

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

د. بوالفلل إبراهيم

إعداد الطالبة:

بخلي ريمة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: فراش الربيع..... رئيسا

الأستاذ: د بوالفلل إبراهيم..... مشرفا ومقرا

الأستاذ: كعواش رؤوف..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2015 - 2016م

فهرس المحتويات

الموضوع	
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أب	مقدمة.....
الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
03	تمهيد.....
04	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
05	ثانياً: أهداف الدراسة.....
05	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
06	رابعاً: إشكالية الدراسة.....
07	خامساً: فرضيات الدراسة.....
08	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
12	سابعاً: الدراسات السابقة.....
26	خلاصة الفصل.....
27	قائمة مراجع الفصل.....
الفصل الثاني: الاستقرار المهني	
30	تمهيد.....
31	أولاً: ماهية الاستقرار المهني.....
31	1- أهمية الاستقرار المهني.....
31	2- محددات الاستقرار المهني.....
32	3- أهداف الاستقرار المهني.....
32	ثانياً: الاستقرار المهني في المؤسسة.....
32	1- مظاهر الاستقرار المهني.....
32	1-1: ارتفاع الروح المعنوية.....
33	1-2: التوافق المهني.....
35	1-3: التكيف المهني.....
37	1-4: الرضا عن العمل.....
38	1-5: تطوير الأداء.....
39	1-6: الولاء التنظيمي.....
39	2- مظاهر عدم الاستقرار المهني.....
39	1-2: ترك العمل.....
41	2-2: الضغوط المهنية.....
42	2-3: التغيب العمالي.....
42	2-4: دوران العمل.....
43	ثالثاً: المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني.....

فهرس المحتويات

43	1-الحوافز.....
45	2-الظروف الفيزيقية.....
46	3-أنظمة الأمن والسلامة المهنية.....
47	4-العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.....
48	خلاصة الفصل.....
49	قائمة مراجع الفصل.....
الفصل الثالث:تخطيط المسار الوظيفي	
52	تمهيد:.....
53	أولاً:ماهية التخطيط.....
53	1-أهمية التخطيط.....
53	2-مراحل وخطوات عملية التخطيط.....
54	3-عقبات التخطيط.....
55	4 - مبادئ عملية التخطيط.....
56	ثانياً:ماهية المسار الوظيفي.....
56	1-تطور مفهوم المسار الوظيفي.....
57	2-أنواع المسارات الوظيفية.....
58	3-الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي.....
59	ثالثاً:تخطيط المسار الوظيفي.....
59	1-أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي.....
59	2-خصائص تخطيط المسار الوظيفي.....
60	3-مراحل تخطيط المسار الوظيفي.....
61	4-مداخل تخطيط المسار الوظيفي.....
62	5-مسؤولية تخطيط المسارات الوظيفية.....
62	6-مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية.....
63	7-استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.....
64	8-وسائل تخطيط المسار الوظيفي.....
67	9-الانعكاسات الايجابية لتخطيط المسار الوظيفي.....
69	خلاصة الفصل.....
70	قائمة مراجع الفصل.....
الفصل الرابع:التراث السوسيولوجي لموضوع الدراسة	
73	تمهيد.....
74	أولاً:المدخل الإنساني والسلوكي:.....
74	1-نظرية العلاقات الإنسانية.....
75	2-نظرية سلم الحاجات.....
76	3-نظرية العاملين.....
77	4-نظرية الدافع للانجاز.....
78	ثانياً:المدخل المعرفي:.....
78	1-نظرية التوقع.....
79	2-نظرية المسار والهدف.....
80	3-نظرية وضع الهدف.....

فهرس المحتويات

81	ثالثا: المدخل الإداري المعاصر:.....
81	1- النظرية اليابانية.....
82	2- نظرية النسق التعاوني لشستر بيرناند.....
83	3- نظرية الرأس مال البشري.....
85	خلاصة الفصل.....
86	قائمة مراجع الفصل.....
الجانب الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية	
88	تمهيد.....
89	أولا: مجالات الدراسة.....
89	1- المجال الجغرافي.....
91	2- المجال البشري.....
91	3- المجال الزمني.....
92	ثانيا: منهج الدراسة.....
92	ثالثا: أدوات جمع المعلومات.....
93	1- الملاحظة.....
93	2- المقابلة.....
94	3- الاستمارة.....
95	4- السجلان والوثائق.....
96	رابعا: أساليب معالجة بيانات الدراسة.....
96	1- الأسلوب الكمي.....
96	1- الأسلوب الكيفي.....
97	خامسا: عينة الدراسة.....
97	سادسا: وصف خصائص العينة.....
101	خلاصة الفصل.....
102	قائمة مراجع الفصل.....
الفصل السادس: العلاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي	
103	تمهيد.....
104	أولا: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى.....
115	ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
117	ثالثا: التحقق من الفرضية والحكم عليها.....
118	خلاصة الفصل.....
الفصل السابع: العلاقة بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي	
119	تمهيد.....
120	أولا: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية.....
131	ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
133	ثالثا: التحقق من الفرضية والحكم عليها.....
135	خلاصة الفصل.....
الفصل الثامن: العلاقة بين جودة العلاقات الإنسانية الساندة في بيئة العمل	
136	تمهيد.....
137	أولا: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة.....

فهرس المحتويات

147	ثانيا:مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
149	ثالثا:التحقق من الفرضية والحكم عليها.....
150	رابعا:مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.....
151	خامسا:مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....
151	سادسا:مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
154	سابعا:النتائج العامة للدراسة.....
155	ثامنا:اقتراحات وتوصيات.....
156	خلاصة الفصل.....
169	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الوحدات الإدارية للعمال في مؤسسة سونلغاز	91
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	98
04	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	99
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	99
06	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	100
07	قيمة الأجر المتحصل عليه	104
08	الرضا عن الأجر الممنوح	105
09	تلبية الأجر للاحتياجات اليومية	106
10	تخلي المبحوث عن منصب العمل إذا ما عرض عليه منصب آخر بأجر أعلى	107
11	منح مكافئة مالية نظير عمل متميز قام به المبحوث	107
12	توفير منح إضافية في الأعياد والمناسبات	108
13	أحقية المكافآت المالية	109
14	تكفل المؤسسة بمصاريف علاجية للعمال المصابين أثناء تأدية مهامهم	110
15	منح العلاوات الإضافية يزيد من أداء العمل	111
16	الخدمات الاجتماعية تزيد من الإخلاص في العمل	112
17	الاستعداد لمغادرة المؤسسة إذا كانت لا تدفع أجرا كبيرا رغم توفيرها لكل المزايا	113
18	رتبة الأجر من بين الاهتمامات المهنية	113
19	قيمة الأجر الممنوحة	114
20	العلاقة بين الرضا عن الأجر و التخلي عن منصب العمل	117
21	الرضا عن الوضعية في الوظيفة الحالية	120
22	مساعدة المؤسسة العمال على التقدم في وظائفهم	121
23	الحصول على الترقية من قبل	122

122	أساس منح الترقية	24
123	أحقية الترقية في هذه المؤسسة	25
124	ما لذي تعنيه الترقية	26
125	تخطيط أفراد العينة للمستقبل الوظيفي	27
126	النقل إلى وظيفة أخرى بدل الوظيفة الحالية	28
127	انزعاج أفراد العينة من تغيير الوظيفة	29
128	إمكانية التقييم	30
129	النقاط التي يتم على أساسها التقييم	31
129	ممارسة التدريب من قبل	32
130	المعايير المطلوب توفرها في المدرب	33
133	العلاقة بين أساس الترقية وموضوع التقييم	34
137	شعور بالراحة النفسية في العمل	35
138	نوع العلاقة مع الزملاء	36
139	نوع العلاقة مع مدير المؤسسة	37
140	العلاقة مع الزملاء تحفز على العمل أكثر	38
141	السعي لأقامت علاقات أخوية مع الزملاء	39
142	الجهة التي يتم اللجوء إليها حال وقوع مشاكل	40
142	ملاحظة وجود تفرقة بين العمال	41
143	ردت الفعل حال الشعور بان المبحوث منبوذا في مكان عمله	42
144	ممارسة الإشراف	43
145	مساعدة الإشراف على تنمية الخبرات الوظيفية	44
146	معايير التي تجعل المبحوث مشرفا مؤهلا	45
146	سماح الإدارة بإعادة تأهيل العمال	46
147	المسؤول عن عملية التأهيل	47
149	العلاقة بين الشعور بالراحة النفسية وممارسة الإشراف	48

مقدمة

ألقى التقدم الحاصل في كافة مجالات الحياة اليوم بضلاله على المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، لتصبح هي الأخرى في سباق لأجل الوصول إلى قمة عطاءها، غير أن التقدم التكنولوجي اليوم رغم وصوله إلى ذروته، وانحصار العملية الإنتاجية في الآلة فإنه في كل مرة ينتهي إلى حقيقة مفادها أن المورد البشري هو سر هذا التقدم التكنولوجي وهو مفتاح الآفاق العلمية القادمة، فهو المنتج للمعلومة والمتحكم فيها، ومن هذا المنطلق فإن الاعتناء به كركيزة أساسية في المؤسسة أصبح ضرورة ملحة لأجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة والمسطرة.

فمن الضروري أن تسهر المؤسسة على راحة العمال واستقرارهم فيها، وان تساعد على تحقيق التقدم في مسارهم الوظيفي، هذا الأخير الذي أضحى محل اهتمام للعامل، حيث يطمح كل فرد إلى تكوين خطى متنامية في مساره الوظيفي يحقق به ذاته وينمي خبراته الوظيفية ومعارفه المكتسبة من عمله. ولذلك يعتمد الأفراد في مؤسساتهم التي يعملون بها إلى التخطيط لمسارهم الوظيفي مراعين بذلك أهدافهم وتطلعاتهم، وما يملكونهم من قدرات وطاقات. لكن التطلع لتخطيط المسار الوظيفي ينبغي أن يكون ضمن مجموعة من العوامل المساعدة التي تتوفر داخل المؤسسة ويتمتع بها العاملون داخلها ومن هذه العوامل ضرورة توفر الاستقرار المهني لدى هؤلاء العمال والذي يمكنهم في ظلهم من تخطيط مساره الوظيفي بكل وضوح ودقة ولذلك فقد اختلفت دراساتنا حول العلاقة الكامنة بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي، إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة و القليلة التطرق إليها في إعداد البحوث والرسائل الجامعية، ولذلك فقد تناولنا في دراستنا عرض وتحليل هذا الموضوع في جانبين. الأول وهو الجانب النظري: أين تم التطرق إلى 4 فصول جاءت على النحو التالي:

-الفصل الأول: وكان بعنوان -موضوع الدراسة : أين تم التعرف على الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت بالباحثة إلى هذا الموضوع دون غيره، ثم استعراض أهمية الدراسة وأهدافها، وصياغة إشكالية الدراسة وفروضها وصولاً إلى تحديد مفاهيمها وانتهاء عند سرد مجل الدراسات التي تمكنت الباحثة من جمعها.

-الفصل الثاني: وكان بعنوان -الاستقرار المهني: حيث تناولنا فيه، ماهية الاستقرار المهني انطلاقاً من الأهمية ثم محدداته وأهدافه ثم عرض مظاهر الاستقرار المهني ومظاهر عدم الاستقرار و أخيراً المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني في المؤسسة.

-الفصل الثالث: وتمت عنوانه بتخطيط المسار الوظيفي: وقد تناولت الباحثة فيه ثلاث نقاط أساسية وهي: ماهية التخطيط حيث تم التطرق إلى أهمية التخطيط ومراحله وعقبات عملية التخطيط، أما النقطة الثانية فكانت حول: ماهية المسار الوظيفي أين تم التعرف على تطور مفهوم المسار الوظيفي وأنواعه

والأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي. أما النقطة الأخير فتم عرض تخطيط المسار الوظيفي من حيث ذكر أهميته أهدافه ومراحله وخصائص عملية التخطيط للمسار ،ومن ثم التعرف على مداخل التخطيط للمسار ومسؤولية من تعود هذه العملية ومجالات رسمه، ثم التطرق إلى استخدامات ووسائل تخطيط المسار الوظيفي وأخيرا تم التعرف على الانعكاسات الإيجابية لعملية التخطيط.

-الفصل الرابع: والذي كان بعنوان التراث السوسيولوجي لموضوع الدراسة أين تم التعرف على مختلف المقاربات النظرية التي عالجت موضوع دراستنا لكلا المتغيرين:فتناولنا ثلاثة مداخل نظرية انطلاقا من المدخل السلوكيوالإنساني:وتطرقنا فيه إلى نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العاملين ونظرية الحاجات ثم نظرية الإنجاز وثانيا كان المدخل المعرفي:أين تم تناول نظرية المسار والهدف ونظرية التوقع ثم نظرية وضع الهدف،وانتهينا بالمدخل الإداري المعاصر وتم عرض فيه النظرية اليابانية ونظرية الرأس المال البشري ثم نظرية النسق التعاوني.

ثم الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي:أين تم تناول فيه 4فصول جاء ذكرها كتالي:

-الفصل الخامس:وتم عنوانته بالإجراءات المنهجية للدراسة،أين تم عرض فيه مجالات الدراسة:المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني،ثم عرض عينة الدراسة والمنهج وأدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة،المقابلة والاستمارة ثم السجلات والوثائق،بالإضافة إلى أساليب المعالجة(الأسلوب الكمي والكيفي)

-الفصل السادس:وكان بعنوان العلاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي وتم التطرق فيه إلى عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى ثم مناقشة نتائجها ثم التحقق من الفرضية والحكم عليها.

-الفصل السابع:وكان بعنوان العلاقة بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي وتم فيه عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها ثم التحقق من الفرضية والحكم عليها

-الفصل الثامن:تمت عنوانته بعلاقة جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي وتم عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها والتحقق منها ثم الحكم عليها،بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة،ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف وفي ضوء الدراسات السابقة،ثم انتهت الباحثة إلى حوصلة النتائج العامة للدراسة،وبناء على ماتم الوصول إليه فقد خلصت الباحثة في النهاية إلى مجموعة اقتراحات وتوصيات.

الفصل الأول: موضوع للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

من الواضح أن الاهتمام الذي يوليه علم اجتماع لمختلف الظواهر السوسولوجية يفرض على الباحث أن يتبع خطوات علمية منطقية لكي يكون البحث على قدر من أهمية و العلمية فإننا من خلال هذا الفصل سوف نحاول إدراج العناصر المتعلقة بموضوع دراستنا يشكل منهجي يتوافق مع ما هو معمول به في البحوث و الرسائل الجامعية من أجل إعطاء مصداقية أكبر لبحثنا هذا حول علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع من جانب الباحث إنما يقوم دوماً و غالباً على عدة أسباب تعتبر بمثابة مبررات لدراسة هذا الموضوع دون غيره، وهي خطوة أساسية في إعداد البحوث العلمية، وبناءً على ذلك فقد تلخصت أسباب دراسة هذا الموضوع في:

1- الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام الواسع الذي يحظى به اليوم موضوع تخطيط المسار الوظيفي في الدراسات و البحوث الأكاديمية.
- يعتبر موضوع الاستقرار المهني مطلباً لكل فرد يريد العمل و الاستمرار في عمله.
- تخطيط المسار الوظيفي هو إجراء ضروري يجب القيام به لإدراك المستقبل الوظيفي لكل فرد عامل.
- اندراج موضوع البحث ضمن التخصص علو اجتماع تنظيم و عمل.
- ملائمة إخضاع هذا البحث إلى التحقق الميداني و المتحصل على نتائج من الواقع المعاش.

2- الأسباب الذاتية:

- رغبة الباحث في دراسة هذا الموضوع و تحليل مختلف جوانبه و معرفة ماهية العلاقة التي تربط بين الاستقرار المهني و تخطيط المسار الوظيفي.
- الرغبة في إبراز بعض التصورات الفكرية، والتوجهات الخاصة ببيئة العمل و المتطلبات المحققة لعملية تخطيط مسار وظيفي ناجح.

ثانياً: أهداف الدراسة:

إذا كان لدراسة الموضوع أسباب و بواعث فإن للدراسة في حد ذاتها أهداف و مقاصد و تلخصت أهداف الدراسة الحالية في:

- الوقوف على مدى تأثير الاستقرار المهني في عملية تخطيط المسار الوظيفي
- محاولة إعطاء تفسيرات جديدة يتأثر بها موضوع المسار الوظيفي على غرار ربط الباحثين لهذا الموضوع بمتغيرات أخرى مثل: الأداء، الدافعية، الأمن الوظيفي..... إلخ.

- التأكيد على ضرورة جعل الاستقرار المهني مطلب كغيره من المتطلبات المهنية الأخرى التي و إن توفرت شكلت دعما أساسيا للعامل ليس فقط لرفع من مستواه بل كذلك عامل يساعده على تخطيط مساره الوظيفي بالنحو الذي يشكل رضاه التام عن عمله.

- جعل هذا الموضوع زادا معرفيا مستقبليا لكل باحث في هذا المجال.

ثالثا: أهمية الدراسة:

لأي موضوع كان وفي أي مجال أهميته العلمية والنظرية والميدانية، وموضوع بحثنا ينطوي على أهمية كذلك، وتبرز أهمية الموضوع في قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي على حد علم الباحث و اطلاعه هذا ما يجعله موضوعا خصبا للبحث والدراسة، كما تبرز أهميته كذلك في أهمية موضوع الاستقرار المهني ذاته ودوره في تحقيق ذلك الرضا الوظيفي الذي يحفز العمال على العمل ويحقق لهم مسار وظيفي ناجح، كما يمكن اعتباره ذو أهمية من حيث تشكيله كثرة معرفية للباحثين اللاحقين واعتباره كدراسة سابقة تناولت هذين المتغيرين الذين يعتبران مهمين في العمل بوجه عام.

رابعا: تحديد الإشكالية

لقد أدت النظرة المعاصرة للمورد البشري التي برزت بظهور مدخل الموارد البشرية مع مطلع القرن 20 م المنصرم ، إلى زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين واعتبار أنه لا يوجد انفصال بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد بل هما كل متساوي، يهدف في النهاية إلى تطوير أداء الأفراد من جهة ، وتحسين وضعية المنظمة من جهة أخرى.

من هذا المنطلق أصبح لزاما على الكثير من المنظمات اليوم مهما كان قطاع النشاط الذي تتبعه إلى خلق جناح خاص بالأفراد العاملين، وبشيء من الدقة ما يصطلح عليه اليوم " مصلحة الموارد البشرية" أو " مصلحة شؤون العاملين " و في بعض الأحيان "إدارة الأفراد" .

وإن اختلفت التسميات من مؤسسة إلى أخرى ، فإن الغرض واحد فهي تعبر عن مصلحة خاصة بالعمال وكل ما يحتاجونه، سواء بالاستفسار عن وظائفهم ، أو عن وضعياتهم المهنية أو توجيههم لأجل تنفيذ قوانين جديدة فيما يتعلق بظروف وطريقة سير العمل.

وإلى جانب كل هذه النقاط فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة وظائف على غرار الاستقطاب، تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية . التي تهدف في النهاية إلى وضع الأفراد المناسبين في الوظائف

المناسبة ما يجعل من هذه السياسات الخطوة الأولى لبناء مسارات وظيفية ناجحة وهو مطمح كل إنسان يبحث عن عمل.

إن مصطلح المسار الوظيفي هو مصطلح جديد دخل إلى عالم إدارة الموارد البشرية، الذي له من الأهمية ما جعلته محل اهتمام الباحثين والعلماء، وأبرز التصورات النظرية حول هذا الموضوع نجد نظرية "المسار والهدف" التي وضعها روبرت هاوس Robert Hows والتي تحدث فيها عن إمكانية تحديد مسارات وظيفية بمساعدة القائد إلى جانب مرؤوسيه من خلال إزالة العقبات التي تعترضهم، وتدريبهم ومكافئتهم على إنجازهم، فيما ذهب ويليام هوشي William Houchi إلى أبعد من ذلك من خلال النظرية اليابانية وذلك بضمان مسار وظيفي متكامل من بداية التوظيف و إلى غاية التقاعد، وهو ما أطلق عليه التوظيف مدى الحياة.

إن الأهمية التي يكتسيها موضوع المسار الوظيفي لم تستهوي العلماء و الباحثين الكبار و فقط بل كذلك أصبحت محل بحث و تقصي للعديد من الباحثين الأكاديميين اليوم في مختلف مستويات التدرج العلمي ومن خلال إطلاع على التراث النظري في هذا الموضوع تم التعرض إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي شكلت المنطلق الأول لتبني هذا الموضوع، ومن أهمها دراسة باروش و بادهور اللذين تمحور موضوع دراستهما حول دراسة مقارنة للممارسة المسارات الوظيفية الخاصة بموظفي الإدارة في كل من بريطانيا و الهند و التي خلصت إلى نتائج كانت من بينها انه في التنظيمات الهندية ترتبط أنشطة العامل مع جميع أنواع المناخ وهي ما تشعر بمسؤولية تسهيل تطور مسار جميع الموظفين، وكذلك في التنظيمات البريطانية، وعن الدراسات العربية نجد دراسة الباحث عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل التي كانت بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، حيث خلص الباحث إلى عدة نتائج مثل: إن المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي هي تأسيس نظام اتصال متطور بين العاملين وقطاعات وزارة التعليم و التربية.

فلا شك إذن أن المسار الوظيفي مهم جدا للفرد من حيث أنه يعتبر تلك الخبرات و المعارف التي يتعلمها الفرد من خلال مراحل حياته الوظيفية وتدرجه بين العديد من الوظائف التي تجعل العامل ملم بكل جوانب عمله.

ولأن التراث النظري لموضوع المسار الوظيفي يحيل المتصفح فيه إلى أنه متطلب كغيره من المتطلبات المهنية الأخرى يتأثر بالعديد من العوامل الوظيفية ما يفسر ذلك الربط لهذا الموضوع بمتغيرات أخرى

مختلفة، مثل الأداء، الدافعية للعمل، الاستقرار المهني هذا الأخير الذي يعتبر ذو أهمية محورية في العملية الإنتاجية كذلك في شعور العامل بذلك التواصل الحقيقي مع منظمته ما يدفع به للعمل و الإبداع وبالتالي تحقيق مسار وظيفي ناجح.

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

لذلك كان اختيار الاستقرار المهني نابع من أهميته، ومن خلال الدراسة الميدانية التي يتم إجرائها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل- التي تتوفر على كافة المتطلبات الأساسية لإجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى البحث عن علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، وبناء على ذلك كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- هل توجد علاقة بين الاستقرار المهني و تخطيط المسار الوظيفي؟

وقد نقرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية أخرى كالتالي:

- هل توجد علاقة بين ارتفاع الدخل و تخطيط المسار الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين الترقيّة و تخطيط المسار الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل و تخطيط المسار الوظيفي؟

خامساً: فرضيات الدراسة

تعتبر صياغة الفرضية خطوة أساسية في إعداد البحث العلمي، ويعرفها محمد منير حجاب "أنها افتراض تتم صياغته بالطريقة تجله قابلاً للاختبار ويمكننا من التنبؤ بوجود علاقة خاصة بين متغيرين أو أكثر" (حجاب، 2000، 25).

كما يمكن القول أن الفرضية هي " إجابة محتملة للمشكلة التي يدرسها الباحث ونقطة التحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن المشكلة القائمة" (باهي، و عبد الحفيظ، 2000، 56).

وقد جاءت فرضيات هذا البحث على النحو التالي :

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي.

الفرضيات الفرعية :

1- توجد علاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي.

2- علاقة بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي.

3- توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي.

سادسا:تحديد المفاهيم

كل بحث أو دراسة مهما كان ميدان تخصصها أو توجهها النظري تحتوي على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات،يريد الباحث التعريف بها لأجل إدراك مقاصد البحث ولقد جاءت مفاهيم هذه الدراسة كالتالي :

الاستقرار المهني :

الاستقرار :

*الاستقرار في اللغة: مصدر استقر، يستقر، استقرارا، استقر بالمكان أي أقام به(المعجم العربي المصور، بد س،38).

*الاستقرار في الاصطلاح:>> وضعية للشخص الثابت والمحافظ على توازنه والذي يحتفظ بنظام ديناميكي ويخطط لهذا الاستقرار يبتعد فيه عن الاضطراب،فهو حالة الذي يكون في وضعية ثابتة ولا يخاطر باستقراره اتجاه أي خطوة مشكوك فيها>>(larousse,2005 ,2358).

ما يحيل الفهم في هذا التعريف أن الاستقرار يفترض الثبات في وضعية معينة،وأن صاحبها لا يفكر بالمخاطرة والتغيير .

المهنة:

*المهنة في اللغة:يشير معجم اللغة العربية في المعجم الوجيز إلى أن المهنة لغة >>من الفعل مَهَنَ،ومصدره مَهْنًا،مِهْنَتًا،مَهْنَةٌ،ومعناه اتخذ صنعنا لأنها من العمل،والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وممارسة متقنة>>(المعجم العربي المصور، بد س،38).

كما ورد في لسان العرب أن <<المهنة من لفظ مَهَنَ، يَمَهِّنُ، مَهْنًا، أي حذُق بالخدمة ونحوها>> (لسان العرب، 2010، 1005).

***المهنة في الاصطلاح:** <<هي نوع العمل الذي يقوم به الفرد بغض النظر عن الصناعة التي يتم فيها هذا العمل وعن مركز وظيفة الفرد>> (بدوي، 1986، 292).

ويعرفها المعجم الفلسفي بأنها <<الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء، ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة>> (صليبا، 1973، 302).

فهذا التعريف يفترض للفرد الممارس لمهنة معينة أن يتوفر على قدر من الخبرة و المهارة التي تدفعه إلى الإبداع في مهنته.

ويعرفها ريتشارد أنها <<هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع>> (الزيات، 2014، 143).

ريتشارد يوضح في هذا التعريف أن المهنة تعطي للفرد وجودا ومكانة بين الناس.

ج- الاستقرار المهني:

للاستقرار المهني عدة تعريفات ويمكن أن نورد منها التالي:

<<هو استقرار الموظف في الوظيفة ويبين معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي و العمل على تكريسهم في المنظمة>> (الصحاف، 2007، 84).

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

كما يعرف كذلك أنه: <<بقاء الموظف في عمله و عدم نقله إلى عمل آخر، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى إلى فعالية أكثر ونفقات أقل>> (الشويكي، 2004، 41).

فكلما كانت عمليات النقل قليلة كلما تمكن العامل من أداء متميز محصور في مكان عمله و العكس.

ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه <<إشعار العامل على الدوام بأنه بأمن و حماية في عمله>> (عبد الواسع، 1973، 81).

فالأمن و الحماية هي أهم متطلبات الاستقرار المهني حتى يشعر العامل أنه في مكان آمن ما يحفزها على أداء عمله بجد.

من خلال التعارف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للاستقرار المهني:

هو استمرار بقاء العمل في منصب عمله، من بداية التوظيف و إلى غاية سن التقاعد، و الظروف المصاحبة لهذا الاستقرار من شعور بالأمن و الطمأنينة على مستقبله المهني.

2- تخطيط المسار الوظيفي:

2-1- التخطيط:

التخطيط في اللغة: مصدر خطط، علم يحدد البرامج الاقتصادية لبلد ما أو التصميم، ويقال خط الخطة أي سار نحو تحقيقها (آبادي، وابن يعقوب 2003، 216).

*التخطيط في الاصطلاح:

يعرف على انه <<وضع أهداف التنظيم وإقرار البرامج الشاملة لإجراء العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف>>. (حفي، 2007، 107).

ما يحيل التفكير إلى أن التخطيط مربوط أساسا بالأهداف المستقبلية ووضع البرامج التي يؤدي السير وفقها إلى الوصول إلى المبتغى

كما يعرف التخطيط <>بأنه عملية تتناول تحديد الأهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم إلى تحقيقها ومن تم تحديد الطرق العلمية المدروسة بدقة الواجب إتباعها لأجل تحقيق تلك الأهداف>> (القيوتي، 2006، 168).

فلا بد أن تكون الخطة المتبعة لتحقيق الأهداف مدروسة و علمية تجعل الفرد أو المنظمة قريبين من النتائج الحسنة المتوقعة.

كما يتم تعريفه أيضا <>أنه حسن تحديد النوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على أكمل وجه، بأقل جهد، وبأقل تكلفة.

أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل>> (الطائي، و الفضل، 2005، 157).

إن هذا التعريف يوضح أهمية التخطيط بالنسبة إلى تقدير احتياجات المنظمة من العمالة والتي بفضلها يمكن الحفاظ على السير الحسن للعمل.

2-المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي على أنه <<مجموع الوظائف التي ينتقل إليها الفرد العامل خلال الفترة الزمنية لحياته المهنية>> (sekiow et autres,2004,p 367).

كما يعرف كذلك: <<ما يزاوله الفرد من وظيفة أو مهنة أو حرفة،فهو نمط العمل و النشاطات المرتبطة به وهو يشمل الوظائف التي يتولاها الشخص إلى حين تقاعده>> (حسن،2002،305).

فيما يعرفه حبيب الصحاف على أنه <<ما يختاره الفرد لحياته العملية وفيه تتحدد المهن و الوظائف التي ينتقل بينها إلى حين استقراره في مهنته الأساسية التي أتقنها و تدرج فيها وظيفيا>> (الصحاف،2007،19).

من الواضح تماما أن الفرد هو الذي يختار مساره الوظيفي بالنظر إلى عدد الوظائف المتاحة أمامه و بالنظر أيضا إلى الإمكانيات التي يمتلكها لتحقيق ذلك المسار.

من خلال سرد جملة هذه التعاريف للمسار يمكننا أن نخلص إلى تعريف إجرائي له:

مجموعة الوظائف و المهام التي شغلها الفرد من بداية حياته المهنية و إلى غاية سن التقاعد والتي اكتسب من خلالها مجموعة من الخبرات الوظيفية التي ساعدته في تشكيل مجموعة معارف و معلومات حول الوظيفية ذاتها و حول المنظمة كذلك.

2-3:تخطيط المسار الوظيفي:

هناك تعريفات عديدة ومنها ما يأتي:

<<هو عملية أو نظام خاص بالموظفين وهو عبارة عن وضع خطط حقيقية للمهن التي يشغلها الأفراد ويعنى تخطيط المسار الوظيفي بالوظائف المتدرجة ومختلف الممرات الممكنة نحو تحقيق شغل وظائف متعددة بالنظر إلى الرؤى المستقبلية>> (cauden,et sanches,1997,140)

هذا التعريف يوضح أن المسار الوظيفي مرتبط أساسا بالتدرج الزمني للوظائف المشغولة و التخطيط له إنما يقوم على التصورات المستقبلية للمهن المتاحة.

كما يعرف كذلك تخطيط المسار بأنه <<ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية مساره الوظيفي و يتضمن ما يخطط الفرد لنفسه و لحياته الوظيفية،ويشمل تقييم الفرد لقدراته و اهتماماته

للفرص الوظيفية المتاحة و صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المستقبلية>>(عبد الباقي، بد س، 297).

قد حصر هذا التعريف مسؤولية التخطيط للمستقبل الوظيفي في الفرد فقط في حين أن هذه المسؤولية يتشارك فيها الفرد و المنظمة معا.

ومن التعاريف كذلك نجد>>مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف و المؤسسة لإعداد هذا الفرد لمراحل سير وظيفي وتحديد المهارات المطلوبة لذلك قصد التوفيق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة>>(شراف، 2015، 64).

هذا التعريف على العكس من سابقه فقد وضّح أن التخطيط للمسار الوظيفي عملية مشتركة بين الفرد و التنظيم، فهما معا يشكلان الدعم لبناء مستقبل مهني ناجح.

ومن خلال جملة هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي:

هو تلك الإجراءات و الخطط المستقبلية التي يضعها الفرد لتحديد مستقبله الوظيفي إلى جانب مساعدة المنظمة التي تكفل له العديد من الوسائل و التسهيلات التي تمكنه من بلوغ هذا الهدف.

سابعا: الدراسات السابقة:

تكمن أهميتها في الإفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وذلك في بناء مسلمات البحث اعتماد على نتائج المتواصل إليهما من طرف الباحثين الآخرين من أجل استكمال جوانب النقص فيها>>(الشريف، 2008، 105).

فهي تشكل دوما المنطلق الأول لدراسة الموضوع حيث تحيلنا الدراسات السابقة إلى جوانب تم التطرق إليها وأخرى أغفل عنها، ونظرا لعدم تمكن الباحث من الحصول على دراسات سابقة لموضوع الاستقرار المهني و تخطيط المسار الوظيفي، فقد تم الاكتفاء بتناول الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا التي تناولت متغير واحدا فقط وقد جاء عرضها على النحو التالي:

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة كينيث و تايلور (مراد، 2007)

هي دراسة قاما بها الباحثان "كينيث" و "تايلور"، كان الهدف من وراءها التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475 عاملا و عاملة موزعون على 5 ورشات للصناعات النسيجية، وكانت 7 من أفراد

العينة من الإناث، وقد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية الجنس، السن، مدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، وقد طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبار للرضا يقيس أبعاد مختلفة للعمل، وقد دلت النتائج على أن هناك فرق بين المجموعتين في 10 مقاييس، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ب0.01 في 6 مقاييس وهي: الأجر-القدرة-المطلوبة-الأمن-المكانة الاجتماعية-والجنس. كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ب0.05 في 4 مقاييس وهي: التحصيل-المسؤولية-الخدمات الاجتماعية-التنوع. وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20 من الأفراد العينة و تبين أنهم أقل رضاء بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج مهمة تتلخص في إمكانية التنبؤ بمغادرة العامل للمنظمة عن طريق تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة

الدراسة الثانية:دراسة دافوين و رافاسي(نقلا عن :كعواش،2015، 133-136)

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

- 1- من المحتمل أن يدرس كبار المدراء الفرنسيين في واحدة من المؤسسات الأكثر انتقائية لبلدهم بشكل أكبر منه لدى كبار المدراء الألمان والبريطانيين.
- 2- من المحتمل أن يعمل كبار المدراء الفرنسيين في الوظائف العليا للخدمة المدنية بشكل أكبر لدى نظرائهم الألمان و البريطانيين.
- 3- من المحتمل أن يمتلك كبار المدراء الألمان درجة الدكتوراه بشكل أكبر منع لدى نظرائهم الفرنسيين و البريطانيين.
- 4- من المحتمل أن يدرس كبار المدراء البريطانيين في الجامعة بشكل أقل مقارنة بنظرائهم الفرنسيين والبريطانيين.

5- من المحتمل أن يمتلك كبار المدراء البريطانيين كفاءات مهنية بشكل أكبر منه لدى نظرائهم الفرنسيين و الألمان.

6- من المحتمل أن يمتلك كبار المدراء السويسريين خبرة عمل دولية أكبر منه لدى نظرائهم الفرنسيين والألمان والبريطانيين.

7- من المحتمل أن يعمل كبار المدراء الألمان في عدد من المؤسسات خلال مساهمهم المهني بشكل أكبر مقارنة بنظرائهم الفرنسيين والبريطانيين.

8- من المحتمل أن يمتلك كبار المدراء السويسريين شهادة ماستر في الإدارة العامة أو مؤهلات برامج تنفيذية متشابهة أكبر منه لدى نظرائهم الفرنسيين و الألمان و البريطانيين.

9- من المحتمل أن يكون كبار المدراء السويسريين قد عملوا في الشركات استشارات و مراجعة حسابات أكبر منه لدى نظرائهم الفرنسيين و الألمان و البريطانيين.

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

الدراسة الثالثة: دراسة باروش و بادهور بالهند وبريطانيا (نقلا عن: كعواش، 2015، 150-153)

قام بهذه الدراسة باروش و بادهور في دراسة مقارنة لممارسات المسارات المهنية الوظيفية الخاصة بموظفي الإدارة في بريطانيا و الهند تم إجراء الدراسة في مجموعة من التنظيمات الهندية و البريطانية ولقد تم طرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما هي خصائص أنظمة المسارات الوظيفية في الهند و بريطانيا؟ وما هي أوجه التشابه و الاختلاف بينها؟

اعتمد الباحثان على المنهج المسحي و على المنهج المقارن و تمحورت فرضيات الدراسة حول:

1- ستكون ممارسات إدارة و تخطيط المسار الوظيفي في التنظيمات الهندية أقل ديناميكية و عقلانية وهيكلية في بريطانيا.

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

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

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

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

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

بالنسبة للتنظيمات الهندية فعلى الرغم من فاعلية تقييم الأداء كأساس لتخطيط المسار، وتخطيط التابع و الاستشارة المقدمة من طرف المدراء (...)، إلا أن هناك ميل لأن تكون موجودة فقط في التنظيمات الكبيرة و بالمقارنة مع التنظيمات البريطانية فهي أكثر بروزا في العينة الهندية، كما أن تقييمات نظيرة و متشابهة والتي يمكن أن تكون قياسات دقيقة للغاية، وليست مستعملة بشكل واسع في تطبيقات إدارة المسار الوظيفي في العينة المختارة في التنظيمات البريطانية و الهندية، ويكثر النقل و تعويض الرسوم الدراسية، تقييم الأداء، المسار الوظيفي في العينة المختارة من التنظيمات الهندية و البريطانية، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك العديد من أوجه التشابه بالنسبة للتنظيمات الهندية و البريطانية مثل التعليم الرسمي كجزء من عملية تطوير الموظفين، والتقييم الجيد كأحد الأدوات لتخطيط المسار بالإضافة إلى الاستشارة المقدمة من الإدارة. وبالنظر إلى ممارسات المسار الوظيفي ذات العلاقة النموذجية مع أسواق العمل الداخلية مثل: النقل، تقييم الأداء من أجل تخطيط المسار، الحركات الجانبية، تخطيط التابع، التوجيه الرسمي ومسالك المسار المشتركة، مطبقة بشكل أكبر في التنظيمات الهندية، وذلك بسبب أن الطبيعة الديناميكية و الثقافية و الغريزية السائدة في سوق العمل البريطاني لم تصل بعد إلى الهند.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة محمد علي محمد بمصر (محمد، 1972، 211-228).

قام الباحث بهذه الدراسة بشركة النسيج التابعة للمؤسسة المصرية للغزل و النسيج على عينة تتكون من 250 عامل في 5 أقسام إنتاجية و ذلك عام 1972م، وقد استعان الباحث ب 3 إجراءات منهجية حول التنقل الوظيفي للعمال و علاقته بالاستقرار :

الإجراء 1: تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي.

الإجراء 2: يهدف إلى التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبل مهني لهم أم يفضلون تغيير عملهم الحالي و الانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم فرصة التقدم الوظيفي.

الإجراء 3: طلب من العمال أن يختاروا بين الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر و بعض الظروف الأخرى في كلا التنظيمين.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج "أن نسبة 71.3% أفراد العينة يرون أن وضعيتهم في التنظيم لا تتاح لهم فرصة الترقية أرجع الباحث ذلك إلى الأسس الغير الموضوعية التي تعتمد عليها الإدارة في الترقية، رغم أن 58.5% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة، كان هذا بالنسبة للإجراء الأول أما الثاني فقد أبدى 57.1% تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49.9% الذين أبدوا رغبة شديدة في تغييره، وأكد العمال الجدد اعتمادهم على عملهم الحالي باعتباره يشكل لهم مستقبل مهني وذلك يعود لحدائث علاقتهم بالتنظيم. أما العمال القدامى (أكثر من 15 سنة عمل) فقد أكدوا ارتباطهم بنسبة 69.9% في حين يرى 30.4% منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لأن الأجر بلغ أقصاه ولا يمكن زيادة لهم في المستقبل، أما بالنسبة للإجراء الثالث فقد كانت نسبة 79.5% من أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة أما الباقي 20.5% أظهروا رغبة في تغيير العمل.

ومن خلال هذه الإجراءات الثلاث فقد أقر الباحث بأن الأجر له دور في استقرار العامل في عمله و كذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين أمضوا فترة طويلة في المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة محمد أبو حوزة بالمملكة السعودية (أبو حوزة، 2010)

قام الباحث محمد أبو حوزة، والمتخرج من جامعة مؤتة بالمملكة السعودية بإجراء دراسة حول "مدى توفر الاستقرار النفسي و المادي للموظف و أثره في الحد من دوران العمل" وذلك من وجهة نظر

العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية و لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام الاستبانة لغرض جمع المعلومات ،حيث تكونت عينة الدراسة من 742 مبحوثا واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.16 لتحليل الاستبانة،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

أن أبرز تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان للاستقرار النفسي وأن تصوراتهم لأبعاد الاستقرار المادي ذات مستوى مرتفع وأن تصوراتهم لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة،كما يوجد أثر لأبعاد الاستقرار النفسي في الدوران الوظيفي وأن أبعاد الاستقرار النفسي تفسر ما مقداره 49.6% من التباين في الدوران الوظيفي.

ويوجد أثر لأبعاد الاستقرار المادي في الدوران الوظيفي و أن أبعاد الاستقرار المادي تفسر ما مقداره 67.3% من التباين الدوران الوظيفي.وفي النهاية فقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على عوامل الاستقرار النفسي و المادي من خلال تحديث و تغيير الأنظمة و التعليمات بشكل يسمح بإعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار و تفعيل العمل الجماعي ووضع برامج تدريبية لتمكين العاملين و زيادة المساندة الإدارية لهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم لتحقيق الحد من دوران العمل.

الدراسة الثالثة:دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل،بالمملكة السعودية(بن عبد الفاضل،2011).

جاءت هذه الدراسة في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية وتحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد سيد حمزاوي،من جامعة نايف للعلوم الأمنية،حيث كان موضوع الدراسة حول: تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي- من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم-

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة بحث مكونة من 4905 مفردة يعملون في وزارة التربية و التعليم،معتمدا في ذلك على الإستمارة في جمع المعلومات حول العينة.وقد جاءت نتائج الدراسة النحو التالي:

1- أن مساهمات وزارة التربية و التعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي: تدريب العاملين بوزارة التعليم على الإقتان و القيام بمهام وظائفه و انتقاء الأفراد المؤهلين لتولي مناصب الرفيعة وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم و تنمية مهاراتهم بما يزيد من انهماكهم في العمل.

- 2- أن الاتجاهات القوية من قبل العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي هي التفكير بالبحث عن عمل خارج الوزارة و القلق من ضعف التوافق بين التخصص و الوظيفة.
- 3- أن المتطلبات الأساسية الأولى لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين هي تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التربية و التعليم المختلفة و الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و تطوير سياسات إدارة شؤون العاملين.
- 4- أن المعوقات المهمة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية و التعليم بدرجة قوية جدًا هي قلة الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف و قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين.
- وقد خلص الباحث إلى جملة من التوصيات كأن يتم تأسيس نظام اتصال متطور بين إدارات التربية والتعليم وتزويد العاملين في إدارات التربية و التعليم بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة و خارجها في مجال تخطيط المسار الوظيفي وإثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصا أكبر للترقى في نطاق التخصص الوظيفي و متطلبات شغله.

الدراسة الرابعة:دراسة محمد علي الصمادي و فراس الرواشدة بالأردن(الصمادي،و الرواشدة2009).

- قام بهذه الدراسة الباحثان محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة،بأحد أهم أكبر الموانئ في البحر الأحمر بمنطقة العقبة بالأردن.وكانت الدراسة بعنوان- محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي- حيث بلغت 280 مفردة من العدد الإجمالي المقدر ب4709 عامل وعاملة.
- وقد جاءت فروض الدراسة على النحو التالي:
- ف1- يتمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.
- ف2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا و الاستقرار.
- ف3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و الرضا الوظيفي.
- واعتمد الباحث على الاستبانة وزعت على أفراد العينة وتم معالجة البيانات التي جمعت بالاستعانة بعملية التحليل الإحصائي spss، لتوصل إلى أهداف الدراسة حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة،وذلك باستخدام خصائص النزعة المركزية كالتوسطات الحسابية و مقاييس التشتت كالانحرافات المعيارية.

وقد توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى نتائج متعددة: فقد كانت هناك علاقة قوية بين بيئة العمل و الرضا الوظيفي و الاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية، كما أن هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر و الاستقرار الوظيفي، وجاءت الفرضية المتعلقة باستخدام اللغة الإنجليزية ضرورة لزيادة إنتاجية وكفاءة الموظف في المؤسسة. وفي نهاية البحث فقد عمد الباحثان إلى مجموعة من اقتراحات و التوصيات، فأوصى الباحثان بضرورة تشجيع العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل، وأن توفر لهم الموارد المتاحة، والعمل على زيادة شعور الموظف بأمان الوظيفي ليشعر بالطمأنينة، كما لابد من توفير التأمين الصحي للموظفين و تحسين بيئة العمل من حوافز و نظام الرواتب و العلاوات والمكافآت...

الدراسة الخامسة: دراسة منير زكريا أحمد عدوان بفلسطين (عدوان، 2011).

جاءت هذه الدراسة بعنوان "واقع الاختيار والتعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار و التعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ووجود استراتيجيات واضحة لتخطيط الموارد البشرية و معرفة مهنية ومختلف الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار و التعيين و كفاءة الأفراد القائمين على ذلك و هدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة)

وقد تم صياغة مجموعة من الفروض الدراسية جاءت على النحو التالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفية ومن بين المسار الوظيفي للموظف
- 2- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين وجود دلالة إحصائية بين وجود استراتيجيات واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي لموظف.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين لعملية الاختيار و التعيين وبين المسار الوظيفي للموظفين.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (جنس،العمر،المسمى الوظيفي،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة) واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ 900 موظف وبلغ حجم العينة 187 موظفا و استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة واستعان ببرنامج spss للتحليل الإحصائي.

وتم التوصل إلى عدة نتائج تلخصت في :

- أن عملية التخطيط للقوى العاملة تعتبر محققة بصورة جيدة و تحتاج إلى تحسين،كما تعتبر مهنة إجراءات والاختبارات و التعيين جيّدة والقائمين على هذه العمليات من ذوي الكفاءة،فهناك وجود واضح لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

وفي نهاية البحث فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات،فلا بد أن يتم مراعاة المصارف في إعداد التحليل الوظيفي،وأن يكون هذا التحليل حقيقيا و مفهوما من قبل جميع الموظفين،وضرورة مراعاة أن يكون وقت المقابلة كافيا ومتلائما مع طبيعة الأسئلة و الوظيفة و الاستدلال بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين وذلك بهدف كسب أكثر و الحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة،كما أنه من المهم أن تساعد إدارة المصرف موظفيها في الحصول على المعلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف وعدم الخضوع لعملية التعيينات و الترقيات لتنفلات الإدارة العليا حتى لا تخضع لإعتبارات شخصية.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:دراسة جبلي فاتح(جبلي،2006).

جاءت هذه الدراسة بعنوان-الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني- من إعداد الباحث فاتح جبلي وتحت إشراف الأستاذ الدكتور "قيرة إسماعيل" حيث تمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في: هل الاستقرار المهني دال على ملائمة الترقية أو أنه دال لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟

حيث هدف الباحث من خلال التساؤل معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية.واعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة،و اعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة،المقابلة،والاستمارة وطبقت الدراسة على عينة قدرها 90 مفردة،وانطلق الباحث في بحثه الميداني من فرضيات تمحورت أساسا حول:

ف1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الارتياحي عمله.

ف2- هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله.

ف3- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، فالترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال و كلما حصل العمال على الترقية كلما شجعه ذلك على بدل المجهودات في العمل، كما أن هناك ارتباط بالفعل بين التدرج و زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة و الأجر وحده لا يكفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي و الاستقرار ورغم ذلك تبقى الترقية من الأهداف التي يسعى العمال لها، كما أن العمال يتخلون عن فكرة ترك وظائفهم الحالية في حال وجود ترقية لأنها واحدة من عوامل الاستقرار المهني والحوافز المادية تلعب دورا في استقرار العامل.

الدراسة الثالثة: دراسة رباب زرالدة (زرالدة، 2014).

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية" وطبقت على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب جراحة الأطفال تحت إشراف إلهام قشي من جامعة محمد خيضر ببسكرة.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفي، من خلال طرح مجموعة من الفرضيات و جهت للتحقق الامبريقي وجاءت على النحو التالي:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفي لدى عمل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب جراحة الأطفال.

2- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفردي لدى العمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب جراحة الأطفال.

3- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على مستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب جراحة الأطفال

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة مكونة من 30 مفردة تم اختيارهم بطريقة فردية، وعلى الاستبيان في جمع المعلومات من المبحوثين، وتم الاستعانة بالرمزة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج : فقد كان هناك علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد وطب جراحة الأطفال، كما أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد وطب جراحة الأطفال.

الدراسة الرابعة:دراسة بن منصور رفيقة (بن منصور،2014).

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

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

الفرضية الرئيسية: أن للاستقرار دور فعال في أداء العاملين في القطاع الخاص.

أما الفرضيات الفرعية فكانت:

- ف1- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- ف2- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- ف3- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- ف4- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 53 عامل من مجتمع كلي يقدر ب265 عامل في المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الوصف و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة.وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي،كما أن الاستقرار الوظيفي في

المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل في المؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الإشباعات الكافية وأن أداء العمال خالي من الفعالية في التميز بسبب سياسة الإكراه و أسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

الدراسة الخامسة:دراسة فائزة بوراس(بوراس،2008).

هي دراسة قامت بها الباحثة فائزة بوراس في إطار الإعداد والتحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتحت إشراف الأستاذ الدكتور أحمد العماري،من جامعة الحاج لخضر بباتنة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تخطيط المسار الوظيفي بمكان إجراء البحث بمؤسسة الإسمنت بعين توتة،واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين الذين يقدر عددهم ب50 رئيسا موزعون على مختلف إدارات الوحدة،واستخدمت في ذلك الإستمارة لجمع المعلومات معتمدة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة،ولأجل الوصول إلى النتائج المرجوة فقد تم صياغة مجموعة من الفروض هي:

1- التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هي ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطاره

2- تعاني أغلب المؤسسات صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة وأسلوب التخطيط المسار الوظيفي خاصة،وذلك لأن غالبا نتيجة لنقص الخبرة و الكفاءة الضرورية

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة تقيس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال على قياس و أداء الأفراد على التقارير الدورية،ونقص الترقيات في الوحدة تثبيت العمال تقريبا في مناصبهم طوال حياتهم الوظيفية فيها،بالإضافة إلى تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير،ومن أهم استخدامات نتائج التقييم و التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره المهني،ونقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود أماكن الشاغرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة "الاستقرار المهني" و "تخطيط المسار الوظيفي" والتي شكلت المنطلق الأول لدراستنا الحالية والتي تم الاعتماد عليها في كتابة إشكالية الدراسة،ومن خلال جملة هذه الدراسات يمكن أن نخلص إلى مايلي:

❖ **بالنسبة للمنهج المتبع:** فقد غلب على الدراسات المنهج الوصفي وبشيء من التخصيص الدراسات العربية والجزائرية، كمنهج ملائم للمواضيع المدروسة حيث تناولت دراسة محمد علي المنهج الوصفي للتعرف على أهمية الأجر والترقية، وكذلك فائزة بوراس من خلال موضوعها تخطيط المسار الوظيفي سار على نفس المنوال كل من بن منصور، و أبو حوزة، وعدوان، و الصمادي إلى جانب زميله الرواشدة و ارتأى محمد عبد العزيز هو الآخر إتباع نفس المنهج المعتمد ونفس المنهج للباحثة رباب زرالدة، فقد كانت الدراسات الوصفية هي الأكثر ملائمة لهذه البحوث والتي ساعدت الباحثين في الحصول على معلومات حول مواضيعهم.

أما المنهج الذي غلب على الدراسات الأجنبية فقد كان المنهج البيوجرافي لأنها كانت دراسات مقارنة وهنا الحديث عن دراسة كل من الباحثين دافوين ورافاسي ودراسة الباحثين باروش وبادهوار، فقد تميزت بالبحث عن مقارنة لمعطيات عن معلومات متفرقة بين بلدان مختلفة أما دراسة كينيث وتايلور فلم يتم ذكر المنهج المتبع نفلا عن المرجع لكن من الواضح أن الباحثان قد اختارا المنهج التجريبي وذلك لأنهما حسب رأي الباحث قد قسما العينة إلى مجموعتين أين أخضعها لتجريب ومن ثم استخلاص النتائج.

❖ **بالنسبة لأدوات جمع البيانات:** شكلت الملاحظة وأداة الاستبيان القسم الأكبر منها فمعظم هذه الدراسات تم الاعتماد عليها، ونستثني الدراسة الأجنبية لدافوين ورافاسي اللذين اتبعا السير الذاتية لكبار المدراء لأجل التعرف على مساراتهم المهنية، وهناك بعض الدراسات التي استعانت بالرمزاة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

❖ **بالنسبة لمتغيرات الدراسة:** من خلال ما جاء في دراسات الاستقرار المهني يمكن بسهولة ملاحظة التشابه بين بعض الدراسات مثل دراسة محمد علي الذي تحدث عن الترقية والاستقرار وهو نفس ما ذهب إليه جبلي فاتح، وفي حين تحدثا الباحثين الصمادي والرواشدة عن ربط الاستقرار بالرضا الوظيفي فإنه ذات التوجه للباحثين كينيث وتايلور وبالنسبة لمتغير المسار الوظيفي فقد تم الاعتماد على دراسات مختلفة عن بعضها من حيث المتغير الآخر.

بالرغم من أن الباحث تعذر عليه إيجاد دراسة مشابهة للدراسة الحالية إلا أن هذه الدراسات السابقة أعطت للباحث صورة عن الموضوع المراد دراسته وكأقرب دراسة للموضوع الحالي تم عرضها حسب وجهة نظر الباحث نجد دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل حول - **تخطيط وتنمية المسار والوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي** - من حيث أن الحديث عن تخطيط وتنمية المسار والوظيفي وعلاقته بالأمن الوظيفي يتوافق إلى حد معين مع تخطيط المسار في ضل وجود استقرار مهني، فالشعور بالأمن الوظيفي إنما هو نابع في الأساس من وجود حالة من الاستقرار المهني داخل العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم حاولنا في هذا الفصل أن نبرز تلك الأسباب التي دفعت بنا إلى التطرق إلى هذا الموضوع دون غيره من المواضيع ولم يكن هذا الاختيار إلا لأجل تحقيق أهداف نسعى إلى الوصول إليها، وللإحاطة أكثر والتعريف بمشكلة البحث تم صياغة إشكالية تعرضنا فيها إلى نقاط أساسية للموضوع عن طريق إبراز التساؤلات الرئيسي وطرح التساؤلات الفرعية، ثم صياغة فرضيات تساعد الباحث في الاقتراب ميدانيا من الموضوع والتعرف على خصائصه، ولا يتم التعريف بالموضوع إلا عن طريق تحديد المفاهيم الأساسية والتعليق عليها وهو ذات الأمر بالنسبة إلى استحضار دراسات سابقة خاصة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها.

قائمة مراجع الفصل:

- 1-أبادي، الفيروزي، و بن يعقوب، مجد الدين محمد. (2003). القاموس المحيط. (ط2). بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- 2- ابن منظور. (بد،س). لسان العرب. الجزء 9. بيروت: دار صادر للنشر.
- 3- بدوي، أحمد زكي. (1986). معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية. (ط1). بيروت: مكتبة لبنان.
- 4- بن عبد الفاضل، عبد العزيز بن محمد. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 5- بن منصور، رفيقة. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير في علم اجتماع. تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 6- بوراس، فائزة. (2008). تخطيط المسار الوظيفي. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 7- جبلي، فاتح. (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. رسالة ماجستير في علم اجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 8- حسن، راوية. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. (ط2). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 9- حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: الدار الجامعية.
- 10- خلاصي، مراد. (2006). إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

- 11- الزيات، كمال عبد الحميد (2002). العمل وعلم اجتماع المهني: الأسس النظرية والمنهجية. (ط1). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12- الشريف، عبد الله محمد. (2008). مناهج البحث العلمي. (ط1). الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- 13- الشوبكي، سمير. (2004). المعجم الإداري. (ط1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 14- الصحاف، حبيب. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي. (ط1). بيروت: مكتبة لبنان للنashرين.
- 15- صليبا، جميل. (1973). المعجم الفلسفي. (ط1). بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- 16- الصمادي، زياد محمد علي، والرواشدة، فراس محمد. (2009). محددات الرضا والاستقرار الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. جامعة البلقاء التطبيقية و جامعة آل بيت المفرق. (ع، 03).
- 17- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. (ط1). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 18- عبد الباقي، صلاح. (بد، س). السلوك الفعال في المنظمات. (بد، ط). الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- 19- عبد الواسع، عبد الوهاب أحمد. (1973). علم إدارة الأفراد. (بد، ط). السعودية: الرياض للنشر والتوزيع.
- 20- عقون، شراف. (2015). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة
- 21- القريوتي، معد قاسم. (2006). مبادئ الإدارة. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر.
- 22- كعواش، رؤوف. (2015). ثقافة المؤسسة والمسارات الوظيفية. رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علم اجتماع. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة

23- محمد، علي محمد. (1972). مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم. (ط2). مصر:

الهيئة المصرية العامة للكتاب.

24- المعجم العربي المصور عربي-عربي. (بد،س). بيروت: دار الرتب الجامعية

25- باهي، محمد منير، و عبد الحفيظ، إخلص محمد. (2000). طرق البحث العلمي

والتحليل الإحصائي. (ط1). القاهرة: مركز الكتاب.

26- حجاب، محمد منير. (2000). الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية. (ط1). القاهرة: دار الفجر.

27- عدوان، منير زكريا أحمد. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين على المسار الوظيفي في

المصاريف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في علم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية. غزة.

28- زرادة، رباب. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية. مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

29- أبو حوزة، محمد. (2010). مدى توفر الاستقرار النفسي والمادي للموظف و أثره في الحد من

دوران العمل. رسالة ماجستير في علم اجتماع. تخصص علم النفس التنظيم العمل. جامعة

مؤتة. السعودية.

30-cauden ,joel ,et sanshes ,adérito Adérito. (1997). gestion des ressources humaines. (1^e).parie :berger-leirault.

31-le grand larousse illusté. Dectionnaire encyclopédique. (2005). france : villeneuve d'asco.

322-sekiow,blondin,et bayad,fabi,etpretti,alis. (2004). gestion

desressources humaines. (2^{ed}).canada :boeck université.

الفصل الثاني: الإستقرار المهني

تمهيد

أولاً: ماهية الاستقرار المهني

1- أهمية الاستقرار المهني

2- محددات الاستقرار المهني

3- أهداف الاستقرار المهني

ثانياً: الاستقرار المهني في المؤسسة

1- مظاهر الاستقرار المهني

1-1: ارتفاع الروح المعنوية

1-2: التوافق المهني

1-3: التكيف المهني

1-4: الرضا عن العمل

1-5: تطوير الأداء

1-6: الولاء التنظيمي

2- مظاهر عدم الاستقرار المهني

2-1: ترك العمل

2-2: الضغوط المهنية

2-3: التغيب العمالي

2-4: دوران العمل

ثالثاً: المراكز الأساسية لتوفر الاستقرار المهني

1- الحوافز

2- الظروف الفيزيائية

3- أنظمة الأمن والسلامة المهنية

4- العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

يعتبر الاستقرار المهني أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها العمل، لأنه من العوامل المساعدة والمحفزة لأداء العمل بطريقة جيدة، ولا بد أن توفر الاستقرار مشروط بتوفر مجموعة من العوامل المحققة له ولذلك كان الاهتمام بهذا الموضوع منذ البدايات الأولى لظهور التنظيمات الصناعية ومنة خلال هذا الفصل سوف نحاول التأكيد على أهميته من خلال عرض مجمل جوانبه في المؤسسة والعوامل المساعدة على تحقيقه، وتلك التي تلعب دورا في غياب الاستقرار المهني.

أولاً: ماهية الاستقرار المهني

1- أهمية الاستقرار المهني

يكتسي الاستقرار المهني أهمية كبيرة في حياة الفرد العامل من حيث أنه يمثل المتطلب الرئيسي لإبداع العامل وإكمال مهماته على الوجه الحسن.

إن مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار العامل يزيد من تماسك أعضاء الجماعة، وتمتد أهمية الاستقرار المهني من العامل إلى المنظمة، إذ أن الاستقرار يحفظ للمنظمة استمرارها وتحقيق أهدافها ويساعد على الاحتفاظ باليد العاملة، ويعفيها من تكاليف الإحلال و البحث عن كفاءات بديلة (بن منصور، 2013، 83).

فالأهمية التي يكتسيها الاستقرار المهني تكمن أساساً في الحفاظ على المورد البشري، وعلى المنظمة، إذ أن استقرار و ارتياح الفرد في عمله يعني تحقيق المنظمة لأهدافها التي إليها و لذلك نجد بعض المنظمات في الدول المتقدمة تحرص على استقرار موظفيها من جميع النواحي من أجل ضمان تحقيق أهدافها و نجاحها هي الأخرى.

2- محددات الاستقرار المهني:

تشير محددات الاستقرار المهني إلى مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في استقرار العامل في مكان عمله، وقد حددها فروم في النقاط التالية:

الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل (الصمادي، والرواشدة، 2009، 332).

فهذه النقاط التي أشار إليها فروم تمثل الجو الذي يمارس فيه العامل عمله وتمثل المعايير التي وإن توفرت توفر الاستقرار المهني وإذا غابت وغاب معها الاستقرار. إذ يؤثر الإشراف على الفرد العامل من حيث أن المشرف يكون قريباً إلى الفرد وتلقي التعليمات بشكل جيد يؤدي حتماً إلى فهم التعليمات وبالتالي ضمان استقرار العمل، كما أن فرص الترقية قد تساعد الفرد على ضمان مركز قوي في المؤسسة التي يعمل بها ويصبح أكثر مسؤولية وبالتالي فإن إمكانية فقدته لمنصبه تكون ضعيفة، ويلعب الأجر دوره في جعل الفرد الذي يتقاضى أجراً كبيراً أن يبقى في عمله وأن يخلص له وإذا كان الأجر زهيداً فإنه يضطر إلى مغادرة مكان عمله متوجهاً إلى منصب أكثر أجراً.

3- أهداف الاستقرار المهني:

لابد أن الاستقرار المهني كأحد أهم العوامل التي يطلبها الأفراد العاملين في منشآتهم يهدف إلى مجموعة من النقاط وهي كالتالي: (بن منصور، 2013، 110).

- تحقيق الفرد لمكاسب مادية ومعنوية جراء استمراره وبقائه في عمله
- توفير الجو الملائم الذي يساعد العاملين على الإبداع وعلى شحن طاقاتهم.
- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
- إعطاء الفرصة الأوفر للعمال من أجل التفكير في مستقبلهم المهني وبناء مساهمهم الوظيفي بالشكل الذي يتلاءم وتطلعاتهم المستقبلية.

من خلال هذه النقاط يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى توفير الاستقرار المهني فإنها بطريقة ما تحاول الحفاظ على الأفراد العاملين داخلها من أجل تحصيل العوائد التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير على اعتبار أن عامل الاستقرار هو المطلب الأول لهؤلاء وهو المحدد الأساسي لكي يخلصوا لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: الاستقرار المهني في المؤسسة.

1- مظاهر الاستقرار المهني:

1- ارتفاع الروح المعنوية:

هي عبارة عن حالة دافعية تدفع الفرد نحو الأهداف المنشودة وقد يستطيع تحقيقها، كما قد تعجز قدراته على مواجهتها وهيا استعداد وجداني يشد العامل نحو عمله ونحو مؤسسته ونحو رؤسائه، فيبيعث في نفسه نشاطاً وحماساً يجعله يؤازر رفقاءه في العمل ويذهب عنه الشعب (بالراج، 2010، 151).

فالروح المعنوية هي محرك الفرد لاستمرار والبقاء، إذ لا يمكن أن نجد شخصاً ما لا يملك روحاً معنوية مرتفعة و تجده متحمساً للعمل و له دافعية للإنجاز، بل على العكس من ذلك، تجده يشعر بالكسل و القنوط من حاله ووضعيته.

أ- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة:

للروح المعنوية مظاهر عدة، تجعل الفرد قادراً على إدراك الأشخاص ذو الروح المعنوية المرتفعة ويمكن تلخيصها في:

- ميل العمال إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم وليس إجباراً.

- وجود أقل قدر من الصراع و الاحتكاك بين العمال.
- قدرة العمال على التكيف للظروف المتغيرة و ميل العمال إلى تسوية الخلافات الداخلية.
- الشعور بالانتماء للعمل.
- وجود اتجاهات نفسية إيجابية لدى العمال نحو أهداف التنظيم (شريت، 2001، 285).

ب- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة:

- يبدو أن انخفاض الروح المعنوية تتبلور في افتقاد العمال للعناصر السابقة و يمكن إيجازها في:
- نقص الإنتاج، كما هو متوقع مع زيادة مقدار المواد التالفة.
- زيادة حوادث العمل و كثرة غياب العمال و تأخرهم أو تركهم للعمل
- تعدد الشكاوي و المظالم و شيوع التذمر.
- زيادة التوتر بين العمال.
- تباطؤ و تكاسل الإنتاج و الانصراف قبل موعد الخروج و فترات الراحة (شريت، 2001، 287).

1-2: التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني العملية الدينامكية التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه و بين بيئته، وهنا المقصود البيئة المهنية وكل مكوناتها و يجب أن تشير إلى أن قدرة الفرد على التكيف لظروف و مطالب العمل من مظاهر التوافق المهني الرضا عن العمل سواء كان الرضا عن العمل ضمن جوانب محددة أو الرضا عن العمل ككل (عوض، 2005، 45).

أ- التوافق النفسي المهني:

يحيل التوافق النفسي الفهم إلى قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة، وهو ما يعرف بالتوافق الذاتي، كما يشير كذلك إلى قدرة الفرد على ضبط النفس أمام المتغيرات أو المواقف التي تثير الانفعال فالشخص يجب أن يكون واعيا سواء في انصياعه لها أو خروجه عنها، فيكيف نفسه و يوافقها مع الظرف المهني القائم، وتعتبر هذه أهم ميزة في الموظف أو العامل الناجح (عبدالله، 2005، 53، 54).

ب- التوافق الاجتماعي المهني:

ويعني التوافق الاجتماعي قدرة الفرد على عقد علاقات اجتماعية راضية و مرضية مع الزملاء و المشرفين و حتى مع المدراء لا يشوبها ارتياب، أو اتكال أو عدم اكرات لمشاعر الآخرين. وقد يعجز الفرد عن مواجهة المتطلبات الاجتماعية في بيئة العمل إذ عجز عن تحقيق توافق اجتماعي مع البيئة

المحيطة، وإذ تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية لمكان العمل فإن تفاعله هذا لا يحدوا أن يكون تكيف ضمنى لمجمل السلوكيات البادية في جماعة العمل و التي تفرض على الجميع العاملين الواجب التوافق معها (عبد الله، 2005، 20).

ج-العوامل التي تؤثر في التوافق المهني:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في التوافق المهني،ويمكن حصرها في:

أ-عوامل حضارية و تكنولوجية:

يؤثر في التوافق المهني ما يغشى حياته اليوم من تغيرات حضارية و تكنولوجية تزعزع أمن واستقرار الفرد،وتجعله يتردى بين الأمل و اليأس و الرضا والقنوط كما أنها تحبط حاجاته الأساسية و تخنق شخصيته،وتشيع فيها الاضطرابات النفسية على اختلاف أنواعها ولقد تأثر موقع الإنسان نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا فبدلا من أن يكون الأساس المادي لعملية الإنتاج أصبح أدواتها وعقلها وعضلتها،كما أصبح الإنتاج منظما حسب أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية (عوض، 2005، 20).

ب- عوامل داخل المصنع:

قد يؤدي العامل ساعات عمل إضافية على حساب أعصابه وراحته النفسية،و الإنسان بحاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة وان يشعر بالاطمئنان على مستقبلهم فالتطور التكنولوجي يؤرقه و يطارد آماله في مستقبل مأمون و يمكن تقسيم عوامل داخل المصنع إلى:

علاقة العامل بعمله:

حيث لا يستطيع العامل لوحده أن يتبع سلعة كاملة لا يشاركه فيها أحد، وإنما يشاركه فيها الكثيرون وعندما ازداد التوسع الصناعي ازداد معه تفرع الحرف الصناعية وأصبحت عملية الاختيار عملية بالغة الصعوبة كما أنها أصبحت تتطلب توجيهها مهنيا قائما على أساس علمي متقدم،فالتوجيه المهني يهدف إذن إلى التوجيه الفرد إلى العمل الذي يراه مناسباً ويتناسب مع قدراته و استعداداته التي تحقق له أكبر قدر من التوافق (عوض، 2005، 21).

علاقة العامل بنظام المؤسسة:

إن العامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام و الهيئات الإدارية للمؤسسة، ومن المؤكد أن المشاغبات و المشاكل الخاصة بالعمل إنما تأتي من الأفراد الفاشلين

فكلما شعر الفرد بالارتياح النفسي اتجاه نظام المؤسسة كلما زادت قدرته الإنتاجية و ارتفعت شدة دافعيته للعمل.

علاقة العامل بزملائه:

لا يكشف التوافق المهني نفسه في أداء العمل فحسب بل و في نظام العلاقات الشخصية التي تكتنف حياة العامل ولاشك أن موقف العمل إنما هو موقف اجتماعي ديناميكي يمثل فيه الزملاء ما يمثله الإخوة بالنسبة للفرد في الأسرة، ذلك أن التوافق الاجتماعي إنما يتعلق بالعلاقات بين الذات و الآخرين و يرتبط تقبل الآخرين بتقبل الذات.

ج- عوامل خارج المصنع:

وتتعلق أساسا بمركز الفرد في البيئة الخارجية فهو عضو في أسرته الصغيرة (الأولاد، الزوج) و أسرته الكبيرة (الأم، الأب)، وعضو في جماعة الأصدقاء... إلخ ولا بد أن الانضمام لهذه الجماعات يؤثر في عملية توافقه داخل العمل.

د- عوامل شخصية:

هناك تنافر للسمات الشخصية و متطلبات المهنة فهما يؤديان ليس فقط لتعطيل التقدم و النجاح بل هما يساعدان على سوء التوافق الفردي الذي يتبدى في أشكال مختلفة كالتعاسة و نقص الكفاية في العمل و الإسراف في ترك العمل و المشكلات الاجتماعية.

العلاقة بين التوافق و العمل:

يقول إلتون مايو يحتاج الطفل في كل مراحل نموه الأولى إلى منزل أسري ذي تكوين عادي كما يحتاج للحب أيضا وبنفس القدرة على مرافقة أطفال في نفس سن تحت الظروف التي يهيئها مجتمع منظم، ومن خلال أبحاثه يجيب إلتون مايو أن عدم التوافق الفردي في بيئة العمل يؤدي إلى عدم استقراره مبدئيا وبالتالي عبئ الفرد أن يبحث في توافقه أولا ثم عمله ثانيا (أبولنيل، 2005، 318).

1-3: التكيف المهني:

يعني لفظ التكيف من الناحية اللغوية، اتخاذ كيفية من الكيفيات المعلومة لاكتساب القدرة على الملائمة مع الأوضاع الحالية تحقيقا للرضا والارتياح وقد ورد في القاموس المحيط كيفه، قطعه وجعل كيفيه والارتياح.

و يعرف جون ديوي John dewy التكيف أو التوافق بأنه الإشكال القائم بين التوافق الإنسان وبيئته (بالرايح، 2010، 14).

أ- أثر التكيف المهني في فاعلية الأداء:

يؤثر التكيف المهني في جملة من السلوكيات التي يبديها الفرد في مكان العمل ومن أهمها:

-أداء العمل:

يعمل التكيف المهني على تحفيز العاملين لأن يكونوا متعاونين ومنضبطين، حيث يشير المراقبون إلى أن العلاقات العدائية بين العاملين اتجاه أداء العمل تغيب كلما كان التكيف المهني موجودا. كما أن التكيف المهني يعتبر الحل المثالي لمشاكل أداء العمل ويسمح التكيف المهني بتقييم سلوكيات الأفراد داخل التنظيم و تحديد أهم التدابير الاستراتيجية نحو تحقيق تقديم أدائهم من خلال الأعمال التي يقومون بها. (coking، 2007،68).

-إثراء وتطوير العمل الوظيفي:

بفعل التكيف المهني يمكن لأفراد وتطوير أنفسهم وظيفيا و ذلك بالانتقال من المستوى الفني إلى المستوى المتخصص أو الصعود في السلم الوظيفي، وفي كثير من الأحيان يواجه الأفراد صعوبة إثراء وتطوير حالاتهم الوظيفية، بفعل المواهب و العواطف الخاصة الغير مكيفة مع العمل الحالي، كما أن في بعض الأحيان يواجه الموضوع تطوير الأداء حواجز تنظيمية وأخرى شخصية و الهدف الأساسي من وراء إثراء العمل هو: تطوير الذات، تحقيق الأهداف المهنية و الانخراط في أنشطة التنمية على اختلافها (wastson2012،08).

-تحسين ظروف العمل:

يساهم التكيف المهني في تحسين ظروف العمل وفي رفع الروح المعنوية لدى العاملين وفي إقناع العمال واقتناعهم بسياسة المنظمة ومشاركتهم في تسيير و التنظيم، وتنمية شعورهم بمقومات التغيرات الإيجابية التي تهدف إلى رقي العاملين إنسانيا واقتصاديا و الرفع من معدل الإنتاج والحفاظ على سمعة المؤسسة. (بالريح، 2010،138).

إن اندماج العامل في عمله أو البيئة المحيطة بعمله تؤدي حتما إلى الإنتاج بإيجابية ترفع من مستوى الفرد، وتطوير من عزمته نحو الأداء الأفضل، حيث يبحث الأفراد المندمجون و المتكيفون في عملهم على تطوير أدائهم لبلوغ الأهداف المرجوة.

ب- طرق و إستراتيجيات التكيف الداخلي الموظفين والإداريين في الموارد البشري:

تتركز واجبات إدارة الموارد البشرية الحديثة على النقاط التالية :

- التركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد و الاهتمام بعملية خلق الألفة بين الموظفين وجو العمل و البيئة الداخلية التي يعملون بها.
 - استفادة الأفراد و العاملين والموظفين من خبرات الأفراد الذين سبقوهم.
 - التركيز على الاستقرار النفسي للأفراد العاملين و الموظفين الجدد.
 - تشجيع على عمليات التطوير الإداري في منظمة التي يعملون بها.
 - علاج وحل مشكلات الموظفين و العاملين عن الأعمال التنفيذية التي يقومون بها
- (الحريري،2012،75،76).

1-4: الرضا عن العمل :

يعرف "شتون" الرضا >>أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفة وعمله،ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (سلطان،2003،194).

أي أن هذا التعريف يفرض أن الفرد طالما شعر برضاه التام عن كمله سوف يخلص له ويصبح هذا العمل جزءا لا يتجزأ من وجوده،ومهمته ويسعد الفرد بتحقيقها. وهو كذلك >>يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر و سياسة المنظمة و الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين وفرص الترقى والتطور <<(أبو النصر،2009،45).

كما يمثل >>مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل(سلطان،بد س،134).

أ- أهمية الرضا في العمل:

يحظى الرضا بأهمية كبيرة داخل بيئة العمل نظرا لكونها المتطلبات الأساسية لتحقيق الاستقرار و التقدم تتلخص أهمية الرضا في النقاط التالية:

- يعتبر أحد المقاييس الموضوعية لقياس مستوى فعالية الأداء.
- أحد أهم مؤشرات صحة المنظمة و فاعليتها وذلك أن المنظمة التي تكثر فيها الشكاوي تكون فرص النجاح فيها قليلة.

- للرضا الدور الكبير في الحياة الشخصية و المهنية حيث من يشعرون بالرضا هم أكثر سعادة و الأكثر قبولاً للعمل.

- يؤدي إلى التقليل من نسبة الغياب في العمل وأقل تعرضاً لحوادث العمل و الاستقرار النفسي للعاملين.(عبد،وعبد المجيد،2005،261).

ب- الرضا الوظيفي وتنمية الولاء للمنظمة:

يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الكثير من السلوكيات وحتى أنماط تفكير الموظفين والعمال داخل التنظيم،وذلك لما له من آثار الإيجابية على بيئة العمل ومن أهم هذه السلوكيات تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة ويتحدث ذلك من خلال:

- إيمان الفرد القوي وقبوله الواضح للأهداف المنظمة و قيمها.

- الرغبة القوية و الواضحة في بذل جهود غير عادية بالنيابة عن المنظمة.

- الرغبة القوية في استمرار عضوية الفرد في المنظمة،بحيث لا يفكر الاستقالة.(ديري،2001،121).

من خلال هذا العنصر يتضح أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي لا يترك أثراً في أداء الفرد العامل وإنما يتعداه إلى أبعد من ذلك من خلال اعتبار أن هذه العامل جزء من هذه المنظمة يجب الإخلاص لها و الدفاع عنها و السعي بكل جهد لتحقيق أهدافها.

1-5:تطوير الأداء:

يشير الأداء إلى الجزء الناتج عن حصول الفرد على التدعيم،و أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يكمن أن ينظر إليه على أنه نتاج لعلاقة متداخلة بين كل من الجهد،القدرات،إدراك الدور أو المهام(بن نوار،2010،91).

أ- تطوير الأداء و إدارته:

تعرف عملية إدارة الأداء أنها>>الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكيد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة(زايد،2003،336).

يشير هذا التعريف إلى ضرورة متابعة و تقصي أداء الأفراد لمعرفة ومدى تحقيق أهداف المنظمة ولا بد أن هذه المتابعة يجب أن تخضع لإدارة محددة،ولذلك كان مفهوم إدارة الأداء لأجل الرقابة الفعلية لمجهودات الأفراد العاملين بالمنظمة.

ب-معايير فعالية إدارة الأداء:

هناك طرق و أساليب متعددة لقياس و تقييم أداء العاملين و لكل منها مزايا و سلبيات ولا يوجد ما هو الأسلوب الأمثل لقياس و تقييم جميع جوانب و مجالات أداء العمل ومن أهم المعايير التي تحدد فاعلية مقاييس الأداء ما يأتي:

- التوافق مع استراتيجية و أهداف المنظمة .
- الصدق،حيث يجب أن يكون معيار إدارة الأداء صادقا بالنظر إلى معارف و سلوكيات و اتجاهات الأفراد.
- الثبات:حيث أنه عامل مهم يجب أن يتصف به لأجل إعطاء نتائج ثابتة.
- القبول:أي أن يكون المقياس المستخدم في تقدير الأداء يستوفي معيار القبول .
- تغذية راجحة محددة:أي أن يتيح مقياس الأداء لجميع العاملين ما هو متوقع منهم وكيف يمكن استقاء تلك التوقعات(حريم،2015،254).

1-6:الولاء التنظيمي:

يعتبر مظهرا أساسيا من مظاهر استقرار العمل و يعرف الولاء التنظيمي <<أنه امتثال الفرد و ارتباطه بالمنظمة مما يجعله منتسبا لها و يعيش بقيمتها>>(رسمي،2004،10).

هذا التعريف يشير إلى أن الفرد يصبح منتسبا إلى المنظمة بكل إحساسه وجوارحه فهو أصبح يشعر أنه جزء منها.

أهمية الولاء للمنظمة و لاستقرار العامل:

تتلخص أهمية الولاء التنظيمي في المنظمة في النقاط التالية:

- يعتبر الولاء مقدمة أساسية لتنبؤ ببقاء الفرد في مكان عمله لمدة أطول.
- يعتبر عاملا مهما في ضمان نجاح الفرد و المنظمة و استمراريتها.
- يعتبر عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين المنظمة و الأفراد.
- عنصر مهم للربط بين الأفراد و المنظمة و الرفع من إنتاجية الأفراد وزيادة حماسهم للعمل(اللوزي،1999،119).

توضح هذه النقاط أهمية الولاء التنظيمي،فهو يعتبر عاملا أساسيا للعديد من الإيجابيات داخل التنظيم مثل رفع الإنتاجية و إشاعة روح المسؤولية و حب المؤسسة وغيرها من المظاهر التي تحقق للمنظمة استقرارها.

2-مظاهر عدم الاستقرار في المنظمة:

2-1: ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن مغادرة الفرد لمكان عمله بطريقة عمدية مقصدا فيها لأسباب معينة، ومثل ما هو معروف حالات انتهاء الخدمة تكون إما بالتقاعد العادي أو التقاعد المبكر، أو بإحالة الفرد إلى التقاعد إذا كان مريضا أو عاجزا عن مواصلة مساره المهني، فقد يضع الفرد في حسابه مواصفات للوظيفة مثل أن يحصل من ورائها على المكانة الجيدة و على المرتبة الرفيعة، وأن يكون موقع العمل مناسباً للعامل وأن يعمل بدوام عدد ساعات محدودة وأهم من ذلك أن يحصل على راتب جيد الذي يضمن له العيش الكريم بالإضافة إلى التمتع بالمزايا المختلفة (الصوص، 2008، 27).

لكن إذا لم يجد الفرد مثل هذه العوامل يضطر إلى ترك العمل و تفضيل الاستقرار في أماكن أخرى و لذلك تتلخص أهم أسباب ترك العمل في النقاط التالية: (كمال، 2007، 174، 175).

أ- الأسباب الشخصية:

- أسباب تتعلق بصحة العامل.
- التفرغ لرعاية الأطفال (بالنسبة للعاملات).
- صعوبة المواصلات.
- مشاكل منزلية و عائلية.

ب- أسباب مهنية:

- رغبة العامل في التغيير نحو الأفضل.
- عدم الرضا عن العمل وعن مركزه الاجتماعي.
- ضعف الرواتب و الأجور.
- الظروف الفيزيائية السيئة.
- عدم فهم العامل للكثير من متطلبات العمل.

ج- أسباب مالية:

كان من المعتقد أن العمال يحاولون الحصول على المال بشتى الطرق و أن الحصول على المال هو دافع لدى العامل ليحفزه لزيادة الإنتاج إلا أن الدراسات الحديثة قللت من أهمية المال بالنسبة للعامل إذ أن هناك دوافع أخرى تجعل من العامل يزيد من إنتاجيته ومع ذلك فإن العمال الذين يعانون من فقر شديد يبقى دافع الحصول على المال أقوى لديهم و هناك

أدلة كثيرة تثبت أن المال ليس له الدور المتوقع منه.

ولذلك فإن ترك العمل من طرف العامل يعود لأسباب متعددة و قد يكون سببها الرئيسي أن ذلك لا يشعر بالارتياح اتجاه جانب من جوانب العمل أو اتجاه العمل ككل.

2-2: الضغوط المهنية:

تتعدد المفاهيم و المصطلحات لموضوع ضغوط العمل واختلف الباحثين في وضع مفهوم موحد لضغوط العمل، إلا أن جميع التعاريف تتفق على أن الضغوط المهنية هي تلك الحالة النفسية السيئة التي يعيشها الفرد العامل من وراء الضغوط المهنية و يمكن تعريفها أنها <شعور بعدم الراحة المؤقت قد يزول بزوال المشكلات المسببة ل، وهي الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة>> (عياصرة، معن محمود، و بني أحمد، مروان، 2008، 108).

أ- أسباب ضغوط العمل:

الضغوط المهنية، كأحد المشاكل التي تؤرق العاملين داخل المنظمة تعود إلى جملة من الأسباب و المبررات

- **غموض الدور:** حتى ولو استطاع الفرد أن يتجنب صراع الدور فإنه يمكن أن يواجه غموض الدور و يعبر عن أن الفرد لا يعلم حقيقة ما يطلب منه.

- **صراع الدور:** ويحدث نتيجة متطلبات دور الفرد في العمل في غير العمل مثل واجباته الأسرية.

- بعض الوظائف بطبيعتها تحمل ضغوط مهنية عالية مثل رجال الإطفاء و المديرين...

- تحميل الفرد بأعباء تفوق قدراته و طاقاته بالإضافة إلى نقص الدعم الاجتماعي و زيادة المسؤولية على الآخرين (جرينبرغ، وبارون، 2004، 259، 260).

ب- الآثار المترتبة على ضغوط العمل:

يترتب عن ضغوط العمل العديد من الآثار يمكن حصرها في:

الخوف الوظيفي:

لا يخرج الخوف الوظيفي عن كونه أحاسيس و مشاعر مهددة بصدى الأحداث الناتجة عن الكلام حول العمل و قضاياها المختلفة مما يعوق من الإنتاجية و الجودة و النوعية و كلها قضايا تهم الجميع في العمل.

وينبع الخوف الوظيفي أساسا من الخبرة الفعلية و العملية للمواقف الحالية و السابقة و المتشابهة و

القصص و الروايات حول خبرات الآخرين المتعلقة بسلوكيات الآخرين (إبراهيم، 2006، 1779)

الاغتراب الوظيفي:

بفعل ضغط العمل لا يشعر الإنسان أحيانا بأنه يحب عمله، وربما يشعر بأكثر من ذلك وبأنه يكرهه وذلك عندما يكون الفرد مضطرا إلى القيام بالعمل اضطرارا وليس رغبة وقد يرتبط هذا الشعور بأن العمل الذي يقوم به الفرد لا يعبر عن ميوله و رغباته و لذلك يشعر الفرد أنه شيء كغيره من الأشياء و هذا هو الاغتراب، بوجه العام البيئة المحيطة بالإنسان قد تمنعه من إظهار هويته الحقيقية فتجده مضطرا لمجارات الآخرين كي يضمن البقاء فقط (بن عامر، 2002، 26).

ويرى المحللون في بيئة العمل أن شعور الفرد بالاغتراب في بيئة العمل هو أمر خطير قد يحرم الفرد من الاستمتاع بقدراته و مواهبه، ويجعله كائنا غريبا عن العملية الإنتاجية رغم أنه مساهم فيها.

3-2:التغيب العمالي:

يشير التغيب العمالي إلى عدم وصول الأشخاص العاملين إلى مكان العمل في الوقت المتوقع لأي سبب من الأسباب بينما يرجع الموظف سبب غيابه عن العمل إلى المرض، فإنه من الممكن أن تكون هناك عدة أسباب و دوافع حقيقية التي يكون صاحب العمل في حاجة إلى معرفتها (كشواي، 2002، 216).

أسباب التغيب عن العمل:

توجد أسباب كثيرة للتغيب عن العمل ويمكن حصرها في:

- ظروف العمل.
- علاقات العمل.
- أمور أخرى تتعلق بالصحة و الأمان.
- مضمون الوظيفة.
- جودة و مستوى الإدارة.
- ظروف منزلية أو إرهاق نفسي (كاشواي، 2002، 217).

4-2:دوران العمل:

يشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمل نتيجة الانتقال إلى المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية....بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة) (الصريفي، 2006، 327).

كما يمكن التعبير عن حالة دوران العمل عن ترك العمال لعملهم في المنظمة التي يعملون بها بشكل نهائي سواء كان ذلك بإرادتهم أو بإرادة المنظمة التي يعملون بها وبمختلف الأسباب أي أن دوران العمل يشير إلى مدى التغيير في العمالة من حيث إحلال عمال جدد محل القدامى من ذوي الخبرة والمهارة وهو بعكس الاستقرار المهني.

وقد قسم برنس princef دوران العمل إلى أربعة أنواع أساسية وهي: (كامل، و الصريفي، 2006، 56).

الترك الطوعي: وهو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة يرتبط جزء منها بأسباب بتنظيمية مثل الأجور والمكافآت أو العمر أو الدواعي الصحية.

الترك الإجباري: هو ناتج عن قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو حالت الوفاة وغيرها.

الدخول الإجباري: وهو يتمثل في الدخول الإجباري في المنظمة نتيجة لقرارات سياسة أو توزيعات وزارة القوى العاملة.

الدخول الطوعي: ويشمل حالات استخدام العاملين الجدد بناء على رغبتهم الشخصية كما يشمل إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة لقرار ذاتي من قبلهم.

ثالثا: المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني:

إن الغاية في بلوغ العمال و حتى المؤسسة درجة الاستقرار لا تتأتى من العدم، بل لابد أن يكون لهذا المتطلب المهني مجموعة من المرتكزات التي يستند عليها و تعزز وجوده ولذلك فإن المرتكزات الأساسية للاستقرار المهني تتمثل في:

1- الحوافز:

وتعتبر المحرك الضروري لدفع الإنسان نحو العطاء الأفضل و نحو الاجتهاد في العمل و تعرف على أنها <جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين و تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته>> (شاوش، 2000، 96).

هذا التعريف يتعرض إلى أن الحوافز هي إشباع للرغبات التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وغالبا ما يتم الوصول إلى الأهداف و الرغبات انطلاقا من كمية و نوعية الحوافز التي يتحصل عليها الفرد في بيئة العمل.

أ- أنواع الحوافز:

يشير مصطلح التحفيز إلى الإرادة المهمة التي تدفع الشخص لإبداء سلوك معين، كما تعبر الحوافز عن تلك الاحتياجات التي يطلبها الشخص في ميدان عمله والتي يؤدي توفرها إلى إبراز للقدرات والطاقات والمواهب، ويبرز التحفيز في ثلاث نقاط مهمة في ميدان العمل وهي الجهد، وأهداف المنظمة، واحتياجات الشخص. وعموما فإن توفر المحفزات في العمل يغير من سلوكيات الأفراد حيث يسعى الفرد إلى العمل بدافعية أكبر وروح معنوية أعلى (Rollins, etdecengo, 2012, 310).

و الشائع في تقسيم أنواع الحوافز هو: تقسيمها إلى حوافز مادية و أخرى معنوية :

الحوافز المادية: وهي مجمل الحوافز الملموسة ذات الطابع النقدي أساسا وتتمثل في الأجر ويعبر الأجر عن المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها (الصريفى، 2006، 327).

فالعامل حتى يتقاضى أجرا معينا لابد له أن يقدم مجهودا مقابله، وهي الصيغة الثابتة التي تقوم عليها كافة عقود العمل في جميع التشريعات على اختلافها. وتقسّم الأجر إلى أجر نقدي وهي المبالغ التي يتسلمها الفرد الموظف لقاء ما يقوم به من عمل وأجر حقيقي وهي ما يعبر بها الاقتصاديون عن القدرة الشرائية للرواتب و الأجر النقدي التي يتسلمها بصفة دورية والأجر العينية هي التي تدفع للعمال على شكل سلع و خدمات وهذا النوع الأخير هو السمة الغالبة في المنظمات الحكومية (الغزوي، 2013، 118).

الحوافز المعنوية: حيث قد يتجه الكثير من الأفراد إلى اعتبار الأجر عاملا واحدا لتحقيق الرضا في العمل، بل هو عامل من بين عوامل عدة محققة للرضا ولذلك كان لمفهوم الحوافز المعنوية الأثر البالغ لدى شريحة معتبرة من الفئة الشغيلة في كافة المستويات و تتمثل أساسا في :

- التسهيل الاجتماعي أي أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك الأثر البعيد على زيادة الإنتاج.

- المدح و الثناء على إنجازات العمال لأجل تحفيزهم نحو الأداء الأعلى و الأفضل دائما.

- المشاركة في اتخاذ القرارات .

- فرص التعليم و التكوين والشكر والتقدير (كاظم، والخرشة، 2009، 186).

2- الظروف الفيزيائية:

يشير مفهوم الظروف الفيزيائية إلى تلك الظروف المحيطة بالعمل درجة الحرارة والرطوبة و الإضاءة و التهوية والضوضاء وينبغي أن تكون الظروف مواتية، حيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وعلى قلة التعب أو الملل و الإرهاق من الاحتمالات تعرضه لإصابات العمل ونقل من نسبة هجرة العمال لأعمال وزيادة نسبة التغيب و التمارض (الختاتنة،2013،232،233).

أ- أبرز الظروف الفيزيائية الخاصة ببيئة العمل:

لا بد أن بيئة العمل تضم مجموعة من الظروف التي قد تؤدي إلى عدة تغيرات على مستوى أداء الفرد ويمكن حصر هذه الظروف في:

الإضاءة:

من البديهي أن نذكر أن للإضاءة تأثير فعال على الإنتاج و بالإضافة إلى ذلك فإن العمل تحت ظروف إضاءة، ليست كافية خاصة في أعمال حرفية دقيقة أو أثناء القراءة يؤدي إلى إلحاق الضرر بالعين كما أن تدني مستوى الإضاءة يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاج، وبالطبع فإن مستوى الإضاءة الجيدة يختلف من عمل إلى آخر فالأعمال الدقيقة مثل الصناعات الإلكترونية والصناعات الكهربائية تتطلب إضاءة قوية كما أن العمال من كبار السن تتاسبهم الإضاءة القوية أفضل من الإضاءة الضعيفة. (ربيع،2010،177).

الضوضاء:

وهي تشير إلى كمية الصوت المرتفع الغير مرغوب فيه و يكون مستمرا و للضوضاء الأثر البالغ على عملية الأداء خصوصا في نوعية تلك المهام التي تتطلب الأداء المتواصل و اليقظة المطولة وتلك المهام التي تتضمن بعض أجزائها التكلم أو الاستماع (حمو،2011،111).

التهوية:

تعتبر عامل مهم حيث مع ارتفاع درجات الحرارة و الرطوبة معا يصبح من الضروري توفير جو من التهوية، حتى إنها تعطي العامل شعورا بالراحة النفسية و تمكنه من مواصلة عمله.

الحرارة:

هي من أهم أشكال الطاقة لكنها قد تشكل عائقا أمام العمال لأجل إتمام أعمالهم حينما تكون الحرارة مرتفعة جدًا، وقد تصل بالبعض إلى حد الوفاة (الختاتنة،2013،234).

الرطوبة:

قد يجد العامل صعوبة في التنفس بفعل ارتفاع الرطوبة وقد تسبب لبعضهم أمراض نفسية وروماتيزمية وآلاما عصبية تعرقل العامل عن أداء عمله.

الإشعاعات:

وخصوصا نجدها في الأعمال ذات الإشعاعات مثل- عمال المناجم اليورانيوم ومطاحنه، العاملون في المفاعلات النووية، العاملون في المفاعلات الذرية، الطب النووي والتعامل مع النفايات، بعض الأطباء في مجال التصوير بالأشعة وقد تشكل جملة هذه المهام الكثير من الأمراض لدى عمالها ما يجعلهم يبتعدون تدريجيا عن الأداء الحقيقي و المتميز لأعمالهم.

3- أنظمة الأمن والسلامة المهنية:

يشكل نظام الأمان الذي تتمتع به المؤسسة أحد أهم الاعتبارات التي يضعها الفرد في الحسبان أثناء توجهه لطلب منصب عمل، وما ذلك إلا لأن الفرد يحرص دوما على صحته وسلامته، وقد تعرض الكثير من الباحثين لموضوع الأمن والسلامة المهنية بشكل واسع ومفصل فيمكن تعريف هذا المصطلح أنه >> حماية صحة العاملين وأمنهم والحرص على سلامتهم وتوفير الأمن لهم من أجل أن يقوموا بأعمالهم على خير وجه بعيدا عن احتمال إصابتهم أو تعرضهم للأخطار في مواقع العمل << (سالم، 2009، 364).

أهمية الأمن والسلامة المهنية:

- زيادة الإنتاجية نتيجة تقليص أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث والأمراض المهنية.
- تحسين الكفاءة والجودة ويتحقق ذلك بوجود قوى عاملة صحية سليمة.
- خفض تكاليف العلاج والتأمين.
- خفض معدلات تعويضات العاملين والتعويضات المباشرة بسبب خفض عدد المطالبات والدعاوى المقدمة.
- تحسين سمعة المنظمة واعتبارها الاختيار الأفضل للعاملين (حريم، 2013، 346).

4- العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل، وبالتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (نوري، 2010، 90).

فشعور الفرد بالجو الإنساني في بيئة العمل يدفعهم إلى العمل بجد أكبر وهذا ما يحقق لهم في النهاية رضاهم التام عن عملهم.

ولقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة، حيث أنها تهدف إلى تحقيق الإشباع الفردي من الوظيفة والانتماء لجماعات العمل، كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العمال من جهة وحاجات ومطالب الفرد من جهة أخرى. فالفرد يريد البقاء في المنظمة إذا كان هناك تطابق وتقارب بين مصالحه وأهداف المنظمة (الصريفى، 2007، 16).

إن تحقيق الإشباع في بيئة العمل يعني ضمان حد معين من الاستقرار المهني الذي يعطي للفرد الشعور بالراحة والأمان والولاء بالتالي لعمله ككل.

خلاصة الفصل:

مما تقدم من خلال في هذا الفصل يمكن أن نستنتج تلك الأهمية التي ينطوي عليها موضوع الاستقرار المهني، فقد تم عرض النقاط التي تمثل أهميته في بيئة العمل، تم التطرق إلى أهم مظاهره والتي تم حصرها في ارتفاع الروح المعنوية والتوافق والتكيف المهني، ثم الحديث عن الرضا الوظيفي ودوره في تنمية الولاء التنظيمي، وبالنسبة لمظاهر عدم الاستقرار المهني فقد تم التطرق إلى حالات ترك العمل والضغوط المهنية ثم ظاهرة التغيب العمالي وأخيرا دوران العمل أما بالحديث عن المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني فقد تم الحديث عن الحوافز ودورها وعن الظروف الفيزيائية ثم أنظمة الأمن والسلامة المهنية لنتهي في الأخير إلى العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

قائمة مراجع الفصل:

- 1- إبراهيم، مجدي عزيز. (2006). موسوعة المعارف التربوية. (ط1). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- 2- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). الإدارة بالحوافز. (ط2). مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- 3- أبو النيل، محمود السيّد. (2005). علم النفس الصناعي عربيا وعالميا. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- 4- بالرايح، محمد. (2014). التكيف المهني. (ط1). وهران: مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر.
- 5- بن عامر، عثمان عمر. (2002). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي. (ط1). ليبيا: منشورات جامعة قاريونس.
- 6- بن منصور، رفيقة. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير في علم اجتماع. تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 7- بن نوار، صالح. (201). فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. (بد، ط). قسنطينة: مخبر علم اجتماع والاتصال للبحث والترجمة.
- 8- جيرنبرغ، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). إدارة الموارد البشرية. (رفاعي، محمد، وبسيوني، إسماعيل علي. مترجم). السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 9- الحريري، محمد سرور. (2012). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- حسين، حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 11- حمو، بوظريفة. (2002). الضوضاء خطر على صحتك. (ط1). الجزائر: مخبر الوقاية والأرغوميا جامعة الجزائر.
- 12- الختاتنة، سامي محسن. (2001). علم النفس الصناعي. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 13- ديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 14- ربيع، محمد شحاتة. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- 15- رسمي، محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء
لندنيا الطباعة والنشر.
- 16- زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. (بد،ط). القاهرة: المكتب الجامعي
الحديث.
- 17- سالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. (2009). مدخل استراتيجي تكاملي. (ط1). الأردن: إسراء للنشر
والتوزيع.
- 18- سلطان، محمد سعيد. (بد.ت). إدارة الموارد البشرية. (بد.ط). بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 19- شاوش، مصطفى نجيب. (2000). إدارة الأفراد. (بد،ط). عمان: دار الشروق.
- 20- شريت، أشرف محمد عبد الغني. (2001). علم النفس الصناعي. (ط1). الإسكندرية: المكتب
الجامعي الحديث.
- 21- الصريفي، محمد. (2007). السلوك الإنساني: العلاقات الإنسانية. (ط1). مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة.
- 22- الصوص، نداء محمد. (2008). السلوك الوظيفي. (ط1). الأردن: وكتبة المجتمع العربي للناشرون
والتوزيع.
- 23- عبد الله، مجدي أحمد محمد. (2005). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. (ط1).
الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 24- عبده، فليبه فاروق، وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 25- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد
البشرية. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 26- عوض، عباس محمود. (2005). دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. (ط1). مصر: دار
المعرفة الجامعية.
- 27- عياصرة، معين محمود، وبني، احمد مروان. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط
العمل. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 28- عياصرة، ومعن محمود، و بني أحمد، مروان. (2008). إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل. (ط1).
الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 29- كاشواي، باري. (2002). إدارة الموارد البشرية. (ط2). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- 30- كامل، أسامة، والصريفي، محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية. (بد.ط). البحرين: مؤسسة لورد العالمية للناشرون.
- 31- كمال، طارق. (2007). علم النفس المهني والصناعي. (ط1). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 32- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي. (ط1). عمان: داروائل للنشر و التوزيع.
- 33- محمود ،خضير، والخرشة، ياسين كاسب. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار المسيرة للطباعة والتوزيع والنشر.
- 34- نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. (بد.ط). الشلف: ديوان المطبوعات.
- 35- koking, cary. (2014). performance managment :finding the missing pièces to close the intelligence gap. canada :wileysoninc.
- 36- Rolling ,stephen, etdecengo ,davide .(2012)management :l'essentieldes cencepts et des pratique. (7^eed) .parie :nouveaux horizons.
- 37- wastson, heatherjeanne. (2010). a framework for cauer success forspecialist. Aresech project submitted to the gordoninsitute of bussinessscience. university of pretoria.

الفصل الثالث: تخطيط المسار الوظيفي

تهميد

أولاً: ماهية التخطيط

- 1- أهمية التخطيط
- 2- مراحل وخطوات عملية التخطيط
- 3- عقبات التخطيط

ثانياً: ماهية المسار الوظيفي

- 1- تطور مفهوم المسار الوظيفي
- 2- أنواع المسارات الوظيفية
- 3- الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي

ثالثاً: تخطيط المسار الوظيفي

- 1- أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي
- 2- خصائص تخطيط المسار الوظيفي
- 3- مراحل تخطيط المسار الوظيفي
- 4- مداخل تخطيط المسار الوظيفي
- 5- مسؤولية تخطيط المسارات الوظيفية
- 6- مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية
- 7- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي
- 8- وسائل تخطيط المسار الوظيفي
- 9- الانعكاسات الايجابية لتخطيط المسار الوظيفي

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

تلعب عملية تخطيط المسار الوظيفي، دورا هاما في تحقيق الأفراد والمنظمات على حد سواء الأهداف المسطرة، ذلك أن عملية التخطيط تقنع الفرد أمام نظرة أولية لمستقبلهم الوظيفي هذه النظرة المدعومة أساسا برغبة قوية في تحقيق الأهداف و المقاصد، وما إهتمام الباحثين و المفكرين بتخطيط المسار الوظيفي إلا دليل على أهميته اليوم في حياة الأفراد و المنظمات.

أولاً- ماهية التخطيط:

1- أهمية التخطيط:

- يعتبر التخطيط عملية ذات أهمية قصوى، لما له من الأثر البعيد و القريب المهني على الحياة المهنية للأفراد وحتى المنظمات و تنطوي أهمية التخطيط على:
 - يساعد التخطيط على التخلص من الفائض و العجز .
 - يساعد التخطيط على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب و النقل و الترقية.
 - يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل(الطائي، و الفضل،2006،158).
 - يعمل على تخفيض التكاليف بالتشغيل الكفاء وبالتناسق في عمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.
 - تسهيل الرقابة وذلك لأن المدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه في غياب التخطيط(منصور،2004،108).
 - تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل،و الرضا عنه فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية و الريح،أي التأكيد على الأهداف(علي،1989،85).
 - تقليل تكلفة العمالة، لأن ما ينفق على أنشطة التخطيط يفوق التكلفة(ماهر،2004،377).

2-مراحل وخطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل و الخطوات حتى تصل إلى الأهداف المنشودة،وجاءت على النحو التالي:

2-1: وضع الأهداف وتحديدها:

تسعى أي منظمة إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف و الغايات ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا و الإمكانيات المادية و البشرية،هناك أهداف عامة توضع على مستوى المنظمة ككل وأخرى على مستوى الوحدات الفرعية(عليان،2007،45).

2-2:تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف:

بمجرد تحيد الأهداف التنظيمية بوضوح فإنه ينبغي على المدير أو الفرد تحديد أكبر عدد البدائل المتاحة لبلوغ الأهداف، ويمكن القول دائما أن هناك أكثر من أسلوب لبلوغ الأهداف والمنظمة لها طرق متعددة منها:

- تخفيض سعر البيع بنسبة معينة.
- التوسع ودخول أسواق جديدة لم تدخلها من قبل.
- إحداث تطوير في المنتج سواء من حيث الشكل أو من حيث الاستخدامات (محمود، 2011، 119).

2-3: جمع المعلومات اللازمة وتحديد البدائل:

تحتاج عملية التخطيط إلى كم من المعلومات و البيانات التي تساعد في عملية التخطيط، وتختلف هذه المعلومات و البيانات نوع التخطيط، ولا بد لهذه المعلومات أن تكون محيطة بالظروف السائدة و متمركزة حول الطاقات البشرية و المادية، وفي ظل وجود أكثر من بديل في الخطة الواحدة يجب تحديد البديل المتاح. (عليان، 2007، 47).

2-4: إقرار الخطة و الموافقة عليها ومتابعتها:

بعد إقرار الخطة وتنفيذها فلا بد من وجود جهة خاصة معينة بالرقابة على تنفيذ الخطة الموضوعية وذلك للتأكد من أنها تسير حسب البرنامج المحدد و من ثم إشعار الصعوبات أو الانحرافات قبل أو حال وقوعها لاتخاذ الإجراءات الضرورية اللازمة وهي وظيفة على درجة كبيرة من الأهمية (القيوتي، 2006، 181).

3- عقبات التخطيط:

تواجه عملية مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليته والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة ومن أهم هذه العقبات:

3-1 محدودية التنبؤ و قصوره:

إن التخطيط يحدث في الحاضر و لكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظرا لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ أو الضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات و المعلومات وتردي نوعيتها أو أسباب أخرى تعجز عملية تخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبيرة لدرجة لا تستطيع مرونة التخطيط أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كبيرة (غنيم، 2007، 74).

2-2: غموض الأهداف:

فالأهداف غير الواضحة على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى تقسيماتها تعيق عملية التخطيط، لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى لعملية التخطيط، كما أن بعض المدراء لا يتحمسون للأهداف لأنهم يتوقعون فشلهم في تحقيقها بسبب عدم الثقة (الشماخ، 2004، 103).

2-3: سرعة التغيير:

إن العالم الذي نعيش فيه يتسم بمجموعة من التغيرات العاصفة أحيانا فكل شيء من حولنا يتغير دون أن نستطيع إيقافه، وهذا التغيير السريع في بيئة المؤسسة يجعل عملية التخطيط صعبة وعليه فإن غالبا المكلف بالتخطيط ما يضطر إلى إجراء تعديلات على الخطة الموضوعة للتكيف مع المتغيرات الأمر الذي قد يترتب عليه مضاعفة نفقات وجهود عملية التخطيط. (العلاق، 2008، 153).

2-4: القيود:

توجد الكثير من القيود التي تحد من فاعلية عملية التخطيط ومنها على وجه التحديد:

- الشح في الموارد المادية.
- ندرة الكفاءات الإدارية.
- الاستثمار الكبير في رأس المال الثابت.
- القيود الحكومية (الشماخ، 2008، 104).

4- مبادئ عملية التخطيط:

إن القيام بعملية التخطيط ينطوي على مجموعة من المبادئ الواجب مراعاتها أثناء القيام بها ويمكن إيجازها في النقاط التالية (أبو النصر، 2009، 152).

4-1: مبدأ المرونة:

فالتخطيط يرتكز على عملية التنبؤ ثم فهو احتمالي و يقوم على افتراضات و توقعات وليس على حقائق ثابتة، ومن هنا يجب أن تتصف عملية التخطيط بالمرونة بحيث تراعي إمكانية التعديل لمواجهة أية احتمالات طارئة أو مفاجئة لم تكن بالحسبان عند وضع الخطط.

3-2: مبدأ الواقعية:

ويقصد بالواقعية وضع الخطط على أساس التقدير الحقيقي للموارد و الحاجات والأهداف وللغئات المستهدفة.

4-3: مبدأ التكامل:

فالتكامل يقصد به أن جميع الأنشطة والجهود تتكامل وتتعاون في عملية التخطيط ثم في تنفيذها بعد ذلك كما يراعي أن الخطط التكتيكية يجب أن تتكامل مع الخطة الإستراتيجية باعتبار الأولى تفاصيل لتنفيذ الثانية.

4-4: مبدأ الشمولية:

الشمول يقصد به أن تكون الخطة شاملة لجميع إدارات المنظمة وفروعها كذلك لا بد من أن تهتم الخطة بتحسين وتطوير جميع أهداف المنظمة ووظائف الإدارة. إن العمل بهذه المبادئ يؤدي إلى تحقيق التخطيط المثالي سواء من جانب الفرد أو من جانب المنظمة، حيث لا بد من السير وفق هذه المبادئ لكي يصل الفرد وحتى المنظمة إلى الأهداف المرجوة.

ثانيا: ماهية المسار الوظيفي:

1- تطور مفهوم المسار الوظيفي:

لقد ظهر مفهوم المسار الوظيفي منذ البدايات الأولى لظهوره وتحديدًا عام 1960، وتحدد تطورات هذا المفهوم وفقا لمراحل زمنية، معايشة للتطورات الحاصلة في الميدان العلمي و التكنولوجي وهي: (sekiow,et autres,2004,376)

1-1: مرحلة الظهور 1960م:

يتحدد مفهوم المسار الوظيفي في هذه الفترة بتلك الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظائف تدرج فيها، وقد كان المسار الوظيفي في هذه المرحلة معتمدا بشكل أساسي على القدرات و المهارات التي يملكها الفرد

وحتى عام 1960، لعبت إدارة الموارد البشرية دورا هاما داخل المنظمة من خلال تركيز انتباه أرباب العمل على اجتذاب الأفراد الذين يحتاجونهم لأجل تلبية متطلبات التنظيم الداخلية من خلال وضع الأفراد المناسبين في أماكنهم المناسبة من أجل إحراز تقدم وظيفي في مسارهم المهني.

1-2:مرحلة ما بين 1960-1970م:

ساهمت الوضعية الاقتصادية في الفترة الممتدة من عام 1960-1970 في بروز أكثر لمفهوم المسار الوظيفي حيث أدخل أرباب العمل تقنيات تساعد في التخطيط للمسارات الوظيفية الناجحة مثل: تصميم الوظائف وتحليلها كتقنية تسمح بإدخال تعديلات على الوظيفة وشاغلها لضمان الحياة الوظيفية.

1-3:المرحلة ما بين 1980-2000 م:

إن تطور التكنولوجيا منذ البدايات الأولى لسنوات الثمانينات و عولمة الأسواق ودخول العمالة الأجنبية، داخل الأسواق أدى إلى اتجاه المديرون وأرباب العمل إلى الحرص على المنح الحقوق المهنية للعمال من أجل ضمان بقائهم داخل المؤسسات التي يعملون بها وبالتالي الاهتمام بتكوين وتخطيط مساراتهم الوظيفية، وتحقيق أطوال مدة من الخدمة ما يجعل من هذه المؤسسة قادرة على المنافسة في السوق، وضمان البقاء.

2-أنواع المسارات الوظيفية:

تصنف المسارات الوظيفية إلى عدة أنواع، تتحدد وفقا لنوع كل مسار وهي:

1-2:المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي الوظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد(نصر الله، 2013، 214).

2-2:المسار الشبكي:

يشير هذا المسار احتمالية الفرد ضمن وظائف متعددة أفقيا و عموديا بأن واحد داخل الهيكل التنظيمي، هذا ما يعني بأن بقاء الفرد في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقي إليها بل ينتقل إلى عدة وظائف في نفس المستوى الإداري إذن فالمسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي(عقيلي، 2005، 551).

إن هذا النوع من المسارات الوظيفية يسمح للفرد بتشكيل خبرات ومعارف متنوعة على كل المستويات والوحدات التنظيمية التي يكون قد شغلها، وبالتالي تكوين صورة عامة ودقيقة ليس للوظيفة فقط بل حتى لمكونات التنظيم ككل.

2-3: مسار الإنجاز:

إن مضمون هذا المسار أن الفرد يتقدم في مساره الوظيفي نتيجة لإنجازاته المحققة أي أن الترقية والنقل معتمدة أساساً على درجة التميز والنجاح و في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذ أنه كلما زادت نجاحاته و إنجازاته ساعد ذلك على سرعة الترقية و النقل وبالتالي بلوغ نهاية المسار وبلوغ نهاية المسار ليس مشروط بسن التقاعد أخذاً بهذا المنطلق (عقيلي، 2005، 551) ما يحسب لهذا النوع من المسارات هو أن الإنجاز أو العمل المقدم هو الدافع للترقية وتنمية المسار، لكن في ذات الوقت فهو يلخص مراحل زمنية عديدة قد يمر بها الفرد خلال حياته المهنية ما يجعله يشعر بالخمود و الركود اتجاه وظيفته خصوصاً مع نهاية المسار.

3- الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي:

- إن الاتجاه المتزايد نحو الاهتمام بالمسار الوظيفي يكمن نتيجة العديد من الأسباب وهي:
- الاهتمام المتزايد من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية و إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سوف تقود بالضرورة إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم و إخلاصهم.
- الاهتمام بالتطوير الوظيفي يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أداءهم و إنتاجيتهم.
- كما أن المنظمة التي تخطط لموظفيها مستقبلياً الوظيفي تحدد لهم معالم الطريق و الخيارات والفرص المتاحة لهم، كما أن الاهتمام بالمسار يعطي صورة حسنة للمنظمة وبالتالي الاحتفاظ بالموارد البشري بصورة دائمة (حسونة، 2008، 19).
- فالمنظمة كلما كان اهتمامها منصباً على المورد البشري كلما اهتمت بمتطلباته ومنها تحديد مسار مهني وظيفي ناجح، لذلك فالاهتمام بهذا الأخير هو قوة في حد ذاتها للمنظمة.

ثالثاً: تخطيط المسار الوظيفي:

1- أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي:

- يكتسي موضوع تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنظر إلى الجوانب المهنية التي يلم بها كما يرمي التخطيط للمسار الوظيفي إلى عدة أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها وتتلخص أهمية و أهداف تخطيط المسار في:
- بناء رؤية استراتيجية للمنظمة على نحو الكشف عن المسارات المهنية المتاحة و المحتملة أمام العاملين فيها.
- يساهم تخطيط المسار الوظيفي في خفض التكاليف بالمنظمة وهي استراتيجية تسعى لتحقيقها المنظمات.
- إيجاد دافعية لدى الأفراد العاملين من خلال مسارات مساعدة.
- إثارة اهتمام العاملين نحو اقتناص الفرص المتاحة للترقية والتقدم الوظيفي.
- مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية المرتبطة بالموارد البشري على مستوى المنظمة.
- تخفيض معدل دوران العمل والحوادث والأمراض المهنية بالتنظيم (الرب، 2009، 213).
- رفع القيود المفروضة من قبل بعض المنظمات على المورد البشري من خلال فرص النقل والترقية ما يمكن الموارد البشرية من إطلاق كل إمكانياتها (حسونة، 2008، 428).

2- خصائص تخطيط المسار الوظيفي:

- إن وضع برنامج محدد لتخطيط المسار الوظيفي، يجب أن ينطوي على جملة من الخصائص أهمها:
- التعرف على الفرص المهنية: مما يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم المهنية
- تحقيق نوايا المنظمة: وذلك بالقيام بعمليات إيجابية لتقوية صورتها الذهنية لدى العمال والعملاء.
- تلبية حاجات التطور لدى العمال: من أهم الأهداف التي يريد العمال تحقيقها في مسارهم الوظيفي.
- التقليل من عدم الرضا: مما يساعد على إزالة أخطار عدم الاستغلال لطاقات العمال.
- تحسين أداء العمال: بفضل الخبرة المتحصل عليها من خلال الترقية.

-التعرف على الفرص المهنية: قلة خاصة التنبؤ بالمهن وفرص تقلد وظائف جديد ذات خبرات جديدة ومتنوعة(حمداوي،2004،119).

3-مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

تختلف مراحل تخطيط المسار الوظيفي بالنظر إلى تلك المراحل التي يعيشها الفرد خلال حياته الوظيفية من بداية التوظيف و إلى غاية سن التقاعد ولا تخرج هذه المراحل عن كونها كالتالي:

3-1:مرحلة الاستطلاع و الاستكشاف:

غالبا ما تظهر هذه المرحلة الاستكشافية من سن 15إلى 25سنة،أين يكون الأفراد في المرحلة الثانوية أو الجامعية،ينصب اهتمام الأفراد في هذه المرحلة على اختيار العمل الذي يحبونه ويجذبهم إليه ولذلك نجد هؤلاء الأفراد يبحثون عن معلومات وبيانات تخص المهن التي يريدونها سواء بالاطلاع على نصوص تحليل الوظائف أو عن طريق الأصدقاء أو أفراد الأسرة (المغربي،2008،119، 120).

وعادة ما يصادف الفرد في بداية مساره الوظيفي عدة صعوبات حيث غالبا ما يتم توظيف الأفراد في مهام وتخصصات غير مرغوب فيها أو أن الفرد لم يخترها بالأساس لأنه لا توجد عملية الاختيار في ظل أزمات السوق الحالية،وفي كثير من الأحيان تمنح المهام للموظفين المبتدئين في اللحظة الأخيرة دون تهيئة الفرد المبتدئ لمثل هذا النوع من المهام مما يجعل الفرد تأثها في أي تصرف يمكن أن يبديه،كما قد يمنح لبعض الموظفين مهام ذات عبئ وثقل ضمن مستويات مختلفة مما يتطلب العمل الكبير والإعداد للتكيف مع المهام وهذا ما يشعر العامل بالضغط منذ البداية(Poirier,2005,12).

3-2:مرحلة التأسيس والبناء:

في هذه المرحلة يجد الأفراد لأنفسهم مكانا داخل المنظمة مع شعورهم بأدوارهم حيث يبنون الشكل المناسب لحياتهم ويتحملون مسؤولية أكبر كما يهتمون بإبراز أدوارهم وكيفية تعاملهم مع الآخرين ومع الزملاء والمرؤوسين كما يمكنهم أن يلعبوا دورا مهما في التغذية العكسية.

3-3:مرحلة النضوج والاستقرار:

في هذه المرحلة يصبح الأفراد قد أمضوا وقتا لا بأس به في وظائفهم ما يسمح لهم ذلك بتكوين خبرات حيث أصبحوا قريبين من توقعات مديريهم ويصبح العمال في هذه المرحلة

مدربين لعمال جدد، وأكثر قدرة على رعاية مصالحهم ودعمهم بالمعارف اللازمة فهذه المرحلة تتسم بالنضوج والاستقرار وصقل المواهب والقدرات (المغربي، 2008، 120، 119).

3-4: مرحلة الانسحاب (التقاعد):

في هذه المرحلة يصبح الأفراد على مقربة من الانفصال عن الوظيفة، و الانفصال يختلف من شخص لآخر فهناك من يفضل البحث عن عمل آخر أو مزاوله بعض النشاطات الخارجية وهناك البعض من تعدهم المنظمات كمستشارين لها وهذا ما يفسر تخطيط الكثير من كبار الموظفين لهذه المرحلة ما بعد ترك الوظيفة (المرسي، 2004، 384).

4-4: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

تختلف مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، باختلاف الأطراف الفاعلة فيه، ويمكن تقسيمها إلى مدخلين رئيسيين هما:

4-1: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

يركز هذا المدخل على الدور الذي يقدمه الفرد في حذ ذاته لأجل تطوير مستقبله الوظيفي، ويتم ذلك من خلال قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنشأة أو في سوق العمل، ويحدد الفرد جل اهتماماته الوظيفية بعد أن يقوم بتقويم نواحي القوة والضعف فيه، وتحديد بقوة أهدافه العالية التي تتضمن تحديات لاكتساب مهارات ومعارف تتلاءم مع الطموحات، تشجيع التنمية الوظيفية لتحقيق الأهداف نابع أساسا من الرغبة القوية في تحقيقها (عبد الباقي، 2000، 266).

4-2: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

دور المنظمة هو دور متصل مع دور الفرد في رسم وتخطيط المستقبل الوظيفي لكن من المؤكد عن دور المنظمة رغم اتصاله بدور الفرد يختلف عن بعض الشيء، وتعمل المنظمة على توفير ديناميكية ذات أوج مختلفة بتفعيل العديد من البرامج التدريبية من أجل تأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي بالإضافة إلى التقويم الدوري والمستمر لأداء الأفراد للتعرف على إمكانيات وقدرات النمو والتطور والدعم المستمر للفرد من أجل إحداث تغيير النمط السلوك وتشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته وتطوير نفسه وظيفيا (عبد الباقي، 2000، 272).

1-مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط المسار الوظيفي كعملية تنظيمية و فردية وهو كذلك مسؤولية يشارك فيها الكثير وتتحدد مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي في:

1-5:مسؤولية المنظمة:

تتمثل مسؤولية المنظمة في الاختيارات المهنية وتوصيلها للفرد وبعد تقسيم إدارة الموارد البشرية هو المسؤول مع الأفراد ومديرهم حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة(المغربي،2008،129).

2-5:مسؤولية الأفراد العاملين:

يتمثل دور الأفراد العاملين في التخطيط المهني في سعيهم لإثراء قيمتهم في المنظمة،إن زيادة قيمة الفرد تؤدي إلى زيادة فرص العمل المتاحة أمامه لاسيما في ظل التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على وصف الوظائف و أنواعها،كما أن تحمل المسؤوليات وزيادة التفاعل بين الأفراد العاملين في المواقع الوظيفية المختلفة وتفاعلهم مع الأفراد الآخرين في المنظمات المنافسة يساهم بدرجة واضحة في زيادة فرص العمل وكذلك فرص التطوير المهني(عباس،2006،211).

3-5:مسؤولية المدير التنفيذي:

إن موقف الرئيس أو المدير المباشر يعتبر في كثير من الأحيان مشكلة أساسية للخطط الوظيفية وذلك من خلال طريقة تفكير المدير،ولذلك كان من الواجب أن يقدم المدير النصح والإرشاد للفرد لأجل تسهيل تخطيط مستقبله الوظيفي.

6- مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

ينطوي مجال رسم المسارات الوظيفية على 3 عناصر أساسية هي:

1-6:المدخل الفني التخصصي:

ويتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير إدارية كالهندسة و الكيمياء و البرمجة و الأبحاث و التطوير و التصميم و تمتاز هذه الوظائف بأنها غير الرئاسية وهناك من العاملين من بين تطوير مهاراته و معارفه الفنية في مجال التخصص(عقيلي،2005،549).

6-2: المجال الإداري الرئاسي:

يتضمن هذا المجال مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الرئاسية وتتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول (موظف مشتريات) إلى المستوى الإداري الأعلى.

6-3: المجال الوظيفي المزدوج:

تواجه المنظمة مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظرا لأن طبيعة أعمالهم غير رئاسية و بالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة أي أنهم سوف يبلغونها نهايتها خلال فترة زمنية قصيرة، وسوق يقضون بقية حياتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها (حجازي، 2012، 213).

7-1: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

لابد أن تخطيط المسار الوظيفي يستخدم من العديد من المجالات التي تعتبر ضرورية لأجل تحسين أداء الفرد وبالتالي تطوير مستقبله الوظيفي وتتحد بعض استخدامات تخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

7-1: في مجال إعداد القيادات الإدارية:

إن لتخطيط المسار الوظيفي دور هام في الكشف عن القيادات الإدارية و تدريبها مبكرا، حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من هذه القيادات و بالشكل الذي لا يؤثر على استقرار الأداء.

7-2: في مجال الإحلال الوظيفي:

يجب أن يعتمد أي برنامج للإحلال الوظيفي الكوادر الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعد والتي سوف تدخل محل الكوادر الغير كفئة وعدم وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر سلبا على أداء الأفراد والمنظمة.

7-3: في مجال الترقية والنقل:

تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة الأفقية والعمودية مبنية على أساس علمي واضح ومحدد سلفا بالنظر إلى الخطة الموضوعية لتخطيط المسار الوظيفي.

فبدون شك أن المرحلة المسارية التي ترنو إلى المستقبل في حاجة ماسة إلى عمليات النقل والترقية لأجل تطويل المسار الوظيفي.

8- وسائل تخطيط المسار الوظيفي:

يحتاج تخطيط المسار الوظيفي إلى جملة من الوسائل التي تحدد لنا مدى تقدم الفرد في مستقبله الوظيفي وأهم هذه الوسائل هي:

1-8: الترقية:

هي المرور من مستوى بسيط إلى مستوى عالي في الوظيفة التي يشغلها الفرد، كما تعبر عن حركة يرتفع العديد فيها بعض الأشخاص إلى وظائف أعلى ذات مستوى مرتفع، والتي تمكن الأفراد من تعلم العديد من الخبرات خلال هذا التقدم في الوظائف (marie, 2008, 183). وتتطلب الترقية المؤهل العلمي والخبرة وتتم عادة بشرط توافر مكان شاغر في المنظمة كما أن الترقية قد يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات (نصر الله، 2013، 150).

1-1-8: أسس الترقية:

هناك أساسين للترقية: فالأول ويمثل أساس الكفاءة والثاني ويمثل أساس الأقدمية حيث تتجه بعض المؤسسات الحكومية نحو الاعتماد على أساس الأقدمية حيث يتم النظر إلى الخبرة المتأتية في طول فترة الخدمة كأساس ومصدر لمعرفة الأفراد العاملين بأعمالهم ويذهب البعض إلى أن الاعتماد على أساس الأقدمية لوحدها يؤدي إلى التفرفة وهناك أفراد أمضوا أقل مدة من سابقهم إلا أنهم يتوفرون على الكفاءة اللازمة، لذلك فإن الكفاءة هي الأساس الثاني المهم والقرار العادل فيما يخص الكفاءة هو الأكثر قبولاً داخل التنظيم فيما يذهب البعض إلى ضرورة الأخذ بالكفاءة والأقدمية معاً (عباس، و علي، 2007، 360).

2-1-8: محددات الترقية:

ينبغي للمنظمة أن تحدد سياستها من الترقية من خلال الموازنة بين عدة نقاط هي:

- الشمولية: إتاحة فرصة الترقية لجميع العاملين دون استثناء.
- المرونة: إمكانية الترقية عبر الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.
- الشروط: ينبغي تحديد شروط واضحة لأجل الالتحاق بوظائف بإمكان الترقية إليها وفق أسلوب الكفاءة أو الأقدمية

- تقييم الكفاءات: حيث أن تقييم الأداء يحدد من يستحق الترقية (نصر الله، 2013، 153، 152).

8-2: النقل:

يعبر النقل عن إعطاء الموظف وظيفة في منطقة أخرى ولا يعني زيادة في المسؤوليات أو التعويضات حيث أنها تنقلات جانبية، أي بنفس المسؤولية وقد يتخذ النقل الشكل المؤقت أو الدائم في وحدة إدارية مختلفة من نفس المستوى لأسباب عديدة منها: مرض شاغلها، وقد يكون دائم وذلك عندما ترى المنظمة ضرورة معالجة بعض المشاكل أو تعديل وضع العاملين (الظاهر، 2010، 213).

8-3: التدريب:

يعرف التدريب على أنه عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقا لاحتياجاته كفرد وعضو في المجتمع وهو يسعى إلى إحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب وسائل تدريبية متطورة أو هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسن مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين (رشدي، 2003، 17).

ويكمن الغرض من التدريب بالنسبة للمنظمة هو تحقيق أفضل عائد ممكن من الاستثمار في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة، ولذلك يمكن حصر الغرض من التدريب في النقاط التالية:

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين و الأنظمة والإدارات وطرق العمل الجديدة.
- مساعد الموظفين على أن يألفوا متطلبات متعلقة بالوظيفة بعينها (كشواي، 2002، 120).

8-4: التأهيل

يعتبر التأهيل عن إعادة هيكلة اتجاهات و توقعات وقدرات ومهارات الفرد الظاهرة والكامنة وإعادة تدريبه لاكتساب أسلوب توافقي لحياة مهنية في الغالب جديدة، ويشبع ذلك مع حالات الاحتياجات الخاصة وحالات العاهات والإصابات والعجز و الحوادث والمرض النفسي والعقلي والعضوي (أبوزيد، 2010، 30).

8-5: الإشراف:

تعتبر عملية الإشراف الإداري من الوظائف الحساسة التي تعتمد على التفاعل بين المشرف والمرؤوسين من خلال هذا التفاعل تصير وظيفة الإشراف الإداري وظيفة مسؤولة و هامة مع الوضع بعين الاعتبار أن لكل عمل نوع من الإشراف الذي يلائمه (شمس الدين، والفقي، 2007، 175).

وهناك نمطين من الإشراف: الأول متمركز حول العامل أو الموظف والثاني متمركز حول الأداء بصرف النظر عن المؤدي، ووظيفة الإشراف في الإدارة متمركزة حول المؤدي وتوجيهه لبلوغ الأداء المتميز والمتمركز حول متابعة الأداء لعدة إجراءات متتابعة.

كما أن للإشراف كذلك مستويات متعددة على أساس منها تتحدد معالم العلاقة بين المشرف ومروؤوسيه فهناك الإشراف المالي والإداري، العلمي، الفني والمهني، أي أن الإشراف نوعي لكل نوع ومهاراته اللازمة للقيام بوظائف (شمس الدين، والفقي، 2007، 175).

يجب التأكيد على أن الإشراف هو عملية أساسية لأجل تطوير وزيادة المهارات، فأحياناً نجد أن المشرف تتطور معارفه وخبراته بالاطلاع على الأفراد المشرف عليهم إذ أن تصحيح وتقويم أداء الأفراد من منطلق الإشراف يعني اكتساب مهارة وخبرة جديدة.

6-8: التقاعد:

يقصد بالتقاعد المرحلة التي يكون فيها الفرد بدون دور في العمل الذي يؤديه في المنظمة، أي السبب الرئيسي للتقاعد هو عامل العمر، فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد العاملين ولذلك فإن انخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد يتطلب ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل وكفاءة (عباس، و علي، 2007، 368).

7-8: الاستقالة:

تعتبر الاستقالة عن طلب العامل أو الموظف بطريقة رسمية الانفصال عن العمل لظروف ودواعي قد تتعلق بعضها بالعامل وبعضها الآخر قد يتعلق بالمنظمة، كما أنها الاستغناء عن وتنقسم إلى:

1-7-8: الاستقالة الصريحة: ويقصد بها الحالة التي تنتهي فيها خدمة الموظف بناء على طلب تحريري منه وبموافقة صريحة من الإدارة.

2-7-8: الاستقالة الضمنية: الموظف هنا لا يتقدم إلى الإدارة بطلب صريح لإنهاء خدمته الوظيفية وإنما يسلك مسلكاً معيناً يجعله قريناً على انصراف بنيته إلى ترك العمل الوظيفي (العزاوي، 2013، 528).

8-8: الإقالة:

يقصد بالإقالة الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد العاملين الكفوئين والذين لديهم رغبة في الاستمرار في العمل للمنظمة، وغالباً ما تحصل الإقالة للأفراد ضمن القطاع الخاص والأسباب ترتبط

بالظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة أو يمر بها الاقتصاد عموماً، وقد تحصل الإقالة للأفراد في القطاع العام بسبب إعادة تصميم الأعمال والمنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها، لاسيما إذا كان عدد العاملين في هذا القطاع أو المنظمات التابعة له كبيرة ولا يتناسب مع الأعمال الموجودة، كما أن نسبة الاستغناء تزداد عندما تحل أو تلغي بعض الوحدات أو التشكيلات الإدارية بسبب عوامل اقتصادية، تكنولوجية، أو سياسية.

إن إقالة الأفراد العاملين سواء مؤقتاً أو دائماً فإنه يمثل احد المشاكل المعقدة التي تكون وطأتها ليس على المنظمة والمجتمع ككل (الوليد، 2008، 373).

9- الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسارات الوظيفية:

- يعد تخطيط المسار الوظيفي وما يوفره من رؤية واضحة بالنسبة للمستقبل ذو انعكاسات إيجابية على الفرد وحتى على منظماتهم من خلال جملة من النقاط هي:
- يضمن صقل المواهب وقدرات الأفراد ويعتبر رسم مسار الحياة المهنية مهم لإدراك المهارات والقدرات التي يتوافر عليها مخزون الأفراد.
- يتيح تخطيط المسار الوظيفي للأفراد فهم توقعات المديرين وكيفية التعامل معهم.
- تخفيض حجم التكاليف الموجهة للتدريب وضمان احتياجات المنظمة من اليد العاملة المؤهلة.
- الاستمتاع بمزايا وأخرى معنوية من خلال تخطيط الفرد لمساره المهني، والتأكيد على التقدم الوظيفي يحقق نمو الخبرات والمعارف (pretty, 2011, 10).
- تبرز الانعكاسات الإيجابية كذلك من خلال ما يبده الموظفون من جهد وعمل جاد في تحقيق طموحاتهم الوظيفية من خلال العمل على مساراتهم الوظيفية.
- يوفر آفاق مفتوحة لاكتساب المهارات وأداء الأعمال المستقبلية المتنوعة أمام الموارد البشرية.
- ينتج التخطيط للمسارات الوظيفية الرؤية الصادقة والواضحة للأفراد من أجل فهم أكثر لمستقبلهم الوظيفي (عقيلي، 2005، 548).
- هذه العناصر توضح بدقة تلك الإيجابية التي تنعكس على الأفراد والمنظمات من خلال إدراك الأفراد لمقاصدهم الوظيفية والتخطيط لها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل، فقد حاول الباحث أن يبرز بصورة تفصيلية أكثر لمضمون عملية التخطيط للمسار الوظيفي من خلال الاطلاع على أهم الجوانب المصاحبة لعملية التخطيط بدءاً من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وأهدافه مروراً بخصائصه ومراحله ومختلف مداخله بالإضافة إلى من تؤول إليه مسؤولية تصميم المستقبل الوظيفي ومجالات رسمه، وصولاً إلى جملة من الاستخدامات والوسائل المطبقة وارتأى الباحث في الأخير إبراز تلك الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي.

قائمة مراجع الفصل:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). التخطيط للمستقبل في منظمات الأعمال الذكية. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- أبو زيد، مدحت عبد الحميد. (2010). علم النفس المهني. (ط1). مصر: دار المعرفة للطبع والنشر والتوزيع.
- 3- جاد الرب، سيّد محمد. (2009). إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء. (ط1). عمان. مطبعة العشيرى.
- 4- حجازي، إسماعيل، ومعاليم، سعاد. (2012). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. (بد، ط). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 5- حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. (ط1). قالمة: مديرية النشر.
- 6- حنا، نصر الله. (2013). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 7- رشدي، عثمان فريد. (2013). التدريب المهني. (ط1). مصر: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 8- الشماع، خليل محمد حسن. (2004). ميادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. (ط4). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9- شمس الدين، محمد علي، والفتحي، إسماعيل محمد. (2007). السلوك الإداري: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. (ط1). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 10- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 11- الطاهر، علاء فرج. (2010). التخطيط الإداري. (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 12- الطائي، حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسن. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 13- عباس، سهيلة محمد. (2006). مدخل استراتيجي. (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- عباس، سهيلة محمود. (2006). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 15- عباس، محمد، وعلي، علي حسين. (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط3). عمان: داروائل للنشر.
- 16- عبد الفتاح، المغربي عبد الحميد. (2008). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. (بد، ط). مصر: المكتبة العصرية.
- 17- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسن. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. (بد، ط). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 18- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. (بد، ط). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 19- غنيم، مصطفى. (2007). التخطيط أسسه ومبادئه. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 20- فرج، الطاهر علاء. (2010). التخطيط الإداري. (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 21- فيصل، حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 22- القريوتي، معد قاسم. (2006). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. (ط3). عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23- كاشواي، باري. (2002). إدارة الموارد البشرية. (ط2). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 24- ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. (ط1). مصر: الدار الجامعية.
- 25- محمد، منصور علي. (2004). مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. (ط2). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 26- المرسي، جمال الدين. (2004). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. (بد، ط). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 27- مصطفى، عليان رحي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 28- وصفي، عقيلي عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: داروائل للنشر.
- 29- الوليد، بشار يزيد. (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 30- marie,gean. (2003). dictionnaire des ressources humaines. (3eme). Parie :libarairevuibert.

31–peretti,jean marie.(2003).**gestion des ressources humaines.**

france: vuibert

32–poirier,sandrine.(2015).**parcours professionnels d’enseignant
ausecondaire la phase de service en débute de carrière** .mémoire

maitrise en administration et evaluation en education.Québec ,canada.

33–sekiow ,blondin ,et bayad,fabi,etpretti,alis.(2004).**gestion**

desressources humaines.(2^oed).canada :boeck université.

الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة للموضوع

تمهيد

أولاً: المدخل الإنساني والسلوكي

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية سلم الحاجات

3- نظرية العاملين

4- نظرية الدافع للإنجاز

ثانياً: المدخل المعرفي

1- نظرية التوقع

2- نظرية المسار والهدف

3- نظرية وضع الهدف

ثالثاً: المدخل الإداري المعاصر

1- النظرية اليابانية

2- نظرية النسق التعاوني لشستر بيرناند

3- نظرية الرأسمال البشري

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

إن الحديث عن أي موضوع كان في علم الاجتماع يتطلب ربطه بسند نظري كان قد تم الخوض فيه مع جملة من المفكرين والعلماء الباحثين، وإن كان هذا العلم قد بحث في العديد من الظواهر إلا أنه لم يبحث في جميعها على السبيل المطلق، ما جعل بعضاً من هذه المواضيع لا يوجد لها إطار نظرياً إلا أنه وفي ذات الوقت قد أجاز للباحث أن يجري إسقاطات نظرية للموضوع المتناول لأجل تسهيل وتقريب بين مختلف الزوايا المتشابهة للدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة، وبناء على ذلك كان موضوع بحثنا في حاجة هو الآخر لهذه المقاربات النظرية التي تفسره، ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول عرض ما تيسر منها.

أولاً: المدخل الإنساني السلوكي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية (la théorie des relation humaines).

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة elton mayo (1880-1949) أولى المدارس الفكرية التي غيرت النظرة الكلاسيكية للتنظيم والفرد العامل حيث و إلى جانب فريق من العمل تمكن مايو من التوصل إلى عدة نتائج أحدثت الثورة في عالم المنظمات، فقد تبين له ولزملائه أنه توجد أسباب بديلة عن تلك التي جاءت بها التaylorية وأن هناك عوامل إنسانية داخل التنظيم تحرك الفرد وتدفعه نحو العمل، أجرى هذه التجارب في مصانع الهاوثرن (hawthorne) التابعة لشركة ويسترن إلكتروك (westrnelectric) (dortier, 2010, 270).

توضح لإلتون مايو أن الأفراد لا يبحثون دوما عن العائد المادي للعمل بقدر ما يبحثون عن تحقيق الحاجات والمتطلبات النفسية لأجل الاستقرار في بيئة العمل، كما أوضحت التجارب أهمية الظروف الفيزيائية التي تلعب دورا رئيسيا في العملية الإنتاجية (foudreit, 2007, 09).

ومن أهم النقاط التي توصلت لها نظرية العلاقات الإنسانية التالية:

- التنظيم الغير رسمي له دور وتأثير كبير في تشكيل سلوك الفرد داخل التنظيم.
- يؤثر نمط العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة بشكل مباشر على سلوكيات الفرد.
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وليس الآلة.
- التحفيز نحو العمل لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل حتى على الجوانب المعنوية
- الظروف الواحدة قد تجعل العمال يشكلون جماعات غير رسمية خارج التنظيم الرسمي يدافعون به على أنفسهم ضد التنظيم
- أن العمال كلما كانوا راضين عن العمل كلما تمكنوا من (محمود، 2011، 95).

بناء على ما سبق يمكن القول بأن نظرية العلاقات الإنسانية قد صبغت المنظمة بالطابع الإنساني و الاجتماعي وبثت فيها ذلك النمط التفاعلي و الديناميكي بين الفرد العامل و مكونات التنظيم الأخرى، وبحثت في سبل تحفيز الأفراد من ترغيبهم في العمل ودفعهم نحو إنجازة بكل حب ورضا تام

عنه، من خلال توفير عوامل الاستقرار داخل بيئة العمل التي تضمن في النهاية تقدم وظيفي متميز وناجح.

2- نظرية سلم الحاجات:

جاء بهذه النظرية عالم النفس المرضي أبراهام ماسلو (A.MAZHOW) العام 1943، فقد انطلقت أبحاثه من خلفية أشمل وأعم حيث أولى عنايته لدراسة الإشباع الإنسانية في بيئة العمل، وأن هذا الإشباع هو الذي يحكم تصرفات الأفراد، وباعتقاده فإن حاجات الأفراد تنتظم في تسلسلية هرمية بحيث أن الدوافع لديه تبحث في بداية الأمر عن إشباع الحاجات الدنيا ولا ينتقلون إلى إشباع حاجات أعلى إلا عندما يتم إشباع الحاجات الأولى.

كما توصل ماسلو إلى أن الحاجة المشبعة لا تنتهي عند إشباعها بل هي تفسح المجال لظهور الحاجة التي تلوها، وتتطلب إشباعها بالفرد لا يكف عن السعي إلى إشباع حاجة ما ولد لدى الكثير من الناس شبكة معقدة من الحاجات تنطوي على العديد من الرغبات التي تؤثر في سلوك كل منهم ويجب إشباع الحاجات الدنيا بصورة أعم قبل الحاجات العليا. (كاضم محمود، والخرشة، 2007، 97).

وتتلخص هذه الحاجات في النقاط التالية: (كاضم محمود، والخرشة، 2007، 97، 98).

3- **حاجات الأمن والأمان: les besoins de sécurité:** وتشمل حاجات الحماية الجسدية والاستقرار النفسي وعلى ذلك فإن تدابير الوقاية من طوارئ العمل والإجراءات الخاصة بتحسين ظروفه تدخل ضمن نطاق إشباع هذه الحاجات.

4- حاجات فسيولوجية: les besoins physiologiques

وتشمل الحاجة إلى الماء والهواء والغذاء وهي التي تشكل القاعدة الأساسية الدنيا لهرم الحاجات ويسعى الأفراد إلى إشباع هذه الحاجات.

5- حاجات الشعور بالانتماء: les besoins d'appartenance

وتشمل حاجات الصداقة والمحبة والانتساب إلى جماعة وهي تبرز عند إشباع الحاجات من النوعين الأولين.

6- حاجات الشعور بالتقدير: les besoins d'estim

وتشمل ما ينتاب الإنسان من إحساس بأن يكون موضع تقدير واحترام من قبل الآخرين بما هو عليه من أوضاع وبما هو فيه من مؤهلات وكفاءات.

7- الحاجة إلى تحقيق الذات: les besoins de réalisation de soi

وتتمثل في مشاعر الرضا الداخلي التي يحس بها الإنسان من جراء القيام بالعمل المطلوب وهذا ما يجعل التنظيم مكان لتفتح شخصية الإنسان وفرصة لإعطاء حياته بعض المعاني التي يحرص عليها.

بالنظر إلى نظرية ماسلو للحاجات نجده أنه قد ركز على عوامل نفسية دافعة لأجل البقاء والاستمرار في مكان العمل وهي نفسها تلك العوامل التي تضمن للفرد الاستمرارية والتطور والنجاح، إذ يتوقف تحقيق الفرد لمسار وظيفي ناجح على مدى تكيفه داخل عمله ومدى تمكنه من تحقيق الاستمرارية فيه، فتوفير متطلبات أساسية مثل الانتماء والتقدير والحاجات الفسيولوجية والسعي لتحقيق الذات هي المحددات التي تضمن الاستقرار المهني، بل ويتعداه إلى أبعد من ذلك بتحقيق الاستقرار النفسي للفرد ما يجعله يؤمن بالعمل الذي يقوم به ويزيد ذلك في عطاءه المتواصل.

3- نظرية العاملين:

وضح العالم هيرزبرغ (HARZBERG) من خلال نظريته العاملين التي أجرى تجاربها إلى جانب زملاءه العام 1960م على مجموعة من المحاسبين والمهندسين، على أن هناك مصدرين أساسيين للدوافع على النحو التالي:

المصدر الأول: مجموعة العوامل الدافعة: وهي مختلف العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ويؤدي توفرها إلى شعور الفرد بالرضا التام ومنها: الإنجاز-التقدم في العمل-السلطة والمسؤولية-التقدير-النمو والترقية في الوظيفة-طبيعة العمل.

المصدر الثاني: مجموعة العوامل الوقائية: وهي يؤدي توفرها بشكل ملائم إلى منع مشاعر الاستياء من العمل ومن أهم هذه العوامل: سياسات الشركة-العلاقات الشخصية-العلاقات مع المرؤوسين-الإشراف الفني-ظروف العمل المادية-المركز أو المكانة (بلال، 2008، 94).

كما توصل هيرزبرغ كذلك إلى أن العوامل التي تسبب الرضا عن العمل تختلف عن العوامل التي تسبب الاستياء من العمل، أي أن الرضا عن العمل والاستياء منه يعدان منفصلان حيث أن عدم توافر

العوامل المسببة للرضا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء والعكس صحيح حيث أن توفر العوامل الوقائية يؤدي إلى انخفاض الشعور بالاستياء ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالرضا ومن هنا يمكن القول أن الأفراد قد يكونوا راضين وغير راضين في نفس الوقت (بلال، 2008، 95).

من خلال ما جاء في هذه النظرية يمكن أن نستنتج أن العوامل الدافعة قد تحدثت عن الإنجاز والتقدم في العمل والترقية وهي المتطلبات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي لأي شخص عامل حيث أن تحقيق هذه المراحل هو في حد ذاته ضمان للمستقبل الوظيفي، ومتطلبات تسهل عملية التخطيط فيما تحدثت العوامل الوقائية على العلاقات المختلفة في بيئة العمل سواء مع الرئيس أو مع الزملاء وعن توفير العوامل المادية وهي في مجملها لا تخرج عن تلك العوامل المحققة للاستقرار المهني، فبدونها لا يشعر الفرد أنه لا يتمتع بالاستمرارية داخل وظيفته.

4- نظرية الإنجاز:

إن مساهمة ماكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى السلطة.

4-1: الحاجة للإنجاز:

حيث أن الأفراد الذين يظهرون الحاجة القوية للإنجاز تتوفر لديهم دافعية قوية للعمل وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور وتحسين المهارات كما أن لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة ومواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم وذلك عن طريق السيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

4-2: الحاجة للانتماء

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والفرح عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين حيث يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين أما إذا كان ما يشعرون به هو العزلة فسوف يتألمون لذلك، ويستطيع الأفراد إشباع حاجاتهم للانتماء من خلال النقاط التالية:

- الحصول على الاستحسان والاطمئنان من العاملين والمديرين.
- الامتثال لرغبات جماعات العمل و الإدارة.
- مساعدة الآخرين ودعمهم في المنظمة.
- القيام باتصالات متكررة وعلاقات جيّدة بين الأشخاص.

3-4: الحاجة للسلطة:

يحب الأفراد بطبعهم إلقاء الأوامر و إطاعة الآخرين لهم ويحرصون على التفوق والإبداع في العمل،فهذا النوع من الأفراد يسعى دوماً إلى الحصول على السلطة ويميل دائماً لممارسة تأثير الرقابة القوية وعادة يحاول هؤلاء الأشخاص الحصول على مناصب قوية.

بناء على ما جاء في هذه النظرية فإن الأفراد الذين يظهرون حاجة للإنجاز هم الأفراد الذين يتوفرون على دافعية قوية في العمل،ويتضح أن بناء المسار الوظيفي يأتي من خلال تحقيق النجاح والتطور وتحسين المهارات كما أن الأفراد في نظر ماكلياند يسعون إلى إزالة العقبات من أجل تحقيق الأهداف،ويعبر الاستقرار المهني هنا في قدرة الأفراد على إيجاد مكان لهم داخل الجماعات الاجتماعية وشعورهم بالحب والانتماء لهم.

ثانياً: المدخل المعرفي

1- نظرية التوقع:

تعد نظرية فروم (vroom) العام 1964 من النظريات الحديثة في الدوافع والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج التي يرغبون فيها فهي مدخل عقلاني إلى التحفيز (الشماع،كاسم محمود،2008،282).

يقول فروم أن الإنسان يشعر بالوحدة والعزلة لأنه غريب عن الطبيعة وعن الآخرين وكلما ازدادت حرية الفرد كلما ازدادت وحدته وبالتالي تصبح الحرية طرفاً سلبياً يود الأفراد الهروب منه ويكون الهروب إلى الأمان إلى مسايرة السلطة أو ترك الآخرين يوجهونه وقد يفضلون الهروب إلى العمل المشترك (عفيفي،وعبد الهادي،2003،57).

كما تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي إلى سلوك محدد وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل ما هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، كما يميل الفرد إلى اختيار بين البدائل العديد للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم بع عوائده وأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لتوقع الفرد أن مجهوده سيوف يؤدي إلى أداء معين وأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على العوائد معينة وأن ما يحصل عليه الفرد من عوائد ومنفعة وجاذبية له تحقق رضاه عن ما يقدمه (ماهر، 2002، 155).

تقدم نظرية التوقع تحليلاً إضافياً حول تمتع الفرد بالاستقرار داخل بيئة عمله من خلال حصوله على ما يتوقعه من حاصل جهده أي أن الفرد يتوقع أن على قدر جهده يأتي العائد وهذا مهم لشعور الفرد بالاستقرار و الاطمئنان على مستقبله المهني، كما أن الفرد وفق هذه النظرية يمكنه أن يخطط لمساره الوظيفي بناء على توقعاته المنتظرة من المجهودات المبذولة .

نظرية المسار والهدف:

قام بتطوير هذه النظرية العالم روبرت هاوس rebert house والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه على تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافئتهم على إنجازهم، ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعاً من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة. وتتلخص هذه السلوكيات في: (العميان، 2003، 273)

أ- السلوك التوجيهي: حيث التركيز على المهام ومتطلباتها إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات.

ب- السلوك المساند: أين توفر المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

ج- السلوك المشارك: ويعني مشاركة الرئيس والمرؤوس في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات و الآراء.

د- السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف (العميان، 2003، 274).

فالهدف الأساسي لهذه النظرية هو توضيح المسارات التي يتمكن من خلالها الأفراد من تحقيق أهدافهم المرتبطة بالمهام التي يؤديونها وفي مجملها تكون أهداف شخصية، وشرح تلك الأنماط من السلوكيات لتوضيح الصورة أمام القائد بأنه يتأثر بالموقف الذي يوجد فيه، وبالتالي فالقائد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط واحد للقيادة حسب الموقف الذي يوجد فيه (طه، 2007، 254).

أشارت هذه النظرية إلى تخطيط المسار الوظيفي الذي يكون بمساعدة خاصة من طرف الرئيس أو المدير الذي يحاول فهم احتياجات الأفراد الوظيفية ووضع السبل الكفيلة بتحقيق أهدافهم الشخصية وبمساعدة الرئيس للمرؤوسين يجعل من تحقيق المسار الوظيفي أمرا ميسرا.

2- نظرية وضع الهدف:

يرى رواد هذه النظرية ومن أشهرهم إدوين لوك Edwin Locke، أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، فوجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي ترشد وتوجه السلوك لتحقيق هذه الطموحات، فالأهداف هي غايات نهائية، ثم لأن الفرد يبني أهدافه بناء على القيم التي يؤمن بها (حريم، 2004، 161).

ويأتي التحفيز حسب هذه النظرية على أساس الوضعية المستقبلية التي يرغب في الوصول إليها، هذه الحالة المستقبلية تعرف بالهدف وتفترض أن الحافز يأتي من وعي الأهداف والتصميم والعزم على تحقيقها، ولذلك فإن لهذه الأهداف معايير مثل القبول وأن ترتبط بالمكافآت، كما لا بد أن يكون لها فترة زمنية لتحقيقها فلا يمكن الاستعجال في تحقيقها، وتركز على النتائج وأن يكون فيها تحدي وواقعية حيث لا تخالف هذه الأهداف الواقع، وأخيرا أن تكون محددة ويمكن قياسها وبذلك تصبح أهداف فعالة (العاني، 2007، 125، 126).

لقد أشارت هذه النظرية إلى الأهداف والغايات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتعبير عن الحالة المستقبلية التي يريد الفرد الوصول إليها ومن ثم فإن التخطيط للمسار الوظيفي هو أحد الأهداف المهنية التي يسعى الفرد لها، ففي النهاية يعتبر بلوغ مسار وظيفي متميز هو الغاية النهائية للفرد العامل والسعي

لتحقيقه حسب هذه النظرية يأتي من مجموعة من المحفزات شريطة أن ترتبط هذه المحفزات بالوعي بالأهداف والتصميم على تحقيقها .

ثالثاً: المدخل الإداري المعاصر:

1- النظرية اليابانية:

لقد أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب العديد من المفكرين وخاصة في العالم الغربي لأن نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة وبالسرعة الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها وعودة إلى الجذور اليابانية وطبيعة البيئة اليابانية.

إن طبيعة التنظيمات اليابانية تتصف بالنموذج العضوي وهذا النموذج يعطي المرونة الكافية حيث يعمل بشكل مصفوفة في إدارة المشاريع وتتداخل فيه الواجبات عند التنظيم أي مشروع إنجاز أي مهمة، وحال انتهاء المشروع تعود الوحدات والأفراد إلى طبيعة عملها السابقة، كما أن مبدأ التخصص في العمل أصبح سائداً حيث تضم الوحدات الإدارية مجموعات من المتخصصين الذين يؤدون العمل على أكمل وجه وليس مهم تقلد المناصب أو المسميات الوظيفية الفارغة (العلاق، 2008، 97).

أهم ما تتميز به الإدارة اليابانية حسب هذه النظرية هو توظيف العاملين لديها مدى الحياة وتعد هذه القاعدة بمثابة سنة الحياة التي تقوم عليها المنظمات اليابانية فالوظيفة الدائمة تعني بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف في ربيع كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري في الخامسة والخمسين من العمر ولا يفصل العامل إلا لسبب جوهري كالحكم عليه بجرime كبيرة (الشماع، كاظم محمود، 2007، 107).

فرغم عدم توفر العمل إلا أن الإدارة اليابانية تعتمد إلى توظيف عدد كبير من العمال مرة واحدة ومدى الحياة، وتتم الترقية داخل المؤسسة الواحدة ويتم البقاء في الوظيفة حتى سن التقاعد (55 سنة)، ويتم تقويم الرسمي بعد مدة زمنية طويلة لأن الهدف هو تعلم أسلوب العمل بدل الحصول على نتائج سريعة ولا يمكن الحصول قبل ذلك على أي ترقية، فالأفراد القدامى لا يمكنهم الحصول هم من يتلقون المسؤوليات و يتحملونها بسرعة ويسر، وان الترقية الأولى تأتي إلا بعد أن يثبت هؤلاء وجودهم بالكامل (كعواش، 2015، 81).

كما يتمتع العاملین في هذا النظام الإداري بتنمية مسارات وظيفية غير متخصصة من خلال عملية الدوران الوظيفي، والتغيير الوظيفي لا يقتصر فقط على الترقية بل من خلال التنقل في المستوى التنظيمي الواحد عبر عدة تخصصات ومواقع جغرافية. أين يتم تطوير مهارات العاملين لزيادة التفاهم والتعاون بينهم (كعواش، 2015، 81).

من خلال هذه النظرية يمكن القول بأنه يتم بناء مسارات وظيفية بطريقة تلقائية نتيجة توظيف العاملين مدى الحياة مع التركيز على الترقية التي تكون متاحة للجميع بعد سلسلة التقييمات التي يتعرض لها العامل، وتضمن هذه النظرية حالة من الاستقرار الوظيفي لجميع العاملين من بداية توظيفهم و إلى غاية سن التقاعد، أين تكون المهمة الرئيسية هو تعلم العمل والتكيف والتفاعل قبل أي اعتبارات أخرى.

2- نظرية النسق التعاوني لشستر برناند:

يرى بيرناند أن التنظيم عبارة عن نسق أو نظام مفتوح يقوم على أساس تعاوني وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد والتنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية و الاجتماعية دورا حيويا، فبيرناند قد ألقت النظرة إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة. إن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وفي حالة العكس يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعده طرق تتراوح في شدتها من التذمر الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل (بن دريدي، 2013، 66).

وقد قسم بيرناند هذه المغريات والحوافز إلى:

- مغريات مادية: مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

- مغريات شخصية غير مادية: مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة.

- المغريات المعنوية: مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن على سبيل المثال.

- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه

- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس نجد بيرناند ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال و تدفعهم

للتعاون على العمل وبذل المجهود أكثر(بن دريدي،2013،66).

أشارت هذه النظرية المساهمة التي تقدمها الحوافز على اختلاف أنواعها في استقرار العامل و دفعه لأجل الإبداع أكثر في العمل،بينما يبين بيرنارد أن الفرد الذي لا يحصل على التحفيزات فهو لا يساعد التنظيم في التطور والتقدم ما يهدد استقراره المهني ويضطره لترك عمله،وكلما تحصل على المغريات التي يتطلبها كلما أمكنه أن يتطور وظيفيا وأن يصل إلى مراتب أعلى في مساره المهني.

3- نظرية الرأسمال البشري:

لقد قدم روبنسون (ROBINSON) من خلال نظرية رأس المال البشري مفاهيم جديدة حول الاهتمام والاعتناء بالعنصر البشري و بينت هذه النظرية حقيقة العلاقات بين العامل الإنساني و تطور المنظمة وأخذت بعين الاعتبار مسألة التكوين والتدريب من منظور أنه ليس تكاليف إضافية تنقص من هوامش الربح كما يعتقد الكثيرون،بل اعتبرته مصدر ثروة وتراكمها واستثمارها من جديد بمفهوم التكلفة والعائد من الاستثمار في الإنسان.(العلاق،2005،98).

إن الإنجاز الذي قدمته هذه النظرية هو تركيز الانتباه على المورد البشري،وتحديد ماهية رأس المال البشري و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته،كما ترى هذه النظرية أن التدريب يعد استثمارا هاما،فاتساع نشاطات المؤسسة وتعدد تخصصاتها وزيادة المنافسة الخارجة أدى إلى وجوب التخطيط للموارد البشرية من أجل تخفيض من معدل دوران العمالة والتقليل من حالات التغيب العمالي وهذا كله يؤدي إلى تحقيق الفعالية و تحقيق الأهداف المشتركة بين الفرد العامل والتنظيم التابع له(بن دريدي،2013،43).

فمفهوم نظرية الرأس المال البشري يركز على نقاط محددة وهي:

-الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.

-الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا،ويشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتعليم ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار .

-تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل (كاضم، و الخرشة، 2007، 103).
مما سبق نجد أن هذه النظرية قد أشارت إلى عناصر أساسية مثل تدريب الأفراد لأجل تطويرهم وتحسين أداءهم لأجل تقليل من حدة دوران العمل و التغيب يؤكد على حرص هذا المدخل على توفير الاستقرار لهؤلاء الأفراد من أجل ضمان عطاءهم المهني وبالتالي فإن عملية التدريب هي بالفعل تمثل استثمار في الفرد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التطور الوظيفي والتقدم في المستقبل المهني للأفراد كما أنه في ذات الوقت هو مكسب للمنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم التطرق إلى مقاربات نظرية تتحدث كل منها في مضمونها عن الاستقرار المهني وعن المسار الوظيفي فقد عبرت نظرية "العلاقات الإنسانية" عن المواقف الغير رسمية في بيئة العمل والتي من شأنها أن تساعد الفرد على التكيف مع بيئة العمل وبالتالي بقاء واستقراره الفرد في وظيفته طالما كان يشعر بإنسانيته، كما عبر "هيرزبيرغ" على العاملين المحفزين على استمرار الفرد والتي بإمكانها أن تحقق تخطيط لمسار وظيفي ناجح ولضمان استقرار مهني في ظل وجود عوامل دافعة وأخرى وقائية، ولم تبتعد نظرية الإنجاز لصاحبها "ماكليلاند" من خلال القول أن الدافع للإنجاز هو المحرك نحو التقدم والتطور الفرد في مساره الوظيفي وبلوغه المراتب العليا أما "فروم" فربط بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وبين مجهوده المبذول. كما نجد أن كل من "هاوس" و "لوك" قد جعلوا من الأهداف التي يضعها الفرد السبب في التقدم الوظيفي فإذا كان الأول قد حدد للقائد نمط سلوكي محدد للوصول لتحقيق مسارات وظيفية فإن الثاني جعل لهذه الأهداف محددات واعتبارات، ويفضل النظرية اليابانية أصبح للأفراد إمكانية الحصول على مسارات وظيفية محققة بفضل نظام الترقية والتوظيف مدى الحياة وبالتالي فالاستقرار المهني مضمون، وذهب "بيرنارد" إلى المغريات التي قد يحصل عليها الفرد وبين مدى تعاونه مع التنظيم وتحقيقه للتقدم الوظيفي و الاستقرار المهني، وأخيرا تم التطرق لنظرية الرأسمال البشري التي أولت العناية المشددة لعملية التدريب لمساعدة الفرد في التطور خلال مسار حياته الوظيفية وضمان استقراره المهني المربوط بدرجة نجاحه هذا التدريب.

قائمة مراجع الفصل:

- 1- بلال، محمد اسماعيل. (2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. (ط1). مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- 2- بن دريدي، منير. (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. (بد، ط). الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 3- حريم، حسين. (2004). سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 4- الشماع، خليل محمد حسن، ومحمود، خضير كاضم. (2007). نظرية المنظمة. (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5- طه، طارق. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. (بد، ط). الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
- 6- العاني، هيثم. (2007). الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت. (ط1). الأردن: دار كنوز للنشر والتوزيع.
- 7- عبد الغني، محمود علاء الدين. (2011). إدارة المنظمات. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 8- عفيفي، صديق محمد، والهادي، إبراهيم أحمد. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة في تحليل سلوك البيروقراطية المصرية. (ط10). القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- 9- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. (بد، ط). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- العميان، محمود سليمان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 11- القريوتي، قاسم، ومبارك، علي خضير. (بد، س). أساسيات الإدارة الحديثة. (بد، ط). الأردن: دار تسنيم للنشر والتوزيع.
- 12- كعواش، رؤوف. (2015). ثقافة المؤسسة والمسارات الوظيفية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). في علم اجتماع. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 13- ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل إلى بناء المهارات. (ط8). مصر: الدار الجامعية.

14- محمود، خضير كاضم، والخرشة، يلسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

15- dortier, francois jan. (2009). le dictionnaire des science humaines. (1^{ed}) .France: delta edition.

16- foudrait, michel. (2007). sosoiologie des organisation. (2^{ed}). france: pratique de maisonnement pearson éducation. (2^{ed}). france

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات الدراسة

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الإستمارة

4- السجلات والوثائق

رابعاً: أساليب معالجة بيانات الدراسة

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: وصف خصائص عينة الدراسة

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية في البحوث الاجتماعية من الخطوات المنهجية الواجب إتباعها لأجل إعطاء البحث الصفة الواقعية بالقياس والتحليل العلمي المبني على خطوات متعددة، وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الموجهة للتحقق من مدى صحتها هل هي خاطئة أم صحيحة، والهدف الأساسي للباحث من وراء النزول إلى الميدان هو معرفة العلاقة الكامنة بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي وتحققها في مؤسسة سونلغاز محل إجراء الدراسة الميدانية.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم عرض التقنيات وأساليب جمع البيانات التي تشكل مساعدة حقيقية للباحث لأجل الانطلاق في التحليل وتفسير الظاهرة موضوع الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

إن الدراسة الميدانية لأي بحث يجب أن يتم تحديد مجالاتها وحدودها المختلفة وهي في مجملها المجال البشري والجغرافي والبشري.

1-المجال الجغرافي:

ويعبر عن الإطار الذي تطبق فيه الدراسة وتتنوع عليه عينة البحث، وتتمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل، تقع المديرية في وسط مدينة جيجل تبلغ مساحتها تقريبا 3000م، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مقر مديرية الضرائب ومقر الخطوط الجوية الجزائرية، ومن الشرق مقر بلدية جيجل ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

تعد سونلغاز المؤسسة الوحيدة في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وهي شركة ذات أسهم، يكمن نشاطها الرئيسي في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تلعب دورا مهما في التطوير والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر بـ 98% على المستوى الوطني، ونسبة 45 % في توصيل الغاز.

ومن بين الفروع الرئيسية التابعة لمجمع سونلغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق التي تتفرع بدورها إلى عدة مديريات للتوزيع من بينها مديرية التوزيع بجيجل.

لمحة تاريخية على مؤسسة سونلغاز:

تأسست شركة سونلغاز سنة 1969م، لاستبدال شركة كهرباء الجزائر (EGA) التي تأسست في عهد الاستعمار الفرنسي بالقوانين الفرنسية وبالضبط في عام 1947.

وبعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارة هذه الشركة، أين أصبحت هذه الشركة من أكبر الشركات في الجزائر، لما لها من دور في بناء الاقتصاد الوطني حيث أصبحت آنذاك توظف أكثر من 6000 عامل وتموّن أكثر من 700.000 زبون، وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه الشركة مما سمح على مستوى سونلغاز بخلق 5 شركات جديدة مختصة في الأشغال، وشركة مختصة في صناعة المعدات الكهربائية والغازية.

في عام 1991م، تم وضع قانون جديد لسونلغاز، أين أصبحت هذه الشركة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بالمرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 والذي يؤكد على طبيعة سونلغاز على كونها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم.

تتكون مؤسسة سونلغاز من 31 فرعا و 09 شركات مساهمة، وتشغل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز حوالي 56.500 عامل و عاملة، ويقدر رقم أعمالها ب 126 مليار دينار جزائري، كما أن مبلغ الاستثمارات يقدر ب 140 مليار دينار جزائري، يقدر إنتاج الكهرباء من طرف سونلغاز 27.883.20 مليون كيلووات/ساعة، أما الشركات الأخرى في إطار الشراكة 9.189 مليون كيلووات/ساعة، أما طول الشبكات فيقدر ب: الكهرباء = 255.286 كيلومتر.

الغاز = 45.333 كيلومتر

من الوظائف الرئيسية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:

- ✓ السهر على تموين زبائننا بالطاقة الكهربائية والغاز 24/24 سا.
 - ✓ السهر على أمن وسلامة زبائننا بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة ليلا ونهارا.
 - ✓ القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات.
 - ✓ إصلاح الأعطاب الناجمة عن خلل ما.
 - ✓ تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز.
 - ✓ استقبال الزبائن والاستماع إلى انشغالاتهم في ما يخص الخدمة العمومية.
- من الأهداف الرئيسية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز القيام باستثمارات من أجل تطوير وتوزيع الشبكات الكهربائية ونقل الغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى الوطني، لتلبية الطلب المتزايد وتحديث خدمة الزبائن لضمان خدمة عمومية ذات نوعية عالية تليق بسمعة هذه المؤسسة.

2-المجال البشري:

ويضم جميع العناصر التي يفترض أن تمس الدراسة والتي لها علاقة بموضوع البحث فمجالنا البشري وهو يخص عدد أفراد المؤسسة التي تم إجراء العمل الميداني فيها، وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وعدد عمالها يبلغ 326 عامل موزعون على النحو التالي:

82 إطارات، 171 أعوان المهارة، 73 أعوان التنفيذ.

الجدول رقم (1): يوضح توزيع العمال:

الفئة	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	82	25.31%
أعوان المهارة	171	52.16%
أعوان التنفيذ	73	22.53%
المجموع	326	100%

3-المجال الزمني:

وهو المدة الزمنية التي استغرقتها الباحثة في الدراسة الميدانية بدءاً من تحديد مجالها واختيار العينة مروراً بتطبيقها ووصولاً إلى تحليل نتائجها، انطلقت دراستنا الميدانية منذ تاريخ توجه الباحث إلى المؤسسة مكان إجراء الدراسة وقد تمت على عدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: والقيام بزيارة استطلاعية أولية في تاريخ 28 ديسمبر 2015 حيث تم التعرف مبدئياً على المؤسسة وتم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، الذي تحصل الباحث منه على معلومات تخص العمل بهذه المؤسسة وكيفية طريقة سير هذا العمل ومختلف الأمور التي شملت مساعدة للباحث في تشكيل صورة عامة عن مكان إجراء الدراسة.

المرحلة الثانية: تمت بتاريخ 08 فيفيري 2016 أين تحصل الباحث على وثيقة طلب تسهيلات من الإدارة في الكلية وتم التوجه بها مؤسسة سونلغاز بجيجل لضمان السير القانوني لطريقة لجمع المعلومات وتم من جديد إجراء مقابلة مع العاملين بمصلحة الموارد البشرية، وتم التحدث بشكل مفصل عن كافة العوامل المتوفرة في هذه المؤسسة والمحقة للاستقرار المهني ومدى معرفة العاملين بتخطيط المسار الوظيفي وكيف تساعد المؤسسة العمال على تحقيق ذلك.

المرحلة الثالثة: تمت هذه المرحلة بتاريخ 10 أبريل 2016، أين تم توزيع الاستمارات على العمال الذين يشكلون عينة البحث، وتم تحديد تاريخ العودة لاستلامها من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 16 أبريل 2016.

ثانيا: منهج الدراسة:

لا بد أن تعتمد أي دراسة على منهج معين حتى تصل إلى النتائج المرجوة، وعبر المنهج أساسا على <<البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، لذا من الممكن أن نفهم هذا اللفظ بمعناه العام حيث تدخل تحته كل طريقة تؤدي إلى غرض معلوم تريد تحصيله، فهو الخطة المنظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى كشف حقيقة أو البرهنة عليها (العيسوي، 1997، 81).>>

ونظر لأن المواضيع في علم الاجتماع متعددة فكان لا بد من اختلاف المناهج الدارسة لها، ومن هذا المنطلق، وبالنظر إلى موضوع بحثنا الذي يبحث في العلاقة الارتباطية التي تجمع بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي، اختار الباحث المنهج الوصفي كمنهج ملائم للدراسة الحالية.

حيث تعددت التعريفات الخاصة بالمنهج الوصفي ومن أهمها <<أنه المنهج الذي يعنى برصد الحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع دراسة البحث رسدا واقعيا دقيقا، وتعود أهمية هذا المنهج إلى أن الوصف يمثل ركنا أساسيا في البحث العلمي وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها بغية الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها الباحث وإيجاد الحلول للمشكلة التي تعترضه>> (بوخص، 2011، 235).

فوصف الظاهرة المدروسة أمر أساسي من أجل جمع المادة العلمية التي تساعد في التحليل فيما بعد وتفسير النتائج المتوصل إليها.

ثالثا: أدوات جمع المعلومات.

تتنوع وتتعدد الأدوات المستخدمة في البحث العلمي، نظرا إلى أن موضوع الدراسة يحتاج إلى مثل هذه الأدوات من أجل جمع المعلومات التي يحتاجها غير أن على الباحث أن يختار في كل مرحلة من مراحل البحث العلمي الأداة المناسبة حتى يتمكن من ضمان المعلومة السليمة، ومن خلال هذا البحث فقد تم استخدام مجموعة أدوات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، أداة الإستمارة، والوثائق.

1: الملاحظة

تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات، استخدمت في الماضي، كما تستخدم في الحاضر لما لها من أهمية في الدراسة والبحث والملاحظة العلمية تختلف اختلافا كبيرا عن الملاحظة غير العلمية فالملاحظة العلمية يقوم فيها العقل بنصيب كبير في ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد العلاقات بينها هذا بالإضافة إلى أنها لا تقتصر على مجرد الحواس، بل تستعين بأدوات علمية دقيقة ضمانا لدقة النتائج وموضوعيتها (غانم، 2004، 73).

كما أن الملاحظة >> هي المشاهدة المركزة بكل اهتمام لشيء ما، لحادثة أو لظاهرة معينة من أجل دراستها واستخلاص النتائج منها فالملاحظة تعتمد أساسا على الحواس ومن ثم فهي العملية النشيطة التي يستخدم الباحث فيها عقله لتفسير ما يرى << (دليو، و غربي، 2012، 218).

تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة البسيطة كما أن الملاحظة تكون مستمرة من بداية البحث وإلى غاية نهايته.

2: المقابلة

تعتبر المقابلة كذلك أحد الوسائل المهمة في جمع المعلومات وتعبر المقابلة عن >> تبادل لفظي بين شخصين أو أكثر عن طريق الأسئلة بقصد الوصول إلى معلومات معينة مع الاهتمام بمعنى الألفاظ واستجابات المفحوص وتشمل على الملاحظة التعبيرية والحركية وكذلك تفسيرات وتعليقات من جانب الباحث بحيث تساعد على خلق جو غير رسمي يعاون المفحوص في التحرر من القلق أو الخجل الذي ينتابه أثناء المقابلة << (غانم، 2004، 76).

فقد كان المقصود من هذا التعريف أن الفرد أثناء إجابته على الأسئلة المطروحة قد يبدي بعض التصرفات التي تكون إجابات ضمنية لأسئلة يريد الباحث طرحها أو قد تساعد في إكمال الإجابات التي طرحها.

كما يمكن تعريفها كذلك على أنها >> هي ذلك النمط أو الأسلوب المتخصص به الاتصال والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق غرض خاص ويركز فيه على بيانات ومعلومات خاصة ويستبعد ما عداها من معلومات القريبة أو الدخيلة وغير الجوهرية في الموضوع << (الشريف، 2008، 129).

فالهدف من تركيز المقابلة على المعلومات المطلوبة هو عدم تشتيت المبحوث بين معلومات أخرى ثانوية قد لا تخدم الباحث في شيء، كما تجدر الإشارة كذلك إلى أنه تم الاعتماد على المقابلة الحرة، أين تم طرح الأسئلة بدون قيود أو موانع. مع مسؤول عن الموارد البشرية حيث تم الخوض في مجموعة أسئلة تم الإجابة عليها. أنظر الملحق رقم(03).

3: الإستمارة:

وهي تلك الأداة التي يمكن من خلالها التعرف على آراء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث وتتميز هذه الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديد والمستمرة مباشرة من المواقع وهي من الأدوات الهامة في البيانات الخاصة بالبحث والاستقصاء باعتبارها مكملة لأدوات أخرى وتتمثل في طرح مجموعة أسئلة على المبحوثين(الدريس،2008،20).

فمن خلال الأسئلة التي تطرح على المبحوثين وترك هامش من الحرية لهم يمكن الباحث من استقاء المعلومة الصحيحة التي تساعده على اكتساب خبرات جديد فيما يخص موضوع بحثه، ولذلك فقد جاءت استمارة بحثنا على 44سؤال وقد صيغة أسئلتها وفق فروض الدراسة ومؤشراتها قد حاولت الباحثة تبسيط أسئلتها بقدر الإمكان من أجل تسهيل فهمها على المبحوثين وقسمت إلى أربعة محاور:

1-المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالباحث وكانت حول: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية،الدرجة العلمية،مدّة الخدمة.

2-المحور الثاني: واشتمل على العلاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي حيث تم طرح 13 سؤال تمحورت كلها حول الأجر والمنح والمكافآت المالية والعلاوات وأخرى عن رضا الفرد عن أجره.

3-المحور الثالث: وتمحور حول العلاقة بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي واشتمل هو الآخر على 13سؤال جاءت تبعا لمؤشراتها،ومن بين الأسئلة التي تم طرحها:-هل تساعد مؤسستك الحالية العمال على التقدم في وظائفهم؟و- هل تحصلت على الترقية من قبل؟

4-المحور الرابع:ويحتوي هذا المحور على العلاقة بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي ،وتم طرح13 سؤال كذلك حيث تمحورت أسئلة هذه الدراسة على مؤشراتها كذلك، ومن بين الأسئلة التي طرحها كانت:-كيف هي علاقتك بمدير مؤسستك؟و ما هي المعايير التي

تجعلك مؤهلاً لكي تشرف على مجموعة من العمال؟ و من بينها كذلك:- من يتولى تأهيل العمال من جديد؟-الصدق الظاهري للاستثمار:

ولأن الاستثمار كأداة موجهة لجمع المعلومات فإنه لا بد أن تكون جميع بنودها صادقة وتقيس الموضوع المراد دراسته بشكل جيد، فإنه تم توزيعاً على عينة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 04)، حيث قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي laushe والتي مفادها:

$$\text{ص،م،ب: } \frac{1-2}{n}$$

حيث أن:

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة

ن: العدد الإجمالي للمحكمين.

وتجميع كل القيم المتحصل عليها في البنود تم تقسيمها على عدد البنود والنتائج المتحصل عليه قيمة صدق المحتوى الإجمالي للمحكمين، وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الأساتذة المحكمين على بنود الاستثمار ثم الحصول على قيم صدق هاته البنود أنظر الملحق رقم (02) وبقسمة مجموع صدق البنود المساوي الذي قيمته 29.97 على عدد البنود المقدر ب39 بنداً تحصلنا على قيمة صدق مساوية ل 0.76 وهي أكبر من 0.60 وبالتالي فإن هذه الإستثمار صادقة

4-السجلات والوثائق:

حيث تعتبر السجلات والوثائق إحدى المصادر التي يمكن منها جمع المعلومات >وفيهما يعود الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستثمار والملاحظة والمقابلة أو بعضهم فقط، ووظيفتها تكميله في التحليل والتفسير

والتعليل وإما أن تكون البيانات المجمعّة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى (زررواتي، 2008، 223).

رابعاً: أساليب معالجة بيانات الدراسة

ونقصد بأساليب جمع بيانات الدراسة في تلك العمليات التي يجريها الباحث لتحليل ومعالجة المعلومة على الوجه المطلوب ويعتد أغلب الباحثين في معالجتهم هذه إلى أسلوبين أساسيين هما:

1- الأسلوب الكيفي: حيث يتحدد هذا الأسلوب بشكل أكثر في الجانب النظري أين يكون الباحث بصدد عرض وتحليل موضوعه في الجانب النظري، من خلال سرد التراث النظري لهذا الموضوع والتي على إثرها تتحد المراحل الآتية لبحثه، وهو الأصل في العلوم الاجتماعية إذ يسبق المعالجة الميدانية للبحث العلمي تعريضه للدراسة النظرية والتحليل النظري أولاً.

2- الأسلوب الكمي: ومن خلاله يتم صب التراث النظري المحصل عليه سابقاً في قوالب إحصائية مستمدة من ميدان الدراسة، وبالتحديد من خلال ما يتحصل عليه الباحث من معطيات تملئها الاستمارة أو المقابلة، وقد تم الاعتماد في هذا البحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية

حساب χ^2 للتأكد من العلاقة الكامنة بين متغيرات فروض الدراسة ومقارنتها بـ χ^2 الجدولة، والاعتماد على معامل التوافق C لمعرفة شدة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

$$\text{قانون حساب النسب المئوية} = \frac{x \cdot 100}{N}$$

$$\text{قانون حساب } \chi^2 \text{ كا}^2 = \frac{\text{التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع}}{\text{التكرار المتوقع}}$$

خامسا: عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات الدراسة الميدانية، وتعرف العينة على أنها <<مفردات محددة تسحب، ويجب أن يكون السحب عشوائيا لتمثل المجتمع المسحوب أفضل تمثيل، والعينة هي ناتجة عن عملية المعاينة >> (القاضي، والبياتي، 2008، 149).

ولأن مجتمع البحث الذي سوف تجري عليه الدراسة الميدانية مقسم إلى مجموعة وحدات، وهي الإطارات وهم 82 عامل. وأعاون المهارة: 171 عامل. وأعاون التنفيذ: 73 عامل، فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، لأنها الأصلح لمثل هذا النوع من مجتمعات الدراسة، وذلك قصد الوصول إلى جميع العمال والتحقق من موضوعنا بطريقة سليمة. ويمكن تعريف **العينة العشوائية الطبقية** أنها << العينة التي يتم وفقها تقسيم المجتمع إلى طبقات والطريقة المستخدمة هي ما تعرف بالعينة الطبقية، وفي هذا النوع من العينات نقوم بتقسيم المجتمع إلى مجموعة أقسام أو فئات، ويشترط أن تكون طبقة ذات خصائص متجانسة، وموحدة تماما، ثم نقوم بسحب العدد الممثل لكل طبقة على حدى وبالطرق المناسبة عشوائية أو منتظمة.>> (بن نوار، صالح، 2012، 193).

وقد تم استنباط عينة الدراسة من اختيار مانسبته 20% من كل مستوى أي:

$$\text{➤ فئة الإطارات} = 100/20 \times 82 = 16 \text{ مفردة.}$$

$$\text{➤ فئة أعاون المهارة} = 100/20 \times 171 = 34 \text{ مفردة.}$$

$$\text{➤ فئة أعاون التنفيذ} = 100/20 \times 73 = 14 \text{ مفردة.}$$

وشملت عينة بحثنا على 64 مبحوثا، لكن لظروف واجهت الباحثة في استرداد كافة استمارة البحث الممثلة لعينة الدراسة فإنه تم جمع 51 استمارة فقط، وبالتالي فقد تحددت العينة النهائية لمجتمع البحث ب 51 مفردة.

سادسا: وصف خصائص العينة:

من خلال معطيات الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة يمكن أن نستخلص خصائص العينة في الجداول التالية:

الجدول رقم(2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	58.82%
لا	21	41.17%
المجموع	51	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبتهم ب 58.82 % في حين قدرت نسبة الإناث ب 41.17 % وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أن طبيعة العمل بمديرية توزيع الغاز والكهرباء القائمة على الحركية والدقة والتفرغ لأداء المهام بكفاءة، وهذا النوع من المهام يلائم الذكور أكثر من الإناث اللواتي لا يملكن القدرة على تحمل الأعباء الإضافية كما أنهن يجدن صعوبة في الفصل بين مهام العمل ومهامهم المنزلية.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 25 سنة فأقل	12	23.52%
من 26-36 سنة	22	43.13%
من 36-45 سنة	10	19.60%
من 46-55 سنة	02	3.92%
من 56 سنة فأكثر	05	9.80%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن العمال الذين يتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة هم الفئة الغالبة في هذه المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 43.13% ما يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب وهذا يعود في الغالب كما أطلعنا عليه أحد العاملين بالمديرية "إلى أن نظام التوظيف يقوم على توظيف خريجات الجامعة والمعاد ومراكز التكوين واغلبهم من فئة الشباب"، تليها الفئة التي تمتد أعمارهم من 25 سنة والمقدرة نسبتهم ب 19.60%، ونجد أن الفئة المقترية من سن التقاعد تمثل 9.80% وتعود أخفض نسبة إلى من هم في العمر بين 46-55 سنة.

-نستنتج أن هناك فروق نسبية بين الفئات المذكورة ما يحيل الفهم إلى أن الفئة الشبانية فئة غالبية بقوة فظروف العمل ونوعية المهام تتطلب الحضور الفكري والجسدي والطاقة الحيوية من أجل إنجاز المهام على أكمل وجه.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	23	45.09 %
متزوج	25	49.01 %
مطلق	00	0
أرمل	03	5.88%
المجموع	51	100%

تبين الإحصاءات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة هي نسبة الأفراد المتزوجون والمقدرة بـ 49.09% تليها مباشرة نسبة العزاب بـ 45.09% فيما نجد نسبة الأرمال ضعيفة قدرتها بـ 5.88% وتندم عند الصفر نسبة المطلقين في عينة الدراسة.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
ليسانس	20	39.21 %
ماجستير	04	7.84 %
دكتوراه	02	3.92 %
تكوين متخصص	25	49.01 %
المجموع	51	100 %

من خلال الجدول رقم (5)، نجد أن الأفراد الذين يحوزون على درجة تكوين متخصص يشكلون الفئة الغالبة بنسبة 49.01% تليها نسبة المحصلون على شهادة الليسانس بنسبة 39.21% أما المتحصلون على شهادة الماجستير فقد شكلت نسبتهم 7.84% وتعود أخفض نسبة للمتصلين على درجة دكتوراه بنسبة 3.92%، وتعود هذه النسب في الغالب إلى استقطاب هذه المؤسسة بشكل كبير الأفراد المتخرجون

من المعاهد ومراكز التكوين ،حيث يوجد تلاءم بين نشاط هذه المؤسسة وتخصصات هؤلاء الممتهين ميدانيا أكثر من أولئك الذين يحملون شهادات علمية أكاديمية.

الجدول رقم (6):يمثل مدة الخدمة لأفراد العينة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية%
من سنة-3 سنوات	29	56.86%
من 3-6 سنوات	06	11.76%
من 6-10 سنوات	07	13.72%
من 10 فما فوق	09	17.64%
المجموع	51	100%

تبين احصائيات الجدول رقم () أن أكبر نسبة سعود للأفراد الذين أمضوا من سنة إلى 3 سنوات في الخدمة والمقدرة ب56.86%تليها مباشرة نسبة الأفراد الذين أمضوا أكثر من 10 سنوات في الخدمة،في حين تتقارب النسبتين المتبقيتين وهي نسبة الأفراد الذين عملوا من 6-سنوات والتي قدرت ب13.72 فيما قدرت نسبة العاملون في مدة 3-6سنوات ب11.76%.

ومن خلال ماتم ملاحظته فإن مجتمع العينة كان أغلبيته شباب دخلوا حديثا إلى ميدان الشغل في هذه المؤسسة وبالتالي ولأنها النسبة الغالبة فمدة الخدمة الغالبة في هذا الجدول هي نتيجة حتمية لذلك.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل فقد تم التعرف على مجموعة نقاط منهجية متبعة في إجراء هذا البحث حيث قامت الباحثة باستعراض مختلف المجالات التي ضمتها الدراسة بدء بالمجال الجغرافي إلى المجال البشري وصولاً عند المجال الزمني، ثم التأكيد على منهج الدراسة و على أدوات جمع البيانات والتي تم تحديدها في الملاحظة والمقابلة والاستمارة ثم السجلات والوثائق، وكان لزاماً على الباحثة أن تعرض الأساليب التي عالجت بها الدراسة والتي انحصرت في الأسلوب الكمي والكيفي، ثم تحديد عينة الدراسة وذلك بوصف خصائصها.

قائمة مراجع الفصل:

- 1- فاضلي، إدريس. (2008). الوجيز في المنهجية والبحث العلمي. (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 2- بن نوار، صالح. (2012). مبادئ في العلوم الاجتماعية. (بد، ط). قسنطينة: مخبر علم اجتماع للاتصال والبحث والترجمة.
- 3- قنديلجي، عامر ابراهيم. (2012). منجية البحث العلمي. (ط1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 4- زرواتي، رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (ط3). قسنطينة ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- القاضي، دلال، والبياتي، محمود. (2008). البحث العلمي. (ط1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 6- العيسوي، عبد الرحمان. (1997). مناهج البحث العلمي. (بد، ط). بيروت: دار الرتب الجامعية.
- 7- بوحفص، عبد الكريم. (2011). أسس ومناهج البحث في علم النفس. (ط3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- غانم، محمد حسين. (2014). مناهج البحث في علم النفس. (ط1). الإسكندرية: المكتبة المصرية.
- 9- دليو، فضيل، و غربي، علي. (2012). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. (ط2). قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.

الفصل السادس: العلاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

ثالثاً: التحقق من الفرضية والحكم عليها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإجراءات المنهجية سوف يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بناء على معطيات فروض الدراسة ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول عرض و تحليل معطيات الفرضية الفرعية ومناقشة نتائجها ثم محاولة التحقق منها ،لمعرفة مدى صدقها من عدمه، إذ يعتبر التحقق من الفرضية الجزئية بمثابة الخطوة الأولى لتحقيق الفرضية العامة ولا يتم ذلك إلا من خلال إجراء العديد من الخطوات التحليلية والإحصائية في آن واحد.

أولاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى

الجدول رقم (7): يبين قيمة الأجر المتحصل عليه.

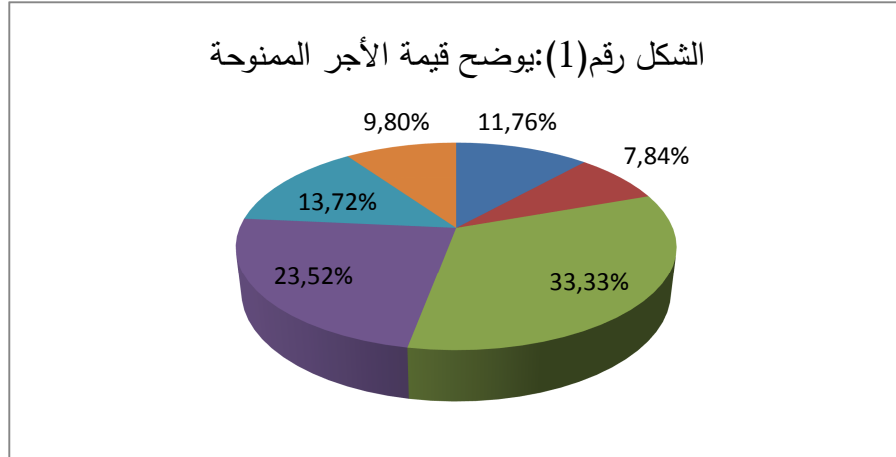
1- بيانات متعلقة بمؤشر الأجر:

قيمة الأجر الممنوحة	التكرار	النسبة المئوية %
من 10,000,00 - 20,000,00 دج	06	11.76 %
من 21000,00 - 30,000,00 دج	04	7.84 %
من 31000,00 - 40,000,00 دج	17	33.33 %
من 41000,00 - 50,000,00 دج	12	23.52 %
من 51000,00 - 60,000,00 دج	07	13.72 %
من 61000,00 دج فما فوق	05	9.80 %
المجموع	51	100 %

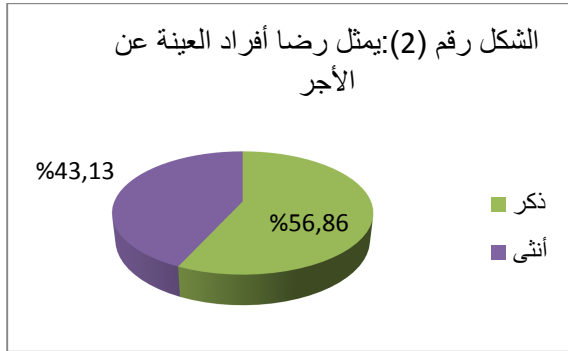
من خلال الجدول رقم (7) يتبين من إجابات المبحوثين أن النسبة الغالبة هي نسبة 33.33 % نسبة الأفراد الذين يتراوح دخلهم بين 31000,00 دج إلى 40,000,00 دج، تليها النسبة المئوية 23.52 % للذين أجابوا على الاحتمال 41000,00 دج إلى 50,000,00 دج، وتليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بالاحتمال 51000,00 دج إلى 60,000,00 دج بنسبة 13.72 %، فيما تعود نسبة 11.76 % للأفراد الذين يتراوح دخلهم من 10,000,00 دج إلى 20,000,00 دج، وكإجابات أقل فقد تحصل الأفراد الذين يتقاضون 61000,00 دج فما فوق على نسبة 19.80 %، تليها مباشرة نسبة 7.84 % للذين يتقاضون 21000,00 دج إلى 30,000,00 دج.

من خلال هذه النسب المئوية يمكن القول أن الأجر مختلف في هذه المؤسسة بين العمال، وهذا يعود في غالب الأمر إلى أن الأجور المرتفعة هي الأجور التي تتلقاها الإطارات حسب مقابلتنا مع أحد العاملين بمؤسسة سونلغاز بينما الأجور المنخفضة للعمال البسطاء.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيمة الأجر المتحصل عليه:



الجدول رقم (8): يبين الرضا عن الأجر



الرضا عن الأجر	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	56.86%
لا	22	43.13%
المجموع	51	100%

تبين معطيات الجدول رقم (8) أن أغلب إجابات المبحوثين حول رضاهم عن أجرهم، تتجه نحو الإجابة بنعم، كتعبير عن تقبلهم لهذا الأجر وشعورهم بالرضا وهو ما توضحه النسبة المقدرة بـ 56.86%، فيما تسجل نسبة 43.13% عدد المبحوثين الذين لا يعبرون عن رضاهم عن أجرهم.

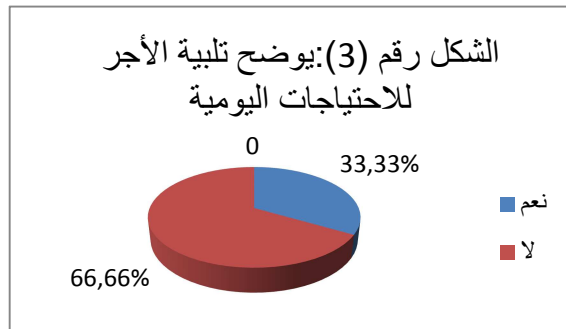
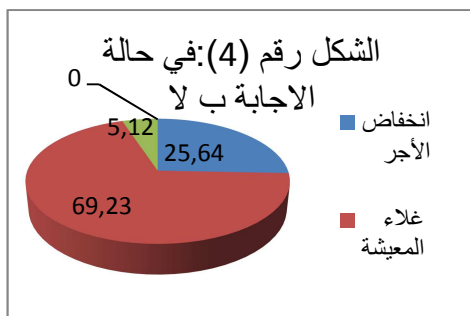
إن التقارب بين النسبتين يؤكد وجود عدم اتفاق بين المبحوثين حول الأجر الممنوح لهم وهذا يعود بالتأكيد إلى الظروف المعيشية الخاصة بكل فرد، أو حتى بتصورات العامل حول الأجر الذي يعتبر مقابلاً لجهده المبذول.

الجدول رقم (9): يبين تلبية الأجر للاحتياجات اليومية.

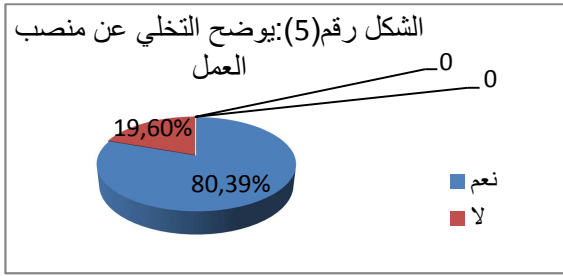
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتياجات	النسبة المئوية %	التكرار	تلبية الأجر للاحتياجات
25.64%	10	انخفاض الأجر	33.33%	17	نعم
69.23%	27	غلاء المعيشة	66.66%	34	لا
5.12%	02	عدم حسن استغلال الأجر	100%	51	المجموع
100%	39	المجموع			

من خلال معطيات الجدول رقم (9) فإن النسبة الغالبة تعود لإجابات الأفراد بـ"لا" حول ما إذا كان الأجر يلبي لهم احتياجاتهم اليومية، وقدرت نسبتهم بـ 66.66% وهي نسبة كبيرة تغطي نصف أفراد العينة تليها نسبة 33.33% للأفراد الذين أجابوا بنعم أي أن الأجر يغطي احتياجاتهم اليومية، وقد أرجعت الفئة الأولى سبب ذلك إلى غلاء المعيشة، وهو ما توضحه النسبة المئوية المقدرة بـ 63.23% وأجاب بنسبة 25.64% من أفراد العينة أن الأجر منخفض في الأساس فيما عادت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 5.12% سبب ذلك إلى عدم حسن استغلال الأجر.

من خلال عرض هذه النتائج يمكن الاستنتاج أنه يتفق جميع الأفراد على أهمية الأجر كعنصر مهم للبقاء في هذه المؤسسة، لكن وفي ذات الوقت يستمد الأجر أهميته وقيمه الحقيقية من مدى تلبية الأجر للاحتياجات الأفراد خصوصاً في ضل الظروف الاقتصادية الراهنة كما أجابنا العمال في مديرية سونلغاز، ومدى تشكيل هذا الأجر القيمة الحقيقية التي يجازى بها على مجهوداته المبذولة.



الجدول رقم(10):يبين التخلي عن منصب العمل الحالي لأجل منصب آخر بأجر أعلى



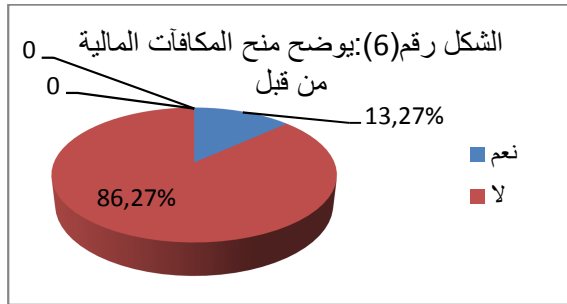
التخلي عن المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	41	80.39%
لا	10	19.60%
المجموع	51	100%

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه رقم(10) يجيب أغلب المبحوثين على الاحتمال "نعم" أي أنهم مستعدون لمغادرة مناصبهم فيما لو منحت لهم مناصب أخرى و بأجر أعلى وهو ذاته ما وضحته النسبة المئوية % 80.39،تلتها نسبة % 19.60 للأفراد الذين أجابوا ب "لا".

من خلال هذين النسبتين نجد أن النسبة الغالبة تعود إلى اعتبار الأجر هو العامل الوحيد في استقرار الموظف في عمله والمحدد الأساسي دون غيره لشعوره برضاه التام عن عمله،أما بالنسبة للنسبة الضعيفة من إجابات المبحوثين فقد تعود إلى أولئك الذين يدينون بالولاء لمنظمتهم وينظرون إلى الأجر أنه ليس كل شيء بل هو واحد من جملة الاهتمامات الأخرى.

الجدول رقم (11):يبين منح المكافآت المالية من قبل

2-بيانات متعلقة بمؤشر المكافآت المالية



منح المكافآت من قبل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	07	13.27%
لا	44	86.27%
المجموع	51	100%

من خلال معطيات الجدول رقم(11) فإن أغلبية المبحوثين أجابوا على الاحتمال "لا" أي أنه لم يتم منحهم مكافئة مالية من قبل نظير عمل متميز قاموا به،وهو ما تفسره النسبة المئوية المقدرة ب % 86.27،وهي نسبة كبيرة جداً إذا ما تم مقارنتها بنسبة 13.72 % للذين أجابوا على الاحتمال "نعم".

نستنتج من خلال هذه النسب أنه يوجد غياب شبه كلي للمكافآت في هذه المؤسسة،حيث تشكل إجابات المبحوثين دليلاً على ذلك وهو ما تم ملاحظته أثناء زيارة الباحثة للمؤسسة والتحدث مع بعض العاملين فيها من باب

الإطلاع والتعرف على طريقة سير العمل بها، فالمكافآت المالية تشكل دعماً وحافزاً مادياً ومعنوياً يستمد منه الموظف طاقات إضافية تعود بالفائدة على المؤسسة.

الجدول رقم (12): يبيّن منح المنح الإضافية في الأعياد والمناسبات.

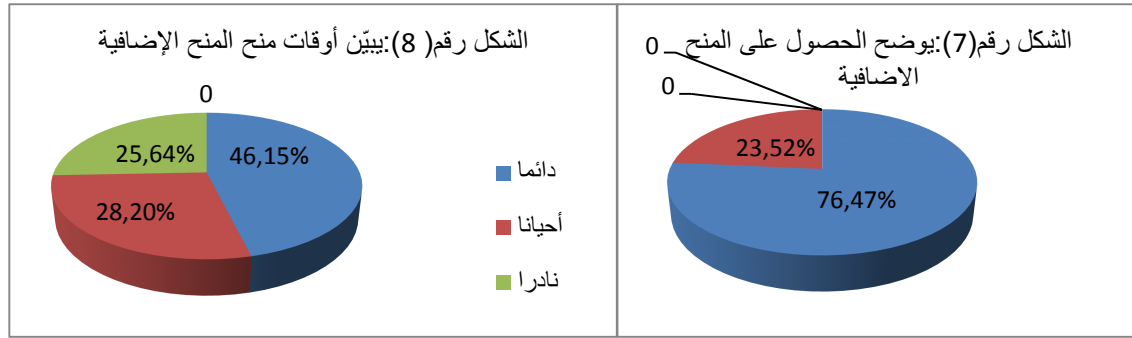
3- بيانات لمؤشر المنح

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	منح المنح الإضافية
46.15%	18	دائماً	76.47%	39	نعم
28.20%	11	أحياناً	23.52%	12	لا
25.64%	10	نادراً	100%	51	المجموع
100%	39	المجموع			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن غالبية العمال أجابوا على الاحتمال "نعم" بنسبة قدرها 76.47% تليها نسبة 23.53% للأفراد الذين أجابوا بـ "لا"، غير أن العينة التي أجابت بنعم اختلفت في أوقات منحها، فقد أجاب 46.15% منهم أنها تمنحهم لهم دائماً تلتها نسبة 28.20% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال أحياناً، فيما شكلت نسبة 25.64% نسبة الأفراد الذين يعتبرون إعطاء المنح في الأعياد والمناسبات أمر نادر الحدوث.

يمكن تفسير هذه الدلالات الإحصائية أن هذه المؤسسة توفر منح إضافية في الأعياد والمناسبات وقد توضح ذلك من خلال زيارة الباحثة للمؤسسة وملاحظة ملصقات في لوحة الإعلانات يتم إعلانها أيام المناسبات أن المؤسسة تمنح لعمالها مبالغ مالية لشراء ملابس للأطفال، أو لشراء أضحية العيد وغيرها، أما الذين يعتبرون أن المؤسسة لا تمنحهم أي منح أخرى فذلك يعود في الغالب لاعتبار أن تلك المساعدات المقدمة من طرف المؤسسة إنما تدخل في العائد المادي للأجر الذي يحصلون عليه.

والشكل التالي يوضح ذلك:

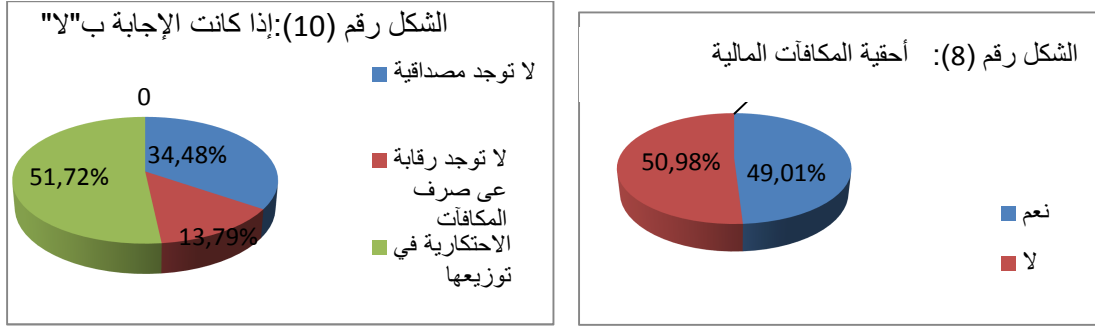


الجدول رقم (13): أحقية المكافآت المالية

أحقية المكافآت المالية	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	39	49.01%	لا توجد مصداقية	10	34.48%
لا	12	50.98%	لا توجد رقابة على صرف المكافآت	04	13.79%
المجموع	51	100%	الاحتكارية في توزيعها	15	51.72%
			المجموع	29	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (13) نجد أن هناك تقارب بين إجابات أفراد العينة حيث أجاب و نسبة 50.98% منهم أن المكافآت المالية لا تذهب لمن يستحقها، تلتها النسبة المئوية 49.01% للذين أجابوا على الاحتمال "نعم"، وأعدت الفئة الغالبة من أفراد العينة سبب أنها لا تذهب لمن يستحقها إلى عدة عوامل، شكلت النسبة الأكبر فيها إلى الإجابة على الاحتمال "الاحتكارية في توزيعها" بنسبة 51.72% وهي نسبة تفوق النصف. فيما أجاب بعض المبحوثين على الاحتمال "لا توجد مصداقية" بنسبة 34.48% وشكلت أدنى نسبة من الإجابات حول الاحتمال 13.49% للذين أجابوا على الاحتمال "لا توجد رقابة على صرف المكافآت المالية".

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول أن هناك انقسام واضح شبه متساوي لكلا الاحتمالين حول أحقية منح المكافآت المالية في مؤسسة سونلغاز وهذا يعود في الغالب إلى نظام المكافآت الساري داخلها، فقد عبر لنا المسؤول عن إدارة الموارد البشرية أن هناك بعض العمال لا يعلمون حتى إذا ما كان هناك مكافآت مالية أصلا، فتعبير النسبة التي أجابت ب"نعم" على أنهم أفراد قد تحصلوا على مكافآت مالية أساسا، أما الذين أجابوا ب"لا" فهم الأفراد الذين يحرمون من مثل هذه الامتيازات.



الجدول رقم (14): يبين تكفل المؤسسة بمصاريف علاجية للعمال المصابين

3- بيانات مؤشر التكفل بمصاريف علاجية

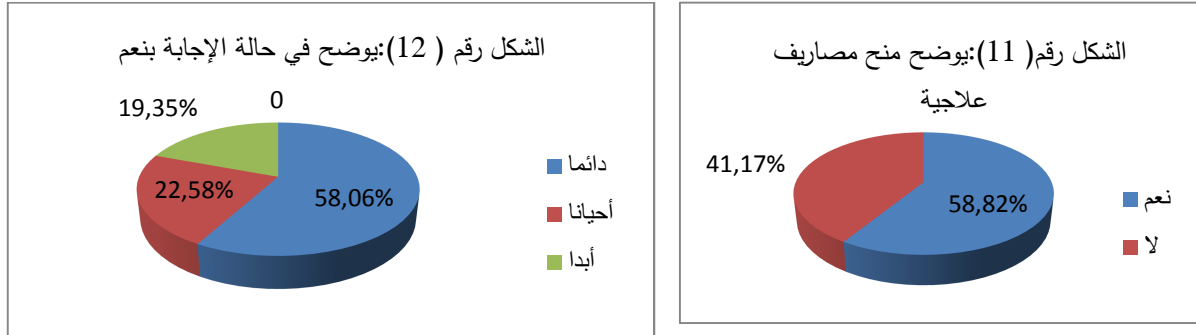
التكفل بمصاريف علاجية	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	49.01%	دائما	18	58.06%
لا	26	50.98%	أحيانا	07	22.58%
			نادرا	06	19.35%
المجموع	51	100%	المجموع	31	100%

تبين الدلالات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (14) أن الأفراد المبحوثين أجابوا بنسبة 58.82% على الاحتمال "نعم" أي أن مؤسستهم توفر لهم مصاريف علاجية للعمال المصابين أثناء تأديتهم لمهامهم، تليها نسبة 41.17% للأفراد الذين أجابوا ب"لا". واختلفت إجابات المبحوثين على الاحتمال نعم من حيث أوقات منحها فتوجهت أغلب إجاباتهم على الاحتمال "دائما" بنسبة 58.06% تلتها الإجابة على الاحتمال أحيانا بنسبة 22.58% ثم الاحتمال نادر بنسبة 19.35%

ومنه فإن هذه المؤسسة تتوفر على نظام أمن وسلامة مهنية للعمال داخلها من أجل ضمان استقرارهم فيها وحفاظا على حقوقهم المهنية، ففي أغلبية الأحيان يتم منح العمال مصاريف علاجية والتكفل بهم، فالحاجة

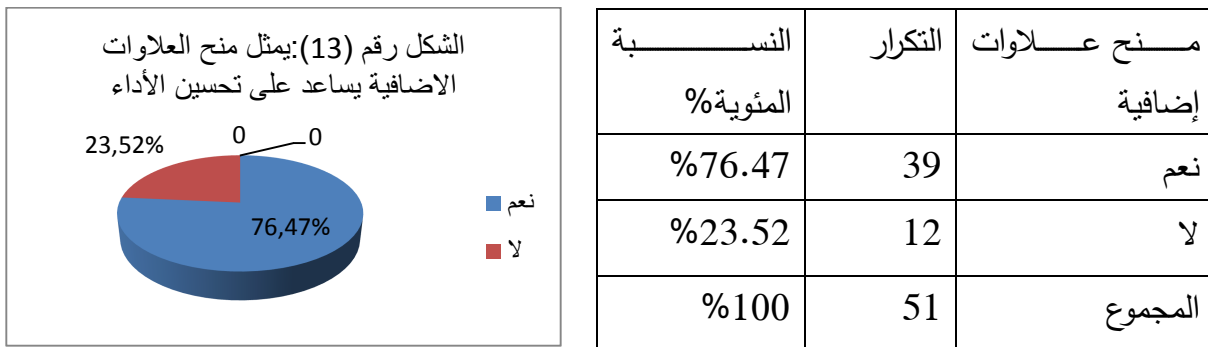
إلى الأمن و الأمان هي حاجة غريزية في الفرد وهو ما ذهبت إليه نظرية سلم الحاجات لماسلو معتبرا أن من بين الحاجات الأساسية الواجب توفرها لدى الفرد هو الأمن، ذلك أن الإنسان لا يمكنه العمل في ظل وجود مخاطر تهدد حياته وعلى ضوء ذلك فإن الاهتمام بهذا الموضوع يؤدي إلى ضمان استقرار مهني للعامل. أما الأفراد الذين يرون أن هذه المؤسسة لا توفر لهم تكاليف علاجية فهذا يعود في الغالب إلى أنهم لم يصابوا بإصابات خطيرة ما جعل الإدارة لا تبدي اتجاههم أية تصرفات علاجية تذكر، كأن يصيب العامل بجروح خفيفة لا تعيقه عن أداء عمله.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (15): يبيّن أن منح علاوات إضافية على الراتب الشهري يحسن من أداء العمل

4-بيانات مؤشر العلاوات الإضافية.

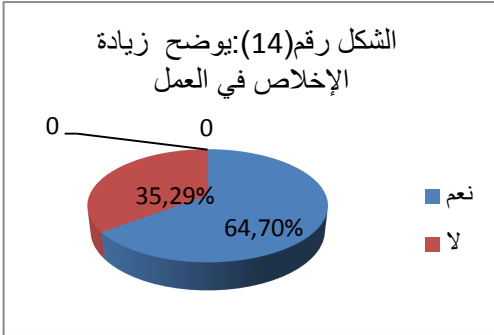


كما هو مبين في الجدول أعلاه رقم (15) فنسبة 76.47% من إجابات أفراد العينة يرون أن منحهم علاوات إضافية على راتبهم الشهري يحسن من أدائهم لعملهم، فيما تعبر نسبة 23.52% نسبة الأفراد المجيبين على الاحتمال "لا".

من خلال هذه النسب يمكن أن نستنتج أن الأفراد يميلون في عملهم للاجتهاد و المثابرة و زيادة الإنتاجية فيما لو كان هناك اهتمام بتحفيزهم ماديا ولذلك تشكل العلاوات الإضافية دعما ماديا ومعنويا لهم، وهذا ما يفسر إجابات المبحوثين التي تتوافق ما مع تم تناوله في الجانب النظري حيث تعتبر نظرية النسق التعاوني أن التنظيم يجب أن يساعد الفرد على التقدم ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة مغريات حدد البعض منها في المغريات المادية كالأجر والمكافآت المالية وبالتالي فإن مثل هذه الممارسات من قبل المنظمة تدفع بالفرد نحو التقدم في وظيفته.

الجدول رقم(16): يبيّن أن الخدمات الاجتماعية تزيد من الإخلاص في العمل

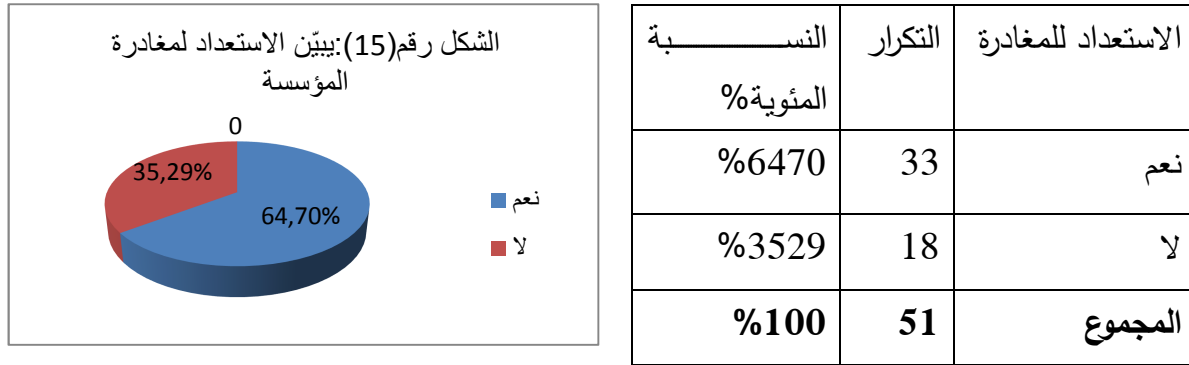
5- مؤشّر الخدمات الاجتماعية



زيادة الإخلاص في العمل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	64.70%
لا	18	35.29%
المجموع	51	100%

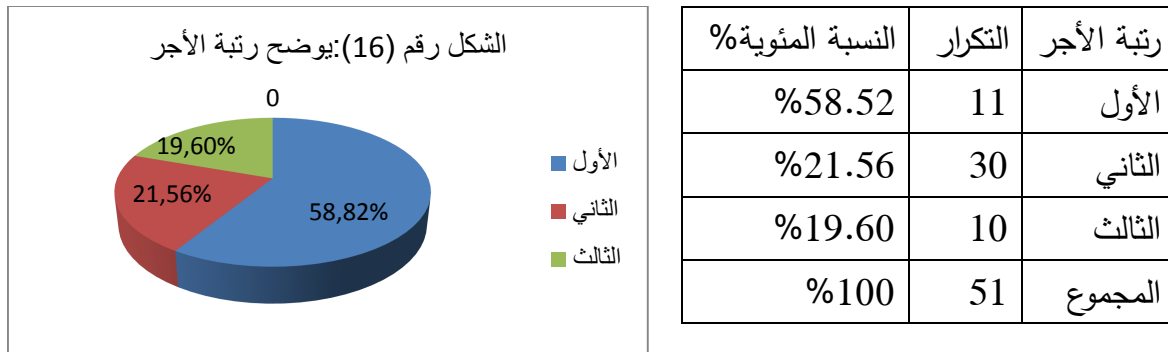
من خلال معطيات الجدول رقم (16) نجد أن أغلب إجابات المبحوثين اتجهت نحو الاحتمال "نعم" أي أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تزيد من الإخلاص في العمل وهو ما توضحه النسبة المئوية 74.50 %، تليها نسبة 23.52 % للأفراد الذين أجابوا بـ"لا" فالحديث عن الخدمات الاجتماعية مثل النقل والصحة تمثل جانبا مهما في عمل الفرد، بل تكون جزءا مهما في استقرار الفرد في مكان عمله، ولذلك يسعى العديد إلى البحث عن هذه المميزات في المؤسسة كي يستمر فيها و، ويحقق فيها مساره الوظيفي الذي يسعى له فالخدمات الاجتماعية شرط ضروري للاستقرار المهني.

الجدول رقم(17):بيّن استعداد أفراد العينة لمغادرة المؤسسة إن لم تدفع أجرا كبيرا



من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين هي نسبة 64.70% للأفراد الذين أجابوا بنعم تليها نسبة 34.29% للأفراد الذين أجابوا بـ "لا". من خلال هذه النسب المئوية نستنتج أن العمال يميلون كثيرا إلى ترك هذه المؤسسة في سبيل الحصول على أجر مرتفع، فالمزايا التي توفرها المؤسسة لا تغني العمال عن التفكير في الرحيل وعدم الاستقرار بها، وهنا تتضح أهمية الأجر فالفرد قد يشعر أن مستقبله المهني في خطر إذا كان أجره قليلا فهو بذلك يصبح غير قادر على التعايش مع متطلبات الحياة و يجد أن مؤسسته هذه غير قادرة على منحه ذلك الاستقرار فيفكر في الرحيل.

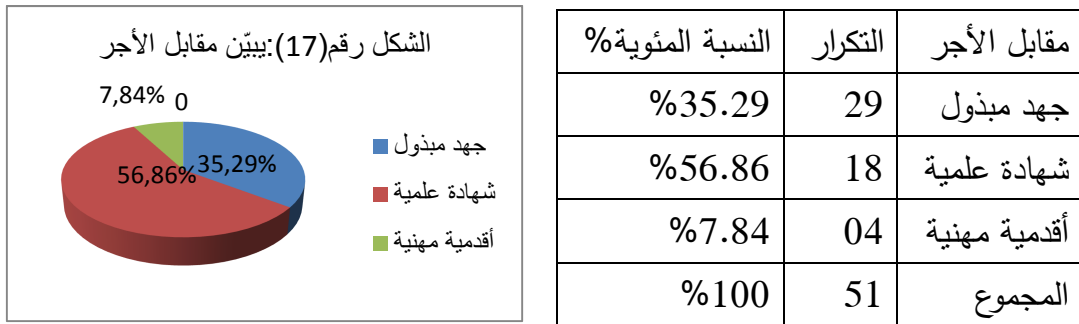
الجدول رقم (18): يوضح رتبة الأجر من بين الاهتمامات المهنية



تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم(18) أن أغلبية أفراد العينة ينظرون إلى الأجر على أنه في المرتبة الأولى وذلك بإجاباتهم على الاحتمال "الأول" بنسبة قدرها 58.52%، تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا على الاحتمال "الثاني" بنسبة 21.56% وكأخر نسبة مقدرة للأفراد المجهين على الاحتمال "الثالث" بنسبة قدرها 19.60%.

تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن الأجر يبقى الاهتمام رقم واحد من بين جملة الاهتمامات المهنية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فقد عبر لنا أحد العاملين بمديرية سونلغاز "أن الأجر يجعلك تنظر إلى مستقبلك بكل ثقة و يضمن لك العيش الكريم، وأنه عندما يكون أجرك زهيد فإنك تعيش دوما مهددا بعدم الأمان على أسرتك وحياتك المهنية وقد تكون معرضا لعدة صعوبات"، وقد توصلت مجموعة من الدراسات السابقة إلى نفس النتيجة من حيث أن الأجر يملك الأهمية الكبرى لدى أغلبية العمال وهذا ما توصل إليه الباحث علي محمد علي بأن الأجر له دور أساسي في استقرار العامل.

الجدول رقم(19): يبيّن لنا مقابل الأجر الممنوح



يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أجابوا على الاحتمال "شهادة علمية" بنسبة مئوية تقدر بـ 56.86%، تليها نسبة 35.29% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال أن الأجر هو مقابل لجهد مبذول، فيما تعود أدنى نسبة مئوية للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال الأخير وهو الأقدمية المهنية بنسبة مئوية قدرها 7.84%.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن الشهادة العلمية تعطي مزايا إضافية للعامل، حيث يتبين من خلال إجابات الباحثين أن قيمة الأجر الممنوح هو من قيمة الشهادة العلمية التي يصل إليها الفرد، وهو ذات ما تم التوصل إليه أثناء زيارة الباحثة إلى المؤسسة، حيث أجابنا العامل المسؤول عن الاستقبال أن قيمة الأجر ترتفع بارتفاع الشهادة العلمية، ولذلك حسب قوله يشكل العمال المنفذون الفئة الأقل دخلا، وبالرغم من أنها حسب تعبيره الفئة الأكثر حركية والأكثر عملا، فالجهد هنا لا يعبر عن شيء إضافي أمام الشهادة العلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

من خلال عرض مختلف المعطيات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى - توجد علاقة ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي - و المبنية على مجموعة من المؤشرات، تم التوصل إلى عدة نتائج جاء عرضها على النحو التالي:

✓ يعبر أغلب أفراد العينة أن أجرهم يتراوح من 31000.00 دج إلى 41000.00 دج زهي القيمة الغالبة على إجابات المبحوثين، هذا الأجر الذي يدل على أن هناك مستوى معيشي متوسط يتمتع به هؤلاء العمال.

✓ يعبر أغلب أفراد العينة عن رضاهم عن أجرهم ، وهو ما توضحه النسبة المئوية 66.66% من أفراد العينة حيث يعبر هذا الرضا عن قناعتهم بما يمنح لهم من أجر لقاء الخدمة والمجهود المقدم ما يشكل لهم دفعا معنوياً للعمل بجدّ أكبر.

✓ بالرغم من رضا أفراد العينة عن الأجر المقدم لهم إلا أنه لا يلبي لهم حاجاتهم اليومية وهو ما توضحه النسبة المئوية 66.66% من إجابات أفراد العينة، فغلاء المعيشة يقف حائلاً أمام تلبية كل الاحتياجات والمتطلبات الأساسية وهو ما توضحه النسبة 69.23%.

✓ يبدي العمال في هذه المؤسسة استعداداً كبيراً لمغادرة مؤسستهم في حال العثور على مناصب جديدة بأجر أعلى، فالأجر هو الهاجس الأول لدى الأغلبية من العمال من عينة بحثنا وهو ما توضحه النسبة المئوية 80.39%.

أكدت النتائج لأن المكافآت المالية من قبل المؤسسة قليلة، وتقريباً غير موجودة، حيث لم يتم توزيع مكافآت مالية من قبل على الأغلبية من المال حتى أن هناك من لا يعلم بوجودها أصلاً حسب 86.27% من أفراد العينة.

✓ يقر وبنسبة 76.47% من أفراد العينة أن المؤسسة تمنحهم منح إضافية في الأعياد والمناسبات بصفة دائمة، حسب آراء المبحوثين بنسبة 46.15% ما يعني أن هناك حرص على تمكين العامل من قضاء هذه الأيام بشكل يليق والمستوى المعيشي المطلوب.

✓ هناك انقسام واضح بين آراء أفراد العينة حول أحقية المكافآت المالية حيث أن المكافآت بالنسبة للأغلبية لاتذهب لمن يستحقها، ذلك لأن الأغلبية لا يحصلون عليها فهي حكر على فئة قليلة منهم وهو ما تمثله النسبة المئوية 50.98% من آراء المبحوثين.

- ✓ تتكفل المؤسسة سونلغاز بمصاريف علاجية للعمال المصابين أثناء تأديتهم لمهامهم، ما يؤكد على حرص المؤسسة على سلامة وأمن كافة العاملين والسهر على راحتهم النفسية والبدنية وهو ما تمثله النسبة المئوية 58.82% من آراء المبحوثين.
- ✓ تقديم علاوات إضافية على الراتب الشهري، يساعد العمال على تحسين أدائهم لعملهم فهي تشكل دعما معنويا قبل أن يكون ماديا، وهو ما أكدت عليه النسبة المئوية 76.47% من أفراد العينة.
- ✓ حسب 74.50% من أفراد العينة، يرون أن تقديم خدمات اجتماعية للعمال يساعد في زيادة إخلاصهم في العمل فهي تساعدهم على التعلق بالمؤسسة حيث يصبحون مدينين لها، والواجب أن يخلصوا في عملهم كمقابل لذلك.
- ✓ توفير المؤسسة لمجموعة من المزايا والإغراءات لا يعني شيئا إذا كان الأجر زهيدا فالعمال حسب آراءهم مستعدين لتترك هذه المؤسسة بكل المزايا في حال كان الأجر زهيدا، بحثا عن إغراءات مادية خارج المؤسسة ما يوضح أهمية الأجر بالنسبة لهؤلاء العمال.
- ✓ يبقى الأجر رغم الاهتمامات المهنية الأخرى كالصحة والنقل الاهتمام الأول لدى أغلبية أفراد العينة وبنسبة 56.86%
- ✓ رغم أن الأجر يعتبر المقابل المادي الذي يمنح للفرد لقاء مجهود بذله إلا أن أغلب أفراد عينتنا وبنسبة 82.58% ينظرون إلى الأجر أنه مقابل للشهادة العلمية، فالذين يملكون درجات علمية مرتفعة هم الأكثر دخلا بغض النظر عن الجهد والأقدمية.

ثالثاً: التحقق من الفرضية والحكم عليها

الجدول رقم (20): يمثل العلاقة بين الرضا عن الأجر والتخلي عن منصب العمل

معامل التوافق C	الدلالة الإحصائية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	المجموع	لا	نعم	التخلي عن منصب العمل الرضا عن الأجر
C=0.70	دال	0.05	3.84	34	Fo=03	Fo=31	نعم
					%8.5	%27.02	
					Fe=08	Fe=26	
	دال	0.01	12.25 =	17	Fo=09	Fo=08	لا
					%12.75	%3.84	
					Fe=04	Fe=13	
المجموع				51	12	39	المجموع
				%100	%100		
		6.64					

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج كا²

تشير معطيات الجدول أعلاه رقم (20) أن نسبة 27.02% تمثل عدد الأفراد الذين أجابوا أنهم راضون عن أجرهم الحالي، لكنهم وفي ذات الوقت يريدون استعداداً للتخلي عن منصب العمل لأجل منصب آخر بأجر أعلى في حين عادت نسبة 3.84% للذين بأنهم غير أنهم راضين عن أجرهم بصراحة وأنهم مستعدون للتخلي عن مناصبهم الحالية. وتعود نسبة 8.5% يجيبون أنهم راضون عن أجرهم وليسوا مستعدين لمغادرة وظائفهم الحالية لأجر منصب آخر بأجر أعلى وتعود نسبة 12.75% للأفراد الذين يجيبون أنهم غير راضين عن أجرهم ولكنهم في ذات الوقت لا يفكرون بترك مناصبهم الحالية لأجل مناصب أخرى بأجر أعلى.

وباختبار كا² للدلالة على العلاقة بين الرضا عن الأجر الممنوح وبين تخلي العمال عن مناصبهم لقاء منصب آخر بأجر أعلى، حيث قدرت كا² المحسوبة بـ 12.25 عند درجة الحرية (1) وهي دالة عند المستويين 0.05 بقيمة 3.84 و عند مستوى الدلالة 0.01 بقيمة 6.64، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها في الجدول وحساب معامل التوافق (C) وكذا حساب قيمة (C) المصححة وفقاً للعلاقة فقد بلغت (1) وهذا ما يدل على أن العلاقة "قوية" لأنها محصورة بين 0.51 و 1. وبالتالي فهذه الفرضية متحققة طبقاً لهذه الدلالات الإحصائية.

خلاصة الفصل:

توصلت الفرضية الأولى إلى العديد من النتائج التي ساعدت الباحثة في الاقترب أكثر في فهم موضوع الدراسة حيث تبين أن ارتفاع الدخل له علاقة بتخطيط المسار الوظيفي، فالنتائج وضحت أن الأجر والمكافآت المالية والعلاوات الإضافية والخدمات الاجتماعية... الخ، تساهم في عملية التخطيط للمسار الوظيفي وهو ما أشارت إليه النسب المئوية المرتفعة فهي تعتبر عوامل للاستقرار المهني إلى جانب عوامل أخرى مساعدة والتي تمهد الطريق للعامل لكي يخطط جيّداً لمساره الوظيفي.

الفصل السابع: العلاقة بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: التحقق من الفرضية والحكم عليها

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تم عرض نتائج الفرضية الأولى التي تمحورت حول العلاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي، كان لابد من عرض نتائج الفرضية الثانية حول الترقية وتخطيط المسار إذ سوف يتم تناول المعطيات التي تم استقائها من الاستمارة وتحليل محتواها بناء على مؤشراتته والوصول إلى التحقق منها والحكم عليها سواء كانت فرضية محققة وصادقة أو العكس.

أولاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (21): يبيّن الرضا عن الوضعية في الوظيفة الحالية

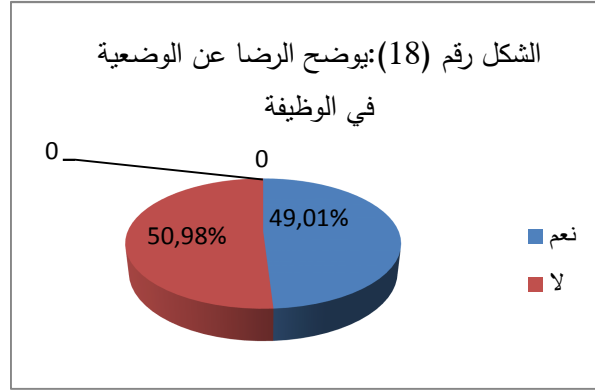
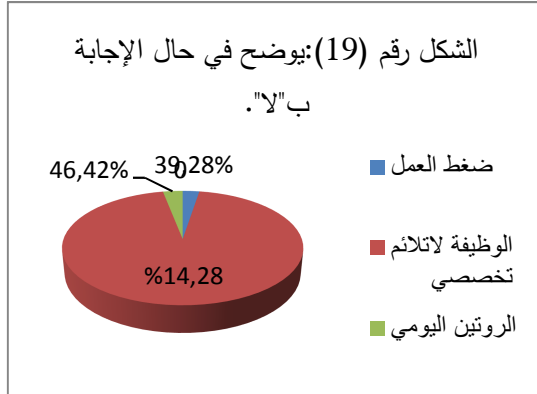
1- بيانات متعلقة بمؤشر الرضا

الرضا عن الوضعية	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	49.01%	ضغط العمل	11	39.29%
لا	26	50.98%	الوظيفة لا تلائم تخصصي	04	14.28%
المجموع	51	100%	الروتين اليومي	13	46.42%
			المجموع	28	100%

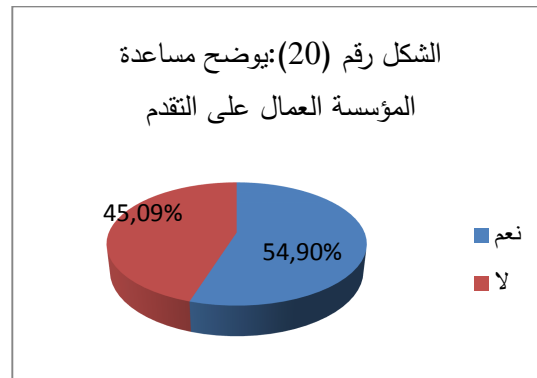
يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم (21) أن النسب المئوية متقاربة، فهناك تقارب في إجابات الباحثين حول رضاهم عن وظائفهم الحالية، حيث كانت النسبة الأولى تعود إلى الإجابات بالاحتمال "لا" والمقدرة بـ 50.98%، تليها نسبة 49.01% لمن أجابوا بنعم أي أنهم راضون عن وضعياتهم في وظائفهم الحالية، وقد أرجع أغلب المجيبين بـ "لا" السبب في ذلك إلى عدة عوامل اتجهت النسبة الأكبر منها إلى اعتبار "الروتين اليومي" أحد أهم الأسباب التي تشعرهم بعدم الراحة في مكان العمل وهو ما توضحه النسبة المئوية 46.42%، تليها النسبة 39.28% للذين أجابوا على الاحتمال الثاني "ضغط العمل" ثم النسبة الأدنى 14.28% التي تعود للاحتمال أن الوظيفة لا تلائم التخصص.

يعود تفسير هذه الدلالات الإحصائية إلى أن الرضا عن العمل قد يتشكل بناء على عدة عوامل داخل المؤسسة والتقارب بين هذين النسبتين إنما يعود في الغالب إلى أن طبيعة تعامل الفرد في حد ذاته مع جو العمل وطبيعته فقد يلعب الروتين اليومي دوره في شعور الفرد بالإحباط وعدم التغيير أو التجديد، وقد يتعرض البعض منهم إلى وضعهم في مناصب لاتلائم تخصصهم ما يشعرهم بعدم الراحة ويؤدي إلى استقرارهم المهني وبالتالي جمود مساره المهني، وعن الفئة الراضية عن الوضعية المهنية فيمكن تفسير ذلك على أنها الفئة الأكثر تأقلم مع ظروف العمل ومعطياته على النحو الذي يشكل رضاهم عن وظائفهم.

-والشكل التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (22): يبيّن مساعدة المؤسسة العمال على التقدم في وظائفهم.



المساعدة على التقدم	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	54.90%
لا	23	45.09%
المجموع	51	100%

يبيّن الجدول رقم (22): نسب متقاربة لإجابات المبحوثين حول إذا ما كانت مؤسستهم الحالية تساعدهم على التقدم في وظائفهم، فقد أجابت نسبة مقدرة بـ 54.90% على الاحتمال "لا" من إجابات المبحوثين، تلتها نسبة 45.09% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال "نعم"، وبالرغم من اختلاف وجهات النظر بين العينتين إلا أنهما متقاربتين، ويمكن تفسير نتائج هذا الجدول على أن هناك من يتكيف مع البيئة الداخلية للمؤسسة ويستطيع بذلك بناء مساره الوظيفي وبالتالي فهو إذن يتقدم والمؤسسة في هذه الحالة تشكل دعماً له كما يمكن تفسير النتيجة الثانية على أن هؤلاء الأفراد لا يتوافقون ضمناً مع سياسة المؤسسة وطريقة تسييرها للعمل وتوزيعها للمهام على العمال ما يجعل هذه الفئة تشعر أن هذه المؤسسة تقف عائقاً أمام تقدمهم في وظائفهم.

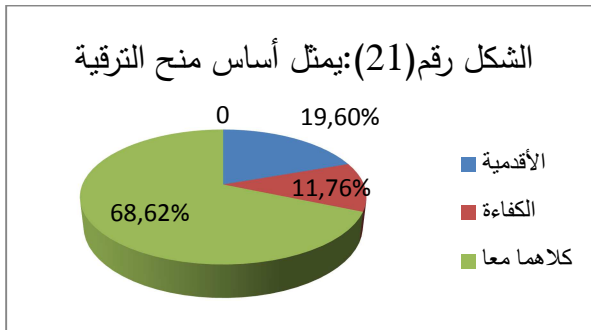
الجدول رقم(23): يبيّن الحصول على الترقيّة.

2-بيانات متعلّقة بالترقيّة الوظيفية

الحصول على الترقيّة	التكرار	النسبة المئوية%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	12	23.52%	في الدرجة	05	45.45%
لا	39	76.47%	في المنصب	04	36.36%
المجموع	51	100%	كلاهما معا	02	18.18%
			المجموع	11	100%

توضح معطيات الجدول رقم (23) أنه وبنسبة 76.47% أجاب أغلب المبحوثين على الاحتمال "لا" أي أنهم لم يحصلوا على الترقيّة من قبل فيما أجاب وبنسبة 23.52% من المبحوثين على الاحتمال "نعم"، ويعود تفسير هذه النتائج إلى أن الترقيّة في هذه المؤسسة محدودة ولا تعود إلا لفئة قليلة منهم، حيث وضح لنا أحد العاملين في هذه المؤسسة أن الترقيّة تكون في أغلبية الأحيان للأشخاص ذوي الأقدمية في المؤسسة أو لأولئك الذين يتميزون بكفاءة عالية فالترقيّة دوما تأتي نتاج لمجموعة معطيات يتميز بها الفرد العامل والتي على أساسها يتم منحه ثقة أكبر تقلد مناصب أعلى، أما الأفراد المتحصلون على الترقيّة فقد أجاب بنسبة 45.45% من أفراد العينة على الاحتمال "في الدرجة"، أي أنه تم ترقيتهم في الدرجة، فيما أجاب وبنسبة 36.36% من أفراد العينة على الاحتمال "في المنصب"، وتليها النسبة الأخيرة التي أجاب من خلالها المبحوثين على الاحتمال "كلاهما معا".

الجدول رقم (24): يبيّن أساس منح الترقيّة



أساس الترقيّة	التكرار	النسبة المئوية%
الأقدمية	10	19.60%
الكفاءة	06	11.76%
كلاهما معا	35	68.62%
المجموع	51	100%

من خلال المعطيات التي بيّنها الجدول رقم(24): عن إجابات المبحوثين حول أساس منح الترقيّة، فقد اتجه أغلب المبحوثين إلى الإجابة على الاحتمال "كلاهما معا" بنسبة 68.62%، بينما تعود

نسبة 19.60 % لإجابات الأفراد حول الاحتمال "الأقدمية"، وتعود آخر نسبة للاحتمال "الكفاءة" بنسبة 11.76%.

يمكن تفسير هذه النسب المئوية إلى أن النظام المعمول به في منح الترقيات يقوم على أساسين متلازمين وهما: الأقدمية+الكفاءة ، حيث يشكلان مع بعضهما الشرط الضروري لرفع الموظف إلى منصب أعلى مسؤولية وأكبر مستوى، ولذلك فقد اتجهت عينة البحث إلى هذه الإجابة فالأقدمية توفر لدى الفرد العامل خبرة لازمة وكافية للتعامل مع ظروف العمل ومستجداته، وتضمن الكفاءة التعامل مع الوظيفة بطريقة علمية وتمكّن أكبر ولذلك فإن الجمع عادة بين هذين الشرطين يعني الأحقية في نيل هذه الترقية.

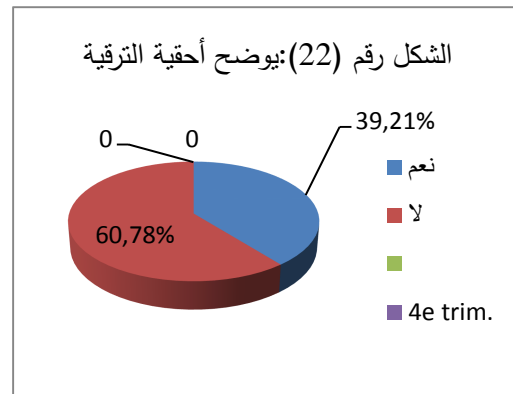
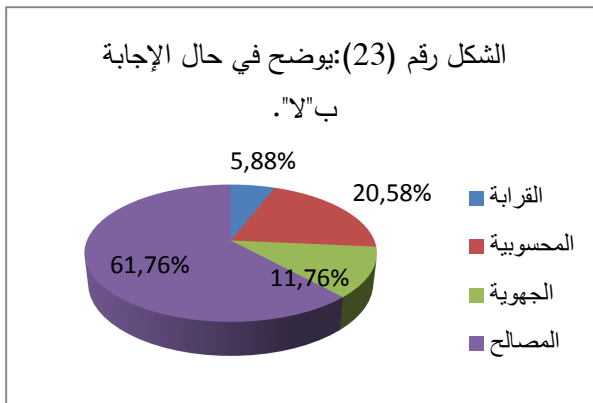
الجدول رقم (25): يبين أن الترقية تذهب لمن يستحقها.

أحقية الترقية	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	39.21%	القريبة	02	5.88%
			المحسوبية	07	20.58%
			الجهوية	04	11.76%
لا	31	60.78%	المصالح	21	61.76%
			المجموع	34	100%
المجموع	51	100%			

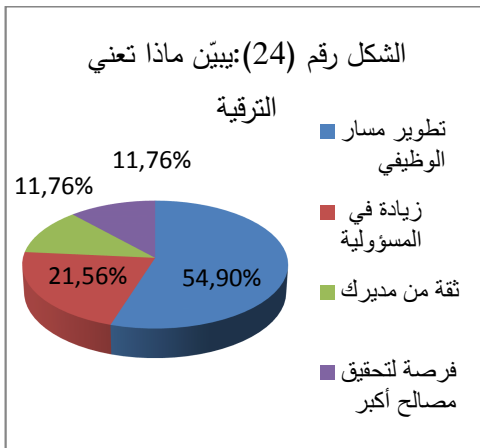
تشير النسب المئوية في الجدول رقم (25) إلى أن النسبة المئوية الغالبة هي نسبة 60.78% وتعود إلى الاحتمال "نعم" وهي إجابات المبحوثين حول مدى أحقية الترقية بالنسبة لأصحابها فيما أجاب بنسبة 39.21% من المبحوثين على الاحتمال "لا"، واختلفت الأسباب التي أرجعها هؤلاء في ذلك، فكان أعلى احتمال ذكر 61.76% ويعود للاحتمال "المصالح" تليها نسبة 20.58% للاحتمال "المحسوبية" وجاءت الإجابة على الافتراح "الجهوية" بنسبة 11.76% فيما شكلت ونسبة 5.88% أخفض نسبة وتعود للأفراد الذين يرون أن عدم أحقية الترقية هو بسبب "القريبة".

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول تفسيراً ضمناً مفاده أن الأفراد الذين لم يحصلوا على الترقية ينظرون إلى أن نظام الترقية نظام غير مطابق للمعايير المعمول بها وتبرير هذه التجاوزات في توزيع الترقيات يكون دوماً لعوامل اجتماعية محددة، وهذا تحديداً ماركز عليه أحد العاملين بمصلحة الموارد البشرية أثناء إجراء الباحثة مقابلة معه، فأجاب "أن نظام الترقية قد يتأثر بعلم وجود علاقات قرابة أو علاقات تجمعها مصالح مشتركة ما يجعل بعض الأطراف العاملة غير معنية بالترقية رغم أحقيتها لها، وتعود نتائج المبحوثين الذين أجابوا بنعم أنهم قد حصلوا على الترقية لأنهم يستحقونها لعوامل سبق ذكرها وهي الأقدمية+الكفاءة.

والدائرة النسبية التالية توضح ذلك:



الجدول رقم (26): ما الذي تعنيه الترقية بالنسبة لأفراد العينة.



ما الذي تعنيه الترقية	التكرار	النسبة المئوية %
تطوير مسارك الوظيفي	28	54.90%
زيادة في المسؤولية	11	21.56%
ثقة من مديرك	06	11.76%
فرصة لتحقيق مصالح أكبر	06	11.76%
المجموع	51	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (26) فإن أغلب إجابات المبحوثين تشير إلى أن الترقية بالنسبة لهم تعني تطويراً لمسارهم الوظيفي، حيث قدرت هذه النسبة بـ 54.90% من إجابات المبحوثين للاحتفال الأول وهو تطوير مسارهم الوظيفي، تلتها نسبة 21.56% للأفراد الذين

أجابوا على الاحتمال الثاني وهو زيادة في المسؤولية وتمثلت النسبتين المتبقيتين بنسبة قدرها 11.76% من إجابات المبحوثين على الاحتمالين "ثقة من مديرك" و "فرصة لتحقيق مصالح أكبر".

إن هذه النتائج يمكن أن نفسرها على أنها نتائج منطقية، ناتجة عن تفكير الفرد في مستقبله الوظيفي والذي يطمح ون خلال الترقية إلى تخطيط مساره الوظيفي بدء من الوظيفة الأولى التي شغلها وإلى غاية الوظيفة الأعلى التي يطمح للوصول إليها، فبناء المسار الوظيفي يتوقف على درجة وعدد الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته المهنية ولا يتم ذلك إلا عن طريق الترقية.

الجدول رقم (27): يوضح تخطيط أفراد العينة للمستقبل الوظيفي

التخطيط للمستقبل الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	45	88.23%	الحصول على الترقية	26	50.98%
			شغل أكثر من وظيفة	05	9.80%
لا	06	11.76%	تدريب نفسك على تعلم مهارات	20	39.21%
المجموع	51	100%	المجموع	51	100%

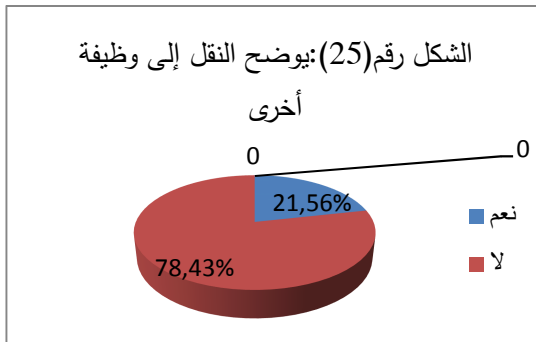
من خلال معطيات الجدول رقم (27) يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يخططون لمستقبلهم الوظيفي وهو ما توضحه النسبة المئوية 88.23% تليها وبفارق كبير نسبة 11.76% للأفراد الذين أجابوا بـ "لا"، ما يشير إلى أن الأغلبية تخطط لتطوير مستقبلها الوظيفي واختلفت طرق تطوير هذا المستقبل المهني فاتجه أغلب أفراد العينة الإجابة أن السبيل لتحقيق ذلك إنما يتم من خلال "الحصول على الترقية" بنسبة قدرها 50.98% تلتها نسبة 39.21% للاحتمال "تدريب نفسك على تعلم مهارات"، وشكلت نسبة 9.80% الإجابة الأدنى من إجابات أفراد العينة على الاحتمال "شغل أكثر من وظيفة".

فالعمال في هذه المؤسسة يهدفون إلى التخطيط لمستقبلهم الوظيفي عن طريق الحصول على الترقيّة حيث تقدم لهم فرص الترقيّة العديد من الامتيازات التي تساعدهم في إثراء مسارهم الوظيفي ومن خلال ما أخبرنا به المسؤول علن عن الموارد البشرية أثناء إجراء مقابلة معه "أن أغلبية العمال ينتظرون الترقيّة لكي يصعدوا في السلم الوظيفي، فالترقيّة على حد تعبيره تساعد الفرد لكي يحقق مراتب أعلى".

كما أن تدريب الفرد نفسه على تعلم مهارات أخرى قد يساعده على التقدم في وظيفته، حتى أن نظام الترقيّة المعمول به لدى أغلبية المؤسسات اليوم يقوم على مدى كفاءة الشخص للتعامل مع كافة ظروف وأحوال الوظيفة وطرق وكيفية أداءها.

الجدول رقم (28): يبيّن النّقل إلى وظيفة أخرى

3- بيانات حول مؤشر النقل الوظيفي



النقل إلى وظيفة أخرى	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	21,56%
لا	40	78,43%
المجموع	51	100%

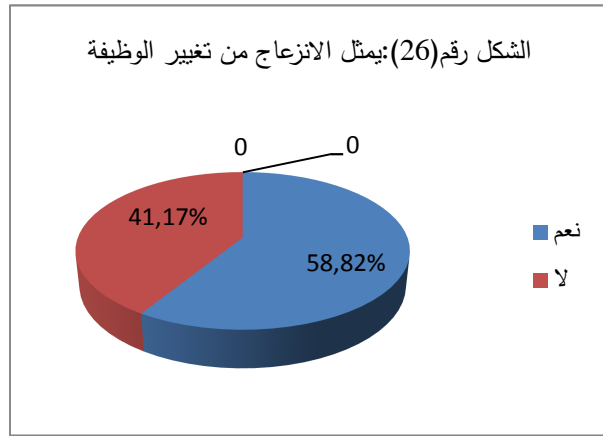
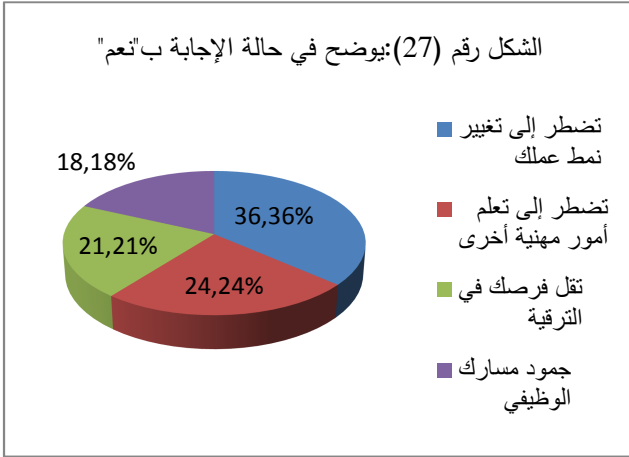
من خلال معطيات الجدول رقم (28) أجاب أغلبية أفراد العينة وبنسبة 78.43% أنه لم يتم نقلهم من وظائفهم إلى وظائف أخرى من قبل، فيما أجابت نسبة 21.56% من أفراد العينة أن قد تم نقلهم، ومن خلال هذه النتائج الجدول يمكن تفسير ذلك على أن النقل في المؤسسة قليل فالأفراد الذين يتعرضون للنقل هم الذين تتحدد طاقاتهم في وظائف أخرى، وحسب المقابلة التي أجريت مع النائب المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، فالنقل يكون نادرا عندما توجد الحاجة إلى تغيير وضعية أحد العمال أو عندما تكون الوظيفة ليست ملائمة لتخصص الموظف، وقد يتعرض كما أخبرنا به نفس المسؤول أنه سبق وأن نقل بعض العمال إلى مستوى أدنى أي أنه تعرض للتنزيل الوظيفي وكان ذلك بسبب عوائق تحول دون بقاءه في وظيفته مثل تعرضه للمرض أو إصابة معينة، ولا تتم عملية النقل إلا بعد مجموعة دراسات تقوم بها مصلحة الموارد البشرية.

الجدول رقم (29): يمثّل انزعاج أفراد العينة من تغيير وظائفهم.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	الانزعاج من تغيير الوظيفة
36.36%	12	تضطر إلى تغيير نمط عملك	58.82%	30	نعم
24.24%	08	تضطر إلى تعلم أمور مهنية أخرى			
21.21%	07	تقل فرصك في الترقية	41.17%	21	لا
11.76%	06	جمود مسارك الوظيفي			
100%	33	المجموع	100%	51	المجموع

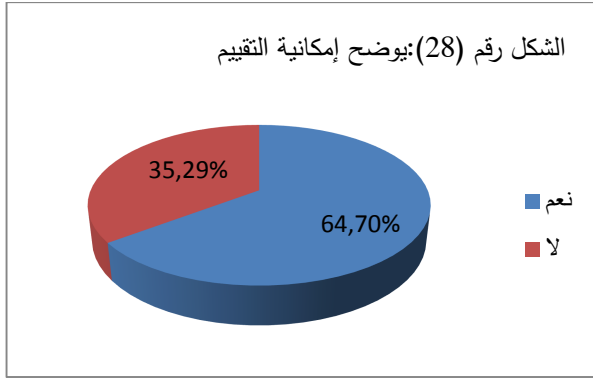
تبيّن معطيات الجدول رقم (29) أن النسبة الغالبة تعود للاحتمال "نعم" بنسبة قدرها 58.82% أي أن الأفراد يزعمهم نقلهم إلى وظائف أخرى فيما أجاب وينسبة 41.17% على الاحتمال "لا" أي أن الأمر لا يزعمهم، واستند المبحوثين الذين يزعمهم ذلك إلى عدة أسباب كانت أهمها أنهم يضطرون إلى تغيير نمط عملهم وهو ما عبرت عنه النسبة 36.36% تليها نسبة 24.24% لإجابات الأفراد حول احتمال أنهم قد يضطرون إلى تعلم أمور مهنية أخرى و رأت الفئة التي قدرت نسبتها بـ 21.21% أن تغيير الوظيفة يعني أنه قد نقل فرصهم في الترقية، وكأقل نسبة كانت للاحتمال جمود مسارهم الوظيفي و قدرت نسبة الإجابة بـ 18.18%.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه أن المبحوثين يطمحون إلى نوع من الاستقرار في وظائفهم من أجل تحقيق مسار وظيفي ناجح وتغيير الوظيفة بالنسبة لغالبهم وهو أمر قد تعيق حركتهم المستقبلية نحو الهدف المسطر لأجله أما بالنسبة إلى الفئة التي ترى أنه لا حرج في ذلك وأن تغيير الوظيفة لا يشكل إزعاج فهي الفئة التي تنظر إلى أن التنقل بين مختلف الوظائف يعني تعلم خبرات أكثر وبالتالي هذه في حد ذاتها نقطة إيجابية فهم بذلك فئة متقبلة للتغيير بهدف التعلم ورغم اختلاف وجهتي النظر إلا أن النسبتين متقاربتين حسب إجابات المبحوثين، ويمكن توضيح ذلك بنسبة أكبر من خلال الدائرة النسبية التالية:



الجدول رقم (30): يبيّن إمكانية أفراد العينة ممارسة عملية التقييم.

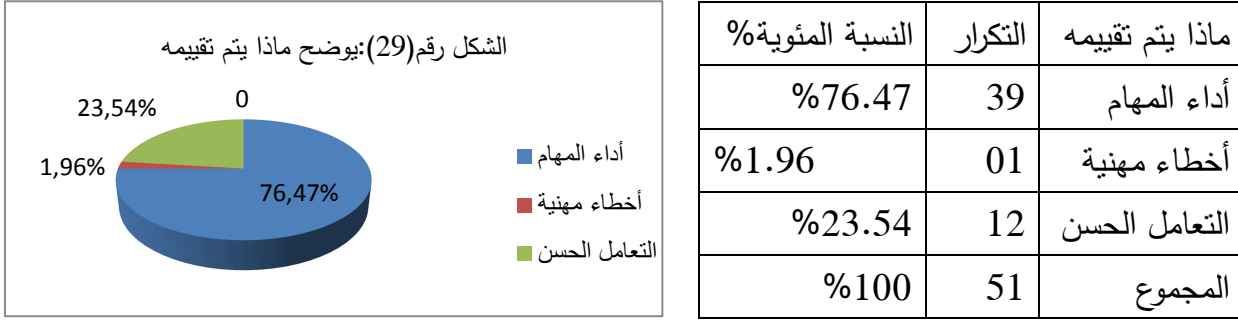
4-بيانات حول مؤشّر التقييم



إمكانية ممارسة التقييم	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	33	64.70%
لا	18	35.29%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول رقم (30) فإن أغلب المبحوثين أجابوا على الاحتمال الأول وهو "نعم" أي أنهم يمكنهم تقييم الآخرين وقدرت نسبة الإجابات ب64.70%، أما الذين أجابوا بـ "لا" فقد قدرت نسبتهم ب35.29% وتحليل هذه النتائج يمكن القول أن الأفراد الذين يمكنهم تقييم الآخرين هم الأفراد الذين يملكون الخبرة الكافية لعملية التقييم أو هم الأفراد الذين لديهم إطلاع واسع بالعمل في حذ ذاته فيما تشكل الفئة عدم متمكنة في الفئة التي لا تملك خبرة مهنية، مثلما أجابنا مسؤول الموارد البشرية فتقييم الأفراد ليس عملية عابرة بل يجب أن يكون المقيّم علة مقدرة حقيقية تمكنه من معرفة الخطأ وتقويمه وتعديله ومساعدة الأفراد على أداء المهام بالشكل المطلوب.

الجدول رقم (31): يبيّن النقاط التي يتم على أساسها التقييم

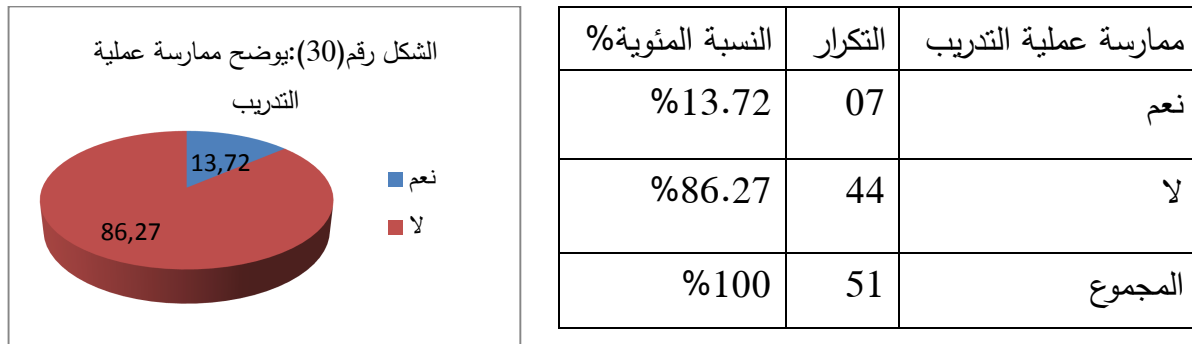


تبين لنا الشواهد الكمية المبيّنة في الجدول رقم (31) والتعلق بإجابات أفراد العينة على ماذا يتم التقييم بالضبط، فقد اتجهت أغلب آراء المبحوثين على الإجابة الأولى وهي أداء المهام بنسبة قدرها 76.47%، تلتها الإجابة على الاحتمال الثالث نسبتها 23.54% وأخفّض نسبة الاحتمال "أخطاء مهنية" بنسبة قدرها 1.96%.

إن النتائج تشير إلى أن الهدف من عملية التقييم هو تعديل وتقويم أداء الأفراد في العمل ولن يكون ذلك إلا عن طريق مراقبة وتقييم أداء الأفراد لمهامهم، وكلما كان الأداء سليماً ومنظماً كلما كان العائد أفضل والعكس، فالمسؤول عن عملية التقييم يضع بالحسبان أهمية انجاز الفرد الذي يقيّمه للمهام المطلوبة منه، كما يؤثر السلوك الحسن وتعامله مع الآخرين في عملية الأداء، وبالتالي فالنتيجة تشمل أداء الفرد للمهمة المطلوبة وطريقة تعامله مع بيئة العمل والعاملين فيها.

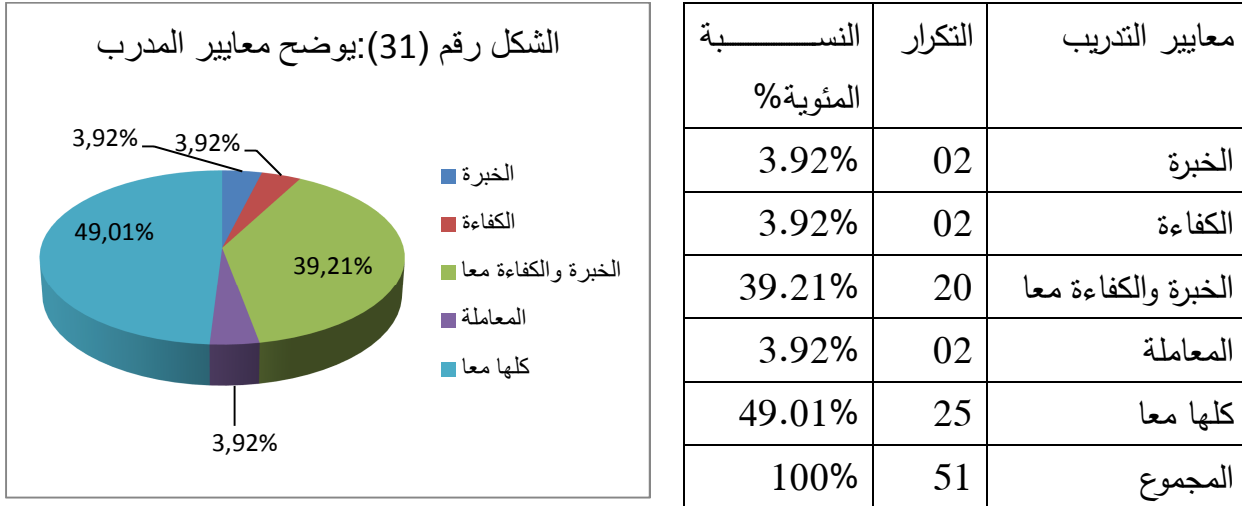
الجدول رقم (32): يبيّن ممارسة أفراد العينة لعملية التدريب.

5- بيانات حول مؤشر التدريب



تبيّن الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أغلب أفراد العينة لم يمارسوا التدريب من قبل وهو ما توضحه النسبة المئوية %86.27 للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال "لا" أي أنهم لم يمارسوا عملية التدريب للعمال الجدد من قبل، وتعود النسبة المئوية لعدد الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" %13.72. من هذا المنطلق فإن التدريب كعملية ضرورية وإيجابية للكثير من العمال عملية ليست متاحة للجميع.

الجدول رقم (33): يبيّن المعايير الواجب توفرها في المدرب



اتضح من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 49.01% من إجابات الباحثين على الاحتمال "كلها معا" فالأغلبية من أفراد العينة يجمعون على أن الخبرة والكفاءة والمعاملة الحسنة كلها معايير مطلوب توافرها في المدرب، تلتها النسبة 39.21% من إجابات أفراد العينة على الاحتمال الخبرة والكفاءة معا وتساوت النسب المتبقية لكل من الإجابة على الاحتمال "الخبرة" و"الكفاءة" بنسبة مئوية قدرها 3.92%.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن التدريب كعملية إرشادية للعمال الجدد وممارسة من قبل الأفراد المؤهلين تقوم على جملة من الاعتبارات التي تحدد فعالية عملية التدريب هذا الأخير الذي تلعب فيه الخبرة دورا كبيرا يعمل المدرب على إرشاد العمال بناء على خبراته السابقة، فمن تجاربه السابقة في هذه المؤسسة يمكنه إرشاد الآخرين وبكفاءته العلمية يمكنه أن يساعد الأفراد الجدد على تجاوز أخطاء مهنية قد يقعون فيها نتيجة لعدم خبرتهم في هذا المجال.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

من خلال المعطيات التي جاءت بها الجداول الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الفرضية والتي تم صياغتها على النحو التالي: توجد علاقة بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي، خلصت الباحثة إلى جملة من النتائج التالية:

- ✓ يتوفر لدى عمال مؤسسة سونلغاز رضا عن وضعياتهم في وظائفهم، إذن فالمؤسسة تتوفر على كل المزايا التي تجعل العامل راضي عن الوضعية المهنية وهو ما تمثله نسبة 50.98% من آراء المبحوثين.
- ✓ بنسبة 54.90% اتجهت آراء المبحوثين إلى اعتبار أن هذه المؤسسة تساعد موظفيها على التقدم في وظائفهم ذلك لأن المؤسسة تتيح لهم فرص الترقية والنقل هذه العمليات من شأنها أن تجعل الفرد يصل إلى المراتب التي يطمح الوصول إليها.
- ✓ حسب ما تم الوصول إليه من نتائج فإن هناك نقص في الترقية داخل هذه المؤسسة، فهناك من العمال من يبقون في وظائفهم بدون ترقية لمدة طويلة وهو ما توضحه النسبة المئوية 76.47% من آراء المبحوثين، وأغلب المرقون كانت في الدرجة بنسبة 45.45%.
- ✓ أساس منح الترقية في هذه المؤسسة يتم من خلال عاملين اثنين هما الأقدمية والكفاءة، فيجب توفر هذين العاملين في الشخص المرقي حتى توضع فيه الثقة لتقلد مناصب أعلى حسب آراء عينة البحث والمقدرة بـ 68.62%.
- ✓ 60.78% من أفراد العينة تؤكد أن الترقية في هذه المؤسسة تذهب لمن لا يستحقها أي أن أغلبية الترقيات تتم بصفة غير موضوعية والسبب في ذلك أرجعته أغلبية إجابات المبحوثين إلى "المصالح" بنسبة 61.76% من إجاباتهم.
- ✓ الترقية عي التقدم في الوظائف وتشكيل خبرات متنامية جديدة وبالتالي فهي الممهد لتطوير المسار الوظيفي للعامل ولذلك فقد أجاب وبنسبة 54.90% أن الترقية بالنسبة لهم هي تطوير للمسار الوظيفي.
- ✓ يتميز أغلب العمال في مؤسسة سونلغاز برغبة في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي حسب 88.23% من آراء المبحوثين ما يوضح سعي الأفراد العاملين فيها إلى تحقيق أهداف شخصية مختلفة ولا يكون إلا عن طريق الترقية والتي شكلت نسبة 50.98% من إجابات الأفراد.

- ✓ تتميز مؤسسة سونلغاز بأنها تحافظ على الوظائف ومراكز العمل بها فسياسة النقل قليلة جدًا وقد أكد 78.43% من أفراد العينة أنهم لم يتم نقلهم إلى وظائف أخرى من قبل.
- ✓ 58.85% من أفراد العينة يزعمهم تغيير وظائفهم ونقلهم إلى وظائف أخرى ما يدل على أن العمال في هذه المؤسسة يميلون للحفاظ الوظيفي وذلك لأنهم حسب إجاباتهم يضطرون إلى تغيير نمط عملهم تكيفًا للعمل الجديد ما يؤثر على استقرارهم النفسي.
- ✓ إمكانية ممارسة عملية التقييم عند الأغلبية من العمال وهو ما توضحه نسبة 64.70% من إجابات المبحوثين.
- ✓ يقيم الأفراد في هذه المؤسسة على أداء المهام بشكل أكبر وهو ما تمثله النسبة المئوية 76.47% فالمقوم يهتم بكيفية أداء المهام ومدى إتقانها وإنجازها بالشكل المطلوب.
- ✓ لم يمارس أغلبية العمال في هذه المؤسسة عملية التدريب وهو ما اتجه إليه أغلبية المبحوثين من خلال إجاباتهم والمقدرة بـ 86.27%.
- ✓ ضرورة توفر الخبرة والكفاءة كي يصبح المدرب شخصًا مؤهلًا لعملية التدريب وهو ما توضحه التدريب وهو ما توضحه نسبة 49.01% من آراء المبحوثين فعملية التدريب عملية بالغة الأهمية والقيام بها ينبغي أن يتوفر صاحبها على العديد من المقومات.

ثالثاً: التحقق من الفرضية والحكم عليها

الجدول رقم (34): يبين العلاقة بين أساس الترقية وموضوع التقييم.

معامل التوافق C	الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	المجموع	التعامل الحسن	أخطاء المهنية	أداء المهام	نقاط التقييم	
								أساس الترقية	
C= 0.47	دال	0.05	كا ² المحسوبة = 15.14	18	Fo=04	Fo=03	Fo=11	الأقدمية	
					30.76%	%30	%39.28		
					Fe=4.48	Fe=3.52	Fe=6		
	دال	0.01		9.49	13	Fo=03	Fo=04	Fo=06	الكفاءة
						%23.07	40%	%21.42	
						Fe=3.31	Fe=2.24	Fe=11	
				13.28	20	Fo=06	Fo=03	Fo=11	كلاهما معا
						%46.15	%30	%39.28	
						Fe=09	Fe=3.92	Fe=10.9	
					20	13	10	28	المجموع
%100			%100			%100			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات كا²

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن أساس الترقية هو الأقدمية وهو ما تمثله النسبة المئوية 39.28%، كما أنهم يجيبون بأنهم عندما يمارسون التقييم يمارسون التقييم على الأفراد فذلك يكون حول أداء المهام بصورة خاصة، وتعود نسبة الأفراد 21.42% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال أن أساس الترقية هو الكفاءة والأقدمية معا، وأنهم يقيمون على أساس أداء المهام في حين عبر 30% من أفراد العينة أن أساس الترقية هو الأقدمية إلا أنهم في ذات الوقت ينظرون إلى التقييم بالنسبة للمقيّم هو الأخطاء المهنية وهو ذلك الاقتراح لنسبة 30% من أفراد العينة، والذين اعتبروا وفي ذات الوقت أن أساس الترقية هو الأقدمية والكفاءة، وتعود نسبة 30.76% للمجيبين على احتمال "الأقدمية" وأن التعامل الحسن هو ما يبحث عنه المقيّم، فيما ربطت فئة قدرها 23.07% بين التعامل الحسن كنقطة مهمة يتم التقييم عليها، معتبرة في ذات أن

أساس الترقية هو الكفاءة، وجاءت قيمة 46.15% للأفراد الذين أجابوا على أن التعامل الحسن هو أكثر ما يقيّم عليه الفرد أن أساس الترقية هو الأقدمية المهنية.

- وباختبار كا² للدلالة على العلاقة بين أساس الترقية وموضوع التقييم، حيث كانت كا² المحسوبة ب15.14 عند درجة الحرية (4) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 بقيمة 13.28 ودالة عند مستوى الدلالة 0.05 بقيمة 9.49. وبحساب معامل التوافق (C) وكذا حساب قيمته المصححة والتي بلغت 0.47 هذا ما معناه أن العلاقة هي -علاقة متوسطة- لأنها جاءت محصورة بين المجال 0.31 و 0.50 وبالتالي فهي فرضية محققة بالنظر إلى هذه الدلالات الإحصائية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن الوصول إلى حقيقة عامة حول أن الترقية لها علاقة مباشرة بتخطيط الفرد لمساره الوظيفي والنتائج التي أفضت إليها معطيات الدراسة أوضحت أهمية الترقية كعامل للاستقرار المهني وكخطوة أساسية يبدأ من خلالها الفرد لبناء مساره الوظيفي. ومن جملة النتائج التي تم التوصل إليها الترقية قليلة في هذه المؤسسة ما يجعل هذه الوضعية عاملاً غير محفز للنمو والتقدم.

العلاقة بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

ثالثاً: التحقق من الفرضية والحكم عليها

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

سادساً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة.

ثامناً: اقتراحات وتوصيات.

خلاصة الفصل.

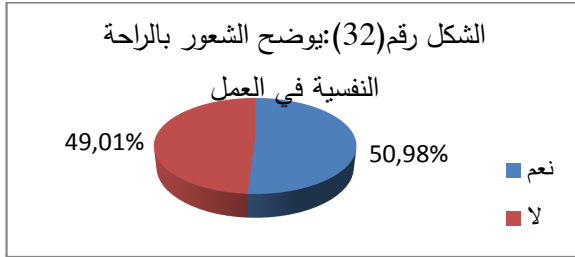
تمهيد:

من خلال هذا الفصل الذي يحمل عنوان العلاقة بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي سوف نحاول إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الفرضية الفرعية الثالثة وذلك بعرض معطياتها وتحليلها واستنتاج الحكم عليها.

أولاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم(35): يبيّن الشعور بالراحة النفسية في مكان العمل

1- بيانات متعلقة بمؤشر الراحة النفسية

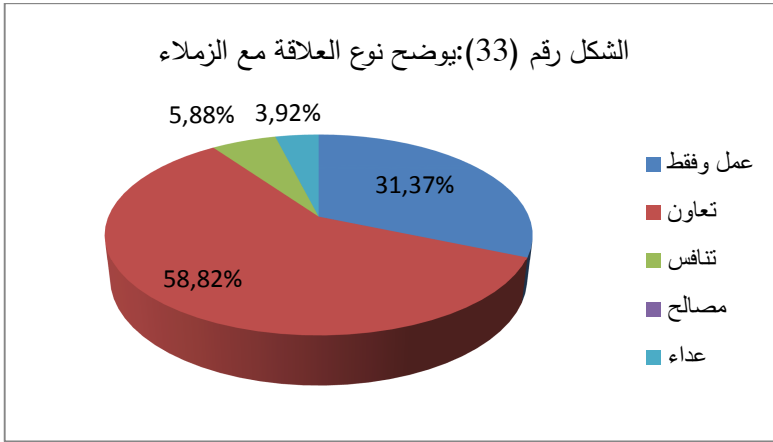


الشعور بالراحة النفسية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	50.98%
لا	25	49.01%
المجموع	51	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(35) فإن أغلب إجابات الباحثين تشير إلى أن 50.98% أنهم يشعرون بالراحة النفسية في عملهم الحالي، وبنسبة غير بعيدة عنها 49.01% عبر الباحثين عن أنهم غير مرتاحين بالإجابة على الاحتمال "لا".

إن التقارب الموجود بين هذين النسبتين يوضح وجود عدم اتفاق عام للعمال في المؤسسة فيما يخص شعور العمال بالراحة النفسية في أماكن العمل، ويمكن تفسير إجابة الأغلبية التي أجابت ب"نعم" أنها الفئة التي تملك القدرة على التعامل الجيد و الاستجابة الحسنة لظروف العمل ومتغيرات بيئة العمل، ما يجعلها فئة غير مضغوطة وتتمتع بالراحة النفسية وهي عامل مهم يبعث على استقرار العامل وإبداعه في عمله ومن خلال ماتم ملاحظته أثناء زيارتنا للمؤسسة فالعمال يتمتعون بالروح المعنوية المرتفعة وهم متحمسون لأداء عملهم هذا الجو الذي يظهر على أن هذه المؤسسة هي البيت الثاني لهؤلاء، وبالعودة إلى النسبة الأقل فهي كذلك نسبة لا بأس بها وتقترب من النصف ويمكن تفسيرها على أنها نسبة الأفراد الذين قد لا يؤيدون وضعية العمل داخل المؤسسة من جميع الجوانب سواء كانت مادية أو معنوية أخذا بعين الاعتبار أن الحديث عن الراحة النفسية هو الحديث عن حالة تدخل في تركيبها العديد من العوامل فوجود مشاكل وخلافات بين العمال قد لا يبعث على الارتياح بينهم، كما أن الضغط العالي يجعل من العامل يعيش في قلق مستمر دون شعور بالراحة، وهو أمر خطير قد يهدد استقرار العامل وقد يعرقله عن التقدم في مساره الوظيفي.

الجدول رقم(36): يبيّن نوع العلاقة بين المبحوث وزملاء

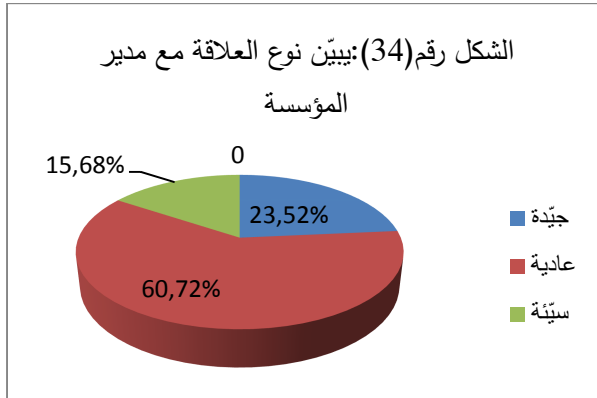


نوع العلاقة	التكرار	النسبة المئوية %
عمل فقط	16	31.37%
تعاون	30	58.82%
تنافس	03	5.88%
مصالح	/	/
عداء	02	3.92%
المجموع	51	100%

تبين معطيات الجدول رقم(36) أن المبحوثين أقرروا أن العلاقة بينهم وبين زملائهم هي علاقة تعاون وهو ما توضحه النسبة المئوية 58.82%، تلتها نسبة 31.73% للذين أجابوا على الاحتمال "عمل فقط" فيما أجاب وبنسبة 5.88% على الاحتمال "التنافس"، تلتها نسبة 3.92% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال "مصالح" وانعدمت عند الصفر إجابات الأفراد للاحتمال مصالح.

إن العمل بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز يقوم على تعاون كبير من العاملين وهذا بالضبط ما تم ملاحظته أثناء زيارة الباحثة إلى المؤسسة فقد شكل التنسيق بين المهام ومساعدة العمال لبعضهم البعض الجزء الأكبر من تصرفاتهم، وهم يشكلون بذلك الفئة الأكثر اندماجا في جماعات العمل والأكثر تقبلا لجو العمل والبيئة الداخلية للمؤسسة، غير أن الفئة التي ترى العلاقة مع الزملاء هي علاقة عمل فقط فتعود في الغالب إلى اقتناع هذه الفئة بأن العمل هو أداء للمهام المطلوبة دون الاهتمام بعلاقات أخرى داخل بيئة العمل وأن ما يقوم به الموظف إلى جانب زملاءه هو تلقي التعليمات وتبادلها وكل شخص يتحمل أعباء وظيفته لوحده، ويمكن أن يحدث في المؤسسة الواحدة أن يجد الفرد نفسه ينافس زملاءه لأجل الحصول على إعجاب المدير أو حصولهم على تقديرات ومكافآت أكبر وقد يشوبها علاقات عداء لكن هذا النوع نادر الحدوث كما تم الاطلاع عليه من خلال مقابلتنا مع أحد العاملين في هذه المؤسسة فالخلافات حسب رأيه لا ترقى إلى أن تكون فيما بعد علاقات عداء لأن هناك أطراف في المؤسسة تعمل دوما على إزالة تلك الخلافات البينية بين العمال.

الجدول رقم (37): يمثّل نوع العلاقة مع مدير المؤسسة



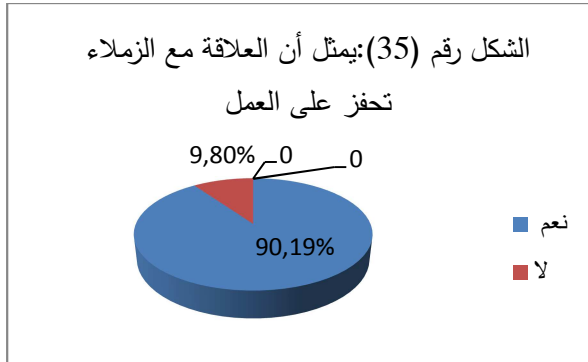
العلاقة مع المدير	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	12	23.52%
عادية	31	60.72%
سيئة	08	15.68%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول أعلاه فقد اتجهت أغلب إجابات الباحثين إلى الإجابة على الاحتمال "عادية" أي أن علاقتهم بمدير مؤسستهم هي علاقة عادية وهي النسبة التي توصلها 60.72% من إجابات أفراد العينة.

وأجاب ما نسبته 23.52% من أفراد العينة أن علاقته بمدير مؤسستهم هي علاقة "جيدة" وتعود أدنى نسبة من الاحتمالات إلى الذين أجابوا أن علاقتهم مع مديرهم هي علاقة "سيئة" وهي النسبة التي قدرت بـ 15.68%

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه إلى أن العلاقة مع المدير تتسم بالطابع العادي، فمن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع أحد العاملين بقسم الموارد البشرية فقد أشار إلى أنهم لا يملكون موقف من المدير فهم لا يرونه دائما وفي المقابل المدير لا يملك اتجاههم قرارات صارمة أو أية مواقف أخرى ما جعل هذه العلاقة تتميز بأنها عادية وذلك يعود لغياب التفاعل بين الطرفين جراء عدم الاتصال. فيما يعود تعبير جزء مهم منهم على أن العلاقة مع المدير هي علاقة جيدة بسبب امتيازات يمنحها المدير لهم حسب تصريحات ذات المصدر أو لمنحهم الترقية أو حتى لتواصله الدائم معهم وتشكيل علاقات ودية معهم، وهي في الغالب تتشأ مع العمال الذين يعملون على علاقة مباشرة بالمدير دون الوحدات الإدارية الأخرى، وأما عن الذين أجابوا بأنها سيئة فهي تعود في الغالب إلى أن القرارات الصادرة عن المدير قد لا تليق بتطلعاتهم كأفراد عاملين أو لتكوين هؤلاء أفكار مسبقة عن المدير كأن يكون المدير متحيزا لفئة ما.

الجدول رقم (38):يمثل أن العلاقة مع الزملاء تحفز على العمل



العلاقة مع الزملاء	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	46	90.19%
لا	05	9.80%
المجموع	51	100%

تشير المعطيات الكميّة الواردة في الجدول (38) إلى أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين هي نسبة 90.10% محول الاحتمال "نعم" أي أن العلاقة مع الزملاء تحفزهم على العمل أكثر، وشكلت وبفارق كبير من إجابات المبحوثين أدنى نسبة للعمال الذين أجابوا على الاحتمال "لا" بنسبة قدرها 9.80% .

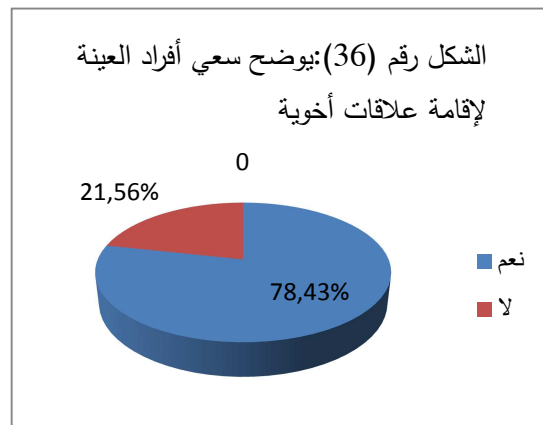
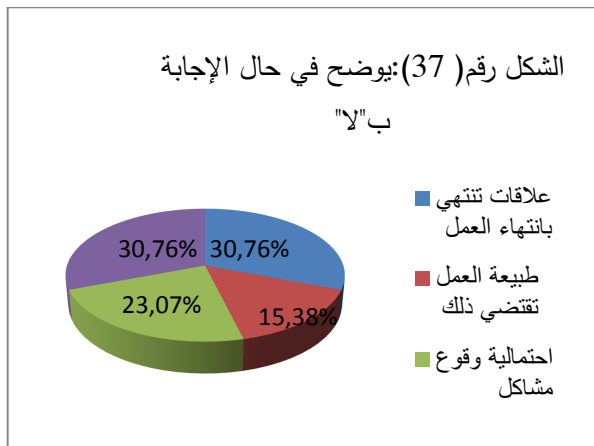
من خلال هذه القيم المتباعدة يمكن تفسير ذلك على أن الفرد في مكان عمله يحتاج إلى جو ملائم للممارسة مهامه ولا يمكن أن يكون هذا الجو إلا عن طريق توفر علاقات إنسانية وأخوية بين العمال فيشعر الفرد أنه في عائلته الثانية، وهي نفس الفكرة التي تتجه إليها النظريات الإنسانية والسلوكية وعلى وجه التحديد نظرية العلاقات الإنسانية فقد تبين أن نشوء مثل هذه العلاقات يساعد الأفراد على زيادة إنتاجيتهم و بالتالي مساعدتهم على الاستقرار و المحافظة على وضعياتهم المهنية ما يضمن لهم إمكانية تحقيق مسار وظيفي ناجح ويمكن تفسير نتائج العمال الذين أجابوا بـ "لا" على أنهم لا يعتبرون العمل مكان لإقامة علاقات حسنة بقدر ما هو مكان لإنجاز المهام و الانصراف بغض النظر عن جو العمل و العاملين فيه و بالرغم من ذلك تبقى العلاقات الحسنة مع الزملاء إحدى أهم عوامل النجاح و الاستقرار المهني.

الجدول رقم(39): يوضح سعي أفراد العينة لإقامة علاقات أخوية في مكان العمل.

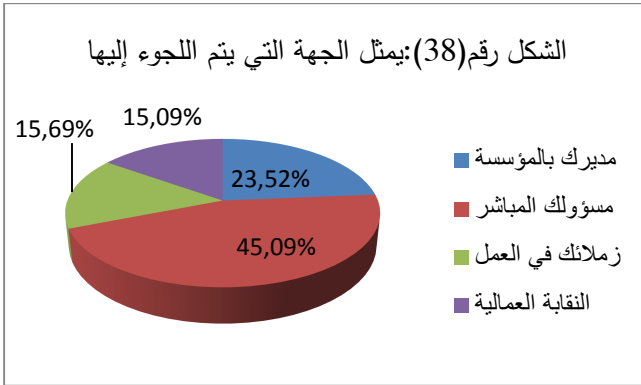
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	السعي لإقامة علاقات أخوية
30.76%	04	علاقات تنتهي بانتهاء العمل	78.43%	40	نعم
15.38%	02	بيئة العمل تقتضي ذلك			
23.07%	03	احتمالية وقوع مشاكل	21.56%	11	لا
30.76%	04	تفادي تعليقات رؤسك في العمل			
100%	13	المجموع	100%	51	المجموع

من خلال الجدول رقم (39) تتوجه أغلب إجابات أفراد العينة إلى إجابات عن الاحتمال "نعم" بنسبة قدرها 78.43% تليها نسبة 21.56% للأفراد المجيبين على الاحتمال "لا" وقد أرجع هؤلاء سبب ذلك إلى عدة عوامل كانت النسبة الغالبة من الإجابات فيها متوجهة نحو الاحتمالين أنها "علاقات تنتهي بانتهاء العمل" وأنهم بذلك "يتفادون تعليقات رؤسائهم في العمل" بنسبة قدرها 30.76% وتوجه بنسبة 23.07% من أفراد العينة لإجابة على "احتمالية وقوع مشاكل" ، تليها أدنى نسبة وهي 15.38% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال أن "طبيعة العمل تقتضي ذلك" قد تؤدي فكرة أن علاقة العمل تبقى داخل العمل إلى عدم الاكتراث يتشكل علاقات أخوية فالفرد بعد انتهاء دوامه يتوجه إلى أسرته و أقربائه أين يجد علاقات أكثر متانة و أكثر صدقا على الصرامة و بالتالي تشكيل مثل هذه العلاقات قد يؤدي إلى إنذارات و توبيخات مزعجة ولذلك تقرر من:الفئة عدم إقامة مثل هذه العلاقات نهائيا.

-والشكل التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (40): يبيّن الجهة التي يلجأ إليها أفراد العينة في حال الوقوع في المشاكل.

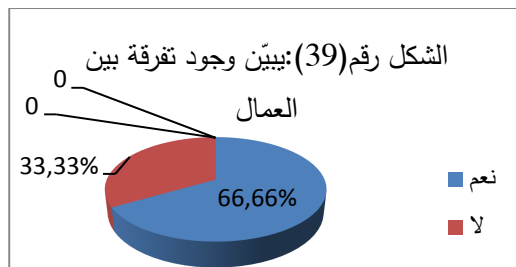


إلى من تلجأ	التكرار	النسبة المئوية %
مديرك بالمؤسسة	12	23.52%
مسؤولك المباشر	23	45.09%
زملائك في العمل	08	15.69%
النقابة العمالية	08	15.69%
المجموع	51	100%

يبيّن الجدول رقم (40) الجهة التي يتوجه إليها العامل في حال تعرضه لمشكل ما في العمل، فقد أجاب أغلب المبحوثين على الاحتمال "مسؤولك المباشر" وهو ما توضحه النسبة المئوية 45.09%، تليها نسبة 23.52% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال "مديرك بالمؤسسة" وتساوت النسب المئوية للاحتمالين المتبقين "زملائك في العمل" و "النقابة العمالية" بنسبة 15.65%.

من خلال هذه النتائج يمكن توضيح أن أغلب العمال في هذه المؤسسة يعتمدون إلى توجيه انشغالاتهم إلى مسؤولهم المباشر وذلك يعود إلى أن المشاكل التي يقع فيها العامل والمتعلقة بعمله يكون مسؤوله المباشر أكثر قدرة على حلها لأنه أدري بتفاصيل العمل، كما يمكنه طلب الاستشارة فأغلب المشاكل التي يتدخل فيها المسؤول المباشر لها علاقة بأداء المهام الوظيفية فالمشاكل تكون عارضة وبسيطة أما في حالة تدخل المدير فقد يتعلق الأمر هنا بأمور تنظيمية قد تمس بالمؤسسة ككل كأن يعين المدير أحد الموظفين في منصب معين لحاجة المؤسسة له ويرى بعض العمال أنه لا توجد جهة يحصل بها على حقه كالنقابة العمالية فهو بذلك محمي من جانبها.

الجدول رقم (41): يبيّن تفرقة بين العمال في المؤسسة.



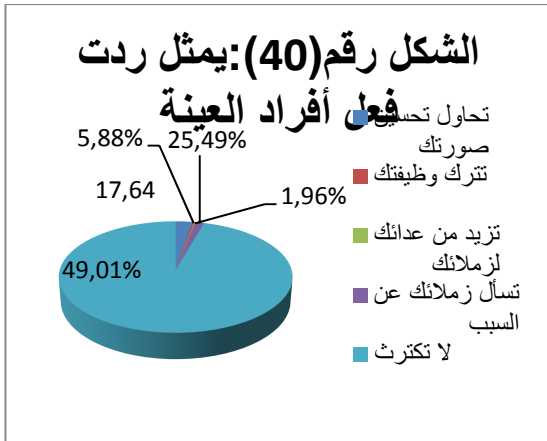
وجود تفرقة بين العمال	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	66.66%
لا	17	33.33%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول رقم (41) يبدو أن أغلب إجابات المبحوثين تتجه نحو الاحتمال "نعم" بنسبة قدرها 66.66% للأفراد الذين قالوا أن هناك تفرقة بين العمال، تليها نسبة 33.33% للعمال الذين أجابوا بـ "لا" أي أنه لا توجد تفرقة بين العمال.

يمكن تفسير نتائج الجدول أن التفرقة بين العمال تتجلى في العديد من المظاهر اليومية داخل بيئة العمل فقد يشعر الفرد أنه مختلف عن زميل له في العمل لأن المدير يهتم به ويتواصل معه ويسأل عن أحواله أكثر منه ما يولد لديه شعور بأنه غير نافع.

إن شعور الفرد بأنه دون غيره خاصة من ناحية التعامل قد تعيقه عن إكمال مهامه لذلك فإن نظرية سلم الحاجات لأبراهام مازلو وفي إحدى أبرز عناصرها الأساسية تؤكد على حاجة الفرد للاحترام والتقدير، هذا الاحترام الذي يفرض في الأساس على الفرد أن يعامل الآخرين وأن يعامل هو كذلك بكل عدل ومساواة.

الجدول رقم (42): يبيّن ردت فعل المبحوث في حال شعوره أنه منبوذ.



ردت الفعل	التكرار	النسبة المئوية %
تحاول تحسين صورتك	25	49.01%
تترك وظيفتك	03	5.88%
تزيد من عدائك لزملائك	01	1.96%
تسأل زملائك عن السبب	13	25.49%
لا تكثرث	09	17.64%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول رقم (42) فإن إجابات المبحوثين تشير إلى أن 49.01% يرون أنهم يحاولون تحسين صورتهم إذا ما شعروا أنهم منبوذين في مكان عملهم، تليها نسبة 25.49% للذين أجابوا على الاحتمال أنهم يسألون زملائهم عن السبب، ثم نسبة 17.64% للذين لا يكثرثون لهذا الموقف، تليها نسبة 5.88% لمن يرون أنه موقف يحتم عليهم ترك العمل وكآخر احتمال يجيب به المبحوثين هو أنهم يزيدون من عدائهم لزملائهم بنسبة 1.96%.

إن العمل يعتبر المكان الأكثر تعايشاً فيه بعد المنزل، ولأن التعايش يحتم على الفرد أن يتمتع بالسمعة الطيبة والأخلاق الحسنة فهو بذلك مجبر على التحلي بتلك الأخلاق والشعور بأنك منبوذ يعني أنك تقوم ببعض التصرفات التي تبعد الآخرين عنك، لذلك يلجأ أغلب العمال إلى محاولة تحسين صورتهم أمام الزملاء لإزالة ذلك اللبس أو لغرس صورة أكثر تقبلاً بينهم.

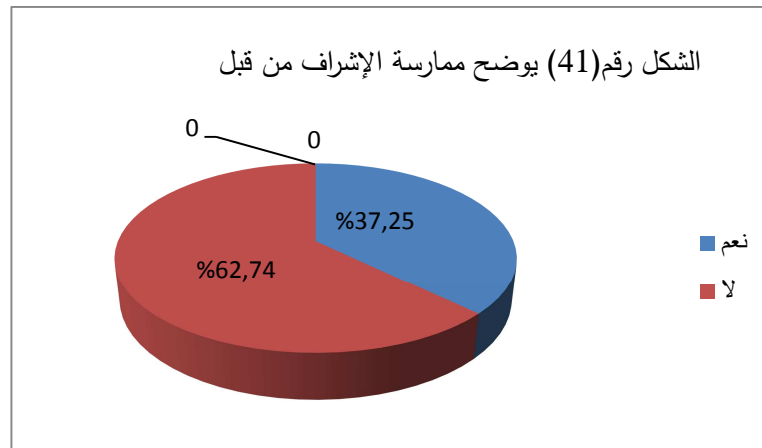
الجدول رقم (43): يوضح قيام المبحوث بعملية الإشراف من قبل.

2- بيانات متعلقة بمؤشر الإشراف

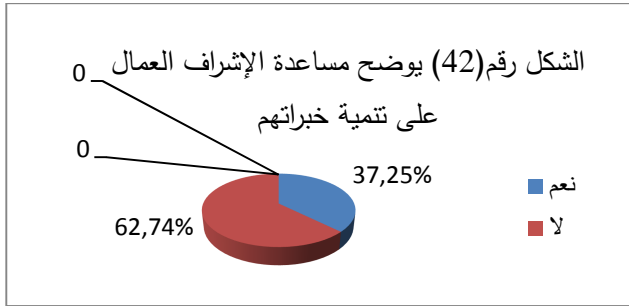
ممارسة الإشراف من قبل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	37.25%
لا	32	62.74%
المجموع	51	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (43) يمكن أن نلاحظ أن النسبة الغالبة لإجابات المبحوثين هي 62.74%، تليها نسبة 37.25% للأفراد الذين أجابوا بـ "نعم"، ومن خلال هذه النسب يمكن القول بأن عملية الإشراف في مؤسسة سونلغاز قليلة حيث لم يحظى الكثير بها في عينة بحثنا، فالعمال هنا يتعلمون من تلقاء أنفسهم بناء على التجربة وعلى تحصيلهم على الخبرة الكافية أما عملية الإشراف فهي تبقى رمزية أكثر منها فعلية.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم(44): يبيّن مساعدة الإشراف على تنمية الخبرات الوظيفية

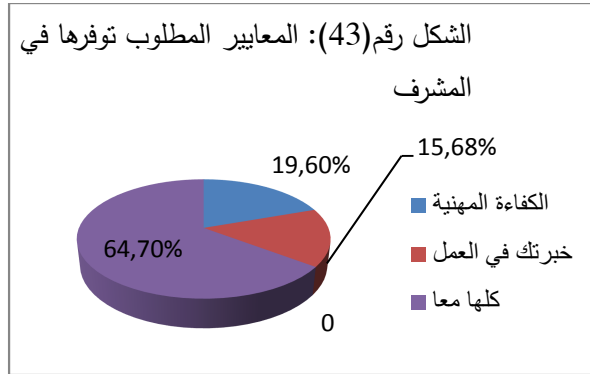


النسبة المئوية %	التكرار	الإشراف ينمي الخبرات الوظيفية
76.47%	39	نعم
23.52%	12	لا
100%	51	المجموع

من خلال الجدول رقم (44) تتضح أن أغلبية العمال يرون أن استقبال الاستفسارات والأسئلة من قبل العمال يساعد في تنمية الخبرات الوظيفية وهو مل تمثله نسبة 76.47%، تليها نسبة 23.52% من إجابات الأفراد حول الاحتمال "لا".

هذا ما يوضح المشرف عندما يستقبل الأسئلة والاستفسارات فهو بالإجابة عنها يكون قد جدد معارفه في كل مرة، حيث تساعده هذه العملية في تغيير بعض أفكاره المتعلقة بالعمل أو طريقة سير العمل لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة ومحاولة حل مشاكل العمال يساعد المشرف على استحضار لخبراته الماضية والتجديد فيها حسب المتطلبات الحاضرة.

الجدول رقم(45): يمثل معايير المطلوبة في المشرف



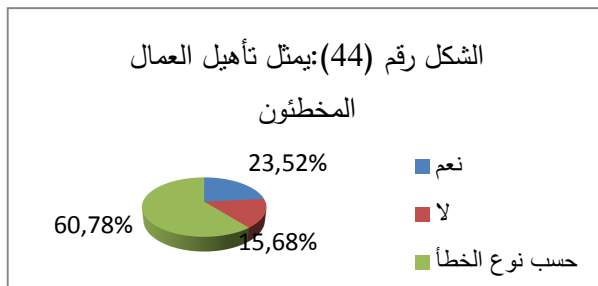
معايير المشرف	التكرار	النسبة المئوية%
الكفاءة المهنية	10	19.60%
خبرتك في العمل	08	15.68%
معاملتك الحسنة	//	//
كلها معا	33	64.70%
المجموع	51	100%

تشير إجابات الجدول أعلاه إلى أن الأكثرية من المبحوثين يتجهون إلى اعتبار أن الخبرة والكفاءة والمعاملة هي عناصر أساسية يجب توفرها في المدرب ولذلك تحصل الاحتمال كلها معا على نسبة مئوية قدرها 64.70%، تليها نسبة 19.60% للذين أجابوا على الاحتمال "الكفاءة المهنية" أما الاحتمال "خبرتك في العمل" فقدرت إجابات الأفراد حوله بـ 15.68%، أما الاحتمال "معاملتك الحسنة" فاعدمت الإجابات عليه.

فلا يمكن اعتبار الخبرة وحدها تكفي لكي تكون مدربا فلا بد من وجود كفاءة علمية إلى جانب وجود حسن معاملة لأن قبول الآخرين لك كمدرب لهم يعني قدرتك على جذبهم إليك وترغيبهم فيك وبالتالي ضمان وصول الإرشادات إليهم في صورة واضحة لا يشوبها غموض.

الجدول رقم (46): يمثل سماح الإدارة بإعادة تأهيل العمال المخطئون

3-بيانات حول مؤشر التأهيل

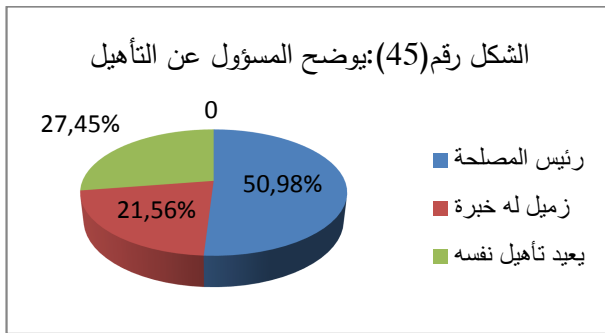


السماح بعملية التأهيل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	12	23.52%
لا	08	15.68%
حسب نوع الخطأ	31	60.78%
المجموع	51	100%

تبيّن الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن المبحوثين يرون أن نوع الخطأ يحدد وجوب التأهيل من عدمه وهو ما قدرته النسبة المئوية 60.78%، تليها الإجابة على الاحتمال "نعم" بنسبة 23.52%، ثم الإجابة على الاحتمال "لا" بنسبة قدرها 15.68%.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن التأهيل ليس عملية ضرورية في جميع حالات الخطأ التي يقع فيها العامل وهو نفس الشيء الذي أجابنا به نائب المسؤول عن الموارد البشرية، فالخطأ يحدد ما إذا كان التأهيل مطلوباً أم لا، فالتأهيل أمر ضروري منه في بعض الحالات لأنه يساعد العامل على تقويم أخطائه والوقوف على النقاط التي أغفل عنها من أجل تداركها واسترجاع الأداء الجيد.

الجدول رقم (47): يمثل المسؤول عن عملية التأهيل



النسبة المئوية %	التكرار	المسؤول عن عملية التأهيل
50.98%	26	رئيس المصلحة
21.56%	11	زميل له خبرة
27.45%	14	يعيد تأهيل نفسه بنفسه
100%	51	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه فإن أغلب أفراد العينة أجابوا على الاحتمال "رئيس المصلحة" أي أنه هو المسؤول عن عملية التأهيل بنسبة 50.98% تليها نسبة 27.45% للذين أجابوا على الاحتمال يعيد تأهيل نفسه بنفسه، ثم أخيراً النسبة 21.56% للذين أجابوا على الاحتمال "زميل له خبرة" فعملية التأهيل لا بد أن توكل إلى شخص محدد يقوم بها واعتبار رئيس المصلحة هو الفرد المؤهل لفعل ذلك يعود في الغالب إلى أنه أدرك بالأخطاء والهفوات التي قد يقع فيها الفرد: والذي يكون أكثر قرباً من الأفراد لأجل تأهيلهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

من خلال المعطيات التي جاءت بها الجداول الإحصائية للفرضية الثالثة والتي جاءت بعنوان - توجد علاقة بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي - فقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ يسود هذه المؤسسة جو من الراحة النفسية بين العمال وهو ما أقرت به 50.98% من أفراد العينة، فالعمال راضون عن العمل وظروفه أي أن هذه الراحة نابعة من رضاهم عن عدة جوانب خاصة بالعمل كالأجر والخدمات الاجتماعية وغيرها من العوامل.
- ✓ تتعدد نوعية العلاقات بين الزملاء داخل هذه المؤسسة، حيث يطبع العلاقات جو من التعاون المتبادل بينهم، أي أن تنسيق المهام والعمل المشترك وتشكيل جماعة العمل هو السمة الغالبة على العلاقات داخلها وهو ذاته ما تؤكدته النسبة المئوية 58.82% من آراء المبحوثين.
- ✓ تتمز العلاقة بين المدير المؤسسة و العاملين بالفتور وعدم موقف محدد فهي علاقة هادية حسب أغلبية إجابات أفراد العينة و المقدرة نسبتهم 60.78% أي أن العلاقة هي علاقة مدير بمؤسسة يلقي الأوامر و موظف عامل فيها ينفذ تلك الأوامر.
- ✓ 90.19% من أفراد العينة يرون أن العلاقة الحسنة مع الزملاء تحفزهم على العمل، أي أن توفر الجو الملائم حسب آراء أفراد عينة يساعدهم في العمل بشكل جيد وتقديم أفضل مردود.
- ✓ يتميز أغلب العاملين في مؤسسة سونلغاز بالطابع الإنساني الأخرى، يرغبون في تشكيل علاقات أخوية فيما بينهم، وهذا ما توضحه نسبة 78.43% من إجابات أفراد العينة، فذلك يجعل من مكان العمل الأسرة الثانية لهؤلاء.
- ✓ يشكل المسؤول المباشرة في هذه المؤسسة الواجهة الأولى للعامل في حال تعرضه لمشكل ما، وهو ما توضحه النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين 45.09%، أي أن العمال يحاولون حل المشاكل التي يقعون فيها إلى جانب مسؤولهم المباشر لتمكن من احتواء الظرف.
- ✓ يعاني أغلب العاملون في هذه المؤسسة من وجود تفرقة بينهم، فهناك مراعاة لبعض العمال على حساب البعض الآخر وهو ما توضحه النسبة 66.66% من إجابات أفراد العينة، أي هناك غياب نسبي للمساواة في المعاملة بين العمال داخل المؤسسة.
- ✓ يحاول أغلب العمال الذين يشرعون أنهم منبوذين في مكان العمل أن يحسنوا صورتهم أمام باقي الزملاء من أجل كسب ودهم واحترامهم من جديد وهو ما أكدت عليه آراء المبحوثين بنسبة 49.01% .
- ✓ الإشراف في هذه المؤسسة ضعيف نتيجة عدم ممارسة أغلبية العمال لعملية الإشراف وهو بنسبة الموضحة 62.74% في إجابات المبحوثين ما يؤكد على أنه يوجد نقص في تدريب العمال الجدد.

- ✓ يقرب وبنسبة 76.39% من إجابات أفراد العينة على أن استقبال الاستفسارات و الأسئلة من قبل العمال الجدد يساعدهم على خبراتهم الوظيفية أي أن تقديم المساعدة للعمال الجدد قد يساعد المشرف على تقويم بعض أخطاءه هو الآخر.
- ✓ يؤكد 64.70% من أفراد العينة المعايير الواجب توفرها في المدرب هي الكفاءة المهنية و الخبرة في العمل و المعاملة الحسنة .
- ✓ تعتمد المؤسسة إلى تأهيل العمال و لكن حسب نوع الخطأ، حسب 60.78% من آراء الباحثين، أي أن حجم الخطأ يحدد ما إذا كان التأهيل واجب أم أنه خطأ عارض .
- ✓ يتولى عملية التأهيل في المؤسسة رئيس المصلحة نفسها، وهي الإجابة التي قدرت نسبتها بـ 50.98% من إجابات الأفراد أي أن رئيس المصلحة لديه القدرة على التعامل مع الخطأ و القابلية لإصلاحه.

ثالثا: التحقق من الفرضية الحكم عليها:

الجدول رقم (48): يمثل العلاقة بين الشعور بالراحة النفسية و ممارسة الإشراف من قبل

معامل التوافق C	الدلالة الإحصائية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	المجموع	لا		نعم		ممارسة الإشراف	
					لا	نعم	لا	نعم	الشعور بالراحة	
C=0.42	دالة	0.05	ك ² المحسوبة= 11	33	Fo=29	Fo=04	78.37%	28.57%	نعم	
					Fe=23.94	Fe=9.05				
	دالة	0.01		3.84	18	Fo=08	Fo=10	21.63%	71.43%	لا
						Fe=13.05	Fe=4.94			
		6.64	51	37	14	المجموع				
				100%	100%					

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجاتها² .

من خلال معطيات الجدول أعلاه رقم (48)، فإن أغلب إجابات المبحوثين اتجهت إلى أنهم يشعرون بالراحة النفسية في وظائفهم الحالية وهو ما تمثله النسبة المئوية 28.57%، وأن ذات النسبة أجابوا أنهم قد مارسوا الإشراف من قبل، فيما عبرت نسبة 71.43% للذين أجابوا أنهم غير مرتاحين في وضعيتهم المهنية الحالية أنهم سبق وأن مارسوا الإشراف، واتجهت نسبة 78.37% إلى أن أفراد العينة مرتاحون في وظائفهم الحالية وأنهم بالرغم من ذلك لم يمارسوا الإشراف من قبل، فيما تعبر النسبة المئوية 21.63% للأفراد الذين أجابوا على الاحتمال "لا" أي أنهم لا يشعرون بأنهم مرتاحون في وظائفهم الحالية لكنهم في ذات الوقت لم يمارسوا عملية الإشراف من قبل.

وباختبار كاسي² للدلالة الإحصائية على العلاقة بين الشعور بالراحة النفسية في الوضعية المهنية الحالية وبين ممارسة عملية الإشراف من قبل، حيث قدرت كاسي² المحسوبة ب 11 عند درجة الحرية (1)، وهي دالة عند المستويين 0.01 بقيمة 6.64 وعند المستوى 0.05 بقيمة 3.84 وبالتالي فهي دالة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها في الجدول.

- وبحساب معامل التوافق (C) وكذا حساب قيمة C المصححة وفق العلاقة فقد بلغت 0.94 وهذا ما يدل على أن العلاقة قوية لأنها محصورة بين المجال 0.51 و 1 .

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال عرض وتحليل معطيات الفرضيات الفرعية ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها والتحقق منها فإنه لا بد من مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية العامة لأجل التحقق منها:

✓ **تحقق الفرضية الأولى:** أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي بقيمة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبقيمة 6.64 عند مستوى الدلالة 0.05. وبحساب معامل التوافق (C)، اتضح أن العلاقة كانت قوية فقد كانت بلغت 1. وبالتالي فهي محققة.

✓ **تحقق الفرضية الثانية:** التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتخطيط المسار الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 وبقيمة 13.28 عند مستوى الدلالة 0.01. وبحساب معامل التوافق (C) لقياس شدة الارتباط بين المتغيرين فقد قدرت قيمته ب 0.47، ولأن القيمة كانت محصورة بين المجال 0.31 و 0.50، فقد كانت العلاقة قوية.

✓ **تحقق الفرضية الثالثة:** التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبمعامل ارتباط قدره 6.64 عند مستوى الدلالة 0.01، وعندما تم قياس شدة العلاقة بين المتغيرين تبين أنها علاقة قوية وذلك لأنها كانت بقيمة 0.94 وكانت محصورة بين المجالين 0.51 و 1. وبالتالي فهي محققة.

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها حول موضوع دراستنا فإنه يمكن القول بأن الدراسة حققت الأهداف التي حددناها سلفا:

- ✓ تم إبراز أنه توجد علاقة قوية بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي، من حيث أن الاستقرار المهني يلعب دورا في حفاظ الفرد على مركزه ومكانته وبالتالي فهو ظرف يسمح له بالتخطيط للمسار الوظيفي بناء على عدة عوامل كما جاءت بها الدراسة الميدانية.
- ✓ الوصول إلى أن الاستقرار المهني يؤثر على عملية التخطيط للمسار الوظيفي بالسلب والإيجاب من حيث أن توفره يشكل دعما للمستقبل الوظيفي، كما خلصت إليه نتائج الدراسة وغيابه يشكل عائقا أمام تقدم الفرد في مساره الوظيفي.
- ✓ تحقق هدف الدراسة كذلك من حيث التأكيد على ضرورة توفر الاستقرار المهني إلى جانب متطلبات أخرى لأجل تحقيق مسار وظيفي ناجح.
- ✓ كما تحققت أهداف الدراسة كذلك، حين أصبح هذا العمل بمثابة زاد معرفي للباحثين القادمين والذي من خلاله تم التعريف أكثر بكلا المفهومين (الاستقرار المهني و تخطيط المسار الوظيفي) والتنويع إلى وجود علاقة وظيفية بينهما.

سادسا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

بعد عرض نتائج دراستنا، أصبح بالإمكان أن نناقش نتائجها في ضوء الدراسات السابقة التي تم تناولها من قبل والتي جاءت بنتائج مختلفة تارة ومتشابهة في بعض الأحيان تارة أخرى، ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

1-دراسة كينيت وتاييلور:فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث أنها بحثت في أسباب ترك العمل غير أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في أنها بيّنت مجموعة مقاييس تشكل رضا العامل ومن بينها الأجر وهو نفس ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا الحالية في اعتبار الأجر من أهم عوامل الاستقرار المهني داخل العمل.

2-دراسة دافوين ورافاسي:فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث أنها اعتمدت على الدراسة المقارنة لمجموعة من الشركات واعتمدت على المنهج البيوجرافي على عكس الدراسة الحالية أين تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي واختلفت في أنها بحثت في أنماط المسارات المهنية بينما بحثت دراستنا في التخطيط للمسار الوظيفي.

3-دراسة باروش ويادهوار:فهي الأخرى كانت دراسة مقارنة ما جعلها تختلف عن دراستنا الحالية، كما أنها توصلت إلى نقاط تشابه مع دراستنا في اعتبار تطوير الموظفين و تقييم الأداء هي من الأدوات المهمة لتخطيط المسار الوظيفي.

4-دراسة محمد علي محمد:بحثت هذه الدراسة في التنقل الوظيفي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث أنها أقرت بأن الأجر والترقية يلعبان دوراً أساسياً في استقرار العامل غير أن الاختلاف كان ربط بين المتغيرات، فكانت دراسته عن التنقل الوظيفي والاستقرار أما دراستنا فكانت حول الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي.

5-دراسة محمد أبو حوزة:اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في طريقة تناولها لموضوع الاستقرار المهني فقد قسم الاستقرار إلى جانبين:الاستقرار المادي والنفسي وربطهما بدوران العمل كما تشابهت هذه الدراسة في تركيزها على العوامل المادية والنفسية في بيئة العمل والتي تؤدي في النهاية إلى استقرار العامل وهو ما ذهبت إليه دراستنا من حيث اعتبار العوامل:الأجر مثلاً والعلاقات الإنسانية والمكافآت المالية من تلك العوامل النفسية والمادية في بيئة العمل والتي تحد من دوران العمل السلبي في المؤسسة.

6-دراسة محمد بن عبد العزيز الفصل:تعتبر هذه الدراسة من حيث متغيرات الدراسة قريبة من موضوع بحثنا، فقد تناول الباحث موضوع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي في حين تناولت دراستنا الحالية وإلى جانب موضوع المسار متغير شبيه وهو الاستقرار المهني، لأن الأمن الوظيفي الاستقرار المهني هما وجهان لعملة واحدة، بل من النادر أن نتحدث عن الاستقرار المهني دون الحديث عن

الأمن الوظيفي. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتبار أن تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم يزيد من خبرات الموظفين ويرفع من أداءهم وهو ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا التي وضحت أهمية التدريب لتخطيط الفرد لمساره الوظيفي.

7-دراسة محمد علي الصمادي وفراس علي الرواشدة: كان الاختلاف في هذه الدراسة هو ربط بين الاستقرار الوظيفي والرضا على عكس دراستنا التي تناولت الباحثة تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع، واعتمد الباحثان على الأسلوب الإحصائي SPSS، وتكمن نقطة التشابه بين الدراستين هنا هو في اعتبار أن الرضا له علاقة مباشرة بالاستقرار وهو ذات ماتم التوصل إليه من خلال دراستنا باعتبار أن شعور الفرد بالرضا حيال عمله يحقق له الاستقرار وبالتالي يمكنه هذا الشعور من التخطيط لمساره الوظيفي.

8-دراسة زكريا أحمد عدوان: حيث اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أنه يدرس تأثير الاختيار والتعيين على المسار الوظيفي للعاملين، بينما كان الاستقرار المهني المتغير المستقل لدراستنا وتم الاستعانة بالأسلوب الإحصائي SPSS وهو ما لم يتم اعتماده في بحثنا.

9-دراسة رباب زرايدة: تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في اعتبار أن تخطيط المسار الوظيفي هو موضوع لدراستنا فقد كان المتغير التابع لكلا الدراستين، واختلفت في ربطها للمتغير الثاني الذي كان حول القيم التنظيمية وفي اعتمادها على الأسلوب الإحصائي SPSS.

10-دراسة فاتح جبلي: ربط الباحث بين الترقية والاستقرار المهني، واستخدم المنهج الوصفي معتمدا على الاستمارة ما جعلها دراسة مشابهة لدراستنا من حيث وجود علاقة ارتباطية بين الترقية والاستقرار المهني وهو ما تم الوصول إليه من خلال دراستنا، كما تشابهت هذه الدراسة في أن العمال يرغبون في الحفاظ على وظائفهم الحالية لأجل ضمان استقرارهم المهني فيه وهو ذات ما تم التوصل إليه في بحثنا.

11-دراسة بن منصور رفيقة: اختلفت هذه الدراسة في ربطها لمتغيري الاستقرار المهني والأداء الوظيفي كما تشابهت الدراسة الحالية في اعتبار أن عدم الحصول على مجموعة الإشباعات يؤدي إلى عدم الاستقرار المهني وهو ما تم الإشارة إليه من خلال دراستنا الحالية.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة:

لقد سمحت لنا النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية بعد عرضها ومعالجتها والوصول إلى تحليل مختلف النقاط التي أثارها هذا الموضوع إلى الوصول إلى عدة نتائج نورد منها ما يلي:

✓ الأجر هو المحدد الأول لشعور العمال بالاستقرار المهني، والعامل الأساسي الذي يتوقف عليه إمكانية التخطيط للمسار الوظيفي في نفس المؤسسة إذ يبدي معظم العمال رغبة كبيرة في تغيير منصبهم لأجل مناصب أخرى أكثر أجراً.

✓ المكافآت المالية في هذه المؤسسة قليلة جداً ولم يحصل معظم العمال عليها

✓ منح العلاوات الإضافية وتوفير الخدمات الاجتماعية ووجود علاقات إنسانية من الدعائم الأساسية لتوفر الاستقرار المهني في هذه المؤسسة.

✓ قلة الترقية الوظيفية في هذه المؤسسة، حيث لم يحصل عليها إلا فئة قليلة ما شكل عاملاً سلبياً في محاولة الأفراد للتخطيط لمساراتهم الوظيفية.

✓ ينظر العمال إلى أن الوصول إلى المستقبل الوظيفي الذي يطمحون إليه لن يكون إلا عبر الحصول على الفرصة في الترقية.

✓ يتمتع أغلب العمال في هذه المؤسسة بالراحة والرضا عن أجورهم رغم أنه لا توفر لمعظمهم كافة الاحتياجات الأساسية.

✓ غياب واضح لمفهوم الإشراف لدى العمال حيث لم يمارس معظمهم الإشراف من قبل. رغم أن الإشراف يساعد العمال على اكتساب مجموعة خبرات ومعارف تساعد الفرد على التخطيط لمساره الوظيفي.

✓ يميل معظم العمال في هذه المؤسسة إلى الحفاظ الوظيفي فيبدي معظمهم انزعاجهم من تغيير وظائفهم إذ يعتبرون أن حدوث ذلك بمثابة عرقلة لنمو مساهم الوظيفي واضطرارهم لتغيير نمطهم الوظيفي المعتاد عليه.

✓ قلة فرص النقل الوظيفي في هذه المؤسسة إذ لم يتعرض أغلب العمال إلى النقل من قبل، مما يؤدي إلى انحصار خبراتهم الوظيفية في الوظيفة ذاتها دونما الاطلاع على الخبرات الممتدة للوظائف الأخرى.

✓ نوع الخطأ الذي يقع فيه العامل يحدد التأهيل الذي يلزمه، فلا تبدي المؤسسة استعدادا لتأهيل العمال كلما وقعوا في الخطأ وغالبا فإن رئيس المصلحة يتولى ذلك، إذ يساعد التأهيل في تطور الفرد العامل وتقدمه في مساره الوظيفي.

وكننتيجة عامة فإن المؤسسة يجب أن تعمل على توفير الاستقرار المهني لدى العمال حيث أن توفيره يعني مساعدتهم على تخطيط مستقبلهم الوظيفي بناء على عدة عوامل مساعدة، فقد يكون مستقبل العمال ووعيهم بضرورة التخطيط لمسارهم الوظيفي ضحية لظروف المؤسسة ووضعها الغير مستقر ولذلك فإن الاستقرار المهني يشكل دعما أساسيا لهؤلاء العمال من أجل تحديد اختياراتهم المهنية وهو ما يفتقد إليه أغلب العمال في مؤسساتنا إذ يتعرض الأفراد في كل مرة إلى تغيير خططهم المستقبلية الرامية لتكوين مسار وظيفي ناجح بسبب وضعياتهم الغير واضحة والغير مستقرة في مؤسساتهم ولذلك فإن توفير هذا العامل مهم لضمان مستقبل وظيفي متميز.

ثامنا: الاقتراحات والتوصيات

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها، ومن خلال النقائص التي سجلتها هذه الدراسة في مكان إجراء البحث فإنه من الضروري الانتهاء إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي كانت حول:

- ✓ ضرورة توفير العوامل الضرورية التي تساعد العمال على شعورهم بالاستقرار المهني .
- ✓ إتاحة فرص الترقية والنقل لجميع العمال داخل المؤسسة، لمساعدتهم على التخطيط لمساراتهم الوظيفية.
- ✓ تعميق مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العمال من خلال إتاحة الفرصة لهم من أجل ممارسة عمليات الإشراف، التدريب، التقييم والتأهيل...
- ✓ ضرورة توفير نظام مكافآت متاح للجميع لمساعدة العمال على الاستقرار في وظائفهم ودفعهم لبدل مجهودات أكثر.
- ✓ ضرورة تقديم إرشادات وتعليمات للعمال الجدد لمساعدتهم على التأقلم في وظائفهم والسماح بتأهيلهم في حال وقعوا في أخطاء مهنية.
- ✓ إقامة اجتماعات بين العمال تطرح فيها انشغالاتهم فيما يتلق بمستقبلهم الوظيفي، ومساعدتهم في التخطيط له بالموازاة مع ما يملكونه من مؤهلات وقدرات.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم ذكره في هذا الفصل فقد تم عرض و تحليل معطيات الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها والتحقق منها ،كما التوصل إلى مناقشة الفرضية العامة والتحقق من نصابها بناء على التحقق من الفرضيات الفرعية،وعرض نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة التي تم وضعها مسبقا كما تناولت الباحثة في هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة حيث تم التعرف على نقاط التشابه ونقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية وعرض النتائج العممة للدراسة ،بالإضافة إلى مجل الصعوبات التي اعترضت الباحثة في إنجاز هذا البحث ،وبناء على ذلك فقد تم التوصل إلى سرد جملة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد في تدارك النقائص التي تم لمسها من خلال الدراسة الميدانية.

خاتمة:

بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة فإن موضوع الاستقرار المهني من المواضيع المهمة التي يجب تناولها بالدراسة والتحليل من أجل تعميق هذا المفهوم بشكل جيد لدى الأفراد العاملين في مؤسساتهم التي يعملون بها، وعلى هذا الاعتبار فإن الاستقرار المهني يساعد العمال في تحقيق العديد من الأغراض المهنية و التي يعتبر تخطيط المسار الوظيفي واحدا من هذه الأغراض، فللاستقرار المهني أهمية بالغة في المؤسسة يبحث العمال عنه لتحقيق المسار الوظيفي الذي يخططون له.

ومن خلال إدراك هذه الأهمية التي تربط بين متغيري الدراسة، والتي اتضحت مبدئياً في الجانب النظري فإن البحث العلمي يجب أن يخضع للتحقق الميداني، ولذلك تم النزول إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ومن خلالها تم الوصول إلى أن هناك علاقة بين الاستقرار المهني و تخطيط المسار الوظيفي، إذ يولي الأفراد عناية لمستقبلهم الوظيفي إذا كانوا مرتاحين في وضعياتهم المهنية ويتمتعون بالاستقرار اللازم، حيث أفضت نتائج الدراسة إلى أن الفرد لا يمكنه التنبؤ بمستقبله الوظيفي إذا كان يعاني من عدم الأمان الناجم عن عدم استقرارهم المهني.

وخلاصة القول أن السعي لإبراز هذه العلاقة كان يتطلب من الباحثة التفرغ التام لإنجاز هذا العمل و ككل دراسة بحثية في أي حقل معرفي فإن الباحث يتعرض فيها إلى مجموعة صعوبات قد تعترض الباحث، وتجعل بحثه يحمل على بعض المشقة ويمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ صعوبة إجراء المقابلات مع العمال إذ يحضر عليهم التحدث مع الغرباء أثناء دوامهم الرسمي.
- ✓ قلة المراجع التي تناولت موضوع الاستقرار المهني كمصطلح منفرد، فاعتمدنا في دراستنا على المراجع التي تناولت النقاط المشككة لمفهوم الاستقرار المهني.
- ✓ صعوبة الحصول على الموافقة من مدير مؤسسة سونلغاز لإجراء الدراسة الميدانية ما جعل الباحثة تشعر بالحيرة حيال مكان إجراء الدراسة.

✓ صعوبة التواصل مع المسؤول عن الموارد البشرية لتحصيل المعلومات الضرورية لإكمال بحثنا.
✓ ضيق الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة حيث لم تتح لنا هذا المدة الزمنية التوسع أكثر في دراسة هذا الموضوع.

وبالرغم من هذه الصعوبات إلا أن الصوبة الأولى و الأخيرة كانت في إتمام هذا العمل بشكل فردي حيث وُلد هذا العامل نوعا من الضغط والقلق لإتمامه على الوجه المطلوب

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة العلاقة الكامنة بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي بين فئة الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب-جيجل-، وتأسيساً لهذا فقد قدمت هذه الدراسة لتحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي:

-هل توجد علاقة بين الاستقرار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم افتراض مجموعة من الفرضيات جاء ذكرها على النحو التالي:

ف1-توجد علاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي.

ف2-توجد علاقة بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي؟

ف3-توجد علاقة بين جودة العلاقة الإنسانية السائدة في بيئة العمل و تخطيط المسار الوظيفي؟

وحتى يتم اختبار هذه الفرضيات فقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ومعتمدين على الاستثمار كأداة رئيسية تم معالجة، وقد وجهت الاستثمارة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب51 مفردة، كما تم معالجة المعلومات التي قمنا بجمعها عن طريق حساب التكرارات المئوية، وحساب ك² باستخدام الدلالة الإحصائية.

وقد سمحت لنا المعطيات التي تحصلنا عليها إلى التوصل إلى عدة نتائج:

✓ توجد علاقة بين ارتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي. حيث يتوجه أغلب العمال إلى اعتبار الأجر العامل الأول لاستقرارهم مهنيًا، بل يبدي أغلبية العمال رغبتهم في مغادرة مناصب عملهم بحثًا عن مناصب أخرى بأجر أعلى ويتوقف تخطيط المسار الوظيفي على درجة تمتع الفرد بدخل مرتفع.

✓ تقوم الترقية على علاقة مباشرة بتخطيط الفرد لمساره الوظيفي حيث أن هذا الأخير هو مفهوم يحظى بالاهتمام لدى أغلبية العمال وذلك يتجلى من خلال سعيهم لبلوغ مراتب وظيفية أعلى عن طريق سلسلة من الترقيات التي يحصلون عليها، فالترقية تلعب دوراً في استقرار العامل وتعتبر الخطوة الأولى لتخطيط المسار الوظيفي.

✓ توجد علاقة ارتباطية بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي حيث أن توفر مثل هذه العلاقات تساعد الموظف في الحفاظ على دوره ومكانته داخل عمله

ملخص الدراسة

ويتجلى ذلك من خلال اتجاه اغلب أفراد العينة إلى العلاقات الحسنة داخل العمال تساعد على الاستقرار النفسي ما يمكنهم من التخطيط لمستقبلهم المهني بكل راحة وطمأنينة.

ABSTRACT

Abstract :

The present research project tried to find out the potential relationship between professional stability and career path planning among the category of staff in the direction of the distributor of electricity and gas in JIJEL.

In order to achieve the above goal this study aimed at answering the following main question:

is there a relationship between professional stability and career path planning?

In order to answer this question a set of hypotheses have been formulated as follow:

- 1- there is a relationship between high income and career path planning.
- 2- there is a relationship between the promotion and career path planning .
- 3- there is a relationship between the quality of human relationship in the work environment and career path planning.

In order to test these above hypotheses a practical study has been conducted on a sample of labor work in-sonalgaz- directorate on a sample of distributing electricity and gas in jijel .where we use the descriptive method and we relied on the form as a main tool.

The form has been drawn on a deliberate sample which estimated at 51 members. furthermore, we have processed the obtained data through calculating iterations and percentage as calculating k^2 using statistical significance the obtained data have allowed us to reach the following result.

-there is a relationship between high income and career path planning where the majority of labor consider the wage as the first determine factor to their professional stability, and ever majority of them express their desire to have their works in order to look for an other higher paying work since the path career planning rely on the degree of the everymen of the high income to the majority of the workers.

ABSTRACT

–the promotion rely on direct relationship with the path career planning ,where this latter is a concept receive a great attention from the majority of works .this reflect through their quest to reach highest functional works which are abstained from a series of promotions. promotion plays a role in the labor ‘s stability and it considers as a step for ward in the career path.

There is a cancelation between the quality of human relations in the worm environment and career path planning, where the availability of such a relations help the labor to mention this role and position with their work. reflected through the tendency of majority of works to the best relationship within their work which help them to achieve their psychological stability as enabling them to prepare their career comfortably.

المحور الأول: بيانات شخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: من 25 سنة فأقل من 26-35 سنة

من 36-45 سنة من 46-55 سنة من 56 فأكثر

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-الدرجة العلمية:

ليسانس ماجستير دكتوراه تكوين متخصص

5- مدة الخدمة:

- من سنة إلى 3 سنوات

- من 3 سنوات إلى 6سنوات

- من 6سنوات إلى 10سنوات

- من 10سنوات فأكثر

المحور الثاني:العلاقة بين ارتفاع الدخل و تخطيط المسار الوظيفي

6- ماهي قيمة الأجر الذي تتحصل عليه؟

من 10,000,00 إلى 20,000,00 من 21,000,00 إلى 30,000,00

من 31,000,00 إلى 40,000,00 من 41,000,00 إلى 50,000,00

من 51,000,00 إلى 60,000,00 أكثر من 61,000,00

7- حسب ما تقدمه من جهد هل أنت راضي عن أجرك بصراحة؟

نعم لا

8- هل يلبي لك أجرك احتياجاتك اليومية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا،فهل ذلك يعود إلى :

إنخفاض الأجر غلاء المعيشة عدم حسن استغلالك للأجر

-أخرى تذكر.....

9- هل تتخلى على منصبك الحالي إذا ما عرض عليك منصب آخر بأجر أعلى؟

نعم لا

10- هل سبق و أن تم منحك مكافئة مالية نظير عمل متميز قمت به؟

نعم لا

11- هل مؤسستك الحالية توفر منح إضافية في الأعياد والمناسبات؟

نعم لا

-في حال الإجابة بنعم متى يكون ذلك؟

دائما أحيانا نادرا

12- هل ترى أن المكافئات المالية تذهب لمن يستحقها؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟

-لا توجد مصداقية

-لا توجد رقابة على صرف المكافئات

- الاحتكارية في توزيعها

-أخرى تذكر.....

13- هل تتكفل مؤسستك الحالية توفر مصاريف علاجية للعمال المصابين أثناء تأديتهم لمهامهم؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم متى يكون ذلك:

دائما أحيانا نادرا

14- إذا تم منحك علاوات إضافية على راتبك الشهري فهل هذا يحسن من أداءك لعملك؟

نعم لا

15- هل ترى أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تزيد من حبك وإخلاصك لعملك؟

نعم لا

16- لو كانت مؤسستك الحالية تتوفر على كل المزايا لكنها لا تدفع للعمال أجرا كبيرا فهل أنت مستعد لمغادرتها؟

نعم لا

17- الأجر مهم للبقاء في العمل، فما هي رتبته من بين جملة الاهتمامات المهنية؟

الأول الثاني الثالث

18- بنظرك هل قيمة الأجر الممنوحة هي مقابل ل:

- جهد مبذول

- شهادة علمية

- أقدميه مهنية

-أخرى تذكر.....

المحور الثالث: علاقة الترقية بتخطيط المسار الوظيفي

19- هل أنت راضي عن وضعيتك في وظيفتك الحالية؟

نعم لا

- في حال الإجابة بلا فلماذا؟

- ضغط العمل

- الوظيفة لا تلائم تخصصي

- الروتين اليومي

20- هل مؤسستك الحالية تساعد العمال على التطور والتقدم في وظائفهم؟

نعم لا

21- هل تحصلت على الترقية من قبل في مؤسستك الحالية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوعها؟

في الدرجة في المنصب كلاهما معا

22- في نظرك على أي أساس يتم منح الترقية؟

الأقدمية الكفاءة كلاهما معا

23- هل ترى أن الترقية في هذه المؤسسة تذهب لمن يستحقها؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا، فهل ذلك يعود ل:

القرابة المحسوبية الجهوية المصالح

أخرى تذكر.....

24- ماذا تعني لك الترقية؟

- تطوير مسارك الوظيفي

- زيادة في المسؤولية

- ثقة من مديرك

-فرصة لتحقيق مصالح أكبر

25- هل تخطط لتطوير مستقبلك الوظيفي؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ذلك؟

-الحصول على الترقية

-شغل أكثر من وظيفة

-تدريب نفسك على تعلم مهارات

-أخرى تذكر.....

26- هل سبق وأن تم نقلك إلى وظيفة أخرى بدل وظيفتك السابقة في نفس المستوى الإداري؟

نعم لا

27-هل يزعجك أن تغير وظيفتك إلى وظيفة أخرى؟

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا؟

- تضطر إلى تغيير نمط عملك

- تضطر إلى تعلم أمور مهنية من جديد

- تقل فرصك في الترقية

- جمود مسارك الوظيفي

28- أثناء ترقبتك قد يطلب منك تقييم أداء بعض العمال دون مستواك، فهل مارست التقييم من قبل؟

نعم لا

29- عندما تقيم زملاءك في العمل على ماذا تقيمهم بالضبط؟

أداء المهام أخطاء مهنية التعامل الحسن

-أخرى تذكر.....

30- بحكم منصبك، قد تطلب منك الإدارة أن تدرّب العمال الجدد على أداء العمل، فهل مارست التدريب لهؤلاء من قبل؟

نعم لا

31- كي تكون مدرب للعمال الجدد لابد ان تتوفر فيك معايير معينة، فهل هي؟

الخبرة الكفاءة الخبرة والكفاءة معا التعامل الحسن
كلها معا

المحور الرابع: علاقة جودة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي

32- هل تشعر بالراحة النفسية في عملك الحالي؟

نعم لا

33- ما نوع العلاقة بينك و بين زملائك في العمل؟

عمل فقط تعاون تنافس مصالح عدا

34- كيف هي العلاقة بينك و بين مديرك في المؤسسة؟

جيدة عادية سيئة

35- برأيك هل العلاقة الحسنة مع الزملاء تحفزك على العمل أكثر؟

نعم لا

36- هل تسعى لإقامة علاقات أخوية مع زملائك في العمل؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟

- علاقات تنتهي بانتهاء العمل
- طبيعة العمل تقتضي ذلك
- احتمالية وقوع مشاكل
- تفادي تعليقات المدير

37- في حال تعرضت لمشكل ما في العمل إلى من تلجأ أولاً؟

- مديرك بالمؤسسة
- مسؤلك المباشر
- زملائك في العمل
- النقابة العمالية

38- هل تلاحظ أن هناك تفرقة بين العمال في هذه المؤسسة؟

- نعم لا

39- ما هو رد فعلك لو شعرت أنك منبوذ في مكان عملك؟

- تحاول تحسين صورتك تترك وظيفتك
- تزيد من عداك لزملائك تسأل زملائك عن السبب لا تكثرث

40- هل سبق أن أشرفت على مجموعة من العمال كي تساعدكم على أداء وظائفهم على أكمل وجه؟

- نعم لا

41- أثناء إشرافك على العمال، قد تستقبل مجموعة من الأسئلة والاستفسارات فهل هذا يساعدك على تنمية خبراتك الوظيفية؟

- نعم لا

42- برأيك ما هي المعايير التي تجعلك مؤهلاً لكي تشرف على مجموعة من العمال؟

- الكفاءة المهنية خبرتك في العمل معاملتك الحسنة كلها معا

43- قد يخطأ بعض العمال في أدائهم لمهامهم، فهل تسمح الإدارة بإعادة تأهيلهم من جديد؟

- نعم لا حسب نوع الخطأ

44- من يتولى تأهيلهم من جديد؟

- رئيس المصلحة
- زميل له خبرة
- يعيد تأهيل نفسه بنفسه

-أخرى تذكر.....

دليل مقابلة:

الملحق رقم(03).

جاءت أسئلتها على النحو التالي:

1-هل جميع العمال هنا مستقرون بصفة دائمة؟

2-إذن فالموظفون في هذه المؤسسة يعملون بعقود عمل غير محددة المدة؟

3-هل هناك عمال مشرفين على التقاعد؟

4-لتعويض العمال المتقاعدين يتم جلب عمال جدد آخرين، هل يتم توظيفهم حسب تخصصاتهم؟

5-هل الترقية في هذه المؤسسة تحقق للجميع أم هي موجهة لفئة معينة؟

6-هل هناك من سبق ترقيته لأكثر من مرة؟

7-لماذا يثبت بعض الأفراد في وظائفهم لمدة طويلة دون تغيير(بدون ترقية أو حتى نقل)؟

8-هل هناك من تعرض للتنزيل في وظيفته إلى وظيفة أقل مستوى؟

9-ماهي الأسباب؟

10-تبدو لي هذه المؤسسة ذات حركية مرتفعة، هل تعاني من ضغط العمل؟

11-هل ضغط العمل يكون طيلة أيام الأسبوع أم في مواعيد معينة؟

الملحق رقم(2):

جدول إجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة وقيم صدقها.

رأي المحكمين			البنود	رأي المحكمين			البنود
قيمة الصدق	لا يقيس	بقيس		قيمة الصدق	لا يقيس	بقيس	
1	0	3	21	1	0	3	01
1	0	3	22	1	0	3	02
1	0	3	23	1	0	3	03
0.33	0	3	24	1	0	3	04
0	2	1	25	0.33	1	2	05
0.33	3	0	26	1	0	3	06
0.33	1	2	27	0.33	2	1	07
1	2	2	28	1	0	3	08
1	0	3	29	1	0	3	09
1	0	3	30	1	0	3	10
1	0	3	31	1	0	3	11
1	0	3	32	0.33	2	1	12
1	0	3	33	0.33	1	2	13
0.33	0	3	34	1	0	3	14
1	2	1	35	1	0	3	15
1	0	3	36	1	0	3	16
0.33	0	3	37	1	0	3	17
1	0	3	38	1	0	3	18
0.33	2	1	39	0	3	0	19
				1	0	3	20

مجموع صدق محتوى البنود: 29.79

الملحق رقم 04

الرتبة	الأستاذ المحكم
أستاذ محاضر أ	أ. د سيباوي فضيلة
أستاذ محاضر أ	أ. دبابو رضوان
أستاذ محاضر ب	أ. كعبار جمال