

تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف -دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر

د. يعقوب محمد

جامعة معسكر - الجزائر

labolapdec4@gmail.com

تاريخ النشر: 29-10-2018

ط.د. بن كعكع ليلي

جامعة معسكر - الجزائر

lindamanagement@hotmail.fr

تاريخ الإرسال: 04-09-2017

Abstract:

This study aimed to examine the impact of the internal professional mobility on the career path of the employee through a field study at the Education Directorate in Mascara , to achieve the objectives of this study we have designed questionnaire model for dynamic internal professional and their impact on the career of the employee included four items, three of them which reflect the independent variable of the internal of professional mobility (upgrade, internal transfer , other movements), and the fourth one s about of career path variable .The data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences spss After the analysis of the hypothesis the results show that there is a correlation statistically significant of dynamic internal professional dimensions on the professional track relationship, as the value of Pearson correlation coefficient **(0.553)** this means **55.3%**, also the study shows that there is a statistically effect significant for the dynamic internal professional dimensions on the career of the employee terms of impact rate **(0.991)** of any gain of **99.1%**.

Mots clés : Field study – internal professional mobility –the career path –Education Directorate.

مقدمة:

تتجه العديد من منظمات الأعمال اليوم إلى أهمية الاستثمار في مواردها البشرية والاحتفاظ بها باعتبارها أحد المقومات الأساسية التي تكسبها ميزة تنافسية والعصب الرئيسي لإنجاز أي عمل، وذلك بالتركيز على إدارة الحركة الوظيفية لهم "Management of job Movement" والتي أكدت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية على أهميتها إذ تسهم في بناء وتنمية كفاءاتهم، معارفهم، مهاراتهم وإكسابهم خبرات متعددة وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة بما يتفق مع رغباتهم وميولاتهم، هذا ويمكن الحراك المهني Occupational Mobility الذي يرافقه تغيرات داخل المؤسسة مجال من رفع وتطوير الكفاءات والمهارات وتحسين وضعية الأفراد في السلم الوظيفي، كما يمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات السريعة والتكيف معها حتى تضمن لنفسها مكانا في المحيط الذي تنشط فيه.

وعلى ضوء ما سبق فإن الدراسة تهدف لإبراز أثر الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف بالمنظمات الجزائرية.

مشكلة الدراسة: لقد أصبحت التحركات المهنية المحددة للأفراد أكثر صعوبة في الواقع مع وجود بيئة عمل أكثر تعقيدا وديناميكية، مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع المسائل التي تخص كافة الأفراد في المؤسسة حيث تهدف أولا إلى جذب وتوظيف الموظفين، العمل على تطويرهم والاحتفاظ بهم وضمان انتقالهم وتحركهم باعتبارهم الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة، كما تعمل على إكسابهم المهارات وتنمية كفاءاتهم من خلال خلقها فرصا للترقية و التنقلات الوظيفية بهدف تطوير مساراتهم المهنية، وبناءا على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف ؟

- أسئلة الدراسة : للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحركة المهنية الداخلية؟

- ما المقصود بالمسار المهني؟

- ما لعلاقة التي تربط بين الحركة المهنية الداخلية و المسار المهني للموظف بالمديرية محل الدراسة؟

- هل يتكفل الأفراد بتخطيط مساراتهم الوظيفية بالمديرية

أهمية الدراسة : تظهر أهمية الدراسة من خلال جانبين:

-الجانب النظري:

- 1- وفيه يتم الجمع بين دراسة موضوعات مختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث المتمثل في الحركة المهنية والمسار المهني، واستخلاص التفاعل بين متغيراتها مما يساهم في استنباط مفاهيم و معطيات جديدة عن موضوع الدراسة.
- 2- التدرج الوظيفي عندما يرافقه تغيرات داخل المؤسسة مجال مفتوح لرفع و تطوير الكفاءات والمهارات وتحسين وضعية الأفراد في السلم الوظيفي.

-الجانب التطبيقي:

- 1- فضلا عما تم ذكره ستوجه الدراسة أنظار مراكز صناعة القرارات في المؤسسات الجزائرية وخاصة قطاع التربية لضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال مساعدتها على تطوير مساراتها المهنية انطلاقا من خلال إدارة الحركة المهنية الداخلية لهم التي تسهم في تنميتها وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.
- 2- محاولة استنتاج العلاقة بين الحركة المهنية الداخلية والمسار المهني للموظف وإبراز تأثيراتها على تطور هذا الأخير.
- 3- التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تبيان تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف و ذلك من خلال:

- تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحركة المهنية والمسار المهني.
 - محاولة دراسة الحركة المهنية كأساس لتطوير وتنمية المسار المهني في قطاع التربية.
 - التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمديرية فيها.
- أما على المستوى الشخصي فالهدف من هذا البحث هو الإطلاع على الجوانب المختلفة لهذا الموضوع الحديث والكتابات الأجنبية التي تناولته والسعي إلى التعرف على أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية التي تسمح بالارتقاء الذاتي نحو الأفضل، بالإضافة إلى لفت الانتباه للباحثين إلى أهمية الحركة المهنية والمسار المهني لدى المورد البشري في المنظمات الجزائرية وبشكل خاص قطاع التربية مع رغبة الباحثين في البحث في مواضيع الساعة التي لها علاقة بتخصصنا.
- فرضيات الدراسة:** بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف بالمنظمات الجزائرية خاصة بقطاع التربية.**

سيق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية كأحد محددات الحركة المهنية على المسار المهني للموظف.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقل الداخلي كأحد محددات الحركة المهنية على المسار المهني للموظف.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركات الأخرى كأحد محددات الحركة المهنية على المسار المهني للموظف.

التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل:

الحركة المهنية الداخلية: مجموعة من الوضعيات القانونية التي يتمتع بها الموظف داخل الإدارة من ضمنها ما يلي:

الترقيات: انتقال الموظف من وضعية مهنية أدنى إلى وضعية مهنية أعلى، قد يرافق ذلك زيادة في الأجر والعلاوات.

النقل الداخلي: عملية انتقال الموظف داخل الإدارة من مصلحة إلى مصلحة أخرى.

حركات أخرى: هناك حركات مهنية أخرى تؤثر في المسار المهني للموظف مثل التقاعد، الاستقالة، التناوب، التنزيل في الدرجة.... الخ.

المتغير التابع:

المسار المهني: نقصد به الحياة المهنية للموظف أو مجموع المناصب التي يتقلدها منذ التحاقه بالوظيفة إلى غاية انتهاء العلاقة الوظيفية بالطرق القانونية، مثل التقاعد، التسريح، الوفاة...الخ.

الدراسات السابقة:

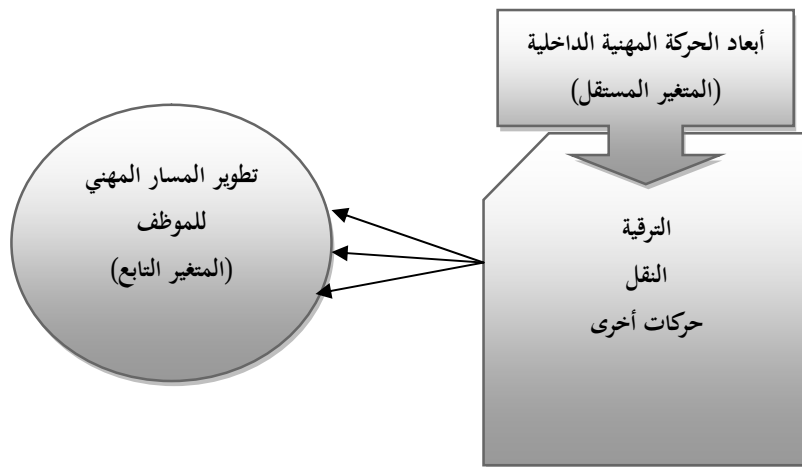
1-دراسة (حامدي نور الدين، 2013) بعنوان: "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المحاور الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر، في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من خلال التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة باكتساب الموارد البشرية، الوضعيات القانونية للموظف، الترقية وانتهاء علاقة العمل، توصلت الدراسة إلى أن تسيير المسار المهني يعد من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي منظمة خصوصاً في الإدارة العمومية لارتباط الحياة المهنية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية التي يجسدها إجراء الترسيم في الرتبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم المسار المهني و تطويره كاعتراف بالأفراد على أنهم مورد تنظيمي حيوي و عدم الاقتصار على الترقية فقط و إنما على كل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.

2 دراسة (Bourcier Caroline , 2006) بعنوان:

"Enjeux et pratiques De La mobilité interne : Une approche par les compétences"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية الموارد البشرية بالمؤسسات وكيفية الحفاظ عليها في ظل التطورات الراهنة وزيادة حدة المنافسة، والتفكير في أن استخدام البنية الداخلية يمكن أن يكون أكثر فعالية من استخدام السوق الخارجية لبناء علاقات دائمة مع موظفيها وذلك من خلال توفير سياسات حركية مهنية نشطة وبصفة مستمرة عن طريق خلق فرص للتقدم والنقل وذلك بعد إجراء تقييم دقيق للمهارات، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين التنفيذيين يشجعون شركائهم على إتباع سياسات الحركة المهنية، حيث أن 54% تمثل نسبة تنقل الموظفين، 47% الترقية كما وقد سجلت الدراسة أن ما نسبته 61% من الموظفين يقولون أن لديهم آفاق التطور الوظيفي، وقد أوصت الدراسة باستخدامها بشكل متزايد لاحتوائها على عدة مزايا مع ضرورة دمجها كإستراتيجية وجزء هام بالبعد الإداري كونها عامل تطوير للموظفين ووسيلة ذات أهمية بالغة للتغيير والخروج من الجمود الوظيفي، كما أوصت بالتركيز على المحركات والمكايح المتعلقة بالحياة المهنية والاهتمام بسياسات التدريب.

نموذج الدراسة: يعتمد النموذج المقترح للدراسة على تقسيم المتغير المستقل (الحركة المهنية الداخلية) إلى المؤشرات التالية: الترقية، النقل، حركات أخرى أما المتغير التابع فيتمثل في المسار المهني للموظف، وذلك وفقاً لنموذج الدراسة الموالي:



المصدر : من اعتماد الباحثين بالاعتماد على الفرضيات و الدراسات السابقة.

المحور الأول: الحركة المهنية الداخلية

أولا- الحركة المهنية وأبعادها (أشكالها):

1- مفهوم الحركة المهنية:

هي واحدة من المفاهيم المحورية لإدارة الموارد البشرية تحدث عادة نتيجة تطور الهياكل التنظيمية وزيادة البحوث لاكتساب المرونة الكافية وبناء الإستراتيجية الملائمة للتأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Magnon, René, 2003, p114)، وتعرف أيضا بأنها: "مسيرة الأفراد خلال حياتهم العملية منذ دخولهم إلى غاية خروجهم من المنظمة، والتي تتضمن تغير وظائفهم، الهياكل التنظيمية، المناطق الجغرافية، مرورهم أو انتقالهم إلى أصناف مهنية أخرى... الخ" (Désaunay, Jouvenel, 2011, p3).

2- أبعاد الحركة المهنية:

إن حصول المؤسسة على حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاغرة أو المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الخرجي للعمل، بل يمكن أن تكون من داخل المنظمة أيضا وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عموديا أو أفقيا أو الاثنين معا. والمقصود بالحركة العمودية هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، أما الحركة الأفقية فيقصد بها النقل من قسم لآخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه (عباس الحميري وآخرون، 2015، ص165)، ويرى بعض الباحثين أن هناك العديد من أنواع الحركة المهنية نذكر منها ما يلي:

أ- حركة مهنية إرادية (تطوعية): هي التنقل برغبة من الفرد في تغيير مهنته إما عن طريق طلب أو مسابقة، أو تكوين...
ب- حركة مهنية غير إرادية (إجبارية): هي التي تنتج عن قرار إداري بطلب من الإدارة "رب العمل، المنظمة" (elouaer, 2004, p45).

ج- حركة مهنية خارجية: هي تحويل أو تغيير العمل، أو المنصب أو المهنة وتكون من مؤسسة إلى أخرى (Lemoine, 2010, p4).

د- حركة مهنية داخلية: وتعرف بأنها مسألة مركزية في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على أدوار المسؤولين في الإدارة من حيث التوظيف، الإدارة المهنية، التطوير الوظيفي، وتطوير الكفاءات والمهارات (Abel, Lae, 2012, p2). ويمكن تعريف الحركة المهنية الداخلية على أنها سلسلة من التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي نفس الهيكل التنظيمي والتي تتعلق بمختلف الأفراد والوظائف.

ثانيا- أسباب الحركة المهنية الداخلية:

هناك العديد من المبررات التي تجعل المنظمة تلجأ إلى سياسة الحركة المهنية الداخلية ونذكر منها ما يلي (Guy, 2008, p17):
- المنافسة الشديدة بين المنظمات والبحث عن إستراتيجية إبقاء العنصر البشري داخل المنظمة بما في ذلك الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية.

- الحاجة إلى التكيف المستمر مع مجريات التغير كإعادة الهيكلة والتطور التكنولوجي.

- الرغبة في التغيير الوظيفي والتطوير المهني والتنظيمي وإثراء المهن.

- الرغبة في بناء مسارات مهنية متطورة والقضاء على الجمود الوظيفي.

- تطور الاقتصاديات المحلية مما يتطلب توفير المناصب وتوسيع فرص العمل.

- انتهاز سياسات تسييرية جديدة كإدارة المشاريع وبناء فرق العمل.

ثالثا- اتجاهات الحركة المهنية الداخلية:

إن مواقع الأفراد العاملين في المؤسسة تتغير وفقا لدرجات التطور الوظيفي أو لأسباب تتعلق برغبتهم أو رغبات المؤسسة نفسها مما يعني أن هؤلاء الأفراد العاملين في حركة مستمرة سواء داخلها أو خارجها، وهذه الحركة تأخذ عدة اتجاهات وسنخصص بالدراسة هنا كل من الانتقال العمودي (الترقية) والأفقي (النقل) وأشكال أخرى للحركة المهنية.

1- على المستوى العمودي (La mobilité verticale):

الترقية Promotion: وتعرف بأنها: عملية من العمليات التي يتم من خلالها بلوغ العامل مرتبة أو منصب أعلى تصاحبه زيادة في الأجر والمكانة الاجتماعية (معمرى، 2016، ص312).

إن الترقية على العموم وسيلة لمجازاة الموظف مقابل جهده المبذول ومبادراته في تحسين وإتقان العمل، وكذا نتيجة لأقدميته، فهي تحريك الموظف عموديا في السلم الوظيفي لشغل واجبات ومهام وظيفية أعلى من الوظيفة الحالية تبعا للتغيرات في المناصب وأيضا في مساره الوظيفي مع زيادة مسؤولياته وواجباته ومركزه التنظيمي، وقد يصاحب ذلك زيادة في الأجر ومختلف الامتيازات.

2- على المستوى الأفقي (La mobilité horizontale): قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، وذلك بهدف خلق توازن في عدد العاملين بمختلف الإدارات، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مكتظة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة (عبد الباقي، 2002، ص153)، هذا ويعرف النقل (Movement) بأنه: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، و يعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي" (Cadin et al, 2002, p329).

ويمكن تعريف النقل Transfer بأنه تحريك الموظف أفقيا برغبة منه أو بناء على مصلحة المؤسسة أي تغيير موقع عمله الحالي إداريا أو جغرافيا أو الاثنين معا إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه إما داخل المؤسسة نفسها أو إلى مؤسسة أخرى.

3- أشكال أخرى من الحركة المهنية الداخلية :

أ- التنزيل الوظيفي (Demotion): ويتم بموجبه نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أدنى في المستوى الإداري مما يؤثر في دخله المادي وحالته المعنوية، وهو آخر ما يتوقعه العامل من المنظمة التي عمل فيها فترة طويلة من الزمن، هو تنزيل درجته الوظيفية، ذلك لأن هدف العاملين بصورة عامة هو الصعود إلى مراكز إدارية أعلى في الهيكل التنظيمي ومن الممكن أن يتوقع الفرد أنه سيثبت أو يجمد في موقعه (freezing) دون تنزيل إلى المستويات الأدنى. ويقصد به: تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل (الطائي، الفضل، 2006، ص502).

ب- الاستغناء أو الإقالة (Lay off): يعتبر قرار الإقالة للموظف قرار صعب بحقه لأن الإقالة ناجمة عن ظروف خارجية لا إرادة للموظف بها إذ أنه لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه، ويقصد بالاستغناء هنا، الاستغناء المؤقت عن خدمات الموظف الكفاء، والذي لا يزال يرغب ومستعد للاستمرار في العمل بالمنظمة، وعادة يتم إيقاف رواتب الموظف بشكل تام أو إعطائه جزء معين منها طيلة فترة إبعاده عن المنظمة، وعادة ما تتم بالمنظمات العاملة في القطاع الخاص (السالم، صالح، 2006، ص240).

ج- تدوير الوظيفة أو العمل (Job Rotation): ويعرف التناوب أو الدوران الوظيفي على أنه تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل مُنظم، أي نقله أفقيا بين الوظائف بالمستوى الإداري نفسه في نفس القسم أو أقسام أخرى، ويساعد على تقليل تشبع العمل وتحسين كفاءة الموظفين أثناء انتقالهم إلى وظائف أخرى من شأنها إثراء خبراتهم (Kriswanto, 2013, p9)،

وينبغي مصاحبة هذه العملية بالتكوين و التوجيه من قبل المشرفين والمدرسين في المؤسسة بهدف تعريفهم بكافة أعمالها (الشرعة، سنح، 2015، ص238).

د- التقاعد (Retirement): والتقاعد هو: "توقف الموظف عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد، والسن القانونية للتقاعد في أغلب الدول العربية تتراوح بين سن (60-65) مع وجود بعض الاستثناءات" (الطائي، مرجع سابق الذكر، ص506).

المحور الثاني: المسار المهني للموظف.

أولا- مفهوم المسار المهني وأبعاده:

يعرف المسار الوظيفي بأنه: "تسلسل مجموعة الخبرات في العمل والتي تمتد طوال حياة الفرد" (Fourboul, 2010, p5)، كما يمكن تعريفه بأنه وظيفة إستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى توقع تطور المهن، تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد و تتبع تطور حياتهم المهنية (Errhouni, Guendouz, 2010, p13).

ويعرف أيضا على أنه: الدافع الوحيد للأفراد للتحرك، سواء كان ذلك إلى مؤسسات أخرى أو بلدان أخرى لتحقيق مستوى أفضل من الاحترافية والبحث عن مزايا اجتماعية واقتصادية أفضل، ما يمكنهم من تطوير حياتهم المهنية وضمان آفاق أفضل لتقدمهم الوظيفي (Inayati et al, 2014, p181).

ويمكن تعريفه بأنه: "مجموعة المراكز الوظيفية التي يحاول الموظف تحقيقها خلال حياته المهنية، إما عن طريق الترقية أو عن طريق انتقاله إلى مستويات أعلى في المؤسسة أو من مكان إلى آخر في نفس المستوى و لا يتم ذلك إلا إذا وجد توافق بين إمكانياته من جهة و إمكانيات المؤسسة التي ينتمي إليها من جهة أخرى.

ثانيا- خصائص المسار المهني:

من خلال تعريف المسار المهني يمكننا أن نستخلص الخصائص التالية (أبو بكر، 2008، ص213):

- Ø وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية أي: يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة للموظف وفق قدراته ومهاراته و تهيئة المناخ الملائم له لاستثمار ما لديه من مهارات، كما يقع على عاتق الفرد أن يرسم مسار من خلاله يرى مستقبله الوظيفي وفق القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

- Ø وضوح مبدأ الاستمرارية في إطار ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة.

- Ø وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة بين الموظف والمؤسسة.

- Ø تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما ينتج عنها من توترات وضغوطات في الوظيفة.

- Ø وجود تكامل بين جهود الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات الأفراد وقدراتهم وتوقعات واحتياجات المنظمة وأهدافها.

ثالثا- أهمية المسار المهني: يمكن النظر إلى أهمية المسار المهني من منظور الموظف والمؤسسة.

1- أهميته بالنسبة للموظف (Martory, Crozet, 1998, p65):

- ü مرآة تعكس طموحه وسلما يساعد في توسيع نطاق الخبرة لديه من خلال تنمية وتوجيه ميولاته المهنية.

- ü بناء مهارات جديدة تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكينه من التنمية المستمرة لاستعداداته و مواجهة التحديات.

- ü يؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافه وخطته.

- ü يساعد على امتلاك الكفاءات التي تمكنه من تطوير نفسه.

- ü يساعد الموظف في تحديد أهدافه المستقبلية

2- أهميته بالنسبة للمؤسسة: ويساعدها هي الأخرى على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال (ماهر، 2004، ص16):

٥٠ مساعدتها على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات...الخ.

٥١ يساعد أيضا على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

٥٢ يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات.

رابعاً - مفهوم تطوير المسار الوظيفي (Career Development concept)

ويمكن اعتبار التطوير المهني *développement professionnel* عملية تعليم مستمرة بغرض اكتساب وتطوير المعارف والمهارات لتخطيط الحياة العملية بجودة عالية (Brodeur et al, 2005, p6)، كما يعرف أيضا التطور الوظيفي (Career development) بأنه: "عملية ديناميكية مستمرة تشمل طرح الأسئلة و جمع المعلومات من قبل الأفراد بحيث يمكن العثور على بيئة عمل تدعم المصالح والمواهب والقيم الخاصة بهم" (Bailey, 2006, p4).

خامساً - مداخل تخطيط وتطوير المسار المهني:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي ونميتها لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، حيث يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا و مدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، فالمدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، بينما يركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، والتدوير (وادي، ماضي، 2007، ص782).

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.

فيما يلي وصف للمنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداتها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها، وتحليل البيانات اللازمة.

أولاً - منهج الدراسة: إن الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية ستكون بإتباع أسلوب تحليلي ووصفي، حيث سيتم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية للموضوع وذلك بالاعتماد على مصادر متعددة مثل: الكتب التي لها علاقة بالموضوع، المجلات الدورية المتخصصة، الرسائل العلمية وأبحاث الملتقيات العلمية، إضافة إلى مواقع رسمية على شبكة الانترنت من أجل عرض مختلف الأفكار المتعلقة بالحركة المهنية والمسار المهني لدى المورد البشري، والمصدر التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية بقطاع التربية محل الدراسة لاختبار فروض الدراسة وذلك من خلال نموذج مقترح للدراسة.

ثانياً - مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة: يتكون من الأفراد العاملين لدى مديرية التربية لولاية معسكر وقد شمل بعض موظفي وعمال المؤسسات التعليمية.

2- عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الناشطين في مواقع مختلفة داخل المديرية محل الدراسة، وقد بلغت عدد مفردات العينة 184 مفردة من موظفي مديرية التربية لولاية معسكر (أساتذة، إداريين، عمال متعاقدين)، حيث تم توزيع 240 قائمة استقصاء ونسبة الاستجابة كانت 91.66 %.

ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة قمنا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعرفة علاقة محددات الحركة المهنية الداخلية لمديرية التربية لولاية معسكر والمسار المهني لأفرادها وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- معامل الثبات والاتساق Cronbach's Alpha.

3-معامل الارتباط سبيرمان.

4- One- Way ANOVA تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات لمعرفة أثر محددات الحركة المهنية على كفاءة أفرادها. وتكون آراء العينة في الفقرة موافقة إذا كان المتوسط المتحصل عليه أكبر من المتوسط الفرضي ب (3).

رابعا- نتائج الدراسة ومناقشتها:

1- خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يوضح المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

الخصائص الشخصية لأفراد العينة	النسبة المئوية	التكرار
الجنس		
ذكر	83	45.11%
أنثى	101	54.89%
الفئة العمرية		
أقل من 30 سنة	48	26.10%
من 30 - 40 سنة	60	32.60%
من 41 - 50 سنة	51	27.70%
أكثر من 50 سنة	25	13.60%
المستوى الدراسي		
الابتدائي	8	4.30%
المتوسط	2	1.10%
الثانوي	53	28.80%
الجامعي	120	65.20%
التكوين المهني	01	0.60%
مستوى الخبرة		
أقل من 5 سنوات	68	37.00%
من 5-14 سنة	31	16.80%
من 15-24 سنة	31	16.80%
أكثر من 25 سنة	54	29.30%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن ما نسبته 45.11% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 54.89% من عينة الدراسة هم من الإناث مما يثبت تواجد عنصر الإناث بنسبة أكبر في التعداد العام للمديرية محل الدراسة والبالغ عددهم (10433)، حيث يمثل 5644 من مجموع العمال، كما يتضح أن هذه المديرية تملك موارد بشرية شابة تتراوح أعمارها بين 30-40 سنة بنسبة أكبر من معدل الأعمار الأخرى حيث قدرت ب 32.60%، هذا وبينت نتائج الدراسة أيضا أن العدد الأكبر من المجيبين لديهم مستوى جامعي وذلك بنسبة تقدر ب 65.20% مما يدل على وجود مستوى تعليم عالي بالقطاع محل الدراسة، كما يلاحظ أن العدد الأكبر من المجيبين هم ذوي مستوى خبرة الأقل من 5 سنوات وذلك بنسبة تقدر ب 37% مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة في مجال عملهم الحالي.

2- قياس الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة لتحديد درجة الثقة في النتائج.

الجدول رقم(02): يوضح الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة لتحديد درجة الثقة في النتائج .

الرقم	متغيرات الدراسة	معامل الثبات Cronbach's Alpha
	المتغير المستقل : الحركة المهنية الداخلية	0.734
1	الترقيات	0.696
2	النقل الوظيفي	0.518

3	حركات أخرى	0.441
	المتغير التابع : المسار المهني	0.777
	المجموع	0.856

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث بلغ مجموع النسب أكثر من 60%، مما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعة لدراسة المتغيرات.

المتغير المستقل: الحركة المهنية الداخلية.

1-1- الترتيبات:

الجدول رقم (03): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بالترقيات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الترتيبات	
1.361	3.030	توفر الإدارة لنا فرص للترقية	1
1.266	3.220	يتم إعلان المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات	2
1.422	3.070	تتم الترقية في الإدارة على أساس الخبرة (مهارات عملية مكتسبة)	3
1.351	3.290	تتم الترقية في الإدارة على أساس الأقدمية	4
1.431	2.960	تتم الترقية في الإدارة على أساس الكفاءة	5
1.297	3.650	لدى طموح عال في شغل مناصب عليا و تحمل مسؤولية أكبر	6
1.268	3.590	لدي إمكانية الاستمرارية في منصب عملي طيلة حياتي الوظيفية	7
1.363	2.480	استفدت عدة مرات من الترقية خلال مساري المهني	8
1.418	2.520	استفدت مرة واحدة من الترقية خلال مساري المهني	9
1.353	3.09	المتوسط العام لمؤشر الترقية	

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول بأن المتوسط العام لمؤشر الترقية (3.09) أكبر من المتوسط المفترض (3) وبانحراف معياري (1.353) مما يدل على استجابة وقبول عينة الدراسة عن التوجه نحو تبني هذا المؤشر، وهذا راجع إلى طبيعة الأفراد وميولهم نحو عامل الترقية و التطلع إلى المناصب العليا، ما يعكس انتشار ثقافة الانتقال العمودي بالمديرية محل الدراسة مع تشجيعها على ذلك.

1-2- النقل الداخلي:

الجدول رقم (04) : نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بالنقل الداخلي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النقل الداخلي	
1.107	3.81	هناك فرص عديدة و متاحة لتبادل المهارات و الخبرات مع زملائي	1
0.813	4.30	عندي رغبة كبيرة في تعلم مهارات جديدة	2
1.358	2.72	تشجع إدارتنا ثقافة الانتقال و التحول إلى مختلف الوظائف	3
1.141	3.59	أرى أن كفاءتي تمكنني من العمل في أي مصلحة بداخل الإدارة	4
1.140	3.17	أشعر بالرضا كلما انتقلت للعمل في مصلحة أخرى داخل الإدارة	5
1.287	2.70	استفدت خلال مساري من تنقلات داخلية كثيرة	6

7	استفدت خلال مساري من تنقل واحد	2.58	1.270
	المتوسط العام للنقل الداخلي	3.267	1.159

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال هذا الجدول يتضح بأنه المتوسط العام لمؤشر التنقل الداخلي قد بلغ (3.267) أكبر من المتوسط المفروض وهو (3) و بانحراف معياري مقدّر بـ (1.159)، مما يبين استجابة وقبول عينة الدراسة بالتوجه نحو مؤشر التنقل الداخلي ما يعكس انتشار ثقافة الانتقال الأفقي بالمديرية محل الدراسة، وكذا عن قدرة المديرية في توفير مناخ متنوع لموظفيها من أشكال الحركة حسب احتياجاتها.

1-3- حركات أخرى:

الجدول رقم (05): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بالحركات الأخرى.

	حركات أخرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدي الرغبة بالتقاعد المبكر	3.38	1.432
2	تلجأ أحيانا الإدارة إلى تنزيل درجات بعض الموظفين	2.52	1.210
3	ليس لدي الاستعداد للعمل في مؤسسة أخرى	2.74	1.342
4	أقتسم جزء من المسؤولية مع المؤسسة في رسم مساري الوظيفي	3.53	1.121
5	أشعر بالاستياء في حالة إنزال درجتي في الرتبة حتى ولو كان موضوعيا	3.61	1.263
6	بقائي في وظيفتي مرهون بقدرتي على إعداد عملي بشكل جيد	4.02	1.109
7	تعتمد الإدارة نظام تقييم فعال لأداء أفرادها	3.34	1.269
	المتوسط العام للحركات الأخرى	3.305	1.249

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول بأن المتوسط العام لمؤشر الحركات الأخرى قد بلغ (3.305) وهو أكبر من المتوسط المفروض (3) وبانحراف معياري مقدّر بـ (1.249)، مما يدل على استجابة وقبول أفراد العينة لمحددات هذا المؤشر وعن وعيهم بضرورة وجود مثل هذه الحركات (التنزيل، الإقالة، التقاعد) لبناء المسارات المهنية وإنهاءها بالمديرية محل الدراسة.

المتغير التابع: المسار المهني.

الجدول رقم (06): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمسار المهني.

	المسار المهني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنا مقتنع و راضي بمنصب عملي	4.12	1.017
2	أظن أن المسار المهني يتطلب حركة مهنية متواصلة	4.07	0.807
3	أمامي فرص عديدة لتطوير وتنمية مساري الوظيفي داخل المؤسسة	3.71	1.214
4	أرى أن كفاءتي تنمو و تتطور من خلال الحركة المهنية	3.99	0.947
5	تعتمد إدارتنا على الحركة المهنية لتطوير المسار المهني	3.49	1.178
6	أنا راضي عن مساري المهني	3.91	1.068
7	تقوم الإدارة بتسيير مساري المهني بفعالية	3.30	1.261
8	التكوين ساهم بدرجة كبيرة في تطوير مساري المهني	3.69	1.244
9	استفدت من عدة دورات تكوين ساهمت في تطوير مساري المهني	3.27	1.388
10	استفدت من دورة واحدة من التكوين ساهمت في تطوير مساري المهني	2.66	1.291

1.141	3.621	المتوسط العام للمسار المهني
-------	-------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول بأن المتوسط العام لمؤشر المسار المهني قد بلغ (3.621) وهذا يشير على أنه أكبر من المتوسط المفروض (3) وبانحراف معياري قدر بـ (1.141) بمعنى هناك ميول نسبة معتبرة من أفراد العينة محل الدراسة إلى الموافقة على تواجد نية ورغبة لديهم للتوجه نحو هذا المؤشر، مع وجود رضا عن اهتمام و توفير إدارة المديرية فرص للتكوين تسمح بتطوير مساراتهم و مهاراتهم وتشجعهم على التعلم و تنمية كفاءاتهم باستمرار.

4- اختبار الفرضيات:

4-1 الفرضية الرئيسة:

H₀: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الحركة المهنية الداخلية و المسار المهني للموظف.

H₁: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الحركة المهنية الداخلية و المسار المهني للموظف.

الاجابة عن صحة أو خطأ الفرضية السابقة يكون وفقا لمعامل الارتباط سيرمان من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07): يوضح مصفوفة الارتباط.

الترقيات	النقل الوظيفي	الحركات الأخرى	الحركة المهنية	المسار المهني
الترقيات				
النقل الوظيفي	0,554			
الحركات الأخرى	0.234	0.134		
الحركة المهنية	0.884	0.735	0.534	
المسار المهني	0.521	0.462	0.222	0.533

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss (جميع المعاملات مرتبطة عند مستوى المعنوية 0.000)

يتضح لنا من خلال مصفوفة الارتباط التي توضح علاقة الارتباط أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.000 بين محددات الحركة المهنية الداخلية كمتغير مستقل (الترقية، النقل الداخلي، حركات أخرى) والمتغير التابع (المسار المهني)، وقد بلغت معاملات الارتباط على التوالي: 0.521، 0.462، 0.222، أي أن أفراد العينة ترى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محددات الحركة المهنية الداخلية التي توفرها المديرية و تطوير مساراتهم المهنية.

اختبار صحة أو خطأ الفرضية السابقة يكون من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح اختبار الفرضيات الفرعية.

المسار المهني	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	Sig مستوى الدلالة
الحركة المهنية الداخلية	0.521	0.222	53.365	0.482	0.000
الترقية					
النقل الداخلي	0.462	0.208	48.990	0.738	0.000
حركات أخرى	0.222	0.066	14.012	0.423	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يلاحظ من الجدول رقم (08) أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت على التوالي (0.222، 0.208، 0.066) أي ما نسبته 22.2%، 20.8%، و 6.6% من التغير الذي يحدث في تطوير المسار الوظيفي في المديرية محل الدراسة راجع إلى محددات الحركة المهنية الداخلية التي تعتمد بالترتيب (الترقية، النقل الداخلي، وحركات أخرى). كما يتضح من خلال الجدول أن قيمة F بلغت على التوالي: 53.365، 48.990، 14.012 وهي أكبر من قيمة $\text{sig} = 0.000$ مما يدل على أن قيمة f معنوية أي (الانحدار معنوي) وهذا معناه أن العلاقة المقترحة بين الحركة المهنية الداخلية وتطوير المسار الوظيفي معنوية وصحيحة، وهذا يؤكد عدم صحة فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركة المهنية الداخلية على تطوير المسار الوظيفي ومنه الأثر معنوي إحصائياً وقدره 48.2%، 73.8%، 42.3% على التوالي، ومن الجدول التالي يمكن اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (09): يوضح اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	Sig مستوى الدلالة
تأثير الحركة المهنية الداخلية (المستقل) على المسار المهني (التابع)	0.533	0.300	27.120	0.000	0.296	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (09) أثر الحركة المهنية على تطوير المسار المهني للموظف، حيث يظهر معامل الارتباط قد بلغ 0.533 وهي قيمة طردية عالية، ومعامل التحديد R^2 بلغت نسبته 0.300، أي أن ما قيمته 30% من التغيرات في المسار المهني في المديرية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الحركة المهنية الداخلية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحركة المهنية بأبعادها يؤدي إلى الزيادة في الاهتمام بتطوير المسار المهني في المديرية، و يؤكد على ذلك قيمة F المحسوبة التي هي دالة عند مستوى المعنوية، وهذا يؤكد عدم صحة فرضية العدم للفرضية الرئيسية و قبول الفرضية البديلة لها، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحركة المهنية على المسار المهني و هذا التأثير قدره 29.6%.

5- تفسير النتائج: من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في: ما مدى تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف بمديرية التربية لولاية معسكر، واختبار صحة الفرضيات وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

تبين أن معظم أفراد العينة كانوا من الإناث، إذ بلغ عددهم 101، أي بنسبة 54.89%، كذلك تبين أن معظم أفراد العائلة كانوا ضمن الفئة العمرية من (30-40 سنة)، إذ بلغت نسبتهم ضمن هذه الفئة 32.60% أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد تبين أن معظم أفراد العينة كانوا جامعيين، إذ بلغ عددهم 120 بنسبة 65.20%، و فيما يتعلق بعامل مستوى الخبرة فقد اتضح لنا أن معظم أفراد العينة يمتلكون مستوى خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 68 فرد و ذلك بنسبة 37%.

6- الاستنتاجات: إن الموظفين اللذين يعملون بالمديرية في حركة دائمة و مستمرة، ويظهر ذلك من خلال:

- هناك علاقة ايجابية قوية بين الترقية و المسار المهني للموظف، إذ بلغ معامل الارتباط 0.521 كدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني أن المسار المهني مرتبط بالترقية.

- هناك علاقة ايجابية متوسطة بين النقل الداخلي والمسار المهني، إذ بلغ معامل الارتباط 0.462 كدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني أن المسار المهني للموظفين مرتبط بالنقل الوظيفي والتحويل.

- هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين الحركات الأخرى والمسار المهني، إذ بلغ معامل الارتباط 0.222 كدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني أن المسار المهني للموظفين مرتبط نوعاً ما بحركات أخرى كالتنزيل في الدرجة، الإقالة، التناوب الوظيفي، التقاعد... الخ.

كما أوضحت الدراسة النقاط التالية:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على المسار المهني في مديرية التربية عند مستوى دلالة 0.000، حيث بلغت نسبة التأثير 48.2%.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنقل الداخلي على المسار المهني في مديرية التربية عند مستوى دلالة 0.000 أي أن المديرية سعت لتوفير متطلبات الحركة الأفقية لموظفيها، وقد بلغت نسبة التأثير 73.8%.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحركات الأخرى على المسار المهني في مديرية التربية عند مستوى دلالة 0.000 ما يبين قدرة المديرية على التحكم في حركة الأفراد واستعدادها للتدخل في مساراتهم المهنية بأشكال مختلفة من الحركة .

-مستوي التأثير على المسارات المهنية في مديرية التربية محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة كانت موجبة وقوية وهذا راجع لمستوى الحركة المهنية الداخلية التي تقدمها المديرية.

7- **الاقتراحات:** انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن القول أن الحركة المهنية الداخلية مفهوم جديد لدى المؤسسات الجزائرية فهو يخدم طموحاتها وطموحات أفرادها، كما أنها تسهم في الكشف عن مهارات وقدرات أفرادها، وبناءا على هذا نقترح ما يلي:

-وضع إطار تنظيمي وقانوني يضفي الشرعية الكاملة على الحركة المهنية الداخلية ويجعلها أحد أسس ثقافة المديرية.
-تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات سواء الإدارية أو الوظيفية في المديرية مع الأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل وضرورة البحث عن إحداث التوافق بين احتياجات المديرية ومهارات موظفيها مما يؤدي إلى استمرارية العمل بها.

-سعي المديرية إلى توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء، وتطوير كفاءة الموظفين من خلال توجيههم لتطوير مساراتهم داخل المديرية وتشجيعهم على الحركة المهنية.

-العمل على تطوير المسارات المهنية اعتمادا على التكوين المستمر تبعا للاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة معا.
-تثمين الخبرات المهنية والاهتمام بالطموحات و لدوافع الشخصية للموظفين .

-خلق وظائف وفرص عمل أفضل للموظفين بالمديرية، بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص مما يمكنها من الحماية والحفاظ على كفاءتها، وتحفيزهم من أجل الالتزام في الوظيفة.

-وضع كل الظروف المناسبة تحت تصرفهم ليضمن الموظف حقوقه داخل المنظمة خاصة أي التدخل بمساعدته في تنمية وتطوير مساره المهني.

-إن اتصال و تواصل الرؤساء بالمرؤوسين أمر جيد في مثل هذه المؤسسات وهذا ما يساعد على تبادل الآراء والنقاشات، وفي الوقت ذاته زيادة التعلم واكتساب خبرات.

خاتمة:

اشتملت هذه الدراسة على الدراسة التطبيقية التي تمت في مديرية التربية لولاية معسكر بهدف التعرف على تأثير محددات الحركة المهنية على المسار المهني للموظف بها، وكذا التعرف عن مدى اهتمام إدارة المديرية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين انطلاقا من بدأ تعيينهم إلى تقاعدتهم، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين المسار المهني ومحددات الحركة المهنية الداخلية، كما وقد تبين أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات الحركة المعتمدة بقطاع التربية على المسار المهني.

المراجع المعتمدة:

باللغة العربية:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
- حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013.
- حمزة معمري، دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات، دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز" ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 24، جوان، 2016.
- رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية-غزة-وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، يونيو 2007.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
- عطا الله (محمد تيسير) الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية"الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1436هـ-2015.
- مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1426هـ - 2006.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

باللغة الأجنبية :

- Andreas Kriswanto, DESIGN ON COMPETENCY-BASED CAREER PATH FOR TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE JOBS OF AIRCRAFT SERVICES, School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung, Indonesia, 2013, p9.
- Audrey ABEL, Gregor-Iae, Les Managers Intermediares « Acteurs Des Mobilités Internes » : Entre Tensions, Bricolages Et Arrangements. Le Cas D'une Grande Entreprise Publique En Mutation, Rachel Beaujolin-Bellet, Reims Management School et Gregor-Iae de Paris, 2012 , p2.
- Bernard Martory, Daniel Crozet « Gestion des Ressources humaines », Nathan, 1998, p65.
- Catherine Voynet-Fourboul, Carrière et Mobilité, université Panthéon-Assas Paris II, 2010, p5.
- Cécile Désaunay, François de Jouvenel, « Les mobilités professionnelles et la formation continue », Futuribles, mai 2011,p3
- Iliess elouaer , «la mobilité professionnel des salaris déterminants et impact sur les performance organisationnelle », 2004, p45.
- Jing Cao & Desiree Thomas, When Developing a Career Path, What are the Key Elements to Include?, Cornell University ILR School DigitalCommons@ILR, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student>, April 12, 2013, p3
- Le Boterf Guy, «Construire les compétences individuelles et collectives », éd D'organisation, Paris, 2008, p17.
- Magnon, René, Les infirmières : identité, spécificité et soins infirmiers : le bilan d'un siècle, éd, Masson, Paris, 2003, p114.
- Mary Ann Bailey, Finding the Right Career Path, The WetFeet Insider Guide, The Folger Building 101 Howard Street Suite 300 San Francisco, CA 94105, ISBN: 1-58207-554-9, 2006, p4.
- Mathilde Lemoine, Etienne Wasmer , « Les mobilités des salariés », Paris , CAE, 2010,p4.
- Monique Brodeur et al, « Introduction : Le développement professionnel des enseignants : apprendre à enseigner pour soutenir l'apprentissage des élèves », Revue des sciences de l'éducation, vol. 31, n° 1, 2005, p6.
- Salma Errhouni, Salwa Guendouz, La gestion des ressources humaines au Maroc : Etat des lieux, UNIVERSITE MOHAMMED V, ESTS-2010, p13.
- Tutik Inayati, Takeshi Arai1, Utomo Sarjono Putro, Career Path and Political Stability: Factors for Leaving Indonesia?, Open Journal of Social Sciences, 2, 179-185, September 2014, 181.