وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تخطيط المسار المهني ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

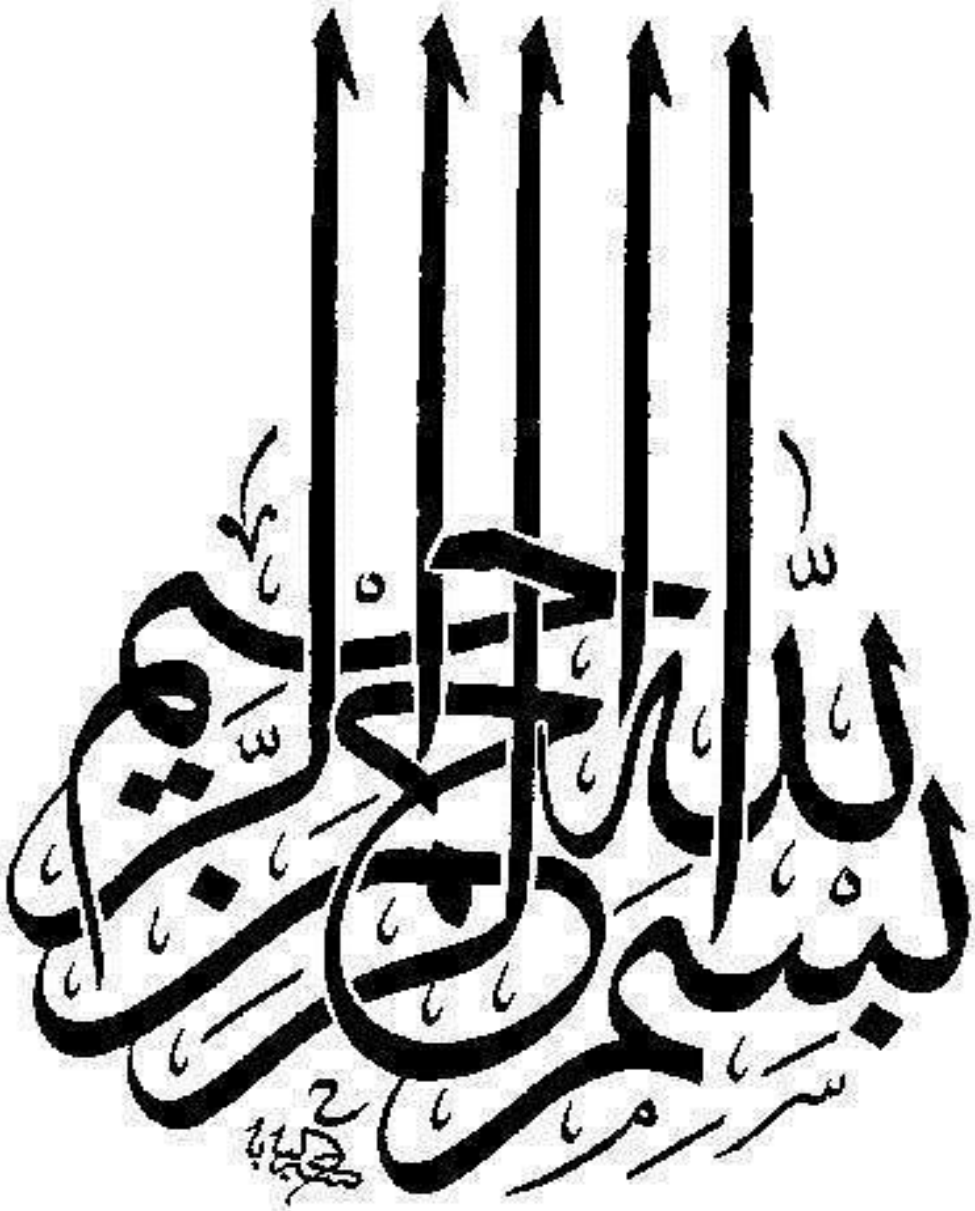
من إعداد الطالبة:
- مشري دنيا

إشراف الأستاذ:
- أ. د. مزيوة بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
أسماء لعموي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بلقاسم مزيوة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
أمينة بوعفان	أستاذة محاضرة –ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء، الآية 113

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على رسوله الكريم، الحمد لله الذي وفقني بعونه وتيسيره لإتمام هذا العمل، فله الحمد أولا وآخرا ظاهرا وباطنا، على ما أنعم وما أكرم

وإنني وأنا أبلغ إحدى محطات هذا المسار العلمي، لا يسعني إلا أن أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل "بلقاسم مزيوة"، الذي كان لي نعم السند والموجه،

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه، وهو ما أعده شرفا لي ومصدر فخر واعتزاز

دحمانيا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	–
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	VI
مقدمة	02
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
تمهيد	06
أولا: إشكالية الدراسة	06
ثانيا: فرضيات الدراسة	10
ثالثا: أهمية الدراسة	13
رابعا: أسباب اختيار المضوع	13
خامسا: أهداف الدراسة	14
سادسا: مفاهيم الدراسة	15
سابعا: الدراسات السابقة	21
خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة	
تمهيد	33
أولا: تخطيط المسار المهني	34
ثانيا: الرضا الوظيفي	50
ثالثا: المداخل النظرية المفسرة لتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي	61
رابعا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	64
خلاصة الفصل	68
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	70
أولا: مجالات الدراسة	71
ثانيا: منهج الدراسة	77

ثالثا: أدوات جمع البيانات	78
رابعا: صدق وثبات الدراسة	84
خامسا: أساليب التحليل	89
سادسا: خصائص العينة	90
خلاصة الفصل	98
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الدراسة الميدانية	
تمهيد	100
أولا: التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.	100
ثانيا: برامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.	117
ثالثا: الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.	135
خلاصة الفصل	147
الفصل الخامس: استخلاص النتائج الميدانية ومناقشتها	
تمهيد	149
أولا: استخلاص نتائج الدراسة	149
ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	156
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي	161
خلاصة الفصل	167
الخاتمة عامة	169
قائمة المراجع	171
الملاحق	178

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح حجم عينة الدراسة	75
02	يوضح مفردات العينة التي تم اختيارها	77
03	يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي	80
04	يمثل طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	81
05	يبين حساب الصدق حسب المحكمين خاص بالعبارات	82
06	يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني الدرجة الكلية للمحور	85
07	يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	86
08	يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور	87
09	يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة	87
10	يوضح معامل الثبات ألفاكرونباخ للاستمارة	88
11	يوضح قيمة معامل ألفاكرونباخ والدلالة المقابلة له	89
12	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	91
13	يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن	92
14	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	93
15	يوضح مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	94
16	يوضح مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	95
17	يوضح مفردات العينة حسب الفئة السوسيومهنية	96
18	يوضح الاستقطاب ودوره في احترام العامل للنظام الداخلي بالمؤسسة	101
19	يوضح الاختيار ودوره في المواظبة على أداء الأنشطة	107
20	يوضح التعيين ودوره في الاستغراق الوظيفي	112
21	يوضح الإعداد للدورات التدريبية ودوره في الاندماج الوظيفي للعامل	118
22	يوضح محتوى البرامج التدريبية ودوره في التفاعل الاجتماعي بالمؤسسة	123
23	يوضح تقييم برامج الدورات التدريبية ودوره في مشاركة العامل داخل المؤسسة	128
24	يوضح الترقية الوظيفية ودورها في شعور العامل بالأمان الوظيفي	136
25	يوضح النقل الوظيفي ودوره في تعامل العامل بإيجابية مع تحديات العمل	141

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح معالم إشكالية الدراسة الراهنة	09
02	يوضح مؤشرات الفرضية الأولى	10
03	يوضح مؤشرات الفرضية الثانية	11
04	يوضح مؤشرات الفرضية الثالثة	12
05	يوضح نموذجا للمسار المهني التقليدي	38
06	يوضح نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	46

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملاحق	العنوان	الصفحة
01	استمارة الإستبيان	178
02	يوضح شبكة الملاحظة	183
03	يوضح قائمة المحكمين	184
04	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز تبسة	185
05	تقرير تربص	186
06	إذن بإيداع مذكرة ماستر	187
07	تصريح شرفي	188
08	شهادة تربص	189

مقدمة

مقدمة

تُعدّ المؤسسات بمختلف أنواعها أحد الركائز الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، إذ تعتمد على المورد البشري كعنصر فاعل ومُحرّك محوري في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا السياق، تحتل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مكانة مهمة ضمن المنظومة الإنتاجية، ومن بينها مؤسسة سونلغاز بتبسة، التي تُعد نموذجاً بارزاً في قطاع الكهرباء والغاز، نظراً لاعتمادها على تنظيم محكم للقوى العاملة من أجل ضمان استمرارية الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين.

في هذا الإطار، يبرز دور تخطيط المسار المهني كآلية تنظيمية شاملة تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي من خلال التوفيق بين حاجات المؤسسة وطموحات العاملين. يبدأ هذا التخطيط بضبط مراحل التوظيف والاستقطاب التي تركز على جذب الأشخاص المؤهلين وفق معايير واضحة تتناسب مع طبيعة العمل وثقافة المؤسسة. ويُراعى في عمليات التعيين والاختيار تحقيق الشفافية والعدالة، ما يخلق بيئة محفزة تعزز الثقة والانتماء.

وبعد مرحلة الاندماج، يُصبح المسار المهني مجالًا مفتوحًا لعدة إمكانيات داخلية تمكّن العامل من تطوير وضعه، سواء من خلال التنقل بين المصالح بما يحقق نوعًا من التوازن بين متطلبات العمل وتفضيلاته الشخصية، أو من خلال اتساع المهام الموكلة إليه وتقدم موقعه الوظيفي، و يبدأ هذا التخطيط بضبط مراحل التوظيف والاستقطاب التي تركز على جذب الأشخاص المؤهلين وفق معايير واضحة تتناسب مع طبيعة العمل وثقافة المؤسسة. ويُراعى في عمليات التعيين والاختيار تحقيق الشفافية والعدالة، ما يخلق بيئة محفزة تعزز الثقة والانتماء منذ بداية العلاقة المهنية.

انطلاقًا من هذه المعطيات، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف وتحليل دور تخطيط المسار المهني في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز – تبسة كمجال تطبيقي لإجراء الدراسة الميدانية، نظرًا لخصوصية بيئتها التنظيمية وملاءمتها لأهداف البحث. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الدراسة بُنيت على دعائم منهجية علمية دقيقة، حرصًا على تحقيق نتائج موثوقة

تسهم في فهم أعمق للظاهرة المدروسة وتدعم إمكانيات التعميم، وهو ما تم تجسيده في هذه الدراسة، التي تم تناول محاورها عبر خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، من خلال عرض إشكالية البحث وفرضياته، إلى جانب أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع. كما يشمل تحديد أهداف الدراسة وشرح أبرز المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، ويُختتم باستعراض الدراسات السابقة التي ساعدت في إثراء محتوى البحث.

الفصل الثاني: يتناول هذا القسم الإطار النظري والسوسيولوجي الخاص بتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي، حيث يتم استعراض خصائص كل منهما وأهميتهما في بيئة العمل. كما يُبرز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى الاهتمام بهذين المفهومين الحيويين، بالإضافة إلى الوسائل والمراحل المختلفة لتخطيط المسار المهني. كما يتطرق إلى العوامل والعناصر المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، مع تقديم المداخل النظرية لتخطيط المسار المهني، إلى جانب دراسة المعوقات التي قد تواجه تطبيقه. في النهاية، يتم عرض الطرق المختلفة المستخدمة لقياس مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

الفصل الثالث: تمثلت الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية في عرض الخطوات الأساسية التي اتبعناها خلال مسار البحث، شملت ذلك تحديد نموذج الدراسة ومجالاتها، ثم اختيار المنهج المناسب، مع التركيز على الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، مع التأكد من صدقها وثباتها، بعد ذلك تم توضيح أساليب التحليل المستخدمة، وختامًا تم تقديم خصائص العينة المبحوثة.

الفصل الرابع: والذي يشمل عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف ودوره في الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية وكذا عرض وتحليل البيانات الخاصة ببرامج التطوير المهني دوره في الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، مرورا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالحركة المهنية ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات المفسرة لتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة

رابعا: أسباب اختيار المضوع

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

من أجل التعرف على دور تخطيط المسار المهني في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، تتناول هذه الدراسة في بدايتها الإطار النظري والتصوري، الذي يشمل تحديد مشكلة الدراسة، وطرح التساؤلات الفرعية، وصياغة الفرضيات، إلى جانب إبراز أهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف البحث. كما سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بتخطيط المسار المهني، الرضا الوظيفي، والمؤسسة الاقتصادية. وفي ختام هذا الإطار، تُعرض أهم الدراسات السابقة لتحديد طبيعة العلاقات المطروحة، في ظل النقص الميداني في بعض الإجراءات المنهجية الخاصة بكيفية التعامل مع المعطيات وتحليلها.

أولا: الإشكالية

تهدف مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى محاولة العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها أثناء إنشائها، وهي تعتمد في ذلك على العديد من الموارد المختلفة سواء موارد مالية، موارد مادية، وموارد بشرية، هذه الاخيرة التي تعد من أهم الموارد التي تقوم عليها المؤسسات، نظرا لأنها تشكل العمود الفقري التي تستند عليه، لذا نجد أغلب مدراء وقادة المؤسسات يقومون بإعطاء اهمية كبيرة لها، خاصة عند القيام باستقطابها وتوظيفها، حيث تسعى بالعمل على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذوي الكفاءات والمهارات والخبرات، خاصة في الوقت الحالي والذي يشهد تطورات تكنولوجية وعلمية كبيرة جدا في شتى المجالات والتخصصات، وهو ما جعل المؤسسات تحاول الاستفادة منها في مجال نشاطاها وعملها، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، لاسيما أثناء تخطيط المسار المهني.

حيث أن الحديث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسات يعني الطموحات المهنية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد اثناء فترة عملها فيها، فالمستقبل المهني يعكس لنا دور الموارد البشرية في تحقيق التكامل، حيث انه عند معرفته لوظيفتها التي سيشغلها، ومتطلباتها وشروطها، وكذا معرفة الوظائف التي من المحتمل أن يرقى وينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وماهي الوظائف التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل، كل هذا يمكن ان

ينعكس إيجابا على درجة انتمائه للمؤسسة وولائه لها، وكل هذا يكون ويتم من خلال عملية تخطيط المسار المهني للموارد البشرية.

فالهدف من هذه الأخيرة هو إعلام الموظف بمساره المهني المحتمل وشرحه له ليلم بمتطلباته وتحديد برامج تنمية وتطوير لتدريبه وتهيئته لشغل الوظيفة كونها تغطي احتياجاته من مهارات ومعارف سبق تحديدها، مع الإشارة إلى ضرورة تنبيهه إلى أن هذا المسار قابل للتعديل في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية ومستوى أدائه المستقبلي كمختلف الحركات الوظيفية من ترقية ونقل وتدوير يمر بها أفقيا أو من الأدنى إلى الأعلى، عبر الهيكل التنظيمي وتختلف عدد ونوعية تلك المهنة من شخص لآخر حسب إمكانياته والأداء الذي يقدمه حتى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها.

إن المؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل وكيف ترسم مسار موظفيها نظرا للمنفعة المتبادلة بينها وبين الموظف فهذا الأخير يسعى لتحقيق أهدافها من إنتاجية، ربح ....، والمؤسسة تحقق له المردود المتوقع راتب جيد ومكانة ومنصب مرموق، وهو ما يمكن اعتباره صورة من صور تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث يعد الرضا الوظيفي من الأهداف المهمة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لموردها البشري لأن ذلك سينعكس ايجابا على مستوى أداء المهام المسندة له، وهو ما يؤدي حتما إلى تحقيق المؤسسة لمختلف أهدافها التنظيمية، وذلك لأن شعور الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بالاحترام والتقدير المتبادل من قبل المؤسسة يمكن ان يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من شعورهم بالانتماء الوظيفي والاستقرار الوظيفي في عملهم داخل المؤسسة، حيث نجد أن هناك العديد من العوامل التي يمكن ان تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث نذكر على سبيل المثال: طبيعة العمل، ظروف وبيئة العمل، نظام الأجور، والأمن الوظيفي ونظم الترقية والنقل الوظيفي ونظام الحوافز وغيرها.

وفي ظل المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، وانطلاقا من إيمانها بكون المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي لها، حاولت من خلال تطبيق العديد من السياسات التي أخذت في عين الاعتبار الجوانب التنظيمية

وكذا الجوانب المتعلقة بهذا المورد، من حيث طرق وعمليات توظيفه وتوفير برامج تدريبه وتطويره، والسهر على سلامة حركيته المهنية من خلال عملية الترقية والنقل والتدوير، مناشدة بذلك تحقيق استقرار وشعور هذا المورد بالانتماء ومدى التزامه بأداء الأنشطة المسندة إليه بالمؤسسة الجزائرية الاقتصادية.

استنادا إلى ما ذكر سابقا، ونظرا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح المؤسسات الجزائرية والذي يمر بعدة متغيرات من بينها تخطيط المسار المهني العامل ومحاولة جعله أكثر رضا عن وظيفته.

هذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل المركزي التالي:

ما دور تخطيط المسار المهني في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

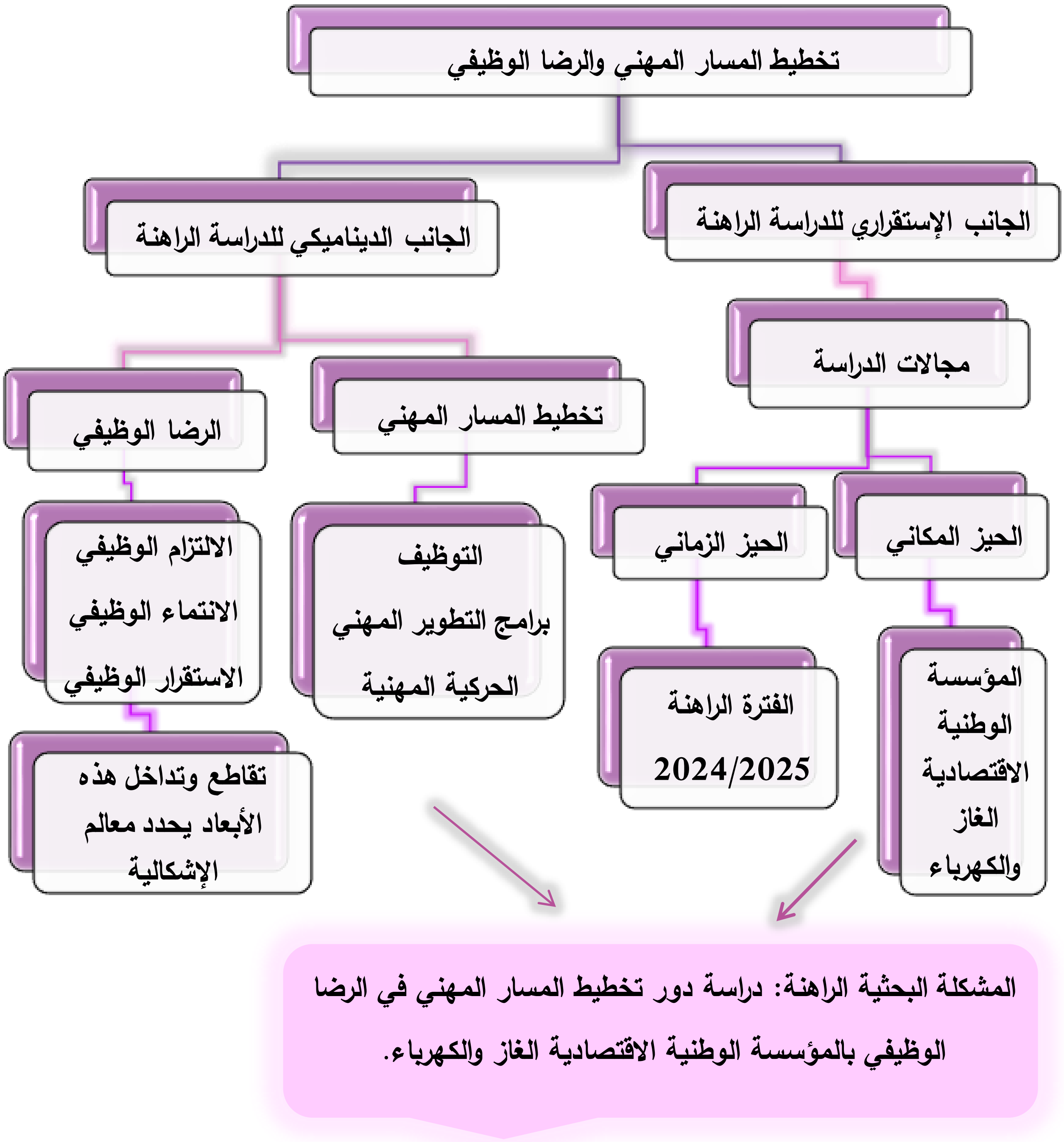
1. ما دور الطريقة المنتهجة في التوظيف في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2. ما دور برامج التطوير المهني في تعزيز فرص الشعور بالانتماء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

3. ما دور مساهمة الحركية المهنية في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويمكن تلخيص معالم الإشكالية الراهنة في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): يوضح معالم إشكالية الدراسة الراهنة

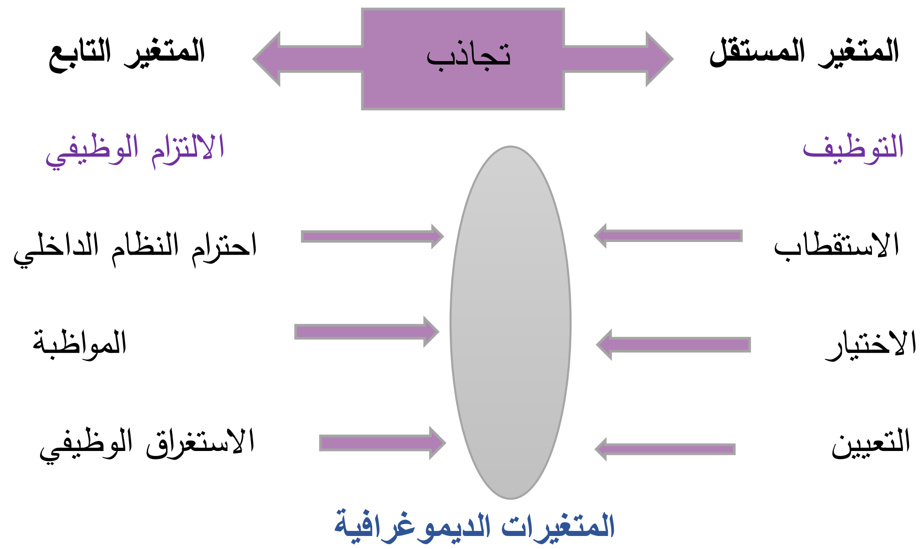


المصدر: إعداد الطالبة

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تساهم الطريقة المنتهجة في التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

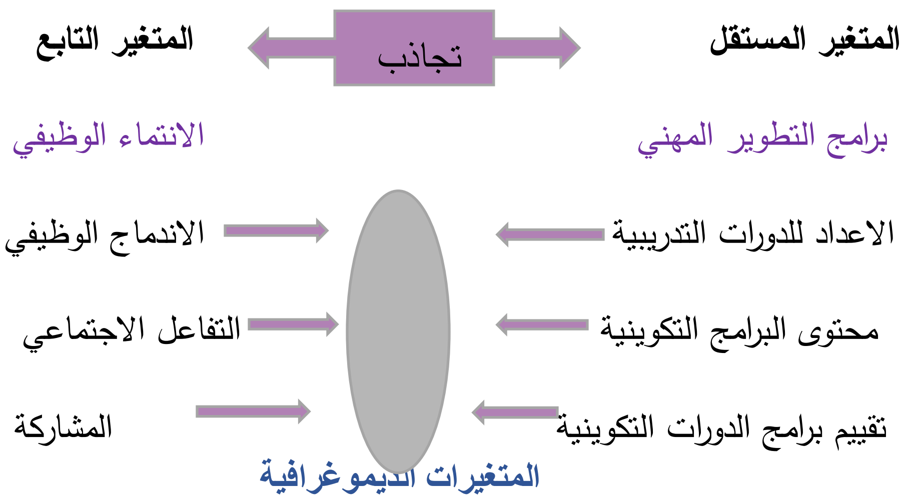
الشكل رقم (02): يوضح مؤشرات الفرضية الأولى



1. هل يساهم الاستقطاب في الحفاظ على احترام النظام الداخلي للمؤسسة؟
2. ما دور اختيار المرشحين المتوافقين مع متطلبات الوظيفة في مواظبتهم على أداء أنشطة العمل؟
3. مادور التعيين السليم في الاستغراق الوظيفي للعامل؟

الفرضية الثانية: تساهم برامج التطوير المهني في فرص الشعور بالانتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الشكل رقم (03): يوضح مؤشرات الفرضية الثانية



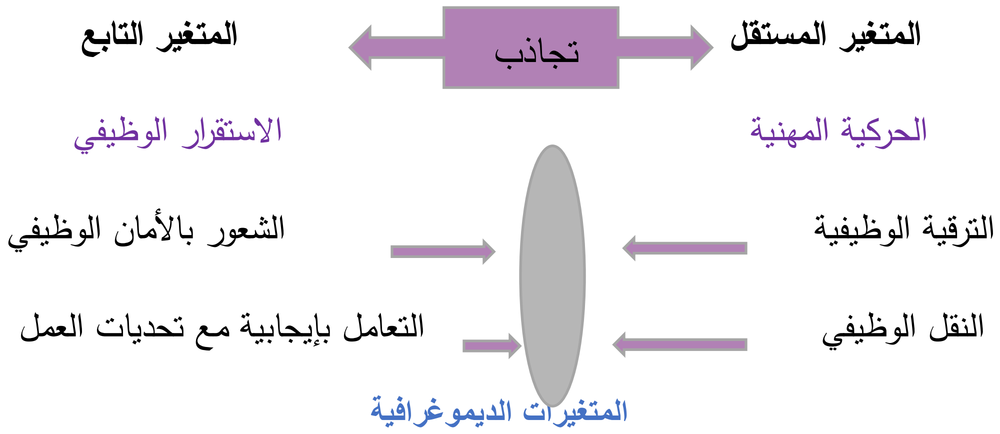
1ما دور الإعداد المسبق للدورات التدريبية في تنمية استعداد العاملين للاندماج السريع داخل المؤسسة؟

2.هل يساهم محتوى البرامج التدريبية في تعزيز التفاعل الاجتماعي للعامل داخل بيئة العمل؟

3.هل يساعد التقييم الإيجابي للبرامج التدريبية في تحفيز مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المؤسسة؟

الفرضية الثالثة: تساهم الحركية المهنية في الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الشكل رقم (04): يوضح مؤشرات الفرضية الثالثة



1. ما دور وضع سياسة ترقية واضحة في دعم الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟
2. هل يدفع النقل الوظيفي إلى تحفيز العاملين للتعامل بإيجابية مع التحديات العمل؟

ثالثا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة كونها تعالج أحد المواضيع الحيوية والاقتصادية الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي مزدوجة تجمع بين الفائدة العلمية والنفع العملي على المستوى الأكاديمي، وعلى المستوى الميداني داخل المؤسسات، إذ تناول العديد من الباحثين والدارسين خاصة المتخصصين في مجال التنظيم وإدارة الموارد البشرية مفهوم تخطيط المسار المهني نظرا لأهميته وتداخله مع متغيرات تنظيمية أخرى، ومن هذا المنطلق فإن دراسة تخطيط المسار المهني ودوره في الرضا الوظيفي تقدم إضافة علمية جديدة، مما يفتح المجال أمام دراسات أخرى تهدف إلى تعميق الفهم وتعزيز الممارسات التنظيمية البناءة وهذا من الناحية العملية.

أما من الناحية العلمية تكمن أهمية تخطيط المسار المهني ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كعامل حيوي، حيث يعد هذا التخطيط كأداة استراتيجية تساهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير رؤية واضحة لمستقبل العاملين، كما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة للموارد البشرية على البذل والعطاء اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة الأمر الذي يحتم على مؤسسات اليوم السعي إلى انتهاج سياسات واضحة في هذا المجال تخطيط المسار المهني ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي لعامليها.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة الحالية قد تم بناءه نتيجة لمجموعة من الأسباب التي جعلته الأجور بالدراسة مقارنة بمواضيع أخرى، من بين هذه المبررات:

1- الأسباب الذاتية:

كون الموضوع يأتي ضمن التخصص العلمي ألا وهو علم الاجتماع التنظيم والعمل، بالإضافة إلى الميول الشخصي الذي دفعني لتناول هذا الموضوع بالرغم من تطرق العديد من الباحثين له، إلا أنه لا يزال يحظى بالاهتمام المتزايد في مجال الدراسات التنظيمية بالإضافة إلى متغير الرضا الوظيفي من الصعوبة بمكان قياسه،

بالرغم من المحاولات الكثيرة لإيجاد طريقة أو سبيل لقياسه إلا أنه يبقى من الصعب تفسير الأحاسيس والمشاعر وترجمتها على أرض الواقع، من جهة أخرى اهتمام أصحاب الاختصاص بتخطيط المسار المهني وتوجههم بالكشف عن أفضل المسارات خاصة الحديثة، فركزت على تحديد التوافق بين متطلبات المؤسسة واحتياجات عامليها، من هنا يعتبر الموضوع حساس ومهم جدا بالنسبة لمختلف المؤسسات، بما فيه المؤسسة الخاصة بالدراسة الميدانية الراهنة، وهذا ما زاد من الرغبة والاستعداد لدراسته.

2- الأسباب الموضوعية:

زيادة اهتمام المؤسسات اليوم بتخطيط المسار المهني وكذا محاولة تحقيق أقصى قدر ممكن من رضا عامليها محاولة بذلك البحث فيه للمساهمة في رفع إنتاجية العامل وكذا الكشف عن المهارات اللازمة والخبرات في المسارات المهنية المتخصصة، هذا لضمان استمراريتها وبقائها في بيئة تسودها المنافسة في ظل التغيير والعولمة والتكنولوجيا المتسارعة، كما يعتبر تخطيط المسار المهني من المفاهيم الجوهرية في مجالات الإدارة والتنظيم داخل بيئة العمل الحديثة، مما يتطلب في بحثه وتحليله لاستكشاف أنجع الآليات والاستراتيجيات لتعزيزه وذلك لتحقيق مستوى مرض من الاستقرار الوظيفي.

خامسا: أهداف الدراسة

إن الأهداف المرجوة في الدراسة الراهنة هو محاولة ابراز دور تخطيط المسار المهني في تعزيز الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية الجزائرية، وهذا من خلال التعرف على ما يلي:

1.محاولة الكشف عن دور الطريقة المنتهجة في التوظيف في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2.محاولة معرفة دور برامج التطوير المهني في تعزيز فرص الشعور بالانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3.التعرف على دور الحركية المهنية في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: مفاهيم الدراسة

تتسم العلوم الاجتماعية بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تحمل معان مختلفة مما يجعل فهمها وتحليلها أمرا معقدا، هذا التباين في المعاني يعود إلى عدة عوامل كالخلفيات الثقافية أو الاجتماعية والأطر الفكرية وطبيعة الدراسات وواقعها المعاش، فكل باحث أو متخصص قد ينظر إلى المفهوم من الزاوية التي تخدم مسارات وأطوار بحثه فيؤدي إلى تفسيرات متعددة لنفس المصطلح من تداخل المعاني وصعوبة تحديدها، ومن هنا تنبع أهمية التحديد الدقيق للمفاهيم في البحث الاجتماعي إذ يعد ذلك خطوة مهمة لتجنب اللبس وإهمالها يعني تقصيرا منهجيات يضعف من مصداقية ذلك البحث ومنه فالمفاهيم تشير إلى طبيعة ما يستوجب على كل دراسة توضيح مفاهيمها، ومن أهم المفاهيم التي تتناولها الدراسة الراهنة ما يلي:

I.تخطيط المسار المهني:

يعتبر مفهوم تخطيط المسار المهني من المفاهيم الحديثة نسبيا التي أخذت حيزا هاما في الدراسات السوسيو تنظيمية، فقد اهتم المختصون والدارسون في العلوم ذات الارتباط كعلم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية وعلوم الإدارة وعلم الاقتصاد وغيرها، إلا أن الملاحظ اختلاف وتباين هذا المفهوم من عالم لآخر ومن علم لآخر، ذلك لأنه لا يرتبط فقط بتخصص واحد بل يرتبط بعدة مجالات ساهمت في تنوع فهمه وشرحه، كل حسب وجه نظره وبالتالي تعدد تعريفاته.

إذ يعرفه سامي بودبوس وخالد زهمول على أنه عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، كما أنه ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة للفرد لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والكفاءات التي تؤثر في مستقبلها الوظيفي نوعا واتجاها أو تلك التحسينات والتطورات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية (بودبوس و زهمول، 2020، صفحة 199)، ويرى فيصل حسونة أن تخطيط المسار المهني هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في

تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية (حسونة، 2008، صفحة 17)،

وبالعودة إلى التعريفين السابقين يمكن القول أن تخطيط المسار المهني عملية استراتيجية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحديد أهدافهم المهنية واختيار المسارات التي تناسب تطلعاتهم وقدراتهم، وذلك بتوفير الوسائل الملائمة لتحقيقها، وهو لا يقتصر على الجهود الفردية فقط، بل يشمل أيضا دور المؤسسات في توجيه موظفيها ودعمهم من خلال برامج التدريب والتطوير، مما يسهم في خلق بيئة عمل متوازنة تحقق التوافق بين طموحات الأفراد واحتياجات المنظمة، وبهذه الطريقة يصبح المسار المهني رحلة متكاملة تجمع بين النمو الشخصي والنجاح المؤسسي.

وفي هذا الصدد يؤكد عمر وصفي عقيلي على أن مفهوم تخطيط مسار أو مستقبل الموظف الوظيفي عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها العامل أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المؤسسة، وذلك منذ بداية عمله فيها حتى إحالته على التقاعد أو ترك العمل فيها، فمسار العامل في هذه الحالة يمثل عمليات الترقية ونقل لوظيفة محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى وأفقيا عبر هيكل المنظمة التنظيمي، ويختلف عدد وظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العملية وإمكاناته المتنوعة ومعارفه (عقيلي، 2004، صفحة 547)، كما عرف Armestrong بأنه عملية استكشاف مستمرة ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية والتي تحدد ماهية قدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، فهذه العملية عبارة عن تصور مستقبلي حول كيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة نفسها وتطلعات هؤلاء الأفراد من جهة ثانية، وكلما تقدم الفرد ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية والتي لا يمكنه التخلي عنها، كما أن مشاركة الفرد في مساره الوظيفي على المستوى الشخصي والوظيفي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لارتباطها بنظام التقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي (Amestrong, p. 19).

من هنا يمكن القول أن تخطيط المسار المهني بالإضافة إلى أن الفرد والمؤسسة مسؤولان عليه فهو عملية يتم من خلالها توفير برامج تطوير وتدريب والوسائل الملائمة لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى أنه عبارة عن سلسلة من العمليات تقوم بها إدارة الموارد البشرية، تعبر عن رؤية استشرافية لمسار العامل، فهي لا تقتصر على التوظيف فقط بل تهتم بالحركية المهنية منذ التحاقه بالمؤسسة وحتى تقاعده، حيث يسعى إلى تطوير مستقبله الوظيفي من خلال عمليات الترقية النقل والتدوير، وتهدف هذه العمليات إلى تحقيق التوازن بين طموحات الفرد وتطلعاته المهنية من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي أنه إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنشأة في نفس الوقت، إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض وليست مجرد أماني من جانب العامل للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة بل لابد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة (عبد الباقي، 2002، صفحة 258)، ويعرفه زاهد محمد ديري على أنه التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية والمحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق من قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، أما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل مثل محام أو مهندس أو محاسب..، والمنظمة التي سيعمل بها وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة من جانبها لمسار الموظف (ديري، 2011، صفحة 141).

ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول أن تخطيط المسار المهني هو عملية منظمة تهدف إلى توجيه الفرد نحو تحقيق أهدافه المهنية من خلال تطوير قدراته ومؤهلاته، بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، ويساعد هذا التخطيط على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة والتي تشمل المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق النجاح المهني، ومؤهلات شاغلها مما يضمن تكاملا ففعالا بين احتياجات المؤسسة وتطلعات الموظف.

من خلال التعريفات السابقة وطبيعة الدراسة الراهنة والواقع المعاش، يمكن الإشارة إلى تخطيط المسار المهني على أنه: **مدى ملائمة طرق توظيف الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبها وتطويرها، والسهر على سلامة حركيتها المهنية، من خلال عملية الترقية والنقل والتدوير.**

II.الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولته وكغيره من المفاهيم لا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه، وأن هذا مازال موضوع جدل ونقاش كبير، وهذا يرجع في الحقيقة إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور مفهوم معين يقوده إلى تحقيق هدف للبحث الذي يقوم به.

حيث يعرف كل من كون وماكدونالد الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح الفرد بذلك إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل (المصري وعامر، 2014، صفحة 20)، ويقصد كذلك بالرضا الوظيفي الحالة النفسية التي تعكس مشاعر العامل تجاه عمله، حيث يؤدي إلى زيادة التزامه، واستعداده لاستمرار في وظيفته، وحبه للعمل، مما يعزز نشاطه وحماسه ويدعم نجاح المؤسسة وأهدافها (عمر، 2015، صفحة 05).

ومن خلال هذين التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها العامل مع وظيفته، حيث تستغرقه مهامه ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم، مما يعكس مشاعره الإيجابية تجاه عمله. ويزيد من التزامه واستعداده للاستمرار ويعزز نشاطه وحماسه، مما يسهم في تحقيق أهدافه الاجتماعية ودعم نجاح المؤسسة.

وفي هذا الصدد تؤكد منال البارودي: الرضا الوظيفي هو الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل ومع الاحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل

(البارودي، 2015، صفحة 37)، وهنا ينطلق هذا التعريف من اشباع الحاجات الأساسية من مأكل ومشرب مرورا بحاجة الانتماء وصولا الى تحقيق الذات، وهذا ما أكده ماسلو في حديثه عن هرمية الحاجات الأساسية ويعرف مركز البحوث متيشجان الرضا الوظيفي بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع (لطفي، 1992، صفحة 135).

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح والسعادة ينشأ عندما تتوافق بيئة العمل مع احتياجات الفرد وتوقعاته، بدءا من تلبية ضروريات الحياة وصولا إلى تحقيق الانتماء وتطوير الذات، وهو إحساس يفرز الثقة والولاء للمؤسسة، مما يجعل العامل أكثر ارتباطا وإيجابية تجاه عمله.

كما يرى سالم عواد الشهري أن الرضا الوظيفي هو شعور الأفراد بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث فعندما يشعر هذا الفرد بنوع من الأمان فإنه يزداد شعوره بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاءه واستقراره في وظيفته ولأنه لها دليل على رضاه عن عمل (الشهري، 2009، صفحة 41)، ويمكن استخدام مفهوم الرضا الوظيفي للإشارة إلى مدى استقرار العامل وولاءه وشعوره بالانتماء من خلال الشكل التنظيمي لعلاقاته مع رؤسائه (شكل تنظيم وتوزيع وممارسة السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين) (مزيوة، 2011، صفحة 24).

وبالعودة إلى التعريفين السابقين يجدر بالذكر أن الرضا الوظيفي هو مدى شعور الفرد بالأمان والاستقرار في عمله، مما يمنحه شعورا بالراحة والاستقلالية، ويعزز استمراريته في الوظيفة، كما يعكس مدى ولائه وانتمائه للمؤسسة والذي يتجلى من خلال طبيعة علاقاته التنظيمية مع رؤسائه.

من خلال ماسبق من تعريفات وبالنظر إلى الواقع الميداني المعاش وطبيعة الدراسة يمكن الإشارة إلى الرضا الوظيفي على أنه **مدى استقرار وشعور العامل بالانتماء ومدى التزامه بأداء الأنشطة المسندة إليه بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

III.المؤسسة الاقتصادية:

اختلفت نظرة الباحثين والمفكرين حول المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها كيانا يلامس مختلف المجالات العلمية، مما يجعل تحديد مفهومها أمرا معقدا، فكل تخصص يدرسها من زاويته الخاصة، وفقا لطبيعته واهتماماته، مما يصعب إيجاد تعريف معين لها يستوعب كل أبعادها، فقد يكون من السهل تحديد ملامح مؤسسة معينة بناءا على نشاطها وزمنها وإطارها القانوني، لكن محاولة تقديم مفهوم عام يستوعب جميع ومختلف المؤسسات الاقتصادية، باختلاف أحجامها وأدوارها تظل مسألة معقدة.

يعرف عمر صخري المؤسسة الاقتصادية على أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به، من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة (صخري، 1993، صفحة 17)، كما يضيف على ذلك أن المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتجة من ضرب السلعة في الكمية المباعة (صخري، 1993، صفحة 25).

وقد عرّف ناصر دادي عدون المؤسسة الاقتصادية على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات لامع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم اندماج لعدة عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة (عدون، 1998، صفحة 10).

في ضوء التعريفات السابقة وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات الاقتصادية على أنها كيان رسمي منظم يعتمد على مجموعة من العمليات والأنشطة المترابطة بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات من خلال التنسيق بين العوامل البشرية والتنظيمية والتقنية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

سابعا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة بمثابة الدليل الذي يساعد الباحث على السير في طريق البحث العلمي بثقة وأمان، تماما كما توجه البوصلة ربان السفينة نحو وجهتهم الصحيحة، فقبل الشروع في البحث من الضروري الاطلاع على الأبحاث والدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو مواضيع ذات الصلة، حيث يتيح ذلك للباحث فهم ما تم إنجازه وتحديد النقاط التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتنقيب، لهذا فإن الرجوع إلى الدراسات السابقة له فوائد كبيرة سواء للباحث نفسه، أو لموضوع البحث فهو يساعد في تجنب التكرار والاستفادة من الأساليب المنهجية التي استخدمها الآخرون، والبناء على ما توصلوا إليه، ومن هنا تأتي أهمية معرفة الطرق العلمية الصحيحة لتوظيف هذه الدراسات والاستفادة منها بأسلوب علمي، مما يجعلها مفتاحا أساسيا في إعداد البحوث الأكاديمية، حيث تساهم في توجيه الباحث نحو طرح إشكالية دقيقة وصياغة فرضيات قائمة على أسس معرفية متينة.

الدراسة الأولى: دراسة هارون م. مواشيلا الموسومة ب: تأثير ممارسات التطوير المهني على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة الكينية في منطقة الساحل، كينيا، سبتمبر 2017 (Mwashila, 2017) ، وقد تمحورت إشكالية الدراسة بسؤال مركزي مفاده: ما تأثير ممارسات التطوير المهني على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة الكينية في منطقة الساحل؟

وضع الباحث مجموعة من الأهداف للدراسة وهي:

- تحديد تأثير التخطيط المهني على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكينية في منطقة الساحل.
- تقييم تأثير التقدم المهني على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكينية في منطقة الساحل.
- تحليل تأثير التدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكينية في منطقة الساحل.

أما عن الإجراءات المنهجية فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال الاستبيان وقدرت عينة الدراسة ب173 مفردة.

تمثلت نتائج الدراسة في:

✓إن الجامعات لديها برامج داخلية وخارجية تعمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس للمناصب المستقبلية، كما لديها أداة تقييم ذاتي تساعد أعضاء هيئة التدريس على فهم تطلعاتهم ورغباتهم، بالتالي فالتخطيط المهني المعتمد له تأثير كبير على أداء الأعضاء.

✓إن التقدم الوظيفي ينطوي على مجموعة من الأبعاد وهي نمو الهدف الوظيفي، وتقدم القدرة المهنية ووتيرة الترقية والمكافأة كالمنح الدراسية والعدالة والجدارة.

✓إن التدريب ممارسة أساسية في أنظمة العمل عالية الأداء التي تؤدي لإطلاق العنان للفرص المستقبلية والتنمية التي تؤدي إلى تحقيق تعليم تنافسي.

الدراسة الثانية: دراسة عمران هيثم عمران وباسم غدير غدير الموسومة ب: العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في الساحل السوري، 2015 (عمران وغدير، 2015)، تمحورت إشكالية الدراسة في سؤال مركزي كالآتي: هل هناك علاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي في الشركات؟

أين وضع الباحثان مجموعة من الفرضيات الفرعية تمثلت في:

✓توجد علاقة معنوية بين الترقية والالتزام التنظيمي في الشركات.

✓توجد علاقة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي في الشركات.

✓توجد علاقة معنوية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي في الشركات.

أما عن الإجراءات المنهجية فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي، إضافة إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومقابلة كأداة ثانوية قدر حجم عينة الدراسة ب100عامل في الشركات الصناعية.

ومن أهم النتائج المتحصل إليها هي:

✓وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين الترقية والالتزام التنظيمي في الشركات.

✓وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين التدريب والالتزام التنظيمي في الشركات.

✓وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي في الشركات.

✓بالرغم من أهمية موضوع الالتزام التنظيمي بالنسبة للشركات، نلاحظ عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل إدارة الشركات بهذا الموضوع، وهذا لتعدم توفر بدائل توظيف كثيرة بالنسبة للعاملين مما يدفعهم للعمل بغض النظر عن ظروف العمل ومعوقاته.

الدراسة الثالثة: دراسة سامي صقر الموسومة ب: أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دراسة ميدانية بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري، 2019/2020 (صقر، 2019/2020)، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: ما هو أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي قام الباحث بصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

ماهي الممارسات المتبعة في الهلال الأحمر العربي السوري من أجل تطوير المسار المهني للعاملين؟

- ما هو مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري؟
- إلى أي مدى تؤثر ممارسات التطوير التنظيمي في تخفيض نية ترك العمل؟
- هل يوجد فروق تعزى للبيانات الديموغرافية في استجابات أفراد العينة حول تطوير المسار المهني؟
- هل يوجد فروق تعزى للبيانات الديموغرافية في استجابات أفراد العينة حول نية ترك العمل؟

وفيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وعينة قدرت ب245 عاملا.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓يوجد تأثير لتطوير المسار المهني في نية ترك العمل في الهلال الأحمر العربي السوري ولكن بشكل محدود، ولكن محدودية هذا التأثير قد تكون ناتجة عن ضعف ممارسات تطوير المسار المهني في معظم أبعاده.

✓عدم وضوح ممارسات تقويم الأداء، رغم وجود علاقة معنوية بنية ترك العمل لدى العاملين في المنظمة.

✓انخفاض مستوى الثقة من قبل الكادر العامل بعدالة وموضوعية الممارسات المتبعة من قبل المنظمة في تطوير المسار المهني للعاملين وتحديدا فرص الترقية.

✓عدم وضوح إجرائيات وأهداف التحفيز بشكل شفاف لدى كوادر المنظمة.

✓عدم وضوح إجرائيات تدوير العمل وانخفاض إدراك العاملين بالمنظمة لفائدة وأهمية تدوير العمل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد عواض الطريسي الموسومة ب: أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، 2021 (الطريسي، 2021)، تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: ما تأثير أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة؟

وقام الباحث بصياغة أسئلة فرعية جاءت كالآتي:

➢ما مدى تأثير التدريب وتنمية القدرات على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟

➢ما مدى تأثير تصميم الوظائف على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟

➢ما مدى تأثير النظم والإجراءات في المنظمة على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟

➢ما مدى تأثير النمو الوظيفي على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟

وفي إطار الإجراءات المنهجية اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استعان باستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها ب211مفردة.

توصل الباحث لمجموعة من النتائج من أهمها:

✓هناك مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجانب الإداري للشؤون الصحية بمنطقة الرياض، وبالرغم من ذلك أشارت النتائج إلى ضرورة الاهتمام ببعض المتغيرات لزيادة الرضا الوظيفي كالمديح والثناء.

✓يوجد تدوير وظيفي للموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بالرياض بدرجة مرتفعة.

✓استراتيجية التدوير الوظيفي يمكنها أن تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فقد أوضحت النتائج أن التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة يؤثر بنسبة مرتفعة في الرضا الوظيفي.

✓استراتيجية النمو أو التطور الوظيفي تعد أكثر أبعاد التدوير الوظيفي تأثيرا على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الدراسة الخامسة: دراسة العمري سليمة الموسومة ب: تخطيط المسار المهني وأثره على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، أم البواقي 2011/2012 (العمري، 2011/2012)، تمحورت إشكالية الدراسة بسؤال مركزي مفاده: كيف يؤثر تخطيط المسار المهني على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية؟

تمثلت التساؤلات الفرعية للدراسة كالآتي:

- هل بداية المسار الوظيفي تساعد على خلق الانتماء لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية؟
- هل تنمية المسار الوظيفي تؤدي إلى زيادة تفاني العامل في عمله بالمؤسسة الجزائرية؟
- هل استقرار المسار الوظيفي يؤدي إلى رغبة العامل في البقاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

وصاغت الباحثة الفرضيات الآتية:

- بداية المسار الوظيفي تساعد على خلق الانتماء لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية.
- تنمية المسار الوظيفي تؤدي إلى زيادة تفاني العامل في عمله بالمؤسسة الجزائرية.
- استقرار المسار الوظيفي يؤثر على رغبة العامل في البقاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية.

وفيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قدرت ب56 مفردة.

وتوصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

✓تهتم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي للعمال في بداية مساره الوظيفي، لأنها تصرح بالمناصب الشاغرة لديها وهذا دليل على منح فرص العمل لطالبيه، كما لها سمعة جيدة بين المؤسسات ساعدها على الاستقطاب الجيد للعمال وزيادة الرضا لهم مما يضمن لديهم الشعور بالاطمئنان والاستقرار بها.

✓تصر المؤسسة بالمناصب الشاغرة لضمان الشفافية التوظيف وتخطيط المسار المهني مما يعزز استقطاب الكفاءات ويزيد من رضا العمال واستقرارهم.

✓المؤسسة تهتم بالتخطيط للمسار الوظيفي من خلال استغلال نتائج عملية تقييم الأداء.

✓تعتمد المؤسسة على التدريب في تنمية المسار الوظيفي إلا أنه يقتصر على فئة دون أخرى الأمر الذي يجعل صعوبة في كسب ولائهم، إذ يعد محفز معنوي قوي.

✓صعوبة وضع مقاييس لمعرفة الكفاءة لدى العاملين بالوحدة يخلق بعض الصراعات بين العمال.

✓نقص الترقيات في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية وإن كانت فهي لا تأتي إلا بعد مدة طويلة، كما لجأت المؤسسة إلى نقل بعض عمالها.

الدراسة السادسة: دراسة بن عابد فاطمة الموسومة ب: تخطيط المسار المهني وعلاقته بالاندماج المهني دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية الأغواط،2013/2014 (بن عابد، 2014/2013)، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول سؤال مركزي مفاده: هل تملك مديرية التجارة تخطيطا استراتيجيا لمواردها البشرية من بداية مسارها الوظيفي إلى نهايته للوصول باندماجهم مهنيا؟

كما أثارت الباحثة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

➢ يقتضي التكيف المهني للموظف كمرحلة أولى انتقائه ووضعه في المنصب الذي يتلاءم مع مؤهلاته، فماهي درجة احترام هذا المبدأ في المؤسسة؟

➢ يقتضي التوافق المهني للموظف في مرحلة ثانية استفادته بمختلف الدورات التدريبية والتي من شأنها تعزيز وتصحيح ممارسته ومعارفه في الأداء، فماهي الدرجة التي تبين هذه الاستراتيجية بموضوعية وعدالة المؤسسة؟

➢ يقتضي الاستقرار المهني للموظف في مرحلة ثالثة استفادته بمختلف الامتيازات المادية والمعنوية التي من شأنها الرفع من الروح المعنوية وتحفيزه على الزيادة في أدائه كما ونوعا، فماهي حدود ممارسة الاستراتيجية بموضوعية وعدالة في المؤسسة؟

كما وضعت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

✓ يتوقف التكيف المهني للموظف على نجاح عملية انتقائه ووضعه في المنصب الذي يتلاءم مع مؤهلاته.

✓ يتوقف التوافق المهني للموظف على درجة استفادته من مختلف الدورات التدريبية.

✓ يتوقف الاستقرار المهني للموظف على درجة استفادته من مختلف الامتيازات المادية والمعنوية.

وفيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استعانت بأداة الاستمارة لجمع البيانات والملاحظة كأداة ثانوية، كما استعملت أسلوب الحصر الشامل.

وتوصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ إن التوظيف الفعال يهدف إلى تحقيق الموائمة بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظيفة، مما يسهم في اندماجهم واستقرارهم النفسي، ويعزز كفاءة المؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة.

✓ تساهم الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني، وتعزيز الانسجام مع متطلبات الوظيفة وزيادة الانتماء المهني، مما يجعلها استراتيجية ناجحة لتطوير الكفاءة والارتقاء بجودة العمل.

✓تشكل الحوافز المادية والمعنوية عاملا أساسيا في استقرار العمال، حيث يؤثر الأجر والعلاوات والترقيات بشكل مباشر على رضاهم المهني واستمراريتهم في العمل.

✓تساهم ظروف العمل داخل المديرية في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما يواجه المراقبون التقنيون صعوبات بسبب احتكاكهم المباشر بالتجار.

✓تفضل الأغلبية البقاء في العمل بينما يفكر البعض في المغادرة بسبب معوقات تنظيمية تؤثر عليهم.

الدراسة السابعة: دراسة حبيبة عليلي الموسومة ب: تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة باتيسيك، عين الدفلى 2015/2016 (عليلي، 2015)، وتمحورت إشكالية الدراسة في سؤال رئيسي مفاده: كيف يتم تسيير عمليات المسار المهني للإطارات في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ وهل تسيير العمليات يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لها؟

وتمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

➢التوافق بين متطلبات المنصب ومكتسبات الإطار في عمليات التوظيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي له.

➢التكوين في المؤسسة تتحكم فيه اعتبارات غير موضوعية، حيث لا تتم بناء دراسة فعلية للاحتياجات التكوينية.

➢الطرق والمعايير الغير الموضوعية التي تعتمدها المؤسسة في الترقية تعمل على عدم تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات.

وفيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي كما استعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعينة قدرت ب: 56 مفردة.

وخلصت الباحثة إلى النتائج الآتية:

✓النصوص الداخلية للمؤسّسة تشير إلى اهتمامها بالتسيير العقلاني لعمليات المسار المهني والعمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلا أن الواقع يبدو مغايرا تماما حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن عمليات التسيير لمسار المهني لا تخضع لقواعد وإجراءات عقلانية وإنما التسيير المطبق ضمن الإجراءات الشكلية.

✓تعد عملية استثمارا بشريا هاما إذا اعتمدت على أسس علمية عقلانية وقد تتحول إلى هدر الأموال إذا تمت بطريقة تعتمد على العلاقات الشخصية.

✓سياسة تطوير الإطارات عن طريق الترقية تتوجب إعادة النظر في الأسس المعتمدة عليها حاليا، بإدخال أسس أخرى أكثر أهمية في نظر الإطار ولا يكون ذلك إلا بوضع نظام تقييم فعال لتحدد الإطار الأكفأ.

✓وجوب الربط في التسيير بين كل من التوظيف، التكوين، الترقية في إطار ما يسمى بالتسيير الفعال للمسار المهني.

التعليق على الدراسات السابقة:

1.أوجه التشابه: تتقاطع هذه الدراسات مع موضوع الدراسة الراهنة والموسومة ب: دور تخطيط المسار المهني في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، في مجموعة من النقاط أهمها:

➢تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منهجية وموضوعية، حيث اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لدراسة الظاهرة وتحليل البيانات، وذلك بالنظر إلى ملاءمته لفهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة، كما تشترك هذه الدراسات في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات ثانوية مثل المقابلة والملاحظة لضمان دقة النتائج وتكاملها.

➢على الصعيد الموضوعي تتناول الدراسة الحالية والدراسات السابقة المسار المهني بوصفه متغيرًا مستقلا وتأثيره أو دوره في تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الرضا الوظيفي، كما تلتقي في تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف التدريب، والحركية المهنية، على تحقيق الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

فضلا عن ذلك تلتقي هذه الدراسات في سياقها المؤسسي، حيث ركزت على المؤسسات الاقتصادية والتعليمية، مما يعكس اهتمام الباحثين بتحليل أداء العاملين والرضا الوظيفي في بيئات مهنية متنوعة، كما أن توظيف العينة البشرية العاملة داخل المؤسسات كأساس للتحليل يُعد قاسما مشتركا يهدف إلى ضمان التعميم والشمولية في النتائج التي تم التوصل إليها.

2.أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، حيث تركز على دور تخطيط المسار المهني في تعزيز الرضا الوظيفي، في حين تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة مثل أثر التطوير المهني على الأداء أو دور دعم المشرف في الرضا الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

➢تتميز الدراسة الحالية أيضًا من حيث المجال المكاني، حيث أجريت في المؤسسة الوطنية الاقتصادية سونلغاز بالجزائر، بينما تناولت الدراسات السابقة مؤسسات مختلفة بين عربية ومحلية وأجنبية في كينيا، سوريا، والسعودية .

➢أما من حيث المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على مناهج كمية أو نوعية مع مقابلات أو ملاحظات. كما تختلف الدراسة الحالية في حجم العينة والذي بلغ 86 عاملاً، مقارنة بأحجام عينات مختلفة في الدراسات السابقة تراوحت بين 16 إلى 245 مفردة .

3.أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتحليل مضامينها، يمكن استخلاص مجموعة من أوجه الاستفادة التي أسهمت في بلورة معالم الدراسة الراهنة وصياغة إشكاليتها بشكل منهجي دقيق. فقد وفرت هذه الدراسات قاعدة معرفية مهمة حول موضوع تخطيط المسار المهني ودوره في الرضا الوظيفي، حيث مكنت من إثراء الجانب النظري للدراسة عبر استعراض مفاهيم أساسية ونماذج نظرية متعلقة بالموضوع. وقد ساعد ذلك في بناء إطار نظري رصين يستند إلى مرجعيات علمية معتبرة.

كما كان للدراسات السابقة دور جوهري في توجيه المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية، حيث أظهرت أغلب الدراسات فعالية المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوعات مشابهة، مما دفع إلى تبني هذا المنهج نظراً لقدرته على وصف الظاهرة وتحليل مكوناتها بشكل دقيق. كذلك، قدمت هذه الدراسات نماذج عملية لأدوات البحث المستخدمة، لا سيما الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مما ساعد في اختيار هذه الأداة وتصميمها بطريقة تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

ومن ناحية أخرى أتاح تحليل نتائج الدراسات السابقة إمكانية تحديد الفرضيات البحثية بشكل أكثر دقة، حيث استفيد من المؤشرات التي تم اختبارها في تلك الدراسات لتطوير فرضيات قابلة للتحقق. كما ساهمت هذه النتائج في بلورة رؤية تحليلية أعمق لربط مفهومي تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي، مما يدعم الدراسة الحالية في الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة ومقارنة نتائجها بما توصلت إليه الأبحاث السابقة.

إضافة إلى ذلك أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية التي لم تنل حظها من الدراسة والبحث، خاصة ما يتعلق بدور تخطيط المسار المهني في تعزيز الرضا الوظيفي ضمن بيئة المؤسسات الجزائرية. هذا الإدراك مكن الدراسة الحالية من التركيز على هذا المحور المهم وتوجيه الجهود البحثية نحو معالجة هذه الفجوة العلمية.

خلاصة الفصل

من خلال الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة والمتمثل في تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وتحديد مفاهيمها الأساسية ، وكذلك الدراسات السابقة وأصبح الموضوع الذي أريد البحث فيه أكثر وضوحا حيث استطعت تكوين نظرة شاملة والإحاطة بمختلف أبعاد المشكلة المراد دراستها.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

أولا: تخطيط المسار المهني

ثانيا: الرضا الوظيفي

ثالثا: المداخل النظرية المفسرة لتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي

رابعا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن المؤسسة الحديثة لم تعد مجرد إطار بيروقراطي لتنفيذ المهام، بل أصبحت فضاء اجتماعي يهدف لتحقيق التكامل بين أهداف الفرد ومتطلبات المؤسسة، مما يعزز الولاء التنظيمي والرضا عنها ويقلل من الصراع بين الأفراد والمؤسسة، ويؤدي هذا التفاعل إلى استقرار العامل داخل التنظيم، فالمؤسسة لا تترك مسار العاملين للمصادفة بل تعمل على توجيههم بتحديد الفرص المتاحة لهم، بالتالي رسم طريق للتقدم، في الوقت ذاته يطلب من العامل أن يكون فاعلا في التخطيط لمساره المهني من خلال تفاعل مستمر بين رغباته الشخصية ومتطلبات المؤسسة، وبهذا يصبح تخطيط المسار المهني وسيلة ضبط، بحيث يحقق العامل أهدافه في إطار يخدم أيضا استقرار المؤسسة ونموها.

أولا: تخطيط المسار المهني

إن المؤسسة كيان ديناميكي يواجه تحديات مستمرة، مما يستدعي تبني استراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية فلم يعد نجاحها مرهونا بالإمكانيات المادية فقط، بل أصبح الاستثمار في العنصر البشري هو الرهان الحقيقي، وفي هذا السياق يبرز تخطيط المسار المهني كعامل جوهري له أهمية بالغة وخصائص خاصة في ظل تطوره، حيث يربط بين التكوين والترقية وغيرها لضمان تنمية الكفاءات وتحقيق التوازن بين تطلعات الأفراد واحتياجات المؤسسة. وذلك عبر عدة مراحل في مسيرة الحياة المهنية للعامل.

I.أهمية تخطيط المسار المهني وأهدافه:

تخطيط المسار المهني له أهمية كبيرة على كل من الفرد والمنظمة، كما له العديد من الأهداف وهي كالآتي:

1.أهمية تخطيط المسار المهني: نظرا لأهمية التخطيط للمسار المهني ودوره في تحقيق نتائج إيجابية ، يواجه بعض الأفراد ضغطا لتحديد توجههم المهني وسط المنافسة الكبيرة في البيئة المحيطة، وهذا الشعور بالضغط يأتي من التزامهم بأداء المهام المطلوبة منهم، والتي تسهم في تحقيق أهداف الجهة التي يعملون بها، ومن أبرز الجوانب الإيجابية ما يلي :

✓ضمان إعداد كوادر متميزة تلبي احتياجات المستقبل: إن مساعدة الأفراد في تحقيق متطلباتهم وأدوارهم الشخصية يزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمجابهة الاحتياجات المتغيرة. (بلعيد ، 2021، صفحة 468)

✓العمل على تعزيز مهارات الأفراد يساعدهم على فتح المجال للتقدم والتطور لأداء المورد البشري مما ينعكس إيجابا على الفرد نفسه وعلى المنظمة ككل.

✓تشجيع العاملين باطلاعهم على الفرص والخيارات المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا . (الحريري، 2015، صفحة 176)

✓تعزيز مرونة الحركة الوظيفية للعاملين: إن إعاقة جهود تنمية المسار المهني يمثل قيودا على حركة ترقية ونقل العاملين، مما يؤثر سلبا عن مواردها، فتطوير المسار المهني يساعد على إطلاق امكانيات الأفراد وتحفيزهم على الابتكار والابداع.

✓الاستقرار النفسي لدى العاملين في المنظمة: إدراك الموظف لإمكاناته يوضح له ما يحتاجه للوصول لوظيفته المستهدفة ومعرفة الفجوة التي تفصل بينهم وبين الوظيفة التي يصبون إليها وهذا للعمل على ردم هذه الفجوة. (مجدوب، 2024، صفحة 430)

2.أهداف تخطيط المسار المهني: لتخطيط المسار المهني عدة أهداف تمثلت كالآتي: (المرسي، 2003، صفحة 396)

✓وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغلها.

✓تقويم أداء الأفراد واستخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الترقية والتدريب.

✓تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لتواكب التغيرات التكنولوجية وتساهم في تعزي تطور الأفراد.

✓التوازن بين المعرفة والقدرات، القدرة والدافعية على العمل، خصائص سوق العمل إضافة إلى تطبيق أسلوب التفكير الاستراتيجي، جل هذه الاعتبارات توضح فعالية نجاح تخطيط المسار المهني.

II.خصائص تخطيط المسار المهني: قدم مصطفى أبو بكر عدة خصائص لتخطيط المسار المهني تمثلت في: (أبو بكر، 2008، صفحة 198)

✓يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوافر المهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له وشغلها.

✓يقوم المسار المهني على أساس مسؤولية المؤسسة عن إيجاد المهنة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل للاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

كما توجد خصائص أخرى كالآتي: (حمداوي، 2004، صفحة 119)

✓وضوح مبدأ المسؤولية والتوزيع العادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة.

✓تقليل احتمالات الصراع في العمل، وما يترتب عنه من حالات توتر.

✓الكشف عن احتياجات التدريب

✓التقليل من عدم الرضا: يساعد المنظمة على إزالة أخطار عدم استغلال طاقات العمال.

III.تطور الاهتمام بالمسار المهني:

تأخر الاهتمام بالمسار المهني مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى ،رغم وجود المسار المهني في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر به الموظف، ولكن نظرا للتغيرات والتطورات الحديثة في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار المهني بعدا آخرا ،وقد ساعدت عدة عوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار المهني وتخطيطه وتطويره وتنميته من أهم تلك العوامل هي: (أحمد ع.، 2013، صفحة 40)

- إن مفهوم المسار المهني مفهوم غامض وعدم إدراك أهمية هذا المفهوم من قبل الإدارة العليا في معظم المنظمات.
- عدم اعتباره من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
- اعتقاد بعض المدراء أن تخطيط المسار المهني قد يزعزع الاستقرار داخل المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية المهنية.
- نقص المعلومات حول المسار المهني، ومشكلاته وسبل تطويره.
- نقص مهارات المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار المهني للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم المهنية.
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار المهني وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار المهني.

العوامل التي أدت لتنمية الاهتمام العلمي والعملي بالمسار المهني: (حسونة، 2011، صفحة 18)

✓تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

✓المستوى التعليمي للمورد البشري قد تطور في الوقت الحالي، وبهذا قد ازدادت طموحات الأفراد حول المستقبل الوظيفي.

✓إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بتطوير وتنمية قدرات عامليها وتخطط له ستكون أكبر جاذبية وأكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

✓تخطيط المسار المهني يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم من أجل تحسين الأداء وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

✓توسع مجالات التخصصات العلمية والذي أدى بدوره إلى تطوير الدراسات في إدارة القوى البشرية.

✓إن لم تلقي المنظمات أهمية لتخطيط المسارات المهنية ستواجه مستقبلا العديد من المشكلات كحالات التكدس في الهيكل التنظيمي.

IV. أنواع المسار المهني: توجد أنواع مختلفة من المسارات المهنية في المنظمة فهي تسهم في تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة وهي:

●**المسار التقليدي:** التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله، فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقي الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المؤسسة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد (بودبوس و زهمول، 2020، صفحة 202).

الشكل(05):يوضح نموذجا للمسار المهني التقليدي



●**المسار الشبكي:** هو نموذج مرن للحركة الوظيفية، يتيح للموظف التنقل أفقيا بين عدة وظائف داخل نفس المستوى الإداري، إضافة إلى الترقية العمودية، يهدف إلى تطوير مهارات وخبرات متعددة بدلا من التخصص الضيق، مما يوفر فرص ترقية متنوعة ويعزز المرونة في تحقيق الطموحات الوظيفية. (برنوطي، 2004، صفحة 430)

●**مسار الإنجاز:** يعتمد على ابداعات الموظف وانجازاته والتي تؤهله للترقية لوظائف أعلى، مما يشجع العاملين إلى الوصول لمناصب عليا في سن مبكر. (عاشور م.، 2022، صفحة 101)

●**المسار المزدوج:** النظام يوفر مسارين وظيفيين أحدهما تخصصي يركز على الاستقلالية والآخر إداري يؤدي إلى السلطة والنفوذ، كما يواجه بعض المختصين: مثل المهندسين والفنيين والمبرمجين وذوي التخصصات العملية والبحث مشكلات في تخطيط مسارهم الوظيفي، حيث تنتهي في وقت قصير، فيكون أمامهم خيارين الجمود الوظيفي أو الانتقال إلى الجانب الإداري. (أحمد م.، 2014، صفحة 199)

V.مرحلة الحياة الوظيفية للفرد:

➢مرحلة الاستكشاف: ما بين 18 إلى 24 سنة

تتكون هذه المرحلة من الفترة التي تعقب انتهاء الفرد من تعليمه وبحثه عن أول وظيفة، حيث تسعى للتوفيق بين احتياجاته ومهاراته ومتطلبات المنظمة، يتساءل عن مدى ملائمة الوظيفة له، ويستكشف البدائل المتاحة خلالها يجب عليه تقييم قدراته و قيمه وطموحاته لاتخاذ قرار وظيفي صحيح بناء على معلومات دقيقة. (حماش، 2020، صفحة 98)

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين العامل في المنظمة مباشرة يخضع خلالها إلى فترة طويلة من تجربة وتأهيل، وتتكون من عدة جوانب:

●التعلم: يتعلم العامل خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة، وذلك من خلال تجربته في عدوة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:

✓أن يؤدي عدة أعمال.

✓كيف يفهم نفسه ويقدر امكاناته ويستخدمها بشكل فعال.

✓كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.

✓كيف يندمج مع الآخرين، ويبني علاقات اجتماعية معهم.

●مساعدة واعتمادية: بما أن العامل في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل لمستوى كاف يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها.

●متابعة: في هذه المرحلة العامل في طور بناء ومساعدة، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه، وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة. (عقيلي، 2004، صفحة 559)

وقد تنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل، خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن بدء مساره الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها. (ديري، 2011، صفحة 151)

➢مرحلة التأسيس: ما بين 25 إلى 44 سنة (أبو بكر، 2008، صفحة 211)

تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحيانا قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب وينوع في أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المنظمة، وفي أحيان أخرى قد لا ينجح في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمد الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى وتشتمل هذه المرحلة على ثلاث مراحل جزئية وهي:

•مرحلة التجريب: ما بين 25 إلى 30 (أبو بكر، 2008، صفحة 212)

يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا، فإذا لم يجده مناسب قد يحاول تغييره.

•مرحلة الاستقرار والنمو: ما بين 30سنة إلى39 سنة

يأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت واستقرت، ويبدأ في الاهتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي لمتابعة أهداف تطوره الوظيفي، وما يتطلب من اكتساب الخبرة والتقدم.

•مرحلة الأزمة من 40 إلى 45 سنة: تسمى بأزمة منتصف العمر الوظيفي، حيث غالبا ما يقوم الفرد في هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه المهني في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.

➢مرحلة الحفاظ الوظيفي: من 45 إلى 65 سنة، تتميز هذه المرحلة فيما يتعلق بالأفراد بالتالي:

✓الاهتمام بتطوير الذات وزيادة المهارات والمعلومات المهنية.

✓الحاجة لثقة الآخرين به وبإنجازاته، والحفاظ عليها بل تنميتها.

✓امتلاك رصيد أكبر من الخبرة والوعي المهني.

✓زيادة المشاركة بالأنشطة التنظيمية.

حيث تسند الفرد وظائف أكثر مهام ومسؤوليات أكبر، زيادة القيم الثقافية، ارتفاع الانتاجية والشعور بالنضج والأمان تسمى مرحلة الذروة. ومع ازدياد العمر المهني وسن الفرد يتم التركيز على النواحي الفكرية والابداع في حلا المشكلات والمشاركة في التدريب.

➢مرحلة التقاعد: تضم معظم المنشآت خطط وبرامج لمساعدة موظفيها على إنهاء حياتهم الوظيفية، حسب خطة مدروسة، فبعض تلك المنظمات تحدد سن (55–65) عاما للتقاعد، أو التقاعد المبكر 50 عام لكن سن التقاعد الحقيقي بلوغ 65 سنة، تصمم لهم المؤسسة برامج تؤكد على النواحي المالية، مثل خطة للتقاعد وللتأمين الصحي. (الطائي و الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 484)

1.**مراحل تخطيط المسار المهني:** تتبع المؤسسات عدة طرق مختلفة في تخطيط المسار المهني منها:

●الطريقة التقليدية: تحتوي هذه الطريقة على أربع مراحل من مسار الموظف، ويمكن أن تشمل جميع العاملين في المؤسسة دون النظر إلى طبيعة العمل الذي يؤدونه وتضم كل مرحلة فترة زمنية محددة، تختلف فيها احتياجات الفرد وتقوم المنظمة بتحديد متطلباتها من موارد بشرية من أجل شغل الوظائف بدءا باستقطاب العمالة ثم اختيار. وتعيين الموارد البشرية كما هو موضح: (الكرخي ، 2014، صفحة 218)

المرحلة الأولى: الدخول للوظيفة: وهي المرحلة التي يبدأ فيها العامل حياته الوظيفية وغالبا ما يكون عمره عند هذه المرحلة (18 إلى 25 سنة) ويكون غضا يحتاج إلى مد يد العون والمساعدة والدعم الذي يساعده على أن يقف على قدميه من خلال دعم قدراته وامكانياته الوظيفية وزيادة مهاراته فيها، كما يكون بأمس الحاجة إلى منحه الأمان الوظيفي من خلال ملازمة رئيسه المباشر له وتقديم التوجيه والمشورة والمساعدة على مواجهة المشاكل والمصاعب التي يتعرض لها.

في هذه الفترة يحاول الشخص أن يختبر بنفسه مساره المهني، ويجرب القواعد المستقرة في الوظائف التي يمكن أن يشغلها و كذلك دراسة الوظائف التي يمكن أن يؤديها هذا الشخص، ومن الممكن أن يغير وظيفته في العديد من المرات في هذه الفترة حيث يعثر على الوظيفة التي يرى أنها مناسبة له، ومن سمات هذه المرحلة ارتفاع معدل الدوران.

- المرحلة الثانية: مرحلة التطور والصعود (الكرخي ، 2014، صفحة 218)

وفي هذه المرحلة يصبح العامل مؤهلا ليقف على قدميه في مهنته ويصبح مؤهلا ليشق طريقه فيها ويتراوح عمر العامل عندها ما بين (25 إلى 45 سنة) يكون فيها قد أحب عمله واستساغ الانجاز والا بداع فيه، وبدأ يشعر بالاستقلالية وتحقيق الذات والتمتع بحرية أكبر في اتخاذ القرارات وامتلاك صلاحيات أوسع من السابق وصار يعتمد عليه ويحتل ثقة من المدير المباشر والإدارة العليا في المؤسسة، في هذه المرحلة قد تقوم هذه الأخيرة بمراجعة وتقييم من لا يثبت جدارة وتقدما في عمله وربما ينقل إلى وظيفة أخرى تنسجم مع مؤهلاته وقدراته التي يحققها.

- المرحلة الثالثة: مرحلة الحفاظ على الانجازات

يكون عمر العامل ما بين (45 إلى 65 سنة) يشعر حينها بالاستقرار في وظيفته وارتباطه بالمؤسسة، يواجه خلالها بعض المواقف التي قد تهز من وضعه المهني، فيفقد خلالها بعض المرونة التي كان يشعر بوجودها بالنسبة لمستقبله المهني كشغل إحدى الوظائف التي كانت مفتوحه له. (البسيوني، 2007، صفحة 113)

يعتقد (نير) أن هناك احتمال لظهور ما يسمى بأزمة منتصف العمر، في هذه المرحلة لا يتمكن العامل من تحقيق حاجياته من المهنة، أو حينما يكون غير راض عنها ومشواره المهني يبدو قلقا، وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية، وقد يكون من نتائج هذه الأزمة تدهور صحته وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر،

وتبدأ انتاجيته في الانخفاض، ويفقد من ثم تأييد رؤسائه، وهذا ما يضاعف مشكلاته وينعكس مرة أخرى على أدائه. (عبد الباقي، 2004، صفحة 269)

المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد

في هذه الحالة يكون العامل قد بلغ سن التقاعد فتتخذ الإدارة القرار بإحالته، فيتم تخصيص راتب شهري ينفق منه احتياجاته المختلفة بقية حياته. (عبد الرحمان، 2009، صفحة 140)

- الطريقة الحديثة: أما الطريقة الحديثة فإنها تتوافق مع حاجات الإدارة المعاصرة حيث ترى أن فرص التقدم المهني تضيق كلما ارتقينا في سلم المناصب القيادية العليا إضافة إلى سعي الموظف الجاد والمثابر إلى بلوغ المراتب العليا من الوظيفة باختصاره المراحل الزمنية الاعتيادية إذا امتلك المواصفات التي تؤهله على ذلك، مما دفع بالمنظمة لوضع عدة مسارات للوظيفة الواحدة ويدعى بالمسار المزدوج من أجل وضع خيارات أمام العامل ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، هذه الخيارات وضعها يخلق واقعية وحماسا لدى العامل ويرفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته، فيساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة. (الكرخي ، 2014، صفحة 220)

VI.وسائل تخطيط المسار المهني:

تستطيع أية مؤسسة تود تخطيط المسار المهني لعامليها، أن تستعمل العديد من الوسائل، من أهمها:

1.الترقية PROMOTION: تشير إلى أن بعض الأفراد العاملين في مؤسسة ما، يفضلون أنفسهم في الترقي إلى المناصب العليا، الأعلى على غيرهم من العاملين، حتى وإن كانت الوظائف العليا أكثر صعوبة، علما أن ترقيتهم تتحدد بعوامل أساسية منها الكفاءة والمهارات الممتلكة من قبلهم وعلى أساس الأقدمية، ويشترط أن يكون الأفراد العاملين الذين سوف يرقون يتمتعون بالمؤهلات اللازمة لها. (الطائي و العبادي ، 2015، صفحة 103)

وللترقية عدة شروط،: (رشيد، 2001، صفحة 946)

✓أن تتوافر في العامل المرشح للترقية مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة.

✓أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التي تلي مباشرة المرتبة التي يشغلها المرشح للترقية.

✓أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات حدا أدنى في المرتبة التي يشغلها، ويمكن أن تحتسب فترة التدريب مكملة للمدة الزمنية المطلوبة في مرتبة العامل الحالية.

2.النقل TRANSFER: يقصد بالنقل انتقال العامل من مهنة لأخرى، بدون تغيير في الأمر أو الدرجة المهنية ويسعى العاملون للنقل لعدة أسباب منها الرغبة في الإثراء الشخصي والبحث عن وظائف أخرى أكثر إثارة وتحديا وأكثر ملائمة وساعات عمل أفضل، مواقع عمل أو وظائف تتيح احتمالات أكثر للترقية. (ديسلر، صفحة 499)

ويرى عبد الخليل أن النقل ما هو إلا حركة الفرد العامل من عمل لآخر بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر والراتب، حيث لا يصاحب النقل أية زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء على الرغم من أنه قد يصاحب النقل تغير في طبيعة العمل وظروفه هدفه تطوير العاملين وسد الاحتياجات في وظائف معينة. (خليل ، 2018، صفحة 134)

- تحبيب النقل للأسفل: التنزيل هو عكس الترقية، وهو خفض منصب العامل بسبب هيكل التنظيم الذي لا يسمح بالترقية، مما يدفعه للانتقال إلى منصب أدنى في قسم آخر، ورغم ذلك فإنه على المدى الطويل قد يسرع فرص ترقيته مستقبلا. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 285)
- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة: يتم نقل العامل من مهنته الحالية إلى مهنة أخرى في الفئة المهنية نفسها، وباسم المهنة نفسه، وبالمرتبة المهنية نفسها. (رشيد، 2001، صفحة 968)

3.التأهيل ORIENTATION: بعد اختيار العامل الجديد، تلزم المؤسسة بتقديمه للمهنة عبر برنامج منظم يشمل تاريخ الشركة وهيكلها وأنظمة العمل كذلك حقوق وواجبات العامل وممارسات الحضور والغياب والسلوك المؤسسي، يتضمن البرنامج تدريبا مهنيا، تعريفا بالبيئة الاجتماعية والعلاقات المهنية مع توضيح التحديات المحتملة لضمان تكيفه الفعال مع الوظيفة الجديدة. (الخليفة، 2019، صفحة 227)

4.التدوير ROTATION: تعريض العامل الجديد لخبرات مهنية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من مهنة لأخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على العاملين الآخرين، وأنشطتهم وبيئة العمل العملي الاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف العامل مع من يتصل وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما أي مكان يحصل عليها والقاعدة هنا هي توفير علم لكل العاملين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لمهنهم. (الخليفة، 2019، صفحة 272)

أن يعد العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات للممارسة العمل الجديد سواء للمهنة الإشراف أو الإدارية أو القيادة أو غيرها. (عاشور م.، 2022، صفحة 110)

5.برنامج التدريب والتعليم: من خلال توافر المعلومات عن طريق الاتصال والتواصل التنظيمي مع التوجيه والارشاد من المشرفين. (الجمال، 2019، صفحة 37)

6.التكليف: قيام العامل بالعمل في مهنة أخرى شاغرة فعلا أو حكما في الجهة التي يعمل بها أو في غيرها، بالإضافة إلى عمل مهنته الأصلية كما يحقق آثار إيجابية للعامل وجهة العمل، وهي وسيلة إجابة لتعزيز النمو المهني للعاملين. (رشيد، 2001، صفحة 978)

7.الانتداب: تكليف الموظف أو عدد من الموظفين بالقيام بعمل معين أو حضور اجتماعات لمناقشة أمور معينة، وذلك في غير مقر العمل. (رشيد، 2001، صفحة 982)

8.بحوث الرضا: تقوم بعض المنظمات ببحوث الرضا للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدن الرضا. (حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، 2001، صفحة 222)

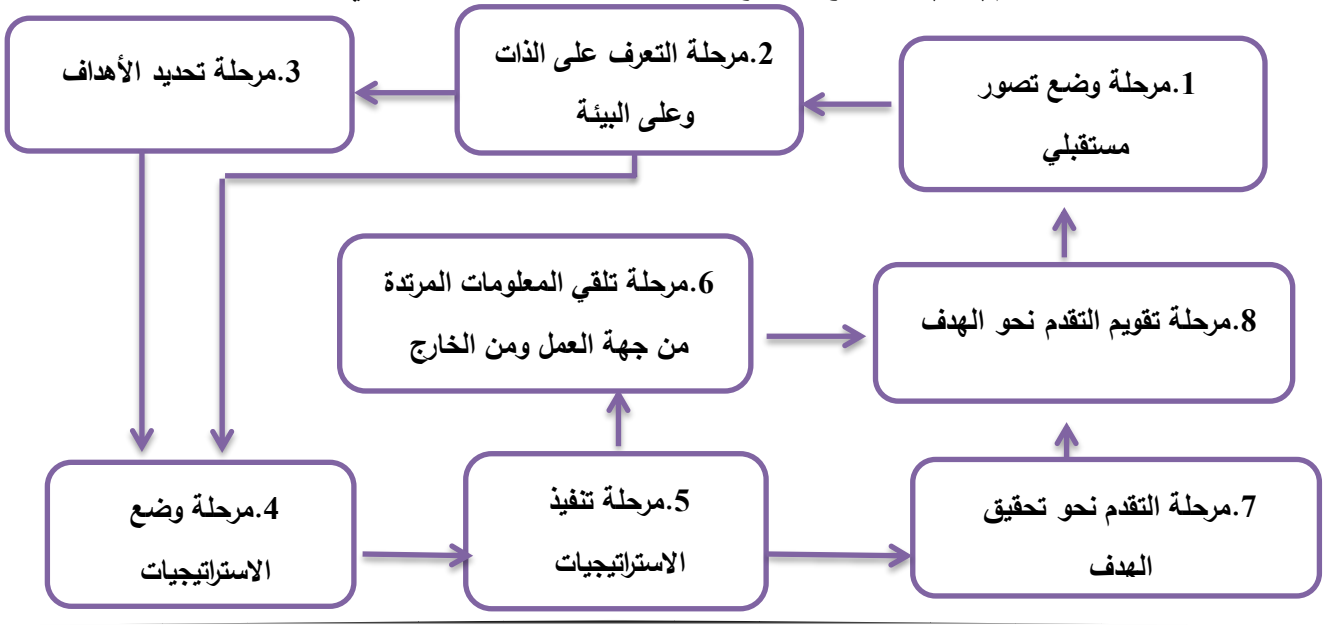
9.انتهاء الخدمة: ترك العامل لعمله داخل المؤسسة ولأسباب عديدة منها: الاستقالة أو الفصل أو التقاعد وإما المرض وأحداث أخرى غير متوقعة. (عبد الرحمان، 2009، صفحة 139)

VII.مداخل تخطيط المسار المهني:

تنمية العاملين تعتمد على تعزيز قدراتهم ومعالجة نقاط ضعفهم لتطوير مسارهم المهني، وتحقق المؤسسة ذلك عبر استراتيجيات تخطيط توازن بين تطلعاتهم ومتطلبات العمل.

1.المدخل الفردي لتخطيط المسار المهني: وفقا للمدخل الفردي، يتحمل الفرد مسؤولية تخطيط مساره المهني وتطوير ذاته لاكتساب المهارات اللازمة لتقيق أهدافه، فيؤكد (كريتنر وكنكي) على أن إدارة وتخطيط النمو المهني للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل المهني، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة به وتحديد الأهداف وتنفيد الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة، ثم تحقيق الهدف وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ويقترح الكاتبان النموذج الموضح في الشكل رقم (06): (عبد الباقي، 2004، صفحة 266).

الشكل رقم(06): يوضح نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد



يرى (بيتش BEACH) ورفاعي أن تخطيط المسار المهني للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية: (رفاعي، 1989، صفحة 101)

- إن نقطة البداية هنا هي أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه والإجابة عن التساؤلات التالية:

ما هي القدرات والإمكانيات والمهارات المتوافرة حالية لديه؟ وما هي استعداداته وقيمه واهتمامه؟ وما هي نواحي القوة والضعف فيه؟ وفيما تتمثل مجالات العمل التي يرغبها وميله للعمل فيها؟ (أبو بكر، 2008، صفحة 209) ،ويمكن الاستعانة في الوصول إلى إجابات للتساؤلات السابقة من خلال بعض التدريبات المتوافرة في المتاحة حاليا، أو استشارة الجهات المختصة أو المديرين والرؤساء في المنشأة التي يعمل فيه.

- تحديد الفرص المهنية المتاحة: مثل الخرائط التنظيمية، المسارات المهنية، فرصة الترقي والنقل.
- تحديد الفرد لأهدافه المهنية: بتقويم نواحي القوة والضعف فيه، وتقويم اهتماماته وقيمه.
- إعداد الخطط المستقبلية: ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل، ويحدد دور التدريب.
- تنفيذ الخطط: حتى يستطيع الفرد العامل أن يحقق خططه المتعلقة بالأهداف المهنية فهو في حاجة إلى مناخ تنظيمي معاون. (عبد الباقي، 2004، صفحة 265)

2.المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني: يركز هذا المدخل على اتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من الإنتاجية وذلك بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالوظيفة، وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، وتوجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والاقلال من نسبة البطالة المقنعة وتأهيل العاملين على ترك الخدمة، ولكن من يقوم بتلك المهمة؟ (عبد الفتاح، 2013، صفحة 49)

- المرحلة المبكرة لتخطيط المسار المهني: وتتم في مرحلتين فرعيتين:

●ما قبل الالتحاق بالمنظمة: يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة كما وكيفا لهذا يجب أن يراعى في هذه المرحلة:

✓تطوير سياسات الاستقطاب.

✓تطوير سياسات العاملين.

●التحاق العاملين بالمؤسسة: تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للعاملين داخل المؤسسة ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

✓التأكد من إعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة للعاملين الجدد.

✓التكيف البيئي المتبادل.

✓ضرورة وجود مشرف يفهم هذه المرحلة.

✓التدريب والبعد عن الصراعات. (عبد الفتاح، 2013، صفحة 50)

➢المرحلة المتوسطة لتخطيط المسار المهني: تعتبر هذه المرحلة فترة الإنتاجية القصوى للعاملين، وتقوم على ثلاث مراحل فرعية وهي كالتالي:

●المرحلة المتوسطة المبكرة: هنا يواصل العاملين تقدمهم في المسار المهني ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة: تطوير البرامج التدريبية، وتطوير سياسات الترقية وتطوير برامج تقييم الأداء.

●مرحلة الركود والانحدار: وهنا تظهر علامات التأثير السلبي للحياة المهنية نتيجة تقادمهم

●مرحلة الاستمرار والنمو: هنا نجد أن الأفراد يقومون بالنمو مرة أخرى نتيجة لم تم اتخاذه في المرحلة السابقة.

➢المرحلة الأخيرة لتخطيط المسار المهني: هي من أصعب المراحل وذلك لاقتراب ميعاد فقد الوظيفة بالتقاعد، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

✓العمل نصف الوقت.

✓التخفيض التدريجي لساعات العمل الأسبوعي. (عبد الفتاح، 2013، صفحة 51)

في النهاية يمكن طرح السؤال الآتي: ما هي التكلفة الاستثمارية لتخطيط المؤسسة للمسار المهني للعاملين؟

- تتمثل تكلفة نظام تخطيط وتنمية المسار المهني في البنود الآتية:

✓تكلفة المسؤولين عن البرامج وأجورهم.

✓تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة العاملين في تحديد مسارهم المهني.

✓تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة العاملين في حل مشاكلهم.

✓تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة.

✓تكلفة اعداد واستخدام مراكز التقييم.

✓تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط وتنمية المسار المهني، مثل النقل والترقية والتدريب والمهام الخاصة وبرامج القراءة.

✓ويعتبر عائد هذه المهنة من ضمن العوائد غير المباشرة، ويتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وشعور كل عامل برضاه والراحة وقدرته على العطاء والأداء المناسب في مهنته. (ماهر، 2004، صفحة 393)

VIII.معوقات تخطيط المسار المهني:

وضع وصفي عقيلي مجموعة من المشكلات التي تعيق خطيط المسار المهني أهمها:

✓تؤدي إعادة الهيكلة التنظيمية إلى تغييرات في عدد ونوعية الوظائف، مما يسبب اضطرابا في تخطيط المسارات المهنية ويتطلب تعديلها وفق المتطلبات الجديدة.

✓ تخطيط المسارات المهنية تتعامل مع متغير من متغيرات مستقبلية، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك أن الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر. (عقيلي، 2004، صفحة 564)

وقد تفشل عملية المسار حسب فايزة بوراس لأسباب منها:

✓عدم اهتمام الرؤساء بعملية تخطيط المسار المهني للأفراد العاملين لديهم.

✓فشل المنشأة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات للأفراد العاملين بها.

✓عدم وجود لوائح أساسية تنفذ تخطيط المسار المهني. (بوراس ، 2014/2015، صفحة 176)

●سبل تجنبها: هناك عدة طرق لتجنب تلك المعوقات:

✓وجود استراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة للمسارات المهنية.

✓التدريب وتطوير المستمر لمواجهة حالات تغير الوظيفة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة.

✓التوجيه: تزويد المؤسسة العاملين بالمعلومات عن بيئة العمل من خلال اللقاءات الدورية والتدريب. (غريب ، 2014، صفحة 63)

كذلك وضعت وراس أمينة عدة سبل لتجنب تلك المعوقات: (وراس، 2021/2022، صفحة 52)

✓إعداد وصف وظيفي لجميع الوظائف بما يتماشى مع مواصفات الأفراد المراد توظيفهم.

✓متابعة مسار العاملين لمعرفة جوانب القصور في الأداء، عن طريق إجراء مقابلات دورية لمعرفة المشاكل المهنية والنفسية التي يمر بها العاملون.

✓الابتعاد عن المحاباة في اختيار المهنة المتوافقة مع مؤهلات وخصائص ومهارات شاغليها.

ثانيا: الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الجوانب الأساسية التي تعكس شعور العاملين بالارتياح داخل المؤسسة، والتي تساهم في تعزيز استقرارهم وزيادة درجة التزامهم بمتطلباتها، فكلما شعر العامل بالرضا عن وضعه المهني زاد ارتباطه بالمؤسسة وحرصه على الاستمرار فيها، وتقوية شعورهم بالانتماء إليها، مما يجعل الرضا عنصرا مهما في بناء علاقة متوازنة بين الفرد ومحيطه المهني.

I.أهمية الرضا الوظيفي:

أعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي كان من المهم أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية هذا الموضوع. (عبد اللطيف ، 2015، صفحة 11)

ويعد الرضا الوظيفي قضية ذات أهمية على المستويين الفردي والمجتمعي على حد سواء، لأن نجاح الفرد في عمله من أهم المعايير التي يقوم الفرد على أساسها في مجتمعه، لذلك فالرضا الوظيفي مطلبا أساسيا وهدفا رئيسيا ينشده الجميع، لأن عدم توافر الحد الأدنى من الرضا لدى الفرد لا سيما في مجال التعليم قد يكون له انعكاسات خطيرة على مستوى العملية التعليمية بشكل عام. (عبد الرؤوف و المصري، 2014، صفحة 33)

وتتمثل أهمية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الآتي: (ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، 1993، صفحة 132)

- ✓استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمنظمة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها
- ✓كسب رضا وولاء وانتماء العامل للمنظمة

الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى:

- ✓قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على حقيق أهداف المنظمة
- ✓عدم الرضا الوظيفي سبب من أسباب ترك العمل وبالتالي زيادة معدل دوران العمالة
- ✓الرضا الوظيفي يتحدد على أساسه خطة التوظيف المستقبلية

II.خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

✓تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الدين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

✓النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم. (عاشور م، 2022، صفحة 260)

✓ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

✓ الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخيرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (البارودي، 2015، صفحة 38)

✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات. (عبد اللطيف ، 2015، صفحة 14)

III.عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة ومختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها:

- الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع حاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ويعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين. (الصيرفي محمد، 2006، صفحة 135)
- مستوى العمل: إن الطبيعة والتكوين التي يؤديها الفرد في عمله يلعب دورا هاما في التأثير في درجة الرضا وفي ما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقاته بالرضا.
- درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا في العمل والعكس صحيح.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت درجة الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدى بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.
- درجة استخدام الفرد لقدراته: كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته، زادت درجة رضاه عن العمل. (عبد المجيد و عبده فليه، 2005، صفحة 262)
- فرص الترقية: أي كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.
- نمط الإشراف: إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عكس المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

●جماعة العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الغرد من عمله مما يؤثى سلبا في درجة رضاه عن العمل. (عاشور أ.، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، 1997، صفحة 69)

●ساعات العمل: ومعناه أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. (عاشور أ.، السلوك الإنساني في المنظمات، 2005، صفحة 149)

●ظروف العمل المادية: بصفة عامة يؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمل إلى أعلى درجة رضاه عن العمل فبمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح. (عباس و علي، 2008، صفحة 179)

IV.الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

يعد مؤشرا مهما على صحة وكفاءة المؤسسة، حيث أن الموظف الراضي يكون أكثر التزاما وحماسا في أداء مهامه، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة فهم هذا الرضا يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

✓إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين والاستقرار في العمل.

✓إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة، كما يشعر الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة.

✓إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

✓إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

V.العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بكثير من العوامل يتعلق جزء منها بالعمل ومتطلباته ومسؤولياته، ويتعلق الجزء الآخر بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه وانفعالاته ورغباته في حين أن الجزء الآخر من هذه العوامل يتعلق بالجوانب الاجتماعية للوظيفة أو المهنة، فالرضا المهني أو الوظيفي لم يعد في الوقت الاضر مرتبطا بالجانب المادي المحسوس فقط، وإنما تعداه إلى الجانب المعنوي، فلم يعد المال هو القوة الدافعة الوحيدة للفرد في عمله في العصر الحديث، وهناك عوامل أخرى مرتبطة بوظيفة بعينها ولا ترتبط بتصميم هذه الوظيفة مثل الأجر النقدي والحوافز المادية وعوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها في محوري الوظيفة الرأسي والأفقي مثل اكتساب معرفة، والسيطرة الوظيفية والنظرة الاجتماعية والشعور بالإنجاز واستغلال قدرات الفرد والمشاركة في اتخاذ القرارات والمستوى الإداري للوظيفة، وهناك عوامل تنظيمية لا تترتب على قيام الفرد بوظيفة بعينها وغير مرتبطة بطبيعة الوظيفة، وإن ارتبطت بسياسة المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي مثل ظروف العمل وإجراءات العمل والاتصالات مثل هذه العوامل قد تكون تحت السيطرة الكاملة لإدارة المنظمة بشكل مباشر ولكن هناك عوامل لا تخضع لسيطرتها تتمثل بالعوامل المتعلقة بالفرد، كذلك هناك عوامل بيئية وتتعلق بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد والتي ينتمي إليها وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. (عبد الرؤوف و المصري، 2014، صفحة 74)

ومن هنا تم تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة أقسام وهي:

- **العوامل المرتبطة بالوظيفة:** من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها

إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخيراته وإبداعات، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي. (عبد اللطيف ، 2015، صفحة 17)

- العوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفته مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين). (الشرايدة، 2006، صفحة 99)
- العوامل التنظيمية: (عبد اللطيف ، 2015، صفحة 19)

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا، وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط الذي يمارسه الفرد.

- العوامل الشخصية: تتعلق بالفرد من ناحية انتمائه واستقراره في حياته وعمله وعلاقاته الاجتماعية خارج العمل ودرجة تعليمه وعمره وجنسه وتجاربه ودخله الشهري.
- العوامل البيئية: وهذه العوامل تتعلق بمنشأ الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه سواء الريف أو المدينة وثقافته. (عبد اللطيف ، 2015، صفحة 19)

وهناك عوامل أخرى هامة للرضا الوظيفي نذكر منها: (محمد، 2018، صفحة 15)

- ✓ الرضا عن الوظيفة بشكل عام.
- ✓ الرضا عن الأجر وملحقاته.
- ✓ الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
- ✓ الرضا عن أساليب الإشراف والقيادة.

- ✓ الرضا عن بيئة العمل المادية.
- ✓ الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القادة والموظفين.
- ✓ الرضا عن مجموعة العمل
- ✓ الرضا عن النواحي الاجتماعية.

ويرى ابراهام ماسلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها في مدرج هرمي وهي: (العميان، 2005، صفحة 284)

●الحاجة الفسيولوجية: وهي الحاجات الضرورية والتي لا يمكن للإنسان العيش بدونها والتي تعمل على الحفاظ على الفرد ومن أمثلتها: الحاجة للنوم وللطعام والسكن...إلخ

●الحاجة إلى الأمان: يسعر الفرد لتحقيق بيئة آمنة، وتكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة لحماية الفرد من المخاطر التي قد تحيط به.

●حاجات الشعور بالانتماء : كما هو معروف أن الإنسان كائن اجتماعي، لذا فعندما يكون هناك توفر للحاجات الفسيولوجية، والحاجات للأمان تبرز حاجات الإنسان إلى الارتباط بالأصدقاء والجماعات التي هي امتداد له، وتكوين علاقات حسنة، والعمل على استقرارها.

●الحاجة إلى التقدير: يسعى الفرد للاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، كما تصبح له مكانة اجتماعية مرموقة.

●الحاجة لتحقيق الذات : في هذه الفترة يسعى الإنسان لأن يتميز عن غيره بأعمال معينة ويحاول أن يكون وضعه ذا خصوصية وهذا باستغلال الظروف المتوفرة، وهذه الحاجة تختلف من شخص لآخر

أما ألدرفير الذي وضع ثلاثة مستويات هي: البقاء والانتماء والتطور (العطية، 2003، صفحة 119)

●حاجات البقاء: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفسيولوجية، والحاجة للأمن.

●حاجات الانتماء: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه.

●حاجات التطور: وهي جميع ما يتصل بتطور الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

VI.مقاييس الرضا الوظيفي:

إن البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين، للحصول على استجاباتهم وتفسيرها، لكن الخبرة دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاما معقدا، لأن أي خطأ في هذه الإجراءات يفسد البحث ويقضي على فائدته، بهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة وصياغتها ومراعاة مدى ملائمتها للعاملين، وكذلك اختيار العينة بدقة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يلزم إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم (عبد الخالق، 1982، صفحة 26) ، فمعرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل، على ما يذكره الفرد، وعادة لا يصفح أو لا يستطيع الفرد الافصاح بصورة صادقة عما بداخله ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الاضر في نوعين:

●المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة، مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف. (عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، 2003، صفحة 235)

نذكر منها:

✓مؤشرات الغياب: يعتبر غياب الفرد عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في العمل، على اعتبار أن الفرد الراضي وظيفيا يكون أكثر ارتباطا بالعمل وبالتالي أكثر رصا على الحضور

إليه، والعكس بالنسبة للعامل غير الراضي في عمله، وعند الحديث عن الغياب يجب أن نستثني حالات الغياب التي تكون الظروف الطارئة سببا فيه كالمرض والحوادث الي لا يمكن للفرد التحكم فيها، ولقياس معدلات الغياب نستخدم الطريقة التالية: (عاشور أ.، إدارة القوى العاملة، 1983، صفحة 405)

$$\text{معدل الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

✓ مؤشرات ترك الخدمة: خروج الموظف من المؤسسة بمحض إرادته عن طريق الاستقالة فتمسك الفرد بوظيفته واستمراره فيها هو مؤشر عن ولائه وانتمائه وبالتالي رضاه الوظيفي، فكلما زادت قناعة العامل ببيئة العمل، شعر بالتقدير والاستقرار وزادت رغبته في البقاء داخل المؤسسة وعدم البحث عن فرص أخرى، ويحسب معدل ترك العمل كالآتي: (عاشور أ.، إدارة القوى العاملة، 1983، صفحة 406)

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخمة الاختياري خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد الأفراد العاملين أثناء منتصف الفترة}} \times 100$$

●المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون جهودا كبيرة لتطوير بعض المقاييس بحيث تكون أكثر صدقا وثباتا، وسنعرض أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها: (حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، 2004، صفحة 170)

✓ المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو ما تسمى الاستقصاء: تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوبة المعلومات. (عبد الخالق، 1982، صفحة 27)

✓ طريقة الأحداث الحرجة: هو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.

✓ طريقة المقابلات الشخصية: يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناءا على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين.

إن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها وعلى الباحث أن يوازن بين هذه الطرق:

- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يتواخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أو نوعية.
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة. (عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، 2003، صفحة 235)

✓ طريقة تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

✓ طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة): إن هذه الطريقة تعتمد على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، ووجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة. (عبد الخالق، 1982، صفحة 27)

ثالثا: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة (تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي)

لا شك أن نشأة نظريات التنظيم لم تكن وليدة الصدفة، بل هو ثمرة جهود مكثفة واجتهادات متواصلة لعدد من العلماء والمفكرين والمتخصصين في علم الاجتماع التنظيم والعمل، لقد استند هؤلاء العلماء والدارسين في بلورة أفكارهم إلى معطيات واقعيّة مستمدة من بيئات العمل المختلفة ومن الواقع المعاش، وكذا فإن تلك النظريات ليست مجرد تصورات مجردة، بل هي انعكاس لحاجات واقعية واستجابة للتحديات التي تواجه المنظمة في سعيها نحو التطور والاستمرارية، ومن بين المواضيع التي تناولتها هذه النظريات موضوع تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي والذي تم معالجته من زوايا ومفاهيم مختلفة.

تتقاطع النظريات الكلاسيكية لكل من فريديك تايلور وماكس فيبر وجانتر في عدة جوانب خاصة تقسيم العمل أي وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب بالإضافة إلى أن تخطيط المسار المهني يعتمد على

الاختيار العلمي للعمال، بحيث يتم انتقاء الأفراد بناء على قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات كل وظيفة، كما أن تدريب العمال على أفضل الطرق لإنجاز المهام يرفع من كفاءتهم، ويتيح لهم التطور المستمر في مسارهم المهني، مما يزيد من إنتاجيتهم وفرص ترقيتهم، وعلى هذا الأساس فإن تقسيم العمل بين العمال والإدارة وفقا لمسؤوليات كل طرف يخلق بيئة عمل أكثر تنظيما، بحيث يتم تكليف كل فرد بمهام تتناسب مع مؤهلاته مما يضمن استمرارية العامل في مسار مهني يتسم بالتطور والاستقرار، وهذا ما خلص إليه تايلور في رصده لمبادئه من خلال تجاربه، ومن أهمها "الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة وتدريب العمال على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية، وتقسيم العمل بين العمال والإدارة في حدود مسؤوليات كل طرف حيث تأخذ كل جماعة عمل المهنة التي تتناسب مع مؤهلاتها وفق مسارها المحدد" (بوحفص، 2017، صفحة 49).

وينطلق ماكس فيبر في معالجته لهذه القضية (تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي) من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي ويرى "إن أهم ما يحقق التوازن في تلك التنظيمات هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم" (بوحفص، 2017، صفحة 62)، فتوفر هذه النظرية إطار رسمي للتدرج الوظيفي أي تسلسل هرمي ومسارات مهنية محددة والترقية كذلك بناءا على القواعد والاجراءات التنظيمية بالتالي تحدد الشفافية وتسهم في رسم مسار مهني واضح للعاملين داخل المؤسسة.

كما يشير هنري جانت في طرحه لأهمية التخطيط في العمليات الإنتاجية وهذا من خلال "استخدام الخرائط الزمنية وأشهرها مخطط جانت يبرز هذا المخطط الفجوة بين ما تم التخطيط له، وما تم تحقيقه فعليا مما يسمح بتحديد الانحرافات التي تؤدي إلى هدر الموارد والكفاءات البشرية" (الشماع و حمود، 2000، صفحة 47)، فالتخطيط المهني الدقيق يساعد في تحقيق تطور مستدام من خلال تحديد المراحل الزمنية للنمو والتقدم المهني والمهارات المطلوبة لكل مرحلة من خلال الحركيات المختلفة خلال أطوار ومراحل الحياة المهنية للفرد العامل.

تعرضت النظرية التقليدية الكلاسيكية لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية من بينها النظريات السلوكية كما تسمى بالمدرسة الإنسانية والتي جاءت على إثرها نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو والعديد من النظريات الأخرى، أكدت هذه النظرية على أهمية التدريب باعتباره أحد العوامل الأساسية في تحسين الإنتاجية، خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، فالعامل الذي يتلقى تدريبا مناسبا حول كيفية أداء مهامه بسرعة ودقة يصبح أكثر كفاءة في وقت قصير، مما يحقق فائدة مزدوجة له وللمؤسسة، ولا يقتصر دور التدريب على العاملين الجدد فقط، بل يشمل العاملين ذوي الخبرة الذين يواجهون تحديات ومسؤوليات متزايدة، حيث يساعدهم التدريب على تطوير مهاراتهم وكذا التكيف مع متطلبات العمل والاستقرار فيه، وفي هذا الصدد يذكر إلتون مايو "يعتبر التدريب من بين الأفكار التي أثبتت قيمتها في تحسين الإنتاجية، وخاصة مع العاملين الجدد كذلك القدامى، مما يعود على هذا العامل وعلى المنشأة بالنفع" (المرسى، 1982، صفحة 77).

ظهرت لاحقا في ستينيات القرن العشرين نظرية رأس المال البشري الذي قام ببلورتها تيودور شولتز إذ يرى أن" تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير المهارات، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي ترتكز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية" (الساعدي، 2011، صفحة 289)، فمن خلال تطوير المهارات العاملين وتوفير برامج تدريبية متخصصة تتمكن المنظمات من خلال ذلك في خلق سوق داخلي يسهم في استقرار العاملين ويمنحهم فرصا للتدرج المهني، كما أن الاستمرار في التعليم والتدريب يعزز الشعور بالأمان المهني لدى الأفراد، حيث يدركون أن مؤسساتهم تهتم بتطويرهم وتمكنهم من تحقيق طموحاتهم.

كما يعد اختيار المهنة من القرارات المصيرية التي تؤثر على حياة الفرد واستقراره النفسي والمهني حيث يتأثر هذا الاختيار بعدة عوامل شخصية واجتماعية، فقد يسعى الأفراد إلى اختيار مهن تتماشى مع ميولهم وقدراتهم، في هذا السياق قدم العديد من العلماء نظريات تفسر كيفية اختيار الأفراد لمهنهم تبعا لمسار حياتهم

المهنية، من بين تلك النظريات تبرز نظرية الانتقاء المهني التي تقوم على افتراض أن اختيار المهنة هو انعكاس لشخصية الفرد، وأن هناك انسجاما بين نمط الشخصية والبيئة المهنية التي يعمل فيها، فيؤكد هولاند على أن الشخص يختار مهنته وفق لمجموعة من المبادئ من أهمها " ينجذب الناس نحو المهن التي يشعرون أنها ستزودهم بخبرات تناسب شخصياتهم ويشعرون فيها بالرضا، كما أن معرفة الشخص لذاته والفرص المتوفرة في المجتمع أيضا تؤثر في الاختيار والنمط المهني" (يحي، 2020، صفحة 60).

وتعد نظرية العاملين لهيزبرج من النظريات الرائدة في تفسير الدافعية تقوم هذه النظرية على أن "الإنجاز، المسؤولية، النمو، الترقي، والعمل ذاته أمر ضروري لحدوث الرضا لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا لأن هذه العوامل إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا للأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي" (شاويش، 1990، صفحة 54)، فيؤكد على أن تخطيط المسار المهني له دور محوري حيث يسهم في خلق بيئة عمل متوازنة تلبي كلا من العوامل المحفزة والعوامل الوقائية، فمن ناحية يعزز هذا التخطيط العوامل المحفزة من خلال توفير فرص للتطور المهني، وزيادة مستوى المسؤولية وفتح آفاق واضحة للترقية والنمو، مما يعزز الشعور بالإنجاز والانتماء التنظيمي ومن ناحية أخرى يساعد في تقليل عدم الرضا عبر ضمان استقرار السياسات التنظيمية وتوضيح المسارات المهنية للتقدم المهني من خلال الترقية أو نقل أو غيرها.

رابعا: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها وما التسميات التي أخذتها إلا تعبيرا واضحا من الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتها.

- مرحلة المؤسسات المسيرة ذاتيا: سنة 1962 تميزت بضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم، واستمر هذا النظام إلى بداية سنة 1970 في العديد من المؤسسات التي تركت من بعض الخواص وأخرى ضمت فيما بعد وهو النظام التي تقاطع مع الذي جاء بعده. (عدون و الواحد، 1998، صفحة 100)

كما أن قرارات التسيير الذاتي جاءت نتيجة صدور قرارات ومراسيم أكتوبر ونوفمبر 1962 ثم مارس 1963عند صدور قانون التسيير الذاتي الذي يحدد الطبيعة التنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا، حيث شكلت لجان للتسيير الذاتي في كثير من المؤسسات المعطلة.

وللتسيير الذاتي عدة مبادئ يرتكز عليها وهي نابعة من تطلعات العمال ومعبرة عن طموحاتهم الحقيقية وتتمثل في: (عنصر_نائب1صفحة 284)

- ✓ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج كل ما تركه المعمرون هو ملك للعمال.
- ✓ وضع الثقة في العمال وهم أصحاب القرار والمنفذون.
- ✓ حرية اختيار الممثلين.
- ✓ استقلالية المؤسسات يتضمن مبدأ اللامركزية والاستقلال الداخلي للعمال في المؤسسة.

ويعتمد التسيير الذاتي في عمله على:

- ✓ المجلس العام للعمال: يتضمن كل العمال الدائمون وهو المجلس الأعلى.
- ✓ مجلس العمال، ولا يمكن أن يكون مجلس العمال إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عامل ويتم انتخاب هذا المجلس من طرف المجلس العام للعمال، يتراوح عدد أعضائه ما بين 18 إلى 45 عضو وله عدة مهام. (أونيس أ.، 2011، صفحة 287)
- ✓ لجنة التسيير: تتكون من 6 إلى 12 عضو يتم انتخابهم من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات ومن أهم مهامها: (محيو، 1979، صفحة 475)

إعداد خطة تطوير الاستثمار.

توزيع المهام والمسؤوليات. (عبد القادر، 2007)

تعيين ممثلي الوحدة داخل التعاونيات التي هي عضو فيها، وتشغيل العمال الموسمين.

- ✓ رئيس لجنة التسيير: ينتخب من طرف المجلس العام للعمال، لمدة ثلاث سنوات.

- ✓ مدير المؤسسة: يتم تعيينه من طرف السلطة لتمثيل الدولة داخل المؤسسة من مهامه ممارسة الرقابة الإدارية.

- ➢ مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات **1971/1980**

عرفت المؤسسة العمومية تحولات هيكلية باعتبار أن صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة قد مهد لبروز مفهوم جديد تسمية لهذه المؤسسة حيث أصبحت تسمى بالمؤسسة الاشتراكية

إن التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر لم يكن إلا بتاريخ 16 نوفمبر 1971، وذلك بصدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي وهي ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة، خاصة مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير. (عبد القادر، 2007، صفحة 33)

العراقيل التي واجهها التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

- ✓ ضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال.
- ✓ اقتصاد دور المشاركة على المشاورة وإبداء الرأي.
- ✓ ضعف الاتصال بين مجالس العمال ومجالس الإدارة. (عشوي، 1992، صفحة 234)

- ➢ إعادة هيكلة المؤسسات: اتبعت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية ومن أسبابها: (أونيس أ.، 2011، صفحة 309)

- ✓ زيادة عبء المديونية حيث استدانت من الخارج لتمويل استثماراتها الكثيرة
- ✓ ضعف الاستثمار الوطني: تحويل المشاريع الاستثمارية بنسبة أكثر من 70 بالمئة على الواردات.

تضمنت سياسة إعادة الهيكلة المؤسسات عدة نقاط أساسية منها: (بن عبد الرحمان، 2002، صفحة 8)

✓ إعادة الهيكلة العضوية: كان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية أنذاك 85 مؤسسة وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان الهدف هو تفتيت الأولى إلى 145مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة.

✓ إعادة الهيكلة المالية: بتوزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار والغرض إعادة هيكلة ديون المؤسسة.

➢ استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: لم تسمح عملية إعادة الهيكلة السابقة للمؤسسات بالقضاء على الصعوبات، وبالتالي تم إصدار مجموعة من القوانين سميت المؤسسة من خلالها بالمؤسسة الاقتصادية العمومية.

من أهم المبادئ التي جاء بها قانون استقلالية المؤسسات في النقاط التالية:

✓ إنشاء المؤسسة العمومية يتخذ شكلين هما: شركات المساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك فيها الدولة أو الجماعات المحلية جميع الحصص.

✓ الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة وتعتبر وسيطا بين الدولة والمؤسسة. (بن عبد الرحمان، 2002، صفحة 102)

➢ الخوصصة: هي كل صفقة تتجسد في طريقتين إما بنقل ملكية أو تسيير المؤسسة العامة من القطاع العام إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وعملية الخوصصة تمس المؤسسات التي لا يمكنها الاستمرار كمؤسسة عمومية بسبب ظروفها السيئة. (بوخدوني، 2002، صفحة 40)

أما عن أهداف الخوصصة فهي ذات طابع مالي واقتصادي وسياسي واجتماعي (بوخدوني، 2002)

✓ على الصعيد المالي: تخفيض النفقات العمومية ومنه تخفيض أعباء الدولة اتجاه القطاع العام.

✓ على الصعيد الاقتصادي: تحسين فعالية المؤسسات العمومية والإسراع في فتح السوق العالمية لرؤوس الأموال.

- ✓ على الصعيد السياسي: ترقية مساهمة العمال في رأسمال المؤسسة.
- ✓ على الصعيد الاجتماعي: إعادة تشكيل المجتمع بأكمله.

ومن هنا يعتبر التخطيط في المؤسسة الاقتصادية هو عملية استراتيجية تهدف لتحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، أما المسار المهني فهو جزء أساسي من تخطيط الموارد البشرية حيث تعمل المؤسسة على تطوير القدرات لعامليها من خلال التدريب والترقية وغير ذلك.

خلاصة الفصل

انطلاقا من التناول السابق لمفهوم تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي داخل لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يمكن القول إن دراسة هذه المفاهيم تكتسي أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر تخطيط المسار المهني عملية منظمة تهدف إلى توجيه المسارات الوظيفية للعاملين من خلال تبني برامج التطوير المهني كالتدريب المستمر لضمان التقدم المهني بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة، كما يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما واسعا كونه يعكس مدى شعور العاملين بالاستقرار في مناصبهم ، والالتزام بأداء مهامهم، والانتماء للمؤسسة ككيان يحقق تطلعاتهم .

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: صدق وثبات الدراسة

خامسا: أساليب التحليل

سادسا: خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التماهي بين موضوع البحث والاجراءات المنهجية المختارة حجر الزاوية في تحقيق أي دراسة علمية متكاملة، فتنبع أهمية هذه الأخيرة من قدرتها على استيعاب الموضوع بكل أبعاده وتفاصيله بعيدا عن التناول السطحي الذي لا يعي بالغرض، فالسعي نحو الفهم العميق يتطلب إلماما دقيقا بالمعطيات وتحليلا يستند على رؤية شاملة تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وفي هذا السياق يركز هذا الفصل على تقديم عرض شامل للإجراءات المنهجية المعتمدة بدءا بالنموذج الذي يستند إليه البحث مع ابراز المنهج المعتمد الذي ينسجم مع طبيعة الموضوع، مع مراعاة الخصوصية (الجغرافية، الزمانية، البشرية) والاستناد لمجموعة من الأساليب التي تتيح التعامل مع المعطيات بشكل موضوعي منها أدوات جمع البيانات المعتمدة الملاحظة والمقابلة والاستمارة إلى جانب استعراض الأساليب الاحصائية المطبقة وتوضيح خصائص العينة المدروسة.

تنطلق الدراسة الحالية من إشكالية مركزية تمحورت حول دور تخطيط المسار المهني في الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية وفي إطار هذه المسألة البحثية تم التطرق إلى ثلاث تساؤلات فرعية أسفرت عن صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، حيث خضعت هذه الفرضيات لتقييم ميداني دقيق بهدف الكشف عن دور تخطيط المسار المهني في الرضا اعتماد اجراءات منهجية محددة تضمن اختبار الفرضيات بشكل موضوعي وللتوصل لاستنتاجات محددة .

أولا: مجالات الدراسة

تتضمن الدراسة الراهنة ثلاث مجالات رئيسية جاءت على النحو التالي:

1.المجال الجغرافي

مؤسسة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات وقانونها الجديد الأساسي الصادر في 2020 يسمح لها التدخل في قطاعات الأخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، ومنذ صدور القانون قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد، إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 33 مؤسسة فرعية، و تشغل40000 عامل.

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل بتغير المحيط الذي كانت تعمل فيه، وبرزت ثلاثة مراحل أساسية ميزت مسار المؤسسة وأثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، هذه المراحل هي مرحلة ما بعد الاستقلال ومرحلة التسيير الاشتراكي التي شهدت تحولات كبرى على مستوى الاقتصاد الوطني، لتصل إلى مرحلة التسعينات التي عرفت أهم التغيرات على مستوى المؤسسة.

نشأة و تطور مديرية التوزيع تبسة :قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسة و الذي تتبع له إداريا أربع وكالات و هي: تبسة، العوينات، بئر العاتر و الشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة و استغلال شبكاتها عبر الولاية.

و طبقا للقانون 02-01 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة و في سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة، وهذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية و التي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 ساكن

موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها : 7017 كم2021و89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولوها 1840 كم.2021

❖تاريخ المؤسسة، نشأتها و تطورها :

المرحلة الأولى: (1947-1969)إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

المرحلة الثانية:(1969-1983)إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن(بيوت ومصانع، ومؤسسات،...).

المرحلة الثالثة:(1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية
- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز .

➢INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية

➢ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي .

➢AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية .

المرحلة الرابعة :(1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي. والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

المرحلة الخامسة: (سنة 2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني،أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

2.**المجال الزماني**: انطلقت الدراسة الحالية فعليا في شهر أكتوبر من سنة 2024، حيث تم التواصل أولا مع الأستاذ المشرف من أجل مناقشة إشكالية البحث المتعلقة بـ دور تخطيط المسار المهني في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وتم الاتفاق على اختيار المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مديرية التوزيع بتبسة كمجال ميداني لتطبيق الدراسة إثر ذلك، تم إعداد الصيغة الأولية لموضوع البحث وعرضها على الهيئات العلمية والبيداغوجية بقسم علم الاجتماع، حيث تم الحصول على الموافقة الرسمية خلال بداية شهر نوفمبر، مما مثل الانطلاقة الفعلية للمرحلة التحضيرية للبحث.

وفي إطار الإعداد الميداني، تم القيام بزيارة استطلاعية أولى إلى المؤسسة المختارة بتاريخ 20 ديسمبر 2024 ، قصد الإلمام بالسياق التنظيمي والوظيفي العام للميدان. كما تم في منتصف شهر فيفري القيام بزيارات استطلاعية إضافية إلى مؤسسة وطنية أخرى وهي شركة مناجم حديد الشرق بالونزة ، بهدف التعرف على هيكلها التنظيمي، ومصالحها الإدارية ووحداتها الإنتاجية، مع إجراء مقابلات نوعية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

وبعض الإطارات التنفيذية، وذلك بغرض جمع المعطيات الأولية التي من شأنها إثراء الجانب الميداني للدراسة. وقد تم خلال هذه المرحلة الحصول على وثائق تنظيمية وإحصائية، منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعداد البشري، بالإضافة إلى وثائق داخلية تعكس نمط تسيير الموارد البشرية.

وفي السياق ذاته، تم خلال هذه الفترة العمل على تجميع الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما شكل المرحلة الثانية من مسار البحث والتي تكللت بالانتهاء من بناء الإطارين المنهجي والمفاهيمي، إلى جانب الإطار النظري الذي يؤسس للمعالجة العلمية للموضوع، ، وفي مرحلة لاحقة تم توزيع الاستمارة التجريبية على 10 مفردات من مجتمع الدراسة، وكان ذلك يومي 24 و25 أفريل، أما بالنسبة لتنفيذ الاستمارة في صيغتها النهائية فقد تمت في الفترة من28 إلى 29 أفريل 2025.

وفي الفترة الممتدة من2إلى 19ماي تم تفريغ وعرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة، وكذا إعداد المذكرة في صورتها النهائية.

3.**المجال البشري**: يقصد به الحدود البشرية والتي تتمثل في مجتمع او مجتمعات البحث وعينة أو عينات البحث، ويختلف مجتمع البحث عن المجتمع بمفهومه العام بحيث يمثل مجتمع البحث جزءا من المجتمع العام إذ أنه يمثل جميع جميع الأفراد الذي تجرى عليهم الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة ومعبرة عن الواقع، في هذه الدراسة يشمل مجتمع البحث جميع العمال الدائمين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتبسة، حيث تسعى الدراسة إلى الكشف عن دور تخطيط المسار المهني في الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

ولضمان دقة النتائج وتمثيل جميع الفئات، كان من الضروري جمع البيانات من مختلف العمال ومستوياتهم التنظيمية ووظائفهم المتعددة، وذلك بغرض الإحاطة بكافة الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة، ويبلغ عدد العمال الدائمين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) تبسة 244 عاملا موزعا عبر مصالح وإدارات ووحدات مختلفة، ويشملون فئات مثل الاطارات السامية، الاطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ يتيح هذا التنوع فهما شاملا لآراء وتصورات جميع الفئات حول موضوع الدراسة.

حساب عينة الدراسة:

وفقا للقانون التالي تم حساب عينة الدراسة: $n = \frac{N\times 15}{100}$

$$\%100 \leftarrow 100$$

$$\%25 \leftarrow X$$

•حجم العينة: $n = \frac{244\times 25}{100}$

$$n = 61$$

وبالتالي قدر حجم عينة الدراسة ب61 مفردة.

تم انتقاء وحدات الدراسة عبر منهجية بحثية محكمة تبرز الخصائص المميزة لمجتمع البحث، وتضمن تمثيله الفعال بما يتماشى مع الهيكل الإداري المعتمد بالمؤسسة، إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية بنسبة25٪ من المجتمع الكلي، ما اسفر عن اختيار 61 مفردة، كما أجريت عملية السحب العشوائي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع الأصلي الدراسة، حيث تم حساب حجم كل طبقة من الطبقات المكونة لهذا المجتمع، كما هو مبين في الجدول رقم (01).

الجدول (01): يوضح حجم عينة الدراسة

العينة / الفئة السوسيو مهنية	مجتمع الدراسة	حجم العينة 25%
إطار سامي	26	07
إطار	40	10
أعوان التحكم	97	24
أعوان التنفيذ	81	20
المجموع	244	61

المصدر: من إعداد الطالبة

•كيفية اختيار العينة المبحوثة:

في إطار الدراسة الراهنة تم تطبيق منهجية علمية تعتمد على العينة الاحتمالية الطبقية وحسب هذه الطريقة يقوم الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متعددة حسب خصائصه وبعد ذلك يختار عدد محدد من كل طبقة بصورة عشوائية وفق الخطوات التالية:

▪حساب فترة السحب:

تم الحصول على قيمة فترة السحب من خلال قسمة إجمالي عدد أفراد المجتمع 244 على حجم العينة المطلوب ب61 مما أدى إلى تحديد قيمة تقريبية تبلغ (04).

▪انتقاء الوحدة الأساسية لكل طبقة:

ولضمان التوزيع العشوائي يجرى اختيار أول وحدة ضمن كل طبقة من بين الأرقام المحصورة من 01 إلى 04، وقد أوضحت هذه العملية على اختيار رقم(02) لفئة الإطارات السامية، والرقم (01) لفئة الإطارات، كذلك الرقم (03) لفئة أعوان التحكم والرقم(02) لفئة أعوان التنفيذ.

▪توزيع الوحدات داخل العينة:

يعتمد أسلوب التتابع المنتظم من خلال إضافة المسافة المحسوبة (04) بعد كل وحدة ضمن كل طبقة إلى غاية تحقيق العدد الإجمالي المطلوب، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02)

الجدول(02): يوضح مفردات العينة التي تم اختيارها

العينة / الفئة	مجتمع الدراسة	حجم العينة 25%	مفردات العينة المختارة
إطار سامي	26	07	26،22،18،14،10،6،2
إطار	40	10	37،33،29،25،21،17،13،9،5،1
أعوان التحكم	97	24	27،23،19،15،11،7،3،39،35،31 ،71،67،63،59،55،51،47،43،75 95،91،87،83،79
أعوان التنفيذ	81	20	38،34،30،26،22،18،14،10،6،2 78 ،42،74،70،66،62،58،54،50،46
المجموع	244	61	61

المصدر: مخرجات Spss من إعداد الطالبة

ثانيا: منهج الدراسة

لكل بحث منهج يسير عليه لدراسة المشكلة، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها تحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، فالمنهج هو تنظيم للأفكار يهدف للكشف عن حقيقة مجهولة أو إثبات حقيقة معروفة، ويمثل المنهج عماد البحث العلمي، والطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم، وذلك عن طريق اعتماد مجموعة من القواعد العامة وكذا تحديد عمليات للوصول إلى نتيجة معلومة.

وفي هذا السياق اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة موضوع دور تخطيط المسار المهني في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية بمديرية التوزيع سونلغاز مدينة تبسة، ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا ومنظما من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي ثم تحليلها بهدف تحديد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات ويساعد هذا

المنهج على فهم الواقع الفعلي داخل المؤسسة من خلال استقصاء آراء العاملين ما يساهم في تقديم صورة واضحة من الوضع الراهن وتقديم توصيات ملائمة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

لاشك أن فاعلية البحث العلمي ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى دقة وكفاءة الأدوات المنهجية المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمجال الدراسة وموضوعها، ونظرا لتعدد وتنوع مصادر جمع البيانات يجد الباحث نفسه في كثير من الأحيان مضطرا لتوظيف أكثر من أداة بحثية، بما يضمن له الوصول إلى معلومات دقيقة وشاملة تعكس مختلف أبعاد الظاهرة المدروسة وبناءا على طبيعة الموضوع والمنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، كما تم اعتماد مجموعة من الأدوات المنهجية المتكاملة، بما يسمح بتحليل الظاهرة محل الدراسة بشكل علمي موضوعي وشامل من مختلف الزوايا.

➢الملاحظة:

تعد أداة الملاحظة من أهم التقنيات المنهجية التي يعتمدها الباحث في الدراسة الميدانية، لما توفره من إمكانية رصد الظواهر في سياقها الطبيعي وقد مكنت هذه الأداة من رصد ممارسات وسياسات تنتهجها المؤسسة (سونلغاز) ومن أبرز ما تم تسجيله:

- تعتمد المؤسسة على أسلوب التوظيف المزدوج الذي يشمل الاستفادة من الموارد البشرية الداخلية وتوسيع دائرة الاختيارات من خلال التوظيف الخارجي.
- تهتم المؤسسة بتقييم جودة المحتوى التعليمي المقدم خلال الدورات التكوينية، حيث تسعى الإدارة إلى التأكد من مدى ملائمة هذه البرامج لاحتياجات العمل، وفاعليتها في تعزيز المعارف والمهارات لدى المتربصين إضافة إلى ذلك برزت معايير الترقية كمحددات منظمة وشفافة تستند إلى معايير موضوعية.

➢المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى الأدوات البحثية الأساسية لجمع المعلومات والبيانات من الأفراد المستهدفين في ميدان الدراسة، حيث توفر فرصة لطرح أسئلة تفصيلية واستقصاء إجابات دقيقة، وهو ما يساهم في استكشاف موضوع البحث بشكل أوسع، وفي إطار هذه الدراسة تم اعتماد المقابلة كوسيلة أساسية لجمع البيانات من المشاركين في ميدان الدراسة الذي يتمثل في الشركة الجزائرية تحديدا مديرية التوزيع –تبسة–، ونظرا لتعدد أشكال المقابلة فقد تم اللجوء إلى استخدام المقابلة الحرة الغير المقننة وذلك بهدف الحصول على بيانات تدعم أهداف الدراسة الحالية، وتغطية بعض النقاط التي لم يكن بالإمكان الوصول إليها باستخدام أدوات مثل الملاحظة أو الاستبيانات وتم تنفيذ المقابلة الحرة في السياقات التالية:

❖مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية والذي تكرّم بتوجيهي إلى المصلحة المعنية بموضوع دراستي، وهي مصلحة الموارد البشرية. خلال هذا اللقاء، قدّم لي كذلك مجموعة من المعطيات القيّمة التي تخص الشركة محل الدراسة، مما ساعدني على تعزيز فهمي للبنية التنظيمية.

❖مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية والتي أسفرت عن الحصول على مجموعة من المعلومات الدقيقة حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة فضلا عن الوثائق ذات الصلة مثل السيرة التاريخية للمؤسسة، كما تم الإطلاع على توزيع الأطر المختلفة من عمال وإطارات وتقنيين.

❖مقابلة مع مجموعة من العاملين بالمؤسسة لاستقصاء تجاربهم العملية فيما يخص الالتحاق بالمؤسسة ومدى استفادتهم من فرص الترقية وبرامج التطوير المهني المتاحة لهم.

➢الاستمارة:

تعد الاستمارة أداة من أدوات البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، حيث يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة على الأفراد المستهدفين بالدراسة بهدف الحصول على إجاباتهم حول موضوع البحث، والتي يعتقد أنها ستوفر له المعطيات الضرورية لفهم موضوعه، ومن خلال تحليل هذه الإجابات يتمكن الباحث من تعميم نتائجه على مجموعات اخرى لم تشارك مباشرة في

عملية الإجابة، من هنا يمكن أن نخلص أن الهدف من استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات هو الكشف ومعرفة دور تخطيط المسار المهني في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

اعتمدت في هذه الدراسة على استجابات أفراد العينة مستندا إلى أسلوب المسح بالعينة باعتباره الأنسب لطبيعة البحث. وقد قمت شخصيا بالإشراف المباشر على توزيع الاستبيانات على العاملين مع الحرص على تقديم التوضيحات الضرورية لبعض العبارات لضمان تحقيق أكبر قدر من الدقة والموضوعية في الإجابات. كما تم توظيف مقياس ليكرت الخماسي في بناء أداة الدراسة، والذي يتضمن مجموعة من العبارات المصحوبة ببدائل إجابة محددة وسيتم عرض تفاصيل ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03)، أن هناك مجالا واسعا للإجابات، حيث تمثل (موافق بشدة) الدرجة الأكبر 05، والإجابة (موافق) الدرجة 04، بينما تمثل الإجابة (محايد) الدرجة الوسطى 03، والإجابة (غير موافق الدرجة 02، في حين تمثل الإجابة غير موافق بشدة) الدرجة الأصغر 01.

ويعرض الجدول الموالي مستويات اتجاهات مفردات عينة الدراسة استنادًا إلى المتوسطات المرجحة، بما يتيح للباحث الاستدلال بهذه النتائج لاحقًا في تحليل معطيات الدراسة الراهنة.

جدول رقم (04): يمثل طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

مستوى القبول	الإتجاه	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من1.80إلى2.59
متوسط	محايد	من2.60إلى3.39
مرتفع	موافق	من3.40إلى 4.19
مرتفع جدا	موافق بشدة	من4.20إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج Spss

وقبل أن تصبح الاستمارة في صياغتها النهائية مرت بثلاث مراحل وهي:

- مرحلة إعداد الاستمارة بصيغتها الأولية

في هذه المرحلة، تم عرض النسخة الأولية من الاستمارة على الأستاذ المشرف بهدف مراجعتها وتصويب بعض الأخطاء الشكلية والمضمونية تلا ذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين بجامعة تبسة – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم العلمية، بغرض التحقق من سلامة مضمونها من الناحية المنهجية والعلمية وضمان صدقها الظاهري وكفاءتها في قياس أبعاد متغيرات البحث الحالي.

وبعد الاطلاع على آراء الأساتذة المحكمين وتوصياتهم المتعلقة بدرجة ملاءمة العبارات لعملية القياس ومدى قدرتها على تغطية مختلف محاور الاستمارة، تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض البنود، بما يجعلها أكثر وضوحًا ودقة. وفي ختام هذه العملية، تم التأكيد على تحقق الصدق الظاهري للأداة، وإقرار جاهزيتها للتوزيع على أفراد العينة محل الدراسة في المؤسسة الاقتصادية مديرية توزيع سونلغاز تبسة.

حسب معادلة لا وشي (Laushi)

$$CVR = \frac{n-1}{N}$$

حيث: CVR: تمثل نسبة صدق المحتوى.

n: تمثل عدد المحكمين الذين قالوا أن العبارة تقيس.

N: تمثل العدد الإجمالي لعدد المحكمين.

I: تمثل عدد المحكمين الذين يعتبرون أن العبارة لا تقيس

الجدول رقم (05): يبين حساب الصدق حسب المحكمين خاص بالعبارات

البند	N	I	N	CVR
07	05	0	05	01
08	05	0	05	01
09	03	02	05	0,2
10	03	02	05	0,2
11	03	02	05	0,2
12	05	0	05	01
13	04	01	05	0,6
14	05	0	05	01
15	04	01	05	0,6
16	05	0	05	01
17	04	01	05	0,6
18	05	0	05	01
19	04	01	05	0,6
20	04	01	05	0,6
21	05	00	05	01
22	05	00	05	01
23	05	00	05	01
24	04	01	05	0.6
25	03	02	05	0.2
26	04	01	05	0.6
27	04	01	05	0.6
28	05	00	05	01
29	04	01	05	0.6
30	05	00	05	01
31	05	00	05	01
32	04	01	05	0.6
33	04	01	05	0.6
34	05	00	05	01
35	05	00	05	01
36	04	01	02	0.6
37	05	00	05	01
38	05	00	05	01
39	05	00	05	01
40	05	00	05	01
41	04	01	05	0.6
42	04	01	05	0.6
43	05	00	05	01
44	05	00	05	01
45	05	00	05	01
46	04	01	05	0.6

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج Spss

صدق الأداة =(مجموع CVR/عدد العبارات)= 77%

وعليه فإن نسبة صدق الاستمارة (77%) وهي نسبة عالية وأكثر من 60 %، وبالتالي فإن تقدير الأساتذة المحكمين يشير إلى أن الأداة التي أعدت لجمع البيانات صادقة وتقيس ما أعدت لقياسه من محاور فرضيات الدراسة.

المرحلة التجريبية للاستمارة:

عقب إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها السادة المحكّمون، تم الانتقال إلى التطبيق الميداني للاستبانة التجريبية على عينة مختارة من مجتمع البحث. وقد تكونت العينة التجريبية من عشرة أفراد، موزعين كما يلي: **إطار سامي1، إطار2، عون التحكم3، عون التنفيذ4**، وهدفت هذه المرحلة إلى اختبار مدى استيعاب المبحوثين لمضامين العبارات المدرجة في الاستبانة، والكشف عن مواطن الغموض أو الالتباس المحتمل وقد مكّن هذا الإجراء الباحث من ضبط بعض البنود وصياغتها بشكل أدق، بما يضمن تحقيق الأداة لأعلى درجات الصدق والوضوح قبل الشروع في التطبيق النهائي على العينة الأصلية للدراسة.

مرحلة الإستمارة في صيغتها النهائية:

بعد تعديل النقاط اللازمة إنطلاقا من إجابات المبحوثين في المرحلة التجريبية، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي والتي كان محتواها عبارة على مجموعة من العبارات موزعين على خمسة محاور جاءت كما يلي:

- المحور الأول: تمثل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين وتضم 6 أسئلة من (01 – 06)
- المحور الثاني: ويضم البيانات المتعلقة بالتوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ويضم 14 سؤال من (07 –20)
- المحور الثالث: ويتضمن البيانات المتعلقة ببرامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ويضم 15سؤال من (21 –35)

●المحور الرابع: ويتضمن البيانات المتعلقة بالحركة المهنية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ويتمثل في 11سؤال من (36-46)

وتم توزيعها على 61 عاملا بالمؤسسة موزعين على الأطر الأربعة (الفئة السوسيو مهنية) التي ذكرت سابقا، تم استرجاع 60استمارة في حين تعذر استرجاع استمارة واحدة فقط بسبب فقدانها.

رابعا: صدق وثبات الاستمارة:

لضمان موثوقية أداة البحث (الاستمارة)، تم الاعتماد على طرقيتين أساسيتين هما:

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى توافق كل عبارة ضمن الاستمارة مع المجال الذي تندرج تحته. وللتحقق من ذلك، جرى تحليل العلاقة بين علامة كل عبارة والمجموع الكلي لعلامات المجال المرتبط بها، مما يتيح تقييم درجة انسجام الفقرات مع البُعد النظري للأداة. وفي هذه الدراسة، تمت معالجة بيانات الصدق الداخلي وفق الآتي:

صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني: من أجل اختيار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية"، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية في الدراسة الراهنة كما هو موضح في الجدول رقم (06):

الجدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
07	0.667	0.000
08	0.555	0.000
09	0.763	0.000
10	0.587	0.000
11	0.797	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة(sig)
12	0.529	0.000
13	0.860	0.000
14	0.811	0.000
15	0.754	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة(sig)
16	0.878	à0.00
17	0.833	0.000
18	0.739	0.000
19	0.791	0.000
20	0.566	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (ق) نلاحظ أن جميع معاملات الإرتباط للمحور الثاني بالدرجة الكلية للمنحور، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، وبالتالي فإن بيانات المحور الثاني تتمتع بدرجة من الصدق.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: من أجل اختيار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث "برامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
21	0.809	0.000
22	0.808	0.000
23	0.819	0.000
24	0.835	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة(sig)
25	0.866	0.000
26	0.772	0.000
27	0.857	0.000
28	0.815	0.000
29	0.879	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة(sig)
30	0.724	0.000
31	0.878	0.000
32	0.790	0.000
33	0.732	0.000
34	0.818	0.000
35	0.835	0.000

من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط للمحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 مما يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، وبالتالي فإن بيانات المحور الثالث تتمتع بدرجة من الصدق.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: من أجل اختيار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع "الحركية المهنية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية"، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرج الكلية للمحور في الجدول الموالي:

الجدول رقم(08): يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
36	0.824	0.000
37	0.814	0.000
38	0.835	0.000
39	0.839	0.000
40	0.771	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة(sig)
41	0.657	0.000
42	0.775	0.000
43	0.787	0.000
44	0.775	0.000
45	0.795	0.000
46	0.768	0.000

من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(08): نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط للمور الرابع بالدرجة الكلية للمحور ، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور والدرجة الكلية للمور ، وبالتالي فإن بيانات المحور الرابع تتمتع بدرجة من الصدق.

الصدق البنائي: تم احساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاورها والدرجة الكلية، كالآتي:

الجدول رقم (09): يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة

البيان	معامل الارتباط	قيمة (Sig)
المحور الثاني: (التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية)	0.892	0.000
المحور الثالث: (برامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية)	0.925	0.000
المحور الرابع: (الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية)	0.906	0.000

إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم() أن معامل الارتباط المحور الثالث بلغ (0.925) في حين بلغ المور الرابع (0.906) والمحور الثاني(0.892)، وقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا ما يدل على أن محاور الاستمارة متسقة وتقيس ما أعدت لقياسه داخل ميدان الدراسة.

الثبات:

في الدراسة الراهنة اعتمدنا على اختبار ألفاكرونباخ لقياس مستوى ثبات أداة جمع البيانات (الاستمارة). وللتأكد من أنها ستعطي نفس النتائج، وإن تم توزيعها لأكثر من مرة وفي نفس الشروط، وهذا ما سيتم توضيحه كالآتي:

الجدول رقم(10): يوضح معامل الثبات ألفاكرونباخ للاستمارة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
المحور الثاني (التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية)	14	0.932
المحور الثالث (برامج التوظيف المهني والانتماء الوظيفي)	15	0.963
المحور الرابع (الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية)	11	0.937
الدرجة الكلية	40	0.932

من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

توضح لنا نتائج الجدول رقم() أن معامل ألفاكرونباخ لكل محاور الاستمارة ينحصر ما بين(0.932-0.967)، وهي معاملات ممتازة، إضافة إلى ذلك فإن معامل ألفاكرونباخ للدرجة الكلية بقيمة (0.932)، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها فإن الاستمارة التي أعدت لجمع البيانات من أفراد العينة المبحوثة داخل الميدان الدراسي تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي فالاستمارة أصبحت جاهزة للاختبار.

تتراوح قيمة معامل ألفاكرونباخ بين(0) و(1)، وتشير القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الثبات، حيث إن اقتراب القيمة من (1) يدل على ثبات قوي، بينما تشير القيم القريبة من (0) إلى ضعف الثبات، ويعد الحد الأدنى

المقبول لمعامل ألفاكرونباخ هو (0.6)، وإذا تم إعادة توزيع الاستمارة في نفس الظروف والإجراءات، فمن المتوقع الحصول على نتائج مشابهة بنسبة ثبات بلغت 93%.

الجدول رقم(11): يوضح قيمة معامل ألفاكرونباخ والدلالة المقابلة له

معامل ألفا كرونباخ	الدلالة
$\alpha \geq 0.90$	ممتاز
$0.90 > \alpha \geq 0.80$	جيد
$0.80 > \alpha \geq 0.70$	مقبول
$0.70 > \alpha \geq 0.60$	مشكوك فيه
$0.60 > \alpha \geq 0.50$	ضعيف
$\alpha < 0.50$	ضعيف جدا

من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

خامسا: الأساليب الاحصائية

يُعد استخدام الأساليب الإحصائية ركيزة أساسية في تعزيز الصرامة العلمية للبحث، لما توفره من إمكانيات تحليلية تُمكّن من تحويل البيانات الخام إلى معطيات ذات دلالات علمية دقيقة. وفي هذا السياق، وبعد استكمال مرحلة جمع البيانات بالاعتماد على أدوات منهجية مناسبة لطبيعة الدراسة، تم تنظيم هذه البيانات وتحويلها إلى محاور تحليلية تعكس الأبعاد السوسيو –تنظيمية للظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج مزدوج يجمع بين التحليل الكمي، الذي يسمح بالقياس والتعميم، والتحليل الكيفي، الذي يتيح فهماً أعمق للواقع السوسيولوجي والبعد الرمزي للممارسات التنظيمية.

➢**الأساليب الكمية:** تُعتبر من أهم الأدوات البحثية في العديد من الدراسات الاجتماعية والإنسانية. يتمحور هذا النوع من الأساليب حول استخراج الدلالات والمعاني من البيانات الكمية، وتحويل الأرقام والإحصائيات إلى مفاهيم معرفية ذات مدلول علمي، في هذه الدراسة تم الاعتماد على تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال

الاستمارة، وتم عرض البيانات بطريقة منظمة ضمن جداول تفسيرية تسهل تتبع المؤشرات الإحصائية وفهم دلالاتها، مع التأكد من صدق أداة القياس من خلال تطبيق معادلة لاوشي، وقد أنجزت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الكمية، شملت: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط .

➢**الأساليب الكيفية:** يعكس هذا النوع من الأساليب التحليلية توجها علميا يرمي إلى تجاوز البعد الكمي للأرقام نحو استنطاقها واستخلاص دلالاتها المعرفية، وذلك بتحويل المؤشرات الإحصائية إلى معان نوعية تحمل أبعادا تفسيرية تسهم في تعميق الظاهرة المدروسة، وقد تم ذلك من خلال تحليل المعطيات الإحصائية المستخرجة من الاستمارة، في ضوء الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة.

ولتعزي مصداقية النتائج وتوسيع دائرة الفهم، تم التحليل الكمي بمجموعة من المعطيات النوعية تم تحصيلها عبر المقابلة غير المقننة والملاحظة المباشرة، تمت معالجة هذه المعلومات وتفسيرها بمنهجية تحليلية تهدف إلى استنتاج نتائج علمية موضوعية. إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى رؤى معمقة وفهم أعمق للظواهر المدروسة، بما يتماشى مع الأطر النظرية التي دعمت الإطار البحثي للدراسة.

سادسا: خصائص العينة

نظرا لكون العينة المختارة تمثل شريحة من مجتمع البحث وتعكس خصائصه العامة فإن الوقوف عند المعطيات الأولية لأفرادها يعد خطوة أساسية لفهم الإطار الذي تتحرك فيه الدراسة، ويكتسي هذا الجانب أهمية بالغة، لكون الخصائص السوسيوديموغرافية للمبحوثين على غرار الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في العمل تشكل خلفية تفسيرية تسهم في توضيح طبيعة إجاباتهم، وتمنحها بعدا أكثر دقة وعمقا.

إن تحليل هذه المعطيات لا يقتصر على عرضها الوصفي، بل يتجاوزه إلى تفكيك مضامينها وربطها بسياق الدراسة، بما يسمح بإدراك الفروقات المحتملة في التصورات والمواقف تبعا لهذه المتغيرات، ومن هذا المنطلق كان

من الضروري تسليط الضوء على الخصائص الاجتماعية والثقافية والمهنية لأفراد العينة باعتبارها مدخلا لفهم سلوكياتهم ضمن بيئتهم التنظيمية.

وفي الإطار يتم تحليل هذه الخصائص وربطها برؤية الأفراد حول موضوع الدراسة، بما يسمح باستخلاص دلالات تعزز من تفسير النتائج، ففهم السياق الذي تتحرك فيه العينة بمختلف أبعاده هو ما يمكن من استجلاء دور تخطيط المسار المهني باعتباره آلية تنظيمية يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، وفق ما تعكسه مواقف وتجارب أنفسهم.

*__الجنس:__ يعد هذا المتغير من المحددات الأساسية التي تساهم في ضبط البيانات وتحليلها بشكل أدق، إذ يمكن من خلاله فهم الفروقات المحتملة بين الذكور والإناث في مختلف المتغيرات المدروسة، ما يمنح الباحث رؤية أوضح ويساعد على تفسير النتائج بطريقة أكثر عمقا وموضوعية.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس / عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**42**	**70**
أنثى	**18**	**30**
المجموع	**60**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المبينة بالجدول رقم (12) أن نسبة الذكور الذين يعملون بالمؤسسة الاقتصادية الكهرباء والغاز بتبسة والمقدرة ب: 42% أكثر من نسبة الإناث والمقدرة ب: 18%.

بالتمعن في معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن الحضور المكثف للعنصر الرجالي داخل مؤسسة ميدان الدراسة ليس معطى اعتباطي، بل يعكس دينامية بنيوية وسوسيو مهنية متداخلة، فمن جهة أولى ترتبط هذه

الهيمنة الذكورية بطبيعة النشاط التقني للمؤسسة، الذي يتطلب في الغالب كفاءات مهنية ميدانية، تكوينا تقنيا متخصصا، واستعدادا للتكيف مع ظروف عمل قد تتسم بالصعوبة والخطورة، وهي خصائص غالبا ما ينظر إليها في السياق الاجتماعي السائد على أنها أكثر ملائمة للرجال، ومن جهة ثانية نجد البيئة التنظيمية داخل المؤسسة تتسم بدرجة من الذكورية "الذكورية المؤسساتية" تجعل من انخراط النساء تحديا حقيقيا خاصة في ظل غياب سياسات تحفيزية أو مراعاة لخصوصية العاملات وبالرغم من محدودية تمثيل النساء داخل المؤسسة من حيث العدد، يلاحظ تمركز أغلبهن ضمن فئة الإطارات والإطارات السامية، ويشغلن مناصب يغلب عليها الطابع الإداري.

***السن:** يعتبر متغير السن عنصرا أساسيا في مجال العمل، وفعالية المورد البشري في أداء المهام فهو يعكس مستوى الخبرة والجاهزية، ما يجعله عاملا لا يمكن تجاهله عند تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن

عينة الدراسة / السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	04	6.7
]35-25]	12	20
]45-35]	21	35
من]55-45]	21	35
من 55 سنة فأكثر	02	3.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(13) ان هناك تنوع واختلاف في التركيبة العمرية المدروسة لأفراد العينة المدروسة داخل مؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، حيث نجد نسبة 35% ونسبة 35% من مفردات العينة تتواجد

ضمن الفئة العمرية من [35-45 [، و[45-55 [، ثم تأتي الفئة العمرية [25-35[بنسبة 20%، بينما نجد الفئة العمرية أقل من 25 سنة، والفئة العمرية من 55 سنة فأكثر تمثل أقل نسبة جاءت على التوالي 6.7% ونسبة 3.3% .

وتظهر التركيبة العمرية لأفراد العينة داخل مؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة تنوعا واضحا، يعكس وجود توازن بين الفئات المتوسطة عمرا والفئات الشابة، الفئات المتوسطة تعد المحور الأساسي في سير العمل اليومي، لما تتميز به من استقرار ومعرفة بديناميكيات المؤسسة، أما الفئة الشابة فتعطي دفعة من الحيوية والانفتاح على الأساليب الجديدة، بالمقابل إن الحضور الضعيف للفئات العمرية الأصغر يعود إلى سياسات التوظيف الأخيرة .

***المستوى التعليمي:** يعد المستوى التعليمي عاملا حاسما في تحديد الإمكانيات المهنية المتاحة أمام الفرد، حيث يكسبه جملة من المعارف والمهارات التي تعد ضرورية لمواجهة متطلبات سوق العمل المتغيرة، فالتعليم لا ينظر إليه فقط كأداة لاكتساب المعلومات، بل كمكون أساسي يسهم في بناء الشخصية المهنية، وتشكيل الوعي المهني مما يزيد من فرصه في التمركز ضمن مناصب تتطلب كفاءة واستقلالية.

الجدول رقم(14): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

عينة الدراسة / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	16	26.7
جامعي	44	73.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من التوزيع أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليميا جامعيا، بنسبة 73.7%، مقابل 26.7% فقط من ذوي المستوى الثانوي، هذا يشير إلى أن العينة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع، ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة المناصب داخل المؤسسة التي تتطلب في أغلبها مؤهلات جامعية، خاصة في الأقسام الإدارية

والتقنية والإدارية، هذا الوضع يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف موارد بشرية ذات تكوين جامعي، وذلك من أجل تلبية متطلبات العمل الحديثة والمعقدة ونظرا لكونهم أكثر تأهيلا للمهام التي تتطلب مستوى عال من الفهم.

***الحالة الاجتماعية:** تختلف ظروف الأفراد وتتنوع تجاربهم الحياتية، ما يجعل لكل شخص مسارا خاصا يؤثر في نظرته للحياة وتفاعله مع محيطه، ومن بين العوامل التي تترك بصمتها على هذا المسارات ما يتعلق بالوضع الشخصي للفرد في المجتمع، سواء من حيث ارتباطاته العائلية أو التزاماته الاجتماعية.

الجدول رقم (15): يوضح مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

عينة الدراسة / الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (عزباء)	12	20
متزوج(ة)	46	76.7
مطلق(ة)	2	3.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

تبين النتائج أن النسبة الأكبر من مفردات العينة هم من المتزوجين، حيث يمثلون نسبة 76.3%، من إجمالي المبحوثين، مما أن فئة المتزوجين تشكل الغالبية في هذه الدراسة، في المقابل بلغت نسبة العزاب20%، أما فئة المطلقين فقد مثلت أقل نسبة ضمن العينة ب3.3%.

عند النظر إلى الوضع الاجتماعي داخل المؤسسة، نلاحظ أن فئة المتزوجين تشكل الشريحة الأكثر حضورا، وهذا أمر طبيعي لأن الزواج غالبا ما يرتبط بنوع من الاستقرار سواء في الحياة الشخصية أو المهنية، هذه الفئة تسعى غالبا إلى تحقيق توازن بين العمل والحياة الأسرية، فتولي أهمية لتنظيم الوقت وتظهر اهتماما أكبر بساعات العمل المرنة التي تمكنها من التوفيق بين التزاماتها العائلية والوظيفية، ويعتبر المتزوجون عموما أكثر استقرارا في عملهم مما يعزز من تصور المؤسسة لهم كأفراد مسؤولين قادرين على الموازنة بين العمل والمشاعر الأسرية، وهذا ما يساهم في الالتزام والانضباط والتفاني في أداء المهام المسندة، في المقابل يتمتع الغير متزوجين

بقدر أكبر من المرونة، غير أن ذلك قد يجعلهم أكثر عرضة لتحمل أعباء بسبب تفرغهم، تحت افتراض أنهم لا يملكون التزامات خارج العمل، بالنسبة للمطلقين، فإن حالتهم الاجتماعية تعد من أكثر الحالات حساسية في بيئة العمل، هؤلاء الأفراد غالبا ما يمرون بتجربة صعبة، سواء كانت نفسية أو اجتماعية، مما يجعلهم يحتاجون إلى دعم خاص للتأقلم مع هذه التغيرات، في العديد من الأحيان قد يواجهون نظرة سلبية أو تحاملا اجتماعيا بسبب وضعهم ،مما يؤثر على مستوى أدائهم واندماجهم في بيئة العمل لذا هم أكثر حاجة إلى بيئة أكثر تفهما ، كما تعزز من قدرتهم على المساهمة الفعالة في العمل دون أن يكون وضعهم الاجتماعي عائقا أمام تطورهم المهني.

***الأقدمية في العمل:** تعد الخبرة من المؤشرات المهمة في المؤسسات، إذ تعبر عن عدد السنوات التي قضاها العالم في المهنة داخل نفس الجهة أو القطاع، فتعكس مدى استمراريته وتراكم تجربته المهنية، وغالبا ما ينظر إليها كعنصر يساهم في تحديد مكانة الموظف داخل الهيكل الإداري.

يوضح الجدول رقم(16): يوضح مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل

عينة الدراسة / الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	70	11.7
من[5-10] سنوات	06	10
من[10-15] سنة	18	30
من[15-20] سنة	13	21.7
من 20 فأكثر	16	26.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(16) يتضح أن من خلال توزيع مفردات العينة المستهدفة حسب الأقدمية في العمل يمكن أن نلاحظ أن فئة من [10-15] سنة تمثل أعلى نسبة ضمن العينة ب30%، تليها من 20 سنة فما أكثر بنسبة 26.7%، ثم فئة من [15-20] سنة بنسبة 21.7%، أما أقل من 5سنوات فتشكل 11.7%.

في حين تسجل فئة من [5-10] سنوات أدنى نسبة ب10%، ويشير توزيع الأقدمية داخل المؤسسة إلى هيمنة واضحة للأفراد ذوي الخبرة الطويلة، مما يشير إلى هيكل تنظيمي يعتمد بشكل كبير على الاستقرار والأقدمية في تحديد الأدوار والمهام، في مثل هذا النظام يعطى الأفراد ذوو الأقدمية أولية في اتخاذ القرارات وتوجيه العمل، مما يحد من فرص التغيير أو التجديد في الأساليب المتبعة ، فالأفراد الجدد أو الأقل أقدمية غالبا ما يكون لهم تأثير محدود مما يجعل من الصعب إدخال أفكار جديدة أو تحسينات مبتكرة.

***الفئة السوسيو مهنية:** تعد الفئات السوسيو مهنية عنصرا مهما في تنظيم العمل داخل المؤسسات، حيث تساعد في فهم تركيبة العمال وتوزيعهم حسب مهامهم ومراكزهم، وهذا يظهر الفروقات في ظروف العمل بين مختلف الفئات سواء في المهام والمسؤوليات المسندة إليه" إطار سامي، إطار، عون التحكم، عون التنفيذ"، كما يساعد في تسليط الضوء على التحديات التي قد يواجهها كل فرد بحسب موقعه المهني.

الجدول رقم (17): يوضح مفردات العينة حسب الفئة السوسيومهنية

عينة الدراسة / الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	70	11.7
إطار	10	16.7
أعوان التحكم	24	40
أعوان التنفيذ	19	31.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية هيمنة فئة أعوان التحكم بنسبة 40%،تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 31.7%، أما فئة الإطارات فقد بلغت نسبتها 16.7%، في حين سجلت الإطارات السامية أدنى نسبة 11.7%.

يمكن تفسير توزيع الفئات السوسيو مهنية في مؤسسة سونلغاز بتبسة بناء على طبيعة مهامها اليومية في توفير الطاقة والغاز للمستهلكين، باعتبار أن النشاط الرئيسي للمؤسسة يتطلب تنسيقا بين العمليات الميدانية والإدارية، فإن نسبة كبيرة من العاملين يتواجدون في الفئات التنفيذية والتحكم، حيث يتعامل هؤلاء مع العمليات اليومية والتقنية المرتبطة بإنتاج وتوزيع الطاقة، هذه الفئات تمثل القوة العاملة الأكثر تفاعلا مع ميدان العمل، وهم المعنيون مباشرة بإتمام المهام المسندة بكفاءة، ومن جهة أخرى تمثل الإطار نسبة أقل حيث تقتصر مهامهم على التنظيم الإداري والتخطيط بالمؤسسة، بعيدا عن التفاعل المباشر مع العمليات الميدانية، أما فئة الإطارات السامية فهي تمثل النخبة الإدارية العليا التي تركز على اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذ السياسات، نظرا لطبيعة المسؤوليات الكبيرة التي تتحملها هذه الفئة، فإن عددهم يكون محدودا، حيث يتمتعون بصلاحيات واسعة تتعلق بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة .

إنطلاقا من المعطيات المتعلقة بخصائص العينة وتحليل النتائج المتحصل عليها، تبين ما يلي:

♦يغلب الطابع الذكوري على المؤسسة نظرا لطبيعة المهام التقنية والميدانية التي لا تزال تتطلب في كثير من الحالات حضورا ميدانيا وقدرات بدنية مما يجعل توظيف الذكور أكثر شيوعا.

♦الفئة من[35–45[سنة، ومن [45–55[سنة، هي الفئات الغالبة على أفراد لعينة المبحوثة وهذا ما يدل على أن هذه الفئات تتمتع بقدر كاف من الخبرة المهنية والنضج الوظيفي، مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات العمل مع الاستقرار الوظيفي الذي يسمح لهم بالبقاء في نفس المناصب لفترات طويلة.

♦معظم أفراد العينة المستهدفة في مؤسسة سونلغاز بتبسة، من ذوي المستوى التعليمي "الجامعي والثانوي"، مما يدل على اعتماد المؤسسة على مزيج من الكفاءات لتلبية احتياجاتها التقنية والإدارية.

♦أغلبية مفردات العينة المراد دراستها متزوجون، مما يعكس استقرارا اجتماعيا قد يؤثر في التزامهم الوظيفي واهتمامهم بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

♦الأقدمية في العمل المقدرة ب20 سنة تعكس خبرة معتبرة واستقرار مهني.

- تشير النتائج المتحصل عليها إلى غلبة فئة أعوان التحكم نظرا لارتباطهم المباشر بالأنشطة اليومية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على أن البحث العلمي لا يمكن أن يحقق أهدافه المرجوة دون تطبيق منهجي دقيق وموضوعي للإجراءات المنهجية، إن هذا الضبط المنهجي لا يعد مجرد إجراء تقني، بل هو الأساس الذي يضمن استمرارية البحث في مساره الصحيح ويتيح الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقية، فالأدوات المنهجية سواء كانت نوعية أو كمية، تمكن الباحث من تحليل البيانات بشكل منهجي متكامل مما يسهل التوصل إلى استنتاجات منطقية وعلمية، علاوة على ذلك فإن الأساليب الإحصائية تلعب دورا محوريا في تحويل هذه البيانات إلى معارف قابلة للتفسير مما يعزز فهم الظواهر المدروسة.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

أولا: التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: برامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل

تمهيد

إن معالجة البيانات الميدانية في إطار البحث السوسيولوجي لا تقتصر على عرض معطيات الخام، بل يستدعي تفكيكها وتأويلها وفق منهج علمي دقيق، ويتم ذلك انطلاقا من المعطيات التي تم جمعها بواسطة أدوات منهجية مثل (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، مما يتيح إجراء تحليل مزدوج كمي لتتبع التكرارات وغيرها، وكيفي للوقوف على المعاني والسياقات الاجتماعية بهدف الوصول إلى تفسير شامل للواقع المدروس، وفي سياق هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية وكذا البيانات المتعلقة ببرامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، والحركة المهنية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

أولا: التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق تنمية شاملة من خلال تنفيذ استراتيجيات متعددة الأبعاد تهدف إلى تعزيز مكانتها داخل سوق العمل، وفي هذا السياق يعد التوظيف داخل المؤسسة أكثر من مجرد إجراء إداري روتيني لتلبية احتياجات القوى العاملة بل يمثل كذلك خطوة أساسية نحو بناء علاقة مستدامة بين الفرد ومحيطه المهني، فبمجرد انضمام الأفراد إلى المؤسسة تبدأ عملية بناء التزامهم الوظيفي، الذي لا يتوقف عند حدود الانضباط المهني فقط، بل يشمل احترام النظام والقوانين الداخلية، إذ أن الممارسة الإيجابية للتوظيف القائمة على معايير تتميز بالشفافية والموضوعية سواء عن عملية الاختيار أو التعيين تخلق لديه شعورا بالمسؤولية تجاه المؤسسة وهو ما يفضي إلى مستويات مرتفعة من الالتزام الوظيفي، وفي المقابل عندما يسود التوظيف السلبي فإنه ينتج حالة من التذمر وعدم الثقة، كما يؤدي إلى تفكك الرابط المهني بين الفرد والمؤسسة مما ينعكس سلبا على مستويات الالتزام الوظيفي، وعليه فإن التوظيف لا يعد مجرد مدخل تنظيمي لتغطية حاجات المؤسسة بل هو عملية سوسيولوجية تسهم سلبا أو إيجابا في إنتاج الإلتزام أو تفكيكه تبعا لما تحمله من مضامين رمزية واجتماعية يشعر بها الأفراد داخل بيئة عملهم.

I.الاستقطاب واحترام النظام الداخلي: تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المؤهلين والذين يتناسبون مع احتياجاتها التنظيمية من خلال استراتيجيات متعددة فلا تقتصر عملية الاستقطاب على جمع طلبات التوظيف بل هي خطوة حاسمة أو بالأحرى لحظة تأسيسية لعلاقة الفرد بالنظام الداخلي للمؤسسة فحين يتم وفق معايير مهنية منسجمة مع متطلبات الوظيفة يعزز ذلك من قابلية الأفراد لاحترام القواعد والتنظيمات المعتمدة، وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة معرفة دور الاستقطاب في تعزيز احترام النظام الداخلي للعاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز تبسة، وهذا ما توضحه البيانات الواردة في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): يوضح الاستقطاب ودوره في احترام النظام الداخلي بالمؤسسة

رقم الرقم	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
07	التكرار	11	41	01	03	04	60	3.87	0.999	مرتفع	03
	النسبة المئوية	18.3	68.3	1.7	05	6.7	100				
08	التكرار	08	46	03	00	03	60	3.93	0.800	مرتفع	01
	النسبة المئوية	13.3	76.7	05	00	05	100				
09	التكرار	08	24	16	60	06	60	3.37	1.149	مرتفع	05
	النسبة المئوية	13.3	40	26.7	10	10	100				
10	التكرار	03	30	15	08	04	60	3.33	1.003	مرتفع	04
	النسبة المئوية	05	50	25	13.3	6.7	100				
11	التكرار	05	31	16	05	03	60	3.50	0.948	مرتفع	02
	النسبة المئوية	8.3	51.7	26.7	8.3	05	100				
المجموع								3.60	0.757	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بالاستقطاب واحترام النظام الداخلي ما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (08) والتي مفادها: الشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة أدت إلى فهمك لضوابط الأنشطة المسندة لك حيث أكدت نسبة 76.7% من مفردات العينة المبحوثة بأنها

موافقة على أن الشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة أدت إلى فهمك لضوابط الأنشطة المسندة لك بمؤسسة الغاز والكهرباء تبسة على اختلاف انتماءاتهم الفئوية، كما أكدت نسبة 13.3% على أنها موافقة بشدة على أن الشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة أدت إلى فهمك لضوابط الأنشطة المسندة لك، في حين لم تتعدى نسبة المفردات المحايدة بشان هذه العبارة 5% وسجلت نسبة 5% بأنها غير موافقة بشدة فيما يتعلق بالشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة أدت إلى فهمك لضوابط الأنشطة المسندة لك، بينما لم تسجل أي نسبة لفئة غير موافق.

بالعودة للنتائج السابقة تأكد من خلال المقابلة مع بعض مفردات مجتمع الدراسة أن مؤسسة الاقتصادية للغاز والكهرباء بتبسة تولي قيمة وأهمية بالغة للاستقطاب من حيث تحديد الشروط اللازمة للمناصب الشاغرة، ويعكس ذلك التوجه المدروس للمؤسسة في ضمان استيعاب الأنشطة الموكلة إليها بكفاءة، بما يتناسب مع احتياجات العمل ومتطلبات التشغيل من خلال تحديد معايير دقيقة ومتخصصة للمناصب الشاغرة، تسعى المؤسسة إلى تحقيق تكامل بين المهارات المطلوبة والمهام الموكلة مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتلبية احتياجات السوق بكفاءة.

وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي 3.93 والتشتت الضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة انطلاقا من الانحراف المعياري قدر ب: 0.800 وبالتالي يمكن القول أن الشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة أدت إلى فهمك لضوابط الأنشطة المسندة لك، تلعب دورا مرتفعا حيث تضمنت هذه الشروط توفر المهارات المطلوبة لأداء المهام بكفاءة بما يسهم في حسن سير العمل وتقليل احتمالات القصور أو التعثر في التنفيذ.

❖ كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) مفادها: طريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب ساهمت في قبولك للقواعد المنظمة للعمل، حيث أكدت نسبة 51.7% من استجابات افراد العينة المبحوثة على أنهم موافقون على أن طريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب ساهمت في قبولك للقواعد المنظمة للعمل بمؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، في

حين نجد نسبة 26.7% من استجابات افراد العينة المبحوثة المحايدة حول ما جاء في العبارة، كما أكدت نسبة 8.3% من استجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين بشدة وغير موافقين على أن طريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب ساهمت في قبولك للقواعد المنظمة للعمل غير أن نسبة 5% فقط من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا عن عدم موافقتهم بشدة لهذه العبارة.

وفيما يتعلق بمفردات العينة المبحوثة المحايدة واستجابات العينة التي عبرت عن عدم موافقتها بشدة فيما يخص هذه العبارة تبيّن من خلال المقابلة أن المؤسسة تتعامل مع التحليل البيئي كإجراء شكلي لا يترتب عليه إشراك فعلي للعاملين في صياغة أو تعديل القواعد التنظيمية. ويؤدي هذا الانفصال بين التحليل الخارجي والتنظيم الداخلي إلى خلق نوع من التباعد بين الإدارة والعاملين. وفي ظل غياب آليات واضحة لاستقطاب الأفراد الذين تتوافق قيمهم وسلوكياتهم مع ثقافة المؤسسة، يصعب ترسيخ احترام النظام الداخلي، إذ تصبح القواعد مفروضة بدل أن تكون نابعة من قناعة جماعية، مما يضعف فاعليتها كأداة تنظيمية مقبولة على المستوى الاجتماعي داخل المؤسسة.

وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بالعبارة رقم (11) والتي مفادها: طريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب ساهمت في قبولك للقواعد المنظمة للعمل، نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر ب: 3.50 وانحراف معياري بقيمة 0.948، ما يدل على وجود فروق ضعيفة في استجابات مفردات العينة المبحوثة، وبالتالي يمكن القول أن طريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل تلعب دورا مرتفعا جدا في امتثال العامل للقواعد والاجراءات التي تنص عليها المنظمة.

- أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (07) والتي مفادها: طريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات الوظائف ساهم في فهمك لطبيعة الأنشطة المسندة لك، قدرت نسبة المفردات المبحوثة التي أكدت بأنها موافقة على أن طريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات الوظائف ساهم في فهمك لطبيعة الأنشطة المسندة لك ب:41%، كما صرحت نسبة 11% أنها موافقة بشدة على أن طريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات

الوظائف ساهم في فهمك لطبيعة الأنشطة المسندة لك، بينما قدرت كل من الفئة غير الموافقة والغير موافقة بشدة على هذه العبارة بنسبة 4% و3%، وأخيرا الفئة المحايدة والتي قدرت نسبتها ب1% فيما يتعلق بهذه العبارة.

تؤكد البيانات الميدانية المستخلصة من المقابلة الحرة التي أُجريت مع عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بتبسة، أن طريقة تعامل المؤسسة مع عرض وتوضيح متطلبات الوظائف أثناء مرحلة الاستقطاب لها دور محوري في تشكيل فهم الموظف الجديد للمهام المسندة إليه، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مدى التزامه واحترامه للنظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة، وقد صرح بعض أفراد العينة في سياق المقابلة أن مرحلة ما قبل التوظيف تميزت بدرجة عالية من الوضوح فيما يتعلق بتوصيف المهام، وطبيعة المسؤوليات، وكذلك التوقعات السلوكية والتنظيمية، بحيث يتضح أن عملية الاستقطاب في المؤسسة لم تكن عشوائية أو مبنية فقط على المؤهلات التقنية، بل كانت أيضًا مناسبة لغرس ثقافة الانضباط والامتثال. إذ جرى التركيز، منذ البداية، على أهمية احترام النظام الداخلي كمكوّن أساسي للهوية المهنية داخل المؤسسة. هذا ما يؤكد أن الاستقطاب لا يُعدّ فقط أداة إدارية لاستقدام اليد العاملة، بل أيضًا آلية استراتيجية لنقل قيم المؤسسة، وتنشئة الموظف على ثقافة الانضباط المؤسساتي.

بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3.87 والانحراف المعياري ب: 0.999 والتي تشير إلى وجود فروق ضعيفة في استجابات أفراد العينة المبحوثة والمتعلقة بالعبارة رقم (07) فإن هذا يدل على أن طريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات الوظائف لها دور كبير في فهم طبيعة الأنشطة المسندة وهو دور مرتفع جدا.

❖ في حين جاءت العبارة رقم (10) والتي مفادها: تعتمد المؤسسة على التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب حيث أكدت نسبة 50%بأنها موافقة على أن المؤسسة تعتمد على التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب تليها الفئة المحايدة التي قدرت نسبتها ب 25% فيما يخص هذه العبارة في حين أوضحت استجابات العينة المبحوثة بنسبة 13.3 % أنها غير موافقة على أن المؤسسة تعتمد على التحليل

البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب بينما قدرت نسبة 6.7% أنها غير موافقة بشدة فيما يتعلق بهذه العبارة وأخيرا نسبة 5% والتي أكدت أنها موافقة بأن المؤسسة تعتمد على التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب.

من خلال الملاحظة والمقابلة الحرة قد أكدت المقابلة الحرة مع مديرية "سونلغاز" أن المؤسسة لا تكتفي بالإجراءات الإدارية التقليدية في التوظيف، بل تعتمد على ما يُعرف بالتحليل البيئي لسوق العمل، هذا التحليل يشمل دراسة كل العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح عملية الاستقطاب مثل: التخصصات المطلوبة في المرحلة الحالية والتغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر على فرص العمل، وكذا التحولات التقنية التي تتطلب مهارات جديدة، هذه المعطيات تُؤخذ بعين الاعتبار قبل أن تقوم "سونلغاز" بفتح مناصب أو البحث عن مرشحين بمعنى آخر، المؤسسة لا توظّف فقط لسد الشواغر، بل تسعى لتوظيف الأشخاص الذين يمكنهم التكيف مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، هذا يُظهر أن "سونلغاز" تتبنى تفكيرًا استراتيجيًا وواعيًا، حيث تعتبر التوظيف جزءًا من التخطيط الشامل، وليس مجرد إجراء روتيني هذا النهج يُعزز من جودة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويزيد من قدرتها على التفاعل مع التحديات والمتغيرات في محيطها.

أسفرت المعطيات الإحصائية عن نتائج دقيقة تمثلت في متوسط حسابي قدره 3.33، بانحراف معياري بلغ 1.003مما يشير إلى درجة منخفضة من التشتت، وبالتالي يمكن القول أن تبنّي المؤسسة لعملية التحليل البيئي له دور مرتفع جدا في قدرتها على رصد وفهم التغيرات المحيطة بسوق العمل، مما يساهم بشكل كبير في توجيه قرارات الاستقطاب والتوظيف.

❖ وأخيرا العبارة رقم(09) والتي فحواها: القنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف عززت تفاعلك الإيجابي مع جماعات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 40% من استجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم موافقين على التوالي أي الموافقة على أن القنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف عززت تفاعلك الإيجابي مع جماعات العمل، في حين نجد نسبة من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا على أنهم محايدين حول ما جاء في محتوى هذه العبارة، وقدرت نسبة 13.3% أنها موافقة بشدة

على أن القنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف عززت تفاعلك الإيجابي مع جماعات العمل، وأكدت نسبة10% و10% من استجابات أفراد العينة المبحوثة أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة فيما يخص القنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف عززت تفاعلك الإيجابي مع جماعات العمل،

من خلال المقابلات الحرة التي أجريتها مع بعض مسؤولي الموارد البشرية وعدد من العمال، تبيّن أن القنوات المعتمدة للإعلان عن الوظائف وخاصة وكالات التشغيل ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين صورة المؤسسة لدى الفئات المستهدفة، فقد أكد مدير مصلحة الموارد البشرية أن اعتماد قنوات شفافة ومنظمة في الاستقطاب عزز ثقة الموظفين الجدد في عدالة النظام الداخلي، وخلق لديهم انطباعًا أوليًا إيجابيًا انعكس لاحقًا في سلوكهم التنظيمي والتزامهم بالقوانين الداخلية، كما أشار بعض العمال إلى أن معرفتهم بصرامة معايير التوظيف جعلتهم أكثر احترامًا للأنظمة، لأنهم يدركون أن الجميع خضع لنفس الشروط والمعايير، ما عزز التفاعل الإيجابي والانضباط الجماعي داخل فرق العمل.

بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3.37% والانحراف المعياري ب: 1.149 الذي يشير إلى تشتت ضعيف من استجابات أفراد العينة المبحوثة، ومنه يمكن القول أن القنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف لها دور مرتفع جدا في تعزيز التفاعل الاجتماعي مع فرق العمل.

II.الإختيار والمواظبة: يُعدّ الاختيار مرحلة حاسمة ضمن عملية التوظيف، لا تقتصر أهميته على تحديد الكفاءات المناسبة، بل يمتد حضوره إلى ما بعد التوظيف، ليرتبط بسلوكيات الموظف داخل المؤسسة، ومنها المواظبة. فحين تُبنى قرارات الاختيار على أسس علمية تتعلق بمدى ملاءمة المرشح لمتطلبات الوظيفة، وانسجامه مع قيم وثقافة المنظمة، فإن ذلك ينعكس في صورة انتظام واضح في الحضور، واستقرار في أداء المهام، بالعكس من ذلك، فإن اعتماد معايير غير دقيقة في الاختيار كثيرًا ما يقود إلى توظيف أفراد لا يُظهرون التزامًا بالدوام، مما يجعل المواظبة مسألة مرتبطة منذ البداية بجودة عملية الانتقاء.

الجدول رقم(19): يوضح الاختيار ودوره في المواظبة على أداء الأنشطة

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
12	التكرار	14	38	05	00	03	00	4.05	0.723	مرتفع	01
	النسبة المئوية	23.3	63.3	8.3	00	05	100				
13	التكرار	10	28	09	07	06	06	3.48	1.200	مرتفع	04
	النسبة المئوية	6.7	46.7	15	11.7	10	100				
14	التكرار	08	34	05	12	01	60	3.60	1.012	مرتفع	03
	النسبة المئوية	13.3	56.7	8.3	20	1.7	100				
15	التكرار	14	38	05	00	03	60	3.57	0.945	مرتفع	02
	النسبة المئوية	23.3	63.3	8.3	00	05	100				
المجموع								3.67	0.792	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (19) الشواهد الإحصائية المتعلقة باستجابات أفراد العينة المبحوثة حول الاختيار والمواظبة والتي جاءت على النحو التالي:

❖ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) والتي مفادها: المعايير المعتمدة في عملية اختيارك للعمل بالمؤسسة تعزز التزامك بمعايير جودة الأنشطة المسندة لك، حيث توضح البيانات الواردة في الجدول رقم(19) أن نسبة 63.3% و23.3% من استجابات أفراد العينة المبحوثة موافقين وموافقين بشدة على التوالي أي الموافقة على أن المعايير المعتمدة في عملية اختيارك للعمل بالمؤسسة تعزز التزامك بمعايير جودة الأنشطة المسندة لك، في حين نجد نسبة 8.3% فقط من استجابات أفراد العينة المبحوثة هم محايدين فيما يتعلق بهذه العبارة، غير أن نسبة 5% فقط من استجابات العينة المبحوثة عبروا عن عدم موافقتهم بشدة إيزاء هذه العبارة، كما لم يتم تسجيل أي مشاركة ضمن فئة غير موافق ما يدل على غياب الاتفاق القوي حول هذا الطرح.

من خلال المقابلة الحرة التي أجريتها مع عدد من العاملين، إضافةً إلى ما رصدته من خلال الملاحظة المباشرة أثناء تواجدهم في محيط العمل، لاحظت أن طريقة اختيارهم للوظيفة أثّرت في فهمهم المسبق لطبيعة الأدوار المنتظرة منهم، أغلب المبحوثين عبّروا عن وعيهم بأن عملية الانتقاء لم تكن مجرد إجراء إداري، بل كانت دقيقة ومرتكزة على مؤهلات واضحة تتعلق بالكفاءة الفنية والسلوك المهني، هذا ما جعلهم يدخلون المؤسسة وهم على علم بأن الأداء لا يُقاس فقط بإنجاز المهمة، بل بجودتها وانسجامها مع معايير المؤسسة، أما من خلال الملاحظة فكان من اللافت أن العاملين الذين تم اختيارهم وفق تلك المعايير أظهروا نوعًا من التناسق في التعامل مع المهام، واتسمت ممارساتهم المهنية بالوضوح والجدية. لم يكن هناك ارتباك أو تردد في تنفيذ الأنشطة، بل كان واضحًا أن هناك توافقًا بين ما هو منتظر منهم وما يقومون به فعليًا. وهذا يُشير إلى أن معايير الاختيار ساعدت في تحقيق توازن بين متطلبات العمل وقدرات العاملين.

تشير البيانات إلى أن الفروق ضعيفة، بحيث أن المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 0.723، بالإضافة إلى أن المعايير المعتمدة في عملية الاختيار للعمل بالمؤسسة تسهم بشكل كبير في ضمان الالتزام بمعايير جودة الأنشطة المسندة وبالتالي فله دور مرتفع جدا.

❖ تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (15) مفادها: مدى اهتمام المؤسسة بتطابق متطلبات الوظائف مع مواصفات شاغليها ساهم في التقليل من غيابك غير المبرر، حيث أكدت نسبة 45% على أنها موافقة على هذه العبارة، تليها الفئة المحايدة ذات نسبة 30% على أن مدى اهتمام المؤسسة بتطابق متطلبات الوظائف مع مواصفات شاغليها ساهم في التقليل من غيابك غير المبرر إضافة إلى مفردات العينة المبحوثة الموافقة بشدة والتي نسبتها 13.3% في ما يخص هذه العبارة إضافة إلى نسبة 8.3%و3.3% من مفردات العينة المبحوثة غير موافق وموافق بشدة في ما يتعلق بتلك العبارة.

من خلال المقابلات الحرة التي أجريت مع مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز، تم التوصل إلى معطيات نوعية كشفت عن وعي واضح لدى العاملين بأهمية التطابق بين مهاراتهم ومتطلبات مناصبهم. إذ أكد عدد

معتبر من المبحوثين أن شعورهم بالارتياح في أداء مهامهم اليومية مرتبط أساسًا بكون وظائفهم تتماشى مع تكوينهم الأكاديمي وخبراتهم الميدانية، مما يسهم في تسهيل أداءهم ويُشجعهم على الحضور المنتظم دون شعور بالرفض أو النفور. كما أشار بعضهم إلى أن غياب هذا التوافق قد يؤدي إلى العزوف عن الالتزام والتساهل في الحضور، كما لوحظ أن الأفراد الذين يشغلون مناصب تتناسب مع كفاءاتهم وخبراتهم يُبدون حرصًا على احترام أوقات العمل والانضباط في الحضور، في المقابل سُجّل بعض التهاون في الالتزام لدى فئة بدت أقل توافقًا مع طبيعة المهام التي تؤديها، مما يعكس العلاقة بين حسن الاختيار الوظيفي والمواظبة.

وفي ما يتعلق بالعبارة المذكورة سلفا فقد قدر متوسطها الحسابي: 3.57 وانحراف معياري 0.945 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، ومنه يمكن القول أن مدى اهتمام المؤسسة بتطابق متطلبات الوظائف مع مواصفات شاغليها له دور كبير في تقليل من الغياب الغير المبرر وبالتالي دوره جد مرتفع.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: طريقة تعامل المؤسسة مع الكفاءات أثناء عملية الانتقاء الوظيفي تجعلك أكثر استمرارية في أداء الأنشطة المسندة لك، حيث أوضحت نسبة 56.7% أنها موافقة في ما يتعلق بهذه العبارة غير أن فئة من مفردات العينة المبحوثة أكدت على عدم موافقتها بنسبة 20%على أن طريقة تعامل المؤسسة مع الكفاءات المهنية أثناء عملية الانتقاء الوظيفي تجعلك أكثر استمرارية في أداء الأنشطة المسندة لك، في حين جاءت نسبة 13.3% موافقة بشدة لها إضافة إلى الفئة المحايدة التي قدرت نسبتها ب8.3% وأخيرا نسبة 1.7% التي صرحت عن عدم موافقتها بشدة عن طريقة تعامل المؤسسة مع الكفاءات أثناء عملية الانتقاء الوظيفي تجعلك أكثر استمرارية في أداء الأنشطة المسندة لك.

ومن خلال سلسلة من المقابلات الحرة والملاحظات المباشرة في بيئة العمل، تبيّن أن لأسلوب تعامل المؤسسة مع المرشحين في مرحلة الانتقاء أثرًا بالغ الأهمية على التزامهم المستقبلي بالمهام الوظيفية لوحظ، من خلال حديث بعض الموظفين الذين تم انتقاؤهم حديثًا، أن التجربة الأولى التي مرّوا بها خلال المقابلة تركت

انطباعًا قويًا، سواء إيجابيًا أو سلبيًا. على سبيل المثال، صرّح أحد المتربصين بأن شعوره بالثقة والارتياح بدأ منذ اللحظة التي استُقبل فيها باحترام، وتم الإنصات له باهتمام خلال المقابلة، مما جعله يشعر بقيمته داخل المؤسسة حتى قبل توقيع عقد العمل، بالمقابل أشار آخرون إلى أن التجارب التي اتسمت بالجفاء أو الأسلوب السلطوي في المقابلات تركت لديهم نوعًا من التحفّظ والفتور في التفاعل داخل الفريق بعد التوظيف، وهو ما انعكس على ضعف الحماس في تنفيذ المهام، هذه الملاحظات الميدانية تؤكد ما تطرحه الأدبيات الحديثة في علم النفس التنظيمي، لا سيما فيما يتعلق بالتهيئة النفسية الأولية حيث تُعد لحظة الانتقاء الوظيفي بمثابة "العقد النفسي الأول" الذي يتشكّل بين الفرد والمؤسسة، فطريقة التواصل نظرة القائمين على الانتقاء للكفاءة، وطبيعة الأسئلة المطروحة، كلّها تُشكل إشارات ضمنية يتلقّاها المرشح حول مناخ العمل والقيم التنظيمية، وبالتالي فإن طريقة الانتقاء ليست تقنية محايدة، بل تُعد أداة ذات بُعد نفسي وتربوي، تسهم في بناء علاقة الموظف بالمؤسسة وتشكل أحد العوامل المحفزة على الاستمرارية والالتزام في أداء المهام. لذلك، فإن انتقاء الكفاءات بأسلوب يراعي البعد الإنساني والتواصلي، وليس فقط المعايير التقنية.

أظهرت النتائج وجود فروق ضعيفة بمتوسط حسابي 3.60، وانحراف معياري 1.012، ما يدل على أن طريقة تعامل المؤسسة مع الكفاءات تسهم بشكل كبير في استمرارية أداء الأنشطة أثناء عملية الانتقاء الوظيفي وبالتالي فإن دوره جد مرتفع.

❖وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم(13) والتي تتمثل في: المؤسسة حريصة على إعطاء الأولوية لذوي الكفاءات المهنية في عملية انتقاء العاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 46.7% و16.7% من مفردات العينة المبحوثة موافق أو موافق بشدة أي الموافقة على أن المؤسسة حريصة على إعطاء الأولوية لذوي الكفاءات المهنية في عملية انتقاء العاملين، أما الفئة المحايدة جاءت بنسبة 15%، حول هذه العبارة، في حين قدرت نسبة 11.7 % أنها غير موافقة على أن المؤسسة حريصة على إعطاء الأولوية لذوي الكفاءات المهنية في عملية انتقاء العاملين وأوضحت مفردات العينة المبحوثة على عدم موافقتها بشدة

عليها بنسبة 10%، انطلاقًا من المقابلات التي أجريت مع عدد من العمال في مؤسسة سونلغاز، إلى جانب الملاحظة اليومية للسير العام داخل المؤسسات ، تبين أن عملية الانتقاء التي تُشرف عليها مصلحة الموارد البشرية بتنسيق مع رئيس القسم تُعطي أولوية للكفاءة المهنية كشرط أساسي للقبول، هذا التوجه وإن لم يُعلن عنه صراحة ينعكس على واقع العمل، حيث لاحظت أن العمال الذين تم اختيارهم بناءً على مهارات تقنية وخبرة ميدانية، كما أن حضورهم المنتظم ومردودهم المستقر يبرز أثر حسن الانتقاء في تعزيز المواظبة. ومن خلال تتبع عدد من الحالات بدا واضحًا أن غياب الكفاءة عند بعض الموظفين الجدد ترافق مع ضعف في التكيف وزيادة في نسب الغياب، ما يدل على أن سياسة التوظيف المبنية على معايير مهنية تُسهم بشكل غير مباشر في تقليص مظاهر اللامبالاة وتعزيز ثقافة العمل الجاد داخل المؤسسة.

وفي ما يتعلق بالعبارة المذكورة سلفا فقد قدر متوسطها الحسابي3.48 والانحراف المعياري1.200 هذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، ومنه يمكن القول أن للمؤسسة دور كبير على إعطاء الأولوية لذوي الكفاءات المهنية في عملية انتقاء العاملين وبالتالي الدور جد مرتفع.

III.التعيين والاستغراق الوظيفي: يمثّل التعيين لحظة انتقال حاسمة في مسار الموارد البشرية، حيث تنتقل العلاقة بين الفرد والمؤسسة من التوقع إلى الواقع التنظيمي. وفي هذا السياق، يُعدّ الاستغراق الوظيفي أحد المؤشرات المهمة لمدى نجاح هذه المرحلة، إذ يعكس درجة اندماج الموظف في عمله، وشعوره بالانخراط في المهام اليومية كما يتم في إطار واضح من الشفافية والتواصل، ويأخذ بعين الاعتبار تهيئة الموظف الجديد واستقباله ضمن بيئة داعمة، يُهيئ الظروف المناسبة لنشوء استغراق وظيفي حقيقي. هذا الأخير لا يتحقق فقط بفعل الحوافز أو التوجيه، بل يبدأ من اللحظات الأولى التي يشعر فيها الفرد بأنه جزء من منظومة تؤمن بقدراته وتمنحه الثقة.

الجدول رقم(20): يوضح التعيين ودوره في الاستغراق الوظيفي

رقم الرقم	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
16	التكرار	06	27	13	07	07	60	3.30	1.169	مرتفع	05
	النسبة المئوية	10	45	21.7	11.7	11.7	100				
17	التكرار	08	25	13	11	03	60	3.40	1.092	مرتفع	02
	النسبة المئوية	13.3	41.7	21.7	18.7	05	100				
18	التكرار	15	34	07	2	2	60	3.97	0.901	مرتفع	01
	النسبة المئوية	25	56.7	11.7	3.3	3.3	100				
19	التكرار	14	30	07	07	02	60	3.78	1.043	مرتفع	04
	النسبة المئوية	23.3	50	11.7	11.7	3.3	100				
20	التكرار	08	33	06	08	00	60	3.85	0.917	مرتفع	03
	النسبة المئوية	13.3	55	10	13.3	00	100				
المجموع								3.30	1.169	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول الشواهد الاحصائية المتعلقة باستجابات أفراد العينة المبحوثة حول "التعيين والاستغراق الوظيفي" وهي كالتالي:

❖ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(18) والتي مفادها: الوظائف التي تقلدتها تتماشى مع مؤهلاتك الوظيفية بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أوضحت مفردات العينة المبحوثة بنسبة 56.7% ونسبة 25% أكدت على أنها موافقة بشدة وموافقة على أن الوظائف التي تقلدتها تتماشى مع مؤهلاتك الوظيفية ، في حين أوضحت نسبة 11.7% من استجابات أفرد العينة المبحوثة المحايدة حول ما جاءت به تلك العبارة، وأخيرا نسبة 3.3% ونسبة 3.3%أخرى لمفردات العينة المبحوثة أكدت عن عدم موافقتها وعدم موافقتها بشدة عن الوظائف التي تقلدتها تتماشى مع مؤهلاتك الوظيفية.

ومن خلال المقابلات الحرة والملاحظات التي أجريت لوحظ أن عدد معتبر من الموظفين أشار إلى أن المؤسسة في السنوات الأخيرة بدأت تُولي اهتمامًا أكبر لتوجيه العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم، لا سيما في الأقسام التقنية والميدانية وقد لاحظ بعضهم تحسنًا في مستوى الأداء بعد إعادة توزيع بعض العمال على مناصب تناسب مؤهلاتهم، مما يدل على وعي إداري متزايد بأهمية هذا المبدأ في التسيير، ومن خلال مقابلات أخرى وملاحظات ميدانية ظهرت بعض الآراء المعارضة التي ترى أن هذا المبدأ لا يُطبق دائمًا بصفة عادلة أو شاملة، فقد أكد بعض العمال أنهم يشغلون مناصب لا تتوافق مع تكوينهم أو مهاراتهم، كما لاحظ بعضهم أن التعيين أحيانًا يخضع لاعتبارات غير موضوعية مثل الأقدمية أو العلاقات الشخصية، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3.97 والانحراف المعياري 0.901 حيث يشير إلى وجود فروق ضعيفة وعلى هذا النحو يمكن التأكيد على أن للوظائف دور هام كونها تتماشى مع مؤهلات العامل الوظيفية وهو دور مرتفع جدا.

❖ وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (17) المتمثلة في: مبدأ تعيين العاملين بالمؤسسة أدى إلى زيادة استجابتك لتعليمات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 41.7% من مفردات العينة المبحوثة أنها موافقة على أن مبدأ تعيين العاملين بالمؤسسة أدى إلى زيادة استجابتك لتعليمات العمل، تليها % 21.7 من استجابات أفراد العينة المستهدفة والمحايدة حول ما جاء في العبارة ، وكذا نسبة 18.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة والتي أوضحت على عدم موافقتهم على أن مبدأ تعيين العاملين بالمؤسسة أدى إلى زيادة استجابتك لتعليمات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، تليها نسبة 13.3% أيدت ووافقت على أن مبدأ تعيين العاملين بالمؤسسة أدى إلى زيادة استجابتك لتعليمات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، في حين عبرت 5% وفقط عن عدم موافقتها بشدة في ما يتعلق هذه العبارة.

من خلال ما تم ملاحظته يظهر أن استجابة العاملين لتعليمات العمل تتفاوت بشكل ملحوظ وفقًا لمبدأ التعيين داخل المؤسسة، فالموظفون المعيَّنون رسميًا يظهرون التزامًا أكبر في تنفيذ المهام والتوجيهات مقارنة

بالعاملين في وضعيات غير مستقرة أو مؤقتة، هذا التفاوت يمكن تفسيره بأن المعينين يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه مهامهم، نظراً لأن تعيينهم يعني التزامًا رسميًا من المؤسسة، بالمقابل قد يتعامل الموظفون غير المثبتين مع التعليمات بمرونة أكبر أو تردد، نظرًا لعدم وضوح مستقبله المهني، بالتالي تُظهر هذه الفروقات أن مبدأ التعيين يُحدث درجة من التفريق في استجابة العاملين.

ونتيجة لما سبق هناك فروق ضعيفة فالمتوسط الحسابي يقدر ب: 3.40 والانحراف المعياري 1.092، وبالتالي يمكن القول أن مبدأ تعيين العاملين بالمؤسسة له دور كبير في زيادة استجابة العامل لتعليمات العمل، وهو دور مرتفع جدا.

❖كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(20) والتي تتمثل في: التوجيه الأولي بعد تعيينك لشغل الوظيفة عزز ارتباطك بالأنشطة المسندة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 55% من استجابات أفراد العينة المبحوثة أنهم موافقين بشدة على أن التوجيه الأولي بعد تعيينك لشغل الوظيفة عزز ارتباطك بالأنشطة المسندة لك، كما أوضحت نسبة 13.3% من استجابات أفراد العينة أنهم موافقين على أن التوجيه الأولي بعد تعيينك لشغل الوظيفة عزز ارتباطك بالأنشطة المسندة لك، في حين نجد نسبة13.3% من استجابات أفراد العينة غير موافقة حول ما جاء في العبارة، وكذا أكدت نسبة 10% أنها محايدة على أن التوجيه الأولي بعد تعيينك لشغل الوظيفة عزز ارتباطك بالأنشطة المسندة لك، ومن خلال المقابلات تبيّن أن التوجيه الأولي يلعب دورًا مهمًا في تمكين الموظف من فهم المهام الموكلة إليه منذ بداية تعيينه، فقد أشار عدد من المشاركين إلى أن هذه المرحلة ساعدتهم على إدراك طبيعة العمل، من خلال تعريفهم بالهيكل التنظيمي، وتوضيح العلاقات المهنية والمسؤوليات، إلى جانب إرشادات تطبيقية حول معالجة الملفات والإجراءات الإدارية، هذا التوجيه ساهم حسب تعبيرهم في خلق شعور بالارتياح والجاهزية، مما عزز ارتباطهم بالأنشطة المسندة إليهم، في المقابل عبّرت فئة أخرى عن درجة من التحفظ، حيث رأوا أن التوجيه الذي تلقوه لم يكن بالقدر الكافي لتوضيح المهام أو مواكبتهم في بداياتهم، وهو ما انعكس على مستوى اندماجهم وتفاعلهم مع بيئة العمل.

وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول (20) والمتعلقة بالعبارة رقم (20) والتي مفادها التوجيه الأولي بعد تعيينك لشغل الوظيفة عزز ارتباطك بالأنشطة المسندة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث نجد أن متوسطها الحسابي قد قدر ب3.85 وانحرافها المعياري قدره 0.917 وهذا ما يشير إلى تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة ومنه يمكن القول أن التوجيه الأولي بعد التعيين لشغل الوظيفة له دور كببر في ارتباط العامل بالأنشطة المسندة له، وبالتالي فالدور مرتفع جدا.

❖ في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(19) والتي فحواها يتمثل في: طريقة اسناد الوظائف التي تقلدتها بالمؤسسة جعلتك تتفاني في أداء الأنشطة المسندة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 50% ونسبة 23.3% أنها موافقة وموافقة بشدة لهذه العبارة، تليها الفئة المحايدة والتي عبرت عنها بنسبة 11.7% إضافة إلى مفردات العينة المبحوثة التي تقر على أنها غير موافقة عن طريقة اسناد الوظائف التي تقلدتها بالمؤسسة جعلتك تتفاني في أداء الأنشطة المسندة لك بنسبة أيضا 11.7%، وأخيرا 3.3% وفقط للفئة الغير موافقة بشدة حول طريقة اسناد الوظائف التي تقلدتها بالمؤسسة جعلتك تتفاني في أداء الأنشطة المسندة لك، ومن خلال المعطيات المجمعة أثناء المقابلة الميدانية التي أجريت مع مجموعة من العمال، تبين أن طريقة اسناد الوظائف داخل المؤسسة لها دور كبير في تشكيل سلوكيات العمل الإيجابية وكما لها دور جد مرتفع فقدر متوسط الحسابي ب: 3.78% و1.043الانحراف المعياري، وبالتالي فإن طريقة إسناد الوظائف في المؤسسة ترتكز على توزيع المهام حسب القدرات والخبرات. عندما يتم تكليف الأفراد بوظائف تتماشى مع مهاراتهم، يصبح من الأسهل عليهم أداء العمل بكفاءة. هذا النظام يساهم في توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يمنح كل شخص فكرة واضحة عن ما يجب عليه القيام به بفضل هذا التوزيع المنظم، يتمكن الأفراد من التركيز على مهامهم دون الحاجة للتعامل مع صراعات أو تداخل في العمل، مما يسهل تنظيم سير العمل وتحقيق الأهداف، في حين عبرت نسبة ضئيلة نقيض ذلك عن ذلك ففي قسم الفواتير مثلا قد يُطلب من موظف جديد إدخال

بيانات العملاء في النظام الإلكتروني، إذا لم يتلقَ تدريبًا كافيًا على البرنامج فقد يواجه صعوبة في إدخال المعلومات بشكل صحيح فيضطر إلى الاستعانة بزميل متمرس في النظام.

❖والمرتبة الأخيرة والمرتبة الثالثة العبارة رقم(16) والتي مفادها: تعتمد المؤسسة على مبدأ تعيين العامل المناسب في المكان المناسب بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أوضحت مفردات العينة المبحوثة بنسبة 45% على أنها موافقة في ما يخص هذه العبارة، تليها الفئة المحايدة والتي أكدت بنسبة 21.7% على المؤسسة تعتمد على مبدأ تعيين العامل المناسب في المكان المناسب، في حين أوضحت نسبة 11.7% ونسبة 11.7% أخرى لمفردات العينة المبحوثة عن عدم موافقتها وعدم موافقتها بشدة عن مبدأ تعيين العامل المناسب في المكان المناسب، في حين عبرت 10% عن موافقتها الشديدة وتأييدها لهذه العبارة.

ومن خلال المقابلات الحرة والملاحظات التي أجريت لوحظ أن عدد معتبر من الموظفين أشار إلى أن المؤسسة في السنوات الأخيرة بدأت تُولي اهتمامًا أكبر لتوجيه العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم، لا سيما في الأقسام التقنية والميدانية وقد لاحظ بعضهم تحسنًا في مستوى الأداء بعد إعادة توزيع بعض العمال على مناصب تناسب مؤهلاتهم، مما يدل على وعي إداري متزايد بأهمية هذا المبدأ في التسيير، ومن خلال مقابلات أخرى وملاحظات ميدانية ظهرت بعض الآراء المعارضة التي ترى أن هذا المبدأ لا يُطبق دائمًا بصفة عادلة أو شاملة، فقد أكد بعض العمال أنهم يشغلون مناصب لا تتوافق مع تكوينهم أو مهاراتهم، كما لاحظ بعضهم أن التعيين أحيانًا يخضع لاعتبارات غير موضوعية مثل الأقدمية أو العلاقات الشخصية، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3.30 والانحراف المعياري 1.169 حيث يشير إلى وجود فروق ضعيفة وعلى هذا النحو يمكن التأكيد على دور المؤسسة في اختيار العامل المناسب وهو دور مرتفع جدا.

❖من خلال ما ذكر سابقا وبناءا على ما ورد في الجدول أعلاه فإن محور التوظيف والالتزام الوظيفي قد سجل متوسطه الحسابي العام 3.64 وانحرافه المعياري0.730، وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في

استجابات أفراد العينة، ومنه يمكن القول أن للتوظيف دور مرتفع في تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة.

ثانيا: برامج التطوير المهني داخل المؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، سواء من حيث التكنولوجيا أو متطلبات السوق أو توقعات الموارد البشرية. وفي هذا السياق، لم تعد الكفاءة التقنية وحدها كافية لضمان استمرارية الأداء، بل أصبح من الضروري العمل على تطوير شامل للعنصر البشري، يضمن له النمو المهني من جهة، ويعزز شعوره بالانتماء والارتباط بالمؤسسة من جهة أخرى. فبرامج التطوير المهني لم تعد تُختزل في مجرد نقل للمعارف أو المهارات، بل أصبحت أداة استراتيجية تهدف إلى تمكين العامل وتكييفه مع متطلبات العمل الحديثة. في المقابل، يُعدّ الانتماء الوظيفي مؤشرًا على الصحة التنظيمية الداخلية، ويعكس مدى استعداد العامل للمساهمة الإيجابية، ليس فقط بفعل الالتزام المهني، بل أيضًا بدافع القناعة والرضا. من هنا، تبرز أهمية التكامل بين التطوير المهني والانتماء الوظيفي باعتبارهما ركيزتين أساسيتين تُعزّزان فاعلية المؤسسة وتدعم استقرارها على المدى الطويل.

I.الإعداد للدورات التدريبية والاندماج الوظيفي: يُعد الإعداد الجيد للدورات التدريبية خطوة أساسية لضمان فعاليتها، إذ يبدأ بتحديد أهداف واضحة تتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. هذا التحديد يساهم في بناء محتوى يُساعد العامل على التكيف مع التحولات المهنية. كما تُهيئ هذه المرحلة الظروف المناسبة لتعزيز الاندماج الوظيفي من خلال توفير بيئة تدريبية مدروسة، مدعومة بوسائل وتقنيات مناسبة تُسهّل انخراط الموظف في المؤسسة، وهذا ما سيتم عرضه وتوضيحه، من خلال استجابات المبحوثين للعبارات من العبارة (24-25).

يوضح الجدول رقم(21): يوضح الإعداد للدورات التدريبية ودوره في الاندماج الوظيفي للعامل

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
21	التكرار	12	32	06	06	06	60	3.70	1.109	مرتفع	04
	النسبة المئوية	20	53.3	10	10	6.7	100				
22	التكرار	06	34	13	04	03	60	3.60	0.942	مرتفع	01
	النسبة المئوية	10	56.7	21.7	6.7	5.0	100				
23	التكرار	11	31	10	06	02	60	3.72	0.993	مرتفع	02
	النسبة المئوية	18.3	51.7	16.7	10	3.3	100				
24	التكرار	11	31	10	06	02	60	3.72	1.027	مرتفع	03
	النسبة المئوية	16.7	56.7	15	5.0	6.7	100				
المجموع								3.68	0.929	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Spss

❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (22) والتي مفادها: المؤشرات التي تراعيها المؤسسة في ما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية تجعلك أكثر تكيفا مع أساليب العمل بمؤسسة الكهرباء والغاز تبسة، حيث أكدت نسبة 56.7% أنها موافقة على هذه العبارة، في حين تظهر استجابات أفراد العينة المحايدة بنسبة 21.7% حول ما جاءت به، كما أوضحت نسبة 10% أنها موافقة بشدة بأن المؤشرات التي تراعيها المؤسسة في ما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية تجعلك أكثر تكيفا مع أساليب العمل تليها 6.7% و5% والتي أكدت على عدم موافقتها وعدم موافقتها بشدة على أن المؤشرات التي تراعيها المؤسسة في ما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية تجعلك أكثر تكيفا مع أساليب العمل.

من خلال المقابلات الحرة التي أقيمت مع عدد من موظفي سونلغاز، تبيّن أن تحديد الاحتياجات للتكوين يتم بطريقة مدروسة، حيث تعتمد المؤسسة على تقييمات دورية وملاحظات ميدانية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة

المهام والتطورات التكنولوجية. عادةً، قبل انطلاق أي دورة، يُطلب من الأعوان إجراء اختبار بسيط أو يُؤخذ برأي المسؤول المباشر لتحديد النقائص. هذا يساعد على جعل التكوين مناسبًا لواقع العمل، ويُسهّل على الموظفين التكيف مع التغييرات، لكن في المقابل، أشار بعض العاملين، ولو بنسبة قليلة، إلى أن بعض الدورات لا تُلبّي دائمًا حاجاتهم الحقيقية، إما لأنها تأتي متأخرة، أو لغياب التواصل الكافي معهم قبل إعداد البرنامج، مما يجعل أثرها محدودًا في بعض الأحيان.

وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (21)، والمتعلقة بالعبارة رقم(22) والمتمثلة في: المؤشرات التي تراعيها المؤسسة في ما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية تجعلك أكثر تكيفا مع أساليب العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، نجد أن متوسطها الحسابي قد قدر ب: 3.60 وانحرافها المعياري قدره 0.942، ومنه يمكن القول أن المؤشرات التي تراعيها المؤسسة الخاصة بالاحتياجات التدريبية لها دور كبير في التكيف مع أساليب العمل، وهو دور مرتفع جدا.

❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) وهي طرق إجراء الدورات التدريبية المنظمة في مجال العمل تعزز فرص بناء علاقات أفضل مع زملائك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 51.7% ونسبة 18.3% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا عن موافقتهم وموافقتهم بشدة على التوالي، أي الموافقة على أن طرق إجراء الدورات التدريبية المنظمة في مجال العمل تعزز فرص بناء علاقات أفضل مع زملائك، في حين نجد نسبة 16.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبرو على أنهم محايدين على ما جاء في العبارة، كما أكدت نسبة 10% ونسبة 3.3% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا على عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة على التوالي أي عدم الموافقة على أن طرق إجراء الدورات التدريبية المنظمة في مجال العمل تعزز فرص بناء علاقات أفضل مع زملائك، ويمكن تفسير هذا إلى أن تنظيم الدورات التدريبية بشكل منهجي ومدروس لا يقتصر فقط على تطوير المهارات المهنية، بل يمتد ليشمل تحسين العلاقات الشخصية والمهنية بين الموظفين. من خلال مقابلة حرة يمكن توضيح ذلك بأن الدورات التدريبية توفر بيئة تفاعلية تسمح للمتدربين

بالتعاون، تبادل الأفكار، وحل المشكلات معًا، مما يعزز من التفاهم والاحترام المتبادل بينهم. هذا التعاون يخلق فرصًا لبناء ثقة متبادلة وعلاقات مهنية قوية تسهل التواصل والعمل الجماعي في المستقبل. كما أن التدريب المشترك يتيح فرصًا لتوسيع الشبكة الاجتماعية داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على الروح المعنوية والاندماج الوظيفي.

وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (21)، والمتعلقة بالعبارة رقم(23). والمتمثلة في: طرق إجراء الدورات التدريبية المنظمة في مجال العمل تعزز فرص بناء علاقات أفضل مع زملائك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، نجد أن متوسطها الحسابي قد قدر ب: 3.72وانحرافها المعياري 0.993، وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، ومن هنا فإن طرق إجراء الدورات التدريبية المنظمة لها دور مرتفع وواضح في بناء علاقات أفضل بين زملاء العمل.

في حين تأتي العبارة رقم(24) في المرتبة الثالثة والتي يتمثل فحواها: الوسائل المستخدمة في إجراء الدورات التدريبية تجعلك أكثر جودة للتواصل مع زملائك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، والتي أوضحت نسبة 56.7% ونسبة 16.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا على أنهم موافقين وموافقين بشدة على التوالي أي الموافقة على أن الوسائل المستخدمة في إجراء الدورات التدريبية تجعلك أكثر جودة للتواصل مع زملائك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، في حين نجد نسبة 15% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا على أنهم محايدين حول ما جاء في محتوى هذه العبارة، كما أكدت نسبة 5% و6.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة على عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة أي الرفض لهذه الوسائل المستخدمة في إجراء الدورات التدريبية تجعلك أكثر جودة للتواصل مع زملائك، و من خلال المقابلة التي أُجريت مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية وبعض الموظفين الذين سبق لهم المشاركة في دورات تدريبية داخل مؤسسة سونلغاز، تبيّن أن الوسائل المعتمدة في التدريب تساهم بشكل فعّال في تحسين جودة التواصل بين الزملاء داخل بيئة العمل. وقد أوضحت رئيسة المصلحة أن اختيار هذه الوسائل يتم بشكل مدروس، وفقًا لاحتياجات وأهداف كل مصلحة، وذلك لضمان فعالية التدريب

وتحقيق أفضل النتائج على المستوى المهني والتواصلي، كما أضاف أحد الأعوان في سونلغاز استفاد من دورة تدريبية تركزت على تحسين مهارات التواصل في مواقف الضغط، خصوصًا خلال الأعطال التقنية. الدورة شملت تعليم كيفية طرح الأسئلة بوضوح، احترام الأدوار المختلفة، وتجنب الالتباسات قبل التكوين كان يعاني من التردد في طلب المساعدة أو تقديم الملاحظات خوفًا من سوء الفهم. بعد التكوين، أصبح أكثر وضوحًا وثقة في تواصله مع زملائه، مما سهل عليه إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة. هذا التدريب كان له دور مهم في تحسين التواصل الفعّال داخل الفريق وتعزيز التعاون بين أفراده.

وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول(21) والمتعلقة بالعبارة رقم (24) والمتمثلة في الوسائل المستخدمة في إجراء الدورات التدريبية تجعلك أكثر جودة للتواصل مع زملائك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، نجد أن متوسطها الحسابي 3.72، وانحرافها المعياري 1.027 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف بالتالي يمكن القول أن للوسائل التي تستعين بها المؤسسة عند إجراء الدورات التدريبية دور كبير ومرتفع في تعزيز جودة التواصل بين الزملاء.

بينما نجد العبارة (21) والمتمثلة في: أهداف الدورات التدريبية المنظمة في إطار العمل بالمؤسسة تتسم بالوضوح بالنسبة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة قد احتلت المرتبة الرابعة: حيث أكدت نسبة 53.3% و20% أنها موافقة وموافقة بشدة بحيث أيدت هذه العبارة، ووضحت نسبة 10% من استجابات أفراد العينة المبحوثة المحايدة أن أهداف الدورات التدريبية المنظمة في إطار العمل بالمؤسسة تتسم بالوضوح بالنسبة لك، تليها أيضا نسبة 10% أخرى ونسبة 6.7% غير موافقين وغير موافقين بشدة حول ما جاء في هذه العبارة، ومن خلال المقابلات الحرة يتضح أن وضوح الأهداف في الدورات التدريبية يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز فاعلية التدريب في المؤسسات. فقد أشار العديد من المبحوثين إلى أهمية تحديد أهداف ملموسة منذ البداية، حيث يمكن للموظف فهم التوقعات المرتبطة بالتدريب والعمل على تحقيقها بشكل دقيق، علاوة على ذلك أوضح بعض المبحوثين في المقابلات أن الدورات التدريبية التي تفتقر إلى أهداف واضحة غالبًا ما تكون

غير مؤثرة أو غير مجدية، حيث يواجه الموظف صعوبة في تطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع فيجد صعوبة في تحويل ما تعلمه إلى ممارسات عملية. كما تسهم الأهداف الواضحة في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يسهل تنفيذ استراتيجيات التدريب والتأكد من توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة، وما تم الإشارة إليه في نسبة من المبحوثين الذين أكدوا أن أهداف الدورة التدريبية غير واضحة يعكس إشكالية كبيرة قد تؤثر سلبًا على فعالية التدريب داخل المؤسسة. فحينما تكون الأهداف غامضة أو غير محددة بوضوح، يصبح من الصعب عليهم فهم الغاية الحقيقية من الدورة وبالتالي يصعب عليهم توجيه جهودهم بشكل مناسب. هذا قد يؤدي إلى حالة من الإحباط أو اللامبالاة من قبل المتدربين، حيث لا يشعرون بأنهم في سياق تدريب يهدف إلى تحسين مهاراتهم أو تطوير أدائهم، وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول رقم(21) والمتعلقة بالعبارة رقم(21) والتي مفادها: أهداف الدورات التدريبية المنظمة في إطار العمل بالمؤسسة تتسم بالوضوح بالنسبة لك، التي متوسطها الحسابي 3.70 وانحرافها المعياري 1.109وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة وبالتالي يمكن القول تلعب أهداف الدورات التدريبية المنظمة في إطار العمل لها دور هاما ومرتفعا في تعزيز الوضوح.

II.محتوى البرامج التدريبية والتفاعل الاجتماعي: في بيئة العمل الحديثة، لم تعد البرامج التدريبية تقتصر فقط على نقل المعارف والمهارات التقنية، بل أصبحت وسيلة فعّالة لتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. فالمحتوى الذي يُقدم في هذه البرامج، إذا صُمم بعناية، يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في تشجيع التفاعل بين الموظفين، وبناء جو من التعاون والثقة المتبادلة. وهذا التفاعل لا ينعكس فقط على نجاح التكوين، بل يؤثر إيجابًا على بيئة العمل ككل، من خلال تحسين التواصل وزيادة روح الفريق.

الجدول رقم(22): يوضح البيانات الرقمية لمحتوى البرامج التدريبية ودوره في التفاعل الاجتماعي بالمؤسسة

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
25	التكرار	09	36	10	03	02	60	3.78	0.885	مرتفع	01
	النسبة المئوية	15	60	16.7	05	3.3	100				
26	التكرار	09	32	13	04	02	60	3.70	0.926	مرتفع	03
	النسبة المئوية	15	53.3	21.7	6.7	3.3	100				
27	التكرار	10	33	11	04	02	60	3.75	0.932	مرتفع	04
	النسبة المئوية	16.7	55	18.3	6.7	3.3	100				
28	التكرار	10	31	11	05	03	60	3.67	1.020	مرتفع	05
	النسبة المئوية	16.7	51.7	18.3	8.3	05	100				
29	التكرار	09	31	15	03	02	60	3.70	0.908	مرتفع	02
	النسبة المئوية	15	51.7	25	05	3.3	100				
المجموع								3.72	0.829	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Spss

❖ تحتل المرتبة الأولى العبارة رقم (25) والتي تتمثل في: مستويات اهتمام المؤسسة بالمحتوى العملي للبرامج التدريبية تزيد من دعمك لزملائك في العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 60% من استجابات أفراد العينة المبحوثة أنهم موافقين أي الموافقة على أن اتباع مؤسسات محتويات عملية لمختلف البرامج التدريبية قد تساهم في في زيادة توجه نحو العمل بفعالية أكبر، كما أكدت نسبة 16.7% من أفراد العينة المبحوثة المحايدة حول ما جاء في هذه العبارة، في حين أيدت نسبة 15% أنها موافقة بشدة على هذه

العبارة، تليها نسبة 5% ونسبة3.3% من أفراد العينة المستهدفة على عدم موافقتها وعدم موافقتها بشدة على أن مستويات اهتمام المؤسسة بالمحتوى العملي للبرامج التدريبية تزيد من دعمك لزملائك في العمل، بناءً على المعطيات المستخلصة من المقابلات الحرة، يتبيّن أن أغلب العاملين داخل مؤسسة سونلغاز يؤكدون بأن فعالية البرامج التدريبية ترتبط بدرجة واقعية محتواها العملي، حيث أظهروا اتفاقًا على أن هذا النوع من التدريب يعزز التفاعل اليومي داخل الفريق فالمحتوى العملي يدفع الأفراد إلى طلب المساعدة، تبادل الخبرات، والاعتماد على الزملاء لتوضيح أو تطبيق ما تم اكتسابه، مما يُنتج وضعيات تواصلية مستمرة داخل فضاء العمل. ومن بين أبرز الأمثلة التي تم التركيز عليها في هذا السياق، الورشات التطبيقية الخاصة بكيفية التعامل مع الأعطال الكهربائية على الشبكة، أين يُشارك الأعوان والتقنيون في تدخلات ميدانية حقيقية تحت إشراف مهندسين ذوي خبرة، الأمر الذي يفرض مستوى عالٍ من التنسيق، التفاعل، وتبادل المعرفة داخل الفريق. هذا النوع من التدريب التطبيقي، الذي يجمع بين المعرفة التقنية والممارسة الفعلية، لا يُنمّي المهارات التقنية فحسب، بل يُسهم أيضًا في تقوية العلاقات المهنية ويُحفّز على بناء ثقافة التعاون والدعم المتبادل. من هذا المنطلق، فإن ارتفاع مستوى اهتمام المؤسسة بالمحتوى العملي للتدريب لا يؤدي فقط إلى تحسين أداء الفرد، بل يُعد ركيزة أساسية في خلق بيئة مهنية متماسكة، تقوم على التشاركية وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي للعبارة المذكورة سابقا قد قدر ب3.78 وانحراف معياري قدر ب: 0.885 حيث يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المراد دراستها، ومنه فإن لمستويات اهتمام المؤسسة بالمحتوى العملي الخاص بالبرامج التدريبية دور كبير ومرتفع في دعم الزملاء داخل بيئة العمل.

❖ كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (29) والتي تتمثل في: مستويات مواكبة محتوى البرامج التدريبية بالمؤسسة للتطورات الحاصلة تجعلك أكثر اهتماما بالبيئة الخارجية للمؤسسة بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 51.7% من أفراد العينة المراد دراستها أنها موافقة على أن مستويات مواكبة محتوى البرامج التدريبية بالمؤسسة للتطورات الحاصلة تجعلك أكثر اهتماما بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ونسبة 25% من أفراد

العينة المستهدفة عبروا على أنهم محايدين لما جاء في هذه العبارة، في حين لم تتعدى نسبة 15% من مفردات العينة المبحوثة على أنها موافقة بشدة على أن مستويات مواكبة محتوى البرامج التدريبية بالمؤسسة للتطورات الحاصلة تجعلك أكثر اهتماما بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وبالنسبة لمفردات العينة المستهدفة التي ترى بأنها غير موافقة وغير موافقة بشدة على أن مستويات مواكبة محتوى البرامج التدريبية بالمؤسسة للتطورات الحاصلة تجعلك أكثر اهتماما بالبيئة الخارجية للمؤسسة بنسبة 5% و3.3% على التوالي، وفي ضوء المقابلات الحرة التي أُجريت على مستوى مؤسسة سونلغاز بتبسة، يتّضح أن مواكبة محتوى البرامج التدريبية للتطورات الحاصلة في القطاع يُسهم في توسيع دائرة الاهتمام المهني لدى الأفراد، ويدفعهم إلى تجاوز الانشغال بالمهام الداخلية نحو التفكير في موقع المؤسسة ضمن محيطها الخارجي. هذا البعد لا يظهر فقط في مضامين التدريب ذات الطابع المستحدث، بل يتجلى أيضًا في كيفية تفاعل العاملين مع تلك المضامين، حيث يُلاحظ ارتفاع في وتيرة النقاشات حول التوجهات الوطنية للطاقة، التحولات التكنولوجية، أو حتى التحديات البيئية والاقتصادية التي تواجه القطاع. مثل هذا التفاعل يُعيد تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي للعبارة المذكورة سابقا قد قدر ب: 3.75 وانحراف معياري قدر ب: 0.908 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، وبالتالي يمكن القول أن مستويات مواكبة محتوى البرامج التدريبية بالمؤسسة للتطورات الحاصلة لها دور هام في تعزيز اهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة وهو دور مرتفع جدا.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(26) المتمثلة في: مستويات اهتمام المؤسسة بدقة محتوى البرامج التدريبية يجعلك أكثر دعما لقيادتها أكدت نسبة 53.3% على أنها موافقة فيما يتعلق بهذه العبارة واوضحت نسبة 21.7% من أفراد العينة المبحوثة أنهم على محتوى العبارة المذكورة سلفا، في حين أكدت 15% وفقط أنها موافقة بشدة على أن مستويات اهتمام المؤسسة بدقة محتوى البرامج التدريبية يجعلك أكثر دعما لقيادتها، تليها نسبة 6.7% ونسبة 3.3% والتي لم توافق ولم توافق بشدة على مستويات اهتمام المؤسسة بدقة محتوى البرامج التدريبية يجعلك أكثر دعما لقيادتها، إضافة إلى أن المؤسسة تهتم كثيرا بدقة محتوى البرامج التدريبية،

فإنها تضمن أن التدريب يكون مناسبًا تمامًا لاحتياجات الموظفين. إذا كانت هذه البرامج دقيقة ومتوافقة مع مهام الموظف، فإن الموظف يشعر أن القيادة تهتم بتطوير مهاراته وتقديم الدعم له في مجاله المهني. من خلال المقابلات التي أجريت مع العاملين، تبين أن هذا النوع من البرامج يساهم بشكل كبير في تعزيز علاقة العامل بالقيادة، حيث يعبّر العديد منهم عن تقديرهم للقيادة التي تقدم لهم فرصًا حقيقية للتعلم والنمو المهني، كما أن دقة المحتوى تعني أن البرنامج التدريبي يتم تصميمه بطريقة تحقق الفائدة القصوى للموظف، حيث يتم التركيز على المهارات والمعرفة التي يحتاجها في عمله. هذا يعزز من ثقة العامل في القيادة، وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي للعبارة المذكورة سلفا فقد قدر ب: 3.70 وانحراف معياري قدر ب: 0.926 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المستهدفة وبالتالي يمكن القول أن مستويات اهتمام المؤسسة بدقة محتوى البرامج التدريبية لها دور كبير ومرتفع في تعزيز الدعم لقيادتها.

❖ أما عن العبارة رقم(27) والتي مفادها: مستويات تنوع البرامج التدريبية بالمؤسسة تجعلك أكثر اهتماما بثقافة المؤسسة بمؤسسة سونلغاز بتبسة، فهي تحتل المرتبة المرتبة الرابعة، أكدت نسبة 53.3% أنها موافقة حول ما جاء في العبارة، في حين نسبة 18.3% من استجابات أفراد العينة المراد دراستها عبروا أنهم محايدين على أن مستويات تنوع البرامج التدريبية بالمؤسسة تجعلك أكثر اهتماما بثقافة المؤسسة، وأوضحت نسبة 16.7% أنهم موافقون بشدة في ما يتعلق هذه العبارة، تليها نسبة 6.7% ونسبة 3.3% والذين عبروا على عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة في ما يخص تلك العبارة، ومن خلال المقابلات الحرة، يتضح أن تنوع البرامج التدريبية داخل المؤسسة يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز اهتمام الأعوان بثقافتها التنظيمية. فقد أشار عدد من الأعوان إلى أن التدريب، بتعدديته من حيث المحتوى، الشكل، والفئة المستهدفة، لم يكن مجرد وسيلة لاكتساب المهارات التقنية، بل تحول إلى قناة لفهم القيم والممارسات التي تقوم عليها المؤسسة. هذا الفهم التدريجي ساهم في بناء علاقة أقوى بين العون والمحيط المهني، حيث أصبح أكثر قدرة على تفسير السلوكيات الإدارية والتفاعلات اليومية في ضوء المنظومة الثقافية السائدة. كما أبرزت المقابلات أن البعض بدأ يدرك أن

التدريب لا ينفصل عن التوجيه غير المباشر، بل يُستثمر لزرع مبادئ مثل احترام النظام الداخلي، روح التعاون، والانضباط الجماعي. بهذا المعنى، يصبح التنوع في التدريب آلية غير مباشرة لترسيخ الهوية التنظيمية، وجعل الفرد أكثر انخراطًا في مشروع المؤسسة ورؤيتها. وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي فهو 3.75 أما عن الانحراف المعياري قد قدر ب: 0.932، ومنه يوجد تشتت ضعيف، بالتالي يمكن القول أن مستويات تنوع البرامج التدريبية لها دور هام في زيادة الاهتمام بثقافة المؤسسة، وهو دور جد مرتفع.

❖ بالنسبة للمرتبة الأخيرة فكانت تخص العبارة رقم (28) والتي مفادها: البرامج التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة في مجال عملك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، بحيث أكدت نسبة 51.7% أنها موافقة على أن البرامج التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة في مجال عملك، في حين نجد نسبة 18.3% من استجابات أفراد العينة المستهدفة عبروا على أنهم محايدين حول ما جاء في هذه العبارة، وكذا نسبة 16.7% والتي وافقت بشدة عليها، غير أن نسبة 8.3% ونسبة5% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا عن عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على أن البرامج التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة في مجال عملك، كشفت المقابلات الحرة عن وعي متزايد لدى العاملين بأهمية التدريب في تحسين الأداء ومسايرة التحولات التي يعرفها مجال العمل. وقد أشار أغلب المشاركين إلى أن البرامج التدريبية التي استفادوا منها ساعدتهم في الاطلاع على تقنيات وأساليب جديدة، مما مكنهم من التكيف مع المتغيرات الميدانية. هذا يعكس توجهًا واضحًا لدى المؤسسة نحو تحديث المهارات الداخلية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة. في المقابل، عبّر بعض المستجوبين عن وجود تفاوت بين محاور التدريب وما يواجهونه فعليًا أثناء مزاولة مهامهم، مما يطرح تساؤلات حول مدى ملاءمة هذه البرامج لواقع العمل. وعليه، فإن تحسين فعالية التدريب يمر حتمًا عبر آليات تقييم مستمرة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستخدمين وطبيعة التطورات المهنية، وفي ما يتعلق بالعبارة المذكورة سابقا فقد قدر متوسطها الحسابي 3.67 وانحرافها المعياري قدر ب: 1.020 وهذا ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات

أفراد العينة المبحوثة، ومنه يمكن القول أن البرامج التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة لها دور كبير في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل.

I. تقييم برامج الدورات التدريبية والمشاركة: يُسهم تقييم برامج الدورات التدريبية في تعزيز المشاركة من خلال كشف مدى توافق محتوى التدريب مع تطلعات المتدربين واحتياجاتهم المهنية، عندما يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء المتدربين وملاحظاتهم، يشعرون بأنهم جزء من عملية التطوير، مما يعزز رغبتهم في الاستمرار والمساهمة بفعالية. كما أن التقييم المنتظم يسمح بتحسين طريقة تقديم الدورات، وتكييفها مع الواقع العملي، ما يجعلها أكثر جذبًا ويشجع الموظفين على الانخراط بإيجابية.

جدول رقم (23): يوضح تقييم دورات البرامج التدريبية ودوره في مشاركة العامل داخل المؤسسة

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
30	التكرار	05	33	09	11	02	60	3.47	0.999	مرتفع	03
	النسبة المئوية	8.3	55	15	18.3	3.3	100				
31	التكرار	07	31	13	07	02	60	3.57	0.963	مرتفع	01
	النسبة المئوية	11.7	51.7	21.7	11.7	3.3	100				
32	التكرار	08	32	10	6	04	60	3.57	1.064	مرتفع	06
	النسبة المئوية	13.3	53.3	16.7	10	6.7	100				
33	التكرار	08	30	13	7	20	60	3.58	0.979	مرتفع	02
	النسبة المئوية	13.8	50	21.7	11.7	3.3	100				
34	التكرار	07	33	11	5	04	60	3.57	1.031	مرتفع	05
	النسبة المئوية	11.7	55	18.3	8.3	6.7	100				
35	التكرار	09	32	10	6	03	60	3.63	1.025	مرتفع	04
	النسبة المئوية	15	53.3	16.7	10	05	100				
المجموع								3.56	0.863	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم(23) الشواهد الإحصائية المتعلقة بتقييم برامج الدورات التدريبية والمشاركة.

❖تحتل المرتبة الأولى العبارة رقم (31) والمتمثلة في: طريقة تعامل المؤسسة مع ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال تشجعك على إبداء رأيك بحرية بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 51.7% أنها موافقة على هذه العبارة، في حين نسبة 21.7% من استجابات أفراد العينة المراد دراستها عبروا على أنهم محايدين في ما يتعلق بالعبارة، وكذلك نسبة 11.7% والتي وافقت بشدة على أن طريقة تعامل المؤسسة مع ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال تشجعك على إبداء رأيك بحرية، تليها نسبة 11.7% و3.3% من الذي عبروا على عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة على التوالي، أي عدم الموافقة على طريقة تعامل المؤسسة مع ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال تشجعك على إبداء رأيك بحرية، وتشير نتائج المقابلات الحرة إلى أن تجربة العمال مع التعبير عن آرائهم تختلف حسب سياق العمل والمصلحة التي يعملون بها. فبعضهم تحدّث عن ممارسات إيجابية داخل مؤسستهم، مثل الاستماع الفعلي من طرف المسؤولين أو تخصيص جلسات تقييم شفوية بعد انتهاء الدورة التدريبية، حيث يشعر العامل أن رأيه يُقدَّر ويُؤخذ بعين الاعتبار. هذه الممارسات، وإن كانت غير رسمية أحيانًا، تعزز الإحساس بالثقة وتخلق بيئة نفسية آمنة تسمح بالنقاش البنّاء.في المقابل، كشف بعض العمال عن شعور بالخوف أو التحفظ عند التعبير عن ملاحظاتهم، خاصة إذا كانت تتضمن انتقادًا لمحتوى التدريب أو أداء المؤطرين، في مثل هذه السياقات، يبدو أن غياب ضمانات حقيقية لحماية حرية التعبير يجعل العامل يفضّل الصمت، أو يتحدث بلغة حذرة قد تفقد رأيه قيمته الحقيقية. هذه الرقابة الذاتية ليست نابعة من النظام الرسمي بالضرورة، بل من ثقافة مؤسسية غير مشجعة على الحوار ومن هنا، يتضح أن المؤسسة لا تعتمد سياسة واحدة موحدة في التعامل مع آراء العمال، بل يتأثر ذلك بعوامل عديدة مثل شخصية المسؤول المباشر، درجة المركزية في اتخاذ القرار، أو حتى مدى أهمية التدريب في رؤية المؤسسة. هذا التفاوت يطرح إشكالية حقيقية تتعلق

بغياب إطار مؤسساتي واضح ومقنن لتبادل الآراء والتغذية الراجعة، الأمر الذي يعيق إمكانية تطوير البرامج التدريبية بشكل تشاركي، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي فهو 3.57 والانحراف المعياري قدر ب: 0.963 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف، ومن هنا يمكن القول أن طريقة تعامل المؤسسة مع ردود الأفعال حول البرامج التدريبية لها دور كبير في التشجيع لإبداء الرأي بحرية وهو دور مرتفع جدا.

❖أما المرتبة الثانية العبارة رقم (33) والتي مفادها: مدى حرص المؤسسة على معرفة جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية تشجعك على تقديم أفكار جديدة لحل مشكلات المهام المسندة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 50% أنهم موافقين حول ما جاء في العبارة، في حين نسبة 21.7% عبروا على أنهم محايدين في ما يتعلق بهذه العبارة، وكذلك نسبة 13.8 والذين عبروا على موافقتهم بشدة لها، بينما 11.7% ونسبة 3.3% الذين عبروا على عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة على مدى حرص المؤسسة على معرفة جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية تشجعك على تقديم أفكار جديدة لحل مشكلات المهام المسندة لك، و من خلال المعطيات المستخلصة من المقابلات الحرة، يُلاحظ أن حرص المؤسسة على تقييم جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية يُعد عاملاً محفّزًا في بعض السياقات نحو تبنّي العمال لمبادرات جديدة في معالجة مشكلات العمل اليومية. بعض المشاركين عبّروا عن شعورهم بأن الاهتمام بجودة التدريب يعكس تقديرًا حقيقيًا لكفاءاتهم، مما يدفعهم إلى التفكير بشكل نقدي وإبداعي في ما يُسند إليهم من مهام. هذا الإحساس بالاهتمام والمتابعة يُولّد لديهم رغبة في المساهمة الفعّالة من خلال اقتراح حلول عملية مستمدة من محتوى الدورات. في المقابل، أشار آخرون إلى غياب قنوات واضحة لقياس جودة المحتوى أو لربط ما يُقدَّم في التدريب بمشكلات العمل الواقعية، ما يجعل الأثر محدودًا ويقلل من فرص ترجمة المعارف إلى ممارسات ميدانية. يعكس هذا التباين الحاجة إلى ترسيخ آليات مؤسسية تسمح بالتغذية الراجعة حول المحتوى التدريبي وربطه بسياق العمل، بما يُعزز الابتكار الوظيفي ويُوظّف التدريب كأداة لحل المشكلات التشغيلية، أما بشأن المتوسط الحسابي للعبارة قد قدر ب: 3.58 وانحرافها المعياري 0.979 وهذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف، بالتالي يمكن

القول أن حرص المؤسسة على معرفة جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية تساهم في التشجيع على اكتساب أفكار جديدة لمجابهة التحديات، وهو دور جد مرتفع.

❖تتمركز في المرتبة الثالثة العبارة رقم (30) المتمثلة في: تسهر المؤسسة على معرفة ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 55% على الموافقة حول ما جاء في هذه العبارة، غير أن نسبة 18.3% من استجابات أفراد العينة المستهدفة عبروا على عدم موافقتهم بشدة على أن المؤسسة تسهر على معرفة ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال، في حين نسبة 15% من استجابات أفراد العينة المراد دراستها والذين عبروا على أنهم محايدين لها، بينما نسبة 8.3% أكدوا على أنهم موافقين بشدة بأن المؤسسة تسهر على معرفة ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال، وأخيرا 3.3% النسبة التي أوضحت عدم موافقتهم بشدة حول ما جاء في العبارة، و انطلاقًا من المقابلات الحرة التي أُجريت مع عدد من العمال، تبيّن أن المؤسسة تُظهر في بعض الحالات رغبة في معرفة آراء العمال بشأن الدورات التدريبية التي خضعوا لها. هذا يظهر من خلال بعض المبادرات الجزئية، كطرح أسئلة مباشرة بعد نهاية الدورة، أو توزيع استمارات تقييم تتناول الجوانب التنظيمية والبيداغوجية للتدريب. غير أن هذا الاهتمام لا يبدو منظّمًا أو معتمدًا على إطار مؤسساتي ثابت، بل يختلف حسب الظروف أو الأشخاص القائمين على التدريب، إضافة إلى أن عدد من العمال عبّروا عن تقديرهم لهذه المبادرات، معتبرين أن المؤسسة تحاول الاستماع إليهم، ولو بصورة محدودة. إلا أن هذا التقدير غالبًا ما يُقابَل بشيء من التحفّظ، لأن أغلب المشاركين لاحظوا أن الآراء التي يقدّمونها لا تؤدي إلى تحسين ملموس في البرامج أو تغيير في الممارسات، ما يخلق فجوة بين الاستماع الشكلي والتفاعل الفعلي. بعضهم أشار إلى أن التقييم يتم فقط كإجراء روتيني، دون أن يترتب عليه أي أثر فعلي على محتوى التدريب أو أساليبه، بناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤسسة، رغم محاولاتها المتفرقة في متابعة ردود الأفعال، لا تزال تفتقر إلى آليات واضحة وممنهجة لتوظيف هذه الردود في تطوير برامجها التدريبية. وهو ما يُفقد هذه العملية دورها الحيوي في

إرساء ثقافة تشاركية تُعزّز من فعالية التدريب وتربط العمال بشكل فعلي بمسار تطوير الأداء المهني، أما بخصوص المتوسط الحسابي والذي قدر ب: 3.47 وانحراف معياري 0.999 ذلك يدل على وجود تشتت ضعيف، بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تلعب دورا فعالا في متابعة ردود أفعال العمال حول الدورات التدريبية، بهدف تحسين محتواها وضمان فعاليتها وهو دور جد مرتفع.

❖جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (35) والتي مفادها: طريقة تعامل المؤسسة مع المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب تزيد من رغبتك في التعاون ضمن جماعات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 53.3 % أنها موافقة على هذه العبارة في حين نسبة 16.7 % من استجابات أفراد العينة المبحوثة والذين عبروا على أنهم محايدين حول ما جاء في هذه العبارة، بينما نسبة 15% والتي أيدت أو بالأحرى موافقا بشدة لها، تليها نسبة 10% ونسبة 5% من استجابات أفراد العينة المستهدفة والذين عبروا على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي، اي عدم الموافقة على طريقة تعامل المؤسسة مع المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب تزيد من رغبتك في التعاون ضمن جماعات العمل، و تشير نتائج المقابلات الحرة إلى أن أغلب العمال، ممن خضعوا لدورات تدريبية، عبّروا عن ملاحظات إيجابية بخصوص كيفية تفاعل المؤسسة مع المهارات والمعارف التي اكتسبوها بعد انتهاء التدريب. لقد لاحظ هؤلاء أن بيئة العمل تميل، في معظم الحالات، إلى إتاحة المجال أمامهم لتطبيق ما تعلّموه، سواء عبر إسناد مهام جماعية تُوظَّف فيها تلك المعارف، أو من خلال تشجيعهم على نقل الخبرات إلى زملائهم. هذا التقدير الضمني لما اكتسبوه لا يقتصر على تعزيز ثقتهم بأنفسهم، بل يُترجم أيضًا في رغبة أقوى لديهم للانخراط في جماعات العمل، باعتبار أن معارفهم أصبحت موردًا يُعتمد عليه داخل الفريق، وفي المقابل، سجّلت قلة قليلة من العمال وجود نوع من التجاهل لما تم تحصيله من التدريب، حيث لم تُمنح لهم فرص فعلية لتطبيق أو مشاركة ما تعلّموه، ما أدى إلى شعور بالعزلة المهنية وضعف الحافز على التعاون. هذه الفئة تُبرز بأن غياب التفاعل المؤسسي مع ما بعد التدريب يُحوّل التجربة إلى مجرد نشاط فردي لا أثر له في

الممارسة الجماعية. بناءً على ذلك، يظهر أن تعزيز ثقافة التعاون المهني يمرّ بالضرورة عبر تثمين ما يكتسبه العامل من معارف وتوفير آليات لإدماجها ضمن منطق العمل التشاركي، أما بشأن المتوسط الحسابي للعبارة فقد قدر ب: 3.63 وانحرافها المعياري 1.025يوجد تشتت ضعيف وهذا يدل على أن طريقة تعامل المؤسسة مع المهارات والمعارف المكتسبة بعد عملية التدريب تلعب دورا مهما في زيادة الرغبة في التعاون ضمن جماعات العمل.

❖وتحتل العبارة رقم (34) المرتبة الخامسة والتي مفادها تحاول المؤسسة معرفة المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 55% أنها موافقة لها، وأوضحت استجابات أفراد العينة المستهدفة المحايدة بنسبة 18.3%، تليها نسبة 11.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة والتي عبروا على موافقتهم وبشدة لها، كما أكدت نسبة 8.3% و6.7% على عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة أي عدم الموافقة على تحاول المؤسسة معرفة المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب، ومن خلال المقابلات، تبيّن أن المؤسسة تسعى إلى التحقق من مدى فعالية التدريب عبر استقصاء المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل بعد انتهاء العملية التدريبية. هذا الاهتمام لا يقتصر على الجوانب النظرية التي تلقاها العامل، بل يشمل أيضًا قدرته على توظيف هذه المعارف في أداء مهامه اليومية. وقد أظهرت إجابات العاملين وعيًا متزايدًا بأهمية التدريب في تطوير كفاءاتهم، كما عكست إدراكًا واضحًا بأن المؤسسة تراقب وتقيّم أثر التدريب بطريقة غير مباشرة من خلال الأداء الفعلي للعامل وعليه، يمكن القول إن هذه المعطيات تبرز توجهًا مؤسساتيًا يقوم على جعل التدريب جزءًا من استراتيجية متكاملة لتثمين الموارد البشرية، حيث يصبح قياس الأثر خطوة ضرورية لضمان جودة التدريب وملائمته مع حاجات العمل، بينما المتوسط الحسابي للعبارة فقد قدر ب:3.57 إضافة إلى انحراف معياري 1.031، وهذا يدل على وجود تشتت تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المستهدفة، بالتالي يمكن القول أن للمؤسسة دور هام في معرفة المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب.

❖وفي المرتبة الأخيرة تتمركز العبارة رقم (32) والتي مفادها تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى جوة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 53.3% أنها موافقة حول ما جاء في هذه العبارة في حين أوضحت نسبة 16.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثين أنهم محايدين بخصوص سعي المؤسسة إلى معرفة مدى جوة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية، وجاءت نسبة 13.3% لهذه العبارة من استجابات الأفراد المراد دراستها الذين عبروا على أنهم موافقين وبشدة لها، تليها نسبة 10% ونسبة 6.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة والذين عبروا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة حول ما جاء فيها، ومن خلال المعطيات المستخلصة من المقابلات الحرة، يتّضح أنّ سعي المؤسسة لمعرفة مدى جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية لا يندرج فقط في إطار التقييم البيداغوجي، بل يُعبّر عن وعي تنظيمي متزايد بأهمية الملاءمة بين ما يُقدَّم نظريًا وما يُمارس ميدانيًا. فقد أظهرت أقوال الأفراد تنوعًا في الرؤى، حيث ركّز بعضهم على محدودية المحتوى في مواكبة التطورات التقنية، بينما أشار آخرون إلى ضعف التكيّف مع الحاجات الفعلية للموظفين. هذه التباينات تُبرز أهمية اعتماد مقاربة تشاركية في بناء وتحيين المحتوى، تضمن إشراك المتربصين والمدربين معًا في عملية تطويره، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي فقد قدر ب: 3.57 وانحراف معياري قدر ب: 1.064،وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المستهدفة، وبالتالي يمكن القول أن للمؤسسة دور كبير في سعيها لمعرفة مدى جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية وهو دور جد مرتفع وفعال.

من خلال ما ذكر سلفا وبناءا على ما ورد في الجدول أعلاه فإن محور برامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي قد سجل متوسطه الحسابي العام3.64 وانحرافه المعياري قدر ب: 0.730،ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، ومنه يمكن القول أن لبرامج التطوير المهني دور مرتفع في تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة.

ثالثا: الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية

تعد الحركة المهنية من العناصر المهمة التي تساهم في ضمان استقرار الموظفين في المؤسسات العامة، فهي توفر للموظفين الفرص اللازمة للتطور والنمو المهني داخل المؤسسة، من خلال التنقل بين الأقسام المختلفة أو الترقية إلى وظائف أعلى. في مؤسسة مثل سونلغاز، يعتبر هذا التوجه أحد العوامل الأساسية التي تساعد في تحسين الأداء، من خلال تفعيل الحركة المهنية، يشعر الموظف بتقدير مهاراته وفرص التقدم، مما يزيد من استقراره الوظيفي وارتباطه بالمؤسسة. في النهاية، تساهم هذه الحركة في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الإنتاجية، مما يحقق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة.

I.الترقية والشعور بالأمان الوظيفي:

في بيئة العمل، تعتبر الترقية خطوة مهمة في المسار المهني للموظف، فهي تمثل اعترافًا بجهوده وكفاءته وتطوره داخل المؤسسة. كما أن الشعور بالأمان الوظيفي يُعد من العوامل الجوهرية التي تساهم في الاستقرار النفسي والمهني للموظف، حيث تمنحه الطمأنينة للاستمرار في أداء مهامه بثقة ودون قلق من المستقبل. وعندما تتوفر فرص الترقية في ظل بيئة مستقرة وآمنة، فإن ذلك يعزز من التزام العامل ويقوي علاقته بالمؤسسة.

الجدول رقم(24): يوضح الترقية الوظيفية ودورها في شعور العامل بالأمان الوظيفي

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
36	التكرار	13	26	13	04	04	60	3.67	1.100	مرتفع	02
	النسبة المئوية	21.7	43.3	21.7	6.7	6.7	100				
37	التكرار	12	28	13	03	04	60	3.68	1.066	مرتفع	01
	النسبة المئوية	20	46.7	21.7	05	6.7	100				
38	التكرار	08	26	14	06	06	60	3.40	1.153	مرتفع	05
	النسبة المئوية	13.3	43.3	23.3	10	10	100				
39	التكرار	10	23	16	07	04	60	3.47	1.112	مرتفع	03
	النسبة المئوية	16.7	38.3	26.7	11.7	6.7	100				
40	التكرار	07	24	13	11	05	60	3.28	1.151	مرتفع	04
	النسبة المئوية	11.7	40	21.7	18.3	8.3	100				
المجموع								3.50	1.007	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Spss

❖ تحتل المرتبة الأولى العبارة رقم (37) والتي مفادها: نمط الترقية المتبع بالمؤسسة يجعلك أكثر راحة في أداء الأنشطة المسندة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 46.7% أنها موافقة على هذه العبارة في حين نسبة 21.7 % من استجابات أفراد العينة المستهدفة أنهم محايدين على أن نمط الترقية المتبع بالمؤسسة يجعلك أكثر راحة في أداء الأنشطة المسندة لك، إضافة إلى أن نسبة 20% أنها موافقة بشدة على نمط الترقية المتبع بالمؤسسة يجعلك أكثر راحة في أداء الأنشطة المسندة لك، كما جاءت نسبة 6.7% و5% من استجابات أفراد العينة الذين عبروا على عدم موافقتهم بشدة وعدم موافقتهم على هذه العبارة، وتكشف نتائج

المقابلات الحرة أن نمط الترقية داخل المؤسسة يُعدّ عنصرًا حاسمًا في تشكيل ديناميكية العمل ومستوى التفاعل المهني، عندما يُبنى هذا النمط على معايير واضحة وموضوعية، كالكفاءة والأقدمية والمردودية، فإنه يعزز الشعور بالعدالة التنظيمية، ويولّد مناخًا إيجابيًا يُحفّز على الانخراط الفعلي في أداء المهام. بالمقابل، يؤدي غياب الشفافية أو طغيان منطق العلاقات الشخصية على مسار الترقية إلى تراجع الحافزية الفردية، مما ينعكس سلبًا على المردودية والاستقرار الداخلي بذلك، يتجاوز نمط الترقية بعده الإداري ليُصبح أداة فعّالة في توجيه السلوك المهني وتحقيق أهداف المؤسسة، أما ما يخص المتوسط الحسابي فقد قدر ب: 3.68 وانحراف معياري قدر ب: 1.066 هذا يدل على وجود تشتت ضعيف من استجابات أفراد العينة المستهدفة، وبالتالي يمكن القول أن نمط الترقية المتبع بالمؤسسة يؤدي إلى الراحة في أداء الأنشطة المسندة لك ويمنحك دورا مهما وهو دور مرتفع. ومن خلال المقابلات الحرة يتبين أن وضوح معايير الترقية داخل المؤسسة يُعدّ عاملًا مهيكلًا في بناء الثقة بين الموظف والإدارة. فحين تكون الشروط والمعايير محددة سلفًا، ومعلنة بشكل رسمي، يتمكّن الموظف من فهم الإطار الذي يتحرّك ضمنه، ويُدرك ما يُنتظر منه تحقيقه للانتقال إلى درجة أعلى. هذا الوضوح لا يوفّر فقط استقرارًا نفسيًا، بل يوجّه أيضًا سلوك الفرد نحو تحسين الأداء، باعتبار أن الترقية ترتبط مباشرة بالجهد والمردودية. كما يحدّ من النزاعات والتأويلات، ويُقلّل من الشعور بالتمييز أو التهميش. غير أن المقابلات أظهرت أن وضوح المعايير لا يعني بالضرورة وضوح التطبيق، إذ أشار بعض العاملين إلى فجوات بين النص والممارسة، ما يجعل الترقية أحيانًا تخضع لعوامل غير رسمية. بالتالي، فإن فعالية وضوح المعايير تظل مرهونة بمدى تطابق الممارسات الفعلية مع المرجعيات الرسمية داخل المؤسسة، جاءت في ~المرتبة الثانية العبارة رقم (36) والتي تتمثل في: معايير الترقية بالمؤسسة واضحة بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 43.3% و21.7% أنهم موافقين وموافقين بشدة لهذه العبارة، في حين نسبة21.7% أيضا من استجابات أفراد العينة المبحوثة الذين عبروا على أنهم محايدين لمعايير الترقية بالمؤسسة واضحة، إما نسبة 6.7% ونسبة 6.7% أخرى والذين أكدوا على عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وعلى التوالي لهذه العبارة، ومن خلال المقابلات الحرة

تبين أن وضوح معايير الترقية داخل المؤسسة يُعدّ عاملًا مهيكلا في بناء الثقة بين الموظف والإدارة. فحين تكون الشروط والمعايير محددة سلفًا، ومعلنة بشكل رسمي، يتمكّن الموظف من فهم الإطار الذي يتحرّك ضمنه، ويُدرك ما يُنتظر منه تحقيقه للانتقال إلى درجة أعلى، هذا الوضوح لا يوفّر فقط استقرارًا نفسيًا، بل يوجّه أيضًا سلوك الفرد نحو تحسين الأداء، باعتبار أن الترقية ترتبط مباشرة بالجهد والمردودية. كما يحدّ من النزاعات والتأويلات، ويُقلّل من الشعور بالتمييز أو التهميش، غير أن المقابلات أظهرت أن وضوح المعايير لا يعني بالضرورة وضوح التطبيق، إذ أشار بعض العاملين إلى فجوات بين النص والممارسة، ما يجعل الترقية أحيانًا تخضع لعوامل غير رسمية. بالتالي، فإن فعالية وضوح المعايير تظل مرهونة بمدى تطابق الممارسات الفعلية مع المرجعيات الرسمية داخل المؤسسة، وفي ما يتعلق بالمتوسط الحسابي لهذه العبارة فهو 3.67 وانحرافها المعياري 1.100،هذا يدل على وجود تشتت ضعيف من استجابات أفراد العينة المستهدفة، وبالتالي يمكن القول أن معايير الترقية في المؤسسة محددة بوضوح وهو دور مرتفع جدا.

❖وفي المرتبة الثالثة تتمركز العبارة رقم (39) والمتمثلة في: مدى شفافية المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل يعزز ثقتك في قيادتها بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 38.3% على أنهم موافقين حول ما جاء في هذه العبارة، إضافة إلى نسبة 26.7% من استجابات أفراد العينة المحايدين كما بينت نسبة 16.7% أنهم موافقين بشدة ل مدى شفافية المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل يعزز ثقتك في قيادتها، تليها نسبة 11.7% و6.7% الذين عبروا على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة في ما يتعلق بهذه العبارة، و من خلال المقابلات، يظهر أن شفافية المؤسسة في قرارات الترقية تساهم بشكل كبير في بناء الثقة بين الموظف والقيادة، عندما تكون معايير الترقية واضحة ومتاحة للجميع، ويعرف الموظف كيف يتم اتخاذ القرار ويشعر أن جهوده تُقدّر بشكل عادل الشفافية تساعد على تقليل الشكوك والتفسيرات الخاطئة، وتخلق بيئة عمل أفضل لكن، أظهرت بعض المقابلات أن بعض الموظفين يشعرون بالإحباط عندما لا يتم إخبارهم بالأسباب وراء عدم ترقية البعض منهم أو عندما يُستبعدون من العملية دون

معرفة السبب هذا قد يؤثر سلبًا على ثقتهم في القيادة لذلك فإن تحسين الشفافية في الترقية يعتبر أمرًا مهمًا لتعزيز الثقة وتحفيز الموظفين، والمتوسط الحسابي الخاص بالعبارة قد ب: 3.47 وانحرافها المعياري 1.112، ويدل هذا على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، ومنه يمكن القول أن لشفافية المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات تساهم في تعزيز ثقة العامل في قيادته.

❖وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(40) والتي مفادها: المدة المستغرقة في الترقية تجعلك أكثر إقبال على أداء الأنشطة المسندة لك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وعليه أكدت نسبة 40% أنها موافقة حول ما جاء في هذه العبارة، إضافة إلى 21.7% للأفراد الذين عبروا على أنهم محايدين غير أن نسبة 18.3% جاءت نقيض ذلك والتي لم توافق على أن المدة المستغرقة في الترقية تجعلك أكثر إقبال على أداء الأنشطة المسندة لك، على خلاف نسبة 11.7% والتي وافقت عليها وبشدة تليها نسبة 8.3% والتي لم تؤيد هذه العبارة أو بالأحرى لم توافق عليها بشدة من خلال المقابلات، يظهر أن شفافية المؤسسة في قرارات الترقية تساهم بشكل كبير في بناء الثقة بين الموظف والقيادة، عندما تكون معايير الترقية واضحة ومتاحة للجميع، ويعرف الموظف كيف يتم اتخاذ القرار، يشعر أن جهوده تُقدّر بشكل عادل الشفافية تساعد على تقليل الشكوك والتفسيرات الخاطئة وتخلق بيئة عمل أفضل لكن، أظهرت بعض المقابلات أن بعض الموظفين يشعرون بالإحباط عندما لا يتم إخبارهم بالأسباب وراء عدم ترقية البعض منهم أو عندما يُستبعدون من العملية دون معرفة السبب، هذا قد يؤثر سلبًا على ثقتهم في القيادة لذلك، فإن تحسين الشفافية في الترقية يعتبر أمرًا مهمًا لتعزيز الثقة، كما ترتبط المدة الزمنية التي يستغرقها الموظف للترقية بشكل وثيق بدرجة استعداده لأداء المهام الموكلة إليه، فكلما كانت المدة محددة ومعقولة، زاد الشعور بالعدالة والتقدير داخل المؤسسة، مما يعزّز من رغبة العامل في الالتزام بالأنشطة وتحقيق النتائج المنتظرة. إن وضوح الأفق الزمني للترقية يمنح الموظف دافعًا مستمرًا للاستثمار في عمله، باعتبار أن الجهد المبذول مرتبط بفرصة فعلية للتقدم في المقابل، طول المدة أو غياب أي مؤشرات زمنية واضحة قد يؤدي إلى شعور بالإحباط أو الجمود، ما يؤثر سلبًا على مستوى الانخراط المهني. وبالتالي، فإن

ضبط مدة الترقية ضمن معايير موضوعية يشكل أداة فعالة لتحفيز الأداء ودعم التوازن داخل المؤسسة، اما ما يتعلق بالمتوسط الحسابي فهو: 3.28 في حين نجد انحراف معياري 1.151، بالتالي هناك تشتت ضعيف وعليه يمكن القول أن المدة المستغرقة في الترقية لها دور كبير في أداء الأنشطة.

❖وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (38) المتمثلة في تتسم المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 43.3 % على أنها موافقة لهذه العبارة تليها نسبة 23.3% عبروا على أنهم محايدين بينما نسبة13.3% والذين عبروا على أنهم موافقين بشدة على أن المؤسسة تتسم بالشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل والذين عبروا على أنهم موافقين بشدة وأخيرا نسبة 10%و 10اخرى من استجابات أفراد العينة المبحوثة والذين عبروا أنهم موافقين وموافقين بشدة حول ما جاء فيها، ومن خلال المقابلات الحرة يمكن للمؤسسة أن تتيح للموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم فيما يتعلق بالترقيات الوظيفية. هذا النهج يعكس شفافية حقيقية في عمليات اتخاذ القرار، حيث لا تُتخذ التراتيب الوظيفية بشكل مفاجئ أو بعيد عن معايير واضحة. في المقابلات الحرة، يتمكن الموظف من فهم المعايير التي تُعتمد في الترقية، مثل الأداء الوظيفي التقييمات السابقة و المهارات المكتسبة والمساهمات الفعلية في نجاح المؤسسة، أما بخصوص المتوسط الحسابي 3.40 وانحراف معياري 1.153 وهذا ما يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، من هنا يمكن القول أن المؤسسة تتسم بالشفافية في اتخاذ القراران لما لها من دور كبير في توجيه الترقيات بالوظيفة للعامل وهو دور مرتفع جدا.

II.النقل الوظيفي والتعامل بإيجابية مع تحديات العمل:

في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، يُعدّ النقل الوظيفي أحد الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتحسين الأداء وتوزيع الموارد البشرية بشكل فعّال. سواء تم هذا النقل بناءً على حاجة المصلحة أو بطلب من الموظف، فإنه غالبًا ما يرافقه تحديات تتعلق بالتأقلم، واكتساب مهارات جديدة، وبناء علاقات مهنية جديدة. وفي هذا السياق،

تبرز أهمية التعامل الإيجابي مع هذه التحديات، إذ يشكّل التفاؤل والمرونة والقدرة على التكيّف عناصر أساسية لضمان نجاح التجربة وتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وراحة الموظف.

الجدول رقم (25): يوضح النقل الوظيفي ودوره في تعامل العامل بإيجابية مع تحديات العمل

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
41	التكرار	05	22	11	17	05	60	3.08	1.154	مرتفع	04
	النسبة المئوية	8.3	36.7	18.3	28,3	8.3	100				
42	التكرار	04	24	18	10	04	60	3.23	1.031	مرتفع	02
	النسبة المئوية	6.7	40	30	16.7	6.7	100				
43	التكرار	03	20	21	10	06	60	3.07	1.056	مرتفع	03
	النسبة المئوية	05	33.3	35	16.7	10	100				
44	التكرار	05	24	23	05	03	60	3.38	0.940	مرتفع	01
	النسبة المئوية	8.3	40	38.3	8.3	05	100				
45	التكرار	04	18	18	10	10	60	2.93	1.191	مرتفع	06
	النسبة المئوية	6.7	30	30	16.7	16.7	100				
46	التكرار	07	23	18	05	07	60	3.03	154.1	مرتفع	05
	النسبة المئوية	11.7	38.3	30	8.3	11.7	100				
المجموع								16.3	899.0	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

❖ تحتل المرتبة الأولى العبارة رقم (44) والتي مفادها: طريقة تعامل المؤسسة مع تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي تقلل من شعورك بالتوتر والقلق بمؤسسة سونلغاز بتبسة، والتي أكدت

نسبة 40أنها موافقة حول ما جاء في هذه العبارة، في حين نسبة 38.3% من استجابات أفراد العينة المستهدفة عبروا على أنهم محايدين لطريقة تعامل المؤسسة مع تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي تقلل من شعورك بالتوتر والقلق، بينما نسبة 8.3% أكدت أنها موافقة بشدة حول هذه العبارة، تليها نسبة 8.3% ونسبة 5% من استجابات أفراد العينة المراد دراستها والذين عبروا على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة لطريقة تعامل المؤسسة مع تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي تقلل من شعورك بالتوتر والقلق، و من خلال المقابلات الحرة التي أجريت مع عدد من العاملين داخل المؤسسة، برز بشكل واضح أن سياسة تدوير العاملين بين الوظائف ذات المستوى التنظيمي الواحد تمثل آلية فعّالة لتقليص مستويات التوتر والقلق المهني. فقد أشار معظم المشاركين إلى أن هذا التدوير يخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية ويُضفي نوعاً من التنويع على المهام اليومية، مما يقلل من الرتابة والضغط الناتج عن الروتين الوظيفي. كما أكد بعض الموظفين أن تنقلهم بين مواقع مشابهة ساهم في تعزيز فهمهم الشامل لعمل المؤسسة، وأشعرهم بأنهم أكثر قيمة ومرونة، وهو ما ساعدهم على بلوغ قدر أكبر من الاستقرار النفسي والشعور بالتحكم في مسارهم المهني. من جهة أخرى، عبّر البعض عن أن هذا التدوير يُسهم في بناء علاقات مهنية أوسع داخل نفس السلم التنظيمي، مما يوفر لهم دعماً اجتماعياً غير مباشر يساعدهم على تجاوز الضغوط اليومية، وفي هذا السياق، أشار أحد الموظفين الذين شملتهم المقابلة إلى أنه بعد قضائه ثلاث سنوات في مصلحة الفوترة، تم نقله إلى مصلحة خدمة الزبائن ضمن نفس المديرية. ورغم تشابك المهام من حيث المستوى التنظيمي، إلا أن التغيير سمح له بالخروج من الضغط اليومي المرتبط بالتعامل المستمر مع الملفات الرقمية والتقارير، إلى بيئة أكثر تفاعلية مع الجمهور. هذا التغيير، حسب تعبيره، "أعاد له الحافز"، وجعله يشعر بأن المؤسسة تهتم براحته النفسية، خاصة وأنه كان يعاني من أعراض التوتر بسبب الرتابة. كما لاحظ تحسنًا في علاقاته بزملاء جدد، مما عزّز لديه الإحساس بالدعم، وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3.38 وانحراف معياري قدر ب: 0.940 وهذا يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة وبالتالي يمكن القول أن لطريقة تعامل المؤسسة مع تدوير

العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي لها دور كبير في التقليل من الشعور بالتوتر والقلق، وهو دور مرتفع جدا.

❖ وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (42)والتي مفادها: معايير نقل العاملين بين الأقسام يعزز شعورك بأن الأنشطة التي تؤديها تستهويك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، أكدت نسبة 40% أنها موافقة حول ما جاء في العبارة، في حين نسبة 30% من استجابات أفراد العينة المبحوثة المحايدة، بينما 16.7% و6.7% من استجابات أفراد العينة المبحوثة عبروا على أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على معايير نقل العاملين بين الأقسام يعزز شعورك بأن الأنشطة التي تؤديها تستهويك ونسبة 6.7% أكدت على أنها موافقة بشدة لمعايير نقل العاملين بين الأقسام يعزز شعورك بأن الأنشطة التي تؤديها تستهويك، وتُظهر المقابلات الحرة التي أُجريت مع عدد من العاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة أن معايير نقل العاملين بين الأقسام تلعب دورًا هامًا في تعزيز شعورهم بالانجذاب للمهام التي يؤدونها. فقد أشار العديد منهم إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رغباتهم الشخصية، وكفاءاتهم المكتسبة، بالإضافة إلى مدى انه مع متطلبات الأقسام الجديدة، هذا النوع من المرونة في إعادة توزيع الموارد البشرية يجعل الموظف يشعر بأن المؤسسة تهتم بتطويره وتوفير بيئة عمل تحفّزه، ما يساهم في خلق ارتباط نفسي قوي بينه وبين مهامه. كما أوضح بعض المستجوبين أن النقل لا يتم بصفة اعتباطية، بل يُبنى على تقييمات دورية، واستشارات مسبقة، مما يعكس وجود آليات واضحة تحترم الطموحات الفردية وتراعي تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والرضا الفردي. بذلك، يتبين أن سياسة التنقل الداخلي المعتمدة تُسهم فعلاً في جعل الأنشطة التي يقوم بها العامل أكثر جذبًا وارتباطًا بقناعاته واهتماماته المهنية، وأما ما يتعلق بالمتوسط الحسابي فهو 3.67 وانحراف معياري 1.100، وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف ويمكن القول أن معايير الترقية بالمؤسسة واضحة لها دور كبير ومرتفع جدا.

❖ أما في المرتبة الثالثة العبارة رقم(43) والمتمثلة في: تهتم المؤسسة بتدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي أكدت نسبة 35% من استجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم محايدين حول ما جاء في العبارة، تليها نسبة 33.3% الذين عبروا على موافقتهم بأن المؤسسة تهتم بتدوير العاملين بين

الوظائف من نفس المستوى التنظيمي، في حين نسبة 16.7% ونسبة 10% أكدوا على عدم موافقتهم وعدم موافقتهم بشدة بخصوص هذه العبارة، وأخيرا نسبة 5% والتي أكدت على تأييدها بأنها موافقة بشدة على أن المؤسسة تهتم بتدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي، ومن خلال المقابلات الحرة التي أُجريت مع مجموعة من العاملين داخل المؤسسة، تبيّن أن سياسة تدوير الموظفين بين الوظائف ضمن نفس المستوى التنظيمي تُعد ممارسة قائمة تهدف إلى تعزيز تنمية الكفاءات وتبادل الخبرات داخل الهيكل الإداري. وقد عبّر عدد من المشاركين عن دعمهم لهذه السياسة، معتبرين إياها وسيلة فعالة لكسر الروتين، وتوسيع قاعدة المهارات، وتحقيق نوع من التوازن في توزيع المهام، بما يعزز من مرونة المؤسسة وفاعلية فرق العمل. في المقابل، أبدت نسبة لا بأس بها من الموظفين معارضة لهذا التوجه، مشيرين إلى أن التنقل المستمر بين المهام قد يُفضي إلى شعور بعدم الاستقرار، ويُضعف من فرص التعمق في مجال معين، خاصة في غياب تكوين كافٍ أو توضيح للأهداف المرتبطة بالتدوير، ومن جهة أخرى، ظهرت فئة ثالثة متحفظة اختارت موقفًا محايدًا، حيث لم تُظهر تأييدًا صريحًا ولا رفضًا قاطعًا، مرجعةً ذلك إلى غياب تجربة شخصية مباشرة مع هذه السياسة، أو إلى انتظارهم لتقييم نتائجها الفعلية، يعكس هذا التباين في المواقف أن نجاح سياسة التدوير يظل رهينًا بطريقة تنفيذها، ومدى وضوحها، ومدى قدرة الإدارة على مرافقة الموظف وتفسير أبعادها في سياق تطوير المسار المهني داخل المؤسسة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي فقد قدر ب: 3.07وانحراف معياري قدر ب: 1.056وهذا يدل على أنه يوجد تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، من هنا يمكن أن نقول أن المؤسسة لها دور كبير في تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي.

❖ أما عن العبارة رقم (41) والتي مفادها: تقوم المؤسسة بنقل العاملين بين الأقسام، فهي تحتل المرتبة الرابعة، بحيث أكدت نسبة 36.7% أنها موافقة حول ما جاء في العبارة غير أن نسبة 28.3%وعبروا على عدم موافقتهم بأن المؤسسة تقوم بنقل العاملين بين الأقسام، تليها نسبة 8.3% عبروا على موافقتهم بشدة على أن تقوم المؤسسة بنقل العاملين بين الأقسام، وأيضا نسبة 8.3% الذين ناقضوا ذلك وأكدوا على عدم موافقتهم

بشدة لها، أظهرت المقابلات تفاوتًا واضحًا في مواقف العاملين تجاه سياسة نقل الموظفين بين الأقسام. فقد انقسمت الآراء بين مؤيد يرى في هذا الإجراء فرصة لاكتساب خبرات جديدة وتوسيع شبكة العلاقات المهنية، ومعارض يعتبره مصدرًا للاضطراب وفقدان الاستقرار الوظيفي، خاصة عندما يتم دون إشراك المعني بالأمر. وبين هذين الموقفين، عبّر بعض الموظفين عن حيادهم، مشيرين إلى أن تأثير النقل يختلف باختلاف السياق وطبيعة المهمة الجديدة، هذا التفاوت في المواقف يُبرز الحاجة إلى اعتماد تنظيم عملي وشفاف لعمليات النقل، يراعي الجوانب الإنسانية إلى جانب الأبعاد الإدارية لضمان التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الأفراد.

أما عن المتوسط الحسابي فقدر ب: 3.08 في حين الانحراف المعياري فهو 1.154، وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة من هنا يمكن القول أن للمؤسسة دور جد هام في نقل العاملين بين الأقسام، وهو دور فعال ومرتفع.

❖ جاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (46) والتي مفادها: طريقة اهتمام المؤسسة بإثراء أنشطة العاملين في إطار تحركيهم من وظيفة إلى أخرى تجعلك أقل شعور بالملل والروتين، حيث أكدت نسبة 38.3% أنها موافقة حول ما جاء في هذه العبارة، في حين 30% من استجابات أفراد العينة المستهدفة عبروا على أنهم محايدين على أن طريقة اهتمام المؤسسة بإثراء أنشطة العاملين في إطار تحركيهم من وظيفة إلى أخرى تجعلك أقل شعور بالملل والروتين، بينما نسبة 11.7% من استجابات أفراد العينة المراد دراستها أكدوا على الموافقة وبشدة في ما يتعلق بهذه العبارة، أما نسبة 11.7% ونسبة 8.3% الذين وضحوا أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على طريقة اهتمام المؤسسة بإثراء أنشطة العاملين في إطار تحركيهم من وظيفة إلى أخرى تجعلك أقل شعور بالملل والروتين، و من خلال المقابلات الحرة تبيّن أن سياسة نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تُعد من الآليات التي تعتمدها الإدارة لكسر الروتين الوظيفي وتجديد الديناميكية المهنية، هذا النقل لا يُنظر إليه كمجرد إجراء تنظيمي، بل كخطة تهدف إلى إعادة بعث الحافزية في صفوف العمال، من خلال إدماجهم في سياقات عمل جديدة تفتح أمامهم مجالات لتطوير الذات واكتساب مهارات إضافية، أغلب المبحوثين أكدوا أن هذا الشكل من التنقل الداخلي يُساهم في التخفيف من الضغط الناتج عن التكرار اليومي،

كما يعزز شعورهم بقيمتهم المهنية داخل المؤسسة لكونهم يحظون بفرص التعلّم والمشاركة في مهام متنوعة، ومع ذلك أشار البعض إلى أن فعالية هذه السياسة تبقى مرتبطة بمدى وضوح أهدافها وشفافية تنفيذها، خاصة إذا غاب عنصر التكوين المسبق أو الدعم أثناء الانتقال وعليه يمكن القول إن نقل العامل من منصب إلى آخر، متى كان مؤطرًا ومخططًا له بدقة يتحول من مجرد تغيير إداري إلى أداة استراتيجية لتحفيز الموارد البشرية وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة، كما نجد أن بعض العمال لا يبدون حماسًا كبيرًا تجاه نقلهم من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، رغم وجود من يرى في هذا الإجراء فرصة لاكتساب خبرات جديدة، فإن نسبة معتبرة من المبحوثين عبّرت عن تحفظها، معتبرة أن التغيير المتكرر في المهام قد يخلق نوعًا من عدم الاستقرار، خاصة إذا لم يكن مقرونًا بتوضيح مسبق أو دعم مناسب، كما أشار بعضهم إلى أن النقل لا يكون دائمًا مبنيًا على معايير واضحة، ما يخلق شعورًا بعدم التقدير هذا الموقف الحذر من جانب فئة من العمال يعكس الحاجة إلى مراجعة طريقة تطبيق هذا الأسلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل عامل وظروف كل مصلحة، حتى لا يتحول الإجراء إلى عبء يؤثر سلبًا على جودة الأداء.

أما المتوسط الحسابي فقد قدر ب: 3.30 وانحراف معياري قدر ب: 1.154 ويدل ذلك على أنه يوجد تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما يمكن القول أن طريقة اهتمام المؤسسة لها دور كبير في إثراء انشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى.

❖ جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم(45) المتمثلة في: تسهر المؤسسة على إثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى بمؤسسة سونلغاز بتبسة، حيث أكدت نسبة 30% أنهم موافقون على أن المؤسسة تسهر على إثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى، في حين 30% في استجابات أفراد العينة المبحوثة على أنهم محايدين،و نسبة16.7ونسبة أخرى 6.7% أوضحوا أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تسهر على إثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى، بواسطة المقابلات الحرة، يظهر أن المؤسسة تعتمد على التنقلات الداخلية كوسيلة لإغناء المهام المسندة للعاملين وتوسيع خبراتهم الميدانية. عدد معتبر من الآراء أشار إلى أن هذا التوجه مكّنهم من التعامل مع

سياقات مهنية مختلفة، ما ساعدهم على تطوير كفاءاتهم بشكل عملي البعض الآخر رغم استفادته رأى أن النتائج تبقى محدودة في غياب تكامل بين التنقل ومتطلبات التكوين المستمر، أما الأقلية، فقد اعتبرت أن هذا الإجراء لا يضيف جديدًا لطبيعة عملهم، بل يكون حائل ضد الأداء بذلك تعكس مواقف العاملين تباينًا في فعالية هذا الأسلوب، مما يدفع إلى التأكيد على ضرورة ربط التنقلات الوظيفية برؤية مدروسة تضمن تحقيق هدف الإثراء فعليًا.

أما المتوسط الحسابي قدر ب: 2.95 وانحراف معياري 1.191، هذا يدل على أنه يوجد تشتت ضعيف، وبالتالي يمكن القول أن للمؤسسة دور فعال في إثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخر.

من خلال ما ذكر سلفا وبناءا على ما ورد في الجدول أعلاه فإن الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي قد سجل متوسطه الحسابي العام3.31 وانحرافه المعياري قدر ب: 0.864، ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة، ومنه يمكن القول أن للحركة المهنية دور مرتفع في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على أن عرض وتحليل البيانات الميدانية ساهم بشكل فعال في فهم المعطيات الكمية وتفسيرها، مما أتاح إبراز الدور الذي يلعبه كل من تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي، وقد مكن هذا التحليل من تحويل الأرقام والمعطيات إلى دلالات وحقائق ذات طابع سوسيو – تنظيمي، مستندا في ذلك إلى الإطار النظري الذي تناول موضوع الدراسة، كما ساعدت هذه المعطيات في تمكين الباحث من استخلاص النتائج ومناقشتها، في ضوء الفرضيات التي تم اختيارها ميدانيا.

الفصل الخامس:

استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولا: استخلاص نتائج الدراسة

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يمثل هذا الفصل تتويجا للجهود البحثية المبذولة في مختلف مراحل الدراسة، حيث يخصص لفهم أعمق للمعطيات التي تم تحليلها سابقا، وذلك من خلال تفسير النتائج واستنتاج دلالاتها، فبعد القيا بجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في مديرية سونلغاز، وتنظيمها وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية ومنهجية مناسبة، أصبح من الضروري التوقف عند أبرز النتائج المتحصل عليها من أجل مناقشتها وربطها بالفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وتهدف هذه المناقشة إلى منح المعطيات معنى أوسع يتجاوز مجرد الأرقام والنسب، بل يشمل فهم السياقات والمعاني الكامنة وراء الأرقام، وخاص ما يتعلق بالدور الذي يلعبه تخطيط المسار المهني ودوره في الرضا الوظيفي، كما تتيح هذه المرحلة المقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج وما جاءت به من دراسات سابقة في نفس المجال، مما يساهم في تدعيم أو مراجعة بعض التصورات النظرية

أولا: استخلاص نتائج الدراسة

I.استخلاص نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها أن: **الطريقة المنتهجة في التوظيف تساهم في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز بتبسة.**

وقد سجلت هذه الفرضية متوسطًا حسابيًا مرتفعًا قدر بـ: 3.64، مع قيمة انحراف معياري قدرها: 0.730، ما يشير إلى وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المبحوثة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة ميدانيًا.

ومن خلال البيانات والنتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1.للاستقطاب دور مرتفع في احترام النظام الداخلي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز بتبسة، وهذا ما أثبته المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 3.60 وانحراف معياري بـ: 0.757، وللتأكيد على هذا الدور توصلت هذه الدراسة إلى:

- لطريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات الوظائف دور في فهم طبيعة الأنشطة المسندة بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو دور مرتفع، وقد تم تأكيد ذلك من خلال متوسط حسابي قدره:3.87 وانحراف معياري قدره: 0.999.

- للشروط المحددة لشغل الوظائف دور في تعزيز فهم ضوابط الأنشطة الموكلة بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو دور مرتفع، كما بيّنه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 3.93 والانحراف المعياري بـ: 0.800.

- للقنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف دور في تعزيز التفاعل الإيجابي مع جماعات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو دور مرتفع، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.37 والانحراف المعياري بـ: 1.149.

- للمؤسسة دور في تعزيز التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو دور مرتفع، وقد تم تأكيد ذلك بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 3.33 والانحراف المعياري بـ: 1.003.

- لطريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل دور في قبول العاملين للقواعد التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو دور مرتفع جدًا، كما أوضحه المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.50 والانحراف المعياري بـ: 0.948.

2. للاختيار دور مرتفع في تحقيق المواظبة لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 3.67 والانحراف المعياري بـ: 0.792، وللتأكيد على هذا الدور، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- للمعايير المعتمدة في عملية اختيار العاملين دور في تعزيز الالتزام بمعايير جودة الأنشطة المسندة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهو دور مرتفع، كما أثبته المتوسط الحسابي بـ: 4.05 والانحراف المعياري بـ: 0.732.

للمؤسسة دور فعّال في إعطاء الأولوية أثناء عملية انتقاء العاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهو دور مرتفع، وقد أكده المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.48، والانحراف المعياري بـ: 1.200.

لطريقة تعامل المؤسسة مع الكفاءات دور مرتفع في تحقيق الاستمرارية في أداء الأنشطة الموكلة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهذا ما أثبته المتوسط الحسابي بـ: 3.60 والانحراف المعياري بـ:1.012.

لاهتمام المؤسسة بتطابق متطلبات الوظائف مع مواصفات شاغليها له دور فعّال في التقليل من الغياب المتكرر بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو دور مرتفع، كما أثبته المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.57 والانحراف المعياري الذي قُدر بـ: 0.945.

3.للتعيين دور مرتفع في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.66 والانحراف المعياري بـ: 0.837، وللتأكيد على هذا الدور توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

للمؤسسة دور في تعيين العامل المناسب في المكان المناسب بمؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، وقد أثبته المتوسط الحسابي الذي قُدر بـ: 3.87 والانحراف المعياري بـ: 0.999 وهو دور مرتفع.

لمبدأ تعيين العاملين دور في زيادة الاستجابة لتعليمات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة، كما يشير إلى ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.93 والانحراف المعياري الذي قدر بـ: 0.800 وهو دور مرتفع.

للوظائف التي تقلدها العاملون دور في التوافق مع مؤهلاتهم الوظيفية بمؤسسة سونلغاز تبسة، وقد أُثبت ذلك من خلال المتوسط الحسابي البالغ: 3.37 والانحراف المعياري بـ: 1.149 وهو دور مرتفع.

لطريقة إسناد الوظائف في المؤسسة دور في التفاني في أداء الأنشطة الموكلة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما أكد ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ: 3.33، والانحراف المعياري بـ: 1.003 وهو دور مرتفع.

للتوجيه الأولي بعد التعيين دور في تعزيز الارتباط بالأنشطة المسندة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهو دور مرتفع، وقد أُثبت من خلال المتوسط الحسابي الذي قُدر بـ: 3.50 والانحراف المعياري بـ: 0.948، وهو دور مرتفع.

II.استخلاص نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها أن: **برامج التطوير المهني تساهم في تعزيز فرص الشعور بالانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز بتبسة**

حيث سجلت هذه الفرضية متوسطًا حسابيًا قدره: 3.64، مع انحراف معياري بلغ: 0.804، مما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المستهدفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الثانية محققة ميدانيًا.

ومن خلال البيانات والنتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1.للإعداد للدورات التدريبية دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 3.68 والانحراف المعياري بـ: 0.929 وبتأكيد هذا الدور توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

للمؤسسة دور في تعزيز وضوح الأهداف المنظمة للدورات التدريبية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أكد ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.70 والانحراف المعياري بـ: 1.109 وهو دور مرتفع.

للمؤشرات التي تراعيها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية دور في تحقيق التكيف مع أساليب العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما أشار إليه المتوسط الحسابي بـ: 3.60 والانحراف المعياري بـ: 0.942 وهو دور مرتفع.

لطرق إجراء الدورات التدريبية دور في تعزيز فرص بناء علاقات أفضل مع الزملاء بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أثبته المتوسط الحسابي بـ: 3.72 والانحراف المعياري بـ: 0.993 وهو دور مرتفع.

- للوسائل المستخدمة في الدورات التدريبية دور في زيادة جودة التواصل مع الزملاء بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي بـ: 3.72 والانحراف المعياري بـ: 1.027 وهو دور مرتفع.

2. لمحتوى البرامج التدريبية دور مرتفع في تحقيق التفاعل الاجتماعي بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أشار إلى ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.72 والانحراف المعياري بـ: 0.829، وبالتأكيد على هذا الدور توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لمستويات اهتمام المؤسسة بالمحتوى العملي للبرامج التدريبية دور في تعزيز الدعم بين الزملاء داخل بيئة العمل، وقد أثبته المتوسط الحسابي بـ: 3.78 والانحراف المعياري بـ: 0.885 وهو دور مرتفع.
- لمستوى دقة محتوى البرامج التدريبية دور في تعزيز دعم القيادة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهو ما أشارت إليه نتائج المتوسط الحسابي بـ: 3.70 والانحراف المعياري بـ: 0.926، وهو دور مرتفع.
- لتنوع البرامج التدريبية بالمؤسسة دور في زيادة الاهتمام بثقافة المؤسسة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أثبته المتوسط الحسابي بـ: 3.75 والانحراف المعياري بـ: 0.932 وهو دور مرتفع.
- للبرامج التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة دور في مواكبة التطورات في مجال العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما يدل على ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.67 والانحراف المعياري بـ: 1.020 وهو دور مرتفع.
- لمواكبة محتوى البرامج التدريبية للتطورات الحاصلة دور في تعزيز الاهتمام بالبيئة الخارجية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أُثبت هذا من خلال المتوسط الحسابي بـ: 3.70 والانحراف المعياري بـ: 0.908.

3. لتقييم برامج الدورات التدريبية دور مرتفع في زيادة المشاركة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي بـ: 3.56 والانحراف المعياري بـ: 0.863، وفي هذا السياق توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:

- للمؤسسة دور فعّال في معرفة ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما أشار إلى ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.47 والانحراف المعياري بـ: 0.999 وهو دور مرتفع.
- لطريقة تعامل المؤسسة مع ردود الأفعال دور في التشجيع على إبداء الرأي بحرية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أثبت ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.57 والانحراف المعياري بـ: 0.963 وهو دور مرتفع.
- للمؤسسة دور في معرفة جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما أشار إلى ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.57 والانحراف المعياري بـ: 1.064 وهو دور مرتفع.
- لحرص المؤسسة على تقييم جودة المحتوى التدريبي دور في التشجيع على تقديم أفكار جديدة لمجابهة مشكلات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد تم تأكيد ذلك بالمتوسط الحسابي بـ: 3.58 والانحراف المعياري بـ: 0.979، وهو دور مرتفع.
- للمؤسسة دور في معرفة المهارات والمعارف المكتسبة بعد التدريب بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما دل عليه المتوسط الحسابي بـ: 3.57 والانحراف المعياري بـ: 1.031 وهو دور مرتفع.
- لطريقة تعامل المؤسسة مع تلك المهارات المكتسبة دور في زيادة الرغبة في التعاون ضمن جماعات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهو ما أثبته المتوسط الحسابي بـ: 3.63 والانحراف المعياري بـ: 1.025 وهو دور مرتفع.

III.استخلاص نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها أن: **الحركة المهنية تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتبسة.**

وقد سجلت هذه الفرضية متوسطًا حسابيًا قدره:3.31 مع انحراف معياري بلغ: 0.864، مما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المراد دراستها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن الفرضية الثالثة محققة ميدانيًا.

ومن خلال البيانات والنتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1.للترقية دور مرتفع في تحقيق الشعور بالأمان الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهذا ما أثبته المتوسط الحسابي بـ: 3.50 والانحراف المعياري بـ: 1.007، وبالتأكيد على هذا الدور توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- للمؤسسة دور وضوح المعايير المعتمدة في الترقية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما أشار إليه المتوسط الحسابي بـ: 3.67 والانحراف المعياري بـ: 1.100 وهو دور مرتفع.
- لنمط الترقية المتبع بالمؤسسة دور في الشعور بالراحة أثناء أداء الأنشطة المسندة بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي بـ: 3.40 والانحراف المعياري بـ: 1.153.
- للمؤسسة دور في ضمان شفافية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وقد أكده المتوسط الحسابي بـ: 3.47 والانحراف المعياري بـ: 1.112 وهو دور مرتفع.
- للمدة المستغرقة في الترقية دور في الإقبال على أداء الأنشطة المسندة بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما أشار إليه المتوسط الحسابي بـ: 3.28 والانحراف المعياري بـ: 1.151.

2.للنقل الوظيفي دور مرتفع في التعامل بإيجابية مع تحديات العمل بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما دل عليه المتوسط الحسابي بـ: 3.16 والانحراف المعياري بـ: 0.899، وفي هذا الصدد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للمؤسسة دور في نقل العاملين بين الأقسام بمؤسسة سونلغاز بتبسة، كما أشار إليه المتوسط الحسابي بـ: 3.08 والانحراف المعياري بـ: 1.154 وهو دور مرتفع.
- لمعايير نقل العاملين بين الأقسام دور في تعزيز الشعور بمدى ملاءمة الأنشطة الموكلة مع ميولاتهم المهنية بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، كما دل عليه المتوسط الحسابي بـ: 3.23 والانحراف المعياري بـ: 1.031.
- للمؤسسة دور في تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي بـ: 3.07 والانحراف المعياري بـ: 1.056.

- لطريقة تعامل المؤسسة مع تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي دور في التقليل من الشعور بالتوتر والقلق بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أشار إلى ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.38 والانحراف المعياري بـ: 0.940.
- للمؤسسة دور في إثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهذا ما أثبته المتوسط الحسابي بـ: 2.93 والانحراف المعياري بـ: 1.191 وهو دور مرتفع.
- لطريقة اهتمام المؤسسة بإثراء أنشطة العاملين من خلال تحريكهم بين الوظائف دور في تقليل الشعور بالملل والروتين بمؤسسة سونلغاز بتبسة ، وقد أشار إلى ذلك المتوسط الحسابي بـ: 3.30 والانحراف المعياري بـ: 1.154 وهو دور مرتفع.

IV.النتيجة العامة للدراسة: استنادا إلى النتائج الجزئية التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، يمكننا الوقوف على الدور الذي تلعبه تخطيط المسار المعني في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال:

- ✓الطريقة المنتهجة في التوظيف لها دور مرتفع في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓برامج التطوير المهني لها دور مرتفع في تعزيز فرص الشعور بالانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓الحركة المهنية لها دور مرتفع في تعزيز الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد عرض نتائج الدراسة والتحقق من مدى صدق فرضياتها، تأتي مناقشة هذه النتائج في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة التي تناولت متغيري تخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي، كخطوة أساسية لفهم أعمق للظاهرة المدروسة. ورغم ما يظهر من تقاطعات بين الدراسة الحالية وسابقاتها من حيث الأهداف ومحاور التحليل، إلا أن خصوصية الميدان التنظيمي وطبيعة السياق المهني قد أفرزتا بعض الفروقات في النتائج، وهو ما يمنح هذه المقارنة طابعًا نقديا يعزز من القيمة التفسيرية للدراسة الراهنة.

توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة مفادها أن: "لطريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات الوظائف دور مرتفع في فهم طبيعة الأنشطة المسندة" بمؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، وذلك من خلال تقديم المؤسسة للمرشحين معلومات دقيقة حول طبيعة الأنشطة والمهام التي سيقومون بها، وهذا ما يمكّنهم من فهم ما هو متوقع منهم قبل قبول الوظيفة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة حريصة على توفير بيئة واضحة منذ البداية، حيث لا يواجه الموظف أي مفاجآت غير متوقعة بعد قبوله للوظيفة بدلاً من الشعور بالغموض أو التردد، بل أنه يحصل على صورة كاملة عن الدور الذي سيلعبه، مما يسهم في تعزيز العلاقة المهنية بين الموظف والمؤسسة، وهذا التوضيح المسبق يُساعد على تجنب أي صراعات قد تنشأ نتيجة لعدم توافق التوقعات مع الواقع، ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وفعالية، أما بالنسبة للإعلان عن المناصب الشاغرة فهو ليس مجرد إعلان روتيني عن وظائف، بل هو جزء من عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن خلال هذا الإعلان تتيح المؤسسة لجميع المرشحين الفرصة للتنافس على الوظائف المتاحة وفق معايير واضحة ومعلنة، ما يعكس حرصها على تكافؤ الفرص وتعزيز العدالة دون منح التفضيل لفئة معينة دون أخرى، وهو ما يُعتبر من أبرز عوامل تعزيز مصداقية المؤسسة في سوق العمل، فعندما تتبع المؤسسة هذه السياسات فإنها تبني سمعة قوية في السوق كجهة توظيف تحترم حقوق الموظفين وتعمل على توفير بيئة مهنية تحفز على النمو المهني هذه الممارسات لا تجذب فقط الكفاءات التي تبحث عن فرص حقيقية بل تساعد أيضًا على تحسين جودة الحياة الوظيفية حيث يشعر الموظف بالاطمئنان إلى مستقبله المهني داخل المؤسسة هذا النوع من الوضوح والتكافؤ يعزز من رضا الموظفين ويدعم استقرارهم مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل من حيث الأداء والنتائج.

وبالتالي فإن هذه النتيجة تقترب وتتشابه مع دراسة العمري سليمة الموسومة ب: تخطيط المسار المهني وأثره على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

أم البواقي، والتي أكدت نتائجها أن المؤسسة تصرح بالمناصب الشاغرة لضمان شفافية التوظيف وتخطيط المسار المهني مما يعزز استقطاب الكفاءات ويزيد من رضا العمال واستقرارهم.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن "للمؤشرات التي تراعيها المؤسسة فيما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية لها دور مرتفع في تعزيز التكيف مع أساليب العمل" بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وقد اتفقت في هذا الشأن مع ما توصلت إليه دراسة عباد فاطمة الموسومة ب: تخطيط المسار المهني وعلاقته بالاندماج الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الأغواط حيث أكدت نتائجها أن الدورات التدريبية تساهم في تحسين الأداء المهني وتعزيز الانسجام مع متطلبات الوظيفة وزيادة الانتماء المهني مما يجعلها استراتيجية ناجحة لتطوير الكفاءة والارتقاء.

فتدريب الموارد البشرية بمؤسسة مثل مؤسسة سونلغاز لا يكون فعالًا ومرتبطًا بواقع العمل إلا إذا تم تصميمه وتنفيذه من خلال الاعتماد على تحليل فعلي ودقيق للفجوة المهارية أي التفاوت والفارق القائم بين الكفاءات أو القدرات التي يمتلكها الموظف في الوقت الحالي والكفاءات التي تتطلبها وظيفته مستقبلا، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تعرفها بيئات العمل المعاصرة، سواء من حيث التطور التكنولوجي أو من حيث طرق وأساليب ونماذج التنظيم، ففي كثير من الأحيان تقوم بعض المؤسسات بتنظيم دورات تدريبية دون دراسة مسبقة لحاجة الموظف الحقيقية للتدريب، فتكون هذه البرامج غير مرتبطة بالواقع، وتُهدر فيها الموارد دون تحقيق المردود المنشود، لكن عندما يتم أولًا القيام بتحليل علمي ومنهجي لحاجات كل وظيفة وتحديد النقائص التي تعيق أداء الموظف، ثم توجيه التدريب نحو سد هذه النقائص بشكل مباشر، يصبح التدريب أداة فعالة جدًا في تحسين الأداء المهني، لأنه يمكّن العامل من تقليص الفجوة بين ما يعرفه وما يجب أن يعرفه لكي يؤدي مهامه بالشكل المطلوب، وعندما يكون التدريب موجهًا بهذا الشكل العلمي والواقعي فإنه لا يساهم فقط في تحسين الأداء الحالي، بل يعدّ الموظف أيضًا لمواجهة التغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على طبيعة عمله، فالتغيرات التقنية مثل إدخال برمجيات جديدة أو معدات رقمية حديثة تفرض على الموظف أن يكون متمكنًا من

مهارات حديثة، كما أن التغيرات التنظيمية كإعادة هيكلة الفرق أو تعديل الإجراءات الإدارية للموارد البشرية تتطلب مرونة وقدرة على التكيف.

ومن هنا فإن التدريب المرتبط فعليًا باحتياجات العمل يمكن أن يكون عاملًا أساسيًا في بناء هذه المرونة لدى الموظفين فيجعلهم أكثر استعدادًا للتأقلم وأكثر قدرة على فهم التغيرات واستيعابها دون مقاومة أو إرباك، وما يدعم هذه النتيجة هو التوصل إليها من قبل باحثي أغلب الدراسات السابقة التي صاغتها الدراسة الراهنة، من خلال إثبات أن التدريب الذي يُبنى على تحليل دقيق للاحتياجات يُسهم في رفع ملاءمة الموظف لمتطلبات الوظيفة، كما يزيد من قابليته للتكيف مع أساليب العمل الجديدة ويعزز من فاعليته أثناء ممارسة المهام المسندة له داخل المؤسسة، ما يعني أن المؤسسة التي تستثمر في تدريب موظفيها بشكل مدروس تضمن إلى حد كبير جاهزيتهم لمواكبة التغيرات، وهذا بدوره ما قد ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء الفردي وفعالية الفريق ككل، وكذا تحسين جودة السلع أوالخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن أو للجهات المستفيدة.

وفي سياق ذي صلة تلتقي الدراسة الراهنة مع دراسة حبيبة عليلي الموسومة ب: تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة باتيسيك في عين الدفلى والتي توصلت إلى أن النصوص الداخلي للمؤسسة تشير إلى اهتمامها بالتسيير العقلاني لعمليات المسار المهني والعمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن جهتها كشفت الدراسة الحالية مجموعة من المعطيات الجزئية توضح أن "للمؤسسة دور مرتفع في تعيين العامل المناسب في المكان المناسب" بمؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، لأن توجيه العامل إلى المجال الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته يعبّر عن ممارسة إدارية دقيقة، الهدف منها استغلال أمثل للعنصر البشري داخل المؤسسة، والعامل الذي توضع على عاتقه مهام تنسجم مع خبراته السابقة وتكوينه الأكاديمي أو المهني وخصائصه الشخصية، يكون أكثر قدرة على فهم متطلبات العمل وأسرع في التكيف مع سياقه وأكثر دقة في التنفيذ، وهذا ما يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء

وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى أن هذا التوجه يمكّن من تقليل الهدر في الوقت والطاقة.

فعند تكليف العامل بمهام لا يمتلك فيها الكفاءة الكافية فإن المؤسسة قد تضطر لتخصيص وقت إضافي لتدريبه أو قد تواجه تأخيرات متكررة بسبب بطء أدائه أو حتى تتكبد خسائر بسبب ضعف الجودة أو التسبب في أعطال أو أخطاء تشغيلية، بينما في المقابل العامل المتمكن في مجاله لا يحتاج إلا لأدنى إشراف ويؤدي عمله بثقة ويستثمر كل لحظة لصالح إنجاز المهام بكفاءة، إضافة إلى ذلك فإن توافق العامل مع طبيعة عمله يعزز من استقراره المهني داخل المؤسسة ويقلل من رغباته في التنقل أو البحث عن فرص أخرى، لأنّه يجد نفسه منتجًا ومرتاحًا في محيطه العملي، كما يساعد هذا الانسجام على بناء علاقات مهنية مستقرة داخل الفريق، بما أن كل عضو يكون منشغلًا بما يتقنه دون أن يشعر بالضغط أو الصراع مع الآخرين نتيجة ضعف الأداء أو الحاجة المستمرة للدعم، وهذه الممارسة تساهم في خلق منظومة عمل متناغمة يكمّل فيها كل عامل الآخر، وتُوزع الأدوار فيها بطريقة علمية ما يُسهم في رفع الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق نتائج أكثر اتساقًا مع أهداف المؤسسة من جهة، وتوقعات العامل من جهة ثانية.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن معرفة المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب بمؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، المؤسسة دورًا بالغ الأهمية في متابعة نتائج التدريبوهذا ما يتفق مع نتائج دراسة مواشيلا الموسومة ب: تأثير ممارسات التطوير المهني على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكينية والتي توصلت إلى أن الجامعات لديها برامج داخلية وخارجية تعمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس للمناصب المستقبلية، كما لديها أداة تقييم ذاتي تساعد أعضاء هيئة التدريس على فهم تطلعاتهم ورغباتهم، بالتالي فالتخطيط المهني المعتمد له تأثير كبير على أداء الأعضاء، إذ أن دورها لا ينتهي بمجرد إرسال العامل إلى دورة تكوينية أو تنظيم برنامج تدريبي، بل يبدأ بعدها دور أكثر حساسية وعمقًا، يتمثل في التحقق ما إذا كان هذا العامل قد اكتسب فعلًا المهارات والمعارف التي كانت مستهدفة من ذلك التكوين

فالمؤسسة الواعية تعتبر أن نجاح أي تدريب لا يُقاس فقط بنسبة الحضور أو عدد الدورات المنجزة، بل يُقاس أساسًا بمدى انعكاسه على أداء العامل، وعلى سلوكه المهني وقدرته على مواكبة متطلبات العمل وتقديم قيمة مضافة حقيقية.

من هذا المنطلق تقوم المؤسسة بعد انتهاء التكوين بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى رصد الأثر الفعلي للتدريب، ومن بين هذه الإجراءات نذكر الملاحظة المباشرة لسلوك العامل في بيئة العمل، وتتبع مدى تطبيقه للمكتسبات الجديدة ومقارنة نتائج أدائه قبل وبعد الدورة التدريبية، كما قد يتم الاعتماد على تقارير الرؤساء المباشرين الذين يكونون في موقع جيد لتقييم مدى التغير في قدرات العامل، بالإضافة إلى ذلك قد تعتمد المؤسسة على وسائل تقييم ذات طابع أكثر منهجية، مثل الاستبيانات، أو المقابلات، أو اختبارات المهارات، بل وقد تنظر أيضًا إلى مؤشرات كمية مثل ارتفاع الإنتاجية، انخفاض الأخطاء، أو تحسن العلاقة مع الزبائن، كما أن اهتمام المؤسسة بقياس ما اكتسبه العامل بعد التدريب يُعطي إشارة قوية له بأنه محل متابعة وتقدير وأن الجهود التي يبذلها في التعلم والتطور، وهو ما يرفع من دافعيته ويعزز ولاءه للمؤسسة ويدفعه لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

في الأخير يمكن القول إن المؤسسة التي تقوم بدور فعّال في تتبع المهارات والمعارف المكتسبة بعد التدريب، هي مؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية بعيدة المدى وتدرك جيدًا أن المورد البشري هو مفتاح النجاح وأن الاستثمار في تطويره لا يكتمل إلا بالتقييم والمتابعة والتوجيه المستمر.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي

تعد نظريات التنظيم بمختلف توجهاتها مرجعا أساسيا لفهم العديد من المواضيع من بينها الموضوع قيد الدراسة، والمتعلق بتخطيط المسار المهني ودوره في الرضا الوظيفي سواء من الزاوية المباشرة أو غير المباشرة، من خلال تناولت جوانب متعددة تساعد على تفسيره وتحليله، وهذا ما يظهر جليا في نظرية الادارة العلمية للعالم الأمريكي فريديريك تايلور وهي واحدة من أبرز النظريات الكلاسيكية في مجال الإدارة، والتي ركزت على

تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق أسس علمية لتحليل العمل وتنظيمه، بما في ذلك اختيار العاملين المناسبين للأدوار المختلفة بناء على مهاراتهم وكفاءتهم المحددة، وهذا ما اتفق مع الدراسة الحالية والتي توصلت إلى أن مؤسسة سونلغاز بتبسة تلعب دور هام في إعطاء الأولوية لذوي الكفاءات المهنية في عملية انتقاء العاملين، ففي جوهر نظرية تايلور يعتبر اختيار العاملين الأكفاء جزءا أساسيا من العملية التنظيمية، حيث ترى فريديريك تايلور أن تحسين الأداء يتطلب اختيار العامل الأنسب للمهام المحددة له، وبالتالي فهذه النظرية تتقاطع في هذا الشأن وبشكل كبير مع نتائج هذه الدراسة، التي اعتبرت أن اختيار الأشخاص الأنسب لأداء الوظائف جزءا أساسيا من تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وهذا ما يتوافق مع مبدأ تايلور الذي ينص على أن تحسين الإنتاجية يبدأ من عملية اختيار العاملين بناءا على قدراتهم وكفاءاتهم.

لكن وبالرغم من هذا التوافق إلا أن هناك بعض الاختلافات بين نظرية تايلور وما قد تشير إليه هذه العبارة في جوانب معينة فنظرية الإدارة العلمية تتعامل مع العاملين كعناصر بشرية داخل منظومة العمل، ينبغي تنظيمها والاستفادة منها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة وتقتصر رؤيتها على تحسين كفاءة العمل من خلال تنظيم المهام وتحديد الطرق المثلى للعمل، في حين نجد أن الدراسة الراهنة في بعض نتائجها الجزئية تؤكد على أن المؤسسة لا تكتفي باختيار الأشخاص الأكفاء فقط، بل أنها تهتم بتطوير مهارات هؤلاء الأفراد بشكل مستمر، كما يمكن القول أن تايلور كان اهتمامه بالجانب الإنساني محدودا إلى كبير، وانصب تركيزه بشكل رئيسي على الكفاءة الميكانيكية للعمل، دون الاهتمام بجوانب التوجيه أو الدعم النفسي والاجتماعي بعد توظيف العامل، وهذا ما يتناقض مع النتيجة الجزئية للدراسة الراهنة والتي تؤكد على أن التوجيه الأولي بعد التعيين لشغل الوظيفة له دور مرتفع في تعزيز الارتباط بالأنشطة المسندة بمؤسسة سونلغاز.

بالإضافة إلى ذلك نجد نظرية ماكس فيبر " النموذج المثالي البيروقراطي" تتفق مع بعض جزئيات الدراسة الراهنة والتي تؤكد على أن الشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة لها دور مرتفع في فهم ضوابط الأنشطة المسندة للعامل، فالبيروقراطية كما صاغها فيبر تفترض أن لكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته

ومركزه المستمد من خبرته داخل المؤسسة، فوظيفته يجب أن تكون محددة سلفا من حيث المهام والمسؤوليات، كما يجب أن تكون شروط الالتحاق بها واضحة ومعروفة لجميع الأفراد، حيث أن وجود شروط محددة لشغل الوظائف لها دور مرتفع في فهم العامل للأنشطة المسندة له، ويفسح المجال لتوزيع المهام بطريقة عقلانية قائمة على الكفاءة وهو جوهر المنطق البيروقراطي (صديق، 2011، صفحة 331)، وبالنظر إلى تركيز الأساس البنائي للنظرية البيروقراطية، خاصة من حيث التأكيد على وضوح المعايير وربطها بفهم الأنشطة الوظيفية فإن نتائج الدراسة التي بين أيدنا تتفق إلى حد كبير في هذا المجال.

وبالرغم من هذا الالتقاء بين النموذج البيروقراطي والدراسة الحالية إلا أن هناك بعض الاختلافات بين النظرية والواقع المؤسسي لا سيما عندما ننظر إلى مرونة التطبيق، ففي حين أن نظرية البيروقراطية تنظر إلى هذه الشروط والتوصيفات باعتبارها أدوات ثابتة ولا تقبل التأويل أو التعديل، فإن الواقع العملي داخل المؤسسات الحديثة وحتى في سونلغاز قد يظهر نوعا من التكيف في تفسير هذه الشروط بحسب السياقات التنظيمية، كما أن البيروقراطية في شكلها الكلاسيكي لا تعير اهتماما كبيرا للجوانب الإنسانية أو التواصل الغير الرسمي، بينما قد تلعب هذه الجوانب دورا حاسما في فهم العامل لطبيعة الأنشطة خاصة في ثقافات تنظيمية تقدر التفاعل البشري والتعلم والتدريب الغير الرسمي، وهذا ما توصلت له هذه الدراسة في البعض من نتائجها.

وتمثل النظريات السلوكية أحد الاتجاهات الأساسية في دراسة التنظيم، وانطلقت هذه النظريات من قناعة بأن فهم التنظيم لا يكتمل دون فهم الأفراد الذين يشكلونه، ومن بينها نظرية العلاقات الإنسانية للعالم الأسترالي إلتون مايو، هذه النظرية جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي كانت تركز فقط على الإنتاج والانضباط والعمل الصارم، حيث لاحظ مايو من خلال تجاربه في مصانع الهاوثورن أن العاملين لا يتأثرون فقط بالأجور أو ظروف العمل المادية، بل إن حالتهم النفسية والاجتماعية مثل شعورهم بالتقدير والعلاقات الجيدة مع زملائهم (منيف، 2018، صفحة 31)، ويتفق هذا الطرح مع نتائج الدراسة الراهنة والتي توصلت إلى أن للوسائل المستخدمة في إجراء الدورات التدريبية لها دور مرتفع في تعزيز جودة التواصل مع زملاء العمل،

فاستخدام الوسائل التدريبية تشجّع على التفاعل والعمل الجماعي والحوار أثناء التدريب يجعل العامل أكثر راحة وانفتاحا على الآخرين، لأنها ليست فقط وسيلة لتعلم المهارات التقنية، بل يمكن أن تكون فرصة لتقوية الروابط بين الزملاء، خاصة إذا كانت تعتمد على العمل الجماعي أو النقاشات أو حتى الأنشطة التفاعلية.

وعلى الرغم من أن النظرية تعزز بشكل كبير فكرة أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا في تحسين الأداء، كما تولي اهتماما كبيرا بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل، ولكن على حساب الممارسة الفعلية للمهام التقنية أو التدريبية، بينما تركز هذه الدراسة على التدريب المهني كأداة لتحسين التواصل بين الأفراد في المسار الذي يهتم بالجوانب المهنية أو التقنية بالموازات مع الجوانب الاجتماعية وانسنة علاقات العمل.

وفي ضوء نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو يمكن القول أن الإنسان لا يعمل فقط من أجل الأجر أوالبقاء، بل يسعى لتلبية سلسلة من الاحتياجات المتدرجة تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات، فتكيف العامل مع أساليب العمل بعد أن تلبي المؤسسة حاجاته التدريبية يعد مثالا على إشباع حاجات من مستوى أعلى في الهرم مثل حاجات إلى التقدير كأن يشعر العامل بأن المؤسسة تهتم بتطويره وتثق في قدراته، وخصوصا حاجة تحقيق الذات التي تمثل قمة الهرم حيث يسعى إلى تطوير إمكانياته وإثبات كفاءته وتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه داخل المؤسسة (جنان ، 2015/2016، صفحة 76)، وهذا ما يتقاطع مع بعض النتائج الجزئية للدراسة الراهنة والتي مفادها أن المؤشرات التي تراعيها المؤسسة في ما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية لها دور مرتفع في تكيف العامل مع أساليب العمل، لكن هذه النظرية تختلف في أن ماسلو لم يتحدث عن مؤشرات تنظيمية أو إدارية محددة تحدد بها المؤسسة حاجات الأفراد، بل ركز فقط على فهم طبيعة الدوافع النفسية للفرد، أما النتيجة الجزئية للدراسة الراهنة فأشارت إلى وجود آليات أو أدوات تعتمدها المؤسسة لرصد تلك الحاجات.

ومن خلال تحليل النتائج الجزئية المستخلصة من الدراسة يمكن تسجيل تقاطع واضح مع مضامين نظرية الدافعية التي قدمها هيرزبرج، حيث نجد أن بعض من جزئيات النتائج التي تم التحقق منها ميدانيا تعكس في

جوهرها ما ذهب إليه هذا الطرح النظري في تفسير دوافع السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، ولعل من أبرز هذه النتائج نمط الترقية المتبع بالمؤسسة له دور مرتفع في شعور العامل بالراحة أثناء أدا ء الأنشطة المسندة له، والتي تظهر أن طبيعة نظام الترقية السائد لا يقتصر فقط على تغيير المسار المهني للعامل، بل يلعب دورا في تعزيز استعداده النفسي وقدرته على الانخراط بارتياح في تنفيذ المهام اليومية التي يقوم بها، وهذا يتوافق مع النظرة التي يطرحها هيرزبرج بخصوص أهمية آليات التقدير والتطور المهني في تعزيز الشعور بالرضا والاندماج في العمل، كما نجد هذا التقاطع أيضا والتوافق يتجلى أيضا مع النتيجة الجزئية التي مفادها أن شفافية المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل لها دور مرتفع في تعزيز الثقة في قياداتها، وأن الإحساس بعدالة المؤسسة ووضوح قراراتها يعد ركيزة أساسية في بناء علاقات عمل إيجابية، خاصة عندما يشعر العامل أن الترقية تُمنح بعدل وشفافية تزداد ثقته بالمسؤولين وتزداد رغبته في العمل الاخلاص في أدائه، كما أن المدة المستغرقة في الترقية لها دور مرتفع في الإقبال على أداء الأنشطة المسندة للعاملين، إذ أن العامل عندما يرى أن هناك تقدما حقيقيا في مساره المهني وأن الترقية ليست مؤجلة أو عشوائية، يشعر بأن الجهد الذي يبذله له نتيجة واضحة، ما قد يجعله أكثر حماسا في إنجاز مهامه وأكثر رغبة في تحقيق نتائج ملموسة، وهذا بالضبط ما ركز عليه هيرزبرج بأن مسار الترقية لا يرتبط فقك بتغيير الوضعية المهنية، بل يمثل في حد ذاته مصدرا نفسيا ومن العوامل الدافعة بحيث يشعر العامل يشعر بالتقدير والتقدم والرغبة في الترقية والانخراط في أداء مهامه (سرار، صفحة 6)، وبالتالي يحق القول أن هذه النظرة تتفق وتتقاطع إلى حد كبير مع بعص النتائج الجزئية التي توصلت لها الدراسة الحالية.

وبالرغم من وجود نقاط التقاء واضحة بين بعض النتائج الجزئية لهذه الدراسة وما جاءت به نظرية الدافعية لهيرزبرج، إلا أن هناك تباينات جوهرية تستحق التوقف عندها من بينها تركز النظرية على التحفيز من منطلق داخلي مرتبط بإشباع الحاجات المعنوية العميقة كالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والنمو المهني، بينما تؤكذ نتائج الدراسة الحالية على أن استجابات العاملين ترتبط في الغالب بجوانب تنظيمية أكثر من التركيز على

الراحة النفسية الناتجة عن وضوح المسار أو عدالة الإجراءات، كما أن هيرزبرج لا يعير اهتماما كبيرا لتوقيت الامتيازات أو السرعة في الحصول عليها بقدر ما يركز على وجودها كوسيلة للتقدير أو التحفيز في حين بعض عناصر هذه الدراسة تعكس أن العاملين يتأثرون بمسألة تأخر الترقية أو توقيتها

ومن النظريات الحديثة التي تركز على تحديد أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة ولجميع الأفراد العاملين بها، نجد نظرية الإدارة بالأهداف التي اتفقت مع جزئية من ضمن نتائج الدراسة الراهنة ألا وهي أن للمؤسسة دور مرتفع في تعزيز وضوح أهداف الدورات التدريبية، إذ أن وضوح الأهداف التدريبية يعد أمرا أساسيا في نظرية الإدارة بالأهداف، حيث أن ذلك يساعد العاملين على فهم الغاية من التدريب، وكيف سيعود عليهم بالنفع، ما يحفزهم على المشاركة الفعالة في الدورات التدريبية، كما أن وضوح أهداف الدورات التدريبية وتحديدها يجعل العاملون أكثر فهم للغاية من التدريب وكيفية مساهمته في تحسين أدائه.

وتعد نظرية الرأس المال البشري من النظريات الحديثة التي أعادت الاعتبار للمورد البشري بوصفه أحد أهم أصول المؤسسة، لا باعتباره مجرد عنصر وظيفي يؤدي مهام محددة، بل كقيمة مضافة قابلة للاستثمار والتطوير المستمر، وفي ضوء ذلك تتفق هذه النظرية مع جزئية من ضمن نتائج الدراسة والمتمثلة في أن حرص المؤسسة على تقييم جودة المحتوى التدريبي له دور مرتفع في التشجيع على تقديم أفكار جديدة لمجابهة مشكلات العمل، إذ أن الاهتمام بتقييم جودة المحتوى التدريبي يعكس إيمان المؤسسة بأن تطوير القدرات المعرفية والمهارية للعاملين لا يتحقق إلا من خلال برامج ذات جودة عالية تستجيب فعليًا لاحتياجات الواقع المهني، وليس بمجرد تنفيذ شكلي لبرامج تدريبية، وهذا يتماشى تمامًا مع جوهر نظرية رأس المال البشري، التي تفترض أن الاستثمار في التعليم والتدريب يساهم في رفع مستوى إنتاجية العامل، ويعزز من فرص مساهمته الفاعلة في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال اقتراح الحلول وتقديم الأفكار المبتكرة لمواجهة التحديات المهني (مسعداوي ، 2014، صفحة 92).

خلاصة الفصل:

بالاعتماد على ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن استخلاص جملة من النتائج التي تشكل امتدادا منطقيا لما تم تناوله نظريا ومنهجيا وميدانيا، حيث تم الربط بين الإطار التصوري الذي تضمن مختلف المفاهيم المرتبطة بتخطيط المسار المهني والرضا الوظيفي بالواقع العملي لمؤسسة سونلغاز بتبسة، من خلال التحقق من الفرضيات المصاغة في بداية هذه الدراسة الراهنة، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن لتخطيط المسار المهني دورا فعالا في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية هذا التوجه كخيار استراتيجي في إدارة المورد البشري بالمؤسسات، كما كشفت المؤشرات المستخلصة من الميدان عن توفر المؤسسة محل الدراسة على من المقومات التنظيمية الكفيلة بدعم المسار المهني للعاملين، كما أن مناقشة النتائج التي أفرزتها المعطيات الميدانية ورغم الدلالة الإيجابية لها، إلاّ أنها تفتح المجال أمام مواصلة البحث واستكشاف آليات وأساليب حديثة تسهم في تنمية السلوك التنظيمي والرفع من مستويات الرضا والاعتزاز بالمؤسسة، وعليه تعد هذه الدراسة خطوة أولى في مسار بحثي واسع، يستوجب تعميقا أكبر وفهما أدق لممارسات المسارات المهنية في السياق المؤسسي الجزائر

خاتمة

خاتمة

رغم تعدد المداخل النظرية وتنوع المقاربات المفاهيمية التي تناولت تخطيط المسار المهني في أدبيات علم التنظيم والعمل، إلا أن هناك إجماعاً ضمنياً على أن المورد البشري يشكل المحور الجوهري في أي عملية تطوير تنظيمي فعّالة، باعتباره المحرك الأساسي الذي تستند إليه المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتنافسيتها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وتعدد التحديات. وفي هذا السياق، يبرز تخطيط المسار المهني ليس فقط كآلية تنظيمية لتوجيه المسارات المهنية للعاملين، بل كأداة استراتيجية تتجاوز البعد الإداري لتلامس الأبعاد النفسية والاجتماعية والمهنية للعامل، من خلال ما يوفره من رؤية واضحة لمستقبل الفرد داخل المؤسسة، وما يتيحه من فرص متكافئة للتقدم والنمو والتعلم المستمر.

إن الدور الذي يلعبه تخطيط المسار المهني في دعم الرضا الوظيفي لا يقتصر على تحسين ظروف العمل أو توفير بيئة مناسبة فحسب، بل يمتد ليعزز من الشعور بالعدالة التنظيمية، ويقوي الإحساس بالانتماء والولاء المؤسسي، كما يسهم في استقرار المورد البشري وتحفيزه نحو مزيد من العطاء والمبادرة. فحينما يدرك العامل أن لمؤسسته تصوراً واضحاً لمساره المهني، مدعوماً بإجراءات فعلية قابلة للتنفيذ، يصبح أكثر التزاماً، وأكثر رضا عن موقعه، وأكثر استعداداً للاندماج الإيجابي في محيطه المهني، وعليه، فإن تخطيط المسار المهني يمثل أحد المداخل الأساسية التي ينبغي أن توليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عناية خاصة، ليس باعتباره مجرد أداة لتسيير الموارد البشرية، بل كخيار استراتيجي جوهري يعكس مدى نضج المؤسسة ووعيها بأهمية استثمار رأس مالها البشري. ويعد هذا التخطيط رافعة حقيقية للارتقاء بجودة الحياة المهنية، وتعزيز الرضا الوظيفي، بما يخدم في النهاية أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ويؤسس لنموذج تسييري أكثر كفاءة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1.أبو بكر، مصطفى،محمود، (2008) ، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية.

2.أحمد ماهر، (2015)، إدارة الموارد البشرية،عمان، العربية للنشر.

3.أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر.

4.أحمد، عبد الفتاح، محمود، (2013) ، تخطيط المسار الوظيفي، القاهرة، دار الكتب المصرية.

5.أحمد، موسى،أحمد، (2014) ، إدارة الأفراد ،الاسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية.

6.أونيس، عبد المجيد .(2011) إدارة العلاقات الإنسانية .عمان ,الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر.

7.البارودي، منال،(2015) ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، القاهرة، مصر، دار الكتب المصرية.

8.برنوطي، سعاد نايف، (2004) ، إدارة الموارد البشرية .عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

9.البسيوني،اسماعيل، علي، (2007) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي وواقعي لمنظمات الأعمال . القاهرة، كلية التجارة جامعة الأزهر.

10.بوحفص، عبد الكريم ، (2017) ، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

11.بودبوس، وزهمول، (2020) ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ليبيا، دار الكتب الوطنية.

12.الحريري، سرور، محمد،(2015) ، إدا رة الأفراد الحديثة، بيروت، دار القلم للنشر.

13.حسن، راوية، (2004) ، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية.

14.حسن، راوية،(2001) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية.

15.حسونة، فيصل،(2011) ، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر.

16.الخليفة، محمد، أحمد،(2019) ، إدارة الموارد البشرية، السعودية، دار الكتاب الجامعي.

17.خليل، عبد الحميد، (2018) ، إدارة الموارد البشرية، سوريا، الجامعة الافتراضية.

18.ديري، زاهد محمد، (2011) ، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر.

19.ديسلر جاري،وعبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ.

20.رشيد، مازن، فارس، (2001) ، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان.

21.رفاعي، محمد .(1989) .,إدارة الأفراد .القاهرة :المطبعة الكمالية.

22.الساعدي، مؤيد،(2011) ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

23.شاويش ,م .ن .(1990) .إدارة الأفراد .بيروت :دار الشرق للنشر.

24.الشرايدة،سالم،تيسير ،(2006) ، الرضا الوظيفي،عمان، دار الصفاء للنشر.

25.الشماع، خليل محمد حسن، (2000) ، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، دار المسيرة .

26.صخري ,عمر .(1993) .اقتصاد مؤسسة .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.

27.صلاح الدين محمد عبد الباقي ، (2004) ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.

28.صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002) ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.

29.الصيرفي محمد ، (2006) ، السلوك الإداري–العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر.

30.الطائي حجيم، والعبادي،(2015) ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر.

31.الطائي حجيم، والفضل،(2006) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر.

32.عاشور، أحمد صقر، (1983) ، إدارة القوى العاملة، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية.

33.عاشور، أحمد صقر، (1997) ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

34.عاشور، أحمد صقر، (2005) ، السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

35.عاشور،علي محمد، (2022) ، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الرواية العربية للنشر .

36.عباس، سهيلة محمد، (2006) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعةالثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

37.عباس، علي حسين، (2008) ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر.

38.عبد الباقي محمد صلاح الدين، (2003) ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

39.عبد الباقي محمد صلاح الدين، (2002) ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعة.

40.عبد الرحمان، بن عنتر ، (2009) ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد، الجزائر، دار اليازوري.

41.عبد الفتاح، محمود أحمد، (2013) ، تخطيط المسار المهني،القاهرة، المجموعة العربية للنشر.

42.عبد اللطيف، عصام، (2015) ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، القاهرة، مصر، نيولينك للنشر.

43.عبد المجيد ,وفاروق عبده .(2005) .السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .عمان ,الأردن : دار المسيرة للنشر.

44.عدون ناصردادي، عبد الله قويدر، (1998) ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية العامة.

45.عدون، ناصر دادي، (1998) ، اقتصاد مؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة.

46.عشوي ، مصطفى ، (1992) ، أسس علم النفس الصناعي والاقتصادي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.

47.عصام عبد اللطيف .(2015) .الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل .نيولينك للنشر .

48.العطية، ماجدة،(2003) ، سلوك المنظمة–سلوك الفرد والجماعة .–عمان، الأردن، دار الشروق للنشر.

49.عقيلي ,عمر وصفي .(2004) .إدارة الموارد البشرية .عمان ,الأردن :دار وائل للنشر.

50.عمر ، عبد اللطيف عصام، (2015) ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، القاهرة، نيولينك للنشر والتدريب.

51.العميان، محمود، سليمان ، (2005) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

52.فوزي محيريق بن الجيلاني، (2020) ، مدخل لاقتصاد المؤسسة، ولاية الوادي بالجزائر، مطبعة الرمال.

53.الكرخي، مجيد، (2014) ، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المناهج لنشر.

54.لطفي، طلعت، إبراهيم، (1992) ، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر.

55.محمد صخري، (01جانفي 2006)، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .

56.محمد، مصطفى، (2018) ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الأردن، دار ابن النفيس.

57.محيو، أحمد،(1979) ، المؤسسة الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية.

58.مدحت كاظم القريشي، (2001) ، الاقتصاد الصناعي، عمان، دار وائل للنشر.

59.المرسي، جمال، (2003) ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية ، الدار الجامعية.

60.المرسي،عبد الحميد، (1982) ، العلاقات الإنسانية، الأزهر، مكتبة وهبة دار التوفيق النموذجية.

61.مزيوة، بلقاسم، (2011) ، السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية الجزائرية، الجزائر، دار الوسام العربي للنشر.

62.المصري إيهاب، و عامر، (2014) ، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

63.منيف، لكحل، (2018) ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع.

II.المجلات :

64.بلعيد، حياة، (31 ديسمبر 2021)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد3.

65.بن عبد الرحمان، (جوان2000)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و فاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2.

66.بوخدوني، وهيبة ، (2002) ، التطهير المالي وخصخصة المؤسسة العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط.

67.صديق، حسين، (2011) ، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات عرض وتقويم، مجلة جامعة دمشق،العدد 3، صفحة 27.

68.عبد الخالق، ناصف، (1982) ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العامل، المجلة العربية للإدارة، العدد1.

69.مجدوب، جليل المختار، (2024) ، تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية,العدد5.

70.مسعداوي، يوسف،(2014) ، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد2.

71.يحي، فتيحة، (2020) ، الانتقاء المهني في ضوء نظرية هولاند، مجلة الروائز ، العدد2.

III.الرسائل والأطروحات الجامعية والعلمية:

72.الجمال، محمد عاطف،(2019) ، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، ماجستر صحة نفسية.

73.الشهري سالم،(2009) ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

74.الطريسي، محمد عواض، (2021) ، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شقراءللعلوم الإنسانية والإداري، صفحة15.

75.العمري، سليمة ، (2012/2011) ، تخطيط المسار المهني وأثره على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة بناء الهياكل المعندية المصنعة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، الجزائر، جامعة قسنطينة.

76.بن عابد، فاطمة، (2013/2014) ، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالإندماج الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية التجارة ولاية الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم إجتماع، الأغواط ، جامعة عمار ثليجي.

77.بوراس، فايزة،(2015/2014) ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، باتنة،جامعة الحاج لخضر.

78.جنان، شريفة، (2016/2015) ، عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، علم إجتماع، بسكرة.

79.حماش، علي، (19, 08 ,2020) ، تخطيط المسارالوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة .مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ,الثامن.

80.حمداوي، وسيلة ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية، قالمة، الجزائر، مديرية النشر لجامعة 08 ماي1945.

81.سرار،عمر، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

82.صقر، سامي، (2020/2019) ، أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دراسة حالة منظمة الهلال أحمر العربي السوري، المعهد العالي لإدارة الأعمال، إدارة الأعمال.

83.عبد القادر، عليواش أمين ، (2007) ، أثر تأهيل المؤسسات الإقتصاديةعلى الاقتصاد الوطني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر.

84.عليلي، حبيبة، (2015)، المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، البليدة، جامعة لونيسي علي.

85.عمران هيثم ، وغدير،(2015) ، دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الساحل السوري ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،صفحة 04.

86.غريب، معاذ نجيب ، (2014) ، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، كلية الاقتصاد، إدارة الأعمال، دمشق، جامعة دمشق.

87.وراس، أمينة، (2022/2021) ، تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، التنظيم السياسي والإداري، الجزائر، جامعة الجزائر ،صفحة 03.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

88. Amestrong, M. (s.d.). Book of human reourse management practice (Vol8).

89. Lisa Tremblay. (1990). etude la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs ouvrant dans un minisère quebécois au saguenay. Université du Québec a Chicoutimi.

90. Mwashila, H. M. (2017, 09). The inflience of career developement practries on academic staff in kenyan public universies coast region. international journal of management and commerce innovations, 1.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة-

القطب الجامعي الشهيد دريد عبد المجيد

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل سنة ثانية ماستر

إستبيان موجه لعمال شركة الجزائرية مديرية التوزيع سونلغاز –تبسة-

تخطيط المسار المهني ودوره في الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لعمال الشركة الجزائرية للغاز والكهرباء– تبسة -

بناءا على ثقتنا في خبرتكم، نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، بوضع علامة(×) في الخانة المناسبة، علما أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير

من إعداد الطالبة:

مشري دنيا

إعداد الأستاذ: د. مزيوة بلقاسم

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن :

أقل من 25 سنة ☐

[25إلى 35[سنة ☐

[35 إلى 45[سنة ☐

[45 إلى 55[سنة ☐

55 فما فوق ☐

3/المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

4/ الحالة الاجتماعية: اعزب (عزباء) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارمل (ة) ☐

5/ الأقدمية في العمل (الخبرة):

أقل من 5سنوات ☐

[5 إلى 10[سنوات ☐

[10إلى 15[سنة ☐

[15 إلى 20[سنة ☐

20 سنة فأكثر ☐

6/ الفئة السوسيو مهنية: إطار سامي ☐

إطار ☐

أعوان التحكم ☐

أعوان التنفيذ ☐

المحور الثاني: التوظيف والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاستقطاب واحترام النظام الداخلي						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	طريقة تعامل المؤسسة مع توضيح متطلبات الوظائف ساهم في فهمك لطبيعة الأنشطة المسندة لك					
08	الشروط المحددة لشغل الوظائف بالمؤسسة أدت إلى فهمك لضوابط الأنشطة المسندة لك.					
09	القنوات التي تستخدمها المؤسسة للإعلان عن الوظائف عززت تفاعلك الإيجابي مع جماعات العمل.					
10	تعتمد المؤسسة على التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب					
11	طريقة تعامل المؤسسة مع التحليل البيئي لسوق العمل أثناء عملية الاستقطاب ساهمت في قبولك للقواعد المنظمة للعمل.					
الاختيار والمواظبة						
12	المعايير المعتمدة في عملية اختيارك للعمل بالمؤسسة تعزز التزامك بمعايير جودة الأنشطة المسندة لك					
12	المؤسسة حريصة على إعطاء الأولوية لذوي الكفاءات المهنية في عملية انتقاء العاملين.					
14	طريقة تعامل المؤسسة مع الكفاءات أثناء عملية الانتقاء الوظيفي تجعلك أكثر استمرارية في أداء الأنشطة المسندة لك					
15	مدى اهتمام المؤسسة بتطابق متطلبات الوظائف مع مواصفات شاغليها ساهم في التقليل من غيابك غير المبرر.					
التعيين والاستغراق الوظيفي						
16	تعتمد المؤسسة على مبدأ تعيين العامل المناسب في المكان المناسب					
17	مبدأ تعيين العاملين بالمؤسسة أدى إلى زيادة استجابتك لتعليمات العمل.					
18	الوظائف التي تقلدتها تتماشى مع مؤهلاتك الوظيفية					
19	طريقة اسناد الوظائف التي تقلدتها بالمؤسسة جعلتك تتفاني في أداء الأنشطة المسندة لك					
20	التوجيه الأولي بعد تعيينك لشغل الوظيفة عزز ارتباطك بالأنشطة المسندة لك.					

المحور الثالث: برامج التطوير المهني والانتماء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاعداد للدورات التدريبية والاندماج الوظيفي						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	أهداف الدورات التدريبية المنظمة في إطار العمل بالمؤسسة تتسم بالوضوح بالنسبة لك					
22	المؤشرات التي تراعيها المؤسسة فيما ما يتعلق بالاحتياجات للدورات التدريبية تجعلك أكثر تكيفا مع أساليب العمل					
23	طرق إجراء الدورات التدريبية المنظمة في مجال العمل تعزز فرص بناء علاقات أفضل مع زملائك					
24	الوسائل المستخدمة في اجراء الدورات التدريبية تجعلك أكثر جودة في التواصل مع زملائك.					
محتوى البرامج التدريبية والتفاعل الاجتماعي						
25	مستويات اهتمام المؤسسة بالمحتوى العملي للبرامج التدريبية تزيد من دعمك لزملائك في العمل.					
26	مستويات اهتمام المؤسسة بدقة محتوى البرامج التدريبية يجعلك أكثر دعما لقياداتها.					
27	مستويات تنوع البرامج التدريبية بالمؤسسة تجعلك أكثر اهتمام بثقافة المؤسسة.					
28	البرامج التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة في مجال عملك.					
29	مستويات مواكبة محتوى البرامج التدرية بالمؤسسة للتطورات الحاصلة تجعلك أكثر اهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة.					
تقييم برامج الدورات التدريبية والمشاركة						
30	تسهر المؤسسة على معرفة ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال.					
31	طريقة تعامل المؤسسة مع ردود الأفعال حول برامج الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال تشجعك على إبداء رأيك بحرية					

32	تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية					
33	مدى حرص المؤسسة على معرفة جودة المحتوى التعليمي للدورات التدريبية تشجعك على تقديم أفكار جديدة لحل مشكلات المهام المسندة لك.					
34	تحاول المؤسسة معرفة المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب.					
35	طريقة تعامل المؤسسة مع المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العامل بعد عملية التدريب تزيد من رغبتك في التعاون ضمن جماعات العمل.					

المحور الرابع: الحركة المهنية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الترقية والشعور بالأمان الوظيفي					
36	معايير الترقية بالمؤسسة واضحة					
37	نمط الترقية المتبع بالمؤسسة يجعلك أكثر راحة في أداء الأنشطة المسندة لك					
38	تتسم المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل					
39	مدى شفافية المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعامل يعزز ثقتك في قياداتها					
40	المدة المستغرقة في الترقية تجعلك أكثر اقبال على أداء الأنشطة المسندة لك.					
	النقل الوظيفي والتعامل بإيجابية مع تحديات العمل					
41	تقوم المؤسسة بنقل العاملين بين الأقسام					
42	معايير نقل العاملين بين الأقسام يعزز شعورك بأن الأنشطة التي تؤديها تستهويك					
43	تهتم المؤسسة بتدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي.					
44	طريقة تعامل المؤسسة مع تدوير العاملين بين الوظائف من نفس المستوى التنظيمي تقلل من شعورك بالتوتر والقلق.					
45	تسهر المؤسسة على إثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى					
46	طريقة اهتمام المؤسسة بإثراء أنشطة العاملين في إطار تحريكهم من وظيفة إلى أخرى، تجعلك أقل شعور بالملل والروتين.					

الملحق رقم (02): يوضح شبكة الملاحظة

مكان الملاحظة: مؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة.

التاريخ: 20 ديسمبر 2024 إلى 20 ماي 2025.

التوقيت : الفترة الصباحية: من 8:00 إلى 12:00 والفترة المسائية: من 13:00 إلى 16:00

التاريخ	التوقيت	الملاحظة
20 ديسمبر 2024	من 8:00 إلى 9:00	▪تضم المؤسسة عدة مصالح رئيسية كمصلحة الموارد البشرية والتجارية و التسيير ومصلحة الزبائن وغيرها.
18 فيفري 2025	من 8:00 إلى 10:00	▪احترام إجراءات الدخول والخروج بالتزام المؤسسة بخطوات منظمة تشمل تسجيل الهوية عند الدخول وإعلام المصلحة المهنية مع توثيق الخروج.
9 مارس 2025	من 9:00 إلى 11:00	▪رغم وجود الرقمنة في بعض المصالح إلا أن هناك اعتماد كبير على الأرشيف الورقي مما أدى إلى تراكم عدد كبير من الملفات.
22 أفريل 2025	من 8:00 إلى 10:00	▪ أغلب العمال المتواجدون على مستوى الإدارة العليا هم نساء.
23 أفريل 2025	من 9:00 إلى 11:00	▪بعض الموظفين ملتزمون بساعات العمل لكن بعض الحالات تظهر تأخر أو غياب دون مبرر واضح.
28 أفريل 2025	من 13:00 إلى 15:00	▪بعض العاملين يعتمدون على الحضور الورقي أو الحضور المباشر عند رئيس المصلحة بدلا من استخدام النظام الالكتروني.
03 ماي 2025	من 8:00 إلى 12:00	▪وجود خطة تكوين سنوية لكن تنفيذها يواجه عراقيل بسبب نقص الميزانية أو التأطير.
06 ماي 2025	من 9:00 إلى 11:00	▪تمنح الترقية بانتظام للعاملين حسب جهودهم وسنوات خبرتهم مما يشجعهم على العمل بجد ويزيد من حماسهم.
11 ماي 2025	من 8:00 إلى 10:00	▪يوجد تركيز على الشهادات الأكاديمية في التوظيف أكثر من الكفاءات العملية.
20 ماي 2025	من 8:00 إلى 11:00	▪هناك توازن عام بين الذكور والإناث في التوظيف، لكن بعض المصالح التقنية يغلب عليها الذكور.

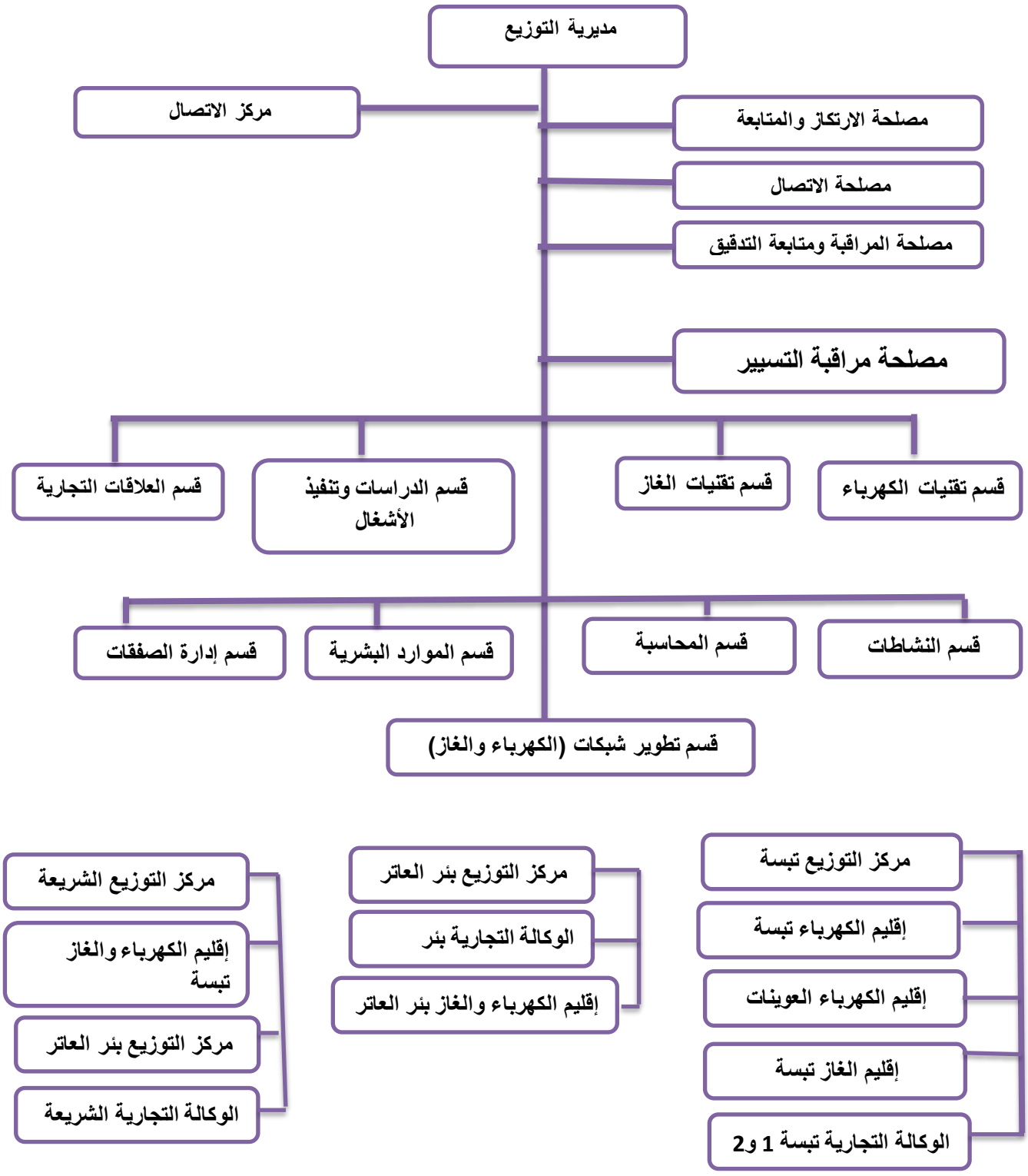
الملحق رقم (03): يوضح قائمة المحكمين

المحكمين	التخصص	المؤسسة
الأستاذ بوعزة عبد الرؤوف	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي
الأستاذة مكلاتي فاطمة الزهراء	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي
الأستاذ مالك محمد	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي
الأستاذة غرايبية فضيلة	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي
الأستاذ شبايكي حاتم	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي

الملحق رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز تبسة

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع تبسة.

Sonelgaz Distributin, Société par actions au Capital Social Tebessa De 64.000.000.00 DA



الملحق رقم (05) : تقرير تربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences humaines et sociales

دفتر التربص

CARNET DE STAGE

اسم ولقب الطالب (ة): حسيشوي ... نسيا

NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e).....

السنة الدراسية : 2025/2024

Année Universitaire.....

Scanned with CamScanner
CamScanner

الملحق رقم (06): إذن بايداع مذكرة ماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي- تبسة
Larbi Tebessi University, Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علوم الإعلام والاتصال

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة) مزيوة بلقاسم الرتبة أستاذ تعليم عالي

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: تخطيط المسار المهني ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: ماستر

بعنوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1: حسنشرجاد نيا رقم التسجيل 34019659

الطالب(ة)2: / رقم التسجيل: /

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة

تبسة في 18/05/2025

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

أ.د بلقاسم مزيوة

الملحق رقم 07): تصريح شرفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

تصريح شرفي
بالالتزام بالأمانة العلمية لانجاز البحوث (SNDS/2092-9)
ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): عشوي دنيا

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 122331933 الصادرة بتاريخ: 2022-06-27 عن دائرة/بلدية: الجزائر الوسطى

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع التربية وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: تنظيط المسار المهني وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية

إشراف الأستاذ(ة): صويلح بلقاسم

أصرح بشرفي أني ألتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 18/05/2023

إمضاء المعني بالأمر

الملحق رقم (08): شهادة تربص

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
Région de Distribution de Constantine / Direction de Distribution de Tébessa

DIVISION RESSOURCES HUMAINES

Tébessa le : 2025-07-20

N°:.282.17.... DRH

ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné, M. le Chef de Division des Ressources Humaines de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Distribution -Tébessa, atteste que l'étudiant(e) :

MECHERI Bounia ,

A effectué avec assiduité au sein de notre Direction, un stage pratique dans la spécialité : Sociologie et organisation de travail (Master).

durant la période du : 20/04/2025 au : 20/05/2025.

La présente attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et faire valoir ce que de droit.

le Chef de Division des Ressources Humaines /PI

الملاحق

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: تخطيط المسار المهني ودوره في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية

– دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز مديرية التوزيع تبسة–

Career Path Planning and Its Role in Job Satisfaction in an Economic Institution: A Field Study at the Electricity and Gas Company Tebessa Distribution Directorate.

إعداد الطالبة: مشري دنيا **إشراف:** أ.د بلقاسم مزيوة

ملخص الدراسة باللغة العربية

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أضحت المؤسسات الاقتصادية مدعوة لتبني آليات فعالة تضمن استقرار مواردها البشرية وتحفيزها، ويعد تخطيط المسار المهني أحد أبرز هذه الآليات، إذ يسهم هذا التخطيط في تحديد توجهات العامل ومن هذا المنطلق تسعر الدراسة الراهنة إلى الكشف عن دور تخطيط المسار المهني في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهذا من خلال محاولة الكشف والتعرف على:

1. محاولة معرفة دور الطريقة المنتهجة في التوظيف في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
2. محاولة معرفة ورصد دور برامج التطوير المهني في تعزيز فرص الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.
3. محاول الكشف عن دور الحركة المهنية في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، وكذا اختبار الفرضيات التي تم اقتراحها، كما تم الإعتماد على رصيد معرفي ونظري تناول موضوع تخطيط المسار المهني باعتباره متغير مستقل، والرضا الوظيفي باعتباره متغيرا تابعا، كما تم تحليل معطيات الظاهرة محل الدراسة من خلال اتباع خطوات منهجية دقيقة، حيث تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أدوات البحث الملاحظة والمقابلة الحرة (غير المقننة)، وكذا الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ضمن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد مفرداتها 61 مفردة.

بعد ترتيب وتنظيم وعرض البيانات الميدانية، تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، حيث خلصت إلى نتيجة عامة مفادها أن لتخطيط المسار المهني دور مرتفع في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز بتبسة، ويتجلى ذلك من خلال:

1. للطريقة المنتهجة في التوظيف دور مرتفع في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
2. لبرامج التطوير المهني دور مرتفع في تعزيز فرص الشعور بالانتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
3. للحركة المهنية دور مرتفع في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار المهني، الرضا الوظيفي، العاملين، المؤسسة الاقتصادية

Abstract of the study:

Amid the rapid changes occurring in the modern work environment, economic institutions are increasingly required to adopt effective mechanisms that ensure the stability and motivation of their human resources. One of the most prominent mechanisms is career path planning, which helps define an employee's direction. From this standpoint, the current study aims to uncover the role of career path planning in enhancing job satisfaction within the economic institution Sonelgaz in Tebessa. This is pursued by attempting to explore and understand the following:

1. Understanding the role of recruitment methods in strengthening employee commitment to the economic institution.

2. Identifying the impact of professional development programs in enhancing employees' sense of job belonging to the economic institution.

3. Investigating the role of career mobility in promoting job stability among employees of the economic institution.

To achieve the objectives of this study and to answer the main research question and its related sub-questions, as well as to test the proposed hypotheses, a theoretical and conceptual framework was adopted. Career path planning was treated as the independent variable, and job satisfaction as

the dependent variable. The data were analyzed using a precise methodological approach that included the descriptive-analytical method, in addition to research tools such as observation, unstructured interviews, and questionnaires used to collect data from sample members within the studied institution. A stratified random sample of 61 individuals was selected.

the dependent variable. The data were analyzed using a precise methodological approach that included the descriptive-analytical method, in addition to research tools such as observation, unstructured interviews, and questionnaires used to collect data from sample members within the studied institution. A stratified random sample of 61 individuals was selected.

After organizing and presenting the field data, the results of the study were analyzed and discussed.

The study concluded with a general finding that career path planning plays a significant role in enhancing job satisfaction among employees of the electricity and gas economic institution in Tebessa. This is reflected in:

1. A significant role of recruitment methods in strengthening employee commitment.

2. A significant role of professional development programs in enhancing job belonging.

3. A significant role of career mobility in promoting job stability.

Keywords: Career Path Planning, Job Satisfaction, Employees, Economic Institution