

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الليسانس

ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

بعنوان

تسيير المسار المهني ودوره في الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة بمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- أ. بن حمدون خديجة

من إعداد الطالبتين:

- بن حمادي الهام

- لكرط سلاف

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قرونقة وليد	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشاً
غطاس عبد الغفار	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الليسانس

ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

بعنوان

تسيير المسار المهني ودوره في الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة بمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- أ. بن حمدون خديجة

من إعداد الطالبتين:

- بن حمادي الهام

- لكرط سلاف

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قرونقة وليد	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشاً
عطاس عبد الغفار	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2026/2025



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وأخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين.

أود أن أهدي هذا العمل لي أولاً، ثم أتوجه بالشكر إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه اللحظة المشرقة.

إلى والديّ العزيزين، اللذين منحاني القوة والدعم وغرسوا في نفسي القيم والإصرار.
وإلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا وما زالوا مصدر السعادة: قصي، قتيبة، أنيس. وإلى
عمتي نصيرة، ووالدتي الثانية، ومصدر الدعم والسعادة.

كما أود أن أشكر أصدقائي وصديقاتي: امين، سلسبيل، إكرام، هدى، مريم، وعادل.
إلى أساتذتي الأفاضل الذين زرعوا فينا شغف المعرفة وأثارونا بعلمهم. وإلى أصدقائي
الذين كانوا لي عوناً وسنداً في كل خطوة.

وإلى زملائي وزميلاتي الذين دعموني بمعارفهم وتبادلنا معاً أجمل اللحظات.
إهدائي يحمل في طياته كل معاني الامتتان والشكر لكل من دعمني وآمن بي.

شكراً لكم جميعاً، ودمتم مصدر إلهام ونجاح.



إلهام



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وأخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى أعز الناس على قلبي، والديّ الكريمين، اللذين كانا سندي ودعمي طوال مسيرتي

الدراسية، حفظهما الله وأطال عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي، وكل أفراد عائلتي الذين شجعوني وساندوني.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني لحظات التعب والنجاح.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي هذا بكل حب وتقدير.



سلاف

الملخص :

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق التوازن بين أهدافها التنظيمية وتطلعات العاملين المهنية، ويُعدّ تسيير المسار المهني من أهم الآليات التي تساهم في تطوير المورد البشري وتعزيز استقراره داخل المؤسسة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تسيير المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي، من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالمسار المهني ومراحله وأساليبه وتميمته، إضافة إلى دراسة أبعاد الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. كما تناولت الدراسة العلاقة التكاملية بين التخطيط الجيد للمسار المهني ورفع مستوى الرضا والأمان الوظيفي لدى العاملين.

واعتمدت الدراسة الميدانية على مؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة مدى مساهمة سياسات الترقية والتكوين والتحفيز في تعزيز استقرار الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن الاهتمام بالمسار المهني للعاملين ينعكس إيجاباً على أدائهم ودرجة التزامهم بالمؤسسة، كما يساهم في تقليل النزاعات الوظيفية ودعم الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن توفير بيئة عمل محفزة وفرص واضحة للتطور المهني يُعد من أهم العوامل المؤدية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي واستمرارية الأداء الفعال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير المسار المهني، الاستقرار الوظيفي، المورد البشري، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، المؤسسة الاستشفائية.

Abstract :

Modern organizations seek to balance institutional objectives with employees' professional aspirations. In this context, career management has become an essential tool for developing human resources and enhancing job stability within organizations. This study aims to highlight the role of career management in achieving job stability by examining the concepts related to career paths, their stages, development methods, and the factors influencing professional stability. The study also explores the relationship between effective career planning and employees' sense of job security and organizational commitment.

The field study was conducted at the "18 February" Hospital Institution in Metlili – Ghardaia. Data were collected and analyzed to test the study hypotheses and identify the extent to which promotion, training, and motivation policies contribute to employee stability. The findings revealed that proper career management positively affects employee performance, increases organizational loyalty, and reduces workplace conflicts. Furthermore, the study demonstrated that providing a supportive work environment and clear opportunities for professional growth are among the most important factors in ensuring job stability and sustaining effective organizational performance.

Keywords: career management, job stability, human resources, job satisfaction, organizational loyalty, hospital institution.



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق
ا-ر	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
10	المطلب الأول: ماهية المسار المهني
30	المطلب الثاني: ماهية الاستقرار الوظيفي
48	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
48	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (الوطنية - الأجنبية)
54	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة.
60	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

قائمة المحتويات

63	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.
68	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات التحليل.
71	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
71	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
86	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
99	قائمة المراجع
103	الملاحق



قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق



قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1.1	المسار التقليدي	16
1.2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مبتليي إداريا	65
2.2	الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مبتليي	66

قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.1	ملخص لمراحل المسار الوظيفي	24
2.1	يوضح عدد العمال بالمؤسسة	72
2.2	التوزيع الهيكلي للمستشفى	73
2.3	الوحدات التقنية المساعدة	67

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقابلة	103



مقدمة



أ. توطئة :

يشهد عالم العمل المعاصر تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي والتنافسية الاقتصادية المتزايدة، الأمر الذي جعل المؤسسات تهتم أكثر بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لنجاحها واستمرارها. ولم يعد تسيير الموارد البشرية يقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبح يشمل التخطيط الاستراتيجي لمسارات العاملين المهنية بما يضمن تطوير كفاءاتهم وتحقيق التوافق بين أهداف الفرد ومتطلبات المؤسسة.

شهدت بيئة العمل المعاصرة تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية المتسارعة، الأمر الذي جعل المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تتعلق بكيفية استثمار الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بحجم الموارد المادية أو التقنية المتوفرة، بل أصبح يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة رأس مالها البشري بفعالية، باعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية التنظيمية. وفي هذا السياق، برز الاهتمام بتسيير المسار المهني كأحد أهم السياسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في توجيه الموظف خلال مختلف مراحل حياته المهنية بما يضمن تطوير مهاراته وتحقيق تطلعاته المستقبلية داخل المؤسسة. إن تسيير المسار المهني يمثل عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى التخطيط المسبق لتطور الموظف الوظيفي من خلال تحديد فرص الترقية والتكوين والتطوير المهني، مع مراعاة التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل.

كما أن هذه العملية لا تقتصر فقط على الجانب الإداري، بل تشمل أيضاً الأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بشعور الموظف بالانتماء والأمان الوظيفي. فالموظف الذي يدرك أن مؤسسته توفر له فرص النمو والتقدم يكون أكثر ارتباطاً بها وأكثر استعداداً لبذل الجهد وتحقيق الأداء المطلوب.

وفي ظل التحولات التي يشهدها سوق العمل، أصبح الاستقرار الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس جودة السياسات التنظيمية داخل المؤسسات. إذ يعبر الاستقرار الوظيفي عن حالة من التوازن النفسي

والمهني لدى العاملين، حيث يشعر الموظف بالرضا عن وظيفته ويكون أقل ميلاً لترك العمل أو البحث عن فرص بديلة. ويعد الاستقرار الوظيفي عاملاً مهماً في تقليل معدلات دوران العمالة والحفاظ على الخبرات البشرية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تسيير المسار المهني ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تحليل الإطار النظري للموضوع وإجراء دراسة ميدانية تسمح باختبار فرضيات البحث والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية تساهم في فهم هذه العلاقة وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

يعد تسيير المسار المهني من أهم السياسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تطوير أداء العاملين وتعزيز فرص تقدمهم الوظيفي داخل المؤسسة. ومع التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها سوق العمل، أصبح الحفاظ على الكفاءات البشرية وتحقيق الاستقرار الوظيفي من التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات. ورغم الجهود المبذولة في مجال تطوير أنظمة التوظيف والتكوين والترقية، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تعاني من مشكلات تتعلق بعدم وضوح المسارات المهنية للعاملين وضعف التخطيط الوظيفي طويل المدى. ويؤدي هذا الوضع في كثير من الأحيان إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة معدلات ترك العمل، مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي. ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل حول

ب. الإشكالية الرئيسية:

ما دور ممارسات تسيير المسار المهني في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الاستشفائية 18

فيفري بمتليلي - غرداية؟

ب. الإشكاليات الفرعية

- فيما تتمثل آليات او ممارسات تسيير المسار الوظيفي بمؤسسة الاستشفائية18 فيفري بمتليلي -
غرداية.؟
- ما دور تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الاستشفائية18 فيفري بمتليلي -غرداية.؟
- كيف تساهم برامج التدريب والتطوير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمؤسسة الاستشفائية18 فيفري بمتليلي -غرداية.؟
- ما أثر الترقية على تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الاستشفائية18 فيفري بمتليلي -غرداية.؟
- ما دور الحركية الوظيفية في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟
- كيف يؤثر تقييم الأداء في الاستقرار الوظيفي للعاملين ؟

1. الفرضية الرئيسية:

يساهم تسيير المسار المهني بمختلف أبعاده (التخطيط، التدريب، الترقية، الحركية الوظيفية) في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

الفرضيات الفرعية :

- يساهم تخطيط المسار الوظيفي بشكل إيجابي في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال وضوح المسارات المهنية للموظفين وتقليل الغموض المهني

- تساهم برامج التدريب والتطوير في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين كفاءات الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي
- تؤثر الترقية بشكل إيجابي على الاستقرار الوظيفي عندما تكون مبنية على معايير عادلة وشفافة
- تساهم الحركية الوظيفية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تنويع المهام وتجنب الروتين المهني
- يساهم تقييم الأداء العادل والمنتظم في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين فرص الترقية والتدريب وتحفيز الموظفين

هـ-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع تسيير المسار المهني ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الصحية، خاصة المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري باعتبارها من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري في تقديم الخدمات الصحية. وتساهم هذه الدراسة في إبراز مدى تأثير سياسات تسيير المسار المهني على استقرار العاملين وتحسين أدائهم المهني، كما تساعد نتائجها إدارة المؤسسة على تطوير استراتيجيات فعّالة في مجال إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار التنظيمي. كما تكمن أهميتها العلمية في إثراء الدراسات المتعلقة بتسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الاستشفائية.

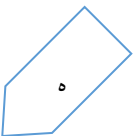
و- أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة الموارد البشرية الحديثة ودورها في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها التنظيمية .
- الرغبة في دراسة وتحليل العلاقة بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في استقرار العاملين ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة .
- الميل الشخصي إلى دراسة المواضيع المرتبطة بالموارد البشرية داخل المؤسسات الاستشفائية، خاصة لما لها من أهمية في تحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي .

2- أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع تسيير المسار المهني في المؤسسات الحديثة باعتباره من الأساليب الإدارية التي تساهم في تطوير المورد البشري وتحقيق الاستقرار الوظيفي .
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تسيير المسار المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الاستشفائية، خاصة المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري .
- الأهمية التطبيقية للموضوع نظراً لارتباطه المباشر بواقع المؤسسات وسوق العمل، وما يترتب عنه من آثار على أداء العاملين واستقرارهم المهني .
- مساهمة الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري على تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز استقرار العاملين بها .



س - حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية:

أُجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري، باعتبارها ميدان الدراسة الذي تم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بموضوع تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي.

2- الحدود الزمانية:

أُنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025/2026، وهي الفترة التي تم فيها جمع المعلومات والبيانات الميدانية الخاصة بالدراسة وتحليلها.

ح. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة موضوع تسيير المسار المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، حيث يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل مختلف أبعادها بطريقة علمية ومنظمة. كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري، ثم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها.

ز - صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات أثناء الجانب الميداني، من أبرزها صعوبة الحصول على بعض البيانات بدقة نتيجة تحفظ بعض العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري على الإجابة عن بعض أسئلة الاستبيان، إضافة إلى ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، مما أثر نسبياً على التوسع في التحليل

الإحصائي للبيانات. كما واجهت الباحثة صعوبة في التوفيق بين العمل الميداني والالتزامات الأكاديمية، إلى جانب محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الاستشفائية في البيئة المحلية، وهو ما شكل تحدياً أثناء عملية المقارنة وتحليل النتائج. ورغم هذه الصعوبات، تم الالتزام بالمنهجية العلمية في جمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

ذ. هيكل الدراسة :

جاءت هذه الدراسة في فصلين رئيسيين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم فيه التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بتسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي، مع توضيح طبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى عرض وتحليل أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة ومناقشتها.

أما الفصل الثاني، فقد خُصص للدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري، حيث تم فيه عرض منهجية الدراسة، والتعريف بميدان البحث ومجتمع الدراسة وعينة البحث، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة. كما تضمن الفصل تحليل البيانات الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وإشكالياتها.



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة



تمهيد :

يُعتبر الإطار النظري خطوة مهمة في أي دراسة علمية، لأنه يساعد على فهم الموضوع وتفسيره بشكل واضح، كما يساهم في تحديد المفاهيم الأساسية وضبط المصطلحات المتعلقة به. ومن خلاله يمكن تكوين فكرة عامة عن موضوع الدراسة وربط مختلف عناصره.

وفي هذا الفصل، سنحاول تقديم الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة، وهما تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي، من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بهما، إضافة إلى التطرق لمختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع تحليلها ومناقشتها، وذلك من أجل إبراز موقع هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول يتناول الجانب النظري.
- أما المبحث الثاني فيخصص للدراسات السابقة وتحليلها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يُعد تسيير المسار المهني من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما له من دور في تطوير قدرات العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. لذلك سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بتسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية تسيير المسار المهني

يعتبر تسيير المسار المهني من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مختلف المراحل والتطورات التي يمر بها العامل خلال حياته المهنية. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى مفهوم تسيير المسار المهني وأهم خصائصه وأهدافه.

أولاً: تعريف تسيير المسار المهني

يستعمل الكثير من الأشخاص مصطلح المسار الوظيفي للإشارة إلى الوظيفة أو المهنة التي يمارسها الفرد، إلا أن هذا المفهوم أوسع من ذلك بكثير، إذ لا يقتصر فقط على وظيفة معينة، بل يشمل مختلف الأنشطة المهنية التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية. فتسيير المسار المهني يمثل سلسلة من الوظائف التي يشغلها الشخص منذ بداية حياته المهنية إلى غاية التقاعد.¹

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

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

كما يُقصد بالمسار الوظيفي أيضاً ذلك التدرج الذي يمر به الفرد في حياته المهنية من منصب إلى آخر، بحيث يكون هذا الانتقال مبنياً على التوافق بين قدراته وإمكانياته من جهة، ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، خاصة عند الترقية إلى مناصب أعلى¹.

ويمكن تعريفه كذلك بأنه مجموعة من التتقلات والترقيات، سواء كانت أفقية أو عمودية، والتي تحدد المسار الوظيفي للفرد عبر مختلف مراحل حياته المهنية².

كما يُنظر إلى تسيير المسار المهني على أنه عملية تنظيمية تساعد المؤسسة من خلالها موظفيها على تطوير مساهمات مهنية بشكل تدريجي ومنظم، بدءاً من أول وظيفة يشغلها الفرد وصولاً إلى نهاية حياته المهنية.

وفي نفس السياق، يرى "Hall Douglas" أن تسيير المسار المهني هو سلسلة من الخبرات والأنشطة المرتبطة بالعمل، والتي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، وتكون موجهة نحو تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة في آن واحد³.

يقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا في حالة شعورهم بأن

يقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا في حالة شعورهم بأن ما حققوه من

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص. 196.

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

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

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه".¹

كما يعرف "المسار الوظيفي بأنه ذلك المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي أي أن المسارات توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي والمستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المنظمة التنظيمي".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن تسيير المسار المهني هو سلسلة من الوظائف والمناصب التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية داخل المؤسسة، والتي تتضمن مختلف أشكال التنقل والترقية والتطور الوظيفي، سواء بشكل أفقي أو عمودي، وفقاً لقدراته ومؤهلاته ومتطلبات المنظمة. كما يعبر تسيير المسار المهني عن عملية منظمة تهدف إلى تطوير المورد البشري وتحقيق التوافق بين طموحات العامل وأهداف المؤسسة، بما يساهم في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء المهني.

¹ حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020، ص.95

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.547

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ثانياً: خصائص تسيير المسار المهني

من خلال مفهوم تسيير المسار المهني، يمكن إبراز مجموعة من الخصائص التي تميّزه، والتي تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ يتحمل الفرد مسؤولية تحديد مساره المهني، من خلال اختيار الاتجاه الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته وطموحاته المستقبلية .
- ✓ كما يقع على عاتق الفرد تطوير نفسه بشكل مستمر، وذلك من خلال اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهله لشغل الوظائف المناسبة .
- ✓ في المقابل، تتحمل المؤسسة مسؤولية توفير المناصب التي تتناسب مع قدرات الأفراد، والعمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة تساعد على استغلال مهاراتهم .
- ✓ يتطلب تسيير المسار المهني اعتماد المؤسسة على مجموعة من الممارسات الإدارية، مثل التوظيف، التكوين، الترقية، النقل، والتقييم، بما يتماشى مع كفاءة كل فرد .
- ✓ يقوم تسيير المسار المهني على مبدأ التكامل بين الفرد والمؤسسة، حيث يسعى كل طرف لتحقيق أهدافه في إطار تحقيق التوافق بين احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين .
- ✓ يتميز تسيير المسار المهني بالاستمرارية، إذ يكون هناك ترابط بين تطور المسار الوظيفي للفرد وخطط المؤسسة المستقبلية .

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

✓ يعتمد أيضاً على مبدأ المنفعة المتبادلة، بحيث يستفيد كل من الفرد والمؤسسة من هذا المسار دون أن يكون أحدهما عبئاً على الآخر .

✓ يقوم على مبدأ تقاسم المسؤولية، حيث يسعى الفرد لتطوير نفسه، بينما تعمل المؤسسة على توفير الظروف المناسبة لتوظيف هذه القدرات .

✓ يساهم تسيير المسار المهني في تقليل النزاعات داخل العمل، لأنه يوضح المسار الوظيفي ويقلل من الغموض والتوتر بين الأفراد والمؤسسة .

✓ كما يساعد الأفراد على اختيار المسار الوظيفي المناسب لهم، ويهيئهم للتقدم والنجاح في مختلف مراحل حياتهم المهنية .

من خلال ما سبق، يتضح أن تسيير المسار المهني يقوم على تكامل دور كل من الفرد والمؤسسة، حيث يسعى الفرد إلى تطوير قدراته، بينما تعمل المؤسسة على توفير البيئة والفرص المناسبة لذلك. كما يساهم هذا التسيير في تحقيق التوازن بين أهداف الطرفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، تقليل النزاعات، وتعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

ثالثاً : أهمية تسيير المسار المهني.

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أ. محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات:

فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل وتوقعات مبالغ فيها، ويمكن أن ينجم عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

ب. إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد:

حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم. ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

ت. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء:

حيث إن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.

ث. توفير برامج التطوير والتدريب:

التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن مثل هذه البرامج تساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وتنمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

ج. الرضا الوظيفي:

ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعليم.

¹ Bernard Martory & Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p.65.

ح. بناء المهارات:

ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

من خلال ما سبق، يتضح أن تسيير المسار المهني يلعب دوراً مهماً في حياة الفرد، حيث يساعده على تحقيق التوازن بين طموحاته المهنية وقدراته الفعلية، مما يقلل من الشعور بالإحباط ويعزز الرضا الوظيفي. كما يساهم في إشباع القيم المهنية المختلفة لكل فرد، سواء كانت مرتبطة بالترقية أو الاستقلالية أو الأمان الوظيفي.

كما، يوفر تسيير المسار المهني فرصاً عادلة للتطور دون تمييز، ويدعم الفرد من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعده على اكتساب مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر. كما يساهم في تنمية الشعور بقيمة الذات من خلال التعلم والتقدم المستمر. وبالتالي، إن تسيير المسار المهني يُعد وسيلة أساسية لتمكين الفرد من تطوير قدراته، وتحقيق أهدافه المهنية، ومواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة بثقة وكفاءة.

2. أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للمنظمة:

الشكل رقم (1.1): المسار التقليدي

يعرض الشكل التالي تسلسلاً هرمياً للوظائف، من القاعدة (الرتب الدنيا) وصولاً إلى القمة (الإدارة العليا)، مع توضيح عدد الوظائف المتاحة في كل مستوى:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

مدير دائرة البحث (1 وظيفة)

رئيس فرق البحث (4 وظائف)

مشرف أبحاث أول (10 وظائف)

مشرف أبحاث (20 وظيفة)

باحث (50 وظيفة)

مساعد باحث (120 وظيفة)

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار وائل للنشر، القاهرة، 2014، ص 294.

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

10 بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص 61.

3. مسار الإنجازات:

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقّيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة.

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

ويرى الباحث أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام إليه في مسار الإنجاز، لأن ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجيع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز¹.

4. المسار المزدوج:

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

وبالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الموظفين

¹ عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص32.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خيار وظيفي يستطيع أن يسلكه

2. مجالات رسم المسار الوظيفي

تصنف مجالات رسم المسارات الوظيفية ضمن ثلاثة مجالات رئيسية، يتم على أساسها رسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وفيما يلي هذه المجالات¹:

1. المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية وكيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقاً يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم، فهؤلاء لا يريدون الابتعاد عن العمل الفني الإداري.

2. المجال الإداري الرئاسي:

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

3. المجال الثنائي:

أشرنا آنفاً إلى أن المسارات الوظيفية تصنف عادة ضمن مجالين اثنين هما: مجال الوظائف الإدارية، ومجال الوظائف الفنية التخصصية.

¹مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص220

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

فبالنسبة للفئة الثانية، تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين وباحثين ومبرمجين... إلخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونون قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم خلال هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي توصلوا إليها.

ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء، فني وإداري. فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع أنه سيلقى على عاتقه وظائف المسار الإداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

ويرغب بعض العاملين في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، فهذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي

وفي الأخير يمكن القول إن مجالات رسم المسار الوظيفي تختلف حسب ميول العاملين وطبيعة الوظائف داخل المؤسسة، فهناك من يفضل المجال الفني التخصصي لتطوير مهاراته وخبراته، وهناك من يميل إلى المجال الإداري والرئاسي لما يوفره من مسؤوليات قيادية، في حين يتيح المجال الثنائي إمكانية الجمع بين المجالين حسب قدرات العامل ورغباته المهنية، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق التوازن بين حاجات العامل ومتطلبات العمل.

خامسا : مراحل تسيير المسار المهني

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي وأخيراً ترك الوظيفة تمثل مراحل طبيعية في حياة كل فرد، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية وهي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وترك الوظيفة، وفيما يلي شرح مفصل لمراحل المسار الوظيفي¹.

1. مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يحاول الفرد تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، وبالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية، تفاصيل العمل وغيرها، ويبدأ في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة. وبعد التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماته، قد يشرع في اكتساب المعارف المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف.

وتحدث هذه المرحلة غالباً ما بين سن الخامسة عشرة إلى ما دون الثلاثين، بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المنظمة فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وفي مرحلة الاستكشاف غالبًا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار، وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته¹.

2. مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يبدأ الفرد باكتساب بعض المعارف والمهارات اللازمة، وبعد شعوره بتجاوز المرحلة السابقة بنجاح ينتقل إلى مرحلة التأسيس ويختار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته وانخراطه في العمل، وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

أ. التجربة:

يتوصل الفرد من خلال هذه الفترة إلى قناعة بأن اختياره كان مناسبًا أو غير مناسب، وإذا كان غير مناسب يبدأ بالبحث عن مهام ووظائف جديدة.

ب. الاستقرار:

حيث يتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة، ويحقق درجة من الاستقرار في مجاله الوظيفي، ويبدأ بالاهتمام بصورة أكبر بتخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات ومعارف لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بين مؤهلاته ومتطلبات العمل.

ت. مرحلة الأزمة:

وتسمى أيضًا أزمة منتصف العمر، حيث يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فيبدأ بمراجعة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من إنجازات وأهداف وما لم يحققه، ويبدأ بتعديل مساره الوظيفي استعدادًا لاتخاذ قرارات صعبة تتعلق بمستقبله واحتياجاته².

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

² موسى اللوزي، إجراءات العمل والتنظيم والإدارة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002.

3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسة المؤسسة أو أهدافها والتوجيه.

4. مرحلة الانحدار:

بانتهاى مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية، وهي مرحلة الانحدار، حيث يقضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعة في نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وترك العمل في المنظمة. وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الركود، حيث يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل إليه في مرحلة المحافظة والنضوج، ولا يعود بإمكانه ممارسة نفس مستوى المسؤوليات السابقة. تختلف فترات المراحل السابقة من موظف إلى آخر، وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين أن آخرين لا يتقدمون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وقد يتراجع بعضهم بانتهاء هذه المرحلة بسبب ضعف الإمكانيات أو عوامل أخرى¹.

¹ Plain Mitrani et autres, Des compétences et des hommes, Les éditions d'organisation, Paris, 1993.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الجدول رقم (1.1): ملخص لمراحل المسار الوظيفي

المرحلة	الخصائص / الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	• تحديد الاهتمامات. • تحديد المهارات. • التوافق بين الفرد والوظيفة.	• فرص التقدم والنمو. • فرص الأمان. • تنمية نمط الحياة.	• الحفاظ على الإنجازات. • تحديث المهارات.	• خطط التقاعد. • التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	• المساعدة. • التعليم.	• الاستقلالية. • المساهمة.	• التدريب. • وضع	• ترك العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

			• اتباع الإرشادات.	السياسات.
				• الدعم والتشجيع.
العلاقة بالباحثين	صبي	زعيم	مراقب	موجه مدعم
السن	أقل من 30	45 - 30	60 - 45	أكبر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسى. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية،

الإسكندرية. 2002. ص 381.

وفي عليه يمكن القول إن تسيير المسار المهني يمر بعدة مراحل متتالية تبدأ بمرحلة الاستكشاف ثم التأسيس فالحفاظ الوظيفي وأخيراً مرحلة الانحدار أو التقاعد، حيث تختلف خصائص كل مرحلة حسب عمر الفرد وخبرته وطبيعة مسؤولياته داخل المؤسسة. كما تساهم هذه المراحل في مساعدة العامل على تطوير مهاراته وتحقيق أهدافه المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل وطموحاته المستقبلية.

سادساً: تنمية تسيير المسار المهني

العنصران الأساسيان المرتبطان بتنمية تسيير المسار المهني هما:

1. إدارة تسيير المسار المهني:

تتم إدارة تسيير المسار المهني من خلال نسج طموحات الفرد واحتياجات الإدارة ضمن برامج رسمية لاكتساب القدرات (تنمية الموارد البشرية)، وتوزيع الموارد (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحديد المسارات الوظيفية، مراجعة الإنجازات، الاستشارة والتقييم، التعويض، ومكافأة الأداء)¹

3. تخطيط تسيير المسار المهني:

تعددت التعريفات التي تناولت تخطيط تسيير المسار المهني، فمنها من عرفه على أنه²:
"إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".
كما عرف بأنه:

"تصميم هيكل وظيفي للعاملين يمكنهم من خلاله النمو المهني".

ويعد تخطيط تسيير المسار المهني الحجر الأساس في بناء استراتيجية المسار الوظيفي داخل المنظمة، وأحد المفاتيح الأساسية لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهداف كل من الموارد البشرية والمنظمة.

3. أهمية تخطيط تسيير المسار المهني:

تتمثل أهمية تخطيط تسيير المسار المهني بالنسبة للفرد والإدارة معاً في النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد، إذ يساعد على³:

¹ عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة، 21-23 أبريل 2003، ص. 271.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص. 374.

³ محمد أحمد عبد البني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم باسترون موزعون، الأردن، 2010.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- ضمان توفير الكفاءات المميزة في المستقبل.
- صياغة وتشكيل احتياجات الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- زيادة احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة، والتكيف مع التطورات الراهنة، مثل التغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للكفاءات، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار المهني عبر إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف.
- تشجيع تنوع الثقافات والحد من إحباط الكفاءات، وبناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة، مما يسهم في تحقيق أهدافهم وخططهم.
- اكتساب الكفاءات مهارات جديدة والتكيف معها، وتحسين قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، لأن إدراك الكفاءات أن المنظمة تعتني بمستقبلهم المهني يحسن صورة وسمعة المؤسسة.
- تمكين الكفاءات من إبراز إمكاناتهم وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل، وتقليل تكلفة العمالة، لأن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية تسيير المسار المهني عائداً عليه
- وعليه أن تنمية تسيير المسار المهني تعد من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مواردها البشرية وتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك من خلال إدارة وتخطيط تسيير المسار المهني بطريقة تضمن التوافق بين طموحات الأفراد واحتياجات المؤسسة. كما يساهم التخطيط الجيد للمسار

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المهني في رفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، وتنمية مهارات العاملين، وتحسين كفاءة المؤسسة وقدرتها على الحفاظ على الكفاءات وتحقيق التميز.

آليات أو وسائل تسيير المسار المهني:

1- تخطيط تسيير المسار المهني:

يُعد تخطيط تسيير المسار المهني من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوجيه العاملين نحو التطور الوظيفي، حيث يساعد على تحديد المسارات المستقبلية للعامل داخل المنظمة وفق قدراته ومؤهلاته واحتياجات المؤسسة. كما يساهم في تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يعزز الرضا والاستقرار الوظيفي¹.

2- برامج التدريب والتطوير:

تساهم برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، كما تساعد على تطوير تسيير المسار المهني للعامل ورفع كفاءته داخل المؤسسة².

3- الترقية:

تعتبر الترقية من الوسائل الأساسية في تسيير المسار المهني، حيث تسمح للعامل بالانتقال إلى مناصب أعلى تتناسب مع كفاءته وخبرته، مما يرفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي³.

¹ حمزة مساوي، تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021، ص 09.

² زيار نانو، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، ص 97.

³ بركان، تطوير المسار الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2018، ص 45.

4- الحركة الوظيفية (النقل والتدوير):

تساعد الحركة الوظيفية، سواء من خلال النقل أو التدوير الوظيفي، على اكتساب العامل لخبرات متنوعة وتنمية مهاراته المهنية، كما تساهم في تقليل الروتين الوظيفي وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

"التدوير يساهم في تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة، وتحسين سمعة المؤسسة، وتخفيف القيود على حركة العمالة".¹

5- تقييم الأداء :

يُستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتحديد مستوى كفاءة العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية وتطوير تسيير المسار المهني.

"نتيجة تقييم الأداء تساهم في معرفة نقاط الضعف عند الموظف مما يسهل معرفة نوع البرنامج التدريبي الذي يجب اتباعه لتقوية مهاراته وقدراته"²

وفي الأخير يمكن القول إن آليات تسيير المسار المهني تلعب دوراً مهماً في تطوير العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، حيث تساهم كل من عملية التخطيط المهني، والتدريب، والترقية، والحركة الوظيفية، وتقييم الأداء في تنمية مهارات الأفراد وتحقيق التوافق بين قدراتهم ومتطلبات العمل. كما تساعد هذه الآليات على رفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

¹ حمزة مساوي، تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 17.

² العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين"، دراسة منشورة، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الثاني: ماهية الاستقرار الوظيفي

يُعد الاستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. لذلك حظي هذا المفهوم باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

أولاً: مفهوم الاستقرار الوظيفي

عند استعراض مفهوم الاستقرار الوظيفي نجد عدة تعاريف، من بينها:

عرّف المبارك الاستقرار الوظيفي بأنه: "الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف، مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة"¹

وأوضح علوش أن "الاستقرار الوظيفي يشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه، إلى جانب تحقيق الهدوء والثقة داخل بيئة العمل، وزيادة قدرتهم على أداء وظائفهم باستقلالية"²

وأشار فاتح إلى أن الاستقرار الوظيفي هو "الحالة التي تنطوي على بقاء الفرد في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله عند توفر بدائل أخرى، حيث يعكس مدى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها"³

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

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

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويرى العنزي أن الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا، ويُقصد بالرضا مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، بما يعكس درجة سعادته واستقراره الوظيفي، وما تحققه الوظيفة له من إشباع لحاجاته المتعددة مقارنةً بأدائه الوظيفي¹

وأشار نيومارك إلى أن الاستقرار الوظيفي يمثل الفترة الزمنية التي يبقى فيها الموظف في العمل، وترتبط بمدى استمراريته وانتمائه له، حيث تتحقق منفعة الموظف من خلال بذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وفرت له الاستقرار والبيئة الملائمة وساعدته في إشباع احتياجاته، في حين تقتضي منفعة المؤسسة تدريب الموظفين وإعدادهم بصورة تؤهلهم لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائهم داخلها².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستقرار الوظيفي هو حالة من الطمأنينة والرضا النفسي والمهني يشعر بها العامل داخل المؤسسة، تجعله أكثر تمسكًا بوظيفته وأكثر ولاءً وانتماءً للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على أدائه وإنتاجيته. كما يرتبط الاستقرار الوظيفي بتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن للعامل تحقيق حاجاته المهنية والاجتماعية، وتشجعه على الإبداع والاستمرار في العمل لفترة طويلة داخل المؤسسة، بما يحقق أهداف كل من العامل والمؤسسة بكفاءة أكبر.

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

¹ صباح إبراهيم حمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 1، جامعة قناة السويس، 2016، ص.234.

² مرجع نفسه ص236

ثانيا : أهمية وأهداف الاستقرار الوظيفي

1. أهمية الاستقرار الوظيفي

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. كما أن ثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها¹.

- فالعامل المستقر وظيفيًا يكون أكثر تشبّعًا بثقافة المنظمة، وأكثر توافقًا مع جماعة العمل وأساليب العمل المعتمدة داخلها، في حين أن العامل الباحث باستمرار عن التكيف مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل قد يواجه صعوبة في الاندماج السريع داخل بيئة العمل، مما قد يؤدي إلى هدر الوقت والجهد وزيادة التكاليف الإنتاجية.
- وفي ظل التغيرات المستمرة والتحديث المتسارع، أصبحت المنظمات مطالبة بدرجة عالية من المرونة والانفتاح والتواصل لمواكبة التطورات الحديثة في مجال نشاطها. فاستمرار الابتكارات يفرض ضرورة توفير الكفاءة اللازمة لتحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي، بما يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة وضمان بقائها في السوق، إذ إن استقرار المنظمة يرتبط باستقرار العمال والعكس صحيح.

ولضمان استمرارية المؤسسة داخل السوق الاقتصادية، يتعين على الإدارة التخطيط الجيد لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية والمادية، ومن أبرز الجوانب التي ينبغي مراعاتها²:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على التواصل والتفاعل المستمر مع سوق العمل.

¹ نصيرة بونويقة ومصطفى بوجلال، الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي وعدم الاستقرار المهني، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص79

² مرجع نفسه ص56

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- التخطيط المستقبلي لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
 - توفير العدد الكافي من العمالة في الوقت المناسب، مع تجنب الفائض عن حاجة العمل.
 - قدرة العمالة على استيعاب التحديثات الفنية المستمرة المرتبطة بالوظائف الجديدة، مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة المهنية.
 - توفير بيئة عمل سليمة تسودها روح التعاون والتكامل بين العاملين، وضمان مستوى مناسب من الاتصال بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة، بما يعزز الولاء التنظيمي ويشجع على العطاء المستمر.
- ومن ثم، فإن توفر القدرة المستمرة لدى إدارة المؤسسة على تسيير مواردها البشرية بكفاءة، مع ضمان مواكبة التحديثات في مجال النشاط، يمثل عاملاً أساسياً لاستقرار المؤسسة واستمرارها داخل السوق.

2. أهداف الاستقرار الوظيفي:

- يهدف الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة إلى تحقيق ما يلي¹:
- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة.
 - توفير بيئة تنظيمية مناسبة تسهم في تعزيز الطاقة الإيجابية لدى العمال، وتمكينهم من الإبداع والإنجاز.
 - تمكين العمال من تحقيق مكاسب مادية ومعنوية نتيجة استمرارهم وبقائهم داخل المنظمة.
 - المحافظة على الموارد البشرية بما يضمن استقرار المؤسسة واستمرارها.

¹ ابن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004، ص. 210.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ثالثاً : عوامل الاستقرار الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

العوامل الاجتماعية:

يحتاج العامل داخل المنظمة إلى إقامة علاقات إنسانية واجتماعية جيدة، حيث إن تفاعل مختلف جماعات العمل داخل المؤسسة يؤدي دوراً بالغ الأهمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي. وفي هذا السياق، أكد رائد العلاقات الإنسانية Elton Mayo على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، نظراً لتأثيرها في نجاح العمل التنظيمي، من خلال توفير قدر مناسب من الاستقرار الوظيفي للعمال، إذ إن الإنسان ليس مجرد كائن بيولوجي يعمل كآلة، بل هو كائن اجتماعي له احتياجات اجتماعية ينبغي إشباعها لتعزيز أدائه داخل العمل. كما يحتاج العامل إلى علاقات إيجابية داخل البيئة التنظيمية سواء بين العمال أنفسهم أو بينهم وبين المشرفين عليهم¹

العوامل النفسية:

يحتاج العامل إلى إشباع حاجاته النفسية مثل الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية داخل المؤسسة، فعدم تلبية هذه الحاجات قد يؤدي إلى توترات نفسية وعدم التوافق مع البيئة التنظيمية التي يمارس فيها نشاطه الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة وقد يدفع العامل إلى التفكير في ترك العمل. ويعد شعور العامل بالرضا عن العمل مؤشراً مهماً على الاستقرار الوظيفي، إذ يعزز الإحساس بالانتماء للمؤسسة ويقوي التفاعل والتفاهم بين العاملين. فكلما كان العامل راضياً عن عمله زادت درجة التزامه بالعمل والمؤسسة

¹ بن ضياف محسن، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، الشركة التونسية للتوزيع، تونس، 2005. ص180

العوامل المادية

تُعد العوامل المادية من المؤشرات الأساسية للاستقرار الوظيفي، وتتمثل في الأجور والمكافآت والحوافز المادية. إذ تؤثر هذه العوامل إيجابياً في مستوى رضا العامل، مما يجعله أكثر ارتباطاً بالمؤسسة ورغبة في الاستمرار داخلها، حيث تساعده على إشباع احتياجاته المادية وتحسين قدرته الشرائية ورفع مستوى معيشته، وهو ما ينعكس على زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية

رابعاً: مظاهر ومعوقات الاستقرار الوظيفي

1. مظاهر الاستقرار الوظيفي

يمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي من خلال ما يلي¹:

أ. تماسك جماعة العمل:

تتسم الجماعات العمالية بدرجة عالية من التماسك، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث جماعات رئيسية هي: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة. ويعتمد نجاح المنظمة على تحقيق التعاون والتنسيق بين هذه الجماعات من أجل الوصول إلى فعالية التنظيم وضمان الاستقرار الوظيفي. وتتطلب هذه العملية وجود علاقات إيجابية بين الجماعات داخل المنظمة، مع تعزيز التفاعل والتكامل والتقليل من حدة الصراعات والتنافس السلبي، وذلك من خلال توزيع الأدوار، وتوفير فرص الترقية والتقدم، وفتح قنوات الاتصال بين أعضاء الجماعة. فنجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعزز الثقة والولاء والانتماء، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي، مما يدعم استقرار بيئة العمل.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 221-223.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ب. الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

يعد الشعور بالأمان من العوامل الأساسية للصحة النفسية للفرد، إذ ينعكس على إحساسه بالانتماء والاطمئنان داخل بيئة العمل. وقد أشار هرم الاحتياجات لـ Abraham Maslow إلى أن الحاجة إلى الأمان تأتي بعد تلبية الحاجات الفسيولوجية، حيث يسعى العامل إلى الاطمئنان على استمراره في العمل ومستقبله المهني وصحته وأسرته، بما يضمن له مستوى معيشيًا كريمًا.

ويتم تحقيق الأمان الوظيفي من خلال نظم التأمين الاجتماعي المختلفة مثل التأمين ضد العجز، وحوادث العمل، والأمراض المهنية، والشيخوخة، والبطالة، والوفاء. ويؤدي تحقيق هذا الجانب إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التوازن النفسي للفرد، فالأمن الفردي يمثل أساس الاستقرار النفسي، بينما يمثل الأمن الجماعي عاملاً مهماً للاستقرار الاجتماعي.

ت. المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

يميل الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال إلى إشراك العمال في تحديد أهداف المنظمة ووضع الخطط وتنفيذها، مع إتاحة الفرصة لإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية. فغياب المشاركة العمالية قد يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي وظهور الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد أشار David Black إلى أن الصناعة الأمريكية اتجهت منذ الثمانينيات نحو تحسين جودة حياة العمال من خلال تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما ساهم في رفع الإنتاجية وحل العديد من مشكلات العمل.

ث. تخطيط الموارد البشرية:

يرى Jeffrey Walker أن تخطيط الموارد البشرية يمثل عملية إدارية متكاملة ترتبط بتحليل احتياجات

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الاحتياجات.

ويسهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في ترشيد سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، إضافة إلى تطوير تسيير المسار المهني والتدريب والترقية والنقل داخل المنظمة. ويؤدي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية إلى تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يقلل من الغموض الوظيفي ويضمن استقرار الأداء التنظيمي.

❖ مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

تمثل مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي مؤشرات على تزايد الرغبة في ترك المنظمة، وتظهر من خلال مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن رفض الظروف المهنية غير الملائمة، ومن أهمها¹:

أ. التغيب:

يقصد بالتغيب غياب العامل عن عمله دون مبرر مقبول، ويختلف عن الغياب المشروع المرتبط بظروف خارجة عن إرادة العامل. ويُعد التغيب مؤشراً على عدم الرضا عن ظروف العمل مثل بيئة العمل الصعبة أو ضعف العلاقات المهنية أو الإحساس بعدم العدالة، وقد يرتبط كذلك بضعف مستوى الدخل، مما يدفع العامل إلى البحث عن مصادر دخل إضافية.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن العوامل النفسية والصحية قد تكون سبباً مهماً للتغيب عن العمل، حيث أظهرت دراسة أجريت في بريطانيا على عينة كبيرة من العمال ارتباطاً بين الاضطرابات النفسية والتغيب عن العمل.

¹ جاج المدني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص. 55-56.

ب. دوران العمل:

يعبر دوران العمل عن كثرة تنقل العاملين بين الوظائف أو المناصب المختلفة دون الاستقرار في وظيفة معينة بعد فترة تجربة غير مرضية، أو بسبب صعوبة التكيف مع متطلبات المنصب الجديد نتيجة ضعف الإشراف أو سوء العلاقات الإنسانية أو الشعور بالظلم داخل بيئة العمل.

ج. الإضراب:

يعد الإضراب شكلاً من أشكال الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، ويتمثل في التوقف الجماعي عن العمل بهدف الاحتجاج على ظروف العمل غير الملائمة أو المطالبة بتحسين المكافآت أو تعديل بيئة العمل، ويعتمد الإضراب غالباً على وعي جماعي بحجم المشكلة وإدراك مشترك لأهداف الاحتجاج.

د. التمارض:

التمارض هو ادعاء المرض أو التظاهر به بهدف تبرير الغياب عن العمل دون وجود علة حقيقية، وقد يرتبط بالحالة النفسية للعامل نتيجة الشعور بالضيق أو الظلم أو سوء الإشراف أو عدم التوافق مع الوظيفة، مما قد يدفعه إلى البحث عن وسيلة للهروب من بيئة العمل.

هـ. كثرة الشكاوى:

تظهر الشكاوى نتيجة الشعور بالظلم أو عدم الرضا عن ظروف العمل، وقد تكون أحياناً تعبيراً عن اضطرابات نفسية أو رغبة في الدفاع عن الذات نتيجة عدم القبول داخل البيئة التنظيمية، وتؤدي في حالات كثيرة إلى زيادة الرغبة في ترك المنظمة.

معوقات الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من العوامل التي تعيق تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات، والتي تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين وأدائهم المهني، ومن أهمها ما يلي:

• ضغوط العمل:

تُعد ضغوط العمل من أبرز المعوقات التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي، حيث تؤدي كثرة الأعباء المهنية وسوء ظروف العمل إلى شعور العامل بالإرهاق والتوتر النفسي، مما ينعكس سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسة. كما أن استمرار الضغوط لفترات طويلة يزيد من احتمالية عدم استقرار العاملين ورغبتهم في ترك العمل¹

الحوافز والأجور:

يؤدي ضعف نظام الأجور والحوافز إلى انخفاض دافعية العاملين وشعورهم بعدم التقدير، وهو ما يؤثر على درجة الانتماء والولاء التنظيمي، ويزيد من احتمالية التنقل الوظيفي والغياب المتكرر داخل المؤسسة².

• غياب العدالة التنظيمية:

يساهم غياب العدالة في توزيع المهام والمكافآت والترقيات في خلق حالة من عدم الرضا بين العاملين، مما يؤدي إلى ضعف الثقة في الإدارة وتراجع الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة³.

• ضعف فرص الترقية والتطور المهني⁴:

إن محدودية فرص الترقية والتكوين المهني تجعل العامل يشعر بانعدام مستقبله المهني داخل المؤسسة، وهو ما يقلل من مستوى الرضا الوظيفي ويؤثر سلبًا على استقراره المهني.

¹مطلاوي ربيع، "عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص ص 7-10.

²فاروق بن عرار، "الضغوط الوظيفية وأثرها على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2023، ص 32.

³مرجع نفسه ص 34

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

• الصراعات التنظيمية وضعف التواصل:

تؤدي الصراعات بين العاملين أو بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة، إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة يسودها التوتر وعدم التعاون، مما ينعكس سلباً على الاستقرار الوظيفي¹.

أسباب عدم الاستقرار الوظيفي:

- تعود أسباب عدم الاستقرار الوظيفي إلى عدة عوامل، من أبرزها²:
- انتشار مظاهر الفساد والوساطة داخل بعض المؤسسات.
- شعور الموظف بالتهميش مقارنة بزملائه في العمل.
- ضعف الأجور أو غياب الحوافز التي تشجع على الأداء الجيد.
- عدم الإنصاف في فرص التدريب والتطوير المهني.
- ضعف التشريعات التي تحمي حقوق العامل وتدعم تطوير الموارد البشرية.
- الخلط في تقييم الأداء بين الموظف الجيد وغير الجيد، مما قد يخلق شعوراً بعدم العدالة لدى الكفاءات.

خامساً: أساليب محفزة على الاستقرار الوظيفي

وتشمل هذه الأساليب مايلي

¹مرجع نفسه ص92

²مطلوي ربيع، "عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص 7

1. الحوافز ودورها في دعم الاستقرار الوظيفي

لا شك أن جميع أنواع الحوافز تُعد ذات أهمية كبيرة في تعزيز الرغبة في الاستمرار في العمل، ودعم مشاعر الراحة والأمان والمبادرة وتحمل المسؤولية لدى العاملين داخل المنظمة. غير أن الأهم يتمثل في مدى إدراك الإدارة لأساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز وتفعيلها بشكل منهجي.¹

❖ التحفيز عبر تقديم الخدمات الاجتماعية

تختلف المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء، فإذا كانت الحوافز تُمنح مقابل الأداء المتميز، فإن المزايا الاجتماعية تمثل مقابل الانتماء التنظيمي وعضوية الفرد داخل المنظمة. وتهدف هذه الخدمات إلى جذب الأفراد للعمل داخل المؤسسة، وتشجيع العاملين على الاستمرار فيها، وتعزيز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.

ومن أهم الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين ما يلي²

أ. **التأمينات الاجتماعية (الصحي، البطالة، الحياة، العجز)** يشمل التأمين الصحي تغطية نفقات العلاج والاستشفاء، بينما يقدم التأمين ضد البطالة تعويضات مناسبة للعاملين عند فقدان الوظيفة نتيجة ظروف قاهرة أو إعادة الهيكلة التنظيمية. أما التأمين على الحياة فيمنح تعويضات للمستفيدين عند وفاة المؤمن عليه، أو يمكن للعامل الحصول على مبلغ التأمين عند انتهاء مدة العقد. كما يشمل التأمين ضد العجز والإصابات المهنية والأمراض المرتبطة بالعمل.

ب. **خدمات الجمعيات الاستهلاكية:** تتيح هذه الجمعيات بيع السلع والمواد المختلفة للعاملين داخل المؤسسة بأسعار التكلفة أو بأسعار مدعومة، مما يساهم في تحسين القدرة الشرائية للعاملين.

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

²مرجع نفسه ص63

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ج. **الجمعيات السكنية:** تعمل هذه الجمعيات على توفير السكن للعاملين سواء عبر التأجير بأسعار منخفضة أو البيع بسعر التكلفة، بما يخفف الأعباء المعيشية عنهم.

د. **صناديق الادخار والتكافل الاجتماعي:** تقدم هذه الصناديق إعانات وقروضًا ومساعدات مالية للعاملين في المناسبات الاجتماعية أو عند حدوث ظروف طارئة مثل ترك العمل أو الأزمات العائلية.

هـ. **خدمات الندوات والمطاعم:** توفر بعض المؤسسات خدمات التغذية والمشروبات خلال فترات الراحة بأسعار رمزية، مما يساهم في توفير بيئة عمل مريحة.

و. **الأجور عن الوقت غير المنتج:** يقصد بها حصول العامل على أجر مقابل وقت لا يؤدي فيه عملاً فعلياً، ولكن لأسباب تعتبرها المنظمة مبررة، مثل الإجازات المدفوعة.

وتؤكد الدراسات التنظيمية أن الخدمات الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالراحة النفسية والأمان الوظيفي، حيث إن توفير فترات الراحة والخدمات المصاحبة لها يحد من عدم الرضا لدى العاملين، كما أشار إلى ذلك Frederick Herzberg في نظريته حول العوامل الدافعة والمحافظة.

2. الحوافز المرتبطة بتنمية المبادرة والعمل الجماعي

يرتبط هذا النوع من الحوافز بطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين، ومدى قدرة المنظمة على بناء شبكة علاقات تنظيمية تجعل العامل يشعر بالثقة والراحة في أداء مهامه، سواء داخل فريق العمل أو في علاقته مع القيادة التنظيمية¹.

أ. **المشاركة في الإدارة:** تقوم فكرة المشاركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الخطط والأهداف التنظيمية، وقد يكون ذلك من خلال تمثيلهم داخل مجالس الإدارة. ويساهم هذا الأسلوب في

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

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تعزيز الشعور بقيمة الفرد داخل التنظيم وتحفيزه على العمل بكفاءة أكبر، ويعد شكلاً من أشكال الديمقراطية التنظيمية القائمة على الثقة المتبادلة.

وقد أظهرت بعض الدراسات المتعلقة بالتحفيز وإدارة الأزمات أن الأنماط القيادية المرنة التي تمزج بين الأساليب التسلطية والديمقراطية والتدريبية تساعد على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يحسن الأداء والاستقرار الوظيفي.

ب. **ضمان ديمومة العمل والراتب المحترم:** يعد الاستقرار في العمل عاملاً مهماً في رفع معنويات العاملين وتحسين إنتاجيتهم، إذ يضمن لهم دخلاً ثابتاً يمكنهم من تلبية احتياجاتهم المعيشية والعيش بطمأنينة مع أسرهم.

وقد أشار الباحث William Ouchi إلى أن بعض المنظمات، خاصة اليابانية، تعتمد مبدأ التوظيف طويل الأجل أو مدى الحياة كأحد عناصر الاستقرار التنظيمي، وهو ما يختلف عن النموذج الأمريكي الذي يميل إلى التوظيف قصير المدى.

كما يمثل الراتب المحترم أحد أهم عناصر التحفيز الوظيفي، حيث يرتبط مستوى الأجر بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العاملين الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة، خاصة في ظل تغير الأسعار والظروف الاقتصادية.

ج. **وضوح الأهداف التنظيمية:** يعد تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح عاملاً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين، خصوصاً عندما تتكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين الشخصية والمهنية. وتسهم استراتيجيات الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء من خلال التركيز على النتائج المتوقعة بدلاً من الاقتصار على الالتزام بالإجراءات التنظيمية، حيث إن غموض الأهداف يؤدي إلى ضعف الانتماء التنظيمي ويجعل العامل أكثر عرضة للبحث عن بدائل تنظيمية أخرى.

3. الحوافز المرتبطة بتلطيف جو العمل

وتشمل فيما يلي¹.

أ. إغناء وإثراء العمل:

يقصد بإثراء العمل منح العامل درجة أكبر من الاستقلالية في أداء مهامه، بداية من التخطيط والتنظيم وصولاً إلى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة. كما يتضمن توسيع صلاحيات اتخاذ القرار وتفويض السلطة للعاملين

ويرى Frederick Herzberg أن إثراء العمل يعد من العوامل الدافعة للأداء، إذ إن شعور العامل بقيمة عمله وزيادة مسؤولياته يعزز دافعيته نحو الإنجاز ويزيد من مستوى رضاه الوظيفي واستقراره داخل المنظمة. وقد أشار Robert Michels إلى أن التنظيمات قد تميل إلى احتكار مصادر السلطة والقيادة من قبل فئة محدودة داخلها، وهو ما قد يؤثر على العدالة التنظيمية.

إن شعور العامل بأن الدور المنوط به غير ذي قيمة قد يؤثر سلباً على مستوى الإبداع والمبادرة لديه، كما يؤدي إلى ضعف شعوره بالأمان والاستقرار المهني. يسهم إثراء العمل في تعزيز الانضباط الذاتي وتحسين العلاقات المهنية بين العمال والإدارة نتيجة إشراكهم في مجريات العمل واتخاذ القرار.

ب. توسيع العمل:

يقصد به إضافة مهام جديدة إلى عمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الإداري أو المهني نفسه، بهدف تقليل الرتابة والملل المرتبط بتكرار المهام. ويسهم هذا الأسلوب في زيادة مرونة العمل وتقليل تكاليف التشغيل، رغم أن تطبيقه قد يكون محدوداً في بعض الإدارات بسبب طبيعة النشاط. وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى أساليب تنظيمية بديلة مثل تدوير الوظائف أو النقل الوظيفي.

¹ حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره في رفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص.78.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

4. الحوافز المرتبطة بتنمية آفاق المسار الوظيفي

وضوح المسار الوظيفي من العوامل الأساسية في تعزيز استقرار العامل داخل المنظمة، حيث يسهم التخطيط المهني التدريجي في رفع معنويات العاملين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة¹.

أ. **التأهيل والتوجيه المهني:** يتطلب إدماج الموظف الجديد تقديم برنامج تأهيلي منظم يعرفه بتاريخ المؤسسة وتنظيمها وحقوقه وواجباته، إضافة إلى قواعد السلوك داخل العمل، مع تقديمه لزملائه ورؤيسه المباشر، بما يساعد على اندماجه داخل البيئة التنظيمية.

ب. **تدوير الوظائف:** يقصد بتدوير الوظائف نقل الموظف أفقياً بين وظائف أو أعمال داخل المستوى الإداري نفسه، ويُعد من الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري. ويهدف هذا الأسلوب إلى الحد من الملل والرتابة وتنمية خبرات العاملين، مع الحفاظ على الاستقرار التنظيمي.

ج. **الترقية الوظيفية:** تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد في وظيفة أعلى مستوى من وظيفته الحالية، وعادة ما ترتبط بزيادة المسؤوليات والصلاحيات والأجر. وتعد الترقية حافزاً معنوياً ومادياً في الوقت نفسه، إذ تعزز شعور العامل بالتقدير المؤسسي وتدعم انتماءه التنظيمي نتيجة الاعتراف بجهوده وتمييزه عن غيره من العاملين، مما ينعكس إيجاباً على استقراره الوظيفي وأدائه المهني.

سادساً: **العلاقة بني تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي للعاملين .**

فيما يتعلق بعلاقة تسيير المسار المهني بالعاملين داخل المنظمة، فإن مصلحة المؤسسة تقتضي ضرورة الحد من العوامل السلبية المرتبطة بتسيير المسار المهني حتى لا تصبح مؤثرة في سلوك

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص.44

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

العاملين وتوجهاتهم داخل العمل. وتشمل هذه العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي قد يحملها العامل تجاه العمل أو المنظمة، والتي قد تهيمن على سلوكه وتوجه تصرفاته في مختلف مواقف العمل بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء. وسواء كانت هذه الاتجاهات السلبية مكتسبة من البيئة الأسرية أو من بيئة العمل التنظيمية، فإن الإدارة الواعية تعمل على رصد أي بوادر لاتجاه سلبي غير سليم أو أي ظاهرة غير صحية ومعالجتها قبل تفاقمها، إذ إن الاتجاهات والميول المكتسبة قد تقاوم التعديل غالباً، إلا أن الجهود المنظمة قد تساهم في تعديلها، كما أن الأفراد يمتلكون استعداداً للتغيير عبر مراحل حياتهم وفي مختلف الأعمار. ولذلك، تتنافس منظمات العالم الكبرى اليوم في بناء مسار مهني مثالي ومحفز للعاملين، إذ يعد ذلك ميزة تنافسية مهمة تضمن قدرة المنظمة على النمو والتقدم في ظل المنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية المتعددة¹.

ولأن تسيير المسار المهني المحيط بالعمل يؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء العاملين سلباً أو إيجاباً، فمن الممكن أن تعمل المنظمة على الحد من الإجهاد البدني والذهني المفرط الذي يتعرض له العامل أثناء العمل، خاصة إذا كان العمل يمتد لساعات طويلة وفي ظروف غير ملائمة، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالقلق والتوتر، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء ويتسبب في التذبذب والتأخر في الإنجاز. ويمكن أن يؤثر تسيير المسار المهني في أداء العاملين ومن ثم في استقرارهم الوظيفي من خلال ما يلي²:

- يؤثر تسيير المسار المهني على سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات من خلال أبعاده

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛

¹بوقال نسيم، أثر المسار الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص.36.

²²مرجع نفيه ص34-38

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

• له تأثير على السلوك الإداري والنفسي للعاملين داخل المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها، كما يعد مؤشراً على القيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمة؛

• يساهم تسيير المسار المهني في تغيير العديد من العادات والتقاليد وأنماط السلوك من خلال تنظيم علاقة العاملين بالالتزام بالمواعيد واحترام الوقت والمحافظة على النظام واحترام حقوق الآخرين، كما يحد من الآثار السلبية للعلاقات التنظيمية ويغرس لديهم روح المصلحة العامة والحرص على الملكية المشتركة؛

• تساعد تهيئة تسيير المسار المهني المناسب على توظيف الوقت والجهد في الإنجاز الدقيق للعمل، بما يشمل من تنسيق وتنظيم وإبداع، وهو ما يدعم الجهاز الإداري ويوفر مناخاً عملياً فعالاً يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وسرعة.

ومن هذا المنطلق، أصبح التعرف على عناصر تسيير المسار المهني وسيلة مهمة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين وجذبهم نحو مؤسساتهم، لذلك فإن الإدارة الفعالة هي التي تحرص على دراسة عناصر تسيير المسار المهني وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، بما يساعد على تبني سياسات وإجراءات واضحة تدعم الجوانب الإيجابية داخل المنظمة، والقضاء على الجوانب السلبية بهدف الوصول إلى مسار مهني نموذجي يتيح للعاملين أداء أعمالهم براحة وكفاءة عالية، وهو ما يبرز أهمية دراسة عناصر تسيير المسار المهني بصفة عامة وتسيير المسار المهني الداخلي للمنظمة بصفة خاصة.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة السابقة، وذلك من خلال تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مع التركيز على أهداف كل دراسة، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى أبرز النتائج المتوصل إليها، ومقارنة بينهم بما يساهم في تكوين تصور شامل حول موضوع البحث والاستفادة من مختلف الجهود العلمية السابقة فيه.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة رامي علي سليمان، 2021، بعنوان: "واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني في وزارة التربية بدمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مديرية التعليم المهني التابعة لوزارة التربية بمحافظة دمشق، وذلك من خلال دراسة مجموعة من المجالات تمثلت في: وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وأنظمتها، الحوافز، التدريب، وتقييم الأداء. كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين آراء العاملين الإداريين تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية حول واقع المسار الوظيفي في المجالات السابقة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 54 عاملاً وعاملة، كما استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتعرف على آراء العاملين في المديرية محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاء واقع المسار الوظيفي للعاملين ضعيفاً في مجالات: وضوح المفهوم، الحوافز، وتقييم الأداء، بينما جاء متوسطاً في مجالي تخطيط الوزارة وأنظمتها والتدريب، وضعيفاً في الدرجة الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

2-دراسة محمد عبد الله الشمري، 2020، بعنوان: "إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المسار الوظيفي في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الإدارية، من خلال التركيز على التخطيط الوظيفي، التدريب، الترقية، والتحفيز الوظيفي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في القطاع الحكومي¹.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي.
- يساهم التدريب والتطوير المهني في رفع مستوى رضا العاملين واستقرارهم داخل المؤسسة.
- تؤثر العدالة في الترقية والحوافز بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

¹ محمد عبد الله الشمري، 2020، "إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين".

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

3- دراسة أحمد يوسف العتيبي، 2018، بعنوان: "إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالاستقرار

الوظيفي لدى موظفي القطاع العام."

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على دور الحوافز والتقييم الوظيفي¹.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من موظفي القطاع العام.

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود مستوى متوسط لإدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي.
- ضعف برامج التدريب يؤثر سلباً على استقرار الموظفين.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Nathania Jessica, Nur Afifah, Izar Daud, Wenny Pebrianti ، سنة 2023 ، بعنوان *The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator*

"تأثير بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي: ضغوط العمل كمتغير وسيط."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على الاستقرار الوظيفي للموظفين، مع اعتبار ضغوط العمل متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة، وذلك في إندونيسيا. كما سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الاهتمام بالاحتياجات الجسدية والعقلية للموظفين داخل بيئة العمل.

¹ أحمد يوسف العتيبي، 2018، بعنوان: "إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى موظفي القطاع العام."

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باستخدام تقنية العينة القصدية، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج AMOS 26 لتحليل البيانات. وبلغ عدد أفراد العينة 206 مشاركين تتراوح أعمارهم بين 20 و35 سنة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- وجود تأثير سلبي لبيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على ضغوط العمل.
- وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على الاستقرار الوظيفي.
- وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والاستقرار الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الاستقرار الوظيفي للفرد.
- تعتبر بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة من أهم العوامل التي تجعل العمال يشعرون بالاستقرار في وظائفهم.

2.دراسةPrima Fithri, Putri Ayu Mayasari, Alizar Hasan, Eri Wirdianto،

سنة 2019، بعنوان: *Impact of Work Environment on Employee Performance in*

Local Government of Padang City

"أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في الحكومة المحلية لمدينة بادانغ."

¹ Nathania Jessica, Nur Afifah, Izar Daud, Wenny Pebrianti،2023، :

The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في الحكومة المحلية لمدينة بادانغ. وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة، حيث بلغ حجم العينة 384 موظفاً من مختلف الفئات الوظيفية¹.

واعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تضمن 35 عبارة تناولت بيئة العمل المادية، وبيئة العمل غير المادية، وأداء الموظفين. كما تمت معالجة البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنموذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل من بيئة العمل المادية وبيئة العمل غير المادية على أداء موظفي الحكومة المحلية.
- تمثلت أهم عناصر بيئة العمل المادية في النظافة، التهوية، السلامة، وتقليل الضوضاء.
- تمثلت أهم عناصر بيئة العمل غير المادية في العلاقات الجيدة بين زملاء العمل.
- أكدت الدراسة أن تحسين بيئة العمل بمختلف أبعادها يساهم في رفع أداء الموظفين وتحسين فعالية العمل داخل المؤسسات الحكومية.

¹ Prima Fithri, Putri Ayu Mayasari, Alizar Hasan, Eri Wirdianto 2019 : *Impact of Work Environment on Employee Performance in Local Government of Padang City*

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسة التي تجمع بين الاستقرار الوظيفي والمسار الوظيفي

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستقرار المهني في عملية تخطيط المسار الوظيفي،
مع التأكيد على أهمية اعتبار الاستقرار المهني متطلباً أساسياً من متطلبات العمل التي تساعد العامل
على تطوير مستواه المهني وتخطيط مساره الوظيفي بالشكل الذي يحقق رضاه عن عمله.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، كما استخدمت مجموعة من
أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الوثائق، إضافة إلى الاستمارة¹.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الأجر المحدد الأساسي لشعور العمال بالاستقرار المهني، كما يمثل عاملاً مهماً في إمكانية تخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة.
- تساهم العلاوات الإضافية والخدمات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة في تحقيق الاستقرار المهني للعاملين.
- تؤثر قلة فرص الترقية الوظيفية سلباً على قدرة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية، إذ ينظر العمال إلى الترقية باعتبارها وسيلة لتحقيق طموحاتهم المهنية المستقبلية.
- يساهم الإشراف في اكتساب العمال للخبرات التي تساعد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

¹ بخلي ريمة، 2016/2015،: "علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي"، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- يساعد التأهيل والتكوين في تطوير العامل وتمكينه من التقدم في مساره الوظيفي.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

إن تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي يبين وجود اهتمام متزايد من قبل الباحثين بدراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر في استقرار العاملين داخل المؤسسات، حيث ركزت أغلب الدراسات على إبراز العلاقة بين تخطيط المسار المهني، التدريب، الترقية، الحوافز، ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أظهرت هذه الدراسات أن إدارة المسار الوظيفي أصبحت من المواضيع الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، باعتبارها أداة تساعد المؤسسة على تحقيق التوازن بين أهدافها التنظيمية وطموحات العاملين المهنية .

ومن خلال عرض الدراسات السابقة، يلاحظ أن معظم الباحثين اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر التنظيمية والسلوكية داخل المؤسسات، حيث تم استخدامه في الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء. ويعود ذلك إلى قدرة هذا المنهج على وصف الواقع التنظيمي وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، إلا أن الاعتماد الكبير عليه يكشف محدودية في تفسير العلاقات السببية العميقة بين المتغيرات، خاصة فيما يتعلق بتأثير البيئة التنظيمية والعوامل النفسية في بناء الاستقرار الوظيفي للعاملين. كما أن بعض الدراسات الأجنبية اتجهت إلى استخدام نماذج تحليلية أكثر تطوراً مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، وهو ما منح نتائجها دقة أكبر في تفسير العلاقات بين المتغيرات .

أما من حيث أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت أغلب الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، نظراً لقدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، خاصة عند دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم حول واقع المسار الوظيفي والاستقرار المهني. ومع ذلك، فإن بعض

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات دعمت الاستبانة بأدوات أخرى مثل المقابلة والملاحظة الميدانية والوثائق، وهو ما ساهم في إعطاء نتائج أكثر عمقاً وموضوعية، لأن القضايا المرتبطة بالرضا والاستقرار الوظيفي لا يمكن فهمها بصورة كاملة من خلال البيانات الكمية فقط، بل تحتاج أيضاً إلى فهم الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين داخل بيئة العمل .

كما يتضح من خلال نتائج الدراسات أن هناك اتفاقاً عاماً حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي، حيث أكدت أغلب الدراسات أن وضوح المسار المهني، العدالة في الترقية، التدريب المستمر، والتحفيز الوظيفي تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني للعاملين. وقد أظهرت دراسة محمد عبد الله الشمري أن التدريب والتطوير المهني يرفعان من مستوى استقرار العاملين داخل المؤسسة، في حين أكدت دراسة أحمد يوسف العتيبي أن ضعف برامج التدريب يؤثر سلباً على استقرار الموظفين. كما بينت دراسة نادية بوعبد الله أن وضوح المسار المهني يقلل من دوران العمل ويعزز الاستقرار المهني للعاملين .

ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية تخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسات، مثل ضعف سياسات الترقية، غياب العدالة التنظيمية، محدودية الحوافز، وعدم وضوح أنظمة تقييم الأداء. فقد توصلت دراسة رامي علي سليمان إلى أن واقع المسار الوظيفي جاء ضعيفاً في مجالات الحوافز وتقييم الأداء ووضوح المفهوم، وهو ما يعكس وجود قصور تنظيمي يؤثر على إدراك العاملين لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة. كما بينت دراسة خالد محمد الزهراني أن ضعف سياسات الترقية يؤثر سلباً على الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين .

أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت بصورة أكبر على تأثير بيئة العمل والعوامل النفسية والاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، حيث أكدت دراسة Nathania Jessica وآخرين أن بيئة العمل الجيدة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

والتوازن بين العمل والحياة يساهمان في تقليل ضغوط العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي. كما أوضحت الدراسة أن ضغوط العمل تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة. في حين أبرزت دراسة Prima Fithri وآخرين أهمية بيئة العمل المادية وغير المادية في تحسين أداء العاملين ورفع فعالية العمل داخل المؤسسات الحكومية، خاصة من خلال توفير علاقات عمل جيدة وظروف عمل مناسبة .

المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

ومن خلال المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية، يلاحظ أن الدراسات العربية ركزت بصورة أكبر على الجوانب الإدارية والتنظيمية للمسار الوظيفي، مثل الترقية والتدريب والحوافز، بينما اهتمت الدراسات الأجنبية بالأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل وضغوط العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وهذا الاختلاف يعكس تنوع السياقات التنظيمية والاقتصادية التي أجريت فيها الدراسات، كما يدل على أن الاستقرار الوظيفي لا يرتبط فقط بالعوامل المادية والتنظيمية، بل يتأثر أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل .

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بموضوع تسيير المسار الوظيفي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، كما تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. إلا أنها تختلف عنها في طبيعة البيئة التنظيمية ومجتمع الدراسة، حيث تسعى إلى دراسة العلاقة بين تسيير المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي ضمن سياق ميداني مختلف، مما يسمح بتقديم نتائج جديدة قد تساهم في إثراء الجانب العلمي والتطبيقي لهذا الموضوع .

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي، يتضح وجود نقاط تشابه واختلاف متعددة بينها وبين الدراسة الحالية الموسومة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

بعنوان: "تسيير المسار المهني ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي"، حيث تشترك جميع هذه الدراسات في اهتمامها بالعنصر البشري باعتباره المحور الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها التنظيمية، كما أنها تؤكد بصورة واضحة أن تسيير المسار المهني لم يعد مجرد عملية إدارية مرتبطة بالترقية أو التنقل الوظيفي، بل أصبح عملية استراتيجية تهدف إلى تطوير قدرات العاملين وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد المهنية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. كما تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر التنظيمية والسلوكية، بالإضافة إلى اعتماد معظم هذه الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليل اتجاهات العاملين وآرائهم حول واقع المسار المهني والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات.

أما من حيث مضمون الدراسات العربية، فقد ركزت بصورة أساسية على الجوانب التنظيمية والإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني، حيث اهتمت بدراسة أثر الترقية، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الرضا المهني لدى العاملين. فقد بينت دراسة محمد عبد الله الشمري أن التخطيط الوظيفي والتدريب والتحفيز الوظيفي تساهم بصورة مباشرة في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين، كما أكدت دراسة أحمد يوسف العتيبي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، في حين أوضحت دراسة نادية بوعبد الله أن وضوح المسار المهني والتكوين المستمر يقللان من دوران العمل ويعززان الاستقرار المهني للعاملين. كذلك أظهرت دراسة خالد محمد الزهراني أن ضعف سياسات الترقية والتكوين ينعكس سلباً على أداء العاملين واستقرارهم داخل المؤسسة. وتلتقي الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اعتبار أن التخطيط الجيد للمسار المهني، وتوفير فرص التدريب والتكوين، وتحقيق العدالة في الترقية والحوافز، كلها عوامل أساسية لتحقيق الاستقرار الوظيفي، غير أن الدراسة الحالية

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تسعى إلى تناول هذه العلاقة بصورة أكثر شمولاً من خلال التركيز على مختلف أبعاد تسيير المسار المهني داخل المؤسسة وربطها مباشرة بدرجة شعور العامل بالاستقرار الوظيفي.

وفي المقابل، تميزت الدراسات الأجنبية بتركيزها بصورة أكبر على الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية الحديثة المرتبطة بالاستقرار الوظيفي، حيث لم تقتصر على دراسة أثر الحوافز والترقية فقط، بل اهتمت ببيئة العمل، وضغوط العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة باعتبارها عوامل مؤثرة في تحقيق الاستقرار المهني للعاملين. فقد أوضحت دراسة Nathania Jessica وآخرين أن بيئة العمل المناسبة والتوازن بين العمل والحياة يؤديان إلى تقليل ضغوط العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي، كما بينت أن ضغوط العمل تمثل متغيراً وسيطاً يؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة. أما دراسة Prima Fithri وآخرين فقد ركزت على أهمية بيئة العمل المادية وغير المادية في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية، حيث أكدت أن العلاقات الجيدة بين الزملاء وتوفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تعزيز الأداء والاستقرار المهني. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات الأجنبية في كونها تركز بصورة أكبر على تسيير المسار المهني كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تتفق معها في التأكيد على أن الاستقرار الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الأجر والترقية، بل يتطلب أيضاً توفير بيئة تنظيمية ونفسية تساعد العامل على الشعور بالأمان المهني والرضا داخل المؤسسة.

كما يلاحظ من خلال المقارنة أن الدراسات العربية ركزت غالباً على المؤسسات الحكومية والإدارية والتعليمية، بينما اتجهت الدراسات الأجنبية إلى دراسة بيئات عمل أكثر تنوعاً من حيث النماذج التنظيمية والعوامل النفسية والسلوكية، وهو ما جعل الدراسات الأجنبية أكثر اهتماماً باستخدام نماذج تحليلية متطورة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، في حين اعتمدت أغلب الدراسات العربية على الأساليب الإحصائية الوصفية التقليدية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التنوع المعرفي والمنهجي

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

من خلال محاولة الربط بين الجوانب التنظيمية والإدارية من جهة، والجوانب النفسية المرتبطة بالشعور بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، بهدف الوصول إلى فهم أكثر شمولاً لطبيعة العلاقة بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. كما تسعى الدراسة الحالية إلى سد بعض النقائص التي ظهرت في الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بمحاولة تقديم رؤية متكاملة حول دور تسيير المسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي في ظل التغيرات التنظيمية الحديثة والتحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة مواردها البشرية.

خلاصة الفصل

أبرز هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيري تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي، من خلال تحليل ماهية كل منهما، وخصائصهما، وأهميتهما داخل المنظمات. كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي ومراحله ومظاهره، مع إبراز العلاقة التكاملية بين حسن تسيير المسار المهني وتحقيق الاستقرار للعاملين. إضافة إلى ذلك، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع مناقشتها وتحليل نتائجها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها. وقد أتاح ذلك تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، مما يمهّد للانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصول اللاحقة على أسس علمية واضحة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية



تمهيد :

هذا الفصل من الدراسة بمثابة الإطار التطبيقي الذي يتم من خلاله الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، حيث يتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من المقابلة الميدانية داخل المؤسسة محل البحث. ويهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الواقعية، وتحديد مدى توافقها مع الإشكالية المطروحة. كما يسلط الضوء على مختلف أبعاد تسيير المسار المهني داخل المؤسسة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، من خلال تحليل معمق للإجابات وتفسير دلالاتها. إضافة إلى ذلك، يسعى هذا الفصل إلى استخلاص أهم النتائج التي تعكس واقع التسيير الإداري والمهني داخل المؤسسة، تمهيداً للوصول إلى استنتاجات عامة واقتراحات عملية في نهاية الدراسة. تم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يستعرض هذا المبحث الخصائص الهيكلية والوظيفية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، انطلاقاً من الإطار القانوني الذي يحدد طبيعتها كمرفق عمومي إداري، وصولاً إلى تنظيمها الداخلي القائم على أربع مديريات فرعية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ومهامها

2. التعريف بالمؤسسة

تنص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19، والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

يقع مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعانبة، التي تبعد عن عاصمة ولاية غرداية بحوالي 42 كلم من الجهة الجنوبية، وعن الجزائر العاصمة بمسافة تقدر بـ 642 كلم. وتغطي المؤسسة حالياً ما يقارب 54.463 نسمة موزعين عبر عدة بلديات، وهي: متليلي، سبب، زلفانة، حاسي لفحل، والمنصورة، على مساحة تقدر بـ 28.375 كلم². ويحدها من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة، ومن الجنوب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعه، ومن الشرق المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة، أما من الغرب فتحدها المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبيض والأغواط.

حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي السابق الذكر، تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فيما يلي:

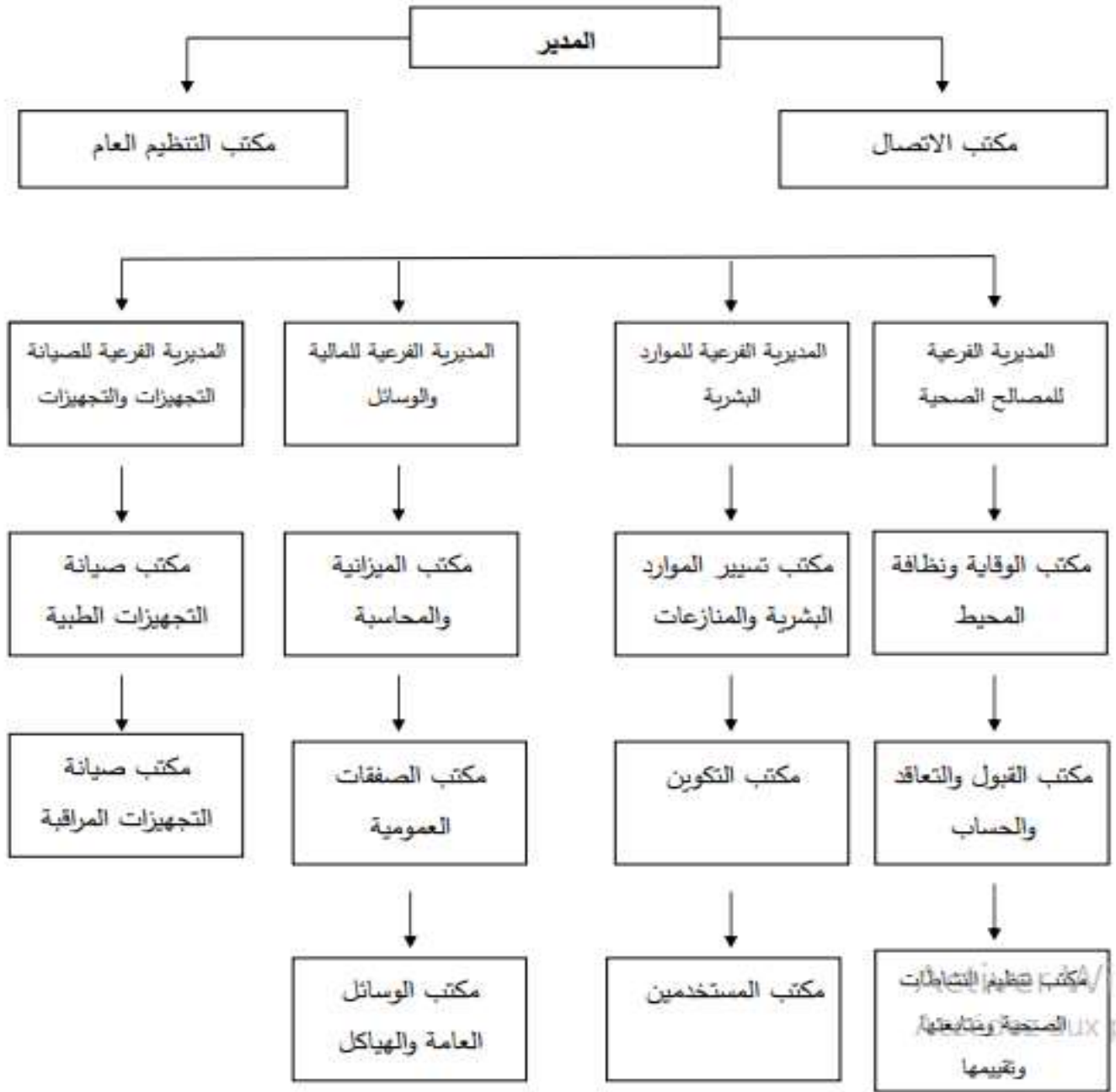
- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاجات الاستشفائية والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنظافة العامة، ومكافحة الأضرار وآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة، حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، في مصالح إدارية وأخرى استشفائية. أما بالنسبة للمصالح الإدارية، فتضم أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف النشاطات، كل حسب اختصاصها وصالحياتها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

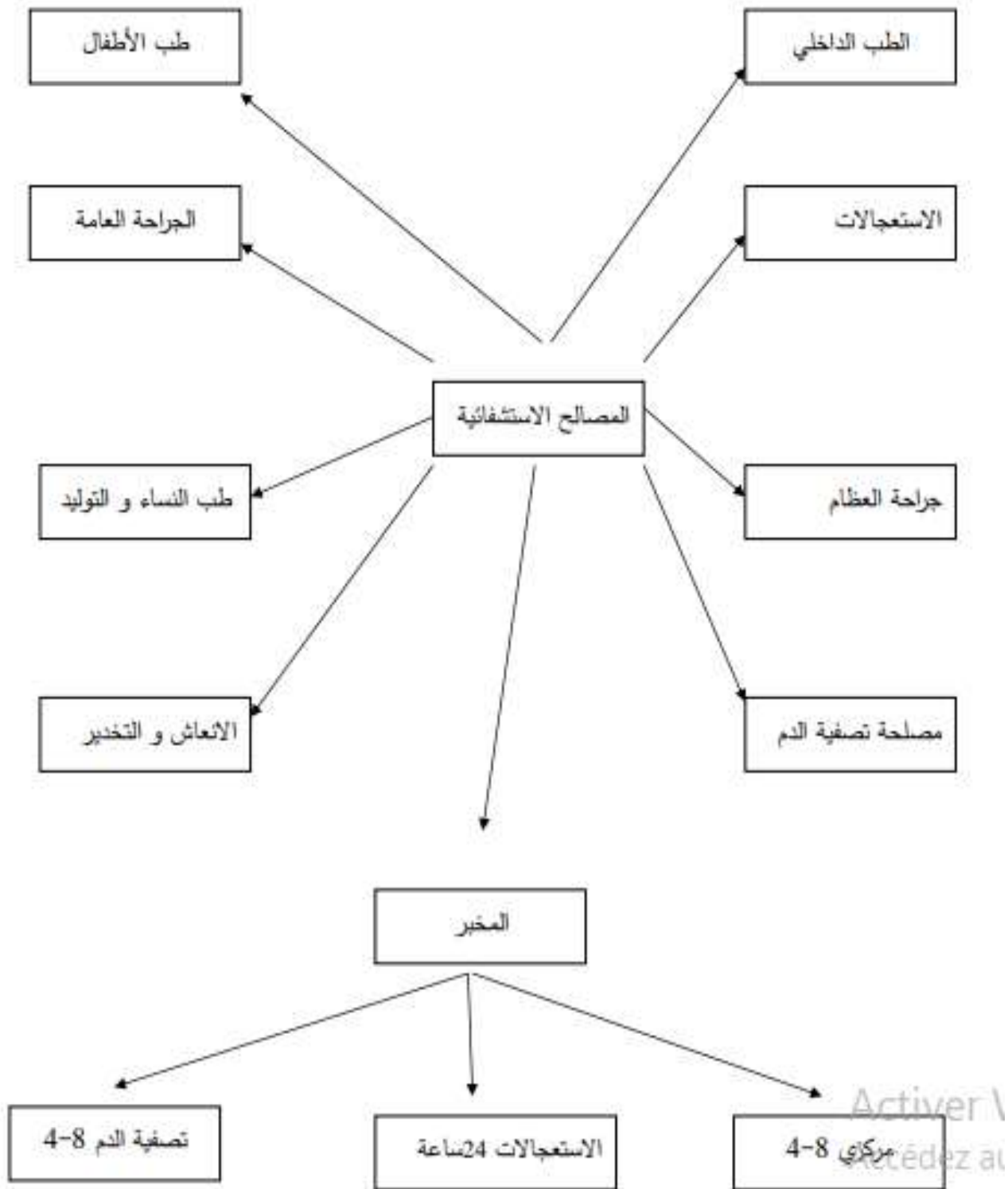
الشكل : 1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي إداريا



المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

الشكل: 22 الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي



4. التوزيع الهيكلي الاستشفائي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

تتوفر المؤسسة على طاقة استيعاب نظرية تقدر بـ 190 سريراً، موزعة على المصالح الاستشفائية حسب

جدول التوزيع الهيكلي الاستشفائي التالي:

الجدول رقم (2-2): التوزيع الهيكلي للمستشفى

المصالح الاستشفائية	العدد النظري	العدد الحقيقي	الوحدات
طب الأطفال	30	23	1- حديثو الولادة (11 سريراً) 2- الرضع والأطفال (12 سريراً)
الطب الداخلي	30	30	1- رجال (15 سريراً) 2- نساء (15 سريراً)
أمراض النساء والتوليد	30	25	1- أمراض النساء (12 سريراً) 2- التوليد (13 سريراً)
الإنعاش والتخدير	10	04	1- العالج المكثف (سريران) 2- ما بعد العمليات (سريران)
الجراحة العامة	30	28	1- جراحة النساء (10 أسرة) 2- جراحة الرجال (10 أسرة) 3- جراحة الأطفال (08 أسرة)
جراحة العظام	15	16	وحدة مكونة من 16 سريراً للنساء والرجال والأطفال
طب العيون	15	00	وحدة مكونة من 15 سريراً للنساء والرجال
مركز تصفية الدم	20	20	أسرة خاصة بمرضى الكلى
المستعجلات الطبية الجراحية	10	06	المستعجلات الطبية الجراحية
المجموع	190	152	14 وحدة

المصدر: التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة لسنة 2018.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات التحليل.

1. مجتمع البحث

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - ولاية غرداية، حيث يضم هذا المجتمع مختلف الفئات المهنية والوظيفية، بما في ذلك الإطارات الإدارية، والأطباء، وشبه الطبيين، والمرضى، والموظفين الإداريين، وكذا العمال المهنيين بمختلف رتبهم وتخصصاتهم. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه الوظيفي وعدد أفرادهِ الذي يعدّ معتبراً داخل مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة. وقد تم اختيار هذه المؤسسة كونها بيئة تنظيمية تعتمد على التنظيم الإداري والتنسيق بين مختلف المصالح، إضافة إلى كونها مجاًلاً مناسباً لدراسة قضايا المسار المهني ومدى تأثيره على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

كما تم الاعتماد على عينة قصدية من بعض الموظفين والإطارات الذين لديهم علاقة مباشرة بمسارهم المهني داخل المؤسسة، وذلك بهدف الحصول على معطيات واقعية ودقيقة تعكس طبيعة تطور المسار المهني وأثره في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الصحية.

2. أدوات جمع البيانات الميدانية

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية المتعلقة بالمسار المهني ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي سمحت بفهم الواقع الميداني للمؤسسة، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة.

أ. الملاحظة

تعد الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي التي تسمح بدراسة السلوكيات والظواهر داخل بيئتها الطبيعية دون تدخل مباشر من الباحث. وفي إطار هذه الدراسة، تم اعتماد الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري، من أجل متابعة طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين، وكيفية سير العمل اليومي، إضافة إلى أساليب التنسيق بين المصالح المختلفة، ومستوى الانسجام داخل الفرق المهنية.

وقد ساعدت هذه الأداة في رصد سلوكيات واقعية داخل المؤسسة، وفهم طبيعة المناخ التنظيمي السائد، ومدى تأثيره على تطور المسار المهني للعاملين واستقرارهم الوظيفي، بعيداً عن التحيزات التي قد تنتج عن الأدوات الأخرى.

ب. المقابلة

تُعد المقابلة أداة بحث تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة الموجهة بهدف جمع معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة. وقد تم إعداد دليل مقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة موزعة على محاور رئيسية، تتمثل في:

- طبيعة المسار المهني داخل المؤسسة
- مدى تأثير المسار المهني على الاستقرار الوظيفي
- العوامل المؤثرة في الرضا والاستقرار داخل العمل
- التحديات التي تواجه الموظفين في تطوير مساهمهم المهني

وقد أُجريت المقابلات بشكل مباشر مع مجموعة من الموظفين والإطارات بالمؤسسة الاستشفائية، حيث تم طرح الأسئلة بأسلوب مرن يسمح للمبحوثين بالتعبير بحرية، مع تسجيل الإجابات والملاحظات بدقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

كما ساهمت هذه الأداة في الكشف عن جوانب نوعية يصعب قياسها كميًا، مثل مستوى الرضا الوظيفي، وطبيعة العلاقات المهنية، ومدى تأثير بيئة العمل على استقرار الموظفين واستمراريتهم داخل المؤسسة.

3. أدوات جمع البيانات العلمية

إلى جانب الأدوات الميدانية المستخدمة في جمع البيانات من واقع المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية، تم الاعتماد كذلك على مجموعة من المصادر العلمية والمنهجية التي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

وقد شملت هذه المصادر الكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة المنشورة في مجلات متخصصة، إضافة إلى مذكرات جامعية ذات صلة بالموضوع. وقد مكنت هذه المراجع من تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، وعلى رأسها مفهوم المسار المهني ومفهوم الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى توضيح العلاقة النظرية بينهما وفق ما توصلت إليه الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يعتمد هذا المبحث على عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لأفراد العينة، ثم اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً، بهدف التحقق من مدى صحتها أو نفيها وفقاً للمعطيات الميدانية. كما يسعى إلى تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : عرض أجوبة المقابلة

المحور الأول: آليات تسيير المسار المهني في المؤسسة

1. يتحدد المسار المهني منذ لحظة التوظيف بناءً على الشهادة والجهة التي تم التوظيف فيها، سواء كان سلكاً طبياً أو شبه طبي أو إدارياً أو تقنياً. ويخضع هذا المسار لشبكة القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك في قطاع الصحة، كما يتم تسييره عبر فترات التربص لتثبيت الترقية في الدرجات والرتب.
2. نعم، هناك معايير قانونية ومكتوبة بدقة في الجريدة الرسمية (الأقدمية، الشهادات، التكوين المتخصص)، لكن التخطيط يكون مركزياً وإدارياً أكثر منه مرناً يتغير حسب رغبات الأفراد.
3. المشاركة ضعيفة جداً؛ فالموظف عند دخوله يبقى داخل إطار قانوني ثابت. ولا يمكنه الاختيار إلا عند فتح مسابقات داخلية أو طلب التكوين للترقية في رتبته، إذا سمحت بذلك المصلحة.
4. نعم، توجد إدارة مختصة وهي مديرية الموارد البشرية أو مصلحة تسيير الموظفين، والتي تتابع ملفات العمال منذ التوظيف إلى غاية التقاعد.
5. يتمثل في الملف الإداري سواء الورقي أو الرقمي، ويحتوي على ورقة التتقيط السنوي، جدول الأقدمية، تقارير رئيس المصلحة، إضافة إلى محاضر لجان متساوية الأعضاء.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

6. نعم، عند وجود ترقية أو مسابقة أو تكوين، تقوم الإدارة بنشر إعلان داخلي يُعلق داخل المؤسسة.

المحور الثاني: تخطيط المسار المهني

1. يعتمد المستشفى على ما يسمى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو مخطط يُعد كل سنة

ويُصادق عليه من طرف الوظيف العمومي، ويحدد عدد المناصب المطلوبة والميزانية المخصصة

للترقية.

2. بمعنى أن التخطيط موجود، لكنه تخطيط إداري يهدف إلى سد العجز، وليس تخطيطاً مبنياً على

طموحات الموظف كفرد.

3. يتم ذلك بناءً على التقارير التي يرفعها رئيس المصلحة (chef de service)، فمثلاً قد يطلب قسم

الإنعاش أربعة ممرضين لتغطية العجز، كما يتم تدعيم مصالح الاستعجالات حسب الحاجة.

4. لا، في نظام المستشفيات العمومية لا يوجد برنامج فردي لكل عامل، بل إن التسيير يكون جماعياً.

5. حسب السلك والرتبة.

6. يوجد توافق كبير من الناحية النظرية، لأن هدف المستشفى هو تقديم خدمة صحية جيدة، وتطوير

المسار المهني يساهم في تحسين الأداء، مثل انتقال الممرض من ممرض عادي إلى ممرض رئيسي أو

طبيب أولي أو رئيس وحدة.

7. نعم، بالتأكيد، فعندما يرى الموظف أن هناك خطة واضحة وأن جهده يؤدي إلى الترقية وزيادة الراتب،

فإنه يعمل بشكل أفضل، لكن في حال وجود انسداد في المناصب تقل الدافعية.

المحور الثالث: برامج التدريب والتطوير

1. نعم، توجد دورات تكوينية وتكوين مستمر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

2. حسب المستجدات داخل المستشفى، مثل اقتناء معدات جديدة أو تطور التكنولوجيا، يتم تنظيم تكوين للعاملين، أو عند وجود نقص في مجالات معينة مثل النظافة الاستشفائية أو تسيير النفايات الطبية.
3. يستفيد الموظفون كثيرًا، خاصة في الشق التقني والطبي، حيث يساعدهم التكوين على التطور داخل مجالهم ويُحسن من تنقيطهم وترقيتهم.
4. نعم، لأن التكوين الجيد يقلل من الأخطاء الطبية والإدارية، ويحسن جودة وسرعة العمل.
5. قانونيًا، لكل الموظفين الحق في التكوين، لكن في الواقع تُعطى الأولوية للمصالح الحساسة أو للموظفين الذين يحتاجون التكوين كشرط للترقية.
6. عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم به وتقّدره، يزداد استقراره في العمل ولا يفكر في الانتقال إلى القطاع الخاص أو طلب التحويل.

المحور الرابع: الترقية

1. هناك ثلاث طرق للترقية في المستشفى:
 - على أساس الأقدمية
 - الامتحان المهني
 - التكوين المتخصص
2. تعتمد بشكل كبير على الخبرة والأقدمية، ويمكن اعتبارها من أبرز نقاط الضعف في التوظيف العمومي، حيث تُعطى الأولوية لمن له سنوات أكثر، رغم وجود تقييم سنوي وامتحانات.
3. توجد شفافية نسبيًا، لأن قوائم الترقية تمر عبر لجان متساوية الأعضاء تضم نقابات وممثلين عن العمال والإدارة، كما يمكن تقديم طعن في حال الشعور بالظلم.
4. الرضا متوسط؛ الموظفون القدامى راضون نسبيًا، بينما الجيل الجديد غير راضٍ لأن الترقية تعتمد على الزمن أكثر من الجهد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

5. نعم، الترقية تؤدي إلى زيادة في الراتب، مما يساعد على استقرار الموظف في عمله.
6. المشكلة الأساسية هي ضيق المناصب، حيث يتنافس عدد كبير من الموظفين على منصب واحد أو اثنين، إضافة إلى تأخر تسوية المخلفات المالية.

المحور الخامس: الحركة الوظيفية في المؤسسة

1. نعم، توجد حركة كثيرة بين المصالح داخل المستشفى وهي أمر عادي وطبيعي.
2. الأسباب الرئيسية: سد الشغور، الطلبات الشخصية لأسباب صحية أو عائلية، أو لتفادي الاحتراق الوظيفي الناتج عن العمل الطويل في نفس المصلحة.
3. إذا كانت الحركة مدروسة وتخدم المصلحة والموظف، فإنها ترفع الإنتاجية، أما إذا كانت عقابية فإنها تؤدي إلى كره العمل وفشل الموظف.
4. الموظف يمكن أن ينتقل من قسم الأشعة إلى المصلحة الجراحية ثم إلى الاستعجالات ليكتسب خبرة شاملة.

5. الإدارة تحاول مراعاة رغبات الموظفين، لكن مصلحة العمل والمريض تبقى هي الأهم.
6. الحركة العادلة والمنطقية تضمن الاستقرار وتجدد الطاقة، بينما التنقلات العشوائية تسبب عدم الاستقرار.

المحور السادس: تقييم الأداء في المؤسسة

1. يتم التقييم سنوياً، خاصة في شهري نوفمبر وديسمبر في نهاية السنة.
2. يتم ملء استمارة تحتوي على معايير مثل الانضباط، الغيابات، المردودية، السلوك، التواصل مع المرضى، والمبادرة.
3. نعم، يُلزم الموظف بالتوقيع على التقييم السنوي والاطلاع عليه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

4. في بعض الحالات تغيب الموضوعية ويدخل فيها الطابع الشخصي والمحابة، حيث تُمنح نقاط مقاربة لتقادي المشاكل.

5. تأثير التقييم ضعيف، لأن الموظف الجيد وغير الجيد قد يحصلان على نفس النقاط تقريباً، مما يضعف الحافز.

6. التقييم يؤثر مباشرة على الترقية، حيث يتم اعتماد النقاط لترتيب الموظفين، ومن لديه نقاط ضعيفة لا يُرقى.

المحور السابع: الاستقرار الوظيفي

1. هو شعور الموظف بالأمان المهني وأن مكانه مضمون، مع وضوح المستقبل المهني وعدم الخوف من الطرد أو التهميش.

2. يتحقق عبر:

- العدالة بين الموظفين
 - توفير الأجهزة والتجهيزات
 - المعاملة الإنسانية
 - دفع الرواتب في وقتها مع التعويضات
3. من الناحية القانونية هناك أمان وظيفي، لكن نفسياً يعاني بعض الموظفين من الضغط والقلق.
4. نقص المعدات أو المشاكل داخل المصلحة يؤدي إلى كره العمل والرغبة في المغادرة.
5. نعم، المكافآت والامتيازات تزيد من استقرار الموظف داخل المؤسسة.
6. بعض المصالح تعاني من الاكتظاظ، نقص التجهيزات، توزيع غير عادل للعطل، وضغط المناوبات الليلية.

المحور الثامن: معالجة الفرضيات الفرعية

1. نعم، عندما يعلم الموظف أنه سيترقى مستقبلاً فإنه يبقى في عمله ويستقر.
2. الرضا والتكوين يرفعان المعنويات ويكسران الروتين ويعززان التعلم.
3. العدالة في الترقية تقلل من طلبات النقل والاستقالة.
4. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يحسن الأداء.
5. الإنصاف يزيد من إنتاجية الموظف ويحفزه، بينما التقصير يضعف الأداء.
6. العدالة التنظيمية مهمة جداً.

المحور التاسع: معالجة الفرضية الرئيسية

1. هناك علاقة طردية قوية؛ كلما كان تسيير المسار المهني عادلاً وشفافاً زاد الاستقرار الوظيفي وقلت النزاعات.
2. يتم الاهتمام به قانونياً وإدارياً.
3. السياسات المرنة تحسن الأداء، بينما البيروقراطية والقرارات التعسفية تؤدي إلى هجرة الكفاءات.
4. الترقية العادلة ترتبط بالتكوين.
5. نعم، يوجد رسوب وظيفي يؤدي إلى تدهور الأداء وزيادة الغيابات.
6. يجب إعادة النظر في التقييم السنوي، فتح مناصب جديدة، تحسين نظام المكافآت، والاهتمام بالصحة النفسية للموظفين.

المحور العاشر: أسئلة مفتوحة

1. الواقع أقل فعالية من القانون، إذ يسود النظام البيروقراطي الذي يحمي الموظف لكنه يحد من الإبداع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

2. ضعف المناصب المالية، ضغط العمل، العمل الليلي، وتأخر تسوية الوضعيات المالية.
3. الاستقرار يتحقق عبر التقدير المادي والمعنوي، والاعتراف بجهود العاملين.
4. الفعالية متوسطة رغم وجود تكوين وتجهيزات حديثة.
5. الترقية تحتاج إلى مراجعة القوانين لتصبح مبنية على الكفاءة وليس فقط الأقدمية.
6. يجب مراجعة النظام المالي، تحسين المكافآت، توفير وسائل العمل والحماية، وفتح قنوات حوار مباشرة بين الإدارة والعمال.

7. الخلاصة: تطوير القطاع الصحي لا يعتمد فقط على البنية التحتية، بل أساسه الإنسان. فكلما كان تسيير المسار المهني عادلاً، زاد الاستقرار الوظيفي وتحسنت جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطن

الفرع الثاني: تحليل أجوبة المقابلة

تمحورت نتائج هذه الدراسة الميدانية حول تحليل واقع تسيير المسار المهني داخل المؤسسة الاستشفائية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال تفكيك مضامين المقابلة الميدانية التي أجريت مع الفاعلين داخل المؤسسة. وقد سمح هذا التحليل بالوقوف على مجموعة من المعطيات المتداخلة التي شملت أسس تنظيم المسار المهني، وآليات الترقية والتقييم، إضافة إلى طبيعة التواصل الإداري داخل المؤسسة، وصولاً إلى دراسة العلاقة بين نمط التسيير ومستوى الاستقرار الوظيفي. ومن خلال هذا التقسيم إلى محاور، أمكن فهم كيفية اشتغال النظام الإداري بشكل متكامل، والكشف عن نقاط القوة التي تدعم الاستقرار المهني، مقابل بعض الاختلالات التي قد تؤثر على فعاليته، وهو ما سيتم عرضه وتحليله تفصيلاً في المحاور التالية.

فيما يلي عرض وتحليل معمق لنتائج الدراسة، تم تنظيمه حسب محاور المقابلة مع تحليل دلالي للمضمون

وليس مجرد إعادة صياغة، بما يخدم إشكالية: تسيير المسار المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي داخل

المؤسسة الاستشفائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

المحور الأول: أسس تسيير المسار المهني داخل المؤسسة الاستشفائية

تُظهر نتائج هذا المحور أن تسيير المسار المهني داخل المؤسسة الاستشفائية يتم منذ لحظة التوظيف، حيث يُحدد المسار الوظيفي للموظف بناءً على الشهادة المحصل عليها وطبيعة السلك الذي ينتمي إليه سواء كان طبيًا، شبه طبي، إداريًا أو تقنيًا. هذا التحديد الأولي يعكس أن المسار المهني في هذا السياق ليس اختيارًا فرديًا مرئيًا بقدر ما هو مسار مؤطر قانونيًا ومؤسسيًا تحكمه قوانين أساسية مضبوطة.

كما يتبين أن هذا المسار يخضع لنظام تراتبي يعتمد على التربص، الترقية في الدرجات، ثم الترقية في الرتب، وهو ما يوضح أن التقدم المهني داخل المؤسسة يقوم على مراحل تدريجية منظمة. هذا التنظيم يعكس طابعًا بيروقراطيًا واضحًا، حيث تكون الحركة المهنية محكومة بسلسلة من الإجراءات الإدارية أكثر من كونها مرتبطة بالاختيار الشخصي أو الطموح الفردي.

وتؤكد النتائج كذلك أن المؤسسة تعتمد على معايير قانونية دقيقة ومكتوبة يتم الرجوع إليها في الجريدة الرسمية، مثل الأقدمية والشهادات والتكوين المتخصص. غير أن الملاحظة المهمة هنا هي أن هذا التخطيط، رغم طابعه القانوني، يظل مركزيًا وإداريًا أكثر من كونه مرئيًا، أي أنه لا يتيح مساحة كبيرة لتكييف المسار المهني وفق رغبات الموظفين أو احتياجاتهم الفردية.

ومن أبرز ما كشفت عنه النتائج أيضًا أن حرية الموظف في تسيير مساره المهني تبقى محدودة، إذ لا يمكنه تغيير مساره إلا من خلال المسابقات الداخلية أو التكوين الذي توافق عليه الإدارة. هذا الوضع يعكس وجود "إطار مغلق نسبيًا" للمسار المهني، حيث يبقى الموظف مرتبطًا بالهيكل الإداري نفسه، مما يقلل من حركية التنقل والترقي الذاتي خارج النظام المحدد مسبقًا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

كما تبين أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في متابعة المسار المهني للموظفين منذ التوظيف إلى غاية التقاعد، من خلال ملفات إدارية تتضمن التقييط السنوي، الأقدمية، تقارير الرؤساء المباشرين ومحاضر اللجان. هذا يدل على أن التسيير المهني يعتمد بشكل كبير على التوثيق الإداري المستمر كأداة أساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتقييم.

المحور الثاني: آليات الترقية والتواصل الإداري داخل المسار المهني

أظهرت نتائج هذا المحور أن الترقية داخل المؤسسة لا تتم بشكل عشوائي، بل تعتمد على نظام إداري قانوني، يتم الإعلان عنه داخلياً عبر لوحات الإعلانات داخل المؤسسة. هذا يعكس نوعاً من الشفافية النسبية في إتاحة المعلومات، لكنه في الوقت نفسه يبقى محصوراً داخل الإطار الداخلي للمؤسسة دون انفتاح واسع على مبادرات فردية مرنة.

كما أن نظام الترقية يرتبط بشكل مباشر بالأقدمية والتكوين، إضافة إلى القرارات الإدارية المركزية، مما يجعل مسار الترقية شبه ثابت ويخضع لمنطق "التدرج الإداري" أكثر من منطق "الكفاءة الفردية فقط". هذا يوضح أن المسار المهني لا يعتمد على الأداء وحده، بل على مزيج من المعايير القانونية والإدارية.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن فرص الاشتراك في الترقية أو تغيير الرتبة تبقى محدودة نسبياً، إذ أن الموظف لا يملك سوى خيارين أساسيين: المشاركة في المسابقات الداخلية أو انتظار فتح فرص التكوين والترقية. هذا يعكس نوعاً من الجمود النسبي في الحركية المهنية، حيث يبقى الموظف في إطار مهني محدد إلا إذا توفرت فرص استثنائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

ومن ناحية أخرى، يظهر أن المؤسسة تعتمد على نظام إعلان داخلي منظم لكل ما يتعلق بالترقية أو التكوين، وهو ما يعكس وجود آلية تواصل إداري رسمي، لكنها تظل تقليدية في شكلها، تعتمد على التعليق والإعلام الداخلي أكثر من استخدام وسائل رقمية أو تفاعلية حديثة.

المحور الثالث: العلاقة بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي

تكشف نتائج هذا المحور عن وجود علاقة طردية قوية بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث يؤكد المبحوثون أنه كلما كان التسيير واضحًا وعادلاً وشفافًا، كلما ارتفع مستوى الاستقرار الوظيفي وانخفضت النزاعات المهنية داخل المؤسسة.

كما تبين أن غياب المرونة في التسيير، ووجود بيروقراطية مفرطة أو قرارات تعسفية، يؤدي إلى نتائج سلبية على استقرار الموظفين، مثل فقدان الكفاءات، انخفاض الدافعية، وظهور رغبة في المغادرة أو التغيير. وهذا يدل على أن الجانب التنظيمي لا يؤثر فقط على المسار المهني، بل يمتد تأثيره إلى السلوك المهني والانتماء المؤسسي.

وتوضح النتائج أيضًا أن الترقية العادلة والتكوين المستمر يشكلان عنصرين أساسيين في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث يشعر الموظف بالإنصاف المهني عندما تُبنى ترقيته على أسس واضحة، مما يزيد من التزامه واستقراره داخل المؤسسة.

في المقابل، يؤدي ضعف التحفيز وغياب العدالة في الترقية إلى ما يمكن وصفه بـ"الرسوب الوظيفي"، وهو ما ينعكس في شكل غيابات متكررة، شهادات طبية، وتراجع في الأداء العام، مما يؤثر سلبيًا على سير العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

المحور الرابع: تقييم فعالية النظام واقتراحات التطوير

تشير النتائج إلى أن فعالية نظام تسيير المسار المهني داخل المؤسسة تعتبر متوسطة، حيث توجد نقاط قوة مثل التكوين المستمر واعتماد بعض التقنيات الحديثة، لكن في المقابل توجد اختلالات تتعلق ببطء الترقية وضعف المرونة الإدارية.

كما تبين أن النظام الحالي لا يزال يعتمد على معايير تقليدية مثل الأقدمية بشكل كبير، وهو ما يحد من إبراز الكفاءات الحقيقية داخل المؤسسة. لذلك، هناك حاجة إلى إعادة النظر في آليات التقييم السنوي لجعلها أكثر عدالة وارتباطاً بالأداء الفعلي.

وتؤكد النتائج كذلك أن تحسين الاستقرار الوظيفي يتطلب مراجعة النظام المالي والتحفيزي، وتطوير البريمات ومنحها بشكل يعكس فعلياً الجهد المبذول من طرف الموظفين، خاصة في قطاع الصحة الذي يتميز بضغط عمل كبير وساعات عمل مرهقة.

كما يظهر أن تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين بشكل مباشر وبدون بيروقراطية معقدة يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الثقة داخل المؤسسة، إضافة إلى ضرورة توفير بيئة عمل صحية تدعم الصحة النفسية للموظفين.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن تسيير المسار المهني داخل المؤسسة الاستشفائية يمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الاستقرار الوظيفي. فكلما كان هذا التسيير قائماً على الشفافية، العدالة، والتقييم الموضوعي، كلما انعكس ذلك إيجاباً على أداء الموظفين وجودة الخدمات الصحية. أما في حالة استمرار الطابع البيروقراطي والجمود الإداري، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الدافعية وتراجع الاستقرار المهني، رغم وجود قوانين تنظيمية واضحة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

المحور الرابع: العلاقة بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي

يُظهر تحليل هذا المحور أن العلاقة بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية هي علاقة وثيقة ومباشرة، حيث اعتبر أغلب المبحوثين أن جودة التسيير الإداري للمسار المهني تنعكس بشكل واضح على درجة استقرار الموظف داخل المؤسسة. فكلما كان التسيير قائماً على الوضوح والعدالة والشفافية، كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي وانخفضت حالات التوتر والنزاعات المهنية. كما تبين أن الاستقرار الوظيفي لا يرتبط فقط بالجانب القانوني، بل يتأثر أيضاً بالبعد التنظيمي والنفسي، حيث أن الموظف يحتاج إلى الإحساس بالأمان المهني والعدالة في الترقية والتقييم حتى يحافظ على استمراريته داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن غياب المرونة أو وجود بيروقراطية مفرطة يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا، قد تنعكس في شكل غيابات أو ضعف أداء أو حتى الرغبة في تغيير المؤسسة. وتؤكد النتائج كذلك أن التسيير الجيد للمسار المهني يساهم في تقليل النزاعات الداخلية داخل المؤسسة، لأنه يضع قواعد واضحة للترقية والتقييم، ويحد من التفسيرات الشخصية أو القرارات غير الموضوعية، مما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

المحور الخامس: أثر السياسات الإدارية والبيروقراطية على المسار المهني

يكشف تحليل هذا المحور أن السياسات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة تتسم بطابع بيروقراطي واضح، يعتمد على القوانين والإجراءات المكتوبة بشكل صارم. ورغم أن هذا الجانب يوفر نوعاً من التنظيم والاستقرار القانوني، إلا أنه في بعض الحالات يحد من المرونة المطلوبة في تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

كما أظهرت النتائج أن هذا الطابع البيروقراطي قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو تسوية الوضعيات المهنية، وهو ما ينعكس سلباً على نفسية الموظفين، خاصة في الحالات التي يشعر فيها العامل أن مجهوداته لا تقابل بالسرعة الكافية في التقدير أو الترقية.

ومن جهة أخرى، فإن هذا النظام رغم سلبياته، يساهم في حماية الموظف من القرارات العشوائية أو التعسفية، لأنه يعتمد على وثائق وإجراءات رسمية واضحة، مما يوفر نوعاً من العدالة الإدارية، حتى وإن كانت غير مرنة بالشكل الكافي.

المحور السادس: الواقع المهني والاستقرار داخل المؤسسة الاستشفائية

يبين تحليل هذا المحور أن الواقع المهني داخل المؤسسة الاستشفائية هو واقع مركب يجمع بين الجوانب الإيجابية والسلبية. فمن جهة، هناك نظام إداري منظم، وتكوين مستمر، وإجراءات قانونية واضحة، وهو ما يساهم في خلق نوع من الاستقرار المهني النسبي.

لكن من جهة أخرى، يعاني الموظفون من ضغط العمل، وقلة الحركية المهنية، وبطء في الترقية، إضافة إلى بعض الاختلالات في نظام التحفيز، وهو ما قد يؤثر على الاستقرار الوظيفي على المدى البعيد.

كما أن بعض المبحوثين أشاروا إلى أن التقدير المعنوي والمادي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الاستقرار، حيث أن الموظف في القطاع الصحي لا يحتاج فقط إلى قوانين منظمة، بل يحتاج أيضاً إلى دعم نفسي وتحفيز مستمر نظراً لطبيعة العمل الصعبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

المحور السابع: تقييم فعالية نظام تسيير المسار المهني

أظهر هذا المحور أن فعالية نظام تسيير المسار المهني داخل المؤسسة تعتبر متوسطة إلى جيدة، حيث توجد نقاط قوة تتمثل في وضوح القوانين، اعتماد التكوين، وتنظيم ملفات الموظفين، إضافة إلى وجود تقييم سنوي.

في المقابل، توجد بعض النقائص التي تتمثل في ضعف المرونة، محدودية الحركة، والاعتماد الكبير على الأقدمية، مما يقلل من إبراز الكفاءات الحقيقية داخل المؤسسة.

كما تبين أن تحسين فعالية هذا النظام يتطلب تحديث آليات التسيير، خاصة من خلال الرقمنة، وتطوير نظام التقييم، وتحسين سياسات التحفيز، بما يسمح برفع مستوى الأداء والاستقرار الوظيفي في آن واحد.

المحور الثامن: أثر التكوين والتدريب على تحسين المسار المهني

يبرز تحليل هذا المحور أن التكوين والتدريب داخل المؤسسة الاستشفائية يمثلان عنصراً أساسياً في تطوير المسار المهني للموظفين، حيث يُنظر إليهما كوسيلة عملية لتحسين الكفاءات ورفع مستوى الأداء. وقد أظهرت النتائج أن التكوين ليس مجرد إجراء تكميلي، بل يعد شرطاً مهماً في بعض الحالات للترقية وتحسين الوضعية المهنية.

كما تبين أن الموظفين الذين يستفيدون من برامج التكوين يشعرون بدرجة أكبر من الرضا الوظيفي، لأنهم يدركون أن المؤسسة تستثمر في تطوير قدراتهم. وهذا الإحساس يعزز لديهم الشعور بالانتماء والاستقرار داخل العمل، ويقلل من احتمالية التفكير في ترك المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

غير أن النتائج تشير أيضًا إلى أن توزيع فرص التكوين قد لا يكون دائمًا متكافئًا بين جميع الموظفين، مما قد يخلق بعض الإحساس بعدم المساواة، وهو ما يستدعي تحسين آليات اختيار المستفيدين من هذه البرامج لضمان العدالة والشفافية.

المحور التاسع: تأثير ظروف العمل والضغط المهني على الاستقرار الوظيفي

يُظهر هذا المحور أن ظروف العمل داخل المؤسسة الاستشفائية تلعب دورًا مهمًا في تحديد مستوى الاستقرار الوظيفي. فقد تبين أن طبيعة العمل في القطاع الصحي تتسم بالضغط المستمر، وكثرة المهام، والعمل بنظام المناوبات، خاصة في الأقسام الحساسة.

هذا الضغط المهني يؤدي في بعض الحالات إلى الإرهاق الجسدي والنفسي للموظفين، مما قد يؤثر على أدائهم واستقرارهم داخل المؤسسة. كما أن العمل في أوقات الليل والعطل يزيد من صعوبة التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

ورغم ذلك، فإن بعض الموظفين يعتبرون أن هذا الضغط جزء من طبيعة العمل في القطاع الصحي، لكنه يحتاج إلى تنظيم أفضل وتوزيع عادل للمهام حتى لا يتحول إلى عامل سلبي يؤثر على الاستقرار الوظيفي.

المحور العاشر:

أظهر تحليل هذا المحور أن العدالة التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. حيث أن شعور الموظف بوجود عدالة في الترقية، التقييم، وتوزيع المهام، ينعكس مباشرة على مستوى رضاه واستقراره.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

كما تبين أن أي خلل في العدالة، سواء من خلال التأخير في الترقية أو غموض في التقييم، يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا، مما يضعف الدافعية للعمل. لذلك فإن العدالة ليست فقط مبدأ إداري، بل هي عنصر نفسي أساسي في استقرار الموظف.

وتؤكد النتائج أن تعزيز العدالة التنظيمية يتطلب شفافية أكبر في اتخاذ القرارات، وإشراك الموظفين في فهم المعايير المعتمدة داخل المؤسسة.

من خلال تحليل جميع المحاور السابقة، يمكن القول إن تسيير المسار المهني داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يقوم على أسس قانونية وتنظيمية واضحة، ويشمل عدة عناصر مترابطة مثل التخطيط، التكوين، الترقية، التقييم، والعدالة التنظيمية.

كما تبين أن هذا النظام يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستقرار الوظيفي، لكنه لا يزال يعاني من بعض النقائص المرتبطة بالبيروقراطية وضعف المرونة ومحدودية الحركة. وبالتالي فإن تحسين هذا النظام يتطلب تطويره ليصبح أكثر مرونة، وأكثر اعتمادًا على الكفاءة، وأقل ارتباطًا بالجمود الإداري، بما يسمح بتحقيق توازن أفضل بين متطلبات المؤسسة وطموحات الموظفين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

انطلاقًا من نتائج المقابلة الميدانية وتحليل مضمون الإجابات داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن اختبار فرضيات البحث ومناقشتها بشكل مفصل وفق ما توصلت إليه الدراسة من معطيات واقعية، مع ربط كل فرضية بسياقها التطبيقي داخل المؤسسة الاستشفائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن تسيير المسار المهني بمختلف أبعاده (التخطيط، التدريب، الترقية، الحركية الوظيفية) يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفرضية **متحققة بدرجة كبيرة**، حيث يتبين أن المؤسسة تعتمد على منظومة إدارية وقانونية واضحة في تسيير المسار المهني منذ التوظيف إلى غاية التقاعد، وهو ما يمنح الموظف نوعاً من الاستقرار المهني والمؤسسي.

كما أن وجود آليات منظمة مثل الترقية وفق الأقدمية والشهادات، والتكوين المستمر، ونظام التقييم السنوي، يساهم في خلق نوع من التوازن داخل المؤسسة ويحد من حالة الغموض الوظيفي. غير أن هذا الاستقرار يظل مرتبطاً بطابع بيروقراطي يجعل المسار المهني ثابتاً نسبياً أكثر من كونه مرناً، مما يعني أن الاستقرار هنا هو استقرار قانوني وتنظيمي أكثر منه استقراراً قائماً على التطور الحر للموظف.

ثانياً: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى - تخطيط المسار المهني

تفترض هذه الفرضية أن تخطيط المسار المهني يساهم إيجابياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال وضوح المسارات المهنية وتقليل الغموض. وقد بينت النتائج أن هذه الفرضية **متحققة جزئياً**.

فمن جهة، يتسم التخطيط داخل المؤسسة بالوضوح والتنظيم، حيث يتم تحديد المسار المهني منذ التوظيف حسب الشهادة والسلوك المهني، مع وجود قوانين أساسية مضبوطة تنظمه. وهذا يوفر للموظف رؤية واضحة حول تطوره المهني ويقلل من حالة عدم اليقين.

لكن من جهة أخرى، فإن هذا التخطيط يتميز بالمركزية والجمود، إذ لا يتيح هامشاً كبيراً للموظف لإعادة توجيه مساره المهني وفق طموحاته الشخصية، مما يجعل الاستقرار الناتج عنه استقراراً "مفروضاً إدارياً" أكثر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

منه استقراراً مبنياً على الاختيار والتكيف الفردي. وبالتالي فإن تأثير التخطيط على الاستقرار إيجابي لكنه غير مرن بالشكل الكافي.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية - التدريب والتطوير

تنص هذه الفرضية على أن برامج التدريب والتطوير تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين كفاءات الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. وقد تأكدت هذه الفرضية بشكل واضح من خلال نتائج الدراسة.

حيث تبين أن التكوين المهني داخل المؤسسة يمثل آلية أساسية للترقية وتحسين الوضعية المهنية، كما يتم الاعتماد عليه كشرط مهم في بعض المسارات الترقية. هذا الارتباط بين التكوين والترقية يجعل الموظف يشعر بأن تطوير كفاءته ينعكس مباشرة على مستقبله المهني، مما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. كما أن التدريب لا يقتصر فقط على تحسين المهارات التقنية، بل يساهم أيضاً في تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي من خلال رفع جودة العمل وتقليل الضغوط المهنية الناتجة عن ضعف الكفاءة.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة - الترقية

تفترض هذه الفرضية أن الترقية تساهم إيجابياً في الاستقرار الوظيفي عندما تكون مبنية على معايير عادلة وشفافة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفرضية متحققة بشكل كبير.

إذ تعتمد المؤسسة على معايير قانونية واضحة في الترقية مثل الأقدمية، الشهادات، والتكوين، إضافة إلى التقييم السنوي وتقارير المسؤولين المباشرين. هذا الإطار القانوني يعطي نوعاً من الشرعية للترقية ويقلل من التحيزات الشخصية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

غير أن التأثير الإيجابي للترقية يبقى مرتبطاً بدرجة إحساس الموظف بالعدالة في تطبيق هذه المعايير، حيث إن أي شعور بعدم الإنصاف أو بطء في الترقّيات قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي. وبالتالي فإن الترقية تعتبر عاملاً قوياً في الاستقرار الوظيفي، لكنها حساسة جداً لموضوع العدالة التنظيمية.

خامساً: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة - الحركية الوظيفية

تنص هذه الفرضية على أن الحركية الوظيفية تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تنوع المهام وتجنب الروتين المهني. وقد بينت النتائج أن هذه الفرضية ضعيفة التحقق داخل المؤسسة محل الدراسة. حيث أظهرت المعطيات أن الحركية الوظيفية محدودة جداً، إذ لا يتم تغيير المناصب أو المهام إلا في حالات ضيقة مثل المسابقات الداخلية أو طلبات التكوين، مما يجعل الموظف في إطار وظيفي شبه ثابت لفترات طويلة.

هذا الجمود يقلل من تنوع المهام ويزيد من احتمالية الشعور بالروتين المهني، وهو ما قد يؤثر سلباً على الدافعية والاستقرار النفسي للموظف. وبالتالي فإن الحركية الوظيفية في وضعها الحالي لا تشكل عنصراً فعالاً في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

سادساً: مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة - تقييم الأداء

تفترض هذه الفرضية أن تقييم الأداء العادل والمنتظم يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين فرص الترقية والتكوين وتحفيز الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن هذه الفرضية متحققة بدرجة معتبرة.

فالمؤسسة تعتمد على نظام تقييم سنوي يشمل التنقيط الإداري، تقارير المسؤولين المباشرين، ومحاضر اللجان المختصة، وهو ما يسمح بمتابعة أداء الموظف بشكل دوري. هذا النظام يساهم في خلق نوع من الانضباط المهني ويحدد فرص الترقية والتكوين بشكل إداري منظم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

لكن فعالية هذا التقييم تبقى مرتبطة بمدى موضوعيته وشفافيته، إذ أن أي خلل في العدالة أو غموض في معايير التقييم قد يؤدي إلى نتائج عكسية مثل الإحباط المهني أو ضعف الحافز، مما يؤثر سلبًا على الاستقرار الوظيفي.

بناءً على ما سبق، يتبين أن الفرضية الرئيسية قد تأكدت بشكل عام، وأن أغلب الفرضيات الفرعية تحققت بدرجات متفاوتة، حيث برزت الترقية والتكوين كأقوى العوامل تأثيرًا في الاستقرار الوظيفي، بينما ظهرت الحركية الوظيفية كأضعف عنصر. كما أن جميع النتائج تؤكد أن الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية مرتبط بشكل مباشر بمدى عدالة وشفافية ومرونة نظام تسيير المسار المهني.

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال هذا الفصل أن تسيير المسار المهني داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يتم في إطار قانوني وتنظيمي دقيق يعتمد على التخطيط والتكوين والترقية وتقييم الأداء . وقد أظهرت النتائج أن هذا التسيير يساهم بشكل واضح في تعزيز الاستقرار الوظيفي، رغم طابعه البيروقراطي الذي يحد من مرونته. كما بينت الدراسة أن العدالة والشفافية في تطبيق آليات الترقية والتقييم تمثلان عاملين أساسيين في رفع رضا الموظفين واستقرارهم. في المقابل، تبقى بعض الجوانب مثل الحركية الوظيفية محدودة، مما يقلل من تنوع المسارات المهنية. وبشكل عام، تؤكد نتائج الفصل وجود علاقة وثيقة بين جودة تسيير المسار المهني ومستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.



الخاتمة



خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع تسيير المسار المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية، أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن الإشكالية المطروحة وتؤكد صحة الفرضية الرئيسية بدرجات متفاوتة. فقد تبين أن تسيير المسار المهني لا يُعد مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل هو نظام متكامل يشمل التخطيط والتكوين والترقية والتقييم والحركة الوظيفية، ويؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظف واستقراره داخل المؤسسة.

وقد أظهرت الدراسة أن المسار المهني داخل المؤسسة محل البحث يخضع لإطار قانوني صارم ومحدد، يبدأ منذ لحظة التوظيف ويستمر إلى غاية التقاعد، وفق قواعد واضحة تعتمد على الشهادة، الأقدمية، والتكوين. هذا الإطار يوفر نوعاً من الاستقرار القانوني للموظف، لكنه في الوقت نفسه يحد من المرونة الفردية في اختيار المسار المهني.

كما بينت النتائج أن التخطيط المهني داخل المؤسسة يتم بطريقة مركزية ومنظمة، وهو ما يساعد على التحكم في الموارد البشرية وضمان استمرارية العمل، غير أنه لا يمنح دائماً حرية كافية للموظف لتطوير مساره وفق رغباته الشخصية، مما يخلق نوعاً من الجمود النسبي في الحركة المهنية.

وفيما يتعلق بالتكوين والتدريب، فقد تبين أنهما عنصران أساسيان في تحسين الأداء المهني ورفع كفاءة العاملين، كما أنهما يشكلان وسيلة مهمة للترقية وتحسين الوضعية المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي.

أما الترقية، فقد أثبتت الدراسة أنها من أهم العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، خاصة عندما تكون مبنية على معايير موضوعية مثل الأقدمية والشهادات والتقييم السنوي. غير أن بطء بعض الإجراءات الترقية قد يؤدي أحياناً إلى شعور بالإحباط لدى بعض الموظفين.

خاتمة

كما كشفت الدراسة أن نظام تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً في تحديد المسارات المهنية، لكنه يحتاج إلى مزيد من الشفافية والموضوعية لضمان العدالة بين الموظفين. إذ أن أي خلل في التقييم قد يؤثر سلباً على الدافعية والاستقرار النفسي.

ومن جهة أخرى، تبين أن الحركية الوظيفية داخل المؤسسة محدودة نسبياً، مما يقلل من تنوع المهام ويزيد من الروتين المهني، وهو ما قد يؤثر على الحافز الوظيفي على المدى الطويل.

كما أكدت الدراسة أن الاستقرار الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال القوانين والأنظمة، بل يتطلب أيضاً بيئة عمل محفزة، وعدالة تنظيمية، وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

وبناءً على تحليل النتائج، يمكن القول إن هناك علاقة طردية قوية بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي، حيث كلما كان التسيير واضحاً وعادلاً وشفافاً، كلما ارتفع مستوى الاستقرار داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن الطابع البيروقراطي لبعض الإجراءات، وضعف المرونة في الحركية والترقية، قد يحدان من فعالية هذا النظام رغم وجود إطار قانوني منظم.

وعليه، فإن تطوير نظام تسيير المسار المهني أصبح ضرورة حتمية لتحسين الأداء العام للمؤسسة الاستشفائية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة في قطاع الصحة.

كما تؤكد هذه الدراسة أن الاستثمار في المورد البشري يبقى العامل الأساسي في تحسين جودة الخدمات الصحية، وأن الموظف لا يمكن أن يؤدي دوره بكفاءة إلا إذا توفر له استقرار مهني ونفسي واجتماعي.

فإن هذه النتائج تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أعمق حول كيفية تحسين سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات الاستشفائية بما يحقق التوازن بين الفعالية التنظيمية ورضا الموظفين.

❖ الاقتراحات

1. إعادة النظر في نظام الترقية الوظيفية

يُقترح مراجعة آليات الترقية داخل المؤسسة بحيث يتم تقليص مدة الانتظار بين الرتب وتبسيط الإجراءات الإدارية المرتبطة بها. فالنظام الحالي، رغم اعتماده على الأقدمية، يؤدي أحياناً إلى بطء في التطور المهني للموظف، مما يخلق شعوراً بالجمود وعدم التحفيز. لذلك، فإن تحسين هذا الجانب من شأنه رفع معنويات العمال وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة.

2. تعزيز الشفافية في التقييم السنوي للأداء

من الضروري وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الموظفين، مع إعلامهم بنتائج التقييم وأسبابها. فالشفافية في التقييم تساعد على تقليل الإحساس بالظلم الإداري، وتزيد من ثقة الموظف في النظام الداخلي، كما تشجعه على تحسين أدائه بشكل مستمر.

3. تطوير نظام الحركية الوظيفية

يُقترح إدخال مرونة أكبر في تغيير المناصب والمهام داخل المؤسسة، من خلال تنظيم دوريات أو تبادل وظيفي بين المصالح. هذا من شأنه كسر الروتين المهني، وتنمية مهارات متعددة لدى الموظف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

4. التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية

ينبغي الاعتماد على أنظمة رقمية حديثة لتسيير الملفات المهنية، بدل الاعتماد الكلي على الوثائق الورقية. فالرقمنة تسمح بتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين دقة متابعة المسار المهني لكل موظف.

5. توسيع برامج التكوين المستمر

من المهم جعل التكوين عملية مستمرة وليست ظرفية، بحيث تشمل جميع الموظفين حسب تخصصاتهم

خاتمة

واحياجاتهم الفعلية. فالتكوين يساهم في تحسين الكفاءة المهنية، ويزيد من قدرة العامل على التكيف مع التغيرات التقنية والإدارية داخل المؤسسة.

6. تحسين نظام التحفيز المادي والمعنوي

يجب إعادة النظر في نظام المكافآت والبريمات بحيث تكون مرتبطة بالأداء الحقيقي وجودة العمل وليس فقط بالرتبة أو الأقدمية. كما ينبغي تعزيز التحفيز المعنوي مثل التكريم والشهادات التقديرية، لما له من أثر نفسي إيجابي على الموظف.

7. تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين

من المهم فتح قنوات اتصال مباشرة ودورية بين الإدارة والعمال، مثل الاجتماعات الدورية أو منصات التواصل الداخلي. هذا يساعد على تقليل سوء الفهم، ويعزز الثقة، ويساهم في حل المشاكل قبل تفاقمها.

8. تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية

يتطلب ذلك توفير ظروف عمل ملائمة من حيث التجهيزات الطبية، النظافة، الأمن المهني، وتقليل الضغط في بعض المصالح الحساسة. فبيئة العمل الجيدة تساهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية والاستقرار النفسي للموظفين.

9. إدماج معيار الكفاءة في الترقية بشكل أكبر

إلى جانب الأقدمية، ينبغي إعطاء وزن أكبر للكفاءة المهنية والأداء الفعلي في عملية الترقية. هذا يسمح بإبراز الموظفين المجتهدين ويحفز الجميع على تحسين أدائهم بدل الاعتماد فقط على عامل الزمن.

10. إعادة تنظيم أوقات العمل والضغط المهني

يُتَرحَّح تحسين توزيع المناوبات وساعات العمل، خاصة في الأقسام التي تشهد ضغطاً كبيراً. فالعمل المرهق دون تنظيم مناسب يؤدي إلى الإرهاق المهني ويؤثر سلباً على جودة الخدمة الصحية.

11. تعزيز صلاحيات إدارة الموارد البشرية

ينبغي منح إدارة الموارد البشرية دوراً أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني، بدل الاختصار على الدور الإداري التقليدي. فذلك يسمح بمتابعة أدق وتسيير أكثر مرونة للموارد البشرية.

12. إجراء تقييم دوري لرضا الموظفين

من المهم القيام باستبيانات دورية لقياس رضا العاملين حول ظروف العمل، الترقية، التكوين، والعلاقات المهنية. هذه النتائج تساعد الإدارة على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل مبكر.

13. تطوير نظام الإعلام الداخلي

يُقترح الانتقال من الإعلانات الورقية التقليدية إلى وسائل رقمية حديثة مثل المنصات الداخلية أو البريد الإلكتروني المهني. هذا يضمن سرعة وصول المعلومة لجميع الموظفين بشكل متساوٍ وفعال.

14. تعزيز ثقافة الانتماء والتحفيز الذاتي

من خلال تنظيم دورات توعوية وبرامج تحفيزية، يمكن تعزيز روح الانتماء للمؤسسة لدى الموظفين، مما يزيد من التزامهم المهني ويقلل من الغياب والتسرب الوظيفي.

15. مراجعة شاملة لقوانين تسيير المسار المهني في قطاع الصحة

يُقترح تحديث القوانين الحالية لتصبح أكثر مرونة وتوازناً بين العدالة الإدارية وتحفيز الكفاءات. فالقوانين الحالية، رغم أهميتها، تحتاج إلى مواكبة التحولات الحديثة في تسيير الموارد البشرية لضمان فعالية أكبر داخل المؤسسات الاستشفائية.



قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الكتب

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- بن ضياف محسن، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، الشركة التونسية للتوزيع، تونس، 2005.
- بن منصور رفيق، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2004.
- بن عيسى فاطمة الزهراء، تخطيط المسار المهني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، 2019.
- بن عرار فاروق، الضغوط الوظيفية وأثرها على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري، 2023.
- بركان، تطوير المسار الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة تيسمسيلت، 2018.
- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- جاج المدني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2018.
- حمزة مساوي، تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة، جامعة ورقلة، 2021.
- حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القبس، 2020.
- زبار نانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 2017.
- زويتي الهام وآخرون، السلوك الإداري: الإدارة المحلية، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، دار الأيام، 2012.
- صالح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الإسكندرية، 2004.

قائمة المراجع

- عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، جامعة نايف، 2011.
- عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، عمان، 2011.
- عبد الله الشمري محمد، إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تحقيق الاستقرار الوظيفي، 2020.
- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005.
- قشبي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية، جامعة قسنطينة، 2008-2009.
- قشير مريم، أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، 2020.
- كريكر مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2014.
- مجيد النجار عبد الكريم، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، 2006.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترز، عمان، 2015.
- محمود شاكر عبد الله، أمجد إبراهيم، الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني، مجلة أبحاث البصرة، 2016.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، القاهرة، 2014.
- مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، 2017.
- موسى اللوزي، إجراءات العمل والتنظيم والإدارة، دار وائل، عمان، 2002.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- نادية بوعبد الله، المسار المهني كآلية لتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي، 2017.
- ناصر الزريق علي يحيى، أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي، 2020.
- نسيم بوقال، أثر المسار الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

2.المذكرات والأطروحات الجامعية

- بخلي ريمة، علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2016/2015.
- بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، جامعة سطيف، 2009.
- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2006.
- دمحان أمجد، تقرير تربص تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية، الجزائر، 2016.
- قشي إلهام، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

3.المقالات والدوريات العلمية

- حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القيس، 2020.
- زبار نانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة الموارد البشرية، 2017.
- مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، 2017.
- ناصري بونويقة ومصطفى بوجلال، الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، المسيلة.
- قشير مريم، أهمية العوامل الفيزيقية في المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، 2020.
- هبة الله جعفر وبسام الرميدي، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي، 2022.
- محمود شاكر عبد الله وأمجد إبراهيم، الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني، 2016.
- صباح إبراهيم علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي، 2016.

4. المؤتمرات والتقارير

- عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، 2003.
- دمحان أمجد، تقرير تربص، المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، الجزائر.

5. المراجع الأجنبية

- Bernard Martory & Daniel Crozet (1998), Gestion des ressources humaines, Nathan.
- Nathania Jessica et al. (2023), The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction.
- Prima Fithri et al. (2019), Impact of Work Environment on Employee Performance.



الملاحق



أسئلة المقابلة

المحور الأول: آليات تسيير المسار المهني في المؤسسة

1. كيف يتم تحديد المسار المهني للموظفين داخل المؤسسة؟
2. هل تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتخطيط المسار المهني؟
3. ما مدى إشراك الموظفين في اختيار أو توجيه مسارهم المهني؟
4. هل توجد إدارة أو مصلحة مختصة بمتابعة المسار المهني للموظفين؟
5. ما هي الوسائل المعتمدة لتقييم تطور المسار المهني للعمال؟
6. هل يتم إعلام الموظفين بفرص التطور المهني المتاحة داخل المؤسسة؟

المحور الثاني: تخطيط المسار المهني

1. هل تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لتطوير المسار المهني للموظفين؟
2. كيف يتم تحديد احتياجات الموظفين المهنية مستقبلاً؟
3. هل يتم إعداد برامج فردية لتطوير المسار المهني للعمال؟
4. ما مدى توافق تخطيط المسار المهني مع أهداف المؤسسة؟
5. هل يساهم تخطيط المسار المهني في رفع دافعية الموظفين للعمل؟
6. ما الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تخطيط المسار المهني؟

المحور الثالث: برامج التدريب والتطوير

1. هل توفر المؤسسة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين؟

2. كيف يتم تحديد نوعية الدورات التدريبية المقدمة؟
3. ما مدى استفادة الموظفين من برامج التدريب والتطوير؟
4. هل تساهم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي؟
5. هل يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية في التدريب؟
6. ما أثر التدريب والتطوير على الاستقرار الوظيفي للموظفين؟

المحور الرابع: الترقية

1. ما المعايير المعتمدة في منح الترقيات داخل المؤسسة؟
2. هل تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في الترقية؟
3. ما مدى شفافية إجراءات الترقية في المؤسسة؟
4. هل يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الترقية المعتمد؟
5. هل تساهم الترقية في زيادة الاستقرار الوظيفي؟
6. ما أبرز المشاكل التي تواجه الموظفين فيما يخص الترقية؟

المحور الخامس: الحركة الوظيفية في المؤسسة

1. هل تعتمد المؤسسة على النقل أو التحويل بين المناصب والأقسام؟
2. ما الأسباب الرئيسية للحركة الوظيفية داخل المؤسسة؟
3. هل تؤثر الحركة الوظيفية على أداء الموظفين؟
4. ما مدى مساهمة الحركة الوظيفية في اكتساب خبرات جديدة

5. هل يتم مراعاة رغبات الموظفين عند إجراء التنقلات الوظيفية؟

6. ما أثر الحركة الوظيفية على الاستقرار المهني للعمال؟

المحور السادس: عملية تقييم الأداء في المؤسسة

1. هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري؟

2. ما المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي؟

3. هل يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم؟

4. ما مدى موضوعية عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة؟

5. هل يساهم تقييم الأداء في تحسين مردودية الموظفين؟

6. ما علاقة تقييم الأداء بفرص الترقية والتطوير المهني؟

المحور السابع: الاستقرار الوظيفي

1. ما المقصود بالاستقرار الوظيفي من وجهة نظركم؟

2. ما العوامل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

3. هل يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في المؤسسة؟

4. ما مدى تأثير بيئة العمل على الاستقرار الوظيفي؟

5. هل تؤثر الحوافز والمكافآت على استقرار الموظفين؟

6. ما أبرز المشكلات التي قد تؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؟

المحور الثامن: معالجة الفرضيات الفرعية

1. هل يساهم تخطيط المسار المهني في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟
2. ما أثر التدريب والتطوير على رضا الموظفين واستقرارهم؟
3. هل تؤثر الترقية العادلة على تقليل معدل دوران العمل؟
4. ما مدى مساهمة الحركة الوظيفية في تحسين الأداء المهني؟
5. هل يساعد تقييم الأداء المنصف في تحفيز الموظفين؟
6. ما أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

المحور التاسع: معالجة الفرضية الرئيسية

1. ما طبيعة العلاقة بين تسيير المسار المهني والاستقرار الوظيفي؟
2. هل تعتقد أن المؤسسة تهتم فعلاً بتطوير المسار المهني للموظفين؟
3. ما أثر سياسات المؤسسة المهنية على بقاء الموظفين واستقرارهم؟
4. أي عناصر تسيير المسار المهني تعتبر الأكثر تأثيراً على الاستقرار الوظيفي؟
5. هل يؤدي ضعف تسيير المسار المهني إلى ارتفاع عدم الاستقرار الوظيفي؟
6. ما الإجراءات التي يمكن اعتمادها لتحسين تسيير المسار المهني وتعزيز الاستقرار الوظيفي؟

المحور العاشر: أسئلة مفتوحة

1. كيف تقيّمون واقع تسيير المسار المهني داخل المؤسسة؟
2. ما أبرز المشاكل التي يواجهها الموظفون في مسارهم المهني؟

3. ما العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستقرار الوظيفي من وجهة نظركم؟

4. ما مدى فعالية برامج التدريب والترقية الحالية في المؤسسة؟

5. ما المقترحات التي تقدمونها لتحسين الاستقرار الوظيفي؟

6. هل لديكم إضافات أو ملاحظات أخرى حول موضوع الدراسة؟


Université de Ghardaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et
sciences de Gestion
Département Sciences économiques

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

غرداية يوم:/...../2025

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة) : نعم إن بصفته عضواً لجنة مناقشة (الصفة في الجنة) جسم ما.
بأن الطالب: (ة) :

الاسم واللقب (طالب 01):
 رقم التسجيل: 39473613
 الاسم واللقب (طالب 02):
 رقم التسجيل: 39578507
 المستوى الدراسي:
 التخصص:
 تاريخ المناقشة: 1 جوان 2026

عنوان المذكرة: تسريع المسار المعني ودور في الاسقرار الوظيفي

يشهد بأن أن الطالب (الطالبة): المذكورين أعلاه قد ألتم (أ) : بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة له (ها) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف (د): بمطابقة النصحيح



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - القطب الجامعي رقم 01 - جامعة خرواية، المنطقة العلمية، ص ب 455 خرواية، 34000، الجزائر
الهاتف: 0213 40 29 25 81 21 / 0213 40 29 25 81 09 / الفاكس: 0213 40 29 25 81 09
البريد الإلكتروني: univ-chrouda.dz
الموقع الإلكتروني: <http://www.univ-chrouda.dz>
البريد الإلكتروني: univ-chrouda.dz