المسار الوظيفي وأهميته وأهدافه
3	الفرع الاول: تعريف المسار الوظيفي
3	الفرع الثاني: أهمية المسار الوظيفي.
5	الفرع الثالث: أهداف تسيير المسار الوظيفي.
6	المطلب الثاني: مراحل وانواع المسار الوظيفي
6	الفرع الاول: مراحل المسار الوظيفي
9	الفرع الثاني: انواع المسارات الوظيفية
11	المطلب الثالث: آليات تسيير المسارات الوظيفية.
11	الفرع الاول: النقل
12	الفرع الثاني: الترقية
13	الفرع الثالث: التدريب:
14	الفرع الرابع: التقاعد
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية .
21	المطلب الثاني: الدارسات الاجنبية
27	خلاصة:
29	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

30	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة. -----
30	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE* --
30	الفرع الثاني: النشأة التاريخية للمؤسسة -----
34	الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة -----
Erreur ! Signet non défini.	الفرع الرابع دراسة الهيكل التنظيمي -----
37	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس -----
38	الفرع الأول: منهج وأداة الدراسة -----
39	الفرع الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة -----
40	الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة -----
42	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. -----
43	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة -----
47	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة: -----
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات -----
62	خلاصة الفصل -----
65	خاتمة: -----
67	قائمة المراجع: -----
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	قائمة الملاحق: -----

قائمة الجداول

الجدول رقم (01): حجم العينة المدروسة	39
الجدول رقم (02): بيان تفصيلي للعبارات المكونات لاستبيان	40
الجدول رقم (03): معامل الفا كرومباغ	41
جدول رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	42
الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	43
الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	43
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.	45
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني	45
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني	46
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني.	47
الجدول رقم (12): سلم ليكارث الخماسي	48
الجدول رقم (13): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	48
جدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو تخطيط المسار المهني	49
جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو خطط والتدريب والتطور	50
جدول رقم (16): اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور الترقية والتقدم للموظفين	52
جدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث	53
الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	55
الجدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	56
الجدول رقم (20) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	57
الجدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	57
الجدول (22) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين	59

قائمة الاشكال

8	الشكل رقم 01: يمثل مراحل المسار الوظيفي
11	الشكل رقم 02: يمثل انواع المسارات الوظيفية
33	الشكل رقم (03): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس
36	الشكل رقم 04 الخريطة التنظيمية

مقدمة عامة

أ- مقدمة:

يشهد العالم تحولات متسارعة على الصعد الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، نتيجة للثورة التي أطلقها الشركات الكبرى والمؤسسات الاقتصادية، والتي كان من أبرز دوافعها التغير السريع في بيئة الأعمال. وتعد هذه البيئة مرتكزة بالدرجة الأولى على العنصر البشري، الذي يمثل المحرك الأساسي لنجاح تلك المؤسسات والموارد الحقيقي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية.

وأصبح إلزاما اعطاء هذا المورد العناية والرعاية والأهمية كونه ركيزة من ركائز النجاح وهذا ما أدى إلى المحافظة على كفاءات المورد البشري وصيانتته السعي للحصول على مستوى عال من الرضا الوظيفي. إن تسيير المسار الوظيفي لا يتوقف عند مجرد الترقية أو التدرج في المناصب، بل يشمل أيضًا التكوين المستمر، والتخطيط للوظائف، والتوجيه المهني، وتوفير بيئة داعمة للنمو والتطور. وبالتالي فإن فعالية هذا التسيير تعكس مدى نضج السياسات الإدارية داخل المؤسسة.

في ظل التحولات التي تعرفها بيئة الأعمال الحديثة، تبرز أهمية تسيير المسار الوظيفي كأداة استراتيجية لضمان استقرار الموارد البشرية وتحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسات. من خلال التعمق في المفاهيم النظرية المرتبطة بهذا المجال، كالرضا الوظيفي، والتكوين المستمر، والتخطيط المهني، يمكن فهم الأبعاد الحقيقية التي تؤثر في فعالية المسار المهني للفرد. وتتجلى هذه الأهمية بشكل أوضح عند تطبيق هذه المفاهيم على الواقع العملي لمؤسسة، مما يتيح الوقوف على مدى نضج ممارساتها الإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف في إدارتها، في سياق سعيها لتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وتطلعات العاملين.

ب - الاشكالية

مما سبق يمكن طرح الاشكالية:

- ما هو واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية ؟

وتتفرع هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

لـ هل توجد خطط واضحة لتطوير الموظفين داخل المؤسسة؟

لـ ما مدى مساهمة التدريب والتكوين في تعزيز المسار المهني للموظفين؟

لـ ما مدى فاعلية نظام الترقية والتقدم في المؤسسات الاقتصادية؟

لـ هل تتوفر في المؤسسة نظام لمتابعة وتقييم الاداء؟

مقدمة عامة

لـ هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة ALFA PIPE.

ت-فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:** يتم تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE وفق آليات واضحة ومخططة.

✓ **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع من الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق المؤسسة محل الدراسة خطط لتدريب وتطوير مهارات الموظفين لديها.

✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق المؤسسة محل الدراسة معايير الترقية واضحة وعادلة لدى الموظفين.

✓ **الفرضية الرابعة:** يوجد مستوى مرتفع من اعتماد المؤسسة على معايير وأساليب تقييم الأداء واضحة ومحفزة.

✓ **الفرضية الخامسة:** توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة ALFA PIPE.

ث -أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

1. محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير و التعرف على اهم الدراسات التي تناولت

موضوع الدراسة و اهم النظريات التي اهتمت بهم

2. المساهمة في تحسين بيئة العمل المستقبلية

3. ابراز مدى مساهمة سياسة التدريب و النقل و الترقية و التنزيل بالمؤسسة في توفير فعالية أداء الوظيفي

و الرقي به الى الكفاءة العالية .

مقدمة عامة

ج-أهمية الدراسة

- يسلط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية في إدارة الموارد البشرية.
- يساهم في توضيح مدى ارتباط تسيير المسار الوظيفي بالأداء الوظيفي والاستقرار المهني.
- يُبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال.
- يقدم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين فعالية التسيير المهني داخل المؤسسات

ح -مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:

- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور المسار المهني في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.
- قلة الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع خاصة في المؤسسات الصناعية.

خ-المنهج المتبع في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل الظاهرة محل الدراسة من خلال عرض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالمسار الوظيفي، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

1- التعريفات الإجرائية

لضمان وضوح المفاهيم المعتمدة في الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية التالية:

- **المسار الوظيفي:** هو مجموعة الوظائف التي يمر بها الفرد خلال مسيرته المهنية، سواء داخل نفس المؤسسة أو عبر عدة مؤسسات، ويتضمن الترقية، النقل، التكوين، والتقاعد.
- **تسيير المسار الوظيفي:** هو كل العمليات الإدارية التي تهدف إلى تخطيط وتطوير المسارات المهنية للموظفين بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين.
- **الترقية:** هي انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات وامتيازات أكبر وقد تم قياسها من خلال استجابات الموظفين حول وضوح وعدالة نظام الترقية بالمؤسسة.

مقدمة عامة

- **تقييم الأداء:** هو الأداة المستخدمة لقياس كفاءة العاملين ودرجة تحقيقهم لأهداف الوظيفة. في هذه الدراسة، تم قياسه من خلال مدى وجود معايير واضحة ومحفزة لتقييم الأداء في المؤسسة.

د-حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2024/2025.
- **الحدود المكانية:** كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية.
- **الحدود البشرية:** تم الدراسة على موظفي المؤسسة، وتم التركيز على عينة تضم 47 موظف.
- **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على الجوانب المرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الترقية، تقييم الأداء، والرضا الوظيفي وانحصرت الدراسة في هذه الجوانب فقط.

ذ-صعوبات الدراسة

- قلة دراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة خاصة تسيير المسار الوظيفي .
- صعوبة في استرجاع الاستبيان على العمال .
- ضيق الوقت المستغرق اثناء الدراسة .

ر -هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: الإطار النظري للمسار الوظيفي: وتم الطرق فيه إلى مفاهيم ومراحل وأنواع وآليات تسيير

المسار الوظيفي، وعرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: وتطرقنا فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، منهجية البحث واختبار أداة

الاستبيان، تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول
الإطار النظري لتسيير
المسار الوظيفي

الفصل الاول: الإطار النظري لتسيير المسار الوظيفي

تمهيد:

يُعد المسار الوظيفي أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة والموارد البشرية، كونه يمثل الإطار الذي يسير من خلاله الفرد في حياته المهنية داخل المنظمة أو خارجها. حيث تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم الموارد وأصلا من اهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذا المورد.

وبصفة عامة أكد معظم الباحثين على أهمية تسيير المسار الوظيفي داخل أي مؤسسة اقتصادية ولهذا قمنا بتقديم لمحة عامة عن المسار الوظيفي، أهميته، أهدافه كما تطرقنا الى آلياته ومراحله وأنواعه، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغية معرفة النتائج ومعالجة المعطيات المتوصل اليها، إذ قسمت هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية تسيير المسار الوظيفي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة.

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

يشكل المسار الوظيفي أحد المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فعال في تحقيق التوازن بين تطلعات العاملين وأهداف المؤسسة. ويعد تنظيمه بشكل مدروس عامل مهم في تعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي. انطلاقاً من ذلك، سيتم التطرق في المطالب الآتية إلى مفهوم المسار الوظيفي، أهميته، وأهدافه.

المطلب الاول: مفهوم المسار الوظيفي وأهميته وأهدافه

المسار الوظيفي في حياة الانسان له دور مهم، وله أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات كذلك فإن المسار الوظيفي له تأثير بشكل مباشر على الإنتاجية.

الفرع الاول: تعريف المسار الوظيفي

تعود كلمة (Career) المهنة أو المسار إلى أصل فرنسي و هي كلمة (Carrier) و تعني حلبة السباق؛ و قد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي و تطويره ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل، الأمر الذي طور مفهوم المسار التنظيمي و ترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد النفسي (غير المكتوب) بين العامل و المنظمة.¹

من الناحية الإصطلاحية يعرف المسار المهني على أنه : " مجموعة من الوظائف المتتالية التي يمكن للفرد أن يتدرج إليها خلال حياته الوظيفية في مهنة معينة " ؛

¹ - معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة- ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص 19.

إن مفهوم المسار الوظيفي لا يختلف عن المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أنه في الآونة الأخيرة لقي إهتماما من طرف العديد من الباحثين الاجتماعيين و الإداريين، لذا سنذكر بعضا من التعاريف على سبيل المثال لا على سبيل الحصر²:

يعرف المسار الوظيفي بأنه: "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و تسمى هذه الحركة بالترقية، و إما أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي³." يشير ديسلر للمسار الوظيفي بأنه: "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية"⁴.

و يعرف المسار الوظيفي بأنه: " الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف و الذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية، و قد تكون هذه الوظائف أفقية، أي أنها في نفس المستوى التنظيمي، و قد تكون رأسية، أي أنها في مستويات تنظيمية متتالية، أو قد تكون خارجية، أي يلتحق بها الموظف من جهة خارجية سواء عن طريق الندب أو الإعارة أم إستقالة و غيرها " ؛

كما يعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن: " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يحرز في عمله و الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل و تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر و يعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل الوظيفي المعتمد " ⁵.

² - وراس أمينة، تخطيط المسار المهني و انعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة الجزائر ' ETUSA ' - ، أطروحة لنيل مستلزمات شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2021-2022، ص 19.

³ إيمان مصطفى كفاقي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية -، كلية الدراسات الجامعية، جامعة الأزهر، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثاني عشر، مارس 2017، ص 328 .

⁴ - بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار -، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 468.

⁵ - إيمان مصطفى كفاقي، مرجع سابق، ص 328.

فيما يلي بعض التعريفات للمفهوم الحديث للمسار الوظيفي: ⁶

- سلسلة من التطور المستمر للخبرات العملية للفرد خلال الزمن، وتراكم الخبرات يظهر من خلال نجاحه في عمله؛
- نموذج من الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الإنسان المهنية؛
- تحقيق التوافق بين إمكانات و قدرات الفرد و احتياجات المنظمة، من خلال مجموعة القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية .
- يعرفه ايرنسي ايفرن أيضا بأنه: " تعبير عن كل الخبرات و الإتجاهات و السلوكيات التي إكتسبها الفرد من خلال تواجده في المؤسسة أو من خلال توليه مختلف الوظائف و المناصب خلال حياته المهنية "؛
- مع تعدد التعاريف المقدمة إلا أنها تلتقي في العديد من الأفكار التي جاءت بها التعاريف المذكورة آنفا و التي لاحظنا مدى تقاربها في الرؤية، حيث يمكن ذكرها فيما يلي:
- يحتوي المسار الوظيفي على مجموعة من الوظائف والأعمال والمهن التي يتقلدها الفرد العامل و يمارسها طيلة حياته المهنية في مؤسسة أو عدة مؤسسات؛
- يتضمن المسار الوظيفي اكتساب خبرات مهنية متنوعة؛
- يشمل المسار الوظيفي على سلسلة من التطورات المهنية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق صعوده في السلم الوظيفي و حركاته في جميع الإتجاهات.⁷
- من خلال ما سبق نتخلص أن المسار الوظيفي يشير إلى مجموعة الوظائف أو المهن التي يخطط الفرد لممارستها خلال حياته، و هو عبارة عن سلسلة من التغيرات الوظيفية التي تطرأ على الفرد خلال حياته الوظيفية، سواء من خلال التنقل الأفقي أو العمودي.⁸

الفرع الثاني: أهمية المسار الوظيفي

⁶ - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 21.

⁷ - بوراس أمينة، مرجع سابق، ص 22.

⁸ -Ibrahim Ismail Alkhoulf, **The effect of career path planning on organisational performance**, Business Administration Department, Economic and Business College, Jadara University, Jordan, Int. J. Business Innovation and Research, Vol. 27, No. 4, 2022, p : 511 .

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة

أولاً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

تتحدد أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للأفراد في مختلف الطموحات والأهداف المهنية الذي يريد

الوصول إليها، فإن نجاح المسار الوظيفي يشكل للفرد أهمية كبيرة ويمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

1. تحقيق الإنسجام بين توقعات الفرد و خبراته: و هذه تخلق للفرد الدافعية للعمل، و تنمية شعوره بتقدير

الذات و تحقيق رضاه الوظيفي، و في حالة المعاكسة أي في وجود اختلاف في الخبرات و المعارف التي

تزيد حالة الإحباط لدى الفرد؛

2. إشباع القيم المهنية المتميزة لكل فرد: و نقصد بذلك الفروقات الفردية، حيث أن هناك اختلاف في توجهات

الأفراد فيما بينهم فنجد أن البعض طموحاتهم تكون في تنمية مهاراتهم و نجد البعض الآخر طموحاتهم في

الاستقرار الوظيفي و البعض الآخر في الترقية و تولي مناصب عليا، من هنا لابد أن يبحث كل فرد عن

ذاته و عن مختلف طموحاته التي يصبو لتحقيقها ؛

3. توفير البرامج التدريبية: كونها تساعد في زيادة المعارف والمهارات في مجال العمل بالإضافة على تنمية

الولاء وتحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة؛

4. تحقيق التوازن بين المتغيرات الداخلية التي يسعى الفرد لتحقيقها: مثل الحاجة للترقية و الزيادة في الأجر

و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع، و بين الأسرة و وقت الفراغ فإن العامل الطموح يصبو دائما

لإشباع توجهاته المهنية و يعمل على تحقيق التوافق بين حياته الشخصية و المهنية حتى لا يطغى العمل

على الجوانب الأخرى لحياته؛

¹ - بوراس أمينة، مرجع سابق، ص 24.

5. بناء المهارات و القدرات: و يعني ذلك تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء واجباته المهنية في المنظمة و تقديم اختيارات أكثر للمستقبل لتولي المناصب عليا، و تمكين الأفراد من التنمية و التطور المستمر؛

6. تحقيق الرضا المهني: ونقصد بهذه الأهمية هو حب الوظيفة والرغبة في أداء مختلف الواجبات المتعلقة بها.

ثانيا - أهمية المسار الوظيفي بالنسبة لمنظمة

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية: ¹

○ اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد و تحتاج المؤسسة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين و الموهوبين واختيار و تعيين أفضل فرد في العمل؛

○ تنمية و استخدام الموارد البشرية : عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا و التزاما على المؤسسة، و هذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه و من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية؛

○ توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

○ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمؤسسة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.

○ الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

¹ - برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيطي المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مذكرة ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015، ص 48 ص49.

- توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد؛
- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد؛
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدم للمديرين و الأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى أي ان احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم ؛
- الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة لتحقيق النمو الشخصي.
- بإختصار إن المسار الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في المؤسسة، إذ إن المسار الوظيفي يرفع من مستوى الالتزام بين الموظفين ويزيد من رضاهم، إلى جانب تأثيرات إيجابية أخرى، في الوقت الحالي يهتم الموظفون بالتخطيط لمسارهم المهني أكثر من ذي قبل، فهم يطالبون بالتقدم في حياتهم المهنية والتطور المستمر، وإهمال المؤسسات لنمو وتطور الموظفين المهني يفقدها الموظفين الأكفاء، وهو ما ينعكس سلبا على الأداء المؤسسة. كما يوضح المسار الوظيفي أدوار ومسؤوليات الوظيفة بدقة من خلال تحديد المسؤوليات المركزية والمتطلبات لكل وظيفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة.¹

الفرع الثالث: أهداف تسيير المسار الوظيفي

¹ - Ibrahim Ismail Alkhoulouf, **Previous reference**, p : 513 .

يقصد بهدف المسار الوظيفي مجموعة المخرجات التي يرغب صاحب المسار بتحقيقها، و تكون هذه الأهداف على صور متنوعة أهمها: ¹

- (أ) الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي محدد؛
 - (ب) الأهداف العملية المحددة: تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه؛
 - (ت) الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر؛
 - (ث) الأهداف المعنوية: عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات و المتعة في العمل؛
- وأخيرا يعد تحقيق التوافق والانسجام المرن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، ومن أهم أهداف المسار الوظيفي.

المطلب الثاني: مراحل وانواع المسار الوظيفي

يقصد بالمراحل الأساسية للمسار الوظيفي جميع المحطات التي ان يمر عليها العامل خلال حياته المهنية، فلا يمكن ان يتجاوز أي مرحلة، ومن هذه المراحل نذكر ما يلي:

الفرع الاول: مراحل المسار الوظيفي

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، ومن هذه المراحل نذكر ما يلي:

أولاً: مرحلة الاستكشاف

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فانهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها، و يبدئون في تجميع المعلومات عن الوظائف و المهن و نوعية العمل من مصادر مختلفة، بعد الإنتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع إهتماماتهم، فإنهم

¹ - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 26.

قد يبادرون في اكتساب نواحي المعرفة المطلوبة للإلتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدثت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، و تجدر الإشارة إلى أن مرحلة الإستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، و من منظور المنظمة، فإن عمليات التوجه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة و الزملاء، حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة، و أخيرا نقول في مرحلة الاستكشاف هي غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار و عادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المتاحة و مدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته.¹

ثانيا: مرحلة التأسيس

وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة؛

ثالثا: مرحلة الحفاظ الوظيفي

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الاستمرارية في المسار الوظيفي يتنفس المستوى الذي انهي به مرحلة التأسيس ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج الى مزيد من الجهد الفرد اولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا؛
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا وربما أدى ذلك الى فقدته وظيفته؛

¹ - فائزة بوراس، اساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 25-06-2019، ص 64.

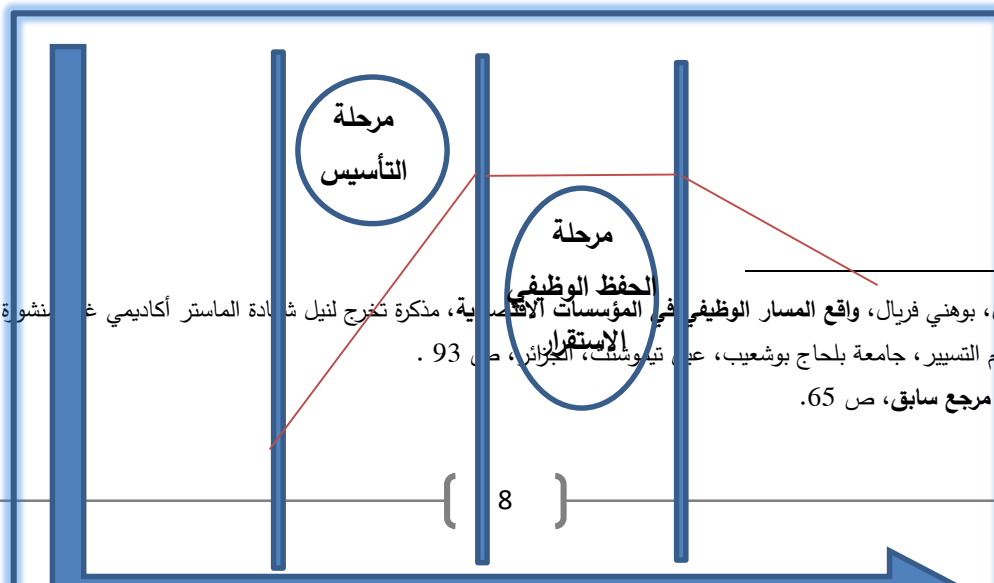
- التقدم في المسار الوظيفي الى اعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى اعلى حتى ولو خارج المؤسسة.¹

رابعا: مرحلة الانفصال الوظيفي

و يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته المهنية، و الحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز و المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة، و يمتلك الفرد في هذه المرحلة رصيда كبيرا من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد و تزود مشاركتهم في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة و أهدافها في توجيهه، و بالرغم من ذلك نجد الفرد بهذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما و هي:

- (أ) الإستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، و لا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج الى مزيد من جهد الفرد أولا و من المؤسسة التي يعمل بها ثانيا؛
- (ب) الركود: في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا و ربما أدى ذلك إلى فقدانه لوظيفته؛
- (ت) التقدم في المسار الوظيفي الى الأعلى عن طريق الترقية.²

الشكل رقم 01: يمثل مراحل المسار الوظيفي



¹ - الميغ بشرى، بوهني فريال، واقع المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي غ - نشرة معهد العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيوشك، الجزائر، ص 93 .

² - فايزة بوراس مرجع سابق، ص 65.

مرحلة
الإستكشاف

مرحلة
الإنفصال الوظيفي
التقاعد

المصدر: برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيطي المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مذكرة
ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 1.

الفرع الثاني: انواع المسارات الوظيفية

تصنف المسارات المهنية إلى عدة أنواع، تحدد وفقا لنوع كل مسار وهي:

1-المسار التقليدي

يمثل هذا المسار حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على
أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها ويفهم من ذلك أن
الوظائف التي تقع على مسار واحد هي الوظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط
الموضوعي في المسار الواحد.¹

2-المسار الشبكي

يشير هذا المسار احتمالية الفرد ضمن وظائف متعددة أفقيا وعموديا ب ن واحد داخل الهيكل التنظيمي هذا
ما يعني بأن بقاء الفرد في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وثيقة؛

¹ - برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيطي المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مذكرة ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان،
2016، ص 6.

واحدة وهي التي رقي إليها بل ينتقل إلى عدة وظائف في نفس المستوى الإداري إذن فالمسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق. بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية أكثر تساعد على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي؛

إن هذا النوع من المسارات المهنية يسمت للفرد بتشكيل خيارات ومعارات متنوعة على كل المستويات والوحدات التنظيمية التي يكون قد شغلها، وبالتالي تكوين صورة عامة ودقيقة ليس للوظيفة فقط بل حتى لمكونات التنظيم ككل؛

3- مسار الإنجاز

إن مضمون هذا المسار أن الفرد يتقدم في مسار المهني نتيجة لإنجازاته المحققة أي أن الترقية والنقل معتمدة أساسا على درجة التميز والنجاح وفي هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذ أنه كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعد ذلك على سرعة الترقية أو لنقل وبالتالي بلوغ نهاية المسار وبلوغ نهاية المسار ليس مشروط بسن التقاعد أخذا بهذا المنطلق ما يحسب لهذا النوع من المسار أن هو أن الإنجاز أو العمل المقدم هو الدافع للترقية وتنمية المسار، لكن في ذات الوقت فهو يلخص المراحل الزمنية عديدة قد يمر بها الفرد خلال حياته المهنية ما يجعله يشعر بالخمود والركود اتجاه وظيفة خصوصا مع نهاية المسار.¹

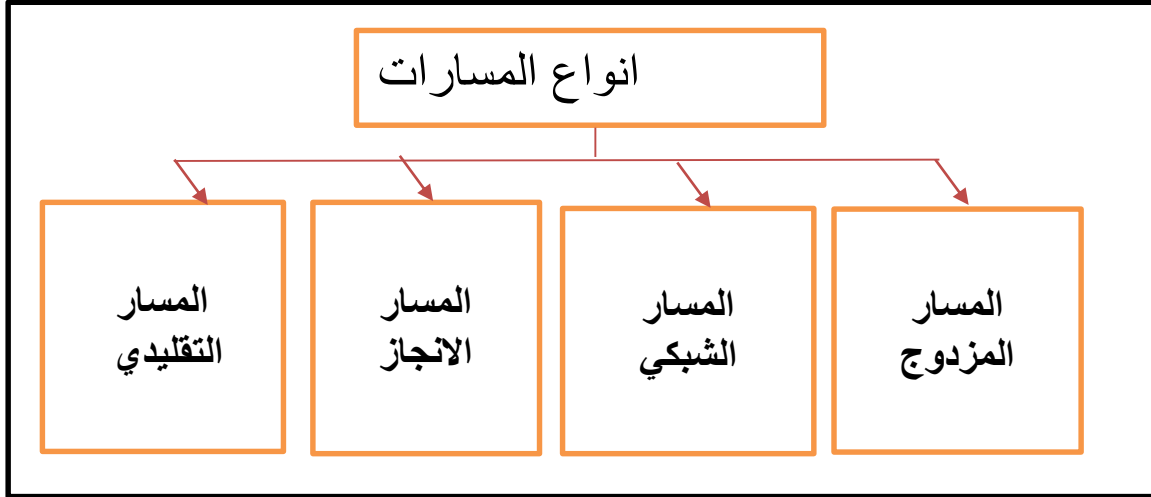
4-المسار المزدوج

إن معظم المؤسسات تحدد المسار الوظيفي للموظف وهو التقدم الى المواقع الإدارية، حيث إن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى، ولكون أن هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد

¹ - مساوي حمزة ، عزيزي إلياس ، تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ليسانس مهني غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح معهد العلوم و التقنيات التطبيقية قسم المناجمنت ،ورقلة ،الجزائر، 2022، ص 08 .

من المنظمات الى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة الثنائية، حيث تعطي الموظف فرصة البقاء في مساره الوظيفي التقني او التحرك نحو المسار الوظيفي الاداري.

الشكل رقم 02: يمثل انواع المسارات الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثالث: اليات تسيير المسارات المهنية

الفرع الاول: النقل

يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغييرات في المناصب وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من الأنواع النقل هناك:¹

○ **النقل إلى الأسفل:** ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو الإدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية

في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها؛

○ **النقل إلى وظيفة أقل:** وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء

الفرد غير مرض؛

¹ - حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي و التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، حجم 03، العدد 05، 2015، ص 24

○ النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة : لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله حيث في حالة عدم تكيفه مع

الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

الفرع الثاني: الترقية

تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين الوظيفة في مكوناته إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم انجازات أكثر.

وتنقسم أنواع الترقية كما يلي:¹

(1) الترقية في الدرجة : يقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات

الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها

صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية

ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى، فإنه يمكن

ترقيتهم في الدرجة.

ويصطلح على الترقية في الدرجات (التقديم في السلم) وذلك يشكل تطور خطي بالنسبة للزمن الذي

قضي في الإدارة، فهو يعبر عن تراكم الأقدمية لدى الموظف ينتقل في درجات ذلك السلم، ويترجم هذا

الانتقال آلياً بربح مالي عرفانا للموظف عن وفائه للإدارة.

وإن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة أعلى مباشرة، فإن تتم بصفة مستمرة حسب

ثلاثة وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى.

(2) الترقية في الرتبة : يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المؤسسة للوظيفة العمومية، انتقال

الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات

¹ - حجاج مصطفى، أثر الترقية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفين مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص8

رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة، وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذا حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد والتحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة وتسببها وتفضيله لشغل المناصب الأعلى، ويكون ذلك في الأصل بالنظر إلى معايير محددة كالکفاءة والمواظبة..... الخ لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي أي في إطار مبدأ المشروعية والعدالة وحماية الصالح العام، وألا يختلط مدلوله ببعض الأساليب والممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية، مثل: المحاباة والمحسوبية والربح غير المشروع.

الفرع الثالث: التدريب

وهو عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة والمهارة والعلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسات¹.

ويمكن تلخيص أهمية التدريب في النقاط التالية:²

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال ما تتبعه التدريب من وضوح في الأهداف وفي طرائق وإجراءات العمل وكذا تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ - بلهي حسبية، التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، مجلة التواصل، حجم 23، العدد 02، 2017، ص 115

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002، ص 132

- تحرص كل المنظمات الحديثة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارة، توسم بالاهتمام والتركيز على التدريب إذ أنه بدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير ومواكبته لن تستطيع تحقيق أهدافها.
- يؤدي التدريب إلى الارتقاء بمستوى الإنتاج كماً ونوعياً من خلال تلافي الأخطاء ما يؤدي إلى خفض التكاليف بسبب انخفاض نسبة الفاقد؛
- يساهم التدريب في تجسيد الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها التنافسية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ ساستها
- توفر للمؤسسة بنية آمنة وسليمة تعمل على تشجيع أفرادها على الإبداع وتحسين الأداء.
- تطوير كوادر مؤهلة من العاملين يساهمون في نمو وتطور المؤسسة.
- انطلاقاً من كون التدريب يحسن من قدرات الفرد م ينمي مهاراته فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفة.

الفرع الرابع: التقاعد

يمكن تعريف هذه الأخيرة بأنه المرحلة التي يقوم فيها الموظف أو العامل الأجير أو غير الأجير بالانسحاب من منصب عمله، بعد قضاء مدة زمنية معينة محددة متفق عليها في نظام التقاعد، أو وصل إلى سن معينة محددة متفق عليها في نظام التقاعد أو وصل إلى سن معينة لا تسمح له بمزاولة النشاط. ويهدف التقاعد إلى دخل بديل لعامل أو موظف أجير أو غير أجير بعدما يتقاعد ويسحب من ميدان الشغل، ويسمى هذا الدخل

البديل معاشا ويحل محل الأجر أو الراتب الذي كان يتقاضاه المعني في منصبه لسد حاجاته وحاجيات أهله وذويه، حماية له من أخطار الفقر والعجز والشيخوخة.¹

وينقسم التقاعد في النظم الجزائري الى ما يلي:

أ) التقاعد العادي: وهو التقاعد الذي يستفيد منه الموظف من نظام التقاعد من خلال استقائه لسنوات العمل المحددة بـ 32 سنة عمل مع بلوغ سن 60 سنة بالنسبة للرجل، وبالنسبة للمرأة الموظفة لها الحق في الحصول على التقاعد وبطلب منها بشرط استقائها لمدة 32 سنة عمل مع بلوغ السن 55 سنة، و تستفيد من تخفيض السن بسنة واحدة عن كل طفل تحت الحضانة في حدود 3 أطفال، وفي هذه الحالة يستفيد هؤلاء من أجر التقاعد.

ب) التقاعد المسبق: تم استحداث هذا النوع من التقاعد بموجب المرسوم التشريعي 94/10 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994 المتعلق بالتقاعد المسبق، يمكن أن يحال الموظف عليه إذا فقد شغله بصفة لا إرادية بسبب إعادة ضبط مستويات الشغل التي تقررها الحكومة حسب نص المواد 1، 2، 3، 4 من المرسوم 98/317 المؤرخ في 03/10/1998 المتضمن توسيع التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية، وهو إجراء قامت به الحكومة يمس بعض المؤسسات الاقتصادية، لكن هناك شروط للتقاعد المسبق يجب أن تتوافر فيه وهي:

- 1- أن يبلغ على الأقل 50 سنة إذا كان ذكرا أو 45 سنة، إذا كانت أنثى.
- 2- أن يجمع عددا من سنوات العمل أو المماثلة القابلة للاعتماد في التقاعد يساوي 20 سنة على الأقل.
- 3- أن يكون قد دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي 10 سنوات على الأقل بصفة كاملة منها السنوات الثلاث السابقة لنهاية علاقة العمل التي تثبت أن تخول الحق في التقاعد المسبق.

¹ - قداري إيمان، كراجي مصطفى، نظام التقاعد في الجزائر، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، حجم 01، العدد 01، 2018، ص 192.

4- أن يكون مسجلا في القائمة الاسمية للموظفين الذين هم موضوع الإحالة على التقاعد المسبق، وتؤشر عليها قانونا السلطة التي لها صلاحية التعيين.

(أ) **التقاعد النسبي:** لا يتعلق الأمر هنا بمعاش التقاعد العادي، إنما معاش تقاعد يحتسب على أساس مدة العمل التي قضاها الموظف سواء في الإدارة العمومية أو تم جمعها باحتساب مجموعة مدة العمل الفعلية التي قضاها سواء لدى قطاع العام أو القطاع الخاص قبل التحاقه بالوظيفة العمومية، ولقد تم استحداث هذا النوع من التقاعد بموجب الأمر 97/13 المؤرخ في 31 مايو 1997 المتعلق بالتقاعد، ومن شروط الاستفادة من معاش التقاعد النسبي تتمثل فيما يلي:

1- بلوغ السن 50 سنة على الأقل بالنسبة للرجل الموظف و45 سنة بالنسبة للموظفة، والتي يمكن أن يخفض لها السن أيضا إذا ما رية ولدا واحدا أو عدة أولاد طيلة 9 سنوات على الأقل وفي حدود 3 سنوات.

2- إثبات الموظف الرجل لـ 20 سنة من العمل الفعلي الناتج عن دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي، و15 سنة بالنسبة للمرأة الموظفة.

3- طلب خطي من الموظف يعلن فيه رغبته في الإحالة على التقاعد النسبي.

التقاعد دون شرط السن يستفيد منه كل عامل قام بالاشتراك لدى الصندوق الوطني للتقاعد CNR لمدة 32 سنة كاملة كما يمكنه أن يتقدم بطلب الإحالة على التقاعد، حتى لو كانت للعامل أقل من 60 سنة، لا يمكن المستخدم في هذه الحالة أن يحيل العامل إجباريا على التقاعد مادام لم يبلغ بعد 60 سنة.¹

¹ -تاجي مروة، حق الموظف في التقاعد على ضوء التشريع الجزائري، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 36
ص38

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة والحديثة التي تناولت موضوع المسار الوظيفي للعاملين، حيث سنقوم بإسقاط النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات على الدراسة التي سنقوم بها.

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الاول: الدراسة الأولى.

1- إسم الباحث: معاذ نجيب غريب، " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة

بين شركات الاتصالات العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية " .

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المسارات الوظيفية (التدريب، الترقية، التدوير، الحوافز) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، مع مقارنة بين القطاعين العام والخاص. وقد أنجز هذه الدراسة الباحث معاذ نجيب غريب ضمن متطلبات نيل درجة أكاديمية خلال السنة الجامعية 2014 ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة نظرية للمفاهيم والدراسات السابقة، ودراسة ميدانية باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي شركتي الاتصالات العامة وMTN، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، تكوّن مجتمع الدراسة من 1271 موظفًا في الشركة العامة للاتصالات، و400 موظف في شركة MTN سوريا، وقد تم توزيع 500 استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 353 استبانة، وذلك في الجمهورية العربية السورية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب، الترقية، التدوير، الحوافز، والولاء التنظيمي.
- أثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي كان أقوى في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.

- توجد فروق جوهرية في الولاء التنظيمي تعود لمتغيرات: الجنس، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، والقطاع.

- لا توجد فروق جوهرية في الولاء التنظيمي حسب الخبرة والمسمى الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية

2- إسم الباحثة: بهلول رحمة "دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين دراسة حالة شركة توزيع

الكهرباء والغاز للشرق 'سونلغاز' تبسة '

تهدف الدراسة إلى معرفة دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين في مؤسسة سونلغاز - مديرية تبسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الكمي التحليلي في الجانب التطبيقي باستخدام برنامج SPSS ، حجم العينة 55 موظف، من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة، شرق الجزائر، خلال الفترة الممتدة من 01/03/2017 إلى 30/03/2017، وقد تم استخدام أداة الاستبيان، المقابلة، وتحليل الوثائق لجمع البيانات، مع استعمال أداة التحليل الإحصائي SPSS .

2- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تخطيط المسار المهني له أثر فعال في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والتحفيز.
- تعتبر الترقية العنصر الأكثر تأثيراً ضمن عناصر تخطيط المسار المهني.
- العاملون الذين يشعرون بوجود مسار مهني واضح يكونون أكثر رضاً واندماجاً في العمل.
- المؤسسة تمنح الترقّيات للعاملين ذوي الأداء الجيد، وتوفر فرصاً عادلة للتطور، إضافة إلى دورات تدريبية تنمّي المهارات والقدرات الإنتاجية.

الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

1. اسم الباحثة : بوراس أمينة، عنوان الدراسة: تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين

في المؤسسة - دراسة حالة :المديرية العامة للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجزائر

(ETUSA).

تهدف الدراسة إلى بيان مدى تأثير تخطيط المسار المهني على رضا العاملين في مؤسسة النقل الحضري

وشبه الحضري لمدينة الجزائر (ETUSA)، وقد أنجزت هذه الدراسة الباحثة بوراس أمينة ضمن أطروحة

دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، في إطار السنة الجامعية 2021-2022، بجامعة الجزائر 3.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة الحالة، بالإضافة إلى الاقتراب القانوني

والمؤسسي، حجم العينة يتكون من العاملين في مؤسسة ETUSA، وتم جمع البيانات خلال الفترة الممتدة

من 2019 إلى 2021، وذلك في الجزائر العاصمة، وقد تم استخدام أدوات الاستبيان، المقابلات، وتحليل

الوثائق، مع التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS.

2- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين تخطيط المسار المهني ورضا العاملين.
- عمليات التوظيف، التكوين، والترقية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا المهني.
- اعتماد المؤسسة على طرق غير علمية في التوظيف والترقية ساهم في انخفاض الرضا المهني لدى بعض الموظفين.

الفرع الرابع: الدراسة الرابعة

1 -اسم الباحثين: قداش سمية و دادن عبد الغني عنوان الدراسة: "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس، من خلال دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية جنوب شرق خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2015.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما أدوات المقابلة وتحليل الوثائق لجمع البيانات.

2- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك رغبة ووعي حقيقي داخل المؤسسة لتبني مسعى التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات.
- التسيير التوعوي يساهم في تحسين فعالية الأداء وتقليل التكاليف.
- إدماج الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توجد بعض المعوقات أهمها غياب وضوح الاستراتيجية، نقص أدوات التحليل، وعدم توفر قواعد بيانات دقيقة حول الوظائف.

الفرع الخامس: الدراسة الخامسة

2 -اسم الباحثات: جباري لطيفة، المبلغ بشرى، بوهني فريال عنوان الدراسة: "واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرية (عين تموشنت)"

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تسيير المسار الوظيفي داخل المؤسسة وأثره على أداء العاملين، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مصنع دباغة الجلد تافنة.

اعتمدت الباحثات على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، باستخدام أداة الاستبيان. شملت العينة عددًا من عمال ومديري المؤسسة خلال الفترة من 2021/01/05 إلى

2021/05/30.

2- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسيير المسار الوظيفي يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين وتحقيق رضاهم.
- المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر والترقية كأدوات أساسية في مسار الموظف المهني.
- وجود مسار وظيفي واضح يعزز من مستوى الاندماج والانتماء لدى العاملين.
- توجد علاقة إيجابية قوية بين فعالية تسيير المسار الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الاول: الدراسة الأولى

1. Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh : "Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior in Greater Amman Municipality"

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطوير المسار المهني بأبعاده على تخطيط المسار المهني وإدارة المسار المهني (على السلوك التنظيمي الإيجابي (Organizational Citizenship Behavior – OCB) في مؤسسة بلدية عمان الكبرى. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة 90 مجيب، وقد تم تحليل 82 استبانة صالحة ، باستعمال أداة الاستبانة المغلقة المكونة من 30 بند، وأداة التحليل الإحصائي: برنامج SPSS باستخدام التحليل الإحصائي للانحدار الخطي

توصلت إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) لتطوير المسار المهني بأبعاده على السلوك التنظيمي الإيجابي في بلدية عمان الكبرى.
- يفسر تطوير المسار المهني بأبعاده (ما نسبته 65.9% من التغيرات في السلوك التنظيمي الإيجابي).

• كلاً من تخطيط المسار المهني (Career Planning) وإدارة المسار المهني (Career Management)

Management) لهما تأثير معنوي ومباشر على أبعاد السلوك التنظيمي مثل: الإيثار، الضمير

المهني، الروح الرياضية، المجاملة، والفضيلة المدنية.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية

3- Shedy Sahli, "Expériences d'accompagnement dans les parcours professionnels et pouvoir d'agir : la relation comme opportunité d'un agir sensé"

تهدف الدراسة إلى فهم كيف تساهم العلاقة التفاعلية ضمن آليات المرافقة في تعزيز قدرة الأفراد على توجيه

مساراتهم المهنية واتخاذ قرارات ذات معنى، وقد أنجزت في مؤسسة جامعة جنيف - سويسرا، كلية علوم

التربية، قسم تكوين الكبار (Formation des Adultes)، اعتمدت الباحثة Shedy Sahli على المنهج

التفهمي الكيفي، وبلغ حجم العينة سبعة أشخاص يمثلون نماذج مختلفة من المرافقة المهنية، بالإضافة إلى

عدد من المهنيين في مجال التوجيه والمرافقة، وذلك باستعمال أداة المقابلات المعمقة والشخصية، وتحليل

قصصي للسير الذاتية المهنية، مع اعتماد تحليل المضامين كأداة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المرافقة المهنية ليست دائماً فعالة أو متاحة، إذ تختلف فعاليتها باختلاف نوعية العلاقة بين الطرفين.
- العلاقة الإنسانية المبنية على الثقة والتفاعل الشخصي تلعب دور جوهري في إضفاء المعنى على تجربة المرافقة.
- وجود علاقة حوارية وتبادلية يُمكن أن يحفّز الأفراد على اتخاذ قرارات هادفة في مسارهم المهني.
- الأفراد لا يتلقون دائماً المرافقة من مؤسسات رسمية، بل قد تأتي من أشخاص غير متوقعين في محيطهم.

1- Xin Liu ،Yilan Sha ،Xuan Yu: "The Impact of Developmental HR Practices on Career Self-Management and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model"

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية التنموية على إدارة المسار المهني الذاتي والسلوك التنظيمي الإيجابي (OCB) ، مع دراسة الدور الوسيط للقيادة التحويلية للمشرف المباشر والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك.

اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، حيث جمعو البيانات من 571 موظفًا في مؤسسات متنوعة في جنوب غرب الصين. تم استخدام استبيانات لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 23 و AMOS الإصدار 22 لتطبيق نموذج الوساطة المعدلة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ممارسات الموارد البشرية التنموية تؤثر إيجابيًا على إدارة المسار المهني الذاتي والسلوك التنظيمي الإيجابي. القيادة التحويلية للمشرف تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية التنموية وكل من إدارة المسار المهني الذاتي والسلوك التنظيمي الإيجابي. الدعم التنظيمي المدرك يعزز التأثير الوسيط للقيادة التحويلية، حيث يكون هذا التأثير أقوى عند مستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك.

تشير نتائج الدراسة إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية التنموية في تعزيز إدارة المسار المهني الذاتي والسلوك التنظيمي الإيجابي، خاصةً عندما يتم تعزيزها من خلال القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المدرك.

المطلب الثالث: مقارنة أوجه تشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

تهدف هذه المقارنة إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة، وذلك من حيث الموضوع، الأهداف، المنهجية، وأدوات التحليل، بهدف توضيح مكانة الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي العام.

الجدول رقم-1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
معاذ نجيب غريب "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات العامة والخاصة"	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغيرات التي تناولها مثل: التدريب، الترقية، والتدوير، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان وبرنامج SPSS	تختلف في الهدف: حيث تركز على أثر إدارة المسار على الولاء التنظيمي، بينما دراستنا تركز على الواقع الفعلي لتسيير المسار الوظيفي. كذلك تختلف في القطاع المدروس (اتصالات (مقارنة بالمؤسسات الصناعية
بهلول رحمة "دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين - سونلغاز تبسة"	تتشابه مع دراستنا من حيث الموضوع الأساسي تخطيط المسار المهني والأدوات (استبيان، SPSS) والبيئة الجزائرية	تختلف في الهدف؛ حيث ركزت على التحفيز، في حين ركزت دراستنا على تشخيص الواقع الميداني لتسيير المسار المهني
بوراس أمينة "تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين" ETUSA -	تتشابه مع دراستنا في تركيزها على تخطيط المسار المهني وتأثيره على العاملين، كما استخدمت أدوات مشابهة كالاستبيان والتحليل الإحصائي	تختلف في كونها دراسة دكتوراه تركز على الرضا الوظيفي، بينما دراستنا تركز على واقع التسيير المهني، كما تختلف في الإطار المكاني

قداش سمية و دادن عبد الغني - واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في موبيليس	تتشابه في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.	تركز على التسيير التوقعي للووظائف وليس على جودة الحياة المهنية أو الثقافة التنظيمية.
جباري لطيفة وآخرون - واقع تسيير المسار الوظيفي في مصنع دباغة الجلد	تناولت تأثير السياسات الداخلية والتخطيط الوظيفي على أداء الموظفين ورضاهم.	تتناول المسار الوظيفي وأثره على الأداء، ولا تركز على الثقافة أو جودة الحياة المهنية.
Khaled Al-Shawabkeh "Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior"	تتشابه مع دراستنا في المتغيرات المدرسة مثل تخطيط وإدارة المسار المهني، كما استخدم برنامج SPSS	تختلف في البيئة (بلدية عمان - الأردن) (وفي المتغير التابع حيث ركزت على السلوك التنظيمي الإيجابي
Shedya Sahli "Expériences d'accompagnement dans les parcours professionnels"	تتشابه في اهتمامها بمسار الموظف المهني والتوجيه، وبدور العلاقات الإنسانية في المسار	تختلف في المنهج) نوعي كيفي)، وفي أن الدراسة ركزت على المرافقة الفردية وتجارب التوجيه وليس على المؤسسات الاقتصادية أو تحليل الواقع الإداري
Xin Liu, Yilan Sha, Xuan Yu: The Impact of Developmental HR Practices on Career Self-Management and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model	درست أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء والسلوك التنظيمي، وتوظيف متغيرات وسيلة كالدمع التنظيمي.	تستخدم نموذج وساطة معدل، وتركز على القيادة التحويلية والدعم التنظيمي كعوامل مؤثرة، ولا تتطرق إلى جودة الحياة المهنية.

المصدر: من إعداد الطالبات

• مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب هامة، من أبرزها تركيزها على الواقع الميداني لمؤسسة صناعية جزائرية، وهي مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت مؤسسات خدمية أو اقتصر على التحليل التطبيقي، كما أن هذه الدراسة اعتمدت مقارنة شاملة لمسألة تسيير المسار الوظيفي من خلال تناولها لمجموعة من المتغيرات المتكاملة مثل التخطيط، التدريب، الترقية،

وتقييم الأداء، وهو ما منحها عمق تحليلي يميزها عن دراسات أخرى ركزت على متغير أو اثنين فقط ومن جهة أخرى استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي مدعوم باستبيان ميداني تم تطبيقه على عينة واقعية من العاملين، مع تحليل إحصائي دقيق باستخدام برنامج SPSS، الذي أضفى على النتائج طابع علمي وموضوعي كما بحثت الدراسة في مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين (كالجنس، العمر، الأقدمية) على تصوراتهم حول تسيير المسار المهني، وهو جانب لم يتم التطرق إليه بعمق في العديد من الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل الاول

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بالجانب النظري للدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي. اما المبحث الثاني فتطرقنا الى الدراسات السابقة حيث تم الاشارة الى أهم أهدافها وتحديد الاشكالية ونتائجها والمقارنة بينها وبين دراستنا الحالية.

إن كل ما تطرقنا إليه يعبر عن الإطار النظري للدراسة لمتغير المسار الوظيفي. لكن واقع تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر سيتم تناولها في الفصل الموالي والذي هو عبارة عن الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مؤسسة ALFA PAIPE غرداية.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الأدبيات النظرية للدراسة من خلال عرض مفاهيم خاصة بكل تسيير المسار الوظيفي للعاملين في الفصل الأول، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية وسنحاول إسقاط ما تم التطرق إليه في الفصل النظري ميدانيا، بحيث سنبدأ بمنهجية وأدوات الدراسة وفي الأخير سيكون عرض وتحليل النتائج والخلاصة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE*

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

الفرع الثاني: النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALEA PIPE*:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001 ، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

اولا: النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و

ALTUMEL وتمت عملية التأمين بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي

شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة

شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.

شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.

شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف

أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUT) ومختلف تجهيزات الري

كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة و خاصتا في القطاع للحديد والصلب

SNS الى عدة شركات البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى

أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال

تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي

وحدة أنابيب الغاز - تبسة.TGT-

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران.TON-

وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغبة. PTS

وحدة الأنابيب الكبيرة-الرغبة-GTR.

وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج. TMIA -

وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

للأنابيب الناقلة للغاز. PIPE GAZ

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

مديرية غرداية PIPE GAZ

مديرية الرغبة TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS

مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب وبصفة عامة ومختلفة فروعها أهم محطات مسارها الانتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000

دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد

10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم المساعد

لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية

مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م

في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان. وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

وفي سنة 2000 م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * PIPE GAZ * مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب *

GROOP ANABIB*

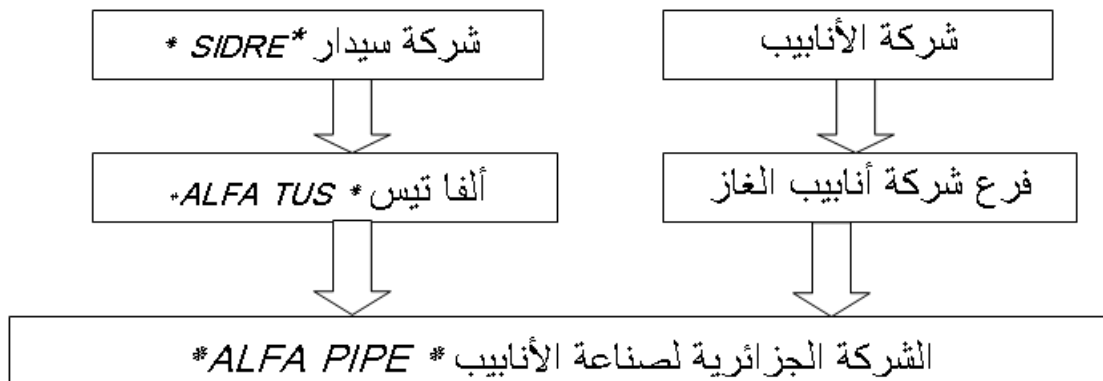
في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1

في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .

في سنة 2006 : فكرت المؤسسة * PIPE GAZ * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغبة * * ALFA TUS لزيادة رأس مالها.

في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:

الشكل رقم(03): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس .



وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * ALFA PIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل المهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ وعملها على التسجيل في شهادة ال إيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية. HSE

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية:

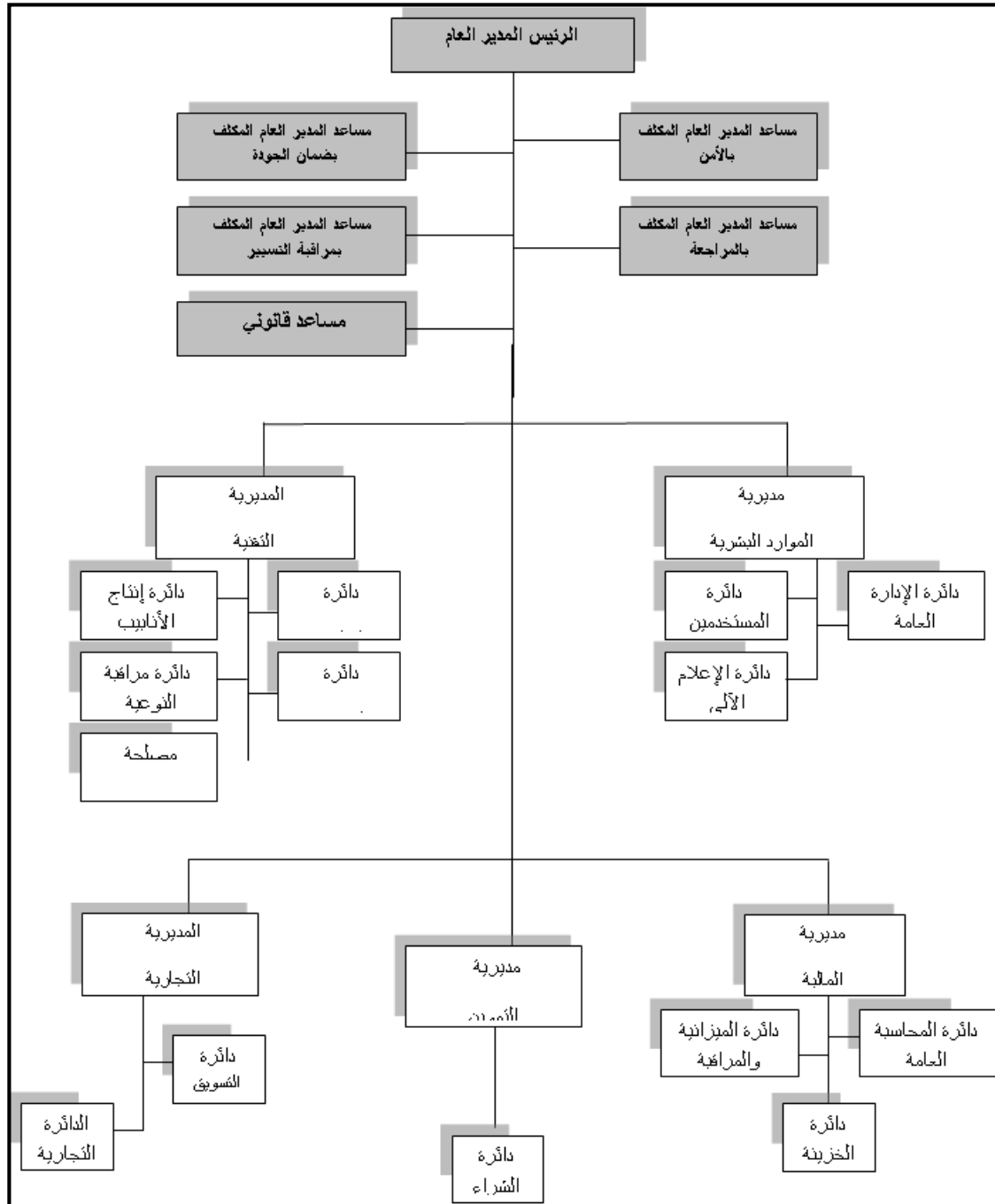
تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).

- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- توفير رؤوس الأموال الأجنبية العملة الصعبة.
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

دراسة الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 04 الخريطة التنظيمية



المصدر بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

سنتطرق خلال هذا المبحث الى كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وإبراز نوع الأداة المستخدمة

لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة

لاختبار الأداة، وقدمت تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **SPSS** وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكذا اختبار **One-Sample TEST** و اختبار **Mann-Whitney** و **Kruskal-Wallis**.

الفرع الأول: منهج وأداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعيها لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض من خلال توزيعها على عينة من موظفي مؤسسة الفاييب وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

مجتمع الدراسة: من اجل انجاز الشق الميداني تم الاعتماد على اداة الاستبيان و المقابلة ، حيث تم توزيعه استبيان ورقي وعلى عينة قوامها 47 موظف بمؤسسة ALFA PIPE ويوضح الجدول التالي عدد ونسبة الاستبيانات الصالحة:

الجدول رقم (01): حجم العينة المدروسة

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	الصالحة
العدد	60	47	47
النسبة	100%	%78	%78

الفرع الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

لدراسة" واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية " اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان و مقابلة :

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
 - 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
 - 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
 - 4- تصميم الاستبيان
 - 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- تم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى ثلاثة اقسام:

1.ديباجية: والتي تهدف الى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة الى ذكر بعض العبارات التي من شأن تحفيز المستجوب على المشاركة في عملية الاستقصاء.

2. القسم الاول: يحتوي على بيانات الخاصة بأفراد الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الاقدمية، المستوى التعليمي، عدد الوظائف، طبيعة العمل.

3. القسم الثاني: والذي يتعلق بقياس واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة ALFA PIPE ويتفرع الى الابعاد التالية:

- المحور الاول: تخطيط المسار الوظيفي.
- المحور الثاني: خطط التدريب والتطور.
- المحور الثالث: سياسة الترقية والتقدم للموظفين.
- المحور الرابع: تقييم الأداء.

الجدول رقم (02): بيان تفصيلي للعبارات المكونة لاستبيان

رمز العبارة	عدد العبارات	المحاور
A1-A5	05	تخطيط المسار الوظيفي
B1-B5	05	خطط التدريب والتطور
C1-C5	05	سياسة الترقية والتقدم للموظفين
D1-D5	05	تقييم الأداء

مجال وحدود الدراسة:

الحدود الزمنية: خلال سنة 2025/2024

الحدود المكانية: مؤسسة ALFA PIPE

الحدود الموضوعية: واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة

1- صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنها " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وبذلك تكون الأداة صادقة ¹

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار "

وهو أن يختار الطالبان عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقد تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية²،

2- ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وتتحصر النتيجة بين الصفر والواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأدوات المستخدمة وهما معامل كرومباخ والتجزئة النصفية.

الجدول رقم (03): معامل الفا كرومباخ

¹ - الهاشمي بعاج، استراتيجيات دور العملية التدريبية في رفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2017، ص96
² - الهاشمي بعاج، نفس المرجع السابق

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
المسار الوظيفي	20	0,808

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبين الجدول السابق أن المعامل الفاكرومباخ لمحور تسيير المسار الوظيفي للعاملين بلغ 0,888، وهي قيم أكبر من 70% مما يدل على أن أداة الدراسة تتميز بثبات عالي أي أنها تقيس ما وضعت لأجله.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي أحد أهم الاختبارات الإحصائية، حيث يمكن من خلاله معرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وبما أن حجم العينة المدرسة هو 47، قمنا باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

shapiro-willk			Kolmogorov-Smirnov			
Sig.	df	Statistique	Sig.	df	Statistique	
0,000	46	0,529	0,000	46	0,287	المحور الاول
0,000	46	0,856	0,000	46	0,187	المحور الثاني
0,001	46	0,904	0,000	46	0,240	المحور الثالث
0,000	46	0,755	0,000	46	0,293	المحور الرابع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، خطط التدريب والتطوير، سياسة الترقية والتقدم للموظفين، تقييم الأداء) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطة النموذج حيث تم استخدام الاختبارات الغير معملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE. وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

1- الجنس: من مجموع 47 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
93,6%	44	ذكر
6,4%	3	أنثى
100	47	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان غالبية افراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 44 ويمثلون 93,6% من المجتمع المدروس وبلغ عدد الاناث 3 اي ما نسبته 6,4% من المجتمع المدروس ويعود هذا التفاوت الكبير بين الجنسين الى طبيعة عمل المؤسسة الصناعية.

2. العمر: تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
12,8%	6	من 20 الى 29
51,1%	24	من 30 الى 39
36,2 %	17	من 40 الى 50

00	00	أكثر من 50
% 100,0	47	Total

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق، ان غالبية افراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة والبالغ عددهم 24 أي ما نسبة 51,1% ثم تليها الفئة الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة والبالغ عددهم 17 أي ما نسبة 36,2% وبلغت نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 الى 29 سنة 12,8%. يعكس هذا التوزيع أهمية الفئة المتوسطة في دعم مسارات الترقية والتطوير، في حين تمثل الفئة الأكبر سنًا مصدرًا للاستقرار والخبرة، ما يتطلب توظيفها في أدوار إشرافية وتوجيهية. أما النسبة الضعيفة للفئة الشابة فتكشف عن ضرورة تعزيز برامج التكوين لضمان تجديد الطاقات البشرية. وعليه، ينبغي أن يكون تسيير المسارات الوظيفية مبنيًا على توازن بين تطوير الكفاءات الشابة والاستفادة من الخبرات المتقدمة.

3 المستوى التعليمي: من مجموع 47 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
%6,4	3	ثانوي
%70,2	33	جامعي
%23,4	11	ما بعد التدرج
100 %	47	Total

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 70,2% من افراد العينة هم من حملة شهادة الجامعية تليهم فئة حملة الشهادات العليا والبالغ عددهم 11 وهم يمثلون 23,4% من مجتمع الدراسة وتليهم فئة الثانوي واقل والبالغ عددهم 3 ويمثلون 6,4% من المجتمع المدروس. يعكس هذا التوزيع ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي داخل المؤسسة، ما يوفّر أرضية ملائمة لتطبيق استراتيجيات فعالة في تسيير المسارات الوظيفية،

خاصة فيما يتعلق ببرامج التطوير والترقية الداخلية. كما يُشير ارتفاع نسبة حاملي الشهادات العليا إلى وجود نواة محتملة للقيادات المستقبلية، في حين يتطلب تمثيل الفئة الأقل تعليمًا توفير برامج دعم وتكوين للرفع من كفاءتها ودمجها في المسارات المهنية بفعالية.

4- سنوات الخدمة: من مجموع 47 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

النسبة %	التكرار	الفئة
6,4%	3	أقل من 5 سنوات
55,3%	26	من 5 إلى 10 سنوات
27,7%	13	من 11 إلى 15 سنة
10,6%	5	أكبر من 15 سنة
100 %	47	Total

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنة والبالغ عددهم 26 أي ما نسبته 55,3% من مجتمع الدراسة، وتليها فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 11 إلى 15 سنة وهم يمثلون 27,7% والبالغ عددهم 13، وتمثل نسبة الأفراد الذين تفوق سنوات خدمتهم 50 سنة 10,6% من مجتمع الدراسة، وتمثل نسبة الأفراد الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات تساوي 6,4%. يعكس هذا التوزيع وجود قاعدة عمالية مستقرة وذات خبرة متوسطة إلى متقدمة، ما يشكل فرصة لتفعيل سياسات تسيير المسارات الوظيفية من خلال برامج تطوير المهارات. كما يشير ضعف تمثيل الفئة الجديدة إلى حاجة المؤسسة لتعزيز جهود الإدماج المهني لضمان استمرارية الموارد البشرية وتجديد الطاقات داخل المؤسسة.

5- المستوى المهني: من مجموع 47 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني.

النسبة	التكرار	الفئة
--------	---------	-------

اول وظيفة	27	57,4 %
وظيفتين	16	34 %
ثلاثة وظائف	2	4,3 %
اكثر من ثلاثة وظائف	2	4,3 %
Total	47	100 %

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 57,4 % من افراد العينة كانت اول وظيفة لهم ونجد 16 من افراد العينة اشتغلوا في وظيفتين وهم يمثلون 34 % من مجتمع الدراسة ويمثل الافراد الذين اشتغلوا وظيفتين او ثلاثة وظائف 4,3 % من افراد المجتمع. يعكس هذا التوزيع مستوى مرتفعاً من الاستقرار المهني داخل المؤسسة، ما يدعم إمكانية الاستثمار في المسارات الوظيفية طويلة الأمد. كما يشير إلى أن غالبية العاملين قد اختاروا المؤسسة كوجهة مهنية رئيسية، وهو ما يفرض على الإدارة تبني سياسات واضحة في الترقية الداخلية، وتوفير بيئة محفزة تضمن الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها على المدى البعيد.

6- أسباب الانتقال من الوظيفة: من مجموع 47 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني.

النسبة %	التكرار	الفئة
12,8 %	60	الترقية
17 %	80	الرغبة في التغيير مجال العمل
8,5 %	40	ضعف الراتب والمزايا
2,1 %	10	أسباب اخر
40,4	19	Total

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 17% من افراد العينة قاموا بتغيير وظائفهم لأسباب تعود الى الترقية في حين ان 12,8% من افراد العينة قاموا بتغيير وظائفهم لأسباب تعود الى الترقية وكانت نسبة الافراد الذين غيروا وظائفهم بسبب ضعف الراتب 8.5%، كما بلغت نسبة الافراد الذين غير وظائفهم لأسباب أخرى 2.1%. يظهر لنا أن فرص التقدم المهني تُعد دافعاً أساسياً للبقاء أو المغادرة، مما يبرز ضرورة تبني المؤسسة لسياسات واضحة وعادلة في تسيير المسارات الوظيفية، تضمن الترقية بناءً على الكفاءة، وتوفير حوافز مادية ومعنوية تعزز من رضا الموظفين وولائهم المهني.

7- **طبيعة العمل:** من مجموع 47 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني.

النسبة %	التكرار	الفئة
57,4 %	27	اداري
2,1 %	1	فني
40,4 %	19	ادري تنفيذي
100 %	47	Total

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 57,4% من افراد العينة مارسوا وظائف إدارية والبالغ عددهم 27 موظف في حين نجد 19 من افراد العينة مارسوا مهام إدارية تنفيذية وهم يمثلون 40,4 % من افراد العينة ويمثل الافراد الذين مارسوا مناصب فنية ما نسبته 2,1% من افراد العينة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة:

لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE، تم وضع عبارات مقترحة تمحورت حول الابعاد التالية: (تخطيط المسار الوظيفي، خطط التدريب والتطوير، سياسة الترقية والتقدم للموظفين، تقييم الأداء).

الجدول رقم (12): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر : بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

1- تحليل اتجاهات حول عبارات تخطيطي المسار الوظيفي:

جدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو تخطيط المسار المهني

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	توفر المؤسسة خطة واضحة للمسار الوظيفي لكل موظف.	4,808	0,045	موافق بشدة	01
02	أشارك في تحديد أهدافي المهنية بالتعاون مع الإدارة	3,914	0,829	موافق	03
03	يساعدني مشرفي او مدير المباشر في فهم مساري الوظيفي المستقبلي.	4,000	0,859	موافق	02
04	تقدم المؤسسة فرصا عادلة للترقية بناء على الأداء والكفاءة.	3,893	0,890	موافق	05
05	لدى خطط واضحة لتطوير مساري الوظيفي داخل المؤسسة	3,914	0,855	موافق	04
تخطيط المسار الوظيفي		4.106	1.510	موافق	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط بعد تخطيط المسار الوظيفي بلغ 4.106 وهو يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.510 وكانت عبارات البعد الاول تخطيط المسار الوظيفي محصور بين (4,808 و 3,893) وهي تتجه الى درجة الموافقة وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0,045 و 0,890)، وكانت العبارة رقم 01 والتي تنص على "توفر المؤسسة خطة واضحة للمسار الوظيفي لكل موظف." في المرتبة الاولى بمتوسط 4,808 والذي يتجه الى درجة الموافقة بشدة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,045 ونجد العبارة رقم 03 التي تنص على "يساعدني مشرفي او مدير المباشر في فهم مساري الوظيفي المستقبلي." في المرتبة الثانية بمتوسط 4,000 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,859، ثم تليه العبارة رقم 02 والتي تنص على "أشارك في تحديد أهدافي المهنية بالتعاون مع الإدارة." بمتوسط قدره 3,914 وانحراف معياري 0,829 والتي تتجه الى درجة موافقة، ثم العبارة رقم 05

والتي تنص على " لدى خطط واضحة لتطوير مساري الوظيفي داخل المؤسسة " في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3,914 وانحراف معياري 0,855 وهي تتجه الى درجة الموافقة وحلت العبارة رقم 04 والتي تنص على " تقدم المؤسسة فرصا عادلة للترقية بناء على الأداء والكفاءة." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,893 وانحراف معياري 0,890 وهي تتجه الى الموافقة.

يشير المتوسط الحسابي البالغ 4.106 إلى مستوى مرتفع نسبياً في مدى موافقة أفراد العينة على وجود تخطيط واضح للمسار الوظيفي في المؤسسة. وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بوجود توجه تنظيمي لتخطيط مساراتهم المهنية، مما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا الجانب من تسيير الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (1.510) يدل على تفاوت في آراء أفراد العينة، أي أن بعض الموظفين قد لا يشاركون هذا الرأي أو لديهم تجارب مختلفة فيما يخص تخطيط المسار الوظيفي.

2- تحليل اتجاهات عبارات حول خطط وتدريب والتطور:

جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو خطط والتدريب والتطور

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم	4,065	0,904	موافق	05
02	المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية	4,173	0,851	موافق	02
03	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين	4,197	0,718	موافق	01
04	تتماشى برامج التدريب والتطوير مع احتياجات المهنة	4,130	0,884	موافق	03

04	موافق	0,766	4,108	توفر المؤسسة مسارات واضحة للموظفين الذين يرغبون في تطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر	05
	موافق	0.720	4.134	خطط التدريب والتطوير	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط خطط التدريب والتطوير بلغ 4.134 وهو يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.720 وكانت متوسط عبارات البعد الثاني خطط التدريب والتطوير محصور بين (4,065 و 4,197) وهي تتجه الى درجة الموافقة وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0,718 و 0,904)، وكانت العبارة رقم 03 والتي تنص على "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين" في المرتبة الاولى بمتوسط 4,197 والذي يتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,718 ونجد العبارة رقم 02 التي تنص على "المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية" في المرتبة الثانية بمتوسط 4,173 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,851، ثم تليه العبارة رقم 04 والتي تنص على "تتماشى برامج التدريب والتطوير مع احتياجات المهنة" بمتوسط قدره 3,914 وانحراف معياري 0,884 والتي تتجه الى درجة موافقة، ثم العبارة رقم 05 والتي تنص على "توفر المؤسسة مسارات واضحة للموظفين الذين يرغبون في تطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 4,108 وانحراف معياري 0,766 وهي تتجه الى درجة الموافقة وحلت العبارة رقم 04 و التي تنص على يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم" في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4,065 وانحراف معياري 0,904.

يشير المتوسط الحسابي البالغ 4.134 والانحراف المعياري 0.720 إلى مستوى مرتفع من موافقة أفراد العينة على وجود خطط تدريب وتطوير فعالة داخل المؤسسة. هذا يعكس إدراكًا إيجابيًا لجهود المؤسسة في الاستثمار في تنمية كفاءات الموارد البشرية. كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري يدل على تجانس

الآراء بين أفراد العينة، مما يعزز مصداقية التقييم ويؤكد أن برامج التدريب تحظى بقبول عام داخل بيئة العمل.

3- تحليل اتجاهات عبارات حول سياسة الترقية والتقدم للموظفين:

جدول رقم (16): اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور الترقية والتقدم للموظفين:

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبرة
01	اعتقد ان سياسة الترقية والتقدم الوظيفي في الشركة عادلة وشفافة.	3,744	0,943	موافق	05
02	يوجد نظام واضح ومحددة للترقية والنقل في المؤسسة	4,042	0,779	موافق	02
03	اعتقد ان سياسة الترقية تشجع الموظفين على العمل الجاد	3,914	0,775	موافق	04
04	يتم ابلاغ الموظفين بشروط ومتطلبات الترقية بوضوح وشفافية	4,127	0,740	موافق	01
05	يتم منح الترقية بناء على اداء والكفاءة وليس على الاقدمية فقط	4,021	0,829	موافق	03
الترقية والتقدم للموظفين		3.969	0.688	موافق	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط بعد تخطيط المسار الوظيفي بلغ 3.969 وهو يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.688 وكانت متوسط عبارات البعد الثالث سياسة الترقية و التقدم للموظفين محصور بين (3,914 و 4,127) وهي تتجه الى درجة الموافقة وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,740 و 0,943)، وكانت العبرة رقم 04 والتي تنص على " يتم ابلاغ الموظفين بشروط ومتطلبات الترقية بوضوح وشفافية" في المرتبة الاولى بمتوسط 4,127 والذي يتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,740 ونجد العبرة رقم 02 التي تنص على " يوجد نظام واضح ومحددة للترقية والنقل في المؤسسة " في المرتبة الثانية بمتوسط 4,042 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,779، ثم تليه العبرة رقم 05 والتي تنص على " يتم منح الترقية بناء على اداء والكفاءة وليس

على الاقدمية فقط" بمتوسط قدره 4,021 وانحراف معياري 0,829 والتي تتجه الى درجة موافقة، ثم العبارة رقم 03 والتي تنص على " اعتقد ان سياسة الترقية تشجع الموظفين على العمل الجاد" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3,914 وانحراف معياري 0,775 وهي تتجه الى درجة الموافقة وحلت العبارة رقم 01 و التي تنص على " اعتقد ان سياسة الترقية والتقدم الوظيفي في الشركة عادلة وشفافة." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,744 وانحراف معياري 0,943.

يمثل المتوسط الحسابي 3.969 مع انحراف معياري 0.688 مستوى موافق مرتفع على تقييم الترقية والتقدم الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة. يعكس هذا أن الموظفين يشعرون بوجود فرص واقعية للترقية والتطور المهني، مع اتساق نسبي في الآراء كما يشير الانحراف المعياري المنخفض. مع ذلك، قد يشير المتوسط الذي لا يصل إلى أعلى درجات الموافقة إلى وجود بعض التحفظات أو تحديات قد تواجه بعض الموظفين في مسارات الترقية، مما يستدعي متابعة مستمرة لتحسين آليات التقدم الوظيفي وضمان العدالة والشفافية في تطبيقها.

4- تحليل اتجاهات عبارات حول محور تقييم الأداء

جدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	يساعدني تقييم الأداء في تحديد مساري المهني وفرص التطور داخل المؤسسة.	4,065	0,904	موافق	05
02	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء واضح ومحدد المعايير.	4,173	0,851	موافق	02
03	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة لتحفيز الموظفين وتحسين انتاجهم.	4,195	0,718	موافق	01
04	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بمكافآت مالية او حوافز معنوية	4,130	0,884	موافق	03

04	موافق	0,766	4,108	05	احصل على ملاحظات منتظمة حول ادائي من المشرفين او الإدارة
	موافق	0.865	3.959		تقييم الأداء

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط الحسابي بعد تقييم الاداء بلغ 3.959 وهو يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.865 وكانت متوسط عبارات البعد الرابع تقييم الاداء محصور بين (4,195 و 4,065) وهي تتجه الى درجة الموافقة وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0,718 و 0,904)، وكانت العبارة رقم 03 والتي تنص على " يتم استخدام تقييم الأداء كأداة لتحفيز الموظفين وتحسين انتاجهم. " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,197 والذي يتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,718 ونجد العبارة رقم 02 التي تنص على تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء واضح ومحدد المعايير. " في المرتبة الثانية بمتوسط 4,173 والتي تتجه الى درجة الموافقة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,851، ثم تليه العبارة رقم 04 والتي تنص على " يتم ربط نتائج تقييم الأداء بمكافآت مالية او حوافز معنوية " بمتوسط قدره 4,130 وانحراف معياري 0,884 والتي تتجه الى درجة موافقة، ثم العبارة رقم 05 والتي تنص على " احصل على ملاحظات منتظمة حول ادائي من المشرفين او الادارة " في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 4,108 وانحراف معياري 0,766 وهي تتجه الى درجة الموافقة وحلت العبارة رقم 01 و التي تنص على " يساعدني تقييم الأداء في تحديد مساري المهني وفرص التطور داخل المؤسسة. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4,065 وانحراف معياري 0,904.

يمثل المتوسط الحسابي 3.959 مع انحراف معياري 0.865 مستوى موافق إلى مرتفع في تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة. يشير ذلك إلى إدراك إيجابي نسبياً لعملية تقييم الأداء، مع وجود بعض التباين في الآراء بين الموظفين

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذ المطلب سنتطرق الى المقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، وقبل اجراء المقارنة وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov الذي يوضح ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما أشرنا، وبالتالي سنعمد على اختبار Binomial test للمقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيم المتوسط الحسابي للمحور أكبر او يساوي المتوسط الفرضي والذي يساوي 3، والقيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

اولا اختبار الفرضية الاولى:

- هل تهتم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي لتحسين أداء الموظفين.

H_0 : لا تهتم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي لتحسين أداء الموظفين.

- H_1 : تهتم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي لتحسين أداء الموظفين.

الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

القيمة الاحتمالية	الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الفرضية
0,000	1,106	1,510	4,106	3	H_1

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للبعد الأول تخطيط المسار الوظيفي يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كمان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 4,106 وهو ضمن المجال [3,41 - 4,20] والذي يتجه الى الموافقة وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة "اي ان افراد العينة يتفوقون على ان المؤسسة تهتم بتخطيط المسار المهني لتحسين أداء الموظفين" يعد تخطيط المورد المسار الوظيفي احد اهم الأنشطة الرئيسية لإدارة المورد البشرية فهو يمكن المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية ومن خلال النتيجة السابقة يتضح ان الموظفين يدركون ان المؤسسة تتبنى معايير محددة وواضحة لتخطيط المسار الوظيفي.

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- هل تقوم المؤسسة بوضع خطط لتدريب وتطوير مهارات الموظفين.

H_0 : لا تقوم المؤسسة بوضع خطط لتدريب وتطوير مهارات الموظفين.

H_1 : تقوم المؤسسة بوضع خطط لتدريب وتطوير مهارات الموظفين.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H_1	3	4,134	0,720	1,134	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للبعد الثاني خطط التدريب وتطوير مهارات الموظفين يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كمان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 4,134 وهو ضمن المجال $[-3,41 - 4,20]$ والذي يتجه الى درجة الموافقة وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة "اي ان افراد العينة يتفقون على ان المؤسسة تقوم بوضع خطط لتدريب وتطوير مهارات الموظفين". يعتبر التدريب كمكون من مكونات المسار الوظيفي حيث يعد وسيلة لتنمية المهارات الفنية والتقنية للموظفين و وسيلة لتحسين فرص الموظفين للترقية والتطور داخل المنظمة.

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- هل تضع المؤسسة سياسات واضحة للترقية وتقدم الموظفين.

H_0 : سياسة المؤسسة في تحديد معايير الترقية وتحسن وتقدم الموظفين غير واضحة وغير مفهوم

H_1 : سياسة المؤسسة في تحديد معايير الترقية وتحسن وتقدم الموظفين واضحة و مفهوم.

الجدول رقم (20) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H ₁	3	3,969	0,688	0,969	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للبعد الثالث والمتعلق بسياسة الترقية والتقدم للموظفين يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كمأن المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 3,969 وهو ضمن المجال [3,41 - 4,20] والذي يتجه الى درجة الموافقة وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة "اي ان افراد العينة يتفقون على ان سياسة المؤسسة في تحديد معايير الترقية وتحسن وتقدم الموظفين واضحة مفهوم".

وهذ يدل على أن معايير الترقية بمؤسسة الفا بيب لصناعة الانابيب محددة وواضحة، سواء من حيث الشروط، أو المؤهلات، أو الأداء المطلوب. فكلما كان هناك شفافية في الترقية وتطبيق معايير عادلة يشعر الموظف بأن جهده وتطوره المهني يمكن أن ينعكس مباشرة على مساره الوظيفي.

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

- هل تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم أداء.
- H₀: معايير وأساليب تقييم الأداء التي تعتمدها المؤسسة غير واضحة.
- H₁: تعتمد المؤسسة على معايير وأساليب تقييم الأداء واضحة ومحفزة.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H ₁	3	3,957	0,865	0,957	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للبعد الرابع تقييم الاداء يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كمأن المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 3,957 وهو ضمن المجال $[-3,41; 4,20]$ والذي يتجه الى درجة الموافقة وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة "اي ان افراد العينة يتفوقون على ان المؤسسة تعتمد على معايير واساليب لتقييم الأداء واضحة ومحفزة على الانتاجية".

وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتقييم الأداء من خلال معايير واضحة ومحددة كمانها تستخدم التقييم لرفع من كفاءة المورد البشري وتعزيز الأداء الجماعي للأفراد.

اختبار الفرضية الخامسة:

في هذ المطلب سنتطرق الى اختبار وجود الفروق في الاجابات بين مجموعات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقبل اختبار الفرضيات وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov الذي يوضح ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما أشرنا سابقا، وبالتالي سنعتمد على اختبار Mann-Whitney في اختبار الفروق بالنسبة للجنس اما بالنسبة للمتغيرات الاخرى فسنعتمد على اختبار Kruskal-Wallis حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

○ هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة ALFA PIPE.
للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة ALFA PIPE.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة ALFA PIPE.

الجدول (22) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة SIG
الجنس	Mann-Whitney	0,244
العمر	Kruskal-Wallis	0,110
المستوى التعليمي	Kruskal-Wallis	0,179
الاقدمية	Kruskal-Wallis	0,227
عدد الوظائف	Kruskal-Wallis	0,190
طبيعة العمل	Kruskal-Wallis	0,191

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss

اولا :بالنسبة للجنس

o هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة

ALFA PIPE تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة ALFA

PIPE تعزى لمتغير الجنس

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة تعزى

لمتغير ALFA PIPE الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية SIG قدرت ب 0,244 وهي أكبر من قيمة الدلالة

0.05 ومنه رفض فرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول

تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير الجنس ".

ثانيا :بالنسبة للعمر :

o هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA

PIPE تعزى لمتغير العمر.

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير العمر.

H_1 توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية SIG قدرت بـ 0,110 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 ومنه رفض فرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير العمر ".

ثالثا : المستوى التعليمي:

○ هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0,197 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 ومنه رفض فرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير المستوى التعليمي ".

رابعا: الاقدمية:

○ هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير الاقدمية.

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لمتغير التقديمية.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لمتغير التقديمية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0,227 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05، أي ومنه رفض فرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير التقديمية ".

خامسا: عدد الوظائف:

○ هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لمتغير عدد الوظائف.

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لعدد الوظائف.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لعدد الوظائف.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0,190 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05، أي ومنه رفض فرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لعدد الوظائف ".

سادسا: طبيعة العمل:

○ هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لمتغير طبيعة العمل.

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لطبيعة العمل.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA
PIPE تعزى لطبيعة العمل.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0,191 وهي أكبر من قيمة الدلالة
0,05، أي ومنه رفض فرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة
حول تسيير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغير طبيعة العمل"

**فرع الاول :استكمال الدراسة النوعية لواقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية
في مؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية من خلال أداة المقابلة .**

من اجل استكمال نتائج الدراسة المحققة في الاستبيان (دراسة كمية)التي تحمل الصفة الإحصائية
الرياضية و للحصول على اكبر عدد ممكن من البيانات وللوصول الى فهم امثل لموضوع الدراسة ،نقدم
في هذا الفرع نتائج المقابلة (دراسة نوعية)التي تم اجراؤها في المؤسسة . و هذا تحقيقا للتكامل بين
المنهجين الكمي الذي اداته (الاستبيان) و الكيفي اداته (المقابلة) .

عرض الأجوبة :

مقابلة مع مسير في مصلحة موارد البشرية ،(الأستاذ بارود أسامة) مؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية
ولاية غرداية .

س1.ماهو مفهومك لتسيير المسار الوظيفي داخل المؤسسة ؟

الجواب: بالنسبة لنا ، تسيير المسار الوظيفي هو عملية تخطيط و توجيه و تطوير العامل داخل المؤسسة بحيث نعمل على ملائمة طموحات العامل مع احتياجات المؤسسة ، نعتمد على التكوين ، الترقية الداخلية و التنقل الافقي كوسائل أساسية .

س2. ماهي الاليات المعتمدة لتقييم العامل ؟ وهل تلعب دورا في تحديد مسارهم الوظيفي ؟

الجواب: نعم لدينا نظام تقييم دوري يعتمد على الأداء ، الكفاءة و السلوك المهني ، و الملاحظة .

س3. هل توفرين خطط تدريب او برامج تطوير المهني ؟

الجواب :بالطبع. نخصص سنويا ميزانية للتكوين المستمر ، خاصة في المهارات التقنية و الإدارية كما نشجع على المشاركة في الدورات الخارجية عندما يكون ذلك مناسبا .

س4. هل يواجه تسيير المسار الوظيفي تحديات معينة داخل المؤسسة ؟

الجواب : نعم ، من ابرز التحديات قلة المرونة في الهيكل التنظيمي و صعوبة التوفيق بين رغبات العاملين و احتياجات المؤسسة . كما أن بعض العاملين لا يمتلكون رؤية واضحة لمستقبلهم المهني ، مما يصعب عملية التوجيه .

س5. ما هي اقتراحاتكم لتحسين تسيير المسارات الوظيفية ؟

الجواب:أرى ضرورة تعزيز الحوار بين الإدارة و العاملين و تطوير نظام معلومات وظيفي يتيح تتبع المسار المهني لكل عامل ،كما ان توعية العاملين بأهمية التخطيط المهني الذاتي .

س6. كيف يتم تعزيز مشاركة العاملين في عملية تسيير المسار الوظيفي ؟

الجواب :نحن نسعى لتعزيز مشاركة العاملين من خلال توفير فرص للتواصل و التعاون وتقديم التغذية الراجعة و الاعتراف بالإنجازات و نعمل على تعزيز ثقافة المؤسسة التي تشجع على المشاركة و الابتكار.

س7. ماهي البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة للعاملين ؟

الجواب : نقدم برامج تدريبية متنوعة مثل تدريب على المهارات الفنية و الإدارية و التدريب على استخدام التكنولوجيا و التدريب على القيادة و الاتصال الفعال .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة واقع تسيير المسار الوظيفي بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية ALFA PIPE. حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 47 موظفا، بهدف معرفة آرائهم وتوجهاتهم حول الموضوع. وقد توصلنا من بعد معالجة البيانات الى النتائج التالية:

○ **الفرضية الاولى:** يتبين من خلال نتائج اختبار One-Semple Test يمكن القول ان افراد العينة يتفقون على ان المؤسسة تهتم بتخطيط المسار المهني لتحسين أداء الموظفين وبمستوى مرتفع.

○ **الفرضية الثانية:** يتبين من خلال نتائج اختبار One-Semple Test يمكن ان افراد العينة يتفقون على ان المؤسسة تقوم بوضع خطط لتدريب وتطوير مهارات الموظفين وبمستوى مرتفع.

○ **الفرضية الثالثة:** يتبين من خلال نتائج اختبار One-Semple Test يمكن القول ان افراد العينة يتفقون على ان سياسة المؤسسة في تحديد معايير الترقية وتحسن وتقدم الموظفين واضحة مفهوم وبمستوى مرتفع.

○ **الفرضية الرابعة:** يتبين من خلال نتائج اختبار One-Semple Test يمكن ان افراد العينة يتفقون على ان المؤسسة تعتمد على معايير واساليب لتقييم الأداء واضحة ومحفزة على الإنتاجية وبمستوى مرتفع.

○ **الفرضية الخامسة:** يتبين من خلال اختبار Kruskal-Wallis و اختبار Mann-Whitney للفروق يمكن القول انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الافراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، عدد الوظائف، وطبيعة العمل.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الفصلين الأول والثاني، يتضح أن موضوع تسيير المسار الوظيفي يعد من المواضيع الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرا لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين ورضاهم المهني، وعلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

على مستوى الإطار النظري لتسيير المسار الوظيفي، تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمسار المهني، وأهدافه، وأهميته سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، إلى جانب مراحل وأنواعه وآلياته المختلفة مثل النقل، الترقية، التدريب والتقاعد. كما استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة، التي عززت الفهم النظري وأظهرت كيف ساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء والتحفيز والولاء التنظيمي في مؤسسات مختلفة.

أما على المستوى التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية، بهدف معرفة واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية. وقد تم تطبيق عدة أدوات إحصائية لضمان دقة النتائج، بما في ذلك اختبار ألفا كرونباخ لقياس موثوقية أداة البحث، واختبار كروم لنوف سمير نوف للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، بالإضافة إلى اختبار Kruskal-Wallis واختبار Mann-Whitney لدراسة الفروقات بين المتغيرات المختلفة.

❖ توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أنه هناك مستوى مرتفع لعملية تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ALFA PIPE.
- أنه هناك مستوى مرتفع لأنشطة تدريب وتطوير مهارات الموظفين في مؤسسة ALFA PIPE.

الخاتمة

- أنه هناك مستوى مرتفع لتطبيق معايير الترقية وعادلة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
 - أنه هناك مستوى مرتفع لتطبيق معايير وأساليب تقييم الأداء واضحة ومحفزة على الإنتاجية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الافراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، عدد الوظائف، وطبيعة العمل
- ❖ توصي الدراسة بالنقاط التالية:

1. تعزيز تخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة.
2. أوصت النتائج أن التدريب موجود لكن بحاجة إلى تطوير، لذا ينصح بتصميم برامج تدريبية حسب حاجات كل قسم مع تقييم نتائج التكوين بشكل دوري.
3. التقييم موجود لكنه بحاجة لتحديث ينصح باعتماد مؤشرات قياس موضوعية مع ربط نتائج التقييم بالتكوين و التحفيز.
4. حتى تكون الترقية عادلة يجب أن ترتبط مباشرة بنتائج التقييم المهني لكل موظف.
5. لتسهيل متابعة المسارات الوظيفية وتحليلها ينصح باستخدام برمجيات متخصصة توثق كل البيانات المهنية للموظفين.

آفاق الدراسة:

1. تأثير التحول الرقمي على تسيير المسارات الوظيفية في المؤسسات الصناعية.
2. دور القيادة الإدارية في تعزيز فرص الترقية والتقدم الوظيفي للموظفين.
3. العلاقة بين رضا الموظفين وبرامج التدريب والتطوير المهني في المؤسسات الصناعية.
4. تقييم فعالية نظم تقييم الأداء ودورها في تحسين المسارات الوظيفية.

قائمة المراجع:

- 1- مغراوي يمينه، مداري فاطنة، تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، مركز الجامعي بلحاج بو شعيب -عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2019،
- 2- مغراوي يمينه، مداري فاطمة، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين تموشنت-، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015،
- 3- الميلىغ بشرى، بوهني فريال، واقع المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر
- 4- -الميلىغ بشرى، بوهني فريال، واقع المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر ،
- 5- برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيطي المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مذكرة ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016،
- 6- مساوي حمزة ، عزيزي إلياس ، تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ليسانس مهني غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح معهد العلوم و التقنيات التطبيقية قسم المناجمنت ،ورقلة ،الجزائر،2022
- 7- حبيبة عليلى، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي و التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، حجم 03، العدد 05، 2015،

- 8- حجاج مصطفى، أثر الترقية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفين مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018،
- 9- بلهي حسيبة، التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، مجلة التواصل، حجم 23، العدد 02، 2017،
- 10- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002،
- 11- قداري ايمان، كراجي مصطفى، نظام التقاعد في الجزائر، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، حجم 01، العدد 01، 2018،
- 12- تاجي مروة، حق الموظف في التقاعد على ضوء التشريع الجزائري، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019،
- 13- الهاشمي بعاج، استراتيجيات دور العملية التدريبية في رفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2017،
- 14- وراس أمينة، تخطيط المسار المهني و انعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة الجزائر ' ETUSA ' - ، أطروحة لنيل مستلزمات شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2021-2022،
- 15- فايزة بوراس، اساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019-06-25.

16- بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية

السكن بولاية بشار-، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي،

المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021.

17- إيمان مصطفى كفاقي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية

الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر- دراسة تحليلية -، كلية الدراسات الجامعية، جامعة الأزهر،

مجلة الإدارة التربوية، العدد الثاني عشر، مارس 2017.

المراجع الأجنبية

- 18- Ibrahim Ismail Alkhoulf, **The effect of career path planning on organisational performance**, Business Administration Department, Economic and Business College, Jadara University, Jordan, Int. J. Business Innovation and Research, Vol. 27, No. 4, 2022

قائمة الملاحق:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

يسرني نضع بين ايديكم هذه الاستمارة البحثية التي تدخل في اطار التحضير لنيل شهادة ليسانس في تخصص الموارد البشرية حول موضوع المذكرة بعنوان "واقع تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"

نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على هذه الاسئلة بوضع علامة (x) امامة الاجابة المناسبة ، ونتمنى من حضرتكم الاجابة بموضوعية وهذا اسهاما منكم في انجاز هذا البحث علما ان هذه المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط , ويرجى:

- عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي.
- أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونها مناسبا كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .

تحت اشراف

الطالبات:

• د . بوقرة نور الهدى

• نعامة نسيمة

• بن احمد ام الخير

• مرابط مريم

ولكم منى فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم

1 الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 39 ☐ من 40 إلى 49 ☐ أكبر من 50 ☐

3 المستوى التعليمي:

الثانوي فاقل ☐ الجامعي ☐ دراسات عليا ☐

4 الاقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 ☐ من 15 فما فوق ☐

5 كم شغلت من وظيفة الى حد الان:

هذه أول وظيفة لك ☐ وظيفتين ☐ ثلاث وظائف ☐ أكثر من ثلاث وظائف ☐

6- في حالة الاجابة بنعم، ما السبب الرئيسي لانتقالك بين الوظائف؟ (في حال شغلك أكثر من وظيفة)

☐ الترقية

☐ الرغبة في تغيير مجال العمل أو التخصص

☐ ضعف الراتب والمزايا

☐ اسباب أخرى (يرجى التوضيح) _____

7- طبيعة العمل: إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ إداري تنفيذي ☐

المحور الثاني: البيانات المتعلقة تسيير المسار الوظيفي للعاملين

1 تخطيط المسار الوظيفي :

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 توفر المؤسسة خطة واضحة للمسار الوظيفي لكل موظف.					
2 أشارك في تحديد أهدافي المهنية بالتعاون مع الإدارة.					
3 يساعدني مشرفي أو مديري المباشر في فهم مساري الوظيفي المستقبلي.					
4 تقدم المؤسسة فرصاً عادلة للترقية بناءً على الأداء والكفاءة.					
5 لدي خطط واضحة لتطوير مساري الوظيفي داخل المؤسسة.					

2 خطط التدريب و التطوير :

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
4 يحصل جميع العاملين على فرص التدريب متكافئة مع نظرائهم					
5 المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية					
6 تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين					
تنماشى برامج التدريب والتطوير مع احتياجاتي المهنية.					
توفر المؤسسة مسارات واضحة للموظفين الذين يرغبون في تطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر.					

3 سياسة الترقية و التقدم للموظفين:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7 اعتقد ان سياسة الترقية والتقدم الوظيفي في الشركة عادلة وشفافة					
8 يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات و النقل في المؤسسة					

9	اعتقد ان سياسة الترقية تشجع الموظفين على العمل الجاد				
	يتم إبلاغ الموظفين بشروط ومتطلبات الترقية بوضوح وشفافية.				
	يتم منح الترقيات بناءً على الأداء والكفاءة وليس على الأقدمية فقط.				

4 تقييم الاداء:

الفئة	رات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	يساعدني تقييم الأداء في تحديد مساري المهني وفرص التطور داخل المؤسسة.					
11	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء واضح ومحدد المعايير.					
12	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة لتحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.					
	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بمكافآت مالية أو حوافز معنوية.					
	أحصل على ملاحظات منتظمة حول أدائي من المشرفين أو الإدارة.					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Valid N (listwise)	37				

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
A	Group 1 <= 3	6	,13	,50	,000
	Group 2 > 3	41	,87		
	Total	47	1,00		
B	Group 1 <= 3	3	,07	,50	,000
	Group 2 > 3	43	,93		
	Total	46	1,00		
C	Group 1 <= 3	7	,15	,50	,000
	Group 2 > 3	40	,85		
	Total	47	1,00		
D	Group 1 <= 3	6	,13	,50	,000
	Group 2 > 3	41	,87		
	Total	47	1,00		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	47	1,60	13,00	4,1064	1,51046
B	46	1,60	5,00	4,1348	,72056
C	47	2,40	5,00	3,9691	,68806
D	47	1,00	5,00	3,9574	,86571
Valid N (listwise)	46				

Test Statistics^a

	X
Mann-Whitney U	38,500
Wilcoxon W	1028,500
Z	-1,201
Asymp. Sig. (2-tailed)	,230
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,244 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	4,415
df	2
Asymp. Sig.	,110

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	3,439
df	2
Asymp. Sig.	,179

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المستوى_التعليمي

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	4,767
df	3
Asymp. Sig.	,190

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد_الوظائف

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	3,313
df	2
Asymp. Sig.	,191

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: طبيعة_العمل

Test Statistics^a

	X
Mann-Whitney U	38,500
Wilcoxon W	1028,500
Z	-1,201
Asymp. Sig. (2-tailed)	,230
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,244 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.