مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد17 العدد 1والصفحة 77-63

دور إدارة المسار المهني في تحقيق الاستدامة المؤسسية بالقطاع الاقتصادي
دراسة حالة شركة آ.تي.أم موبيليس: المديرية العامة الجزائر

The Role of Career Management in Achieving Corporate Sustainability in the Economic Sector: A Case Study of ATM Mobilis: General Directorate, Algeria

فقاير فيصل[1*]، زيام عماد[2]

[1] جامعة البليدة 2 –لونيسي علي– الجزائر
[2]جامعة البليدة 2 –لونيسي علي– الجزائر

تاريخ الاستلام: 23/01/2026**تاريخ القبول:** 26/01/2026

ملخص: هدفت هذه الدراسة الى تحديد كيفية تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال أبعاد إدارة المسار المهني والاستراتيجيات المندمجة، وذلك باختيار شركة "آ.تي.أم موبيليس" الجزائرية كميدان للدراسة التطبيقية، تم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان، موزعة على عينة عشوائية مؤلفة من (100) موظفًا، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) .

توصلت الدراسة أن إدارة المسار المهني وما يندرج ضمنها من تخطيط وتطوير وتقييم وظيفي وترقية، لها دور كبير في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد، والتي بدورها يمكن أن تساهم في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، مما ينعكس على تحقيق استدامة مؤسسية.

الكلمات المفتاح: إدارة المسار المهني؛ أبعاد إدارة المسار المهني؛ تنمية مستدامة؛ موبيليس.

Abstract: This study aimed to determine how to achieve institutional sustainability through the dimensions of career path management and integrated strategies, by choosing the Algerian company “ATM Mobilis” as the field of applied study. The study was conducted according to the descriptive and analytical approach and relied on collecting data through a questionnaire form, distributed to a random sample of (100) employees, and the statistical package program (SPSS).

The study concluded that career path management, including planning, development, job evaluation, and promotion, plays a major role in developing individuals' skills and behaviors, which in turn can contribute to the continuous improvement of institutional performance, thus reflecting on achieving institutional sustainability.

Keywords: Career management**;** Career management dimensions**;** Institutional sustainability**;** mobilis**.**

Résumé : Cette étude visait à déterminer comment assurer la pérennité institutionnelle à travers la gestion des parcours professionnels et les stratégies intégrées, en prenant pour terrain d'étude l'entreprise algérienne « ATM Mobilis ». Menée selon une approche descriptive et analytique, l'étude s'est appuyée sur la collecte de données au moyen d'un questionnaire distribué à un échantillon aléatoire de 100 employés. Les analyses statistiques à l'aide des logiciels SPSS

Etude a conclu que la gestion des parcours professionals, y comprise la planification, le development, evaluation des emplois et la promotion, joue un rôle majeur dans le développement

* فقاير فيصل

des compétences et des comportements des individus, ce qui peut à son tour contribuer à l'amélioration continue des performances institutionnelles, et la pérennité de l'institution.

Mots-clés : Gestion de carrière; Dimensions de la gestion de carrière; Pérennité institutionnelle; mobilis.

1- تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الراهن تحديات متسارعة بفعل التحولات التكنولوجية والضغوط التنافسية المتزايدة، ما يدفعها إلى البحث عن آليات تضمن لها الاستمرارية والتميز. وفي هذا السياق، تبرز إدارة المسار المهني كأحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال مواءمة طموحات الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبناء موارد بشرية قادرة على الابتكار والتطور المستمر، غير أن الواقع العملي يشير إلى قصور واضح في تفعيل هذا الدور داخل العديد من المؤسسات، حيث تمارس إدارة المسار المهني بوصفها إجراء إداريا شكليا، لا كخيار إستراتيجي يسهم في تعزيز الأداء طويل المدى وضمان إستقرار الكفاءات، الأمر الذي يثير إشكالية تتعلق بكيفية تفعيل إدارة المسار المهني كمقاربة إستراتيجية تندمج وظيفيا مع توجهات الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

تعد شركة موبيليس نموذجا ميدانيا مثاليا لاستقصاء هذه العلاقة، بالنظر إلى موقعها الريادي بين متعاملي الهاتف النقال في سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وسعيها المستمر لمواءمة أنشطتها التنظيمية مع معايير الاستدامة، وحرصها المتزايد في تطوير رأس مالها البشري باعتباره مصدر للإبداع والابتكار، والعمل على تأهيله للوصول لأقصى درجات الكفاءة المهنية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الفعلي الذي تلعبه إدارة المسار المهني في دعم وتحقيق أهداف واستدامة الشركة، من خلال استكشاف الآليات المعتمدة، والتحديات القائمة، والإستراتيجيات الممكنة لتعزيز التكامل بين المسارين.

1.1- إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق، تتبلور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

كيف تساهم إدارة المسار المهني في تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة متعامل الهاتف النقال لاتصالات الجزائر أ.ت.أم موبيليس؟

يندرج تحت هذ التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها فيما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط والتوجيه المهني على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكوين وتطوير الكفاءات على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للترقية والتنقل الوظيفي على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء والتحفيز المهني على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؟

2.1- فرضيات الدراسة: انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وبغية استكشاف العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة المسار المهني والاستدامة المؤسسية)، ترتكز هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: **إدارة المسار المهني لها تأثير إيجابي في تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة متعامل الهاتف النقال لاتصالات الجزائر موبيليس.**

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط والتوجيه المهني على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين وتطوير الكفاءات على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتنقل الوظيفي على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والتحفيز المهني على استدامة شركة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.

3.1- أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإعتبارات أنها تمكّن المؤسسة محل الدراسة (أ.ت.م موبيليس) من تشخيص واقع ممارساتها المهنية وتحديد مواطن القوة والضعف لتطوير بيئة العمل بها من خلال تفعيل آلية GPEC؛ كما تتيح للقائمين على إدارة الموارد البشرية وضع سياسات وتوجهات أكثر فاعلية لتحقيق التوازن بين تطوير والإهتمام بالكفاءات لتعزيز رضا الموظفين وتحقيق الأهداف

المستدامة؛ كما انها تساهم بما يتم التوصل إليه من نتائج واقتراحات في توفير معلومات لمتخذي القرار بالشركة محل الدارسة لتهيئة مسار مهني مناسب يساعد على زيادة معدلات الأداء المتميز للموظفين؛

4.1- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم العلمي، ومعرفة مدى إدراك الموظفين للدور الفعلي التي تقوم به إدارة المسار المهني في تحقيق الإستدامة المؤسسية لشركة موبيليس، مع توضيح الإستراتيجيات التي تنتهجها أو التي هي بصدد تبنيها للحفاظ على التميز المؤسسي والبقاء دائما في الريادة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل ممارسات إدارة المسار المهني في تحقيق الإستدامة المؤسسية، مع دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من شركة موبيليس؛
- الوقوف عند أبعاد ومتغيرات كل من إدارة المسار المهني والإستدامة المؤسسية، وعرض تقاطعهما في الفكر الإداري المعاصر؛
- تحليل ممارسات إدارة المسار المهني المتبعة في شركة موبيليس، ومدى توافقها مع معايير وأهداف التنمية المستدامة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المسار المهني وبين أبعاد الإستدامة المؤسسية (الاقتصادية، الإجتماعية، البيئية)؛
- تشخيص التحديات التنظيمية والمهنية التي تعيق التكامل الفعّال بين المسار المهني والإستدامة داخل الشركة؛
- إقتراح إستراتيجيات عملية وتوصيات تطبيقية لتعزيز دور إدارة المسار المهني في دعم الإستدامة المؤسسية بشركة إتصالات الجزائر موبيليس.

5.1- منهج الدراسة: للوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات، تم اعتماد المنهج الوصفي مع أدوات التحليل (Descriptive approach with analytical tools) ، كونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وفهم الظواهر الإدارية في بيئات العمل الواقعية، يوظف هذا المنهج في:

- **الأسلوب الوصفي:** تم اعتماده في الإطار النظري من خلال جمع البيانات الثانوية للدارسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية، والبحوث، والدارسات المنشورة في الدوريات والصحف العربية والأجنبية، ومواقع الأنترنت ذات العلاقة بموضوع إدارة المسار المهني والاستدامة المؤسسية، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية للبحث من خلال الوصف النظري للمفاهيم الخاصة بإدارة المسار المهني والاستدامة المؤسسية وأبعاد كل منهما؛ وتحليل العلاقة بين المتغيرين بناءً على المعطيات الميدانية.
- **الأسلوب التحليلي:** فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد بشكل أساسي على دراسة ميدانية استقصائية، من خلال توزيع استبيان(**Questionnaire**) مكون من (40) عبارة، بحيث تم بناء الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق أو الرفض على العبارات المطروحة حيث توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من إطارات وموظفين في شركة آ.تي.أم موبيليس (إطارات وموظفين من المديرية العامة بإدارة الموارد البشرية، إطارات وموظفين في مديرية العلاقات مع الزبون، موظفين وإطارات في المصالح التقنية)، لقياس مهام إدارة المسار المهني (التخطيط، التكوين، الترقية والتقييم)؛ مدى إدراك العاملين لأبعاد الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسة؛ والعلاقة التكاملية بين السياسات المهنية والاستدامة.
- **أسلوب تحليل البيانات:** تم استخدام **برنامج SPSS.V26** لتحليل البيانات الإحصائية المجمعة من الاستبيان، من خلال اختبار الصدق وثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)؛ التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري والنسب المئوية)؛ وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار صحة الفرضيات.

6.1- الدراسات السابقة

دراسة: محمد المحجوب الغيثي، (2023)، إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، تمثلت اشكالية الدراسة في معرفة مدى تأثير إدارة المسار المهني على جودة حياة العاملين، هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المسار المهني بأبعاده المتمثلة في التحفيز، التدريب، الترقية، وتقييم

الأداء على جودة حياة العمل داخل مؤسسة محل الدراسة، وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر إدارة المسار المهني وجودة حياة العمل، مما يشير إلى الدور الفاعل لتلك العناصر في تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية العاملين داخل المؤسسة.

دراسة: بن الطيب علي (2023)، واقع التوجه نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاع الأعمال كمنهج نحو نتائج (2030) – مجموعة أجنموتو اليابانية، المجلة المتوسطية للقانون والإقتصاد، المجلد 08 العدد 01، تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التوجه نحو تحقيق الإستدامة المؤسسية في قطاع الأعمال كمنهج لضمان الإستمرارية وتحقيق نتائج مستدامة. ولتحقيق ذلك، تم إعتماد المنهج الوصفي والتحليلي من خلال إستعراض الجوانب النظرية والتطبيقية، ودُعّمت الدراسة بنموذج مجموعة "Ajinomoto" اليابانية. وقد خلصت الدراسة إلى أن السعي نحو الإستدامة المؤسسية ليس هدفاً يُنجز في نقطة زمنية، بل هو رحلة طويلة ومستدامة تستمر إلى الأبد، تتطلب إستراتيجيات واعية للحفاظ على بقاء المؤسسات وإستمراريتها.

دراسة: بن الطيب علي (2023)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف1، تمثلت إشكالية الدراسة في أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001، OHSAS 18001) في تحقيق الإستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كان الهدف من هذه الدراسة إثراء رصيد المعرفة العلمية والنظرية المتعلقة بالمعايير الدولية ISO ومدى قابلية وقدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تبني والإستفادة منها لتحقيق الإستدامة المؤسسية، بالإظافة إلى ربط أبعاد الإستدامة الثلاثة مع ممارسات وأنشطة الإدارة ، وأثرها على أصحاب المصلحة، من بين النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي أن إدماج مفهوم الإستدامة يعد إستثمار طويل المدى بغض النظر على تكاليف تبنيه، ويرفع من فعالية وربحية المؤسسة كما يجعلها تهتم أكثر في تلبية إحتياجات ورغبات أصحاب المصلحة.

7.1– الإطار النظري للدراسة

1.7.1– إدارة المسار المهني

1.1.7.1– مفهوم إدارة المسار المهني: قبل التطرق لمفهوم إدارة المسار المهني، كان لزاما علينا إعطاء تعريف للمسار المهني، حيث عرف باحثو سلوك المنظمات المسار المهني بأنه: "تجارب الفرد المتعلقة بالعمل وغيرها من التجارب ذات الصلة، داخل وخارج المؤسسات، التي تُشكّل نمطًا فريدًا على امتداد حياة الفرد (Sullivan & Baruch, 2009, p. 154).

كما عرف كل من (Brown & Stewart) المسار المهني بأنه سلسلة تتابع مستمرة من تجارب العمل التي يرقى لها الفرد من مستوي أدنى الى مستوي أعلى .(Stewart & Brown, 2009, p. 371)

كما ينظر بعض الباحثين الأكادميين إلى المسار المهني من خلال ثلاث مداخل: (بورقبة، سماعيل، و العيداني، 2020، صفحة 14)

- ✓ **المدخل الفردي:** ركز على الفرد وإعتبره بأنه تلك الوظائف التي مارسها الفرد خلال حياته المهنية؛
- ✓ **المدخل الوظيفي:** إعتبر أنه مسار التحرك أو التدرج في إطار مهنة؛
- ✓ **المدخل التنظيمي:** هناك من إعتبره خاصية هيكلية لتخصص وظيفي.

وعليه يمكن تعريف المسار المهني على أنه ذلك التسلسل في الوظائف والمناصب التي يشغلها الفرد طيلة حياته، مع تحقيق تكامل بين أهدافه المتمثلة في، الرضا عن العمل والأجر وأهداف الإدارة والمؤسسة في الإنتاجية، ويعكس كذلك التدرج الوظيفي والمهارات المكتسبة والتطور المهني ضمن إطار زمني بما يتماشى مع أهدافه الشخصية وتوجهات سوق العمل إلى أن يحين موعد تقاعده.

أما إدارة المسار المهني فتُعد من الإضافات الحديثة والمهمة في مهام إدارة الموارد البشرية، حيث تُعبّر عن إستجابة المؤسسة لطموحات الأفراد وتطلعاتهم المهنية من خلال التخطيط والتطوير المستقبلي. وقد عرّفها **Markaki** وآخرون بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة تشمل التخطيط والتوظيف والقيادة والتنظيم، بما يجعلها أساسًا لإدارة الحياة المهنية للفرد"، كما تعتمد فعاليتها على آليات

التواصل والتوافق بين الإدارات، والتي تتأثر بدورها بالبنية التنظيمية وبتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقييم الوظائف بوضوح وشفافية (المحجوب، 2023، صفحة 78).

بينما يعرفها "**ronn**" على أنها عملية تخطيط، تصميم وتنفيذ الأهداف، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إشباع رغبات وطموح العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم المهنية المسطرة (Ronn, 2010, p. 13).

يرى "**Armstrong**" بأنها نشاط يمنح الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المؤسسة تملك تدفق الكفاءات الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد. (Armstrong, M, 2009, p. 59).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المسار المهني بأنها مجموعة من السياسات والممارسات الهادفة إلى دعم الفرد العامل في تطوير مسيرته المهنية، من خلال تخطيط فعّال للحياة الوظيفية، يحقق التوافق بين مؤهلاته وتطلعاته من جهة، وإحتياجات المؤسسة من جهة أخرى، بما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويعزز من رضا الفرد العامل وتحفيزه عبر تدرجه ضمن مسارات وظيفية واضحة ومتكاملة.

2.1.7.1– دور الأطراف الفاعلة في إدارة المسار المهني

- ✓ **دور الموظف في ادارة المسار المهني:** يعتبر الموظف فاعلًا أساسياً في إدارة مساره المهني، من خلال انخراطه في عملية مستمرة تبدأ بجمع المعلومات حول تطوره المهني المستقبلي، وتمر بالتعرف على الذات والبيئة التنظيمية، وتحديد الأهداف المهنية، ثم تنفيذ الخطط المرسومة، وصولاً إلى تقييم التقدم المحقق عبر تغذية راجعة دقيقة وموضوعية. وتمثل هذه العملية مدخلاً لتفعيل الدور الفردي في رسم مسار مهني يتماشى مع طموحات الفرد واحتياجات المؤسسة؛
- ✓ **دور المؤسسة في ادارة المسار المهني:** إن مسؤولية المؤسسة التي لا تنفصل عن مسؤولية الفرد في التخطيط والتطوير المهني، رغم أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا ان هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة منها: (الباري و زهير، 2008، صفحة 200) توفير وظائف ديناميكية وذات أدوار مختلفة ومتعددة متغيرة؛ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد لوظائف اعلى في السلم المهني؛ التقييم الدوري والمتواصل لأداء الفرد للوقوف على إمكانياته ومدى قدراته على النمو، والتطوير ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل، يعني الوقوف على مكامن القوة والضعف؛ تشجيع الفرد بحيث تنشأ بداخله الدوافع لتطوير ذاته والتخطيط ورسم مستقبله المهني؛ تحفيز الفرد من خلال التشجيع والدعم المستمر لإحداث التغيير المرجو والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله لتطوير ذاته داخل المؤسسة.
- ✓ **دور المسير في ادارة المسار المهني:** يُعد الفرد عنصراً محورياً في تقديم المعلومات المتعلقة بأهدافه المهنية، مما يُمكّن الإدارة، بالاستناد إلى نتائج التقييم والمتابعة، من تشخيص دقيق لقدراته وإمكاناته، ويُسهم ذلك في توجيه مساره المهني واقتراح المناصب الملائمة له مستقبلاً، إلى جانب تحديد البرامج التدريبية والتكوينية الضرورية لتطويره وتمكينه من تحقيق ذلك المسار بفعالية.

3.1.7.1– مراحل إدارة المسار المهني: يمكن تصنيف هذه المراحل وفق أربعة أبعاد رئيسية متكاملة:

- ✓ **التخطيط والتوجيه المهني:** يشكل هذا البعد الأساس الذي تُبنى عليه كل مراحل إدارة المسار المهني. ويتضمن: (Armstrong, 2023, p. 245)
  - **تخطيط المسار المهني الفردي:** إشراك الموظف في إعداد خطة مهنية شخصية، تتماشى مع تطلعاته وقدراته من جهة، ومع متطلبات المؤسسة من جهة أخرى، وفق مبدأ ‘‘المسؤولية المشتركة’’؛

- **تحليل الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية المحتملة:** من خلال تحليل احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات وتحديد المسارات التطورية الممكنة لكل وظيفة (Career Ladders)؛
- **الإرشاد المهني:**(Mentoring) يعتمد هذا العنصر على مرافقة الموظف من خلال برامج إرشاد وتوجيه مهني ممنهجة، تهدف إلى توفير بيئة داعمة ومساعدته على اتخاذ قرارات سليمة بشأن خياراته المهنية، وتوفير الدعم المعنوي والمعرفي اللازم.

✓ **التكوين والتطوير المهني:** في ظل بيئة العمل المتغيرة، يُعد تطوير المهارات ضرورة استراتيجية. يشمل هذا البعد:

- **التكوين المستمر** :تقديم برامج تدريبية داخلية وخارجية وفق منهجيات حديثة (مثل التعلم الإلكتروني، التدريب التفاعلي، والتعلم القائم على المشروعات). يُعد التكوين المستمر جوهرًا لإدارة المسار، إذ يتيح للموظف مواكبة التطورات وتحسين كفاءاته الوظيفية، بما ينسجم مع متطلبات كل مرحلة من مراحل تطوره المهني؛ (Armstrong, 2023, p. 347)
- **التطوير الوظيفي العمودي والأفقي** :إعداد الموظف للارتقاء في درجات السلم الوظيفي أو الانتقال إلى وظائف جديدة ضمن المؤسسة بما يسمح بتوسيع خبراته وتنوع مهامه؛
- **بناء المهارات المستقبلية:** تكييف خطط التدريب بما يتماشى مع المهارات المستقبلية المطلوبة (مثل القيادة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، التفكير النقدي، والتواصل بين الثقافات).

✓ **التقييم والتحفيز الموجه للمسار المهني:** يمثل التقييم المستمر آلية لضمان نجاعة إدارة المسار، ويتضمن ما يلي: (Armstrong, 2023, p. 421)

- **التقييم الدوري للأداء المهني:** التقييم المستمر للأداء الفردي والوظيفي، باستخدام أدوات تحليلية كمية ونوعية مثل مؤشرات الأداء مثل KPI. ، مما يسمح برصد نقاط القوة والضعف، وتصحيح المسار عند الاقتضاء؛
- **التغذية الراجعة البنّاءة:** تمكين الموظف من فهم أدائه ومجالات التطوير المطلوبة، وتحفيزه على التفاعل مع نتائج التقييم؛
- **ربط الأداء بالتطور المهني:** من خلال مناقشة الأداء مع الموارد البشرية ومتطلبات خطة المسار المهني، لضمان عدالة الترقية وإعادة التوجيه المهني بناءً على الأداء الفعلي، مما يعزز الشفافية.

✓ **الترقية، التنقل الوظيفي، ونهاية المسار:** في هذا البعد، يتم التعامل مع المسار المهني كدورة حياة كاملة، تشمل: (بوزورين، 2018، صفحة 61)

- **سياسات الترقية والتدرج** :وضع أنظمة ترقية عادلة وشفافة قائمة على الكفاءة والإنجازات، بدلًا من الأقدمية فقط؛
- **التنقل الداخلي والخارجي** :تشجيع التنقل الوظيفي الأفقي أو بين الأقسام أو حتى بين فروع المؤسسة، بهدف كسر الروتين وتعزيز الابتكار، توفر المؤسسات الناجحة فرصًا حقيقية للتدرج الوظيفي والتنقل الأفقي والعمودي، بما يعزز من الرضا الوظيفي ويُقلل من معدلات الدوران المهني (Turnover)؛
- **إعداد نهاية المسار والتقاعد الوظيفي** :توفير برامج لإدارة المعرفة ونقلها، وتأهيل الموظف لمرحلة ما بعد العمل بما يحفظ كرامته ويضمن استثمار خبرته، كما يتم إعداد الموظف للانتقال من الحياة المهنية النشطة إلى التقاعد، من خلال برامج الإعداد النفسي والاجتماعي وضمان انتقال المعرفة للمُعينين الجدد.

2.7.1- الإستدامة المؤسسية في القطاع الاقتصادي

1.2.7.1- مفهوم الإستدامة المؤسسية: برزت عدة تعريفات للاستدامة المؤسسية من قبل مفكرين وباحثين كل حسب وجهة نظره، لهذا حاولنا تناول أبرزها فيما يلي:

تعرف الاستدامة المؤسسية بأنها: "الاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات المتاح لديها على المستوى الفردي والتنظيمي، لتلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا، مع الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية"؛ (وائل محمد، 2021، صفحة 81)

تعرف أيضا على أنها "تلك الممارسات المؤسسية التي تتبنى الركائز الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، القابلة للاستمرار بحيث توفر سلع وخدمات بموارد ذات كفاءة عالية مع مراعات أقل أثر بيئي ممكن، وتحقيق أقصى جودة ممكنة للعملاء"؛ (Hadelin, 2025)

يمكن تعريفها أيضا بأنها تلك الإستراتيجيات التي من شأنها أن توافق بين حاجات المؤسسة وأصحاب المصلحة المتمثلة في: "إرضاء العمال والحفاظ على الأداء المؤسسي، تلبية حاجيات العملاء ومنفعة المجتمع، إضافة إلى إحترام اللوائح التشريعية مع المحافظة على موارد الأجيال المستقبلية "؛ (بن الطيب و بورغدة، 2023، صفحة 70)

2.2.7.1- تكامل الأبعاد الأساسية للإستدامة المؤسسية

إن الإستدامة المؤسسية تستوجب تطبيق أنظمة أعمال بطريقة إستراتيجية تسمح بالإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وضمان النمو المستدام، حيث يتم ذلك من خلال العمل على تبني معايير التنمية المستدامة لتحقيق الأبعاد الرئيسية الثلاثة للإستدامة والمتمثلة في:

- ✓ **البعد الاقتصادي**: يشير هذا البعد في إطار الإستدامة المؤسساتية على أنه قدرة المؤسسة في تعزيز النمو الاقتصادي طويل الأمد بطريقة فعالة ومسؤولة، ترتكز على تحسين الإنتاجية، تحقيق قيمة مضافة وضمان إستدامة الموارد المالية من خلال تعظيم العائد الاقتصادي، مع تقليل الفجوات الاقتصادية والموائمة بين كفاءة رأس المال البشري والعدالة الاقتصادية في الإستخدام الرشيد للموارد، يلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة، مع مراعات البيئة والمجتمع.
- ✓ **البعد الاجتماعي**: يرتكز على توجيه المؤسسة لرأس مالها البشري والإستثمار فيه، لتعزيز من فعاليته، وإلتزامها بتحسين علاقاتها مع موظفيها وأصحاب المصلحة، من خلال ممارسات تحترم حقوق الإنسان، وتبني نظم الصحة والسلامة المهنية تحقيقا للعدالة الاجتماعية ومكافحة الفساد، والمشاركة في التنمية المجتمعية المستدامة. (بن الطيب و بورغدة، 2023، صفحة 72)
- ✓ **البعد البيئي**: وهو يعني حسن توظيف الموارد الطبيعية دون إحداث أي خلل في مكونات البيئة، وذلك من خلال تبني ممارسات بيئية مسؤولة، تهدف إلى ترشيد إستهلاك الموارد الطبيعية، والحد من التلوث بإنتهاج سياسة التخلص الآمن للنفايات حفاظا على التنوع البيولوجي، مع تعزيز كفاءة إستخدام الطاقة والمياه، والإلتزام بالقوانين واللوائح البيئية المحلية والدولية.

3.2.7.1- أهمية الاستدامة في القطاع الاقتصادي

تكتسي الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) أهمية متزايدة في القطاع الاقتصادي، تبرز من خلال بناء مؤسسات مرنة وقادرة على المنافسة في بيئة متغيرة، ذات تأثير إيجابي ومستدام يضمن تبني نماذج ومعايير مسؤولة، فيما يلي نلخص أهمها:

- ✓ **الأهمية من البعد الاقتصادي**: يتمثل في النقاط التالية: (بن الطيب علي و بورغدة ، 2023، صفحة 5)
  - تعزيز الإبتكار، بتطوير منتجات وخدمات جديدة مربحة ومستدامة؛
  - زيادة القدرة التنافسية، تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة السوقية؛
  - تحقيق التميز المؤسسي، بتبني نظام الجودة الشاملة والإعتماد على التكنولوجيا الحديثة؛
  - جذب الإستثمارات، حيث ينجذب المستثمر نحو المؤسسات التي تتبنى مبادئ الإستدامة؛
  - تعظيم العائد الاقتصادي، عبر كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ذات قيمة مظافة.

- ✓ **الأهمية من البعد الاجتماعي:** نلخصه فيما يلي: (توام، 2021، صفحة 222)
  - زيادة المسؤولية الاجتماعية، لتحسين سمعة المؤسسة وتحقيق الشعور بالعدالة الاجتماعية مع الإرتقاء بالتنمية من خلال تفعيل علاقاتها بالمجتمع وأصحاب المصلحة؛
  - تحسين الظروف المعيشية للموظف والمواطن على حد سواء، وترسيخ قيم المواطنة؛
  - تحقيق الأمن الإجتماعي، وفق القضاء على الإستغلال السلبي وعدم تكافؤ الفرص؛
  - إحترام حقوق الإنسان، من خلال تشجيع الثقافات المتنوعة وإشراك الموظف وأصحاب المصلحة في إتخاذ القرار؛
  - التقليل من النزاعات في العمل، تجنب الإضرابات والمقاطعات بفضل الشفافية والحوار المتواصل والمساواة بين العمال وأصحاب المصلحة.
- ✓ **الأهمية من البعد البيئي:** يكمن في العناصر التالية، (بايزيد، 2022، صفحة 279)
  - جذب مستهلكين ومستثمرين جدد واعين بيئيا يحبذون أداء بيئي متوازن؛
  - تحقيق الاستقرار على المدى البعيد، بحماية الموارد التي تعتمد عليها إقتصاديا؛
  - الامتثال للضوابط والقوانين البيئية، لتجنب الغرامات وتحقيق التوافق مع التشريعات البيئية؛
  - تحسين سمعة وعلاقة المؤسسة مع المجتمع والدولة والمؤسسات التنظيمية، لإلتزامها بالبيئة؛
  - دعم الاقتصاد الدائري، من خلال إعادة التدوير والاستخدام وتقليل الفاقد ودعم الإقتصاد الأخضر.

4.2.7.1– العلاقة التفاعلية بين إدارة المسار المهني والاستدامة المؤسسية: تنعكس الممارسات الفعالة في إدارة المسار المهني على مختلف أبعاد الإستدامة، سواء البيئية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، من خلال تعزيز التمكين الوظيفي، وتحفيز الإبتكار، وضمان إستمرارية رأس المال البشري داخل المؤسسة، لهذا سنكتشف الكيفية التي تسهم بها إدارة المسار المهني في دعم وتحقيق أبعاد الإستدامة المؤسسية فيمايلي:

- ✓ **تأثير البرامج المهنية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة:** تُعد البرامج المهنية أداة استراتيجية مهمة لتعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسات، وذلك من خلال الإستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الكفاءة التشغيلية، إذ تسهم إدارة المسار المهني في رفع مستوى أداء الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسة وربحيتها نلخصها في النقاط التالية:
  - **التخطيط الأمثل للمسار المهني:** يُسهم التخطيط المهني السليم في توجيه الموظفين نحو وظائف تتوافق مع مهاراتهم، ما يعزز إنتاجيتهم ويقلل من الأخطاء، ويؤدي بالتالي إلى رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة؛
  - **تقليل تكاليف الاستقطاب والدوران الوظيفي:** تُسهم البرامج المهنية في تقليل معدل الدوران الوظيفي من خلال تعزيز رضا الموظفين، مما يحد من تكاليف الإستقطاب والتدريب ويعزز الإستدامة المالية للمؤسسة؛
  - **تعزيز القدرة التنافسية:** تعزز البرامج المهنية الفعالة من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الإقتصادية والتكنولوجية، مما يمنحها مرونة أكبر ويقوي تنافسيتها في السوق؛
  - **تحفيز الإبتكار والإبداع:** يُحفّز تمكين الموظفين مهنيًا ثقافتهم الإبتكارية، مما يعزز إقتراح الأفكار الجديدة وتحمل المسؤوليات، ويسهم في تحسين العمليات وتقديم حلول مبتكرة تدعم نمو المؤسسة الإقتصادي.

يمكننا القول بأن، الإستثمار في البرامج المهنية يتجاوز كونه تكلفة تطوير، ليصبح إستثمارا إقتصاديا طويل الأجل يعزز الإنتاجية، ويخفض التكاليف، ويرتقي بربحية المؤسسة، مما يجعله ركيزة أساسية لتحقيق الإستدامة في الأداء الاقتصادي.

- ✓ **إدارة المواهب كأداة لتحقيق الإستدامة الإجتماعية:** تساهم إدارة المواهب في تحقيق الإستدامة الإجتماعية من خلال: (عسري، 2024، صفحة 72)
  - **تنمية وتطوير الكفاءات:** من خلال تطوير برامج تدريبية تساهم في رفع كفاءة العاملين وقيادتهم؛

- **إستقطاب وتوظيف المواهب المناسبة:** يسهم في جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة، لتعزيز جودة الأداء المؤسسي؛
- **الاحتفاظ بالمواهب:** عبر توفير بيئة عمل محفزة يقلل من دوران الموظفين، مما يضمن استدامة الكفاءات وتعزيز الفعالية، ويسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- **تخطيط إستخلاف المواهب،** هي عملية إستراتيجية تهدف إلى إستباق تغطية فجوات رأس المال البشري، من خلال إبدال المواهب وضمان توفر قيادات مؤهلة تمكن المؤسسة من مواجهة تحديات المستقبل بفعالية؛

2 – الطريقة والأدوات:

1.2– مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال بالمديرية العامة لشركة آ.تي.أم موبيليس وبعض المصالح التابعة لها من مستويات إدارية مختلفة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ما يقارب أو يفوت (800 موظف)، أما عينة الدراسة الذين تم اختيارهم للإجابة على استمارة الاستبانة يتمثلون في المسؤولين المباشرين ومسؤولي الوظائف (الإطارات المسيرة، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح وإداريين)، حيث تم توزيع مائة (100) استبانة ورقية وتم إسترجاع ثمانون (80) استبانة لكن تمكنا من توظيف ستة وستون (66) استبانة فقط

2.2– أداة الدراسة: الاستبيان هي الأداة الأساسية المعتمدة في هذه الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم استبيان الموجه الى عينة الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان وفق أسس علمية، وتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة موزعة على جزأين، جزء خاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو متعلق بمتغيرات الدراسة وهو يحتوي على محورين رئيسين (إدارة المسار المهني، الاستدامة المؤسسية).

3.2– ثبات وصدق أداة الدراسة: يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ التي كانت مرتفعة بالنسبة لكل الأبعاد، سواء بالنسبة للمحور الأول المتعلق بإدارة المسار المهني أو المحور الثاني المتعلق بالاستدامة المؤسسية، وبلغت قيمتهما على التوالي ب (0.906، 0.910) وهي مقبولة جدا، إضافة للقيمة الكلية للثبات والتي بلغت 0.926، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، ما يجعلها صالحة ومناسبة، ويمكن تطبيقها بكل ثقة.

4.2– أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل المعلومات، بهدف تفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS.V26 (Statistical Package for the Social Sciences)

3 – النتائج ومناقشتها :

1.3– وصف خصائص عينة الدراسة: من خلال وصف عينة الدراسة وجدنا ان معظم أفراد العينة كانوا متقاربين إذ قدر عددهم بـ 38 ذكرا بنسبة 57.60%، في مقابل 28 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 40. 42 %، وهي توافق بين الجنسين داخل العينة، وهذا ما يدل على أن تواجد عدالة في التوظيف بين الجنسين دون تمييز في شركة موبيليس، اما على مستوى المؤهل العلمي وجدنا ان عينة الدراسة بلغ عددهم 31% متحصلون على شهادة الليسانس بنسبة 47%، أما النسبة الثانية فهي شهادة مهندس ب 23% التي تمثل 15 فردا وشهادة تقني سامي ب18% من إجمالي العينة، ثم يليها الأفراد الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 8%، ودراسات ما بعد التدرج حيث بلغ معدل 3%، وهاته النسب تعود لشروط التوظيف في الشركة حيث تعتبر المؤهل المطلوب للحصول على عمل في اختبارات التوظيف لديها، وكذا راجع لنشاط عمل الشركة والمتمثل في شبكة الاتصالات اللاسلكية حيث تتطلب مختصين في هذا المجال، نستنتج من هذا التحليل أن معظم أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي، وهذا يدل على أن العينة لديها القدر الكافي من التأهيل العلمي، كما ان ومن خلال معيار الخبرة أن أغلبية أفراد العينة ذوي أقدمية (5 سنوات فأكثر) اكثر من 60% من الافراد، مما يجعلهم يتصفون بخبرة

دراية كبيرة بمهام الشركة، مما يمكنهم من المعرفة الجيدة بممارسات ودور إدارة المسار المهني وبالأساليب والإجراءات المناسبة والبيئة المحفزة لأداء عملهم على أحسن وجه.

2.3- التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

1.2.3- دراسة اتجاهات إجابات العينة المتعلقة بإدارة المسار المهني

- ✓ **بُعد التخطيط والتوجيه:** يتضح لنا من خلال نتائج الاستبيان المتحصل عليه أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التخطيط والتوجيه المهني قدرت بـ 3.59، وهي تصب في خانة الموافقة، وبالتالي جانب التخطيط والتوجيه في الشركة موجود، أما الانحراف المعياري فقدرت قيمته بـ 1.14، وهو يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ✓ **بُعد التكوين والتطوير:** أما بالنسبة لبعد التكوين وتطوير الكفاءات فقدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.61 كذلك تصب في خانة الموافقة لذى يتوفر هذا الجانب أيضا، بينما قيمة الانحراف المعياري كانت مرتفعة بنسبة 1.50 هذا ما يدل على تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ✓ **بُعد الترقية والتنقل الوظيفي:** قُدرت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الترقية والتنقل الوظيفي بلغت 3.65 وهي أعلى من باقي ابعاد المحور، كذلك بلغ الانحراف نفس قيمة البعد السابق بـ 1.50، ما يثبت تشتت في إجابة أفراد العينة.
- ✓ **بُعد تقييم الأداء والتحفيز:** في الأخير قدر المتوسط الحسابي لبعد تقييم الأداء والتحفيز المهني بـ 3.47، وهو يصب في خانة الموافقة على عبارات الاستبيان مع تشتت قليل نسبة لقيمة الانحراف المعياري الذي قدرت قيمته بـ 0.76.

2.2.3- دراسة اتجاهات إجابات العينة المتعلقة بالاستدامة المؤسسية

يتضح لنا من خلال الإجابة على الاستبيان في المحور المتعلق بااستدامة المؤسسية أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الاستدامة المؤسسية قدرت بـ 3.75، وهي تصب في خانة الموافقة، وبالتالي وعي وإدراك أفراد العينة بأهمية أبعاد الاستدامة وأثرها على تطور واستمرارية الشركة موجود، أما الانحراف المعياري فقدرت قيمته بـ 0.55، وهو يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث كانت أغلبية الإجابات إيجابية وتصب في اتجاه واحد.

3.3- اختبار صحة الفرضيات

1.3.3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط والتوجيه المهني على استدامة مؤسسة موبيليس عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.

الجدول رقم (1): نتائج اختبار الفرضية الأولى

البعد الأول	الانحدار الخطي البسيط Coefficients[a] &ANOVA[a]					
	عدد العبارات	R-deux	معامل B	قيمة T	قيمة فيشر F	Sig المعلمة المعنوية
التخطيط والتوجيه المهني	05	0.266	3.258	27.666	23.248	0.000
الاستدامة المؤسسية	15		0.163	4.822		0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات SPSSV26

يتضح لنا من خلال الجدول، (R2) قيمة معامل التفسير بلغت 0.266، يعني أن أي تغيير في الاستدامة المؤسسية يكون سببه بعد التخطيط والتوجيه المهني بنسبة 26.6%، والباقي يعود لأسباب أخرى، بينما نتائج اختبار فيشرF ، نقيس به جودة النموذج أو صلاحية الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05، وحسب نتائج الجدول، يتبين أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، هذا يعني أن قيمة فيشر 23.248 أكبر من القيمة الجدولية بالتالي النموذج صالح للدراسة، باختبار ستيودنت، يمكننا أن نضع الفرضيات كما يلي:

- ✓ H0عدم معنوية معلمات النموذج sig>0.05. (الفرضية الصفرية).
- ✓ H1معنوية معلمات النموذج sig<0.05. (الفرضية البديلة).

من خلال الجدول يتضح أن sig للمعلمة الأولى أقل من 0.05 وعليه نقوم بقبول فرضية البديل H1 ونرفض فرضية العدم H0، نفس الشيء بالنسبة للمعلمة الثانية، نستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوجيه المهني لادارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس عند مستوى المعنوية 0,05 = α نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية: { Y= {3.258+0.163X

2.3.3– اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين وتطوير الكفاءات على استدامة مؤسسة موبيليس عند مستوى المعنوية **α = 0,05.**

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الفرضية الثانية

البعد الأول	الانحدار الخطي البسيط Coefficients[a] &ANOVA[a]					
	عدد العبارات	R-deux	معامل B	قيمة T	قيمة فيشر F	Sig المعلمة المعنوية
التخطيط والتوجيه المهني	05	0.385	2.404	10.961	40.084	0.000
الاستدامة المؤسسية	15		0.407	6.331		0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات SPSSV26

يتضح لنا من خلال الجدول، (R2) قيمة معامل التفسير بلغت 0.385، يعني أن أي تغيير في الاستدامة المؤسسية يكون سببه تأثره بعد التكوين وتطوير الكفاءات بنسبة 38.5%، والباقي يعود لأسباب أخرى، بينما نتائج اختبار فيشرF ، نقيس به جودة النموذج أو صلاحية الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05 = α، وحسب نتائج الجدول، يتبين أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، هذا يعني أن قيمة فيشر 40.084 أكبر من القيمة الجدولية بالتالي النموذج صالح للدراسة، باختبار ستيودنت، يمكننا أن نضع الفرضيات كما يلي:

- ✓ H0عدم معنوية معلمات النموذج sig>0.05. (الفرضية الصفرية).
- ✓ H1معنوية معلمات النموذج sig<0.05. (الفرضية البديلة).

من خلال الجدول يتضح أن sig للمعلمة الأولى أقل من 0.05 وعليه نقوم بقبول فرضية البديل H1 ونرفض فرضية العدم H0، نفس الشيء بالنسبة للمعلمة الثانية، نستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين وتطوير الكفاءات لإدارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس عند مستوى المعنوية 0.05 نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية، **{Y=2.404+0.407X}**.

3.3.3– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتنقل الوظيفي على استدامة مؤسسة موبيليس عند مستوى المعنوية **α = 0,05**.

الجدول رقم (03): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البعد الأول	الانحدار الخطي البسيط Coefficients[a] &ANOVA[a]					
	عدد العبارات	R-deux	معامل B	قيمة T	قيمة فيشر F	Sig المعلمة المعنوية
التخطيط والتوجيه المهني	05	0.134	3.268	19.637	9.873	0.000
الاستدامة المؤسسية	15		0.134	3.142		0.03

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات SPSSV26

يتضح لنا من خلال الجدول، (R2) قيمة معامل التفسير بلغت 0.134، يعني أن أي تغيير في الاستدامة المؤسسية يكون سببه تأثره بعد التكوين وتطوير الكفاءات بنسبة 13.4%، والباقي يعود لأسباب أخرى، بينما نتائج اختبار فيشرF ، نقيس به جودة النموذج أو صلاحية الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05 = α،

وحسب نتائج الجدول، يتبين أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، هذا يعني أن قيمة فيشر 9.873 أكبر من القيمة الجدولية بالتالي النموذج صالح للدراسة، باختبار ستيودنت، يمكننا أن نضع الفرضيات كما يلي:

- ✓ H0عدم معنوية معلمات النموذج sig>0.05. (الفرضية الصفرية).
- ✓ H1معنوية معلمات النموذج sig<0.05. (الفرضية البديلة).

من خلال الجدول يتضح أن sig للمعلمة الأولى أقل من 0.05 وعليه نقوم بقبول فرضية البديل H1 ونرفض فرضية العدم H0، نفس الشيء بالنسبة للمعلمة الثانية، نستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للترقية والتنقل الوظيفي لإدارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس عند مستوى المعنوية 0,05 = α، نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية، {Y=3.268+0.134X}.

4.3.3– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والتحفيز المهني على إستدامة مؤسسة موبيليس عند مستوى المعنوية **α = 0,05**.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

البعد الأول	الانحدار الخطي البسيط Coefficients[a] &ANOVA[a]					
	عدد العبارات	R-deux	معامل B	قيمة T	قيمة فيشر F	Sig المعلمة المعنوية
التخطيط والتوجيه المهني	05	0.479	2.010	8.652	58.850	0.000
الاستدامة المؤسسية	15		0.501	7.671		0.03

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات SPSSV26

يتضح لنا من خلال الجدول، (R2) قيمة معامل التفسير بلغت 0.479، يعني أن أي تغيير في الاستدامة المؤسسية يكون سببه تأثره بعد التكوين وتطوير الكفاءات بنسبة 47.9%، والباقي يعود لأسباب أخرى، بينما نتائج اختبار فيشرF ، نقيس به جودة النموذج أو صلاحية الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05، وحسب نتائج الجدول، يتبين أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، هذا يعني أن قيمة فيشر 58.850 أكبر من القيمة الجدولية بالتالي النموذج صالح للدراسة،

باختبار ستيودنت، يمكننا أن نضع الفرضيات كما يلي:

- ✓ H0عدم معنوية معلمات النموذج sig>0.05. (الفرضية الصفرية).
- ✓ H1معنوية معلمات النموذج sig<0.05. (الفرضية البديلة).

من خلال الجدول يتضح أن sig للمعلمة الأولى أقل من 0.05 وعليه نقوم بقبول فرضية البديل H1 ونرفض فرضية العدم H0، نفس الشيء بالنسبة للمعلمة الثانية، نستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتنقل الوظيفي لإدارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس عند مستوى المعنوية 0,05 = α، نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية، {Y=2.010+0.501X}.

4– الخلاصة:

من خلال ما تم تناوله في الجزء النظري وما تم معالجته وتحليله للعلاقات بين متغيرات الدراسة في الجزء التطبيقي، يمكن عرض نتائج الدراسة كالتالي:

1.4- نتائج الدراسة النظرية:

- كشفت الدراسة النظرية عن وجود ترابط وثيق بين تبني ممارسات فعالة لإدارة المسار المهني وبين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة بمختلف أبعادها؛
- تحتاج المؤسسات اليوم إلى موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، للعمل في عدة مواقع أو وظائف؛
- تعمل أبعاد إدارة المسار المهني بشكل تكاملي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تنمية الموارد البشرية تحقيقا لتنمية مستدامة؛
- الاعتماد على سياسة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية، يشكل دعما نفسيا ومحفز تنظيمي للموظفين، مما يزيد في فعاليتهم وولائهم المؤسسي، والحفاظ على الكفاءات؛
- أن لكل من تخطيط المسار المهني، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتدرج الوظيفي أثر إيجابي في دعم مؤشرات الاستدامة على مستوى شركة موبيليس، وخاصة فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي، رضا العاملين، وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

2.4- نتائج الدراسة التطبيقية:

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية وجود أثر معنوي ودال إحصائيًا لإدارة المسار المهني في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وهو ما أكد صحة الفرضية العامة للدراسة.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية مايلي:

- الفرضية الأولى: تم قبول فرضية البديل H1 ورفض فرضية العدم H0عند مستوى المعنوية 0.05، منه إستنتجنا إحصائيا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوجيه المهني لادارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس، نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية: {Y= 3.258+0.163X}؛
- الفرضية الثنية: تم قبول فرضية البديل H1 ورفض فرضية العدم H0عند مستوى المعنوية 0.05، منه إستنتجنا إحصائيا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين وتطوير الكفاءات لإدارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس، نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية، {Y=2.404+0.407X}؛
- الفرضية الثالثة: تم قبول فرضية البديل H1 ورفض فرضية العدم H0عند مستوى المعنوية 0.05، منه إستنتجنا إحصائيا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتنقل الوظيفي لإدارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس، نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية، {Y=3.268+0.134X}.
- الفرضية الرابعة: تم قبول فرضية البديل H1 ورفض فرضية العدم H0عند مستوى المعنوية 0.05، منه إستنتجنا إحصائيا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتنقل الوظيفي لإدارة المسار المهني على الاستدامة المؤسساتية لشركة موبيليس، نوضحها وفق المعادلة الخطية التالية، {Y=2.010+0.501X}.

3.4- مقترحات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقترح ما يلي:

- ضرورة إدماج إدارة المسار المهني ضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للاستدامة؛

- تفعيل دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كآلية لدعم استمرارية الأداء المهني وتكييفه مع التحولات التنظيمية؛
- وضع برامج تكوينية مستمرة تهدف إلى تأهيل الموظفين لمتطلبات الوظائف المستقبلية وتعزيز قدراتهم في مجال الابتكار والتكيف؛
- اعتماد مؤشرات أداء مدمجة تجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتقييم أثر المسار المهني على الاستدامة المؤسسية؛
- تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني نماذج التميز المؤسسي الدولية وتكييفها مع السياق المحلي لتحقيق تكامل فعال بين المسار المهني والاستدامة.

5- الإحالات و قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

فيروز بوزورين. (2018). تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. *13*(04)، الصفحات 53-77.

العربي حجام، و سميحة طري. (2019). التنمية المستدامة في الجزائر، قراءة تحليلية في في المفهوم والمعوقات. *أبحاث ودراسات التنمية، 06*(02)، الصفحات 121-140.

بن الطيب علي ، و حسين بورغدة . (2023). أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

ثابت وائل محمد. (2021). أثر التخطيط الاستارتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. *مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، 58*(06)، الصفحات 73-104.

درة عبد الباري; الصباغ زهير. (2008). *إدارة الموارد البشرية القرن الحادي والعشرين*. الأردن عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

زاهية توام. (2021). أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة - دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج reptraktm pulse. *مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11*(02)، الصفحات 220-239.

شيخ عسري. (2024). دور إدارة المواهب في تطوير القدرات الإبتكارية في المؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معسكر: جامعة مصطفى إسطنبولي.

علي بايزيد. (2022). التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها -حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي-. *المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية ، 06*(02)، الصفحات 270-290.

علي بن الطيب، و حسين بورغدة. (2023). واقع التوجه نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاع الأعمال كمنهج نحو نتائج (2030) - مجموعة أجنموتو (ajinomoto) اليابانية نموذجا -. *المجلة المتوسطية للقانون والإقتصاد ، 08*(01)، الصفحات 66-87.

غيثي محمد المحجوب. (2023). إدارة المسار المهني وأثرها على جودة دارسة حالة-اتصالات الجازئر الوحدة العملياتية "تندوف (أطروحة دكتوراه). الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاغواط: جامعة عمار ثليجي.

قويدر بورقبة، عيسى سماعيل، و إلياس العيداني. (2020). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. *البديل الاقتصادي، 06*(01)، الصفحات 11-24.

معاذ نجيب غريب . (2014). إدارة المسارات الوظيفية وآثارها على الولاء التنظيمي- دارسة مقارنة- (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد وادارة الاعمال، دمشق، سوريا.

المراجع باللغة الاجنبية

Armstrong, m. (2009). *A hand book of Human resource management Practice.* London: Kogane page.

Armstrong, M. (2023). • *Armstrong, Michael. (2023). Handbook of Human Resource Management Practice. 15th Edition. Kogan Page.245.* London: Kogan Page.

Hadelin, B. (2025, 05 26). *Hadelin de Beer, L'entreprise et le développement durable (étude), 04. Économie et innovations , Etopia, 2010, P 01,*. Récupéré sur Etopia: https://etopia.be/lentreprise-et-le-developpement-durable

Ronn, M. (2010). *The relationship between career management and organisational commitment.* Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Stewart, G., & Brown, K. (2009). *Human Resource management: Linking strategy to practice* (éd. ,2nd Ed). New jersey.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research. 154–157.