

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت



مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي تخصص : إدارة موارد بشرية

تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال

دراسة حالة مؤسسة نفطال GPL سكيكدة

تحت إشراف :

لعواس ليلى

من إعداد الطالب :

لرقت فؤاد

السنة الجامعية : 2024 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالى تعالى : " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " المجادلة 11

ملخص :

تناولت هذه المذكرة موضوع "تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال" في مؤسسة نפטال GPL ، حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المسار المهني واستقرار العمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من 131 عاملاً، تم استرجاع 100 استبيان صالح للتحليل. أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين وضوح المسار الوظيفي، وفرص التطوير المهني، وعدالة الترقية والتقييم، والدعم الإداري والإرشاد المهني، وبين معدل دوران العمال. وقد دلت النتائج على أن تحسين هذه الممارسات يساهم في تقليل نوايا مغادرة الموظفين. خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسة لاستراتيجيات واضحة في إدارة المسار المهني، وتوفير بيئة عمل محفزة تعزز من الانتماء والرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويحد من التسرب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : إدارة المسار الوظيفي ، معدل دوران العمال ، التطوير المهني ، الاستقرار الوظيفي .

Résumé :

Cette étude examine l'influence de la gestion des carrières sur le turnover au sein de l'entreprise Naftal GPL. L'objectif principal est d'analyser la relation entre les pratiques de gestion des carrières et la stabilité de l'emploi des salariés. Une approche quantitative a été adoptée, basée sur un questionnaire distribué à un échantillon de 131 employés, avec 100 réponses valides exploitées pour l'analyse. Les résultats montrent des liens statistiquement significatifs entre la clarté du parcours professionnel, les opportunités de développement, l'équité des processus de promotion et d'évaluation, ainsi que le soutien administratif et l'encadrement professionnel, et le taux de turnover. Ces résultats suggèrent que le renforcement de ces pratiques contribue à réduire les intentions de départ des employés. L'étude conclut à l'importance d'adopter des stratégies claires de gestion des carrières et de promouvoir un environnement de travail motivant, favorisant le sentiment d'appartenance et la satisfaction professionnelle, ce qui impacte positivement la performance globale et diminue le turnover.

Mots-clés : gestion des carrières, turnover, développement professionnel, stabilité de l'emploi.

Summary:

This study investigates the influence of career management on employee turnover within Naftal GPL. The primary objective is to analyze the relationship between career management practices and employee job stability. A quantitative research method was used, involving a questionnaire distributed to a sample of 131 employees, with 100 valid responses analyzed. The results reveal statistically significant relationships between career path clarity, professional development opportunities, fairness in promotion and evaluation processes, as well as administrative support and professional mentoring, and the turnover rate. These findings suggest that strengthening these practices helps reduce employees' intentions to leave. The study concludes that adopting clear career management strategies and fostering a motivating work environment that enhances belonging and job satisfaction positively impacts overall performance and reduces turnover.

Keywords: career management, employee turnover, professional development, job stability.

شكر و تقدير :

الحمد لله أولاً وآخراً، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي وفقنا وأعانا على إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة لاوس ليليا، التي كان لتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل وفق المنهجية العلمية السليمة. فجزاها الله عني خير الجزاء، وأتمنى لها دوام التآلق والتوفيق، فهي بحق رمز للرسالة التربوية السامية. كما أخص بالشكر والتقدير أساتذة إدارة الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمت، الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم وتوصياتهم التي شكلت منارةً لطريقنا العلمي، وإلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم قراءة وتقييم هذا العمل المتواضع، فلکم مني كل الاحترام والتقدير.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى موظفي مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، على تعاونهم وتوفيرهم للموارد والمراجع التي أفادتني كثيراً خلال مراحل البحث.

كما أرفع أسمى عبارات الامتنان إلى كل العاملين بمؤسسة نפטال GPL - سكيكدة، وأخص بالذكر السيد يحيى، رئيس دائرة الموارد البشرية، والسيد كابويا سيف الدين، والسيد بولزاز مهدي، لما لقيته من حسن الاستقبال والتعامل الراقي، وتقديم المعلومات التي كانت ضرورية لإنجاز هذا البحث.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بأصدق عبارات الشكر والامتنان لعائلتي الكريمة، سندي الأول في هذه الحياة: والديّ العزيزين، اللذين كانا لي سنداً حقيقياً في كل المراحل، بدعمهما المعنوي وتضحياتهما الجليلة التي لا تقدر بثمن، فبفضل توجيهاتهما ودعائهما المستمر، وفقت في إتمام هذا العمل، فجزاهما الله عني خير الجزاء، وبارك فيهما و رفع قدرهما في الدارين، وإلى أخواتي العزيزات، على دعواتهنّ وتشجيعهنّ المستمر، فقد كنّ النور الذي أنار طريقي في لحظات التعب والتحدى.

وأخيراً، اللهم إني أشهدك أنني بذلت ما يسرت لي من جهد، وما توفيقني إلا بك، فلك الحمد والشكر حتى ترضى، وإذا رضيت، وبعد الرضا.

قائمة المحتويات

i	ملخص :
iv	شكر و تقدير :
v	قائمة المحتويات
viii	قائمة الجداول :
x	قائمة الأشكال :
xi	قائمة المختصرات :
أ	مقدمة :
ب	إشكالية الدراسة:
ب	الأسئلة الفرعية للدراسة:
ب	فرضيات الدراسة :
ب	أسباب اختيار الموضوع:
ج	أهداف الدراسة:
ج	منهجية البحث :
ج	هيكل الدراسة :
أ	الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري
6	تمهيد :
6	المبحث الأول : الدراسات السابقة :
12	المبحث الثاني : ماهية المسار الوظيفي :
12	المطلب الأول : المفاهيم الأساسية للمسار الوظيفي
14	المطلب الثاني :أنواع وخصائص المسار الوظيفي:
17	المطلب الثالث : مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:
24	المبحث الثالث : ماهية دوران العمل :

المطلب الأول : المفاهيم العامة لدوران العمل:	24
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في دوران العمل و أسبابه :	27
المطلب الثالث : جودة الحياة والرفاه الوظيفي وعلاقتها بالدوران:	29
المبحث الرابع : العلاقة بين المسار الوظيفي ومعدل دوران الموظفين:	32
المطلب الأول : أثر و أهمية إدارة المسار الوظيفي على معدل الدوران	32
المطلب الثاني: العلاقة بين المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال من خلال النظريات التحفيزية والتنظيمية:	34
المطلب الثالث : دور تخطيط المسار الوظيفي في تقليص معدل دوران العمال:	34
المطلب الرابع : دراسات تطبيقية حول العلاقة بين المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال:	35
الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة.	37
تمهيد :	38
المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة نفضال GPL:	38
المطلب الأول : التعريف بمؤسسة نفضال GPL:	38
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال GPL:	41
المطلب الثالث :الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و أهدافها:	45
المطلب الرابع : واقع إدارة المسار الوظيفي في مؤسسة نفضال GPL :	46
المبحث الثاني : منهجية الدراسة وخطواتها :	50
المطلب الأول : المقاربة المنهجية :	50
المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة :	50
المطلب الثالث :أدوات جمع البيانات :	51
المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة :	52
المطلب الخامس : صدق وثبات أداة الدراسة	53
خلاصة :	57
الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	58
تمهيد :	59
المبحث الأول : عرض و تحليل النتائج :	59
المطلب الأول : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة :	59

63.....	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاوور الدراسة
66.....	المبحث الثاني : إختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة :
66.....	المطلب الأول : إختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة :
73.....	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة و تقديم مقترحات :
78.....	خاتمة :
81.....	قائمة المراجع :
86.....	الملاحق :

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	52
2	درجات وحدود فئات مقياس ليكرت الخماسي	53
3	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وضوح المسار الوظيفي	53
4	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات فرص التطوير المهني	54
5	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات عدالة الترقية والتقييم	54
6	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدعم الإداري والإرشاد المهني	54
7	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات معدل دوران العمل	55
8	معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان	55
9	معاملات ألفا كرومباخ	56
10	اختبار كولمجروف - سمرنوف	56
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	60
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	60
14	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	61
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	62
16	تحليل فقرات وضوح المسار الوظيفي	63
17	تحليل فقرات فرص التطوير المهني	63
18	تحليل فقرات عدالة الترقية والتقييم	64

19	تحليل فقرات الدعم الإداري والإرشاد المهني	64
20	نتائج إجابات أفراد العينة على محور المسار الوظيفي	65
21	تحليل فقرات معدل دوران العمل	66
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	66
23	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	67
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	68
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	69
26	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	69
27	معامل ارتباط بيرسون بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل	70
28	معامل ارتباط بيرسون بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل	71
29	معامل ارتباط بيرسون بين عدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل	71
30	معامل ارتباط بيرسون بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل	72
31	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل	72

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	11
2	نموذج للمسار التقليدي	15
3	هيكل تقسيم مؤسسة نفعال إلى ثلاثة فروع	39
4	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	40
5	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفعال GPL سكيكة	41
6	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين نفعال GPL سكيكة	45
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	60
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	61
10	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	62
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	62

قائمة المختصرات :

الرمز	المعنى
SPA	شركة ذات أسهم
GPL	فرع الغاز المميع
CLP	فرع التسويق الزيوت والعجلات المطاطية والمحروقات
CRB	فرع الوقود
VRAC	فرع استغلال الغاز غير المعبئ
ANEM	الوكالة الوطنية للتشغيل
CDD	عقد عمل محدد المدة
CDI	عقد غير عمل محدد المدة
CFA	مركز التكوين بالجزائر
CFK	مركز التكوين بالخروب
CFO	مركز التكوين بوهران
SND	النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني.
SSPS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة :

تُعد إدارة الموارد البشرية من المحاور الحيوية في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تركز بشكل متزايد على استراتيجيات طويلة المدى تضمن استقرار الكفاءات وتنمية رأس المال البشري. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المسار الوظيفي (Baruch، 2006) كمنظور تطوري يُوجّه من خلاله الأفراد مساراتهم المهنية ضمن الإطار الاجتماعي، ويعكس تسلسلاً نمطياً ومتغيراً من المناصب والوظائف التي يشغلونها عبر الزمن، سواء داخل منظمة واحدة أو عبر منظمات متعددة، بما يعكس التفاعل المستمر بين تطلعات الفرد والفرص المتاحة في بيئته المهنية والاجتماعية. وهو أحد الأدوات الأساسية التي تمكّن المؤسسات من توجيه وتنمية مسارات موظفيها بما يتوافق مع احتياجاتهم الفردية وأهداف المنظمة. ويُنظر إلى التخطيط الوظيفي اليوم ليس فقط كآلية للترقية أو التنقل المهني، بل كجزء من فلسفة إدارية متكاملة تسعى لتحقيق التوازن بين الطموح الشخصي للموظف واستراتيجية المؤسسة الشاملة.

في المقابل، يمثل معدل دوران الموظفين (Armstrong، 2014) نسبة المغادرين من العمال خلال فترة معينة ويُستخدم كمؤشر على استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة، مما يساعد في تحديد أسباب المغادرة واتخاذ التدابير المناسبة للحد منها، وهو من المؤشرات الأكثر دلالة على مدى فعالية السياسات الداخلية للموارد البشرية، إذ يرتبط هذا المعدل بمستوى رضا الموظفين، وجودة بيئة العمل، ومدى وضوح الفرص المهنية المتاحة لهم. وقد أظهرت دراسات عالمية أن غياب سياسات واضحة للمسار الوظيفي يسهم في رفع معدلات التسرب الوظيفي، مما ينعكس سلباً على الأداء العام ويزيد من تكاليف الاستقطاب والتكوين.

أما في السياق الجزائري، فقد بدأت المؤسسات الوطنية تدرك تدريجياً أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز التنافسية والاستدامة. غير أن العديد منها ما يزال يواجه تحديات مرتبطة بتطبيق مفاهيم حديثة كإدارة المسار الوظيفي، خصوصاً في ظل بيئات تنظيمية تقليدية ونقص في أدوات التقييم والتخطيط المهني. وتُعد مؤسسة نפטال أحد النماذج التي تعكس هذه التحولات، حيث تسعى إلى تحقيق التوازن بين تحسين المسارات المهنية للعاملين بها والحد من ظاهرة الدوران الوظيفي، لاسيما في وحداتها ذات الطابع التقني والخدماتي.

إشكالية الدراسة:

يعد معدل دوران العمال من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، لما له من تأثير مباشر على استقرار القوى العاملة وتكاليف التوظيف والتدريب، فضلاً عن تأثيره على الكفاءة الإنتاجية العامة. وفي ظل تزايد التنافسية في سوق العمل، أصبحت إدارة المسار الوظيفي أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في استقطاب، تحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات. غير أن هناك تبايناً في مدى إدراك المؤسسات لأهمية هذه الإدارة وتأثيرها الفعلي على قرارات بقاء أو مغادرة الموظفين. ومن هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال؟

ومن هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1- فيما تتمثل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي و معدل الدوران ؟

2- إلى أي مدى يساهم وضوح المسار الوظيفي في الحد من معدل دوران العمال في مؤسسة نפטال GPL ؟

3- هل تؤثر عدالة الترقية والتقييم على معدل دوران العمال في مؤسسة نפטال GPL ؟

وللإجابة على الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

H1: يتوقع أن يساهم وضوح المسار الوظيفي داخل مؤسسة نפטال GPL في الحد من معدل دوران العمال.

H2 : تعد فرص التطوير المهني المقدمة للعمال عاملاً مؤثراً في الحد من معدلات دورانهم داخل المؤسسة .

H3: تساهم عدالة سياسات الترقية والتقييم المعتمدة في المؤسسة في تقليل معدل خروج العمال .

H4 : يعد الدعم الإداري والإرشاد المهني من العوامل المساهمة في تعزيز فعالية إدارة المسار المهني للعمال.

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع ليشكل محوراً لمذكرة التخرج استناداً إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والميدانية، من أبرزها:

أولاً، ينبع الاهتمام بهذا المجال من قناعة شخصية ترسخت خلال مسارنا الأكاديمي، نظراً لما يمثله من أهمية بالغة في دعم استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات.

ثانياً، يُعد موضوع "تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال" من القضايا الحديثة نسبياً، التي لم تحظَ بعد بما يكفي من الدراسة والبحث ضمن السياق الأكاديمي الجزائري، خاصة في قطاع الطاقة، ما يبرز ندرة الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

ثالثاً، إن ما تشهده بيئة العمل من تحولات متسارعة وارتفاع في معدلات دوران العمال، يُحتّم على المؤسسات اعتماد آليات فعّالة في تسيير الموارد البشرية، ويأتي من ضمنها نظام إدارة المسار الوظيفي كوسيلة للحد من المخاطر الاجتماعية المحتملة.

وأخيراً، فإن لهذا الموضوع أثراً مباشراً على تحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال الحفاظ على الكفاءات وضمان استقرارها المهني على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال.
تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي واستقرار العمال داخل المؤسسة.
دراسة أثر تخطيط وتطوير المسار المهني في تقليل نوايا مغادرة الموظفين.
تقييم واقع إدارة المسار الوظيفي في مؤسسة نפטال GPL.
تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المسار الوظيفي بما يساهم في الحد من دوران العمال.

منهجية البحث :

يعرف (يحيوي ، 2020) المنهج على أنه الأسلوب الذي يلتزم به الباحث في معالجة موضوع دراسته، وذلك من خلال اتباع مجموعة من القواعد المنهجية العامة التي توجه خطوات البحث، وتساعده على تنظيم أفكاره وتحليل معطياته، بما ييسر الوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة تسهم في معالجة الإشكالية المطروحة. تم اعتماد مقارنة كمية في هذه الدراسة بهدف تحليل أثر ممارسات إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال في مؤسسة نפטال GPL. وقد تم اختيار هذه المقاربة كونها الأنسب لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات بطريقة دقيقة وموضوعية.

استُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستكمل ذلك بمراجعة وثائق ودراسات سابقة لتأطير المفاهيم نظرياً. تم توزيع الإستمبيان و جمع عينة تتكون من 100 عامل من أصل 247، تم اختيارهم بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، ما يمثل نسبة معتبرة تضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

ولتحليل البيانات، تم الاعتماد على برنامج **SPSS الإصدار 21** وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية مثل: التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاهات، معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس صدق الأداة، معامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبار كولموغوروف-سمرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط للكشف عن طبيعة التأثير بين المتغيرات.

وقد مكّنت هذه المنهجية من تقديم نتائج كمية دقيقة تسهم في تفسير مدى تأثير ممارسات إدارة المسار الوظيفي على استقرار العمال داخل المؤسسة.

هيكل الدراسة :

تتوزع هذه الدراسة على أربعة مباحث رئيسية، يُعالج كل منها جانباً محورياً من موضوع البحث، فالمبحث الأول: ينقسم إلى مطلبين الأول يضم الدراسات السابقة و أما المطلب الثاني فيمثل الإطار النظري لإدارة المسار الوظيفي من خلال تعريف المصطلحات الأساسية، وتحديد أهداف وأهمية المسار الوظيفي، وكذلك استعراض أنواعه وخصائصه ومراحله، مع إبراز دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتطوير المهني.

أما في المبحث الثاني ينقسم إلى مطلبين يُركز هذا الأول على توضيح مفهوم دوران العمل وأشكاله وأساليب قياسه، كما يعرض أهم العوامل التنظيمية والوظيفية المؤثرة فيه أما المطلب الثاني يبحث عن العلاقة النظرية

بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال في ضوء النظريات التحفيزية والتنظيمية، مدعمة بدراسات تطبيقية سابقة.

وتناول المبحث الثالث مطلبين فالأول يعنى بعرض نظرة شاملة حول مؤسسة نפטال GPL و المطلب الثاني يستعرض منهجية الدراسة المتبعة من خلال المقاربة الكمية المعتمدة، ووصف العينة الممثلة (100 عامل)، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، إضافة إلى التطرق للأساليب الإحصائية المختارة لمعالجة البيانات. و المبحث الأخير ينقسم إلى مطلبين الأول يتضمن عرضًا تفصيليًا للبيانات الميدانية وتحليلها وفق المحاور المحددة، أما المطلب الثاني يتضمن اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، قبل تقديم مجموعة من التوصيات العملية لمعالجة إشكالية معدل دوران العمال داخل المؤسسة.

وفي ختام الدراسة، تم تقديم ملخص لأبرز النتائج المستخلصة.

الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

تمهيد :

يشكل كل من "المسار الوظيفي" و"معدل دوران العمل" موضوعين مركزيين في حقل إدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطهما الوثيق بتخطيط القوى العاملة، واستراتيجيات الحفاظ على الكفاءات، وتعزيز الأداء المؤسسي. فالمسار الوظيفي يُعد الإطار الذي من خلاله يتطور الفرد مهنيًا داخل المؤسسة عبر مراحل متتابعة، ويعكس مدى قدرة المنظمة على توفير فرص الترقية والتطور المهني لموظفيها. أما معدل دوران العمل، فيُعدّ مؤشرًا حيويًا على درجة الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، ويعكس في الوقت نفسه مدى رضا العاملين والتزامهم تجاه بيئة العمل. ومع تسارع التحولات في بيئات العمل، وازدياد التحديات المرتبطة بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، برزت أهمية الربط بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل، باعتبار أن غياب رؤية مهنية واضحة لدى الموظفين أو ضعف فرص التطور قد يدفعهم إلى مغادرة المؤسسة، في حين أن التخطيط المهني الفعّال يعزز من رضاهم واستقرارهم الوظيفي. وانطلاقًا من الأهمية النظرية لهذا الترابط، يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية معرفية شاملة حول المفهومين، وذلك من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، والتعمق في الأطر المفاهيمية، والأنواع، والعوامل المؤثرة، مع التركيز على طبيعة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل، بالاستناد إلى نماذج نظرية ودراسات ميدانية حديثة، مما يُمكن من وضع أرضية علمية متينة للتحليل الميداني اللاحق.

المبحث الأول : الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات و المقالات و البحوث التي اهتمت بموضوع إدارة المسار الوظيفي و دوران العمال ومن بين هذه المواضيع التي لها صلة بموضوع دراستنا :

دراسة (بورقبة قويدر وآخرين 2020): سعت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، وذلك من خلال التركيز على ثلاث مراحل أساسية: التخطيط، التنفيذ، والتقييم. وقد تناولت الدراسة مجموعة من الأدوات الداعمة لهذه الإدارة، مثل تقييم الأداء، برامج التدريب، وتوصيف الوظائف. وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار نظري، وتوصلوا إلى أن الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي تُسهم بشكل مباشر في تنمية قدرات الموظفين، وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي، إلى جانب دعم الأداء العام للمؤسسة من خلال تحقيق التوافق بين أهداف العاملين والمؤسسة. وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد مسارات مهنية مرنة ومتنوعة تستجيب لتطلعات الموظفين، مع ضرورة العناية بكل مرحلة من مراحل تطوّرهم المهني لضمان استمرارية النمو والتطوير داخل المنظمة.

دراسة (BELKHADEM Bahria,2019 و KENOUD Horri):

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المسار المهني في تنمية الكفاءات داخل مؤسسة عمومية، وذلك من خلال دراسة حالة لمصفاة أرزيو RAIZ التابعة لمجمع سوناطراك. وقد اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة، مع التركيز على تحليل الممارسات المتبعة في المؤسسة في مجالات التوظيف، الترقية، التكوين، والتقييم المهني. وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المسار المهني تُسهم بفعالية في تطوير كفاءات العاملين وتحقيق نوع من التوازن بين الأهداف المؤسسية وتطلعات الأفراد. كما أكدت على أهمية التخطيط المسبق للمسار الوظيفي، والاعتماد على تقييمات مهنية موضوعية، إلى جانب ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية كعوامل رئيسية في استبقاء الكفاءات داخل المؤسسة. واختُتمت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز منظومة التكوين، التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتوضيح آليات الترقية لضمان شفافية أكبر وتحفيز العاملين على الاستمرار والعطاء.

دراسة (بن حكمت الحري 2024) : تطرقت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تخطيط المسار الوظيفي على فرص الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية، مركزة على واقع هذا التخطيط داخل الجامعات العربية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقارنة نظرية تناولت المفاهيم والممارسات المرتبطة بتخطيط المسار المهني في السياق الأكاديمي. وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التوافق بين طموحات الموظف الأكاديمي ومتطلبات المؤسسة في بناء مسار وظيفي واضح وممنهج. وأظهرت النتائج أن غياب تخطيط فعال لهذا المسار ينعكس سلباً على فرص الترقية، ويؤدي إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي، وغياب الرؤية المهنية المستقبلية. كما أبرزت الدراسة الدور الإيجابي لتخطيط المسار المهني في تحسين الأداء الأكاديمي وتطوير الكفاءات. واختتم الباحث دراسته بالتوصية بضرورة ربط أنظمة الترقية ببرامج التكوين والتقييم المستمر، مع اعتماد سياسات واضحة وشفافة لتخطيط المسار المهني، لاسيما في المؤسسات الجامعية.

دراسة (kenoud et laradj , 2024): سلّطت هذه الدراسة الضوء على واقع إدارة المسار المهني في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. وأشارت إلى أن النماذج التقليدية للمسار المهني لم تعد ملائمة للواقع الجديد، حيث ظهرت بدائل حديثة على غرار "المسار المهني المتنقل" و"المسار المهني غير المحدود"، التي تستجيب لمتطلبات المرونة والحركة في بيئة العمل.

ركز الباحثان على أهمية تنمية الكفاءة الفردية باعتبارها حجر الأساس في إدارة المسارات المهنية، مع التأكيد على دور التكوين المستمر في تعزيز قابلية التوظيف وتحقيق التطوير الذاتي للموظف. كما ناقشا التحول في العلاقة بين العامل والمؤسسة، والتي أصبحت تتجه نحو نماذج تعاقدية مرنة تقوم على التفاهم المتبادل بدلاً من الاعتماد على ضمانات وظيفية تقليدية طويلة الأمد. وقد أبرزت الدراسة التأثير القانوني في هذا التحول، مشيرة إلى دور القانون 88-01 في إرساء أرضية تشريعية لهذا التوجه الجديد. كما دعت إلى تبني مقاربة إدارة التوقعات والكفاءات (GPEC) كخيار استراتيجي لضمان التناسق بين أهداف المؤسسة وطموحات الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن الموارد البشرية لم تعد عنصراً تنفيذياً فحسب، بل أصبحت فاعلاً استراتيجياً يجب أن يواكب التحولات ويتفاعل بفعالية مع تعقيدات البيئة التنظيمية المعاصرة.

دراسة: (Mbezele Levodo 2024) ناقشت هذه الدراسة التحديات والفرص المتعلقة بإدارة المسار المهني للمعلمين في السياق الإفريقي، مع التركيز على جوانب رئيسية تمثلت في التحفيز، التكوين المستمر، والاعتراف المهني. واستند الباحث في دراسته إلى استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 217 معلماً موزعين على خمس مناطق تعليمية في الكاميرون. وأظهرت النتائج تبايناً ملحوظاً في مستويات الشعور بالاعتراف المهني، حيث

تجاوزت النسبة 75% في بعض المناطق، بينما لم تتعدَّ 55% في مناطق أخرى. كما بيّنت الدراسة أن التحفيز الداخلي سجّل متوسطاً أعلى (4.2 من 5) مقارنة بالتحفيز الخارجي (3.6 من 5)، مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية. وسلّطت الدراسة الضوء على أهمية العوامل السياقية، لا سيما السياسات التعليمية والبيئة المؤسسية، في تشكيل تجربة المسار المهني لدى المعلمين. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية، من بينها نظرية Schein في إدارة المسار المهني، ونظرية التحفيز الذاتي لـ Deci و Ryan. وخلصت إلى أن تحسين إدارة المسار المهني في قطاع التعليم يستوجب تبني مقاربة شاملة تدمج بين التكوين المستمر، والتحفيز، والاعتراف المؤسسي، إلى جانب تعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين في المنظومة التربوية.

دراسة (أمل محمد مصطفى ، 2024) : تناولت هذه الدراسة الموسومة بعنوان "أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل – بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الإلكترونية"، العلاقة بين التزام المؤسسة بأخلاقيات العمل واستقرار العاملين فيها. وقد سعت الباحثة إلى قياس أثر مجموعة من الأبعاد الأخلاقية، مثل احترام القوانين، العدالة، النزاهة، والإتقان، على معدلات ترك العمل لدى الموظفين. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية مكونة من 30 موظفاً باستخدام استبيان إلكتروني، ثم جرى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسة ومعدل دوران الموظفين، إذ تبين أن تحسين المعايير الأخلاقية يساهم في تقليل معدلات الاستقالة وزيادة الرضا الوظيفي. وقد أشارت الدراسة إلى أهمية دمج القيم الأخلاقية ضمن الثقافة التنظيمية، وتعزيز مشاركة العاملين في صياغة وتطوير مدونة السلوك المهني، مع ضرورة ربط هذه القيم بنظم المعلومات الداخلية لدعم اتخاذ القرار وبناء بيئة عمل مستقرة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على الدور الحيوي لأخلاقيات العمل في تحسين استبقاء الكفاءات وتعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

دراسة (تغلابت عبد الغاني ، 2021) : أجرى تغلابت عبد الغاني (2021) دراسة بعنوان "تحديد العوامل الديمغرافية والمهنية المؤثرة على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الخدمية الجزائرية باستخدام اختبار كا² للاستقلالية"، نُشرت في مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. سعت الدراسة إلى استكشاف أثر مجموعة من الخصائص الديمغرافية والمهنية على رغبة الموظفين في مغادرة مؤسساتهم. وقد استندت إلى استبيان ميداني شمل عينة مكونة من 292 موظفاً موزعين على 50 وحدة تنظيمية مختلفة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين معدل دوران العمل وبعض المتغيرات، مثل العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة داخل المؤسسة، وكذلك سنوات الخبرة في المنصب الحالي. في المقابل، لم تسجل الدراسة تأثيراً معتبراً لمتغيرات أخرى كالجنس، والحالة الاجتماعية، وطبيعة العقد، والمنصب المشغول. كما كشفت النتائج أيضاً أن نحو 47% من أفراد العينة عبروا عن رغبتهم في ترك مؤسساتهم، ما يعكس تحدياً بارزاً يواجه المؤسسات في مجال استبقاء الكفاءات. وانتهت الدراسة بالتوصية بضرورة الاهتمام بالفئات الأكثر عرضة للمغادرة، من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير نظم التحفيز، إلى جانب تبني سياسات فعالة لإدارة المسارات المهنية، بما يعزز من استقرار الموارد البشرية ويدعم أداء المؤسسة.

دراسة (طهاري محمد ، 2022): في دراسة نظرية أعدّها طهاري محمد (2022) بعنوان "دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها"، والمنشورة في مجلة *آفاق للعلوم*، تناول الباحث مختلف أبعاد ظاهرة دوران العمل، بدءًا من أنواعه وأسبابه، مرورًا بالعوامل المؤثرة فيه، وصولًا إلى انعكاساته على الأداء التنظيمي والاقتصادي للمؤسسات. وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي النظري، معتمدًا على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة دون إجراء تحقيق ميداني. وخلصت الدراسة إلى أن الشكل غير الطوعي لدوران العمل يُعد من أبرز المعوقات التي تعترض سبيل فعالية المؤسسة، نظرًا لما يخلفه من فقدان للكفاءات وتكاليف إضافية مرتبطة بعمليات التوظيف والتدريب. وانتهى الباحث إلى التأكيد على أهمية اعتماد سياسات استبقاء فعالة، تُركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي، بهدف تقليص معدلات المغادرة غير المرغوبة ودعم استقرار الموارد البشرية.

دراسة (طارق عثمان عبد الله هلال وآخرين ، 2020): أجرى الباحثون دراسة استهدفت تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على معدل دوران العاملين في بنك التضامن الإسلامي (الرئاسة) في السودان، من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في الأجور، وظروف العمل المادية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة قصدية مكونة من 100 موظف. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومعدل دوران العمل، حيث تبين أن الأجور العادلة، والبيئة المهنية المناسبة، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، جميعها عوامل ساهمت في تقليص رغبة العاملين في مغادرة المؤسسة. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثون بضرورة تحسين سياسات الأجور، وتوفير برامج تدريب فعالة، إلى جانب تطوير بيئة العمل، بما يساهم في تعزيز استقرار الموارد البشرية وضمان ديمومة الأداء المؤسسي.

دراسة (زكي الصراف وعوني هلسا ، 2013): هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في دوران العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزِعَت على عينة بلغت 82 أستاذًا من أربع جامعات. شملت الدراسة عددًا من المتغيرات المستقلة، مثل الرضا الوظيفي، ظروف العمل، كمية العمل، المكافآت، والمستقبل الوظيفي، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية كالعمر، الجنس، والحالة الاجتماعية. و أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من ظروف العمل وكمية العمل لهما تأثير معنوي وموجب على رغبة أعضاء هيئة التدريس في مغادرة وظائفهم، في حين لم تُظهر المتغيرات الديموغرافية تأثيرًا يُعتد به إحصائيًا. كما تبين أن نموذج الانحدار لم يكن دالًا إحصائيًا بوجه عام، باستثناء متغير "ظروف العمل" الذي حافظ على دلالاته. وقد خلصت الدراسة إلى أن تحسين بيئة العمل وتقليص حجم الأعباء الأكاديمية من شأنه أن يساهم في تقليل معدلات دوران الكفاءات الأكاديمية، وأوصت بضرورة مراجعة السياسات المؤسسية المتعلقة بظروف العمل لضمان استمرارية واستبقاء الطاقات التدريسية المؤهلة.

دراسة (khairy et al , 2024) : أجرى حازم أحمد خيرى وآخرون (2024) دراسة تهدف إلى قياس تأثير التنمية السلبية في بيئة العمل على نية دوران الموظفين في قطاع السياحة والفنادق بمصر، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للتسكع الاجتماعي. اعتمد الباحثون المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان تم توزيعه على عينة تضم 389 موظفًا يعملون في فنادق خمس نجوم ووكالات سفر من الفئة (أ) في منطقة القاهرة الكبرى.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتنمية السلبية على نية المغادرة وسلوك التسكع الاجتماعي، مما يعني أن السلوكيات السلبية في بيئة العمل تساهم في زيادة احتمالية مغادرة الموظفين. كما أكدت الدراسة أن التسكع الاجتماعي يلعب دورًا وسطيًا بين التنمية السلبية ونية الدوران، حيث يعزز من قابلية الموظف للمغادرة. خلصت الدراسة إلى أن التسكع الاجتماعي يمثل آلية أساسية في تعزيز العلاقة السلبية بين التنمية ونية مغادرة الموظف. وأوصت الدراسة بتطوير آليات فعالة للحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل، مثل تعزيز التقويم الفردي، تقوية العلاقات الداخلية بين الفرق، وتشجيع التواصل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

دراسة (محمد أحمد عبد القادر أحمد حسين ، و آخرون ، 2022) : أجرى محمد أحمد عبد القادر أحمد حسين وآخرون (2022) دراسة بعنوان "التدوير الوظيفي كسياسة للتغلب على مشكلة دوران العاملين - بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بمدينة الغردقة"، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق نظام التدوير الوظيفي في تقليص معدلات دوران الموظفين في القطاع الفندقي. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، مع إجراء دراسة ميدانية شملت توزيع استبيان على عينة عشوائية تضم 250 موظفًا، تم استخدام 203 استمارات صالحة للتحليل، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS. و تشير نتائج الدراسة إلى أن اعتماد سياسة التدوير الوظيفي أسهم بشكل كبير في تقليص نوايا مغادرة العمل، وزيد من رضا الموظفين من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء، وتوسيع مهاراتهم، وتحفيزهم على تطوير أدائهم المهني. وأوصت الدراسة بضرورة توثيق بيانات دقيقة ودورية حول معدلات الدوران، بالإضافة إلى تهيئة الموظفين نفسيًا ومهنيًا لتقبل التدوير باعتباره وسيلة لتطويرهم المهني بدلاً من أن يُنظر إليه كعقوبة، مع التأكيد على ضرورة التنسيق بين الإدارات قبل اتخاذ قرارات النقل أو التدوير.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات أن الدراسة الحالية تتقاطع في عدة نقاط مع الدراسات السابقة من حيث التوجه العام، إذ ركزت معظمها على مواضيع إدارة المسار الوظيفي أو معدل دوران العمال، أو العلاقة بين أحد المتغيرات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما اعتمدت الغالبية على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مشترك، وسعت إلى تقديم توصيات تصب في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسات من خلال تعزيز آليات التخطيط المهني، التكوين، العدالة، وتحفيز العاملين للحد من الرغبة في مغادرة العمل.

غير أن الدراسة الحالية تميّزت بتركيزها المباشر على العلاقة السببية بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي (وضوح المسار، فرص التكوين والتطوير، عدالة الترقية والتقييم، والدعم الإداري والإرشاد) ومعدل دوران العمال، وذلك

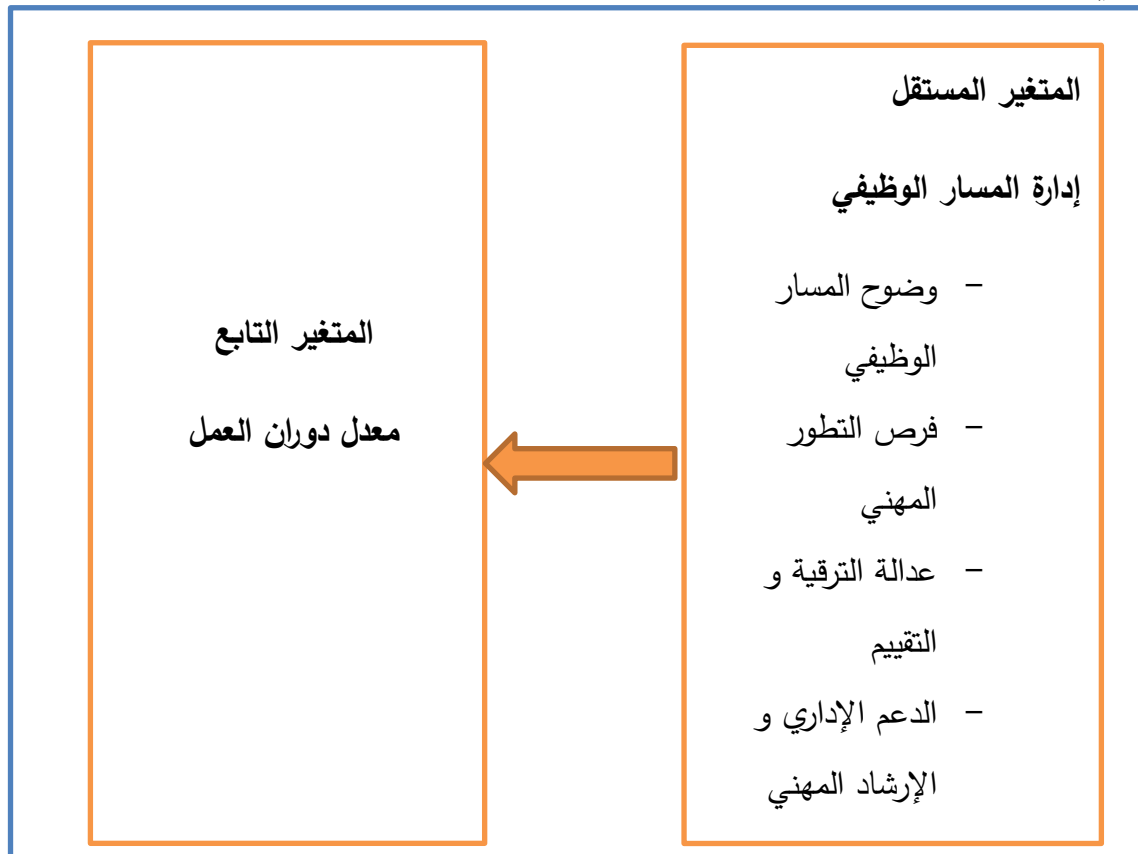
ضمن مؤسسة جزائرية تنشط في قطاع حيوي نضطال GPL ، كما أنها استندت إلى تحليل إحصائي دقيق شمل حساب معاملات الارتباط والانحدار (R^2 ، R ، B)، مما أضفى طابعاً علمياً وعملياً يعكس مستوى التأثير وقوة العلاقة بين المتغيرات، وهو ما لم يكن حاضراً بنفس المستوى في الدراسات الأخرى.

كما أن البيئة المحلية للدراسة تمثل أحد أوجه الاختلاف الأساسية، حيث تناولت عينة واقعية من عمال مؤسسة جزائرية ذات طابع صناعي عمومي، في حين أن بعض الدراسات السابقة كانت نظرية أو طبقت على قطاعات مختلفة كالتعليم، المصارف، أو التجارة الإلكترونية، وفي دول وسياقات تنظيمية متباينة. كذلك، فإن دراستنا الحالية تفردت بتحديد دقيق لأبعاد إدارة المسار الوظيفي، وهو ما مكن من إجراء تحليل أكثر عمقاً ووضوحاً مقارنة بدراسات لم تفصل بين هذه الأبعاد أو تناولتها بشكل عام.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسهم في سد فجوة بحثية من خلال الربط المباشر بين متغيرين ذوي أهمية قصوى في إدارة الموارد البشرية، وذلك ضمن بيئة واقعية ومحددة، معززة بتحليل كمي دقيق وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ.

نموذج الدراسة :

رسم توضيحي رقم (1) : لنموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من الدراسات السابقة

المبحث الثاني : ماهية المسار الوظيفي :

يُعد موضوع المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي بدأت تثير اهتمام الباحثين بشكل متزايد في السنوات الأخيرة. وتشير مراجعة الأدبيات المتخصصة إلى أن الدراسات في هذا المجال لا تزال محدودة نسبياً، ولم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي مقارنةً بغيرها من الموضوعات الإدارية والسلوكية التي شهدت تطوراً ملحوظاً وتفرعات متعددة. ويُلاحظ أن هذا القصور في البحث العلمي يأتي رغم الحضور العملي المبكر للمسارات الوظيفية، باعتبارها جزءاً أساسياً من التجربة البشرية في العمل منذ نشأة المهن وتنظيمات العمل.

المطلب الأول : المفاهيم الأساسية للمسار الوظيفي

يُعد فهم مفهوم المسار الوظيفي خطوة أولى أساسية نحو بناء إطار نظري متماسك لدراسة قضاياها المختلفة. وقبل الخوض في تفاصيله ضمن السياق التنظيمي، من الضروري التوقف عند الدلالات اللغوية والاصطلاحية لمصطلح "المسار"، لما تحمله من معانٍ تساعد في توضيح جوهر المفهوم وتحديد أبعاده النظرية والعملية.

1-تعريف المسار لغة و اصطلاحاً:

من الناحية اللغوية، تُشتق كلمة "المسار" من الفعل "سار"، وتُستخدم للإشارة إلى الطريق أو خط السير، كما تدل على المكان الذي يتم فيه السير أو المرور. ويُعرف المسار أيضاً باعتباره المسلك الذي يُتبع للوصول إلى هدف معين. (إبراهيم، أنيس، وآخرون، 2004، ص. 304).

ترجع جذور مصطلح "المسار" أو "المهنة" إلى الأصل الفرنسي "carrière"، والتي كانت تُستخدم للدلالة على "حلبة السباق". وقد انتقل هذا المصطلح إلى اللغة الإنجليزية تحت مسمى "career"، محتفظاً بدلالة تتعلق بالسير أو التقدم في مسار معين. (Rober, 1996, p. 682).

يُعرّف المسار الوظيفي اصطلاحاً بأنه تسلسل من الوظائف التي ينتقل بينها الفرد خلال حياته المهنية في مجال عمل محدد، بما يعكس مراحل تطوره وتقدمه المهني. (عبد الفتاح، 2008، ص. 265).

يُشير Douglas Hall إلى أن المسار الوظيفي يتمثل في سلسلة من الخبرات والأنشطة المهنية التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية، والتي تُوجّه نحو تحقيق أهداف شخصية وتنظيمية في آنٍ واحد. (اللوذي، 2010، ص. 106).

يُعد المسار الوظيفي إطاراً مفاهيمياً يعبر عن مجمل الخبرات المهنية التي يكتسبها الفرد خلال حياته العملية، بما في ذلك الوظائف التي يشغلها، والمهام التي يؤديها، والتحديات التي يواجهها في سياق تطوره المهني. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري أن يلمّ المديرون بفهم عميق لعملية نمو المسار الوظيفي، مع مراعاة التباين في احتياجات وتطلعات الموظفين تبعاً لمراحلهم المهنية المختلفة. إذ يشكّل هذا النموذج مرجعاً شاملاً لتتبع تطور الفرد عبر مناصبه الوظيفية وأنماط عمله المتعددة (بلعيد، 2021، ص. 6).

2-تعريف إدارة المسار الوظيفي :

تُعبّر إدارة المسار الوظيفي عن عملية منهجية تهدف إلى التخطيط المدروس والتنفيذ الفعّال لمجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات التي تسهم في توجيه وتطوير المسار المهني للفرد. كما تشمل هذه العملية كافة السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة لتأطير تنقلات الموظفين المهنية وتقديم الدعم اللازم لهم في مختلف مراحلهم الوظيفية (Frosyth، 2002، ص. 7).

وفقاً لـ (Peretti، 2007، ص. 105) ، المسار الوظيفي داخل المؤسسة يتمثل في سلسلة من التعيينات التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية، بحيث تتولى إدارة المسار تتبع هذه التنقلات عبر الماضي والحاضر، مع استشراف المستقبل، في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة. ويُعد المسار الوظيفي عملية توازن مستمرة بين متطلبات المؤسسة، والفرص المتاحة، والطموحات الفردية للموظفين. وينعكس هذا التوازن في جملة من القرارات المتعلقة بالتوظيف، وبرامج التدريب، وسياسات التنقل الداخلي. ومن ثم، فإن إدارة المسار الوظيفي تستلزم مراعاة حاجات المؤسسة، بالتوازي مع دراسة قدرات ورغبات الأفراد.

تُعد إدارة المسار الوظيفي عملية منهجية تشمل التخطيط المسبق والتنفيذ المنظم لمجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات التي تهدف إلى تنمية المسار المهني للفرد. كما أنها تمثل جملة السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة لتوجيه وتسيير المسارات الوظيفية للعاملين فيها بما يحقق التوازن بين الأهداف التنظيمية والتطلعات الفردية. (Laoues، 2019، ص. 24).

3-أهداف المسار الوظيفي :

يُشير Granos Cherlyn ، كما نقل عنه غريب (2014، ص. 26)، إلى أن المسار الوظيفي لا يُختزل في هدف واحد، بل يتضمن مجموعة من الأهداف المتنوعة التي صَنَّفها ضمن أربع فئات أساسية:

- **الأهداف المجردة:** وهي تعبيرات عامة عن الطموح المهني، حيث يُعبّر الفرد عن رغبته في الترقّي دون أن يربط ذلك بمنصب محدد أو هدف وظيفي واضح.
- **الأهداف العملية المحددة:** تتمثل سعيًا مباشرًا نحو بلوغ منصب معين أو شغل وظيفة بعينها.
- **الأهداف الوسيطة:** تُعد محطات مرحلية تساعد الفرد على التقدّم نحو تحقيق أهدافه النهائية، وتعمل كوسائل داعمة في مسيرته المهنية.
- **الأهداف المعنوية:** ترتبط بالشعور الداخلي للفرد، وتشمل آماله في تحقيق الذات والشعور بالرضا الوظيفي.

من خلال هذا التصنيف، يتضح أن أهداف المسار الوظيفي تعبّر عن طموحات الفرد وتطلعاته المستقبلية، بدءًا من تصورات مهنية عامة وصولًا إلى أهداف ملموسة وقابلة للإنجاز. كما أن هذه الأهداف تُشكّل في مجموعها خطوات نحو الترقية المهنية والتطور، بما يعزز النمو المستمر للفرد داخل بيئة العمل.

4-أهمية المسار الوظيفي:

يمكن تحليل أهمية المسار الوظيفي من زاويتين رئيسيتين: الفرد والمنظمة.

4-1- أهمية المسار الوظيفي للفرد:

- **تحقيق التوازن الوظيفي:** يساهم التخطيط الفعال للمسار المهني في إيجاد حالة من التوازن بين تطلعات الموظفين فيما يخص الإنجاز المهني والرضا الوظيفي، وبين متطلبات المؤسسة الإنتاجية، الأمر الذي يُعزز من فرص اختيار الموظف الأنسب للوظيفة الملائمة ضمن الهيكل التنظيمي.
- **تنظيم التنقل والتطور المهني:** يساهم تخطيط المسارات الوظيفية في تعزيز تطوير مهارات وقدرات الموظفين عبر التنقل بين الوظائف المختلفة، بالإضافة إلى برامج التدريب وقرارات الاستغناء. إذ إن بقاء الموظف في نفس المنصب لفترة طويلة قد يؤدي إلى حدوث حالة من الركود المهني وانخفاض مستوى الدافعية للعمل.
- **تحقيق المساواة:** مع التطور المستمر في طبيعة العمل، شهدنا تراجع الفجوة بين وظائف الرجال والنساء، مما أسهم في زيادة التماثل في الفرص الوظيفية وتعزيز تنوع القوى العاملة. هذا التوجه يعزز من أهمية وضع خطط مهنية متوازنة تضمن فرصًا متساوية لجميع الأفراد.

4-2- أهمية المسار الوظيفي للمنظمة:

- **الاختيار الفعال للموارد البشرية:** تتضمن الإدارة الفعالة للموارد البشرية المراحل الأساسية من الاستقطاب، الاختيار، والتكيف الاجتماعي. من الضروري أن تحدد المنظمات قاعدة من الأفراد المؤهلين والموهوبين، وتختار الأنسب منهم لشغل المناصب التي توفر لهم الفرص المناسبة للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة. ويستلزم ذلك فهماً دقيقاً للمسارات المهنية المتاحة والقيم المترتبة عليها.
- **تطوير واستثمار الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من الأصول الحيوية في المنظمات، إلا أن وضع الموظف في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته أو اهتماماته قد يؤدي إلى شعوره بالإحباط وضعف الأداء، وقد يصل إلى حد إنهاء خدمته. لذلك، فإن دعم الأفراد في إدارة مساراتهم المهنية يعزز من كفاءتهم واستقرارهم داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.
- **إدارة الجمود المهني:** تواجه المنظمات التي لا تتمتع بفرص توسع أو التي تمر بعمليات إعادة هيكلة تحدياً يتمثل في ظاهرة "الرسوب الوظيفي"، حيث تتضاءل فرص الترقية والتنقل الوظيفي نتيجة لوجود عدد كبير من المرشحين مقارنة بعدد المناصب المتاحة، خاصة بين الموظفين ذوي الأعمار المتوسطة. لذا، يصبح من الضروري التعامل مع هذه المسألة من خلال إدارة دقيقة ومدرسة للمسارات الوظيفية. (عزيزي، 2021، ص. 40).

المطلب الثاني: أنواع وخصائص المسار الوظيفي:

1- أنواع المسار الوظيفي:

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى أربعة أنماط رئيسية، يعكس كلٌ منها طبيعة تطوّر الموظف داخل الهيكل التنظيمي، وهي كالتالي:

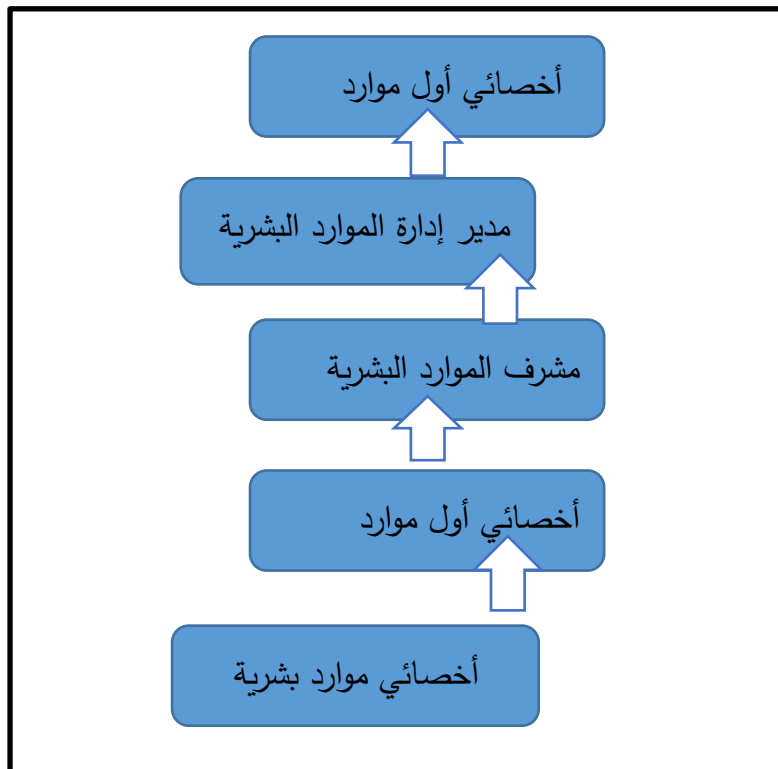
1-1- المسار التقليدي:

يعتبر هذا النموذج الأكثر انتشارًا في الهياكل التنظيمية التقليدية، حيث يبدأ الموظف مساره المهني من أدنى المناصب الوظيفية، ثم يتقدم تدريجيًا إلى المناصب الأعلى، وفقًا لتسلسل زمني مرتب. (شعبان، 2013، ص. 215).

يعتمد هذا المسار على تسلسل من الوظائف المتدرجة التي يمكن للفرد شغلها منذ بداية توظيفه وحتى التقاعد. ويركز على الاستمرارية داخل المنظمة، حيث يُفترض أن يظل الموظف في المؤسسة طوال مسيرته المهنية. (بن عبد العزيز الفاضل، 2011).

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي

الشكل رقم (2) نموذج للمسار التقليدي



المصدر : عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل

1-2- المسار الشبكي:

يتميز هذا النوع من المسارات الوظيفية بدرجة عالية من المرونة، حيث يتيح للموظف فرصة التقدم المهني من خلال التنقل ليس فقط بشكل عمودي في السلم الإداري، وإنما أفقيًا أيضًا، عبر تولي مناصب متنوعة ضمن نفس المستوى الوظيفي. ويسهم هذا التنقل الأفقي في تنمية المهارات وتوسيع قاعدة الخبرات، مما يُعدّ الموظف لتحمل مسؤوليات أكبر وشغل مناصب قيادية أكثر تخصصًا في المستقبل. (بوزورين، 2009، ص. 61).

يتسم المسار الشبكي بعدم اقتصاره على تخصص محدد، بل يهدف إلى تنمية معارف الموظفين وتعزيز تنوع خبراتهم المهنية، مما يُتيح لهم نطاقًا أوسع من الفرص للتقدم والتطور في مسيرتهم الوظيفية. (نائف البنزوتي، 2008، ص. 430)

1-3- مسار الإنجاز:

يقوم هذا النمط من المسارات الوظيفية على مبدأ الكفاءة والإنجاز، حيث تُمنح الترقيات استنادًا إلى أداء الفرد ونتائجه المحققة، دون الالتفات إلى مدة شغله للوظيفة. ويُعزز هذا النموذج من فرص الترقية السريعة لأصحاب الأداء المتميز، مما يُسهم في ترسيخ ثقافة التميز المهني والاعتماد على معايير موضوعية في تطوير المسارات الوظيفية. (بن عبد العزيز الفاضل، 2011، ص. 32)

1-4- المسار المزدوج:

يوفر هذا النوع من المسارات المهنية تعددًا في البدائل الوظيفية المتاحة أمام العامل، بما يتماشى مع قدراته وميوله المهنية. ويسمح للمؤسسات بتصميم مسارات مهنية متنوعة تشمل الجوانب التقنية والإدارية والفنية، مما يسهم في استثمار الإمكانات البشرية بشكل أفضل، ويُعزز من مستويات الرضا الوظيفي. كما يُعد هذا النمط محفزًا فعالًا، نظرًا لما يوفره من حرية للفرد في اختيار المسار الذي يتوافق مع تطلعاته، ويمنحه شعورًا بالتحكم الإيجابي في مستقبله المهني. (الكرخي، 2013، ص. 213)

2- خصائص المسار الوظيفي:

يتميز المسار الوظيفي بعدة خصائص أساسية تُبرز دوره في بناء العلاقة المتوازنة بين الموظف والمؤسسة، ويمكن تلخيص أبرز هذه الخصائص كما يلي:

- يُكَلَّف الفرد بمسؤولية تخطيط مساره المهني انطلاقًا من رؤيته الشخصية لمستقبله الوظيفي، على أن يستند هذا التخطيط إلى إمكاناته الذاتية ومؤهلاته وكفاءاته التي تمكّنه فعليًا من تحقيق التطور المهني.
- يتحمل الموظف مسؤولية دائمة في تطوير ذاته، من خلال تعزيز مهاراته وقدراته بما يُمكنه من تلبية متطلبات الوظائف المستقبلية داخل المنظمة.
- تضطلع المؤسسة بدور أساسي في توفير الظروف الملائمة لشغل الوظائف، وذلك من خلال المواءمة بين احتياجاتها وكفاءات الموظفين، إلى جانب تهيئة بيئة عمل داعمة تُسهم في توظيف تلك القدرات بفاعلية.
- يعكس هذا المسار مبدأ التعاون المسؤول، حيث يتم توزيع الأدوار والمهام بين الفرد والمؤسسة بشكل منصف ومتوازن.
- يساعد هذا النمط من المسارات الوظيفية الأفراد على تحديد اتجاه مهني يتناغم مع طموحاتهم، كما يتيح لهم فرصًا حقيقية ومدرسة للنمو والتقدم خلال مختلف مراحلهم المهنية. (بوراس، 2008، ص. 338)

- يُركز هذا المسار على تحقيق تكامل فعال بين مساهمة الفرد ودور المؤسسة، من خلال أنظمة مخططة تهدف إلى التوفيق بين طموحات الموظف ومتطلبات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- يُساهم في تعزيز استمرارية العلاقة المهنية، إذ يتماشى التطور الوظيفي للفرد مع التوجهات التخطيطية طويلة الأمد للمؤسسة، مما يُنتج توافقاً استراتيجياً بين الطرفين.
- يقوم على مبدأ التبادل المنفعي، حيث تتحقق مصالح كل من الموظف والمؤسسة عبر تخطيط مهني مدروس، لا يُلقي العبء على أحد الطرفين، بل يقوم على شراكة قائمة على التفاهم والتكامل. (محمود أبو بكر، 2007، ص. 199).

3- أبعاد المسار الوظيفي:

تعتمد عملية تطوير المسار المهني للفرد داخل المؤسسة على بُعدين أساسيين ومتكاملين، يتمثلان في: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي.

• **تخطيط المسار الوظيفي:** يُعد تخطيط المسار الوظيفي أحد الأبعاد التي تقع في جوهر مسؤولية الفرد، حيث يتولى العامل تحديد توجهاته المهنية بما يتوافق مع قدراته واهتماماته. ويتضمن هذا التخطيط مجموعة من الخطوات الأساسية، مثل التقييم الذاتي للمهارات والكفاءات، واستكشاف الفرص المهنية المتاحة داخل المؤسسة أو خارجها، وتحديد الأهداف المهنية على المدى القصير والطويل، مع وضع خطة عملية لتحقيقها. ويظل نجاح هذا التخطيط مرهوناً بمدى التزام المؤسسة بتوفير فرص متنوعة للترقية والتنقل الوظيفي، مما يُساهم في توسيع آفاق النمو المهني لدى العاملين ويعزز تطورهم المستمر.

• **إدارة المسار الوظيفي:** تُعد إدارة المسار الوظيفي من المهام الأساسية التي تضطلع بها المؤسسة، بهدف مراقبة الطموحات المهنية للعاملين وتوجيهها بما ينسجم مع احتياجاتها الآنية والمستقبلية من الكفاءات البشرية. وتقوم هذه الإدارة على إعداد خطط واستراتيجيات تهدف إلى المواءمة بين تطلعات الأفراد وتوجهات المنظمة، من خلال مجموعة من الآليات كالإرشاد المهني، وبرامج التكوين المستمر، ونظم الترقية، إلى جانب آليات تقييم الأداء. ويساعد هذا التوجه على تحقيق تكامل فعال بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة. (بن طري، 2016، ص. 14).

المطلب الثالث : مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

تمثل عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ تهدف إلى تمكين الأفراد من تحديد الأهداف المهنية طويلة المدى، وتوفير السبل المناسبة لتحقيقها داخل المنظمة. ويتضمن هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة المتكاملة، مثل التقييم المستمر للمهارات، والتخطيط للتقنيات، وتوفير فرص التدريب والتوجيه، بما يساهم في تعزيز النمو المهني للموظفين. ومن خلال مسار وظيفي واضح ومدروس، تتمكن المؤسسات من المواءمة بين أهدافها التنموية وطموحات الأفراد، ما يعزز الرضا الوظيفي ويحد من معدلات دوران العمالة.

1-تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بشكل إجرائي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تمثل رؤية مستقبلية لحياة الموظف المهنية. من خلال هذا التخطيط، يتم تحديد مسار التطور الوظيفي للموظف بدءًا من تعيينه في الوظيفة وحتى تقاعده، بهدف دعم نموه المهني وتحقيق طموحاته. يشمل هذا التخطيط عمليات مثل التنقل بين الوظائف، الترقيات، أو التحويلات بين الأدوار، بما يتوافق مع أهداف الفرد في الرضا والتحفيز، وأهداف المنظمة في الاستفادة القصوى من قدرات الموظف. (حماش، 2020)

2-مراحل المسار الوظيفي :

يرى العديد من المختصين في إدارة الموارد البشرية أن المسار المهني يمر عبر أربع مراحل أساسية ومتداخلة، تبدأ منذ لحظة التحاق الفرد بالعمل داخل المؤسسة وتمتد حتى نهاية مشواره الوظيفي. وتختلف خصائص وأهداف كل مرحلة تبعًا لعوامل عدة، من بينها عمر الموظف، ومدى تراكم خبراته، ومدى انسجامه مع متطلبات البيئة المهنية التي يعمل ضمنها ، إليك عرضًا مفصلاً ومعاد الصياغة لكل مرحلة:

2-1- مرحلة الاستكشاف EXPLRATION STAGE :

عد هذه المرحلة البداية الفعلية للمسار المهني للفرد، وتتطلب فور انضمامه إلى المؤسسة، حيث يخضع لفترة تجريبية تمكنه من التعرف على بيئة العمل، وفهم طبيعة المهام الموكلة إليه، ومدى توافقه مع متطلبات الوظيفة. ويمر الموظف في هذه المرحلة بعدة خطوات تهدف إلى تكوين رصيد أولي من المعارف والمهارات السلوكية، مما يساعده على الاندماج تدريجيًا داخل المؤسسة:

أ- مرحلة التعلم: (Learning) :

في مستهل المسار المهني، يشارك الفرد في مجموعة من الأنشطة التعليمية والممارسات التطبيقية التي تهدف إلى تنمية المهارات الأساسية الضرورية لأداء مهامه الوظيفية بفعالية. ويُركز خلال هذه المرحلة على ما يلي:

- تطوير القدرة على تنفيذ مهام متعددة ومتنوعة.
- تعزيز العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي مع الزملاء.
- بناء وعي ذاتي يساعد الفرد على تقييم إمكانياته بدقة ومعرفة حدود كفاءته.
- اكتساب مهارات البحث والتحليل المستقل دون الاعتماد الدائم على التوجيه المباشر من المشرفين.
- ترسيخ المبادئ الأولية للتواصل وبناء علاقات اجتماعية ضمن بيئة العمل.

ب- الحاجة إلى التوجيه (Helplessness and Dependency):

على الرغم من أن الموظف يكون قد اكتسب المهارات الأولية لأداء مهامه، إلا أنه يظل في هذه المرحلة بحاجة إلى المساندة والتوجيه من قبل المشرفين أو الزملاء الأكثر خبرة. فالاعتماد النسبي على الآخرين يُعد عنصرًا ضروريًا، إذ يُسهم في تقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء، ويساعد على تثبيت المعارف الجديدة ومهارات العمل.

كما أن هذا الدعم التدريجي يعزز من ثقة الفرد بنفسه، ويُهيئه لتحمل مسؤولياته الوظيفية بشكل أكثر استقلالية لاحقًا.

ج - المتابعة والتقييم: (Follow-up)

نظرًا لخصوصية هذه المرحلة التي يتسم فيها الفرد بكونه في طور الاكتساب والتطور، فإن أدائه يستلزم متابعة دقيقة من قبل المشرفين أو إدارة الموارد البشرية. تهدف هذه المتابعة إلى التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء، وتوجيه الموظف نحو الأساليب والممارسات السليمة. وتمتد هذه الفترة غالبًا بين سن 18 و 25 عامًا، وهي مرحلة تتصف بالحيوية والطموح، حيث يبدأ الفرد باستكشاف قدراته وصياغة تطلعاته المهنية المستقبلية.

مع نهاية هذه المرحلة، يبدأ الموظف في إجراء تقييم أولي لتجربته المهنية داخل المؤسسة، حيث تتشكل لديه رؤية مبدئية حول مدى توافق الوظيفة مع قدراته، من حيث طبيعة المهام، والمتطلبات المهنية، وسياق العمل التنظيمي. وفي المقابل، تقوم المؤسسة أيضًا بتقييم أدائه وسلوكياته المهنية، تمهيدًا لاتخاذ قرارات تتعلق باستمراره في المنصب وتحديد المجالات التي تستلزم دعمه وتطويره مهنيًا. (وصفي عقيلي ، 2005، ص559).

2-2- مرحلة التأسيس ESTABLISHMENT STAGE:

تُعد هذه المرحلة امتدادًا طبيعيًا لمرحلة الاستكشاف، حيث يبدأ الموظف في ترسيخ مكانته المهنية داخل المؤسسة. وخلال هذا الطور، يكون قد راكم قدرًا مهمًا من الخبرات والمهارات التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة أكبر. وعادةً ما تتراوح هذه المرحلة بين سن الثلاثين والخامسة والأربعين، حيث تنمو ثقة الفرد بنفسه وتتسع طموحاته في الترقّي وتحقيق موقع أكثر تقدمًا ضمن الهيكل التنظيمي.

وتتسم هذه المرحلة بجملة من الخصائص المميزة، من أبرزها:

- وضوح الرؤية المهنية والأهداف المستقبلية.
- تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بمستقبله الوظيفي.
- رغبة متزايدة في إثبات الذات وتحقيق نتائج ملموسة.
- تصاعد الطموح نحو تقلد مناصب أعلى وتحمل مسؤوليات أوسع. (حrchوش صالح و السالم ، 2006، ص 214).

لكل مرحلة من مسار العامل في المؤسسة محتوى معين حيث تتضمن مرحلة التأسيس ما يلي:

1. مرحلة التجربة (Experimentation):

في هذه المرحلة، ينخرط الفرد في عملية تقييم واقعي لطبيعة عمله ومدى توافقه مع تطلعاته المهنية ومؤهلاته الشخصية. وقد تظهر بعض الصعوبات أو مظاهر عدم الرضا التي تدفعه إلى إعادة النظر في اختياره المهني. وفي بعض الحالات، قد يتجه إلى تعديل مساره الوظيفي أو البحث عن بيئة عمل بديلة تتيح له فرصًا أكبر لتحقيق طموحاته المهنية والشعور بالرضا الوظيفي.

2. مرحلة الاستقرار (Stabilization):

في هذه المرحلة، يشعر الموظف بدرجة من الاستقرار في مساره المهني، إذ تتبلور رؤيته الوظيفية وتتضح معالم أهدافه المستقبلية بشكل أكثر تحديدًا. يركز خلالها على تنمية مهاراته وتحسين أدائه بما ينسجم مع متطلبات وظيفته الحالية، كما يبدأ بوضع تصوّر استراتيجي لمسيرته المهنية على المدى البعيد، مستندًا إلى خبراته المتراكمة وطموحاته الشخصية.

3. مرحلة الأزمة المهنية (Career Crisis):

في هذه المرحلة، وعلى الرغم من النجاحات التي يكون قد حققها الفرد، إلا أنه كثيرًا ما يصطدم بتحديات حرجة تفرض عليه إعادة النظر في مسيرته المهنية. يُعبر عن هذه المرحلة عادة بما يُعرف بـ"أزمة المسار المهني"، حيث تظهر مشاعر القلق أو الإحباط نتيجة فجوة بين الأهداف التي سبق وضعها والنتائج المحققة فعليًا، أو بسبب الإحساس بعدم التقدير من قبل الإدارة أو الزملاء، إضافة إلى غياب الدعم المهني في لحظات مفصلية. مثل هذه العوامل قد تدفع العامل إلى مراجعة اختياراته المهنية بعمق، ما قد يؤدي إلى تغييرات جوهرية في توجهاته أو طموحاته المستقبلية. (اللوزي م.، 2002).

2-3- مرحلة المحافظة والنضوج STAGE MAINTENANCE:

تُعد مرحلة المحافظة والنضوج من أهم المحطات في المسار المهني، إذ يكون الفرد قد تجاوز بالفعل مراحل الاستكشاف والتأسيس، ليصل إلى مستوى عالٍ من الاستقرار والخبرة المهنية. تمتد هذه المرحلة عادةً بين سن 45 و 60، وتتميز بنضج فكري ومهني يُترجم في أداء أكثر اتزانًا وفعالية.

خلال هذا الطور، يصبح لدى الفرد إدراك عميق لطبيعة المؤسسة وأهدافها، ويكتسب وعيًا أوسع بدوره الوظيفي ومسؤوليته المهنية. ولم يعد تركيزه مقتصرًا على تحقيق طموحاته الشخصية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشتمل خبراته المتراكمة في توجيه الزملاء الجدد، ودعم قرارات المؤسسة الاستراتيجية، مما يجعله عنصرًا محوريًا في استقرارها ونموها التنظيمي.

و تتكون هذه المرحلة من :

1. الاستقرار المهني:

في هذه المرحلة، يتجه الفرد إلى تثبيت موقعه داخل المؤسسة، ويقلّ انشغاله بالبحث عن فرص ترقية أو تنقل وظيفي. يصبح تركيزه منصبًا على الحفاظ على ما حققه من مكتسبات، واستثمار خبراته ومعارفه في خدمة الأهداف العامة للمنظمة. وتتحوّل أولوياته من السعي نحو التقدم الوظيفي إلى ضمان الاستمرارية المهنية وتعزيز الأداء ضمن نطاق مسؤولياته الحالية.

2. نقل الخبرة: (Knowledge Transfer)

يُنظر إلى الموظف في هذه المرحلة باعتباره مصدرًا غنيًا للمعرفة والخبرة المتراكمة داخل المؤسسة، مما يجعله عنصرًا مرجعيًا يُعتمد عليه في مختلف السياقات المهنية. وتشمل أدواره الجوهرية تقديم الدعم للموظفين الجدد

من خلال الإرشاد، والمساهمة في تدريب الفرق العاملة، إلى جانب دوره الفاعل في معالجة النزاعات التنظيمية، وتقديم المشورة الفنية أو الإدارية كلما دعت الحاجة.

3. التطوير الذاتي المتوازن: (Balanced Self-Development) :

على الرغم من أن الحافز للتعلّم قد لا يكون بالقوة ذاتها كما في المراحل السابقة، إلا أن العديد من الأفراد في هذه المرحلة يحرصون على مواكبة المستجدات في المجالين التكنولوجي والإداري. ويتم ذلك في إطار سعيهم للحفاظ على كفاءتهم المهنية، وترسيخ مكانتهم الاعتبارية داخل المؤسسة، مما يعكس حرصًا متزنًا على تطوير الذات بما يخدم الأدوار الحالية ويعزز من فاعليتهم التنظيمية.

2-4- مرحلة الانحدار أو التقاعد STAGE DECLINE :

تمثل هذه المرحلة المحطة الختامية في المسار الوظيفي للفرد، حيث يبدأ تدريجيًا في التحضير لفترة التقاعد، والتي غالبًا ما تحل ابتداءً من سن الستين فما فوق. خلال هذا الطور، يلاحظ تراجع نسبي في مستويات الأداء والدافعية نتيجة عوامل التقدّم في العمر وتكرار المهام. ومع ذلك، يتحول تركيز الفرد نحو أداء أدوار إرشادية، حيث يُفضل مشاركة معارفه وخبراته مع الأجيال الصاعدة بدلاً من الانخراط في المهام التنفيذية اليومية. وتتفاوت تجارب الأفراد في هذه المرحلة، فبينما يواصل البعض العطاء المهني بكفاءة عالية، يواجه آخرون انخفاضًا مبكرًا في الأداء نتيجة الإرهاق أو تراجع القدرات. ولكي تمر هذه المرحلة بسلاسة وفاعلية، يُستحسن أن ترافقها المؤسسة ببرامج دعم نفسي ومهني مخصصة لمرحلة ما قبل التقاعد، إلى جانب الاعتراف بالجهود السابقة وتقديرها إنسانيًا.

يكتسب العامل في هذه الفترة بعدًا استشاريًا، وتزداد رغبته في تحقيق إنجازات شخصية خارج نطاق العمل. كما تُعد هذه المرحلة وقتًا للتقييم الذاتي والتأمل في المسار المهني بأكمله، حيث تصبح التهيئة النفسية عاملاً حاسماً في تقبل نهاية الرحلة المهنية بشكل إيجابي ومتوازن. (خلف الملكاوي ، 2015، ص 94).

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تُعد عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من الجوانب الحيوية التي توليها المؤسسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا، نظرًا لما لها من انعكاسات إيجابية على كل من الأداء المؤسسي وتطور الأفراد المهني. وتهدف هذه العملية إلى تعزيز فعالية المنظمة من خلال مواءمة احتياجاتها الاستراتيجية مع تطلعات العاملين، بما يضمن تحفيزهم واستبقائهم. وفي هذا السياق، يمكن إبراز جملة من الدوافع التي تجعل من تخطيط المسار الوظيفي ضرورة ملحة لكل من المؤسسة والعامل:

أ. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات: يُعد تخطيط المسار الوظيفي وسيلة استراتيجية فعّالة لتحقيق التوازن بين تطلعات الأفراد المهنية وأهداف المؤسسة. فمن خلال مواءمة قدرات العاملين مع متطلبات المناصب المختلفة، تتمكن المنظمة من تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين مستوى الإنتاجية، وزيادة مردودها الاقتصادي. في الوقت ذاته، يتيح هذا التخطيط للعاملين فرصًا واقعية للنمو والتطور، مما ينعكس إيجابًا على رضاهم الوظيفي، ويُسهم في رفع دافعيتهم وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة.

ب. **تخفيف القيود على حركة العمالة:** يساهم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في الحد من الجمود الذي قد يواجهه العاملون داخل المؤسسات نتيجة غياب فرص الترقية أو التنقل الوظيفي. فعدم وجود مسارات واضحة للنمو المهني قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط وتراجع دافعيتهم، مما يُهدر الكثير من الإمكانيات والمهارات الكامنة. أما عندما يتم تبني سياسات واضحة لتخطيط المسار المهني، فإن ذلك يُسهم في فتح آفاق جديدة أمام الأفراد، ويُحفّزهم على الابتكار وتحقيق أداء متميز، من خلال إشراكهم في مسارات مهنية مرنة تُمكنهم من تطوير أنفسهم باستمرار.

ج. **الحد من تقادم المهارات:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي بشكل فعال على تجنب تقادم المهارات لدى الأفراد، من خلال تمكينهم من فرص مستمرة للتعليم والتطوير المهني. ففي غياب هذا التخطيط، قد يظل العاملون في مواقعهم لفترات طويلة دون تجديد معارفهم أو تحسين كفاءاتهم، مما يؤدي إلى ركود مهني وفقدان التكيف مع التغيرات التقنية والإدارية. أما عند تبني نهج استراتيجي في إدارة المسارات الوظيفية، فإن المؤسسات تضمن تحديث المهارات بما يتوافق مع متطلبات العصر، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويُعزز من دافعية الموظفين ومشاركتهم الفعالة.

د. **تقليل تكلفة العمالة:** يُعد تخطيط المسار الوظيفي استثماراً استراتيجياً تسعى من خلاله المؤسسات إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق عائدات مالية مجزية. ورغم أن هذا التخطيط يتطلب إنفاقاً مبدئياً على برامج التدريب والتطوير، إلا أن نتائجه على المدى الطويل تتجلى في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، ما يسهم في خفض التكاليف مقارنة بالعوائد. ففي المؤسسات التي تقتصر على تخطيط وظيفي فعال، غالباً ما تكون نفقات العمالة مرتفعة دون أن تقابلها مكاسب ملموسة، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الربحية. لذا، فإن الاستثمار في تخطيط المسار الوظيفي لا يُعد عبئاً مالياً، بل رافعة لتحسين الأداء وتقليل الفاقد المالي.

يتضح مما سبق أن تخطيط المسار الوظيفي لا يُعد مجرد إجراء تنظيمي داخلي، بل يُمثل ركيزة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين تطلعات العاملين من جهة، واحتياجات الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق مكاسب متبادلة تعود بالنفع على الطرفين، سواء على مستوى التطور المهني للأفراد أو على مستوى الكفاءة المؤسسية الشاملة. (ماهر، 2004، ص 377).

4- دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي:

إن تحقيق فعالية تطوير المسار الوظيفي يستلزم شراكة فاعلة بين الفرد وإدارة الموارد البشرية. فرغم أن العامل يتحمل مسؤولية اتخاذ قرارات تتعلق بمساره المهني، إلا أن نجاح هذه القرارات يبقى مرهوناً بمدى ما يتلقاه من دعم وتوجيه من قبل إدارة الموارد البشرية أو المشرفين المباشرين. فغياب الإرشاد الكافي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، من شأنها أن تُعيق تقدمه المهني وتنعكس سلباً على مسيرته الوظيفية.

وفي إطار دورها في تطوير المسار الوظيفي، تساهم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام رئيسية، منها:

. **تدريب المسيرين المباشرين:** يتجلى دور تدريب المسيرين المباشرين كأحد الركائز الأساسية في تطوير المسار المهني، إذ يهدف إلى تمكينهم من متابعة أداء الموظفين بدقة، والقدرة على رصد أية مؤشرات تدل

على وجود اختلال أو عدم انسجام بين العامل ومهامه الوظيفية، مما يتيح التدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار وتعزيز التوافق المهني.

. **مساعدة الأفراد في التبصر بذاتهم:** تتمثل هذه العملية في تقديم الدعم والإرشاد للأفراد بهدف تعزيز وعيهم الذاتي، وتمكينهم من التعرف على قدراتهم وميولاتهم المهنية، مما يساعدهم على تحديد أهداف واضحة على المستويين الشخصي والمهني، ووضع خطط وظيفية تتماشى مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.

. **تنفيذ أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:** تُعد الأنشطة المرتبطة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، كالنقل الوظيفي، والترقيات، وبرامج التدريب، من الأدوات الأساسية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأفراد ومواكبة تطلعاتهم المهنية، مما يسهم في دعم نموهم المستمر وتوسيع فرصهم للتقدم داخل المنظمة.

إلى جانب هذه الأنشطة، يتطلب تطوير المسار الوظيفي وجود بعض العوامل المحددة التي تضمن فعالية هذه العملية. من أهم هذه العوامل:

. **دعم ومساندة الإدارة العليا:** يتطلب نجاح عملية تخطيط المسار الوظيفي دعمًا فعليًا من الإدارة العليا، من خلال تبنيها لقناعة راسخة بأهمية هذه العملية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يُعد هذا الدعم عاملاً حاسماً في تيسير تنفيذ السياسات المتعلقة بتطوير المسار المهني وتعزيز فعاليتها داخل المؤسسة.

. **نظام تغذية راجعة فعال:** يتمثل في إرساء آلية منتظمة لتقديم ملاحظات مستمرة ودقيقة للأفراد بشأن أدائهم وجهودهم في مجال تطوير مساراتهم المهنية، بما يُمكنهم من تقييم تقدمهم بموضوعية، وتحسين أدائهم، واتخاذ قرارات مدروسة تدعم تطورهم الوظيفي بشكل مستدام. (بن طري ، 2016 ، ص 38)

المبحث الثالث : ماهية دوران العمل :

يمثل معدل دوران العمل أحد المؤشرات الحيوية التي تعكس درجة استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتُعد دراسته ضرورة لفهم ديناميكيات العمل وآثارها على الأداء التنظيمي. فقد باتت مسألة الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق الاستقرار المهني من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، لاسيما في ظل التحولات المستمرة في بيئات العمل، وتزايد توقعات الأفراد فيما يتعلق بمساراتهم المهنية.

وفي هذا السياق، تبرز العلاقة بين معدل دوران العمل وإدارة المسار الوظيفي كعلاقة محورية تستحق التحليل، إذ أن غياب التخطيط المهني الملائم، أو ضعف الرؤية المستقبلية للمسار الوظيفي، قد يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار المهني، وبالتالي زيادة احتمالات مغادرتهم للمؤسسة. وعلى النقيض، فإن إدارة فعالة للمسار الوظيفي يمكن أن تسهم في تحفيز الأفراد، وتعزيز التزامهم، والحدّ من ظاهرة الدوران الوظيفي. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار النظري المرتبط بمعدل دوران العمل من خلال تعريفه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : المفاهيم العامة لدوران العمل:

تُعد هذه الظاهرة من القضايا الإدارية الجوهرية التي تؤثر بصورة مباشرة في البنية التنظيمية للمؤسسات، إذ تُفضي إلى تغيرات في حجم القوى العاملة نتيجة الفارق بين عدد الموظفين الذين استمروا في الخدمة وأولئك الذين غادروا خلال فترة زمنية محددة. ويُعد هذا التغير مؤشراً بالغ الأهمية لقياس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية، كما يُستخدم كمقياس رئيسي لتقييم مدى استقرار القوى العاملة أو رصد التحولات المحتملة في الهيكل الوظيفي.

1-تعريف دوران العمل :

يُشير مصطلح دوران العمل (Employee Turnover) إلى التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويشمل ذلك جميع حالات مغادرة الموظفين، سواء كانت طوعية، كالإستقالة، أو غير طوعية، كالفصل أو النقل الإداري، إلى جانب المغادرة الناتجة عن التقاعد أو الوفاة. ويُعد دوران العمل من المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما يُستخدم لقياس مدى فعالية الإدارة في الحفاظ على موظفيها وكفاءتها في إدارة رأس المال البشري. (أمل محمد، 2024).

يشير مفهوم دوران العمل إلى التغير في عدد العاملين داخل المؤسسة نتيجة لحالات التوظيف أو مغادرة الوظيفة، حيث تُقاس هذه الظاهرة من خلال نسبة المغادرين إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة. وتعكس المعدلات المرتفعة لحركة الدخول والخروج مؤشرات سلبية محتملة، قد تعود إلى خلل في أساليب الإدارة أو أنماط الإشراف، أو إلى ضعف في جودة الحياة الوظيفية والبيئة المهنية بوجه عام. (هلال، عبد الرحمن، و عبد القادر، 2020).

يُعرّف دوران العمل بأنه التغير الذي يطرأ على حركة العاملين داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، سواء تعلق الأمر بانضمام موظفين جدد أو بمغادرة آخرين لمواقعهم الوظيفية. وتتنوع أسباب ترك العمل لتشمل الاستقالة الطوعية، أو الفصل، أو النقل، أو الإحالة إلى التقاعد، أو حتى الوفاة. (الكبيسي ، 2006). عرف بورتر (Porter) دوران العمل بأنه يشمل كافة أشكال الحركة التي تشهدها المنظمة فيما يتعلق بدخول وخروج الأفراد منها خلال فترة زمنية معينة، سواء كانت هذه الحركات مخططة مسبقاً أو حدثت بصورة غير مبرمجة، مما يعكس ديناميكية القوى العاملة داخل المنظمة (أحمد مقبل، 2018).

يشير دوران العمل إلى التغيرات التي تطرأ على حجم القوى العاملة داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويتضمن حركة دخول وخروج الموظفين، سواء كان ذلك نتيجة للاستقالة، الفصل، النقل، التقاعد، أو الوفاة. ويُقاس هذا المؤشر من خلال نسبة عدد المغادرين إلى متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة. وتُعد معدلات الخروج والدخول المرتفعة مؤشراً على وجود خلل محتمل في أساليب الإدارة أو في بيئة العمل الداخلية. كما يُنظر إلى دوران العمل كأداة تحليلية لقياس مدى استقرار القوى العاملة، نظراً لتأثيره المباشر على استقرار البنية التنظيمية.

2- أشكال دوران العمل:

تتعدد أشكال دوران العمل في المؤسسات، ويمكن تصنيفها استناداً إلى نوع حركة القوى العاملة، سواء كانت متعلقة بانضمام أفراد جدد إلى المنظمة أو مغادرة عاملين لها. كما يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من دوران العمل، وهما: الدوران الداخلي والدوران الخارجي، وذلك وفقاً لطبيعة الحركة التي يشهدها المورد البشري داخل الهيكل التنظيمي:

1. **الدوران الداخلي:** يُشير إلى العمليات التي يتم من خلالها تعزيز الكوادر داخل المنظمة، سواء عن طريق تعيين موظفين جدد أو إعادة توظيف أفراد سبق لهم العمل بها. ويُعد هذا النوع من الدوران وسيلة فعالة لتلبية الاحتياجات المتجددة في الموارد البشرية، كما يساهم في دعم القدرات الإنتاجية وتحقيق استمرارية الأداء داخل المؤسسة.
2. **الدوران الخارجي:** يُقصد به مغادرة الأفراد للمنظمة، ويأخذ هذا الشكل من الدوران عدة أنماط، منها:
 - **الاستقالة الطوعية:** تحدث عندما يتخذ الموظف قراراً بمغادرة العمل بمحض إرادته، نتيجة لأسباب شخصية أو مهنية تتعلق بطموحاته أو ظروفه الخاصة.
 - **الاستغناء غير التأديبي:** يحدث حين تنهي الإدارة علاقة العمل مع الموظف دون وجود مخالفة تأديبية، وإنما لأسباب تنظيمية أو اقتصادية، مثل إلغاء بعض المناصب أو تقليص عدد العاملين.
 - **التسريح التأديبي:** يُشير إلى إنهاء خدمة الموظف لأسباب تتعلق بأدائه أو بسلوكه غير المهني، ويتخذ أشكالاً مختلفة كالفصل أو الطرد.

- **الخروج النهائي من سوق العمل:** ويتعلق بالحالات التي يغادر فيها العامل المنظمة بصفة دائمة، مثل التقاعد عند بلوغ السن القانونية أو الوفاة، ما يمثل نهاية نهائية للمسار المهني داخل المؤسسة. (أبو بكر، 2008، ص 262)

في سياق تصنيف أشكال دوران العمل، يُطرح تصنيف إضافي يتضمن أربعة أنواع رئيسية تختلف من حيث دوافعها وظروف حدوثها، وهي كما يلي:

1. **الترك الطوعي:** يُقصد به مغادرة الموظف لمنصبه بمبادرة ذاتية، دون ضغوط مباشرة من جهة العمل. وتتعدد دوافع هذا النوع من الترك بين عوامل تنظيمية مثل تدني مستويات الأجور، غياب الحوافز وفرص الترقية، ضعف أنماط الإشراف، أو الشعور بالملل. كما قد يرتبط بأسباب شخصية، كالوضع الصحي، التقدم في السن، الرغبة في استكمال الدراسة، أو الانتقال إلى منطقة سكنية جديدة. ويُعد هذا النوع من أكثر أشكال دوران العمل انتشارًا داخل المؤسسات، مما يستدعي اهتمامًا خاصًا من قبل الإدارة لتحليل أسبابه والحد من آثاره.

2. **الترك الإجباري (غير الطوعي):** يُشير إلى مغادرة الموظف لموقعه الوظيفي نتيجة لقرارات لا يملك التحكم فيها، إذ تُفرض عليه من قبل الإدارة أو تُملئها ظروف خارجة عن إرادة الطرفين. ويندرج تحت هذا النوع صنفان رئيسيان:

- قرارات تنظيمية صادرة عن الإدارة، كالفصل أو التسريح لأسباب تتعلق بإعادة الهيكلة، تقليص عدد العاملين، أو ظروف مالية صعبة تمر بها المؤسسة.

- عوامل خارجة عن إرادة الإدارة والعامل معًا، مثل التقاعد الإجباري، أو فقدان القدرة على العمل لأسباب صحية، أو الوفاة، وهي حالات تؤدي إلى خروج نهائي من سوق العمل.

3. **الدخول الطوعي:** يُشير إلى انضمام الأفراد الجدد إلى المنظمة بمحض إرادتهم ورغبتهم الشخصية، سواء كانوا يلتحقون بها لأول مرة أو يعودون إليها بعد فترة من الانقطاع. ويُعد هذا النوع من أشكال الدوران مؤشرًا إيجابيًا على مدى جاذبية المؤسسة كبيئة عمل محفزة ومشجعة على الانتماء المهني.

4. **الدخول الإجباري:** يُشير هذا الشكل من دوران العمل إلى الحالات التي يتم فيها التحاق الأفراد بالمؤسسة نتيجة لالتزام قانوني أو إجراء رسمي مفروض، كما هو الحال في الخدمة العسكرية أو التعليم الإلزامي. ويُعد هذا النوع أقل شيوعًا في المؤسسات المدنية التقليدية، إلا أنه لا يزال موجودًا في بعض القطاعات الحكومية أو الخدمية ذات الطابع الإلزامي.

يعكس هذا التصنيف التباين في دوافع وأنماط حركة الموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويُعد إطارًا تحليليًا أساسيًا لفهم درجة استقرار القوى العاملة وتقييم مدى فعالية السياسات الإدارية المطبقة في إدارتها. (طهري، 2022، ص 430).

3-أساليب قياس دوران العمل:

تُعتمد مجموعة من الأساليب المنهجية لقياس ظاهرة دوران العمل داخل المنظمات، ومن أبرزها ما يلي:

1. **دراسة نية العاملين في ترك وظائفهم:** تُعد دراسة نية الموظفين في مغادرة وظائفهم من الأساليب الشائعة لقياس التوجهات النفسية والتوقعات المستقبلية للعاملين تجاه الاستمرار في العمل داخل المنظمة. ويُستخدم لهذا الغرض استبيان خاص يُعد من أبرز أمثله الأداة التي طورها "ميشال وزملاؤه"، والتي تتكون من ستة بنود موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: مدى احتمالية مغادرة الوظيفة الحالية، الحافز للبحث عن فرصة عمل بديلة، وتوافر البدائل الوظيفية خارج المنظمة. يعتمد هذا الاستبيان على مقياس تدريجي معكوس من أربع درجات (من 1 إلى 4)، حيث تُشير القيم المرتفعة إلى زيادة احتمالية نية المغادرة. وقد أثبتت موثوقية هذه الأداة من خلال احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، الذي بلغ 0.80، وهو ما يُعد مؤشرًا جيدًا على اتساق الأداة.

2. **المقابلات مع الموظفين المغادرين:** تُعد المقابلات مع الموظفين المغادرين من الأساليب النوعية المستخدمة لفهم الأسباب الكامنة وراء تركهم للعمل، ويمكن تنفيذها عبر طريقتين رئيسيتين:

- **المقابلة قبل المغادرة (Exit Interview):** تُجرى هذه المقابلة في الفترة التي تسبق مغادرة الموظف للمنظمة، وتهدف إلى التعرف على الدوافع الفعلية وراء قراره بإنهاء علاقة العمل. إلا أن فاعلية هذا الأسلوب قد تكون محدودة في بعض الحالات، نتيجة تحفظ الموظف في الإفصاح عن آرائه الصريحة، رغبةً في تجنب أي توتر أو للحفاظ على علاقات مهنية إيجابية.

- **المقابلة بعد المغادرة (Spot Interview):** تُنفذ هذه المقابلة بعد فترة من مغادرة الموظف للمنظمة، وتُعد غالبًا أكثر موثوقية، إذ يكون الموظف أكثر استعدادًا للتحدث بصراحة وحرية نظرًا لانعدام العلاقة الرسمية التي قد تُقيّد رأيه. غير أن هذا النوع من المقابلات يواجه تحديات تنفيذية، أبرزها صعوبة التواصل مع الموظفين السابقين والوصول إليهم. (المعماري 2020، ص 120-121)

3. **حساب معدل دوران العمل:** يُعد معدل دوران العمل مؤشرًا كميًا يُستخدم لقياس نسبة الموظفين الذين غادروا المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وغالبًا ما يُحسب هذا المعدل على أساس سنوي. ويتم في هذا السياق استبعاد الحالات التي تنطوي على إنهاء العلاقة الوظيفية من جانب الإدارة قبل انتهاء العقد، مثل الفصل التأديبي أو الإنهاء لأسباب تنظيمية، وذلك لضمان دقة المؤشر في عكس حركة الخروج الطبيعية من المنظمة. (تغلايت ، 2021، ص 446) يُحسب المعدل عبر المعادلة التالية:

$$\text{معدل الدوران} = (\text{عدد المغادرين خلال السنة} \div \text{متوسط عدد العاملين خلال السنة}) \times 100.$$

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في دوران العمل و أسبابه :

1-العوامل التنظيمية المؤثرة على دوران العمل:

تتعدد العوامل التنظيمية التي تؤثر في دوران العمل داخل المنظمات، ومن أبرز هذه العوامل:

- **العدالة التنظيمية:** تُشير إلى مدى شعور الموظفين بالإنصاف في توزيع الموارد والفرص داخل المنظمة. أظهرت الدراسات أن تطبيق العدالة التنظيمية يعزز من رضا الموظفين والتزامهم، مما يقلل من رغبتهم في ترك العمل. على سبيل المثال، دراسة أجريت على موظفي مصلحة الضرائب

المصرية أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي. (حسين محمد علاء الدين، 2024)

- **الأمان الوظيفي:** يشير إلى شعور الموظف بالاستقرار في وظيفته وعدم القلق من فقدانها. أظهرت دراسة في المؤسسات التعليمية أن الأمان الوظيفي يلعب دوراً مهماً في خفض معدلات دوران العمل، حيث يشعر الموظفون بالأمان والاستقرار مما يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى.
- **الرضا الوظيفي:** يُعتبر من العوامل الحاسمة في استقرار الموظفين، حيث أن زيادة مستوى الرضا تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة. تشمل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بيئة العمل، الرواتب، الترقيات، والمكافآت. دراسة في القطاع المصرفي اليمني أظهرت أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على معدلات دوران العمل. (العنزي، 2013).
- **التدريب:** يُعد التدريب عنصراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين، إذ يعزز مهاراتهم ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن توفير فرص التدريب والتطوير يساعد في تحسين رضا الموظفين وبالتالي يقلل من احتمالية دوران العمل. (Ngirande & Terera, 2014).
- **الصراع التنظيمي:** ينشأ الصراع التنظيمي عندما يحدث خلاف بين الأفراد في المنظمة بسبب اختلافات في الاحتياجات والقيم والمصالح. يمكن أن يكون الصراع نتيجة للصراع بين السلطة الرسمية والعاملين، مما يؤدي إلى زيادة التوتر وقد يؤثر على استقرار العاملين في وظائفهم.
- **العوامل المادية والمعنوية:** تلعب الحوافز بنوعها المادي والمعنوي دوراً محورياً في الحد من ظاهرة دوران العمل، إذ إن توفير مكافآت عادلة وجاذبة يسهم في تعزيز استقرار الموظفين داخل المؤسسة، كما يحفزهم على تحسين أدائهم وبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. (أمل محمد، 2024).

بالتالي، فإن فهم هذه العوامل والتعامل معها بفعالية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين استقرار الموظفين وتقليل معدلات دوران العمل داخل المنظمات.

2-أسباب دوران العمل:

تُعد دراسة أسباب دوران العمل خطوة جوهرية لفهم طبيعة استقرار القوى العاملة داخل المنظمات، كما تسهم في الكشف عن الجوانب التنظيمية التي تتطلب معالجة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء الوظيفي. ويمكن تصنيف هذه الأسباب ضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. **الأسباب القهرية:** تمثل هذه الفئة من العوامل خارجة عن نطاق سيطرة كل من الموظف والمؤسسة، وتشمل حالات مثل الإصابة بأمراض أو حوادث تعيق الاستمرار في العمل، أو الوصول إلى سن التقاعد القانوني، أو الوفاة. وتؤدي هذه الظروف إلى إنهاء العلاقة الوظيفية بشكل غير طوعي، دون إمكانية التنبؤ بها أو التحكم في حدوثها.

2. **الأسباب غير القهرية:** تشير هذه الأسباب إلى العوامل التي يمكن للمنظمة التأثير فيها ومعالجتها، مثل انخفاض الأجور والمكافآت، غياب فرص الترقية، ضعف برامج تنمية المهارات، والممارسات الإدارية غير العادلة تجاه العاملين. وغالبًا ما تدفع هذه الظروف الموظفين إلى مغادرة المنظمة طوعًا، سعيًا وراء بيئة عمل توفر لهم مزيدًا من التقدير والتحفيز المهني.

3. **الأسباب التنظيمية:** ترتبط هذه الأسباب بطبيعة الهيكل التنظيمي وقرارات الإدارة، مثل تقليص حجم العمليات أو تغيير موقع العمل، وتراجع جودة العلاقة بين الإدارة والموظفين، أو الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا كبديل للعنصر البشري. كما تشمل التغييرات في الهيكل الإداري أو القيادات التي قد تُضعف شعور الموظفين بالاستقرار والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية مغادرتهم للمنظمة. يساعد تصنيف هذه الأسباب في وضع استراتيجيات فعّالة للحد من دوران العمل وتحقيق استقرار وظيفي أكبر. (أمل محمد ، 2024، ص 206).

المطلب الثالث : جودة الحياة والرفاه الوظيفي وعلاقتهما بالدوران:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات ملزمة ليس فقط بتحقيق الكفاءة والإنتاجية، بل أيضًا بتوفير بيئة عمل صحية ومتوازنة تضمن رضا العاملين واستقرارهم. ومن هذا المنطلق، تزايد الاهتمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية والرفاه المهني كمداخلين استراتيجيين لتعزيز الولاء الوظيفي والحد من ظاهرة دوران العمال التي تمثل تحديًا حقيقيًا أمام استدامة الأداء المؤسسي.

1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميتها:

تُعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الشاملة التي تهدف إلى تحسين الظروف المهنية والنفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة، لما لها من أثر مباشر على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقوية الانتماء التنظيمي. وقبل التطرق إلى أبعادها وأهميتها، من الضروري الوقوف على دلالتها المفاهيمية.

1-1- تعريف جودة الحياة الوظيفية :

تُشير جودة الحياة الوظيفية إلى مدى توافر بيئة عمل متكاملة تُلبّي الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين، بما يُعزز شعورهم بالأمان ويحفزهم على الأداء بكفاءة وابتكار. وتتجلى هذه البيئة في ظروف عمل داعمة تُمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم بفعالية، وتُسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، بما يُحقق التوازن والتكامل بين تطلعات الفرد، وأهداف المؤسسة، واحتياجات المجتمع.

1-2- جودة الحياة الوظيفية وأهميتها :

يُعد تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية مدخلًا استراتيجيًا يعزز من استقرار القوى العاملة داخل المنظمات، من خلال تقليص معدلات دوران الموظفين. إذ إن شعور العاملين بالرضا تجاه بيئة العمل، سواء على الصعيد المادي أو المعنوي، يُسهم في رفع مستويات الدافعية والانتماء، ما يقلل من ميولهم لمغادرة المؤسسة ويعزز التزامهم تجاهها.

كما تُسهم جودة الحياة الوظيفية في ترسيخ علاقات مهنية إيجابية، والحد من حالات الغياب غير المبرر، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الكفاءة التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن توفير بيئة عمل محفزة يدعم إدارة المسار المهني للموظفين من خلال تعزيز فرص تطويرهم الذاتي والمهني بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية، الأمر الذي يُسهم في تحقيق التوافق بين تطلعات الأفراد وتوجهات المنظمة، ويحدّ من شعورهم بعدم الاستقرار، وبالتالي يُقلل من معدلات دوران العمل ويحافظ على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

تُعد جودة الحياة الوظيفية عنصراً محورياً في بناء منظمات فعّالة ومستدامة، وتبرز أهميتها من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تنعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمؤسسات، ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

- **جذب الكفاءات والاحتفاظ بها:** تساهم جودة الحياة الوظيفية في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومُحفزة تلبي تطلعات الموظفين.
- **تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري:** تعمل على تعزيز رضا العاملين، مما يُترجم إلى تحسن في الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية:** تساعد على مواءمة تطلعات الموظفين الشخصية مع متطلبات العمل، الأمر الذي يعزز من ولائهم ويدعم التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة.
- **الحد من الغياب وتقليل معدل الدوران:** تُسهم بيئة العمل الجاذبة والمحفزة في الحد من حالات التغيب غير المبرر وتقليل معدلات ترك العمل، نتيجة لتحسن الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار.
- **دعم مسار التطور المهني:** توفر فرصاً مستمرة للتعليم والتطور داخل المؤسسة، مما يعزز من فاعلية إدارة المسار الوظيفي ويشجع على النمو المهني.
- **رفع الإنتاجية وخفض التكاليف:** تؤدي جودة الحياة في العمل إلى بيئة محفزة للإنتاج، وتقلل من الأعباء المالية المترتبة على إعادة التوظيف والتدريب المستمر بسبب مغادرة الموظفين.
- **تعزيز رفاهية المجتمع:** من خلال تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تُسهم المؤسسات في تحقيق منافع اجتماعية أوسع تنعكس على رفاهية المجتمع ككل. (الخليوي ، 2021، ص 282).

2- مفهوم الرفاه الوظيفي ومقوماته :

إلى جانب جودة الحياة الوظيفية، يبرز مفهوم الرفاه الوظيفي كعنصر مكمل لا يقل أهمية، حيث يُنظر إليه كأحد المحركات الأساسية التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة وصحية. فالرفاه الوظيفي لا يقتصر على غياب الضغوط أو المخاطر، بل يشمل أيضاً شعور الموظف بالرضا النفسي، والتمكين، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. ومن هذا المنطلق، أصبح تعزيز الرفاه في بيئة العمل من بين أولويات المؤسسات الطامحة إلى تحسين الأداء والحد من تسرب الكفاءات.

2-1- تعريف الرفاه الوظيفي :

يُشير الرفاه الوظيفي إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تعتمدها المؤسسات بهدف دعم وتعزيز الصحة النفسية والجسدية للعاملين، من خلال توفير بيئة عمل تراعي احتياجاتهم الشاملة. ويُسهم هذا التوجّه في رفع

مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة. (قرني، 2023، ص 195).

2-2- أبعاد ومقومات الرفاه الوظيفي:

من أبرز أبعاد ومقومات الرفاه الوظيفي التي تسهم في تعزيز استقرار الموظفين والحد من معدلات دورانهم، ما يلي:

1. **التحفيز والتقدير:** يُعد التحفيز بمختلف أشكاله، سواء كان ماديًا أو معنويًا، أحد الركائز الأساسية للرفاه الوظيفي، حيث يُفضي إلى رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل. فالأجور العادلة والتقدير المستمر يمنحان العاملين شعورًا بالرضا والارتباط الوظيفي، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة ويقلل من رغبتهم في مغادرتها.
2. **الأمان الوظيفي:** يُشكل الاستقرار الوظيفي عنصرًا بالغ الأهمية في بيئة العمل، إذ يمنح العاملين شعورًا بالطمأنينة تجاه مستقبلهم المهني. هذا الإحساس بالأمان يقلل من الضغوط النفسية، ويسهم في تقوية التزام الموظف تجاه المنظمة واستمراره ضمن كوادرها.
3. **التدريب والتطوير المهني:** يمثل توفير فرص التعلم والتطوير عنصرًا حيويًا في دعم رفاهية الموظفين، إذ يتيح لهم تنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية داخل المنظمة، مما يسهم في رفع مستويات الرضا وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
4. **تلبية الاحتياجات الأساسية:** عندما تلتزم المؤسسة بتوفير متطلبات العمل الأساسية، كأجور مناسبة وبيئة مادية ملائمة، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على شعور الموظف بالارتياح والرضا، ويحد من تفكيره في البحث عن فرص عمل بديلة.
5. **تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل:** تُعد العلاقات المهنية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون بين الزملاء والإدارة من العوامل الداعمة لرفاهية الموظفين، حيث تسهم في خفض التوتر وتعزيز الانسجام، مما يؤدي إلى تقليل التوتر الوظيفي وزيادة الولاء المؤسسي.
6. **التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:** يُعتبر الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الخاصة ضرورة لتعزيز رفاه الموظفين، فالمؤسسات التي تتيح سياسات مرنة وتراعي احتياجات الموظفين خارج نطاق العمل تساعدهم على تقليل الضغوط وتحقيق رضا وظيفي أكبر.
7. **بيئة العمل الصحية:** وجود بيئة عمل آمنة وصحية من النواحي الجسدية والنفسية يسهم في الحفاظ على طاقة الموظفين ورفع إنتاجيتهم، كما يساعد على تقليل معدلات الغياب والتسرب، ويُعزز من شعورهم بالانتماء.

إن تبني سياسات تُعنى بالرفاه الوظيفي يعكس وعي المؤسسات بأهمية الاستثمار في رأس مالها البشري. فحين يشعر الموظفون أن مؤسستهم تُقدّرهم وتدعم نموهم المهني، فإن ذلك يعزز من استقرارهم داخل المنظمة، ويقلل من توجههم نحو البحث عن بدائل وظيفية. وفي هذا السياق، تؤدي إدارة المسار الوظيفي دورًا محوريًا في

توفير الدعم والتوجيه الذي يحتاجه الموظف لتحقيق تطلعاته المهنية، ضمن بيئة عمل محفزة ومستدامة. (قرني، 2023، ص 198).

3- أثر جودة الحياة الوظيفية والرفاه الوظيفي على معدل دوران الموظفين:

تُعد جودة الحياة الوظيفية من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين. تشير الدراسات إلى أن بيئة العمل الداعمة والمحفزة، التي تلبي احتياجات الموظفين المادية والمعنوية، مثل العدالة في الأجور، فرص النمو المهني، والعلاقات الإنسانية الإيجابية، تساهم في زيادة دافعية الموظفين للبقاء والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى خفض معدلات الدوران داخل المنظمة. (عطية و طواهر ، 2024)

يرتبط الرفاه الوظيفي بعلاقة عكسية مع معدل دوران الموظفين. فكلما زادت مبادرات المنظمة نحو دعم الصحة النفسية والجسدية للعاملين، من خلال توفير بيئة عمل مرنة، فرص تدريب وتطوير مستمر، وأمان وظيفي، كلما زادت مستويات الرضا والولاء التنظيمي، مما يقلل من نية الموظف في ترك العمل. (التخينة، 2022)

إن الأمان الوظيفي، التحفيز والتقدير، العلاقات الاجتماعية داخل العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، جميعها مكونات أساسية للرفاه الوظيفي تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة تقلل من معدلات التسرب الوظيفي وتعزز استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة. (زكري و بن شهرة ، 2023)

المبحث الرابع : العلاقة بين المسار الوظيفي ومعدل دوران الموظفين:

يشكل المسار الوظيفي أحد العناصر الأساسية في منظومة إدارة الموارد البشرية، حيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية تهدف إلى توجيه تطور الموظف داخل المؤسسة بطريقة منظمة تتماشى مع أهدافه الفردية ومتطلبات المنظمة. وعند إدارته بفعالية، ينعكس ذلك إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والانتماء، وهو ما يقلل من نوايا ترك العمل. في المقابل، فإن غياب التخطيط المهني وفقدان الرؤية المستقبلية للتطور داخل المؤسسة غالباً ما يدفع الموظف إلى الشعور بعدم الاستقرار، مما يرفع من احتمالية مغادرته لمكان العمل. انطلاقاً من ذلك، برزت العديد من الدراسات التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المسار الوظيفي ومعدلات دوران العمال، وهو ما سيتم توضيحه في هذا العنصر.

المطلب الأول : أثر و أهمية إدارة المسار الوظيفي على معدل الدوران

1- أثر إدارة المسار الوظيفي على دوران الموظفين :

يُعد التخطيط الفعال للمسار الوظيفي من الوسائل الاستراتيجية المهمة التي تساهم في الحد من معدلات دوران الموظفين داخل المؤسسات. إذ تُوفّر الرؤية الواضحة لمسار التطور والترقي المهني داخل المنظمة شعوراً بالاستقرار والتقدير لدى الموظف، مما يُعزز من درجة انتمائه وولائه لها، ويُقلل بالتالي من احتمالية مغادرته للبحث عن فرص مهنية بديلة. كما أن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني التي تهدف إلى تنمية

مهارات الموظفين وتأهيلهم لتولي مناصب أعلى مستقبلاً، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز بقائهم واستمراريتهم داخل بيئة العمل.

في المقابل، فإن غياب التخطيط الوظيفي أو عدم توفر فرص حقيقية للنمو المهني داخل المؤسسة قد يؤدي إلى نشوء مشاعر الإحباط والرضا الوظيفي المنخفض لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى البحث عن بدائل خارجية تحقق طموحاتهم وتلبي احتياجاتهم للتطور المهني والشخصي. هذا الواقع يُسهم بشكل كبير في ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسة، ويُشكل تحدياً أمام استقرار الموارد البشرية فيها. (faster capital, 2025).

2- أهمية المسار الوظيفي في تقليل معدل الدوران:

يُعد تصميم المسار الوظيفي بأسلوب مرن من العوامل الأساسية التي تسهم في تقليل معدل دوران الموظفين داخل المؤسسات. إذ يسمح هذا النوع من المسارات بانتقال الأفراد بين مختلف الوظائف وفقاً لقدراتهم واهتماماتهم، ما يُقلل من الشعور بالركود المهني، ويحد من الرغبة في ترك المؤسسة.

وتُعد بيئة العمل الداعمة عاملاً مكملاً لهذا التوجه، حيث يُسهم دمج الموظفين الجدد مع موجهين ذوي خبرة في تعزيز فهمهم لمسارات التطور المهني، كما يؤدي تشجيع التعلم المستمر وتوفير فرص تطوير المهارات إلى فتح آفاق جديدة للنمو داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتراف بجهود الموظفين وتقديم مكافآت ملموسة يُسهم في رفع مستوى الالتزام المهني وتعزيز الانتماء التنظيمي.

علاوة على ذلك، فإن وضوح المسارات الوظيفية وتوافر فرص ملموسة للتطور المهني يرتبطان بشكل مباشر برضا الموظفين، مما يزيد من احتمالية بقائهم ضمن المؤسسة. كما أن توفير فرص تعليمية وتطويرية مستمرة يُعد محفزاً قوياً للحفاظ على حماس الموظفين وتعزيز ولائهم المهني.

ويُعزز تحديد أهداف مهنية شخصية من خلال مسارات واضحة شعور الموظف بالاستقرار داخل المؤسسة، خاصة عندما تقتزن هذه الأهداف بخطة تقاعد وامتنيازات تهدف إلى تأمين مستقبل الموظفين على المدى الطويل.

كما تُسهم برامج الاحتفاظ بالموظفين، وعلى رأسها خطط التطوير الوظيفي، في ترسيخ الالتزام الوظيفي من خلال منح العاملين فرصاً واقعية للتطور المهني. وتُعد المسارات الوظيفية الواضحة دافعاً جوهرياً يُعزز من رغبة الموظفين في الاستمرار بالمؤسسة.

ومن خلال دمج هذه الممارسات ضمن إطار متكامل لإدارة المسار الوظيفي، تستطيع المؤسسات تقليل معدل دوران العمالة، والاحتفاظ بالكفاءات، وتحقيق مستويات عالية من الاستقرار والتنمية المستدامة. (FasterCapital, 2025).

المطلب الثاني: العلاقة بين المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال من خلال النظريات التحفيزية والتنظيمية:

يمثل المسار الوظيفي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ولا سيما في ما يتعلق بمعدل دوران الموظفين. وقد أسهمت العديد من النظريات التنظيمية والتحفيزية في تفسير هذه العلاقة من زوايا متعددة:

1- نظرية هيرزبرغ (التحفيز):

وفقاً للنظرية الثنائية لهيرزبرغ (1959)، تعتبر العوامل المحفزة، مثل فرص الترقية والتطور المهني، من العوامل الأساسية التي تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي. حيث يرى هيرزبرغ أن غياب هذه العوامل لا يؤدي فقط إلى انخفاض الدافعية، بل يمكن أن يساهم أيضاً في زيادة رغبة الموظفين في مغادرة المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران. وبناءً على ذلك، فإن غياب المسار الوظيفي الواضح والمتاح للنمو المهني يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين. (Herzberg, 1959)

2- نظرية فروم (التوقعات):

من جهة أخرى، تُقدم نظرية التوقعات لفروم (1964) تفسيراً آخر، حيث تشير إلى أن الأفراد يتبنون سلوكيات معينة بناءً على توقعاتهم المرتبطة بتحقيق نتائج إيجابية، مثل المكافآت أو الترقية. وبالتالي، عندما يفتقر الموظف إلى التوقعات الإيجابية نتيجة لغياب المسار الوظيفي أو انعدامه، يفتقر إلى الدافع للاستمرار في العمل. هذا يشير إلى أن غياب المسار الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في مستوى الجهد المبذول من قبل الموظف، مما يُترجم عملياً إلى زيادة في معدل دوران الموظفين. (Vroom, 1964)

3- نظرية الالتزام التنظيمي لماير وآلن :

أما نظرية الالتزام التنظيمي لماير وآلن (1991)، فتُركز على أهمية شعور الموظف بالانتماء والارتباط بالمنظمة. حسب هذه النظرية، فإن وجود مسار وظيفي واضح يساهم في تعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة، مما يُحسن من التزامه العاطفي ويدفعه للبقاء في العمل. وبالتالي، يمكن القول إن وضوح الرؤية المستقبلية للموظف داخل المنظمة يقلل من احتمالية تفكيره في مغادرة العمل، ويساهم في تقليص معدل الدوران الوظيفي (Meyer & Allen, 1991).

ومن خلال هذه النظريات الثلاث، يظهر أن وجود مسار وظيفي منظم ومدعوم بأسس واضحة يعتبر عاملاً أساسياً في تحفيز الموظفين، وزيادة التزامهم، وتقليص رغبتهم في مغادرة المنظمة، مما يُسهم بشكل مباشر في الحد من معدل دوران العمال داخل المؤسسات.

المطلب الثالث : دور تخطيط المسار الوظيفي في تقليص معدل دوران العمال:

يُعد التخطيط المهني أحد المرتكزات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يُوفّر إطاراً ممنهجاً يوجّه مسار تطور الموظف داخل المنظمة من خلال تحديد فرص الترقية، والتنقل الوظيفي الأفقي، وبرامج التدريب، والإرشاد المهني. وقد أشار عليوي (2014) إلى أن وضوح المسار الوظيفي يُعزز إحساس الموظف بالاستقرار

ويغذي طموحه المهني، الأمر الذي يُقلل من رغبته في مغادرة المؤسسة، وبالتالي يُسهم في الحد من معدلات الدوران الوظيفي.

وفي المقابل، فإن غياب رؤية واضحة للمسار المهني يُفضي إلى شعور الموظف بالركود والإحباط، وهو ما يدفعه غالبًا للبحث عن بدائل مهنية أكثر جذبًا. كما تؤكد الدراسة ذاتها أن المؤسسات التي تعتمد تخطيطًا مهنيًا شفافًا وتوفّر فرصًا حقيقية للنمو تُحقّق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجابًا على استقرار القوى العاملة.

كما يُبرز عليوي أهمية العدالة والشفافية في تطبيق سياسات التطوير المهني، لاسيما من خلال اعتماد معايير واضحة في الترقية والتقييم، وهو ما يُعزز من مستويات الالتزام التنظيمي ويُقلل من نية التسرب الوظيفي. ويُعد الدمج بين التخطيط المهني، والتحفيز، والتدريب المستمر من الوسائل الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسات من تحسين الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات، لا سيما في ظل بيئات العمل التنافسية. (عليوي، 2014)

المطلب الرابع : دراسات تطبيقية حول العلاقة بين المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال:

ساهمت العديد من الدراسات التطبيقية في تأكيد الفرضية التي ترى أن الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي تُعد من العوامل الرئيسة في الحد من معدلات دوران العمال، وذلك من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وتعميق الالتزام التنظيمي. وتُبرز نتائج دراستين بارزتين أهمية هذا الجانب.

1-دراسة Dysvik & Kuvaas (2010) :

في دراسة أجراها **Dysvik و Kuvaas**، تم تحليل العلاقة بين أهداف التعلم التمكيني والدافعية الجوهرية من جهة، وبين نية مغادرة الموظف للعمل من جهة أخرى. وقد أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل تدعم التطور المهني وتعزز فرص النمو الوظيفي يرتبط ارتباطًا سلبياً وبدرجة دلالة إحصائية مع نية ترك العمل. وبعبارة أخرى، فإن الموظفين الذين يدركون أن لديهم فرصًا حقيقية للتقدم المهني يكونون أقل عرضة للتفكير في المغادرة. مما يدل على أن دعم المسار المهني لا يقتصر فقط على كونه محفزًا، بل يمثل أيضًا آلية فعالة للحد من الدوران الوظيفي. (Kuvaas & Dysvik, 2010)

2-دراسة De Vos & Meganck (2009) :

هدفت دراسة **De Vos و Meganck** إلى مقارنة توقعات الموظفين بتصورات مديري الموارد البشرية بخصوص استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين. وقد أظهرت النتائج أن الموظفين يولون أهمية كبيرة لوجود مسارات وظيفية واضحة ومنظمة تُمكنهم من النمو والتقدم داخل المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُحقّق معدلات دوران أقل، خصوصًا في القطاعات التي تعتمد على الكفاءات العالية وتتطلب استثمارات كبيرة في تنمية الموارد البشرية. (De Vos & Meganck, 2009)

وتُشير هذه النتائج إلى أن الفجوة بين ما يتوقعه الموظفون وما توفره الإدارات من فرص نمو مهني قد تؤثر سلبًا على استقرارهم وولائهم المؤسسي، وهو ما يُبرز الحاجة إلى بناء مسارات وظيفية واضحة وتدرجية ضمن استراتيجيات الموارد البشرية.

الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

تمهيد :

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لموضوع "تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال"، من خلال عرض المفاهيم الأساسية ذات الصلة وتحليل العلاقات النظرية التي تربط بين المتغيرات، يأتي هذا الفصل لتكملة الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم التعرف على ميدان البحث المتمثل في مؤسسة نفطال GPL ، باعتبارها من المؤسسات الحيوية في القطاع الطاقوي بالجزائر، والتي تتميز بطبيعة تنظيمية وموارد بشرية تستدعي الوقوف على آليات إدارتها للمسارات الوظيفية وتأثير ذلك على استقرار العمال.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهجية العلمية المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، بما يشمل توضيح نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة العينة المستهدفة، إلى جانب شرح خطوات تنفيذ الدراسة وتحليل المعطيات. ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين الجانب النظري والواقع العملي، إذ يُمهّد لفهم أعمق للظاهرة المدروسة في سياقها المؤسسي الحقيقي، انطلاقاً من خصوصيات مؤسسة نفطال وتحدياتها في مجال تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة نفطال GPL:

تحتل شركة نفطال مكانة هامة و معتبرة في الاقتصاد الوطني (ثاني مؤسسة في الجزائر من حيث رقم الأعمال ،عدد العمال)، نظرا لاحتكارها سوق المواد البترولية بواسطة محطات و مراكز موزعة على كافة التراب الوطني بالإضافة إلى سعي الشركة لضمان خدمات أخرى .

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة نفطال GPL:

نفطال مؤسسة عمومية تقوم بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية حيث أنها تلعب دور هاماً في اقتصاد الجزائر، ومن خلال التطور الذي شهدت مؤسسة نفطال منذ نشأتها سواء من خلال توسيع هياكلها أو من خلال انقسامها إلى عدة فروع. استطاعت أن تثبت مكانتها في السوق رغم الصعوبات التي واجهتها في مراحل تطور السوق وهي مؤسسة صادرة من سوناطراك (Snatrach) نشأت نفطال (ERDP) بموجب المرسوم 101 /80 الصادر في 06 /04 /1981 وبدأت نشاطها في 01/01/1982 مسؤولة عن تكرير وتوزيع المنتجات البترولية وهذا عام 1987 تحت علامة (NAFTAL) عدلت وقسمت بفعل المرسوم رقم 187/87 إلى مؤسستين:

NAFTAC: مؤسسة مختصة في تصفية البترول (فرع التكرير).

NAFTAL: مؤسسة مختصة في التسويق وتوزيع المواد البترولية (فرع التوزيع).

وفي عام 1987 تغيرت الشركة إلى شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سوناطراك حيث تنقسم كلمة نفطال إلى جزئين:

NAFT: مصطلح عالمي يقصد به البترول

AL :.الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.

يحتوي رمز نפטال على خمسة أسطر حيث تمثل هذه الأسطر في فروع المؤسسة وهي:

- GPLالغاز.

- CLPالمحروقات.

- الزفت.

- الطيران و البحرية.

- العلاقات الخارجية.

وفي سنة1884 تم تقسيم شركة نפטال إلى ثلاثة فروع وهي:

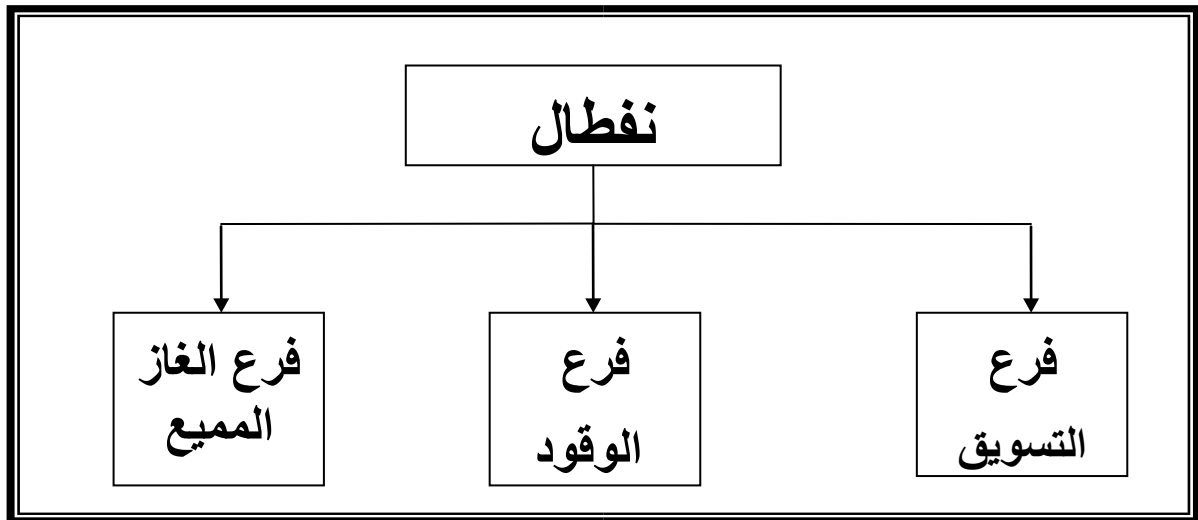
- فرع الغاز المميع و يرمز له GPL.

- فرع التسويق الزيوت والعجلات المطاطية والمحروقات و يرمز له بالرمز CLP.

- فرع الوقود و يرمز له CBR.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3) : هيكل تقسيم مؤسسة نפטال إلى ثلاثة فروع



المصدر : وثائق المؤسسة

ووفقاً لأحكام القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، والمتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، تم بتاريخ 18أفريل 1998 تحويل شركة نפטال (Naftal) إلى شركة ذات أسهم(SPA) ، تابعة بنسبة 100%لمجمع سوناطراك، وذلك برأسمال قدره 160.000.000.000.00دج.

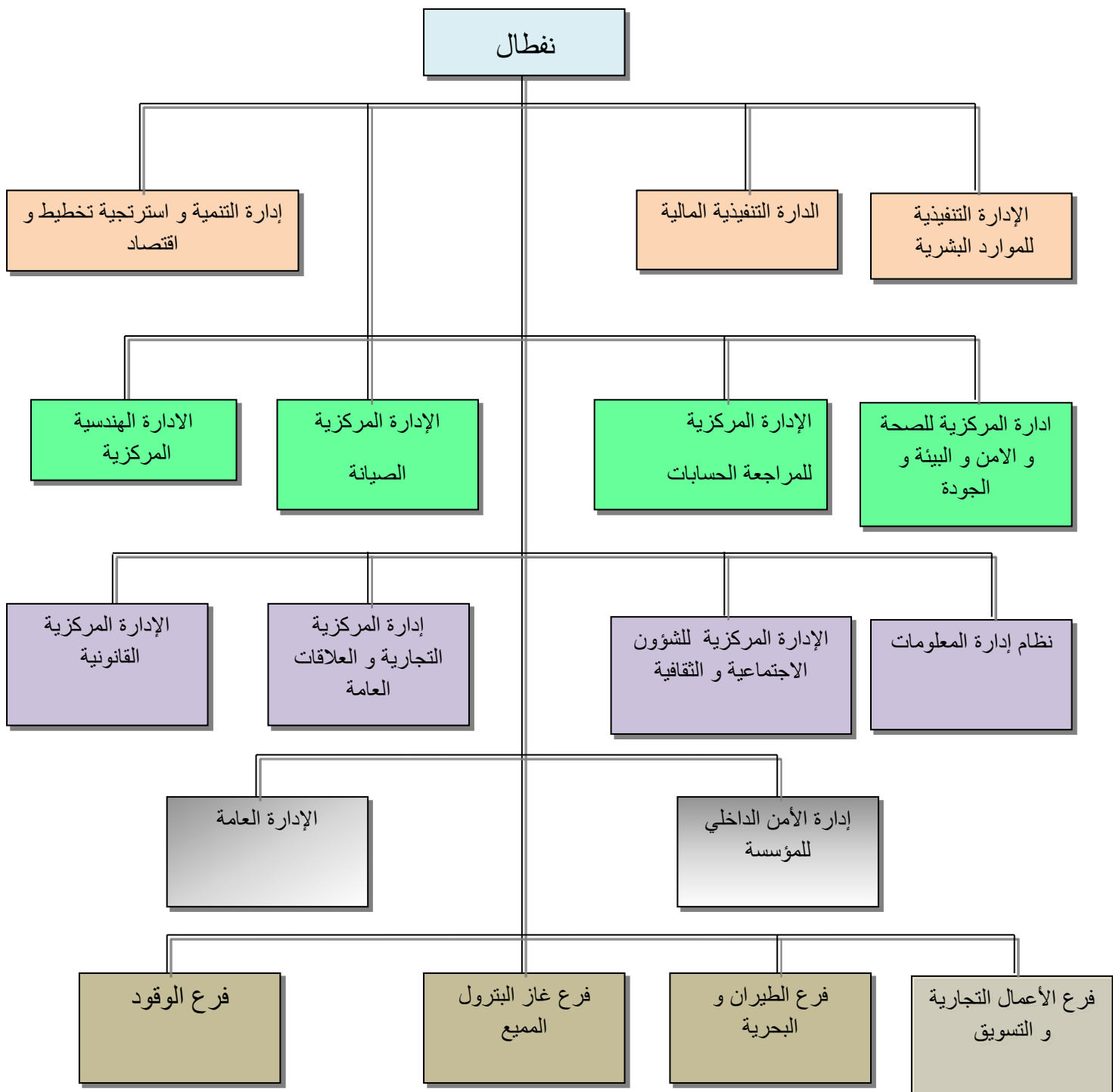
لتختص نפטال سنة 2000 بتوزيع المواد البترولية داخل الوطن ،أما التكرير فقد اختصت به نفتاك la

raffinerie و في سنة 2001 استحدثت المقاطعات على مستوى نפטال و الذي هو عبارة عن نظام

أمريكي الأصل ، و من هذه المقاطعات مقاطعة الغاز المميع GPL و التي يصل عددها إلى 19 مقاطعة منها مقاطعة سكيكدة .

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

شكل رقم(4) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

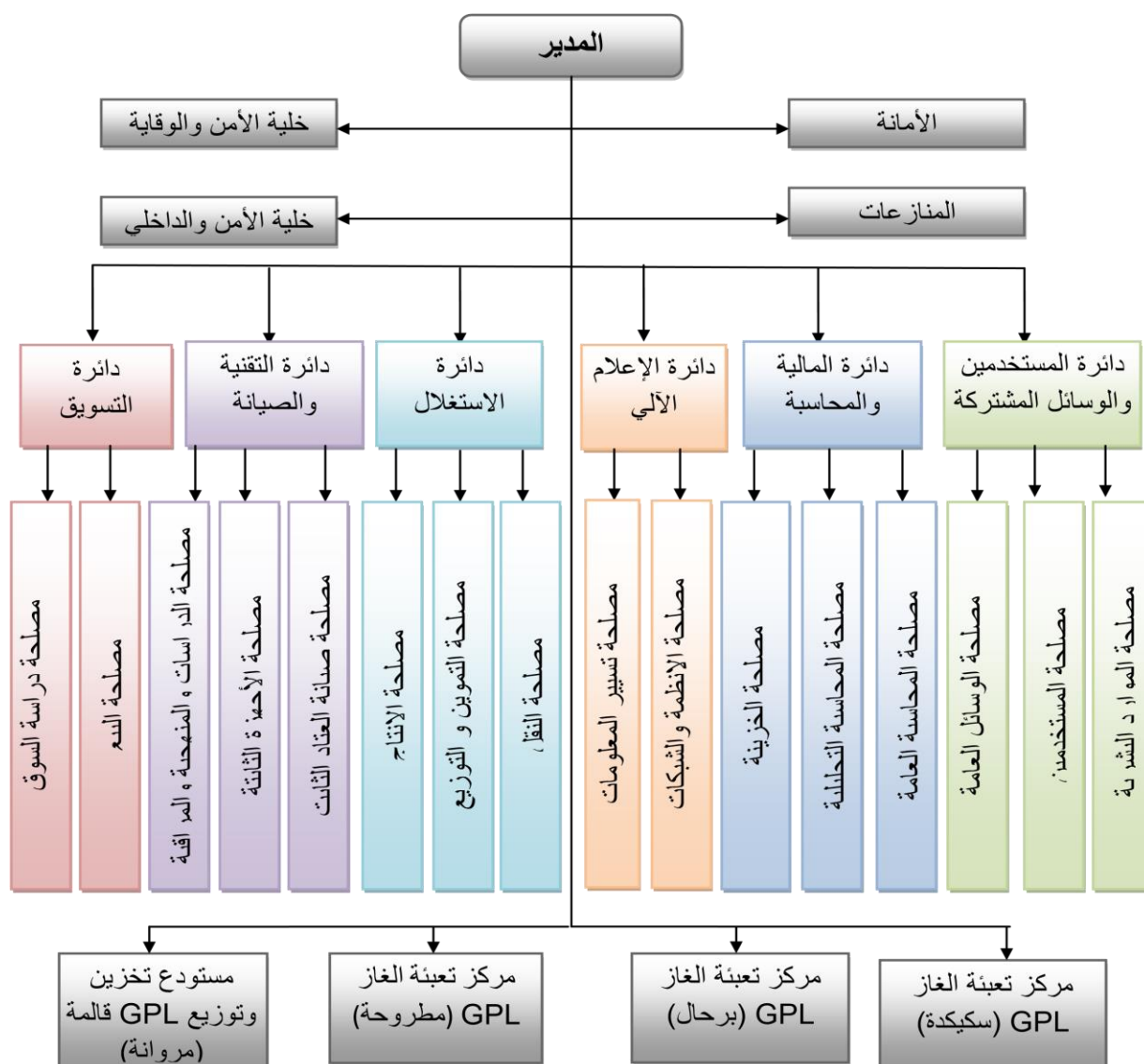


المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال GPL:

تتكون المقاطعة من مديرية وستة دوائر وستة عشرة مصلحة حسب الاختصاص ومبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة النشاط والعمليات التي تقوم بها كل دائرة ومصلحة من جهة أخرى وخلية مكلفة بالأمن والوقاية، وثلاثة مراكز لتعبئة قارورات الغاز ومستودع لغاز البوتان وهي تقيم في المنطقة الصناعية لولاية سكيكدة كما تعتبر مقاطعة الغاز المميع سكيكدة من بين الوحدات الخمسة الأكبر على المستوى الوطني.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال GPL سكيكدة



المصدر: دائرة المستخدمين مقاطعة نفطال GPL سكيكدة

❖ **المديرية:** يشرف عليها مدير وهو المنسق الرئيسي بين جميع الأقسام والمصالح، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.

❖ **الأمانة:** ويتمثل عملها في تنظيم الملفات، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية تسيير البريد الداخلي والخارجي وتنظيم استعمال الوقت للمدير.

❖ **مصلحة المنازعات:** وتكمن مهمتها الرئيسية في الدفاع عن القضايا المتعلقة بمؤسسة نفضال.

❖ **خلية الأمن والوقاية:** وتكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن، وتهتم بالعمال المؤهلين حيث يتم تكوينهم في مصلحة الحماية المدنية، وتتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.

❖ **دائرة الإعلام الآلي:** يشرف عليها رئيس دائرة الذي يعتبر المسؤول عن السير الحسن لأنظمة الإعلام الآلي وكذا المعلومات الخاصة بتسيير المقاطعة، وتنقسم إلى قسمين:

➤ **مصلحة تسيير المعلومات:** تكمن مهمتها الرئيسية في تسجيل كافة المعلومات الموجودة والمستعملة من طرف مصالح الإدارة كمصلحة المحاسبة على أسطوانات لاستعمالها عند الحاجة.

➤ **مصلحة الأنظمة والشبكات:** مهمتها تسيير وإدارة شبكة الإعلام الآلي بما يكفل حسن سيرها وحمايتها كما تعتبر شبكة وصل بين المقاطعة والإدارة المركزية بالعاصمة.

➤ **دائرة المستخدمين والوسائل المشتركة:** يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يقوم بضمان تسيير إدارة الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي:

➤ **مصلحة الوسائل العامة:** ويتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف ومثال ذلك التجهيزات المكتبية، صيانتها، توفير وسائل النقل ولباس العمال كما تتمثل مهامها في ضمان كل العمليات الخاصة بمهمات الانتقال وغيرها.

➤ **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال مثل الذين يريدون تغيير مناصبهم، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة، كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين في الوظائف التي تحتاجها المقاطعة أما التكوين فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، حيث يمكن أن تتجاوز ستة أشهر كما توجد مراكز تكوين خاصة

➤ **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير المستخدمين عن طريق مراقبة وتسيير الأجور وعلاوات العائلات المتوفرة في ذمتها أثناء العمل وعلاوات الصندوق الضمان الاجتماعي وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط، وهي تنفرع إلى ثلاثة فروع:

• **فرع التسيير:** ويهتم بتسيير الشؤون الإدارية للموظفين، إجراء، متابعة وتنفيذ كل القرارات الخاصة بالحياة المهنية للعامل.

- **فرع الشؤون الاجتماعية:** تتكفل بالعمال من ناحية التأمينات، تتمثل أهم نشاطاتها في: التصريح بحوادث العمل ومتابعة التعويضات، تكميل المستحقات من تعاضدية صناعة البترول والمحروقات.
- **فرع الأجور:** إن أجور العمال محددة مركزيا على مستوى المديرية العامة، أما دور الفرع فهو التكفل بالعمال سواء المؤقتين أو الدائمين عن طريق معالجة ورقة الحضور، أما تحديد الأجر النهائي فيكون مركزيا.

- **دائرة المالية والمحاسبة:** تختص هذه الدائرة بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال وهذا من أجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة النشاطات المحاسبية الخزينة، الميزانية وتنقسم الدائرة إلى ثلاثة مصالح:

- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- توزيع الأعباء غير المباشرة التي حدثت خلال الدورة.
 - حساب مختلف التكاليف وسعر التكلفة لكل المنتوجات.
 - حساب النتيجة التحليلية للمنتوجات.
 - إعداد الموازنات التقديرية.
 - المقارنة بين ماهو حقيقي وما هو مقدر، واستخراج الانحرافات.
 - محاولة إعداد دراسات لتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح.
- **مصلحة الخزينة المالية:** تشرف هذه المصلحة مباشرة على خزينة المؤسسة والصرف إذ تقوم بتسجيل جميع الأعباء والمصاريف وكذا المداخيل في الدفتر اليومي.
- **مصلحة المحاسبة العامة:** مهمتها تسجيل جميع العمليات التي تمر بها المقاطعة مما يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة عن طريق مراقبة والتنفيذ الفواتير المختلفة سواء بالشراء أو البيع والمعالجة المحاسبية للأجور وتعتمد بذلك على برنامج آلي.

- **دائرة التقنية والصيانة:** يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تدرج مهامها في متابعة ومراقبة إنجازات الأعمال، والدراسات الخاصة بتوزيع المنشأة وإعداد تقارير الأنشطة بشكل دوري ومخططات الميزانية من واردات ونفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديل الخاصة بوسائل النقل وتنقسم إلى ثلاث مصالح :

- **مصلحة الدراسات والمنهجية والمراقبة:** دورها هو دراسة تخطيط محطات البنزين، تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان يختصان في وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنويا.

➤ **مصلحة الأجهزة الثابتة:** يتمثل دورها في تصليح أي عطب في الأجهزة الثابتة وفي حالة ما إذا كان العطب في نقطة بيع خاصة يقوم صاحب المحطة بتقديم طلب تصليح وبيان عمل يوضح فيه نوع العطب وبعد التصليح يتم فوتره العمليات حسب التكاليف الناجمة.

➤ **مصلحة صيانة العتاد الثابت:** يكمن دورها في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بالتقارير.

- **دائرة التسويق:** تعتبر هذه الدائرة العمود الفقري بالنسبة للمقاطعة تحتوي على رئيس للدائرة له أمانة خاصة تتمثل مهامها في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات وإعداد التقارير وتنقسم إلى مصلحتين:

➤ **مصلحة البيع:** تهتم بكل عمليات البيع، دراسة السوق وتقدير المبيعات، التعريف بالمنتج والتسويق بصفة عامة وجلب الزبائن إضافة إلى تحليل و تسجيل شكاوى واحتياجات الزبائن.

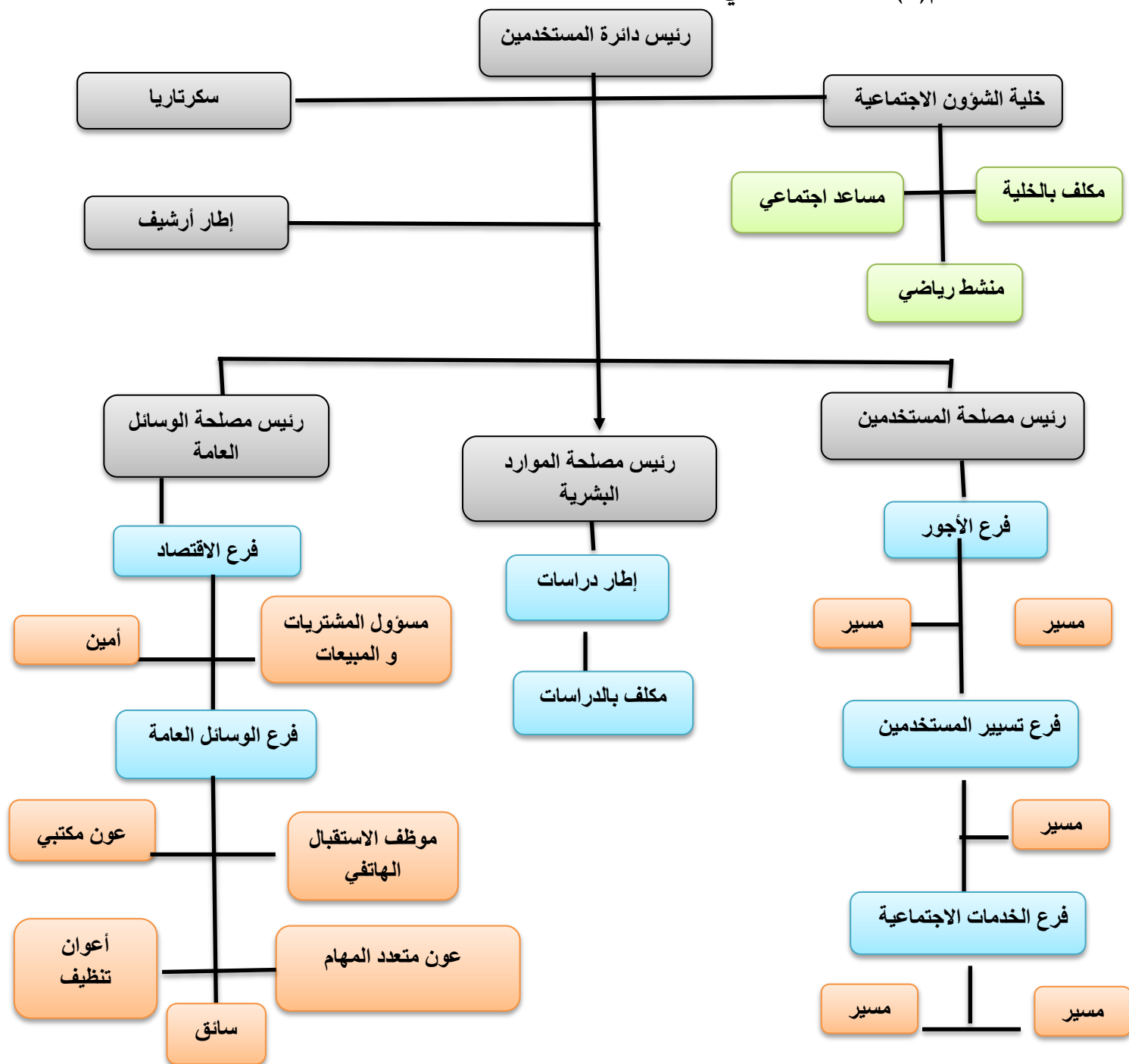
➤ **مصلحة دراسة السوق:** تتمثل المهام الأساسية التي تقوم بها هذه المصلحة هي تطوير برامج وطرق توفير المنتجات التي تتطلبها السوق ومتابعة تنفيذها.

❖ **دائرة الاستغلال:** يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول على متابعة ومراقبة التموين التخزين الإنتاج والتوزيع لكل المواد المسوقة من طرف كل المراكز التابعة للمقاطعة وتنقسم إلى ثلاثة مصالح: مصلحة الإنتاج، مصلحة النقل ومصلحة التموين والتوزيع.

❖ **مركز تعبئة الغاز GPL سكيكدة:** يشرف عليه رئيس يتكفل بمتابعة ومراقبة التموين، التخزين، الإنتاج والتوزيع لكل المواد المسوقة من طرف المركز وينقسم تنظيمه إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة الاستغلال والنقل.
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة إدارة والمحاسبة.
- فرع استغلال الغاز غير المعبئ VRAC.

الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين نفطال GPL سكيكة



المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقاً من معلومات المؤسسة

المطلب الثالث :الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و أهدافها:

أولاً: تتمثل الخدمات الرئيسية لمؤسسة نفطال في مايلي:

- تنظيم وتطوير عمليتي تسويق وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.

- تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق.
- الحرص على تطبيق واحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.
- القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البترولية.
- تطوير صورة وجودة العلامة ونوعيتها.
- تأمين وصيانة مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.
- تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تربيصات متوالية.
- وضع الميزانية التقديرية.
- تسويق الوقود والزيوت.

فضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نפטال إدارة وتنظيم وترقية نشاط التوزيع للمواد البترولية، كما تضمن للزبائن خدمات ما بعد البيع وتقوم أيضا بالمساهمة في خزانة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

ثانيا: تتمثل أهداف مؤسسة نפטال فيمايلي:

- تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل المواد المسوقة عبر التراب الوطني .
- السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة.

- السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق.
- السهر على القيام بالإجراءات الخاصة بحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية.

المطلب الرابع : واقع إدارة المسار الوظيفي في مؤسسة نפטال GPL :

تُولي مؤسسة نפטال GPL أهمية متزايدة لإدارة المسار الوظيفي باعتبارها أحد المكونات الأساسية لإستراتيجية الموارد البشرية، إذ تنظر إليها كعملية شاملة تبدأ منذ لحظة التحاق الموظف بالعمل إلى غاية انتهاء علاقته بالمؤسسة، سواء بالتقاعد أو التحول المهني. وتتمثل هذه العملية في مجموعة من السياسات والممارسات المتكاملة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم المسار المهني للعاملين، بما يضمن توافقاً بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين.

في هذا السياق، تعتمد مؤسسة نפטال GPL على مسار وظيفي يتدرج عبر عدة مراحل رئيسية تشمل: الاستقطاب والتوظيف كمدخل أساسي لضمان الكفاءة البشرية، يليها برامج التكوين والتدريب التي تهدف إلى تنمية المهارات وتحديث المعارف المهنية، ثم تأتي آليات التقييم الدوري للأداء من أجل رصد الأداء الفعلي للعاملين وتحديد الاحتياجات التطويرية، وصولاً إلى سياسات الترقية التي تُوظف كحافز للاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة المهنية. وتسعى المؤسسة من خلال هذه الممارسات إلى خلق بيئة عمل محفزة، تُمكن كل

موظف من تطوير مساره المهني في إطار واضح وشفاف يتماشى مع تطلعاته من جهة، ومتطلبات المؤسسة الاستراتيجية من جهة أخرى.

وللوقوف على مدى تجسيد هذه الرؤية ميدانيًا، تتبع المؤسسة نموذجًا دقيقًا حول الواقع التنظيمي والوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة، بما في ذلك هيكلتها الأكاديمية، والسنوية، والوظيفية، وهو ما يشكل أساسًا مهما لفهم آليات تسيير المسار الوظيفي فيها. من خلال تحليل توزيع العاملين الدائمين حسب المستوى الأكاديمي، يتضح أن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية متباينة التأهيل، حيث تشمل فئات بدون شهادات، تقنيين، وإطارات من مختلف المستويات، ما يدل على تعددية مسارات التوظيف والارتقاء المهني. أما التوزيع حسب الفئات العمرية، فيبرز تنوعًا في الأجيال داخل المؤسسة، وهو مؤشر على توازن نسبي بين الخبرة والحيوية المهنية. كما أن معطيات الأقدمية توضح وجود فئات مهنية ذات خبرات طويلة، ما قد يعزز من فرص التكوين الداخلي والتأطير الوظيفي. وتُظهر فئة الموظفين غير العاملين فعليًا، سواء بسبب الإعارة، التكوين، أو ظروف صحية، أن المؤسسة تنتهج سياسات مرنة لتدبير الموارد البشرية دون اللجوء إلى الفصل المباشر. من جهة أخرى، تعكس الترقيات المسجلة ومصادر التوظيف الخارجي ديناميكية واضحة في تدبير المسار الوظيفي، من خلال استقطاب كفاءات جديدة ومنح فرص للترقية الداخلية، ما يدل على وجود آليات تقييم واستحقاق داخلي. هذه المؤشرات تُمكن من تقييم مدى فعالية ممارسات إدارة المسار الوظيفي ومدى توافقها مع احتياجات المؤسسة وتطلعات عمالها.

1- شروط و مراحل عملية التوظيف :

تُعدّ عملية التوظيف في مؤسسة نفضال - وحدة GPL ، إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل مدروسة تهدف إلى ضمان المواءمة بين احتياجات المؤسسة والكفاءات البشرية المتاحة:

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية : تُعد هذه المرحلة حجر الأساس في عملية التوظيف، حيث تعمل المؤسسة على تحليل الوضعية الحالية للموارد البشرية ومقارنتها بالاحتياجات المستقبلية، وذلك استنادًا إلى تطور الأنشطة ومخططات النمو. يتم في هذه المرحلة حصر المناصب الشاغرة وتحديد المؤهلات المطلوبة، سواء من حيث التخصصات أو مستويات الخبرة، وهو ما يُمكن من توجيه جهود الاستقطاب بشكل أكثر فاعلية.

المرحلة الثانية : الاستقطاب : بعد تحديد الحاجات بدقة، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة الاستقطاب، والتي تنقسم إلى استقطاب داخلي وآخر خارجي. يتم الاستقطاب الداخلي من خلال إعادة توزيع العمال أو نقلهم بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة، أما الاستقطاب الخارجي فيُنجز غالبًا بالتنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، حيث تُنشر عروض العمل لاستقطاب مرشحين جدد من خارج المؤسسة. تهدف هذه المرحلة إلى جذب أكبر عدد ممكن من الكفاءات المتوافقة مع متطلبات المناصب الشاغرة.

المرحلة الثالثة : الانتقاء الأولي : في هذه المرحلة، تقوم لجنة مختصة بدراسة الملفات الواردة واختيار المترشحين الأكثر ملاءمة من حيث المؤهلات والخبرة. ثم يخضع هؤلاء لمقابلات أولية تُجرى شفهيًا، بهدف تقييم كفاءاتهم التقنية والسلوكية. وتُعد هذه الخطوة ضرورية لضمان الانتقال إلى مرحلة التعيين بمرشحين تتوفر فيهم الإمكانيات المهنية الملائمة لثقافة المؤسسة ومتطلبات العمل.

المرحلة الرابعة : التعيين : تُعد مرحلة التعيين من أهم حلقات سلسلة التوظيف، إذ يتم خلالها اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار المرشح الأنسب وتوقيع عقد العمل معه. تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على عدة صيغ تعاقدية منها: العقود محددة المدة (CDD) ، العقود غير محددة المدة (CDI) ، العقود الموسمية، أو عقود الأعوان، وفقًا لطبيعة المنصب والاحتياجات الظرفية. كما تُدرج فترة تجريبية تُخصص لمتابعة أداء العامل وضمان توافقه مع المهام المسندة إليه.

المرحلة الخامسة : إدماج الموظف الجديد : تُعد هذه المرحلة جسرًا لنجاح الموظف في أداء مهامه وانخراطه السلس ضمن ثقافة المؤسسة. حيث يتم تعريفه بالهيكل التنظيمي، المهام الوظيفية، الإجراءات الإدارية، والقوانين الداخلية. كما يتلقى إرشادات حول الضوابط المعمول بها، مما يعزز شعوره بالانتماء ويُمهّد لتكوين مسار مهني مستقر وفعال داخل المؤسسة.

2- نظام التكوين في المؤسسة :

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية : تُعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة نפטال خطوة أولى حاسمة ضمن نظام التكوين المعتمد، حيث يتم فيها تحليل الفجوات بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية. تُستند هذه المرحلة إلى نتائج التقييم الدوري للأداء الفردي والجماعي، بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تفرض ضرورة تحديث المعارف والمهارات. ويتم هذا التحليل بالتنسيق بين الإدارة العامة والمصالح المتخصصة في الموارد البشرية، مع إشراك مسؤولي الوحدات الإنتاجية لضمان دقة تشخيص الحاجات التكوينية.

ثانيًا: تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية : بعد تحديد الاحتياجات، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، والتي تُبنى وفق أهداف واضحة ومحددة تتماشى مع طبيعة المهام ومتطلبات التطوير الوظيفي. وتتنوع هذه البرامج بين تكوين داخلي يُنظم داخل هياكل المؤسسة، وتكوين خارجي ، و تجري معظمها في مراكز متخصصة مثل مركز التكوين CFA و CFK الخروب و CFO وهران و أيضا في البلدية ، إلى جانب شراكات مع مؤسسات كبرى كسوناطراك. كما تُقسم هذه التكوينات إلى قصيرة المدى تهدف إلى تغطية احتياجات آنية، وطويلة المدى يُشترط فيها توقيع عقد ولاء *contrat de fidélité* لضمان استرجاع الاستثمار التكويني، حيث يلتزم العامل المستفيد بالاستمرار في الخدمة لعدد معين من السنوات. وهناك نموذج عن تصميم البرامج التدريبية للمؤسسة الملحق رقم (1)

ثالثًا: تقييم العملية التدريبية : تُولي مؤسسة نפטال أهمية كبيرة لتقييم فعالية برامج التكوين، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية. ويتم التقييم من خلال طريقتين أساسيتين: التقييم الفوري

(évaluation à chaud) **الملحق رقم (2)** الذي يُجرى أثناء فترة التكوين ويهدف إلى قياس تفاعل المتدربين ومدى ملاءمة المحتوى المقدم، والتقييم المؤجل (évaluation à froid) **الملحق رقم (3)** ، **الملحق رقم (4)**، الذي يُنفذ بعد فترة زمنية من انتهاء التكوين، ويهدف إلى قياس الأثر الفعلي للتكوين على أداء العامل وسلوكه المهني. وتعتمد نتائج هذا التقييم في مراجعة البرامج وتحسين آليات التنفيذ مستقبلاً. **والملحق رقم (5)** يتضمن إستمارة تقييم خاصة بتكوين مهني موجه لأعوان التدخل و الوقاية . **والملحق رقم (6)** يشير إلى إستبيان تقييم رضا المتدربين عن فعالية التكوين و يستخدم في نهاية البرامج التدريبية لقياس رضا المشاركين و تخصص مؤسسة نפטال نسبة 2% من الكتلة الأجرية السنوية لتمويل برامج التكوين، تطبيقاً لما تنص عليه الاتفاقية الجماعية والقوانين المعمول بها، ويُعدّ هذا التمويل استثماراً استراتيجياً يهدف إلى تعزيز قدرات المورد البشري وضمان توافقه المستمر مع متطلبات الوظيفة والتغيرات البيئية المحيطة.

3-نظام الترقية في المؤسسة :

تعتمد مؤسسة نפטال في سياستها المتعلقة بالترقية على مبدأ الاستحقاق والفعالية، وذلك في إطار ضمان مسار وظيفي محفز ومنصف للموظفين. وتنقسم الترقية داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين: الترقية الأفقية، التي تُمكن العامل من الانتقال إلى منصب جديد ضمن نفس السلم الوظيفي، والترقية العمودية التي تتيح له الصعود إلى منصب أعلى من حيث المهام والمسؤوليات والدرجة. ويُشترط للاستفادة من الترقية مرور ثلاث سنوات على الأقل من الخدمة الفعلية في المنصب، بالإضافة إلى تحقيق معدل مردودية فردية لا يقل عن 80 نقطة عند التقييم. هذا النظام يُعد أداة تحفيزية فعالة، حيث يُربط تقدم الموظف في المؤسسة بأدائه الفردي ومساهمته في تحقيق الأهداف العامة للوحدة. وهناك أيضاً وثيقة تنظيمية داخلية تهدف إلى توثيق وتنظيم مقترحات الترقية المهنية **ملحق رقم (7)** ، وتستخدم شركة نפטال gpi نموذجاً إدارياً يستخدم في إطار اقتراح تغييرات في الوضعية الإدارية للموظفين **ملحق رقم (8)**

4-آليات المتابعة والانضباط الإداري :

تعد المتابعة اليومية للموظفين أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة المسار الوظيفي داخل مؤسسة نפטال GPL ، إذ تُولي المؤسسة اهتماماً بالغاً بتوثيق العلاقة المهنية بين العامل والإدارة من خلال مجموعة من الآليات الإدارية المعتمدة التي تضمن الانضباط، الشفافية، والاستمرارية القانونية. وتُستخدم ورقة الحضور اليومية **الملحق رقم (9)** كأداة تنظيمية لتسجيل أوقات الدخول والخروج، ورصد حالات التأخر أو التغيب، بما يُتيح للإدارة مراقبة انتظام الموظفين وضمان احترامهم للوقت القانوني للعمل، ويُعتبر هذا التتبع اليومي مرجعاً مهماً في تقييم الانضباط الوظيفي وتحديد مدى التزام العاملين بأعبائهم المهنية.

وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة كذلك على إشعار الغياب **الملحق رقم (10)** كوثيقة رسمية تُستخدم لتبرير فترات الانقطاع المؤقت عن العمل لأسباب صحية، شخصية أو اجتماعية. يُمكن هذا النموذج قسم الموارد البشرية من التمييز بين الغيابات المبررة وغير المبررة، مما يساهم في اتخاذ قرارات عادلة أثناء تقييم الأداء أو دراسة ملفات الترقية والتكوين أو حتى اتخاذ الإجراءات التأديبية عند الضرورة. ويُستكمل هذا المسار الإداري

من خلال إشعار العودة إلى العمل الملحق رقم (11)، الذي يُقدّم عند استئناف النشاط المهني، بما يضمن توثيقاً دقيقاً لسيرورة الحضور والانقطاع، ويحافظ على التوازن بين الحقوق والواجبات التعاقدية بين الطرفين. إن هذه الوثائق، بمجموعها، تعكس نظاماً إدارياً متكاملًا يُمكن المؤسسة من تسيير المسار الوظيفي للعاملين بطريقة تتسم بالدقة، الانضباط، واحترام الأطر القانونية، كما تُسهم في خلق بيئة مهنية قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة، وتُشكّل مرجعية فعلية في كل ما يتعلق بتقدير الاستحقاقات المهنية وتنظيم الحركة الداخلية للموارد البشرية.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة وخطواتها :

بعد أن تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة سيتم عرض المنهجية المتبعة والإجراءات المعتمد عليها في تنفيذ
المطلب الأول : المقاربة المنهجية :

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية بحثية دقيقة و ذلك لتوظيفها من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة عن الإشكالية المطروحة ، و في إطار دراستنا المتعلقة بتأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال دراسة ميدانية نغطال gpi ، تم اعتماد مقاربة منهجية كمية بغية تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي و معدل دوران العمال بشكل موضوعي و دقيق . وقد اعتمدنا على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة في المؤسسة ، حيث سمح لنا بقياس أثر ممارسات إدارة المسار الوظيفي المختلفة (مثل وضوح المسار الوظيفي ، فرص التطوير المهني كالتكوين ، و عدالة الترقية و التقييم ، و الدعم الإداري و الإرشاد المهني) على نية و قرارات العمال في البقاء أو المغادرة من المؤسسة .

وتم دعم هذه المقاربة من خلال اللجوء إلى التحليل الوثائقي من خلال مراجعة مجموعة من المصادر العلمية و الموثوقة مثل الكتب و المقالات الأكاديمية و الدراسات السابقة و التقارير الرسمية من أجل تأثير موضوع البحث ضمن الإطار النظري المناسب و تفسير النتائج العلمية في ضوء الادبيات العلمية .

وقد مكنتنا هذه المنهجية من تقديم تحليل موضوعي و قياسي يساهم في تحديد ممارسات إدارة المسار الوظيفي التي تؤثر على الاستقرار داخل المؤسسة أو المغادرة منها ، وتم إقتراح توصيات لتحسين الممارسات بهدف التقليل من معدل دوران العمال في مؤسسة نغطال gpi

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة :

في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة كأحد أنواع المعاينة غير الاحتمالية، حيث تم اختيار الأفراد من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بهدف تحقيق تمثيل مناسب وتقليل احتمالية التحيز في اختيار المشاركين. يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة نغطال GPL والبالغ عددهم 247 عاملاً. وقد تم تحديد حجم العينة بنسبة تقارب 53% من المجتمع الأصلي، أي ما يعادل 131 موظفًا. وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 100 استبيان و هو ما يمثل 40 % من إجمالي عدد الموظفين و 76% من حجم العينة .

وعلى الرغم من أن حجم الاستجابة الفعلية قد لا يشمل جميع أفراد العينة المحددة، فإن العدد الذي تم جمعه يُعد كافيًا لإجراء التحليلات الإحصائية الأولية، والتي من شأنها أن تقدم مؤشرات أولية تساعد على فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال داخل المؤسسة.

المطلب الثالث :أدوات جمع البيانات :

في إطار دراستنا حول تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال في شركة نפטال GPL محل الدراسة ، تم إعتقاد الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعطيات الميدانية. و تم تدعيم ذلك بالاعتماد على البحث الوثائقي ، و ذلك من أجل توفير قاعدة معرفية شاملة حول مختلف الجوانب المرتبطة بموضوع دراستنا في سياق المؤسسة محل البحث.

1-الإستبيان :

يُعدّ الاستبيان من الأدوات الفعّالة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع معين، حيث يُقدّم على شكل مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة، بهدف استقصاء آرائهم أو رصد سلوكياتهم أو تقييم تجاربهم المرتبطة بإشكالية البحث. (عليان و غنيم ، 2000)

ويمثل **الإستبيان الملحق رقم (12)** مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة و التي تم إرسالها إلى عينة الدراسة ، و قد تم تصميم الإستبيان بناءا على بعض الكتب و الدراسات السابقة التي كانت ذات علاقة بموضوع الدراسة ، ويحتوي الإستبيان على ثلاث أجزاء :

• الجزء الأول : يمثل المعلومات الشخصية و الوظيفية للعينة محل الدراسة (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة ، الرتبة)

• الجزء الثاني : مخصص للمتغير الأول و هو المسار الوظيفي ، و خصصت له 16 عبارة .

أولا : يتعلق بوضوح المسار الوظيفي و خصصت له 4 عبارات .

ثانيا : يتعلق بفرص التطوير الوظيفي و خصصت له 4 عبارات .

ثالثا : يتعلق بعدالة الترقية و التقييم و خصصت له 4 عبارات .

رابعا : يتعلق بالدعم الإداري و الإرشاد المهني و خصصت له 4 عبارات .

• الجزء الثالث : و يتعلق بمعدل دوران العمال و خصصت له 5 عبارات .

وتم وقد الإعتقاد على مقياس ليكرت الخماسي لبناء الإستبيان

جدول رقم (1) : توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب

2- الوثائق المستخدمة:

الكتب المتوفرة في الجامعات ، دراسات ومقالات تناولت إدارة المسار الوظيفي ودوران العمال و إدارة الموارد البشرية ، منصة Google Scholar ؛ منصة "ScholarVox" الدولية ،النظام الوطني للتوثيق عبر الإنترنت (SNDL) ، مواقع ومقالات علمية متوفرة على الإنترنت .

المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة؛
- معامل الثبات α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات؛
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات؛
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين؛
- استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف (K - S) Kolmogorov - Smirnov: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- الوزن المرجح لمقياس ليكرت:

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(4 = 1 - 5)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.80 = 5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (2): درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	مجال الموافقة
	من	الى		
1	1	1.80	منخفض جدا	لا أوافق بشدة
2	1.81	2.60	منخفض	لا أوافق
3	2.61	3.40	متوسط	محايد
4	3.41	4.20	مرتفع	أوافق
5	4.21	5	مرتفع جدا	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الخامس : صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري:

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدوا تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجها بصورته النهائية.

1-2- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

• قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إدارة المسار الوظيفي: الملحق رقم (13)

1- وضوح المسار الوظيفي

الجدول رقم (3): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وضوح المسار الوظيفي

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.969**	0.000	3	0.986**	0.000
2	0.989**	0.000	4	0.981**	0.000
وضوح المسار الوظيفي					
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **وضوح المسار الوظيفي** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- فرص التطوير المهني

الجدول رقم (4): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات فرص التطوير المهني

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
5	0.980**	0.000	7	0.990**	0.000
6	0.978**	0.000	8	0.986**	0.000
فرص التطوير المهني					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **فرص التطوير المهني** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3- عدالة الترقية والتقييم

الجدول رقم (5): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات عدالة الترقية والتقييم

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
9	0.968**	0.000	11	0.971**	0.000
10	0.926**	0.000	12	0.957**	0.000
عدالة الترقية والتقييم					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **عدالة الترقية والتقييم** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

4- الدعم الإداري والإرشاد المهني

الجدول رقم (6): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدعم الإداري والإرشاد المهني

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
13	0.972**	0.000	15	0.978**	0.000
14	0.975**	0.000	16	0.959**	0.000
الدعم الإداري والإرشاد المهني					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات الدعم الإداري والإرشاد المهني كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

• **قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات معدل دوران العمل: الملحق رقم (14)**

الجدول رقم (7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات معدل دوران العمل

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.863**	0.000	4	0.960**	0.000
2	0.968**	0.000	5	0.974**	0.000
3	0.909**	0.000			
معدل دوران العمل					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات معدل دوران العمل كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

• **قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان : الملحق رقم (15)**

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
إدارة المسار الوظيفي	0.995**	0.000	دال إحصائياً
معدل دوران العمل	0.953**	0.000	دال إحصائياً
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع محاور الإستبيان كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، والنسبة المقبولة لصدقها هي 70% أو ما يزيد ويحسب بالجذر التربيعي لمعامل الثبات وفيما يلي توضيح ذلك: **الملحق رقم (16)**

الجدول رقم (9): معاملات ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (α)	صدق المحك (الصدق = $\sqrt{\alpha}$)
وضوح المسار الوظيفي	4 - 1	0.987	0.993
فرص التطوير المهني	4 - 1	0.987	0.993
عدالة الترقية والتقييم	4 - 1	0.959	0.979
الدعم الإداري والإرشاد المهني	4 - 1	0.979	0.989
إدارة المسار الوظيفي	16 - 1	0.993	0.996
معدل دوران العمل	5 - 1	0.963	0.981
الإجمالي	21 - 1	0.992	0.995

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ 0.992، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.995 وهو أيضا معامل عال، وهو ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي. وللتأكد من ذلك نقوم باختبار كولمجروف - سمرنوف كالتالي: الملحق رقم (17)

الجدول رقم (10): اختبار كولمجروف - سمرنوف

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية (sig)	نتيجة الاختبار
المجموع	1.220	0.102	التوزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

بما أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع توزيع طبيعي.

خلاصة :

تناول الفصل الثاني من هذه الدراسة التعريف بمؤسسة نפטال GPL باعتبارها ميدان البحث، حيث تم تسليط الضوء على طبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، وتركيباتها البشرية، بهدف فهم السياق المؤسسي الذي تتدرج فيه الدراسة. وقد أظهر هذا العرض أن المؤسسة تواجه تحديات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي والمحافظة على استقرار العمال.

كما تم في هذا الفصل تحديد المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، من خلال توضيح طبيعة المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة المستهدفة، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في جمع وتحليل البيانات. ويُعد هذا الإطار المنهجي عنصراً أساسياً لضمان موضوعية الدراسة ودقتها، وتمهيداً للانتقال إلى تحليل النتائج في الفصل الموالي، الذي يعالج العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث :

عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

بعد أن تم في الفصل الثاني التعرف على ميدان الدراسة وتحديد المنهجية العلمية المعتمدة، يأتي هذا الفصل لتقديم وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة نفضال GPL ، وذلك استنادًا إلى المنهج الكمي الذي ارتكز على جمع المعطيات بواسطة استبيان موجّه لعينة من العمال. ويهدف هذا المبحث إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة المسار الوظيفي بمختلف أبعاده على معدلات دوران العمال داخل المؤسسة، من خلال تحليل استجابات المبحوثين ومناقشتها في ضوء الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة.

سيتم في هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام أدوات التحليل الكمي المناسبة، مع تفسيرها وربطها بالإطار النظري السابق، بما يسمح بالخروج باستنتاجات دقيقة حول العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي واستقرار العمال، وبالتالي تقييم فعالية السياسات المعتمدة داخل المؤسسة في الحد من ظاهرة الدوران الوظيفي.

المبحث الأول : عرض و تحليل النتائج :

المطلب الأول : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة :

البيانات الشخصية الملحق رقم (18)

1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

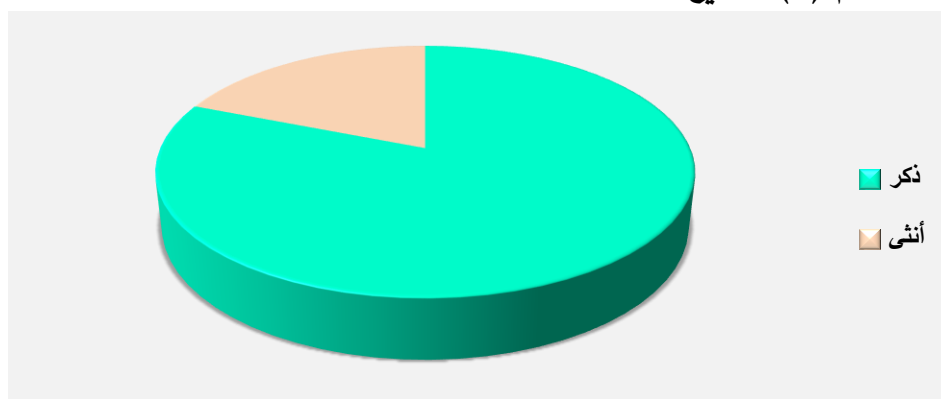
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	81
	أنثى	19	19
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور هي الغالبة حيث تبلغ 81%، في حين أن نسبة الإناث تمثل 19%،

وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

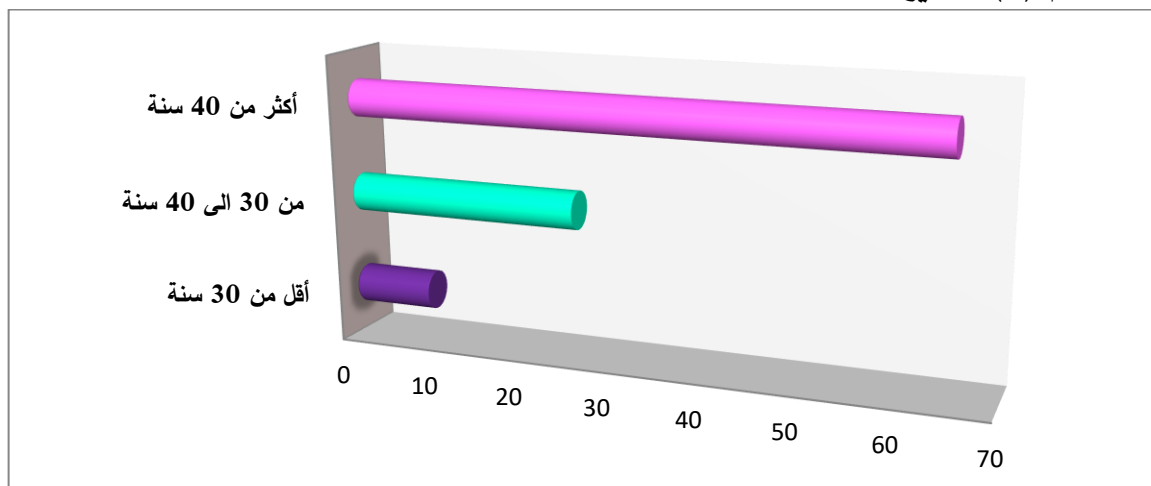
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	9	9
	من 30 الى 40 سنة	26	26
	أكثر من 40 سنة	65	65
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 65% تمثل الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، في حين أن نسبة 26% تمثل فئة من 30 الى 40 سنة، بينما تمثل نسبة 9% الفئة أقل من 30 سنة، وهذا ما يبين أن أفراد العينة فئة متزنة متمكنة من إدارة عملها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي :

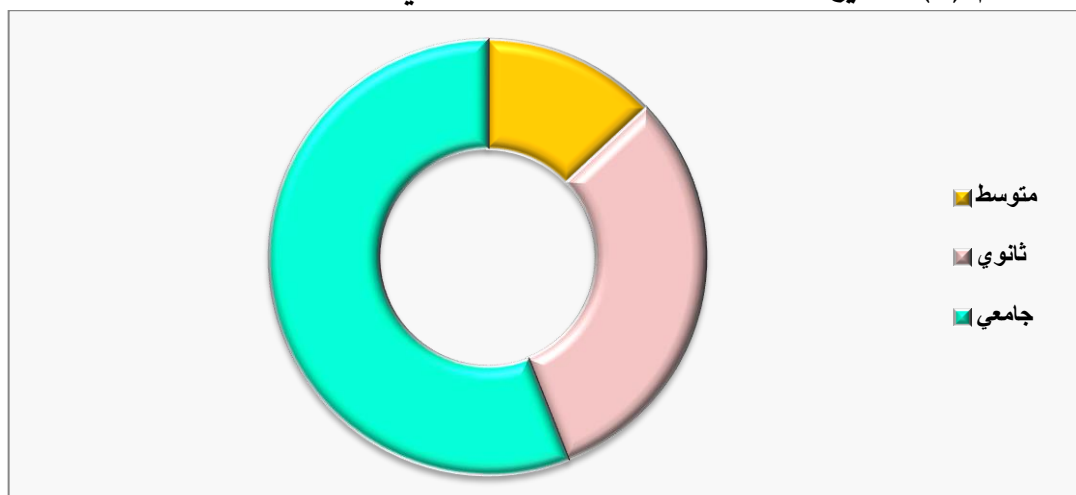
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	متوسط	13	13
	ثانوي	31	31
	جامعي	56	56
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 56% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، في حين أن نسبة 31% تمثل مستوى الثانوي، ثم جاءت نسبة 13% لمستوى المتوسط، ما يبين أن أفراد العينة فئة مثقفة بإمتياز. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة :

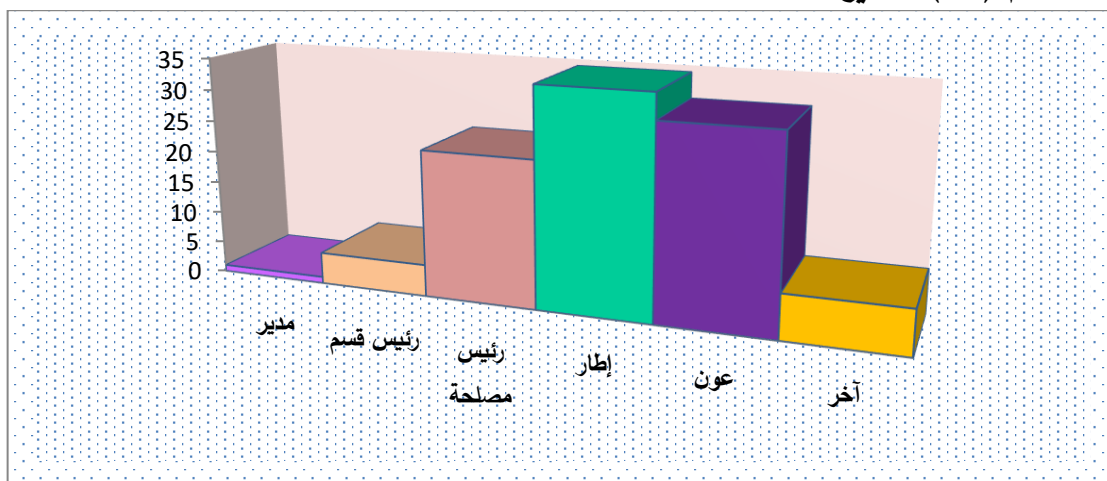
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة	مدير	1	1
	رئيس قسم	5	5
	رئيس مصلحة	23	23
	إطار	34	34
	عون	30	30
	آخر	7	7
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 34% من أفراد العينة إطارات، في حين أن نسبة 30% منهم أعوان، بينما جاءت نسبة 23% لتمثل رؤساء المصالح، ثم تأتي النسبة الإجمالية 13% لتمثل رتب وظيفية أخرى بالإضافة الى رؤساء الأقسام والمدراء على التوالي، وهذا ما يوضح تعدد المستويات الوظيفية في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية :

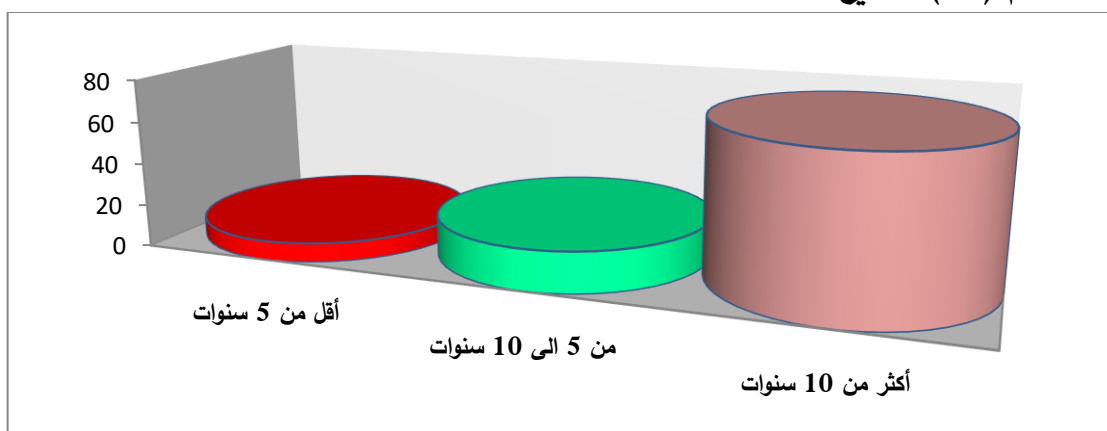
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	9	9
	من 5 الى 10 سنوات	19	19
	أكثر من 10 سنوات	72	72
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 72% تمثل أفراد العينة ذوي أقدمية في العمل لأكثر من 10 سنوات، في حين أن نسبة 19% تمثل الأفراد ذوي أقدمية من 5 الى 10 سنوات، بينما تمثل نسبة 9% خبرة لأقل من 5 سنوات، وهذا ما يوضح الخبرة المعتبرة والكبيرة لأفراد العينة في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

1- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور إدارة المسار الوظيفي :

كما يوضح الملحق رقم (19) :

01: وضوح المسار الوظيفي

الجدول رقم (16): تحليل فقرات وضوح المسار الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- توجد خطة واضحة للمسار الوظيفي داخل المؤسسة	3.74	1.115	1	مرتفع
2- يتم اعلامي بفرص الترقية والتنقل بوضوح	3.51	1.193	3	مرتفع
3- أشعر أنني على دراية بمراحل تطور مساري الوظيفي داخل المؤسسة	3.56	1.217	2	مرتفع
4- أشعر أن أهداف المؤسسة تتماشى مع أهدافي المهنية الشخصية	3.44	1.183	4	مرتفع
وضوح المسار الوظيفي	3.56	1.155	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد وضوح المسار الوظيفي من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة نفطال GPL قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.44 – 3.74)، حيث حصلت الفقرة " توجد خطة واضحة للمسار الوظيفي داخل المؤسسة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.74) بانحراف معياري (1.115)، بينما حصلت الفقرة " أشعر أن أهداف المؤسسة تتماشى مع أهدافي المهنية الشخصية " على أدنى متوسط (3.44) بانحراف معياري (1.183)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " وضوح المسار الوظيفي " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.56) وبانحراف معياري قدره (1.155).

02: فرص التطوير المهني

الجدول رقم (17): تحليل فقرات فرص التطوير المهني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- أشارك في برامج تكوين مرتبطة بمساري المهني	3.92	0.971	2	مرتفع
2- تتاح لي فرص منتظمة لحضور دورات تدريبية وتطويرية	3.96	0.839	1	مرتفع
3- تشجعني المؤسسة على اكتساب مهارات جديدة	3.84	1.032	3	مرتفع
4- التكوين الذي أنحصل عليه يساعدني في التقدم بمساري المهني	3.81	1.021	4	مرتفع
فرص التطوير المهني	3.88	0.950	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد فرص التطوير المهني من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة نفضال GPL قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.81 – 3.96)، حيث حصلت الفقرة " تتاح لي فرص منتظمة لحضور دورات تدريبية وتطويرية " على أعلى درجة حيث بلغت (3.96) بانحراف معياري (0.839)، بينما حصلت الفقرة " التكوين الذي أتحصل عليه يساعدني في التقدم بمساري المهني " على أدنى متوسط (3.81) بانحراف معياري (1.021)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " فرص التطوير المهني " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.950).

03: عدالة الترقية والتقييم

الجدول رقم (18): تحليل فقرات عدالة الترقية والتقييم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تعتمد الترقية داخل المؤسسة على الكفاءة	3.61	1.162	2	مرتفع
2- يتم تقييمي بانتظام وفق معايير مهنية واضحة	3.69	0.872	1	مرتفع
3- أشعر أن تقييم أدائي يتم بطريقة عادلة وشفافة	3.56	1.047	3	مرتفع
4- تمنح فرص الترقية بناء على الأداء وليس العلاقات الشخصية	3.43	1.394	4	مرتفع
عدالة الترقية والتقييم	3.57	1.071	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد عدالة الترقية والتقييم من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة نفضال GPL قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.43 – 3.69)، حيث حصلت الفقرة " يتم تقييمي بانتظام وفق معايير مهنية واضحة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.69) بانحراف معياري (0.872)، بينما حصلت الفقرة " تمنح فرص الترقية بناء على الأداء وليس العلاقات الشخصية " على أدنى متوسط (3.43) بانحراف معياري (1.394)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " عدالة الترقية والتقييم " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.071).

04: الدعم الإداري والإرشاد المهني

الجدول رقم (19): تحليل فقرات الدعم الإداري والإرشاد المهني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يقدم لي مسؤولي ملاحظات تساعدني على تحسين عملي	3.82	1.028	1	مرتفع
2- أشعر أن المؤسسة تدعمني في بناء مساري المهني	3.59	1.073	3	مرتفع
3- أحصل على التوجيه المهني اللازم من المسؤولين عني	3.78	1.059	2	مرتفع
4- توفر لي المؤسسة استشارات أو جلسات توجيه مهني عند الحاجة	3.48	1.123	4	مرتفع
الدعم الإداري والإرشاد المهني	3.66	1.040	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد الدعم الإداري والإرشاد المهني من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة نفضال GPL قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.48 – 3.82)، حيث حصلت الفقرة " يقدم لي مسؤولي ملاحظات تساعدني على تحسين عملي " على أعلى درجة حيث بلغت (3.82) بانحراف معياري (1.028)، بينما حصلت الفقرة " توفر لي المؤسسة استشارات أو جلسات توجيه مهني عند الحاجة " على أدنى متوسط (3.48) بانحراف معياري (1.123)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الدعم الإداري والإرشاد المهني " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.040).

– إدارة المسار الوظيفي

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد العينة على محور المسار الوظيفي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
وضوح المسار الوظيفي	3.56	1.155	4	مرتفع
فرص التطوير المهني	3.88	0.950	1	مرتفع
عدالة الترقية والتقييم	3.57	1.071	3	مرتفع
الدعم الإداري والإرشاد المهني	3.66	1.040	2	مرتفع
إدارة المسار الوظيفي	3.67	1.038	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية الأبعاد المعبرة عن محور إدارة المسار الوظيفي قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.56 – 3.88)، حيث حصل بعد " فرص التطوير المهني " على أعلى درجة حيث بلغت (3.88) بانحراف معياري (0.950)، بينما حصل بعد " وضوح المسار الوظيفي " على أدنى متوسط (3.56) بانحراف معياري (1.155)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " إدارة المسار الوظيفي " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.67) وبانحراف معياري قدره (1.038).

2- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور معدل دوران العمل :

كما يوضح الملحق رقم (20) :

الجدول رقم (21): تحليل فقرات معدل دوران العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- أفكر جدياً في مغادرة المؤسسة خلال السنة المقبلة	2.56	1.265	4	منخفض
2- غادر زملاء لي المؤسسة بسبب ضعف الترقية أو غياب التكوين	2.92	1.236	2	متوسط
3- أعتقد أن فرص الترقية والتكوين تؤثر على قرارات البقاء في المؤسسة	3.59	1.172	1	مرتفع
4- غياب رؤية واضحة لمساري المهني يدفعني للتفكير في الإستقالة	2.73	1.170	3	متوسط
5- أفكر في تغيير عملي لأنني لا أرى فرصاً حقيقية للتطور داخل هذه المؤسسة	2.48	1.210	5	منخفض
معدل دوران العمل	2.85	1.131	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن محور معدل دوران العمل من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة نفطال GPL قد حصلت على درجات ما بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (2.48 - 3.59)، حيث حصلت الفقرة " أعتقد أن فرص الترقية والتكوين تؤثر على قرارات البقاء في المؤسسة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.59) بانحراف معياري (1.172)، بينما حصلت الفقرة " أفكر في تغيير عملي لأنني لا أرى فرصاً حقيقية للتطور داخل هذه المؤسسة " على أدنى متوسط (2.48) بانحراف معياري (1.210)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " معدل دوران العمل " فقد كان بمستوى متوسط قدره (2.85) وبانحراف معياري قدره (1.131).

المبحث الثاني : إختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة :

المطلب الأول : إختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة :

1- إختبار فرضيات الدراسة : الملحق رقم (21)

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لوضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفطال GPL.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لوضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفطال GPL.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2	B	T
495.959	0.000	0.914	0.835	الثابت	2.211
				وضوح المسار الوظيفي	22.270
					0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لوضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.914)$ بمستوى دلالة (0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وقد بلغت قيمة $F (495.959)$ مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.835) وهذا يعني أن تأثير وضوح المسار الوظيفي يفسر ويساهم ب 83.5% من المتغيرات التي تحدث في معدل دوران العمل، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B لوضوح المسار الوظيفي بلغت (0.895) ، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.333) .
 مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لوضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL ".
 وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.895 x + 0.333$$

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
281.285	0.000	0.861	0.742	الثابت	1.125	4.606	0.000
				فرص التطوير المهني	1.025	16.772	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لفرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.861)$ بمستوى دلالة (0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وقد بلغت قيمة $F (281.285)$ مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.742) وهذا يعني أن تأثير فرص التطوير المهني يفسر ويساهم ب 74.2% من المتغيرات التي تحدث في معدل دوران العمل، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B لفرص التطوير المهني بلغت (1.025) ، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (1.125) .
 مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL ".

وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 1.025 x + 1.125$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
731.970	0.000	0.939	0.882	الثابت	0.688	5.031	0.000
				عدالة الترقية والتقييم	0.992	27.055	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لعدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.939) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (731.970) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R² فقد بلغت (0.882) وهذا يعني أن تأثير عدالة الترقية والتقييم يفسر ويساهم ب 88.2% من المتغيرات التي تحدث في معدل دوران العمل، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B لعدالة الترقية والتقييم بلغت (0.992)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.688).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL ".

وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.992 x + 0.688$$

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2	B	T
383.231	0.000	0.892	0.796	الثابت	3.729
				الدعم الإداري والإرشاد المهني	19.576
					0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية للدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.892) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (383.231) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.796) وهذا يعني أن تأثير الدعم الإداري والإرشاد المهني يفسر ويساهم ب 79.6% من المتغيرات التي تحدث في معدل دوران العمل، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B للدعم الإداري والإرشاد المهني بلغت (0.971)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.705).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.971 x + 0.705$$

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2	B	T
518.072	0.000	0.917	0.841	الثابت	4.856
				إدارة المسار الوظيفي	22.761
					0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.917)$ بمستوى دلالة (0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وقد بلغت قيمة $F (518.072)$ مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.841) وهذا يعني أن تأثير إدارة المسار الوظيفي يفسر ويساهم ب 84.1% من المتغيرات التي تحدث في معدل دوران العمل، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B لإدارة المسار الوظيفي بلغت (0.999) ، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.813) .
مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL ".
وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.999 x + 0.813$$

• فرضيات العلاقة :

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

الجدول رقم (27): معامل ارتباط بيرسون بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل

معدل دوران العمل			وضوح المسار الوظيفي
معامل التحديد R_2	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.835	0.000**	0.914	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.914 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 83.5% ، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL ".
الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نפטال GPL.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال .GPL

الجدول رقم (28): معامل ارتباط بيرسون بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل

معدل دوران العمل			فرص التطوير المهني
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2	
0.861	0.000**	0.742	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.861 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 74.2%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL ."

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال .GPL

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال .GPL

الجدول رقم (29): معامل ارتباط بيرسون بين عدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل

معدل دوران العمل			عدالة الترقية والتقييم
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2	
0.939	0.000**	0.882	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين عدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.939 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 88.2%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة الترقية والتقييم ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL ."

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL.

الجدول رقم (30): معامل ارتباط بيرسون بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل

معدل دوران العمل			الدعم الإداري والإرشاد المهني
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ₂	
0.892	0.000**	0.796	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.892 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 79.6%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL ."

الفرضية الرئيسية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL.

الجدول رقم (31): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل

معدل دوران العمل			إدارة المسار الوظيفي
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ₂	
0.917	0.000**	0.841	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.917 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 84.1%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية،

أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل في مؤسسة نفضال GPL ".

2- النتائج العامة للدراسة :

- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إحصائي معنوي بين درجة وضوح المسار الوظيفي ومستوى دوران العمال داخل مؤسسة نفضال GPL ، وذلك عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى أن وضوح المسار الوظيفي يسهم في الحد من رغبة العمال في مغادرة المؤسسة.

● أظهرت النتائج أن فرص التطوير المهني ترتبط ارتباطاً ذو أهمية إحصائية بمعدل دوران العمل، ما يعكس الدور المهم للتكوين المستمر والتأهيل في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

● بينت الدراسة أن عدالة نظام الترقية والتقييم تؤثر بشكل معنوي في معدل دوران العمال، مما يدل على أهمية الإحساس بالعدالة والإنصاف في قرارات الموارد البشرية للحد من تسرب الكفاءات.

● كشفت النتائج أيضاً عن علاقة معنوية بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمل، ما يعزز الفرضية القائلة بأن المرافقة الإدارية والتوجيه المهني يسهمان في تقوية الانتماء والالتزام المهني لدى العمال.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة و تقديم مقترحات :

1- مناقشة نتائج الدراسة الكمية :

الفرضية الأولى :

تشير النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال، مما يعكس أهمية وضوح الرؤية المهنية في تعزيز استقرار العمال. فكلما توفرت لدى العامل صورة واضحة عن مستقبله المهني داخل المؤسسة، انخفضت احتمالية مغادرته للعمل. هذه النتيجة تحمل قيمة إيجابية كبيرة، إذ تبرز أن تحسين التواصل الداخلي حول الفرص المتاحة للتقدم والتطور المهني يمكن أن يكون أداة فعالة للحد من التسرب الوظيفي.

الفرضية الثانية :

تؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في التطوير المهني من خلال التكوين والتدريب له أثر مباشر في تقليص معدلات المغادرة. وتُعد هذه نتيجة إيجابية تشير إلى وعي العمال بأهمية التعلم المستمر، وربطهم بين اكتساب المهارات والتمسك بوظائفهم.

الفرضية الثالثة :

إن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام التقييم والترقية ومعدل دوران العمال يدل على أن الموظفين يولون أهمية كبيرة للإنصاف والشفافية في مسارهم المهني. هذه النتيجة الإيجابية تكشف أن الثقة في آليات التقييم تعزز الانتماء والالتزام الوظيفي.

الفرضية الرابعة :

تعكس هذه النتيجة أن وجود قيادة داعمة وإدارة مرافقة يؤثر بشكل إيجابي على قرار العامل بالبقاء أو المغادرة. فالدعم الإداري يمنح العامل الإحساس بالأمان الوظيفي والتقدير، ما يقلص من رغبته في البحث عن فرص أخرى.

العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل الدوران بشكل عام:

النتيجة الشاملة تؤكد أن لإدارة المسار الوظيفي ككل أثر مباشر وهام على استقرار العمال. وتعكس هذه النتيجة أهمية النظر إلى المسار المهني كمنظومة متكاملة تشمل التكوين، التقييم، الدعم، والتخطيط.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين عدد من ممارسات إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال في مؤسسة نפטال GPL ، وهو ما يعكس الأهمية البالغة التي تكتسيها هذه الممارسات في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أولاً: العلاقة بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال:

دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال، حيث يسهم الوضوح في تقليل رغبة العمال في مغادرة المؤسسة. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الموظف عندما يدرك مساره المهني بوضوح، يشعر بالاستقرار والثقة بمستقبله داخل المؤسسة، مما يقلل من احتمالات البحث عن بدائل خارجية.

وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد الحريري، 2024) التي أكدت على أهمية تخطيط المسار المهني في تحقيق الترقية والرضا الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية، وأشارت إلى أن غياب هذا التخطيط يؤدي إلى ضبابية الرؤية المهنية وزيادة احتمالات مغادرة العمل. كما تتقاطع هذه النتيجة

مع دراسة (بورقبة وآخرين، 2020) التي شددت على ضرورة إدارة فعالة للمسار الوظيفي بما يعزز رضا الموظفين ويدعم الأداء المؤسسي.

ثانيًا: العلاقة بين فرص التطوير المهني ومعدل الدوران :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين فرص التطوير المهني ومعدل دوران العمال، وهو ما يعكس الدور المحوري للتكوين المستمر في تقوية الانتماء الوظيفي وتعزيز ولاء الموظفين.

وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (BELKHADEM و KENOUD، 2019) التي بيّنت أن

التكوين وتقييم الأداء الموضوعي يعززان من استبقاء الكفاءات. كما أيدت دراسة (كنود حري وطهار لرادج

2024) هذه النتيجة من خلال تأكيدها على أهمية التكوين المستمر وقابلية التوظيف كآليات لمواكبة التغيرات

وضمن النمو المهني المستدام. كذلك، جاءت دراسة (Mbezele Levodo 2024) لتدعم هذه النتيجة

بإبراز دور التكوين في تحسين الاعتراف المهني والتحفيز الذاتي لدى المعلمين في السياق الإفريقي.

ثالثًا: أثر عدالة نظام الترقية والتقييم على دوران العمال :

أظهرت الدراسة أن عدالة نظام الترقية والتقييم تؤثر بشكل مباشر في معدل دوران العمال، مما يؤكد أهمية شعور الموظف بالعدالة التنظيمية في استمراره داخل المؤسسة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (BELKHADEM و KENOUD، 2019)، حيث اعتبر

الباحثان أن العدالة في الترقية والتقييم من العوامل الأساسية لاستبقاء الكفاءات. كما أظهرت دراسة (أمل

مصطفى، 2024) وجود علاقة قوية بين الالتزام بالقيم الأخلاقية - ومن ضمنها العدالة والنزاهة - وبين

انخفاض معدلات ترك العمل، وهو ما يعكس دور الشفافية في دعم الاستقرار الوظيفي.

رابعًا: العلاقة بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل الدوران :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين الدعم الإداري والإرشاد المهني ومعدل دوران العمال، حيث

يلعب التوجيه الإداري دورًا في رفع مستويات الالتزام والانتماء للمؤسسة.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بورقبة وآخرين، 2020) التي أشارت إلى أن الإدارة الفعالة

للمسار المهني - والتي تشمل التوجيه والمتابعة - ترفع من رضا العاملين وتحقيق توافقتهم مع أهداف المؤسسة.

كما تؤكد دراسة (Mbezele Levodo, 2024) أهمية التوجيه والتحفيز الداخلي في بناء بيئة عمل مستقرة،

وهو ما ظهر من خلال الفروق الإحصائية بين مستويات التحفيز والإرشاد المهني في مناطق مختلفة.

خامسًا: التأثير العام لإدارة المسار الوظيفي في تقليص معدل الدوران :

بصفة عامة، تعزز الدراسة الحالية الفرضيات النظرية التي ترى في إدارة المسار الوظيفي أداة استراتيجية للحد من دوران العمال، كما تلتقي مع ما توصلت إليه دراسات مثل (طهاري محمد، 2022) التي بينت أن ارتفاع معدل الدوران يعيق فعالية المؤسسات، داعيةً إلى اعتماد سياسات استبقاء فاعلة، من بينها تطوير بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي. كما دعمت نتائج (تغلابت عبد الغاني، 2021) هذا التوجه من خلال إبراز أثر العوامل المهنية والديمقراطية على رغبة المغادرة، مشددًا على أهمية التركيز على تطوير المسارات المهنية للفئات المعرضة للمغادرة.

3- الحلول المقترحة من الطالب :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي ومعدل دوران العمال في مؤسسة نفطال GPL ، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز استقرار الموارد البشرية وتحقيق بيئة عمل جاذبة ومحفزة:

- إعداد خطة واضحة للمسار الوظيفي: من الضروري أن تعتمد المؤسسة على تصور واضح ومعلن للمسار المهني لكل فئة من فئات العمال، يوضح من خلاله مسار الترقية والتطور الممكن لكل منصب، بما يضمن وضوح الرؤية لدى الموظفين بخصوص مستقبلهم المهني داخل المؤسسة.
- تحسين آليات الترقية والتقييم: ينبغي مراجعة نظام الترقية والتقييم بشكل دوري، بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية، ويراعي الكفاءة والأداء الفعلي بدلًا من المعايير الشكلية أو العلاقات الشخصية. فالشعور بعدم الإنصاف في التقييم يؤدي إلى انخفاض الرضا وزيادة النية في ترك العمل.
- توفير فرص مستمرة للتكوين والتطوير المهني: يتعين على المؤسسة توفير برامج تدريبية منتظمة وموجهة، تُراعي احتياجات الموظفين ومتطلبات المناصب، بما يسمح بتطوير الكفاءات وتمكين الأفراد من مواجهة تحديات العمل بكفاءة، ويعزز من شعورهم بالتقدير والاستثمار فيهم.
- تعزيز الدعم الإداري والتوجيه المهني: يستحسن إنشاء نظام للإرشاد المهني داخل المؤسسة، يُشرف عليه مديرو الموارد البشرية أو كوادر مؤهلة، يتكفل بمرافقة الموظفين خاصة الجدد منهم، ويوفر لهم التوجيه اللازم لتيسير عملية اندماجهم وتطورهم المهني.
- تحسين بيئة العمل وتحفيز الانتماء التنظيمي: ينبغي الاهتمام أكثر بخلق بيئة عمل محفزة، تقوم على الاحترام والتقدير المتبادل، وتدعم ثقافة الحوار والتواصل الفعال، مما يساهم في تعزيز شعور الانتماء ويقلل من احتمالية التسرب الوظيفي.

- تبني ممارسات إدارة استراتيجية للمسار الوظيفي: لا بد من إدماج إدارة المسار المهني ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وربطها بالأهداف العامة وتحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، من أجل ضمان التناسق بين تطور الأفراد وتوجهات المؤسسة.
- بهذه التوصيات، يمكن لمؤسسة نפטال GPL أن تعزز من استقرار مواردها البشرية وتقلل من معدل الدوران، بما يعود بالفائدة على مستوى الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة.

خاتمة :

هدفت هذه الدراسة الموسومة بـ "تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال - دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL إلى استكشاف أحد القضايا المحورية في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة المسار المهني على استقرار العمال داخل المؤسسة، في ظل تزايد التحديات المرتبطة بالإحتفاظ بالكفاءات والحد من معدلات المغادرة.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: ما مدى تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال؟، انبثقت عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي عالجت العلاقة بين وضوح المسار المهني، وعدالة الترقية والتقييم، وتوفير فرص التطوير، والدعم الإداري والإرشاد، وبين معدل دوران العمال. وتمت معالجة هذه التساؤلات عبر مقارنة كمية، اعتمدت على تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قوامها 100 عامل بمؤسسة نפטال GPL، خلال الفترة الممتدة من 2 مارس إلى 8 ماي 2025.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي ومعدلات دوران العمال. فقد تبين أن وضوح المسار، وتوفير فرص التطوير، وعدالة الترقية والتقييم، والدعم الإداري، تمثل عوامل جوهرية تؤثر على نية البقاء والالتزام الوظيفي لدى العمال. وكلما تحسنت هذه الممارسات، انعكس ذلك إيجاباً على استقرار اليد العاملة، والعكس صحيح.

استناداً إلى هذه النتائج، تم تقديم جملة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز استقرار الموارد البشرية، من بينها ضرورة تبني رؤية استراتيجية في إدارة المسار الوظيفي، تتضمن بناء مسارات مهنية واضحة، وتفعيل آليات التقييم العادل، وتوفير فرص تطوير مهني منتظمة، إلى جانب دعم إداري فعال يواكب تطلعات العاملين.

وقد واجهت الدراسة عدة صعوبات ميدانية، منها غياب المشرف الأول لأسباب صحية، وصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين بسبب ضغط العمل، وتعذر استخدام الاستبيان الإلكتروني، إضافة إلى تحديات متعلقة بالولوج إلى بعض المواقع الحساسة داخل المؤسسة. ومع ذلك، تم تجاوز هذه العراقيل بفضل الحرص المنهجي على الحفاظ على مصداقية الدراسة وسلامة إجراءاتها.

في ضوء ما سبق، تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية أكثر شمولاً، سواء من خلال اعتماد مناهج مختلطة كمية ونوعية أو من خلال مقارنة ميدانية بين مؤسسات مختلفة لفهم أوسع للعوامل التنظيمية والنفسية

المؤثرة في حركة العمال. كما تأمل أن تسهم نتائجها في إثراء ممارسات الموارد البشرية ودعم استراتيجيات الاستبقاء داخل المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. أبو بكر، م. 2008. *الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أحمد مقبل، ع. (2018). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس).
3. إبراهيم، أ.، و آخرون. 2004. *المعجم الوسيط*. القاهرة.
4. أمخالدي، ا. 2011. *معجم الإدارة*. دار الأسامة للنشر.
5. أمل محمد، م. (2024). أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل. *المجلة العربية للإدارة*، 206.
6. بلعيد، ح. (2021). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 6.
7. بن طري، ح. (2016). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة).
8. بن عبد العزيز الفاضل، ع. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض).
9. بن كليب، م. س.، & عصماء، م. ش. (2024). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق سعادة الموظفين. *مجلة جامعة فزان العلمية*.
10. بوراس، ف. (2008). تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت العين التوتة، باتنة (رسالة ماجستير، جامعة باتنة).
11. بورقبة، ق.، سماعيل، ع.، & العيدان، إ. (2020). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 6(1)، 11-24.
12. بوزورين، ف. (2009). دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة ماجستير، جامعة سطيف).
13. تغلابت، ع. (2021). تحديد العوامل الديمغرافية والمهنية المؤثرة على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الخدمية الجزائرية. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*.

14. التخابنة، هـ. (2022). مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرك من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1-21.
15. حرحوش صالح، ع. 2006. *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي*. عمان: عالم الكتب الحديث.
16. الحريري، م. س. ب. ح. (2024). تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية. *مجلة الصالحية الجديدة للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(2)، 256-282.
17. حسين، م. أ. ع.، سليمان، ش. ج. س.، & محمد، أ. ح. م. التدوير الوظيفي كأحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين. *جامعة المنصورة، كلية السياحة والفنادق*. مستخلص من رسالة علمية غير منشورة.
18. حماش، ع. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 95-96.
19. حسين محمد علاء الدين، إ. (2024). العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور البسيط للرضا الوظيفي. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*.
20. خلوفا الملكاوي، أ. 2015. *إدارة المسار الوظيفي*. عمان: دار الورق للنشر والتوزيع.
21. الخليوي، ل. (2021). جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة. *مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية*.
22. رواية، ح. 2003. *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
23. زكري، ش.، و بن شهرة، م. (2023). أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز الوظيفي. *مجلة إضافات اقتصادية*، 366-385.
24. شعبان، م. ك. 2013. *إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني*. مصر: دار النهضة العربية.
25. طهاري، م. (2022). دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها. *مجلة آفاق العلوم*.
26. عبد الفتاح، م. 2008. *موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات*. القاهرة: دار الكتب للنشر.
27. عبد الله الهلال، ط. ع.، عبد الرحمن، س. أ. أ.، & عبد القادر، ض. ع. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل بالتطبيق على العاملين في بنك التضامن الإسلامي. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 9(2)، 105-129.

28. عزيزي، ع. (2021). تأثير الحوادث المهنية على المسار الوظيفي للعامل (رسالة ماجستير، جامعة أدرار).
29. عطية، ن، طواهر، ع. (2024). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية مديرية وحدة بريد الجزائر مركز الفرز و التوزيع و المؤسسات البريدية تبسة . مجلة إضافات اقتصادية ، 524-543.
30. عليان، ر.، & غنيم، ع. (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع .
31. عليوي، ر . 2014. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
32. العنزي، أ. (2013). دورام العمل بالقطاع العام في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت).
33. غريب، م. ن. (2014). إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي . أطروحة دكتوراه غير منشورة . دمشق ، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال جامعة دمشق .
34. قرني، ح. (2023). تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي و أثره على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات . مجلة كلية السياسة و الاقتصاد العدد السابع عشر .
35. الكرخي، م . 2013. إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي . عمان: إدارة المناهج للنشر والتوزيع.
36. الكبيسي، ع . 2006. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة . سوريا: دار الرضا.
37. اللوزي، م . 2002. التنظيم وإجراءات العمل . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
38. اللوزي، م . 2010. التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات . عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
39. ماهر، أ . 2004. إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
40. محمود أبو بكر، م . 2007. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
41. نائف البنزوطي، س . 2008. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
42. هلسا، ع.، & الصراف، ز. (2013). العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (32)، 25-44.

43. هلال، ع. ط.، عبد الرحمن، أ. س.، & عبد القادر، ع. ض. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل بالتطبيق على العاملين في بنك التضامن الإسلامي. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*.
44. وصفي عقيلي، ع. 2005. *إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
45. يحيوي، ل. (2020). *منهجية البحث*. عين تيموشنت، معهد العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية : المركز الجامعي بلحاج بوشعيب .

قائمة المراجع الأجنبية :

- 1- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.249.
- 2- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16 (2006) 125–138 , 126.
- 3- Belkhadem, B., & Kenoud, H. (2019). Le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences: Étude de profil de carrière dans la Raffinerie d'Arzew RA1Z - SONATRACH. *EL-Manhel Economique*, 2(2), 277–288. Université El Oued, Algérie.
- 4- Kenoud, H., & Tahar, L. (2024). La gestion des carrières : enjeux et perspectives en entreprises publiques économiques. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 7(1).
- 5- Khairy, H. A., Ashour, E. Z., Soliman, M. R., & Fahmy, N. S. (2024). The effect of workplace negative gossip on employees' turnover intention in tourism and hospitality industry: The mediating role of social loafing. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City*, 8(2/1), 112–134.
- 6- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 638-622.
- 7- laoues , l. (2019). le plafond de verre et la gestion de carriere des femmes cadres . master en management des ressources humaines , kolea.

- 8- Mbezele Levodo, G. (2024). Défis et opportunités dans la gestion de carrière des enseignants africains: une analyse prospective [ESI Preprints]. Doctorant, Département des Sciences de l'Éducation, Université de Maroua, Cameroun.
- 9- Meganck, A., & De Vos, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 60-45.
- 10- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61–89.
- 11- Ngirande, H. Z., & Terera, S. R. (2014). The Impact of Training on Employee Job Satisfaction . *Journal of Social Sciences*, Vol. 39.
- 12- Peretti, J.-M. (2007). *RH et gestion des personnes*. paris: Vuibert.
- 13- Rober, C. (1996). *The ASTD Development Handbook*. boston: McGraw Hill.
- 14- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

المصادر الإلكترونية :

Forsyth, P. (2002). Career management. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Self+Development+for+Sales+People%3A+Sales+12.10-p-9781841125060>

الملاحق

الملاحق :

الملحق رقم (1)

	Liste des participants formation	

Branche GPL
Département Formation

Mohammadia, le .../.../...

Intitulé de la formation :
Centre / Site :
Période :
Groupe : / Session :

[illegible]

Cas pratique Questionnaire d'évaluation à chaud

Formation :				
Promotion N°				
Effectuée du : au				
Nom du ou des formateurs :				
Indiquez votre degré de satisfaction pour chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :				
1= Pas du tout satisfait 2= Peu satisfait 3= Satisfait 4= Très satisfait				
	1	2	3	4
Objectifs et contenu				
• Les objectifs de la formation étaient clairs et précis.				
• Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations.				
• Les objectifs de la formation ont été atteints.				
Méthodes pédagogiques et aides didactiques				
• Les techniques pédagogiques utilisées ont favorisé l'apprentissage.				
• Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique.				
• La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement.				
• Les exercices et les activités proposées étaient pertinents à la formation.				
• Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage.				
Formateur				
• Le formateur était bien préparé et organisé.				
• Le formateur avait une bonne connaissance du sujet.				
• Le formateur communiquait de façon claire et dynamique.				
• Le formateur favorisait les échanges et la participation du groupe.				
• Le formateur répondait clairement aux questions.				
• Les exemples apportés par le formateur étaient pertinents et en nombre suffisants.				
Dynamique du groupe				
• Les échanges entre les participants étaient riches en information et ont contribué à mon apprentissage.				
• L'atmosphère générale était amicale et incitait au travail.				
Organisation				
• J'étais motivé à participer à cette formation.				
• Les locaux pédagogiques étaient appropriés à ce type de formation.				
• La durée de la formation était ni trop longue, ni trop courte.				
Apprentissages				
• Cette formation m'a permis d'accroître mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles.				
• Les compétences enseignées peuvent être directement appliquées dans mon travail.				
• Je compte utiliser ces nouvelles compétences dès mon retour au travail.				
• Je sens que j'aurai l'appui pour mettre en pratique ce que j'ai appris.				
Appréciation globale				
• De façon générale, je suis très satisfait(e) de la formation reçue.				
• Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation.				
Commentaires et recommandations :				
.....				
.....				
.....				

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FROID

(A renseigner par le supérieur immédiat)

Le principe des objectifs d'application est de décider à la fin de la formation et avec le participant d'un certain nombre d'objectifs qu'il pourra mettre en œuvre à son poste de travail. Un tel objectif d'application doit idéalement présenter plusieurs caractéristiques :

- Il exprime une action concrète, observable et délimitée dans le temps. Par exemple "réaliser un entretien d'appréciation avec chacun de ses collaborateurs dans les trois (03) mois qui suivent la formation" ;
- Il est directement lié à l'activité du participant ;
- Il est entièrement sous la responsabilité du participant (sa mise en œuvre ne doit pas dépendre de quelqu'un d'autre) ;
- Il est ambitieux mais réaliste ;
- Les conditions de réalisation de l'objectif sont clairement définies ;
- Il est exprimé en termes positifs ;
- Il suffira, par la suite, de vérifier si ces objectifs d'application ont été réalisés ou non pour se faire une bonne idée du transfert. Cette évaluation relève donc, plus du responsable hiérarchique que du service formation.

Questionnaire d'évaluation du transfert des acquis

Identification de l'employé

Nom et prénom de l'employé :	Formation suivie :
Statut de l'employé :	Organisme de formation et lieu :
Supérieur immédiat :	Période du au

Tâches/compétences	Explications	Démonstrations	Compétence acquise	Compétence en cours d'acquisition	Compétence non acquise
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

L'EVALUATION DIFFEREE DE L'IMPACT DE LA FORMATION

Qu'est ce que c'est ?

L'évaluation différée des acquis d'une formation est une évaluation dite « **à froid** » des résultats, sur l'activité professionnelle d'un employé, d'une action de formation (quelles que soient les modalités d'organisation : en collectif ou individuel ; en présentiel, en stage pratique, en alternance ...).

Evaluer c'est comparer une situation observée avec une situation prévue ou souhaitée.

Cette évaluation s'appuie sur des éléments concrets et observables et non sur des impressions ou des opinions.

Elle est le résultat d'un échange entre l'employé et son supérieur hiérarchique.

A quoi sert-elle ?

L'évaluation différée des impacts permet d'évaluer les effets d'une formation sur l'activité de l'employé l'ayant suivie.

Cette évaluation n'est possible que si des objectifs d'amélioration en situation de travail, ont été définis avant le départ en formation.

Elle précise également les conditions concrètes de mise en oeuvre des acquis de la formation.

Comment s'y prendre ?

L'évaluation différée des acquis de la formation s'effectue par l'observation de l'employé par son supérieur hiérarchique sur une période de trois à six mois après le déroulement de la formation.

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FROID

Intitulé de la formation :

Modalités de formation : Intra ☐ Interentreprises ☐ Séminaire ☐

Dates :

Avis de l'employé ayant suivi la formation

Nom : Prénom :

Fonction :

Structure :

Quels étaient les résultats concrets attendus ?

.....

.....

.....

.....

.....

Que pensez-vous avoir amélioré dans votre travail suite à cette formation ?

.....

.....

.....

.....

Avez-vous bénéficié de conditions adéquates pour mettre en oeuvre les acquis de la formation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PARTIE A RENSEIGNER PAR L'EMPLOYE

[illegible]

Signature de l'employé

Date :.....

Signature :.....

Validation du responsable hiérarchique

Date :.....

Signature :

Exemple
QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FROID

Intitulé de la formation : *Reprendre le titre exact de l'action de formation*

Modalités de formation : Intra ☐ Interentreprises ☐ Séminaire ☐

Dates :

PARTIE A RENSEIGNER PAR L'EMPLOYE	Avis de l'employé ayant suivi la formation
	Nom : Prénom :
	Fonction :
	Structure :
	Quels étaient les résultats concrets attendus ? <i>Précisez ici les résultats qui étaient attendus de cette formation en fonction des problèmes à résoudre, des compétences à améliorer ou à acquérir.</i> <i>Si un entretien de formation a été mené lors de l'opération d'identification des besoins de formation, il peut être repris des éléments de la synthèse.</i> Que pensez-vous avoir amélioré dans votre travail suite à cette formation ? <i>Par rapport aux objectifs fixés ou aux compétences à acquérir ou à renforcer, quels sont les améliorations, les transformations, les développements apportés à des tâches précises effectuées par l'employé ; ils s'expriment dans la mesure du possible en savoirs, savoir-faire et aptitudes comportementales.</i> Avez-vous bénéficié de conditions adéquates pour mettre en oeuvre les acquis de la formation ? <i>Lors de l'évaluation de satisfaction de la formation, des dispositifs particuliers d'application ont pu être prescrits. Ont-ils été respectés ?</i> <i>La mise en place des outils ou des équipements spéciaux souhaités a-t-elle été effective ?</i> <i>Si des transformations du lieu de travail étaient nécessaires pour pouvoir améliorer les tâches concernées par la formation, ont-elles été mises en oeuvre ?</i> <i>Tous ces points seront mentionnés ici.</i>

PARTIE A RENSEIGNER PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT	Avis du supérieur hiérarchique de l'employé
	Nom : Prénom :
	Fonction :
	Structure :
	Quels sont les impacts concrets de la formation sur les résultats de l'activité de l'agent ? <i>Les résultats ne sont pas à confondre avec les compétences pour les mettre en oeuvre. Les résultats peuvent s'exprimer en mesures concrètes qualitatives ou quantitatives. Ils sont spécifiques à un poste de travail ou à un service.</i> - nombre d'opérations menées - quantités produites - qualité des réalisations - effets sur l'environnement (humain, matériel) - effet en interne - etc. <i>Mentionner des éléments rationnels, décrits et observables par vous ou par d'autres personnes, ou à l'aide d'outils de contrôle comme des études d'impact, de satisfaction des usagers internes ou externes, de démarche qualité...</i>

Signature de l'employé

Date :

Signature :

Validation du responsable
hiérarchique

Date :

Signature :

Nom & Prénom	
Poste / Fonction	Agent Prévention Intervention Niv 2
Niveau d'instruction/Diplôme	9ème Année Fondamental
Thème de la formation suivie	Secourisme Période : du 19/05/2024 au 22/05/2024.
Organisme Formateur	CFRC

EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Légende :

A : Aptitude acquise / B : Aptitude en cours d'acquisition / C : Aptitude non acquise

N°	Objectif de la formation	A	B	C
01	Adopter la conduite à tenir en cas d'accident.			
02	Acquérir les techniques de dégagement d'urgence.			
03	Secourir.			

Avis du responsable Hiérarchique :

- Suite à la formation suivie par votre agent, avez-vous constaté des résultats tangibles ?
.....
- Selon vous, quelles sont les conditions à réunir au sein de votre structure pour que la formation puisse donner ses fruits ?
.....
- Selon vous, de quelle autre formation l'agent a-t-il besoin afin d'améliorer sa performance ?
.....

Appréciation générale

Date de l'évaluation :

Signature :

Questionnaire de satisfaction Orienté vers l'évaluation de l'efficacité de la formation

Ce questionnaire est orienté vers l'évaluation de l'efficacité d'une formation.

Dans cet exemple, les questions 3, 4 et 8 concernent l'évaluation de la pertinence, les questions 1, 2 et 10 l'évaluation des acquis, et les questions 5, 6, 7 et 9 l'évaluation du transfert. Il y a donc chaque fois plusieurs indicateurs qui permettent de recouper l'information afin de mieux cerner l'évaluation. Dans cette perspective, le questionnaire proposé s'attarde particulièrement à l'évaluation de l'efficacité d'une action de formation, à travers les 3 critères.

1. Comment vous sentez-vous à l'issue de la formation ?

- ☐ Je n'ai rien appris.
- ☐ J'ai peu appris.
- ☐ J'ai appris de manière satisfaisante.
- ☐ J'ai beaucoup appris.

2. Pensez-vous que l'alternance théorie-pratique a permis une efficacité maximale ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Partiellement
- ☐ Suffisamment
- ☐ Tout à fait

3. Êtes-vous satisfait des contenus proposés ?

- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ Peu satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Très satisfait

4. Estimez-vous que les objectifs de la formation sont ceux qui vous aideront à être plus performant dans votre travail ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Partiellement
- ☐ Suffisamment
- ☐ Tout à fait

5. Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?

- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ Peu satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Très satisfait

6. Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?

- ☐ Aucune partie
- ☐ Une faible partie des acquis
- ☐ Une partie acceptable des acquis
- ☐ Une grosse partie des acquis

[illegible][illegible][illegible]

CDS	NOM ET PRENOM	MATRICULE	Profil académique	Poste actuel	NC	Date dernière Promotion	Dernière Sélection	Date de l'absolution (Absoute/Mort)

Poste proposé	NC	Observation

Nom :
Prénoms :
Date de naissance :
Fonction :
N.C : ECH :
Date de recrutement :
Mle Paie :
Affectation :
Proposé (e) au poste de : N.C :
Date d'occupation du dernier poste :
Niveau académique :
Dans le cadre :Promotion.....

Commentaires de la hiérarchie :

Appréciation du Chef de département :
.....
.....
.....

Avis du Chef de Département Griffé et signature

Appréciation du Directeur de la structure :

Prénoms :

Affectation :

<u>AVIS DE LA COMMISSION DE PÉRIODES</u>			
Nom et Prénoms	Signature	Favorable	Défavorable

**Visa et signature du
Président de la Commission**



FEUILLE DE PRESENCE

26114 v

Matricule :

CF : 231

Nom : OUANES

Structure : MCE MATROHA Mois de : MARS 2025

Prénom : AMOR

Poste de travail : CHEF DE CENTRE

Nota : En cas d'absence ne pas omettre d'indiquer le motif en observations.

JOURS	Temps de présence	PRESENCE REELLE				Nbre heures de travail	Heures Normales	Heures suppl.			INDEMNITES DIVERSES					OBSERVATIONS	
		MATIN		SOIR				A 150%	A 175%	à 200%	paniers	Nourri.	IFRI				
		De	à	De	à												
01		8	13			5						1				RAMADHAN	
02		8			14	6						1				//	
03		8			14	6						1				//	
04		8			14	6						1				//	
05		8			14	6						1				//	
06		8			14	6						1				//	
07		-														//	
08		8	13			5						1				//	
09		8			14	6						1				//	
10		8			14	6						1				RAMADHAN	
11		8			14	6						1				RAMADHAN	
12		8			14	6						1				//	
13		8			14	6						1				//	
14		-														//	
15		8	13			5						1				//	
16		8			14	6						1				//	
17		8			14	6						1				//	
18		8			14	6						1				//	
19		8			14	6						1				//	
20		8			14	6						1				RAMADHAN	
21		-														RAMADHAN	
22		8	13			5						1				//	
23		8			14	6						1				//	
24		8			14	6						1				//	
25		8			14	6						1				//	
26		8			14	6						1				//	
27		8			14	6						1				//	
28		8			14	6						1				//	
29		8	13			5						1				//	
30		8			14	6						1				RAMADHAN	
31		8										1					
REF : 043		Imp. NAFTAL				TOTAUX											

Unité : CF.N° ---231

Observations :

LE CHEF D'UNITE

NOM :

PRENOM :

SIGNATURE/

الملحق رقم (10) :

	AVIS D'ABSENCE	ER.GPL.RH.46.V1
		Date d'application : 30/11/2021

Nom : LOUAHEM M'SABAH _____

PRENOM : ABDELOUAHEB _____

Structure : CE 211 _____

Département : CENTRE ENFUTEUR _____

Service : S/EXPLOITATION _____

Motif de l'Absence : MALADIE _____

Date du premier jour d'absence : 03 / 05 / 2025 / Heure : / _____ /

CERTIFICAT D'ARRET DE TRAVAIL DE (90) JOURS A COMPTER DU 03/05/2025

Cet avis doit être adressé au service du personnel dès la constatation de l'absence

Avis du Responsable Hiérarchique


HAROUAT
 Gestionnaire ADH



Nom : BOUGHIOUT _____

 Branche GPL	AVIS DE REPRISE	ER.GPL.RH.47.V1 Date d'application :
--	------------------------	---

Nom : YAHIAOUI _____
Prénoms : SACI _____
Structure : CE 211 SKIKDA _____
Département : CENTRE GPL SKIKDA _____
Service : MAINTENANCE _____
Motif de l'Absence : MALADIE _____

Date du premier jour d'absence : 10 / 05 / 2022

Heure : / /

Date de reprise du travail : 26 / 04 / 2025

OBSEVATIONS:

CERTIFICAT DE REPRISE DE TRAVAIL A COMPTE DU 26/04/2025

Cet avis doit être adressé au service du personnel dès la reprise du travail

Avis du Responsable Hiérarchique

CHAKANE Bachir
Chef de Centre 211 Skikda

استبيان حول: تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال:

في إطار إعداد مذكرة ماستر حول موضوع: "تأثير إدارة المسار الوظيفي على معدل دوران العمال"، نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات تساهم في إنجاز الدراسة. تُعامل كافة الإجابات بسرية تامة وتستخدم لأغراض علمية فقط.

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكل عبارة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى .
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة . ☐ من 30 إلى 40 سنة . ☐ أكثر من 40 سنة.
- 3- المستوى الدراسي: ☐ متوسط . ☐ ثانوي . ☐ جامعي.
- 4- الرتبة: ☐ مدير . ☐ رئيس قسم . ☐ رئيس مصلحة . ☐ إطار . ☐ عون . ☐ آخر : _____ .
- 5- سنوات الأقدمية: ☐ أقل من 5 سنوات . ☐ من 5 إلى 10 سنوات . ☐ أكثر من 10 سنوات.

الجزء الثاني: إدارة المسار الوظيفي :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. وضح المسار الوظيفي						
1	توجد خطة واضحة للمسار الوظيفي داخل المؤسسة.					
2	يتم إعلامي بفرص الترقية والتنقل بوضوح.					
3	أشعر أنني على دراية بمراحل تطور مساري الوظيفي داخل المؤسسة.					
4	أشعر أن أهداف المؤسسة تتماشى مع أهدافي المهنية الشخصية.					
2. فرص التطوير المهني						
5	أشارك في برامج تكوين مرتبطة بمساري المهني.					

6	تتاح لي فرص منتظمة لحضور دورات تدريبية وتطويرية.				
7	تشجعتي المؤسسة على اكتساب مهارات جديدة.				
8	التكوين الذي أتحصل عليه يساعدني في التقدم بمساري المهني.				
3. عدالة الترقية والتقييم					
9	تعتمد الترقية داخل المؤسسة على الكفاءة.				
10	يتم تقييمي بانتظام وفق معايير مهنية واضحة.				
11	أشعر أن تقييم أدائي يتم بطريقة عادلة وشفافة.				
12	تُمنح فرص الترقية بناءً على الأداء وليس العلاقات الشخصية.				
4. الدعم الإداري والإرشاد المهني					
13	يقدم لي مسؤولي ملاحظات تساعدني على تحسين عملي.				
14	أشعر أن المؤسسة تدعمني في بناء مساري المهني.				
15	أحصل على التوجيه المهني اللازم من المسؤولين عني.				
16	توفر لي المؤسسة استشارات أو جلسات توجيه مهني عند الحاجة.				

الجزء الثالث : معدل دوران العمل

1	1. أفكر جدياً في مغادرة المؤسسة خلال السنة المقبلة.				
2	2. غادر زملاء لي المؤسسة بسبب ضعف الترقية أو غياب التكوين.				
3	3. أعتقد أن فرص الترقية والتكوين تؤثر على قرارات البقاء في المؤسسة.				

					4. غياب رؤية واضحة لمساري المهني يدفعني للتفكير في الاستقالة.	4
					5. أفكر في تغيير عملي لأنني لا أرى فرصًا حقيقية للتطور داخل هذه المؤسسة.	5

الملحق رقم (13)

صدق الإتساق الداخلي للمحاور

* إدارة المسار الوظيفي:

Corrélations		البعد الأول
a1	Corrélation de Pearson	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
a2	Corrélation de Pearson	,989**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
a3	Corrélation de Pearson	,986**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
a4	Corrélation de Pearson	,981**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
at	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations		البعد الثاني
b1	Corrélation de Pearson	,980**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
b2	Corrélation de Pearson	,978**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
b3	Corrélation de Pearson	,990**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
b4	Corrélation de Pearson	,986**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
bt	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البيد الثالث
c1	Corrélation de Pearson	,968**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
c2	Corrélation de Pearson	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
c3	Corrélation de Pearson	,971**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
c4	Corrélation de Pearson	,957**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
ct	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البيد الرابع
d1	Corrélation de Pearson	,972**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
d2	Corrélation de Pearson	,975**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
d3	Corrélation de Pearson	,978**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
d4	Corrélation de Pearson	,959**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
dt	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (14)

* معدل دوران العمل:

Corrélations		معدل دوران العمل
	Corrélation de Pearson	,863**
aa1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	,968**
aa2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	,909**
aa3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	,960**
aa4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	,974**
aa5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	1
tot2	Sig. (bilatérale)	
	N	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (15)

* المحاور:

Correlations		المجموع
	Corrélation de Pearson	,995**
tot1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	,953**
tot2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
	Corrélation de Pearson	1
total	Sig. (bilatérale)	
	N	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ألفا كرومباخ:

وضوح المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,987	4

عدالة الترقية والتقييم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	4

إدارة المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,993	16

المجموع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	21

فرص التطوير المهني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,987	4

الدعم الإداري والإرشاد المهني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	4

معدل دوران العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	5

الملحق رقم (17)

اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		
		المجموع
N		100
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4771
	Ecart-type	1,04381
Différences les plus extrêmes	Absolue	,122
	Positive	,073
	Négative	-,122
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,220
Signification asymptotique (bilatérale)		,102

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (18)

البيانات الشخصية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	81	81,0	81,0	81,0
Valide أنثى	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	9	9,0	9,0	9,0
Valide من 30 إلى 40 سنة	26	26,0	26,0	35,0
أكثر من 40 سنة	65	65,0	65,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	13	13,0	13,0	13,0
Valide ثانوي	31	31,0	31,0	44,0
جامعي	56	56,0	56,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	1,0	1,0	1,0
رئيس قسم	5	5,0	5,0	6,0
رئيس مصلحة	23	23,0	23,0	29,0
Valide إطار	34	34,0	34,0	63,0
عون	30	30,0	30,0	93,0
آخر	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

سنوات التقديمية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	9,0	9,0
	من 5 إلى 10 سنوات	19	19,0	28,0
	أكثر من 10 سنوات	72	72,0	100,0
	Total	100	100,0	

الملحق رقم (19)

المتوسطات والانحرافات المعيارية:

* إدارة المسار الوظيفي:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	100	3,7400	1,11573	,11157
a2	100	3,5100	1,19337	,11934
a3	100	3,5600	1,21705	,12171
a4	100	3,4400	1,18339	,11834
البعد الأول	100	3,5625	1,15545	,11555

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	100	3,9200	,97110	,09711
b2	100	3,9600	,83991	,08399
b3	100	3,8400	1,03201	,10320
b4	100	3,8100	1,02193	,10219
البعد الثاني	100	3,8825	,95045	,09504

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	100	3,6100	1,16250	,11625
c2	100	3,6900	,87265	,08726
c3	100	3,5600	1,04756	,10476
c4	100	3,4300	1,39447	,13945
البعد الثالث	100	3,5725	1,07149	,10715

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	100	3,8200	1,02868	,10287
d2	100	3,5900	1,07398	,10740
d3	100	3,7800	1,05964	,10596
d4	100	3,4800	1,12349	,11235
المعدل الرابع	100	3,6675	1,04026	,10403

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
at	100	3,5625	1,15545	,11555
bt	100	3,8825	,95045	,09504
ct	100	3,5725	1,07149	,10715
dt	100	3,6675	1,04026	,10403
إدارة المسار الوظيفي	100	3,6713	1,03839	,10384

الملحق رقم (20) :

معدل دوران العمل:

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	100	2,5600	1,26587	,12659
aa2	100	2,9200	1,23648	,12365
aa3	100	3,5900	1,17288	,11729
aa4	100	2,7300	1,17082	,11708
aa5	100	2,4800	1,21006	,12101
معدل دوران العمل	100	2,8560	1,13176	,11318

الملحق رقم (21)

اختبار فرضيات الدراسة:

* الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,914 ^a	,835	,833	,46205

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	105,884	1	105,884	495,959	,000 ^b
1 Résidu	20,922	98	,213		
Total	126,806	99			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,333	,150		-2,211	,029
1 at	,895	,040	,914	22,270	,000

a. Variable dépendante : tot2

* الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,861 ^a	,742	,739	,57821

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	94,042	1	94,042	281,285	,000 ^b
1 Résidu	32,764	98	,334		
Total	126,806	99			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,125	,244		-4,606	,000
bt	1,025	,061	,861	16,772	,000

a. Variable dépendante : tot2

* الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,939 ^a	,882	,881	,39088

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	111,834	1	111,834	731,970	,000 ^b
Résidu	14,973	98	,153		
Total	126,806	99			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,688	,137		-5,031	,000
ct	,992	,037	,939	27,055	,000

a. Variable dépendante : tot2

* الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,892 ^a	,796	,794	,51333

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	100,983	1	100,983	383,231	,000 ^b
Résidu	25,823	98	,264		
Total	126,806	99			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,705	,189		-3,729	,000
dt	,971	,050	,892	19,576	,000

a. Variable dépendante : tot2

* الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,917 ^a	,841	,839	,45369

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	106,635	1	106,635	518,072	,000 ^b
Résidu	20,171	98	,206		
Total	126,806	99			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,813	,167		-4,856	,000
tot1	,999	,044	,917	22,761	,000

a. Variable dépendante : tot2