

إدارة المسار المهني
وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

د. محمد المحجوب غيثي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
(المركز الجامعي تندوف)

د. سايح جبور علي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
(جامعة الجزائر 3)

إدارة المسار المهني

وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

الشهاب الأكاديمية

© منشورات الشهاب، 2025.

الهاتف: 0555 99 15 67 / الفاكس: 023 84 72 04

www.chihab.com / fb : Chihab éditions

978-9961-63-253-6 : ISBN

الإيداع القانوني: جوان 2025

مقدمة

حينما نتحدث عن الآفاق المستقبلية للموارد البشرية في المنظمة، فنحن نعني في حديثنا الطموحات والآفاق المهنية التي يمكن تحقيقها طيلة العمل بالمنظمة، فالمستقبل المهني يبين للفرد مسار خدمته المهنية داخلها، فيعرف ماهي المهنة التي سينطلق منها، وماهي الوظائف المحتملة أن يرقى أو ينتقل إليها خلال حياته العملية، وماهي المهنة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. إن الحديث يدور حول شيء ضروري جدا بنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وبشكل خاص هؤلاء أصحاب الشهادات العلمية الذين لهم طموحات مهنية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية. لقد ساهمت التطورات الحديثة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة إلى وجود دلالات قوية لعملية إدارة المسار المهني على سبيل المثال.

هاته الأخرى تحدد لكل فرد المراحل والمراكز التي سيشغلها خلال فترة عمله في المنظمة بدءا من تعيينه وحتى انتهاء خدمته فيها، وتحدد كذلك الاحتياجات التدريبية المطلوبة وعمليات التحفيز والترقية اللازمة لتأهيله للانتقال باتجاه الخطوة الآتية ضمن مساره المهني، وفي نفس الصدد يجب على المنظمة أن تفهم مفهوم جودة حياة العمل والذي يؤكد على تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي وفرص النمو، وتحقيق العدالة التنظيمية، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، والاهتمام بالمورد البشري لا يقتصر على تحسين الأوضاع الداخلية، بل تطور الأمر إلى الاهتمام بالعاملين خارج إطار بيئة العمل، بمعنى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية.

وعليه اهتمت معظم المنظمات على عمليات تصميم وإدارة المسارات المهنية وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت منظمات أخرى بأدوات وطرق تقديم برامج لتلك المسارات وإشباع حاجات العاملين، لأنها تشكل الأساس لتقديم الفرص الوظيفية، والحصول على رضا العاملين

وولائهم للمنظمة، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الواجب التأكيد منها أمراً جوهرياً لتوفير جودة حياة العمل. لذلك فإن إدارة المسار المهني لها دورٌ مهمٌ في تحسين جودة حياة عمل العاملين. تعبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية في أية منظمة نظراً للدور الفعال الذي تضطلع به في العملية الإنتاجية، ونظراً لتطور المتسارع أصبح من الضروري الاهتمام وبشكل متزايد بالموارد البشرية داخل المنظمات على اختلاف أنواعها مع تكيف أو مقارنة أهداف المنظمة مع طموحات وأمال الفرد. فالفرد لديه مجموعة من الأهداف التي يرغب في الوصول إليها أثناء وجوده في المنظمة، وكذلك للمنظمة مجموعة من الأهداف التي ترغب بتحقيقها هي الأخرى من خلال الفرد. وإن مسؤولية تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف كل من الفرد والمنظمة هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

المحور الأول المسار المهني

تميزت الحياة المهنية للفرد في العهد الماضي بالبساطة والسهولة، ونظرا للتغيرات والتغيرات الجديدة التي طرأت في بيئة العمل كالمبتغيات التكنولوجية وغيرها، وإعادة الهيكلة والمنظومة المهنية التي أدت إلى تعقدها، أصبح موضوع المسار المهني يشغل اهتمام المسيرين ويحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين والمؤسسة، فتطلب على كليهما الاستشراف والتخطيط الجيد للمسار المهني حتى يحقق كلاهما هدفه، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية دراسة المسار المهني تأخذ توجهات متشعبة ومختلفة اعتمادا على النظرة إليها، وهذا يعكس وجهة نظر المؤسسة أم الفرد، فمن وجهة نظر المؤسسة تتضمن هذه العملية تصميم المسار المهني، وتطوير السلم المهني أما في نظر الفرد هو مساعدة العاملين في وضع خطة استراتيجية مستقبلية لتحديد أهدافهم المهنية الرئيسية، وتحديد احتياجاتهم لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تحسين أدائهم.

ومن خلال هذا المحور سنحاول أن نتطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمسار المهني وهذا على النحو التالي:

- المبحث الأول: المسار المهني (ماهيته - أهميته - أهدافه).
- المبحث الثاني: خصائص المسار المهني ومراحلها
- المبحث الثالث: أنواع ونماذج المسار المهني

المبحث الأول

المسار المهني (ماهيته - أهدافه)

يعتبر المسار المهني من المواضيع الإدارية وأحد أطروحاتها الحديثة التي طرقها الباحثون والأكاديميين، وتشير مبادئ وأدبيات الإدارة إلى أن الدراسات والبحوث في هذا الموضوع نادرة أو حتي يمكن القول أنها شبه معدومة فلم يعد يحظ بالاهتمام الكافي إلا مؤخرا، مقارنة مع باقي المواضيع السلوكية التي أصبحت متخصصة، وذلك على الرغم من وجوديات المسار المهني في الواقع العملي منذ أن عرف الانسان الأعمال في مختلف المجالات، وفي وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع وإعطائه حق قدره، نظرا للاهتمام المتزايد أساسا في مجال إدارة الموارد البشرية باعتبار الفرد عنصر هاما وجزءا رئيسيا في المنظمات.

المطلب الأول

مفهوم المسار المهني

يبدأ الفرد عمله في مهنة ما بعد أن يكمل تحصيله العلمي أو المهني، ويستمر في هذا العمل فترة من الزمن - قد تطول أو تقصر - ينتقل العامل بعدها لموقع وظيفي آخر الذي غالباً ما يكون أعلى منه في الهرم الإداري، أو قد ينتقل للعمل في منظمة أخرى أو ربما قد يغير مهنته ليبدأ بمهنة جديدة، وعندما يدرك العامل طبيعة عمله بشكل جيد، يصبح قادراً على الفهم الصحيح ووضع تصور مستقبلي للمواقع الوظيفية التي سيشغلها مستقبلاً والتي تم واقعاً مهنياً يطلق عليه المسار المهني.

تعود كلمة (career) المهنة أو المسار إلى أصل فرنسي وهي كلمة (carrier) وتعني حلبة السباق¹.

1- مفهوم المهنة

يوجد هناك أكثر من استخدام لمفهوم المهنة في اللغة العربية²:
- المهنة يقصد بها مجال عمل يستند إلى تخصص علمي عالمي، وهنا تحتاج المهنة إلى دراسة لا تقل عن البكالوريوس، ويظهر بين أفراد كل مهنة تفاوت في درجات مختلفة من التخصص، وكثيراً ما يتواصل هذا التخصص مدى الحياة، كما يلاحظ أن المهنة تخضع إلى شريك اجتماعي يتمثل في نقابة أو جمعية علمية تشترك بدورها مع المنظمة التي يعمل فيها الفرد بوضع ضوابط لمستوى الأداء.

¹ Craig, Robert. L, " The ASTD development" hand book, McGraw Hill, Boston, 1996, p682.

² برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 423، 424.

- المهنة وتعني وظيفة أو ميدان مهني يحدده ويختاره الفرد ليصبح عمله لمدة معينة أو مدى الحياة، ويحصل على دخل من خلال هذا العمل والذي بدوره يشبع احتياجاته المختلفة. وهذا المفهوم هو ما يمثل وجهة نظر هذه الدراسة. ويشير كل من السالم وصالح إلى أن المهنة تتضمن الأعمال المتباينة والمتراطة التي يؤديها الفرد وأنواع المهام المنوطة إليه والأنشطة التي تكون تلك الأعمال، كما تشمل عملية الانتقال بين الأعمال، ومشاعر الرضا التي يكونها الفرد أثناء عمله وتنقله بين مختلف الأنشطة والمسؤوليات.¹

2- مفهوم المسار المهني

إن المسار المهني هو "مجموعة مهام ومسؤوليات مختلفة أو مراكز مهنية مرتبطة بتسلسل مهني معين، ومثال ذلك المراكز المتقدمة التي يرقى إليها الفرد خلال حياته وسيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مسؤول المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبة ثم مدير القسم المحاسبة فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار المهني² كما يعرف على أنه: التسلسل المتواصل للفرد بنموذج خطي على طول خط محدد ضمن حدود تنظيمية واضحة تضعها المنظمة.³

ويرى **Stewart & Brown** إن المسار المهني هو سلسلة تتابع مستمرة من تجارب العمل التي يرقى لها الفرد من مستوي أدنى إلى مستوي أعلى.⁴ وهناك من يعرف المسار المهني بأنه كوكبة من الأعمال المرتبطة بالتجارب والنشاطات التي يؤديها الأفراد والمتعلقة بالمهنة التي يشغلونها خلال فترة حياتهم العملية.⁵ كما ير hall أن المسار المهني هو تتابع خبرات وممارسات وأنشطة العمل المصوبة نحوها أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية.⁶

¹ السالم واخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 210.

² الخالدي ابراهيم بدر، "معجم الادارة"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ص 40.

³ Sun, J& Wang, G, Integrating disparate literatures on voluntary career transition and voluntary turnover, Journal of Chinese HRM, Vol (12), No (1), 2011p25.

⁴ Stewart, Greg& Brown, Keneth, Human Resource management: Linking strategy to practice, 2nd Ed, (2009) New jersey, P371.

⁵ Denisi, Angelo S. Griffin, Ricky W., Human Resource Management, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York. (2001), p298.

⁶ Hall and Associates, "Career in Development" Jossey- Bass Publishers, London, 1987, P.2-3

ويعرفه (baruch and rosentein) "على أنه عملية تطوير الأفراد على طول مسارهم المهني من حيث التجربة أي الخبرة والترقية إلى مستويات وظيفية متقدمة في تسير المنظمة"¹ وينظر بعض الباحثين إلى المسار المهني من جانبين مختلفين²:
أ- الخارجي (Externat) : ويلمح إلى ترابط وتتابع مواقع الوظائف وتغيرات الدخل نحو الأفضل والمسمى المهني وكلها تتعلق بنظرة خارجية مجردة وموضوعية (objective) للإنجازات الملموسة من طرف الفرد.

ب- الداخلي (Intrénal) : نظرة شخصية (subjective) للفرد من ناحية العمل والحياة ودوره فيها والاتجاهات والمواقف والعواطف، ويعنى بذلك الإنجازات والتحديات والرضا والولاء التنظيمي.

ويشرح التدوير المهني أو التنقلات المهنية وجهة النظر هذه، فمثلاً قد يكون للانتقال لموقع وظيفي جديد أثر إيجابي داخلي معنوي وفق المعيار الشخصي لأنه يولد الرضا عن العمل الجديد مما يدفعه للأفضل، لكن قد يحمل معه علاقة سلبية خارجية وفق المعيار الموضوعي لأنه يتطلب البدء من مستوى إداري أدنى أو دخل أقل.

ويعرف "Cascio" المسار المهني بأنه سلسلة من المراكز المهنية التي يشغلها الفرد أثناء حياته المهنية كما عكسها المدخل الأول، Objective Career والمسار المهني كذلك هو مجموعة الاتجاهات والعواطف حول حياة الفرد العملية وكيفية إدراكها وهي تعكس المدخل الثاني (Subjective Career)³.

مما سبق يمكن تعريف المسار المهني على أنه سلسلة التغيرات الوظائف أو المهن التي يواجهها الفرد خلال حياته العملية جراء تصرفات فردية أو تنظيمية والتي تكسبه خبرات عملية تتيح له فرصة الترقية وتحقيق مكاسب أكبر مادية ومعنوية.

¹ Kayalar, M., & Ozmutaf, M. The effect of individual career planning on job satisfaction. The journal of faculty of economics and administrative sciences, vol. 14, no. 1(2009) . p 240.

² Hay, Amanda & Hodgkinson, Myra, Exploring MBA career success, career development international, vol (11), No (2), 2006 p10,,110.

³ Cascio, Wayne". Management of Human Resources," 6th ed., McGraw-hill, New Delhi., 2003, P.373.

مصطلحات المسار المهني

كثيرا ما يكون هناك خلط في المفاهيم مكونات أنشطة المسار المهني مع المضمون العام للمصطلح، فيطلق الجزء على الكل أو الكل على الجزء ونشير هنا إلى مفهوم المصطلحات المتداخلة، بغيت تبين المدلول من ناحية، وبغرض توضيح علاقة الجزء بالكل من ناحية أخرى، انتهاء إلى تحديد الإطار المفاهيمي التكاملي الذي تهدف إليه، لإدخال مصطلح جديد أعم وأشمل يدل على التصور المستقبلي للأنظمة الجزئية والكلية مع المفهوم العام للنشاط بأكمله. ذلك المصطلح الجديد الذي نتأمله، ونعول على ذبوعه وانتشاره، هو المصطلح (صناعة المسار المهني).

وفيما يلي عرض موجز للمصطلحات أو المفاهيم التي لها علاقة بالمسار المهني:

1. التنمية المهنية (التطوير المهني)

يتداخل معنى التنمية مع معنى التطوير في اللغة الانجليزية واللغة الفرنسية، حيث يستعمل مفهوم واحد هو (Développement) ليدل على التنمية بمعنى الارتفاع في السلم المهني، وبمعنى تطوير المحتوى المهني، وبمعنى الترقى أيضا عبر المحتوى المهني، وقد راعت بعض المراجع والممارسات الأمريكية هذا التداخل فاقترص استخدام كلمة Développement على معنى التطوير في محتوى المهني، والتسكين على المحتوى بعد التطوير والتعديل سواء في ذات المستوى أو التسكين على المستوى الأعلى فاستخدمت له مصطلح (Progression) بمعنى التصعيد والتدرج على المستويات الأعلى، أما في العربية فان التنمية المهنية تعنى بمدلول اللفظ الصريح المباشر، النمو عبر السلم المهني من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وأما التطوير المهني فهو يعني التطوير في المضمون المهني سواء في ذات المستوى أو المستوى الأعلى، ونحن هنا نسجل ظاهرة معينة لهذا التداخل، فهو يدل على ديناميكية وعضوية لا يمكن تجاهلها، ونقصد بهذه عضوية ارتباط الوظائف بعضها ببعض سواء أفقيا عبر الوظائف المتماثلة ماليا وعبئا، أو رأسيا عبر الوظائف المتصاعدة ماليا وعبئا.

2. التدرج أو التدريب المهني

وهو ديناميكية يقتضها التكوين التأهيلي للفرد لشغل وظائف أعلى ضمن مجموعة الوظائف النوعية الواحدة أو تكون ضمن مجموعة الوظائف المتجانسة والمتداخلة، وقد تدل عليه أيضا تسمية الحركة المهنية المستقبلية، ويمكن القول إنه عملية تنقل العامل عبر سلم الوظائف، وهي تخدم عملية الاستشراف المهني للعامل البشري في ضوء قدراته للنمو والترقي،

واحتياجات المؤسسة، والنظام المالي للمؤسسة. وقد يشار إلى هذا النشاط في بعض الأدبيات الأمريكية بمصطلح الممر الوظيفي Carrer path أو بمصطلح التسيير الوظيفي المستقبلي (pathing Career) وتزواج الكلمتان في الاستعمال وتلازمان، إذ تعتمد عليهما عملية التوفيق بين إمكانات الفرد، وإمكانات المؤسسة، والظروف والاعتبارات المحيطة بالمؤسسة¹.

3. التوجيه المهني

غالباً ما نجد عبارة التوجيه المهني المستقبلي فقط في مراجع وأدبيات الموارد البشرية الفرنسية، ويكاد يكون تداول هذا المصطلح قاصراً على المراجع والأدبيات الفرنسية كما ذكرنا سلفاً دون الانجليزية أو الأمريكية التي تتخذ مصطلحاً قريباً من هذا المصطلح هو مصطلح التوفيق (Matching) أما في المراجع الفرنسية التي تستعمل مصطلح التوجيه والإرشاد فهي تقصد شيئاً أبعد من عملية التوفيق حيث أن الإدارة الفرنسية تضع في أولوياتها البعد الاجتماعي في العملية الإدارية، ولذا فإن عملية التوجيه تأخذ البعد الإنساني أكثر مما تأخذ به الإدارة الأمريكية .

إن عملية التوفيق قد توحى أو تتضمن لمحة من لمحات التعسف، والتجاوز، أما عملية التوجيه فتأخذ لمحة من لمحات التفهم للبعد الإنساني الاجتماعي في عمليات رسم المسارات المهنية المستقبلية، والتمرير فيها والتسكين عليها².

¹ عادل خميس الخمبلوشي، "العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان"، اطروحة دكتوراه، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص6، 7.
² عادل خميس الخمبلوشي، نفس المرجع السابق، ص7، 8.

المطلب الثاني أهمية المسار المهني

ومن الأهمية التي يكتسبها الفرد البشري في المؤسسة وما يتمناه أن يكون عليه في مستقبله المهني داخل المؤسسة وكيف يمكن له البحث عن المهنة التي يستطيع بواسطتها العيش والتلاؤم وإشباع حاجياته المادية والمعنوية وكذا الاندماج مع جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ولا بد من العناية بأمر مستقبل المهنة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

أ- أهمية المسار المهني على مستوى الفرد

بنسب للفرد يمثل أهمية كبرى حتى يتمكن من الوصول إلى أهدافه المرجوة مع تحقق النجاح في حياته بصفة عامة والمهنية بصفة خاصة كما توفره له درجة عالية من السيطرة على مساره الذي اختاره ولعل التغيرات السلوكية التي طرأت على الموارد البشرية في ظل المتغيرات والظروف العالمية وتتجلى أهمية المسار المهني للفرد في النقاط التالية:

■ المساواة

أصبحت المساواة بين الجنسين ضمن الأعمال والوظائف ذات الأدوار وتوقعات سلوكية تتماثل بين الرجل والمرأة ومن ثم لم تعد هناك مجالات للرجل ومجالات أخرى للمرأة وبالتالي زيادة عرض العمالة ويتطلب ضرورة التعرف على ماهية المسار المستقبلي المهني والتخطيط له.

■ التنوع

لا يتفق الأفراد في قناعاتهم وطموحاتهم فبينما نجد البعض يرغبه وقيمه وأهميته في العمل الذي يؤديه ونجد البعض الآخر يرغبه في الأمان والاستقرار والسكينة ونجد البعض

رغباته في النمو والترقي والصعود ومن هنا لا بد من أن يبحث كل فرد عن ذاته وعن الرغبات التي يتوق إليها، حتى يرسم المسار المستقبلي المهني المطلوب بعناية.

■ التوقعات

يتطلع الأفراد حالياً من وظائفهم ضمان العيش الكريم من خلال أجورا عالية ومنتعة أداءية واقعية وأهداف مستقبلية تصاعدية ولكن تحتاج التوقعات من الأفراد إلى دراسة واستقراء جيد للمنظمات حتى يرسمون مستويات طموحاتهم وفق الواقع وليس تبعا للخيال ومن ثم تتوفر لديهم مشاعر السخط والاستياء مما قد يؤثر سلبا على حياتهم المهنية.

■ الإثراء

ينشد الأفراد حالياً الوظائف التي تتمتع بالثراء المهني أي بالاتساع الرأسي، الذي يتيح لهم مقعدا كبيرا من القلال عند أداء العمل، وربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر وسبل الترقية، وعندما يخططون للمسار المستقبلي المهني، عليهم باقتناص هذه الوظائف إن لم يكن اليوم فسوف يكون غدا¹.

■ تحقيق التوازن

العمل على معادلة الكفتين من خلال تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى لتحقيق تعایش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ومثل هذه القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت يتفرغ فيه لحياته الخاصة²

■ توفير فرص تطور المهني

تعتبر القوانين وتشريعات العمل في العديد من دول العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتقدم والتدريب هذا يمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل ينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين في المنظمة.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 359-360.

² راوية حسن "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2002، ص 339.

■ الرضا المهني

ويقصد به تنمية الشعور الاحترام المتبادل وبتقدير الذات والنتاج من النمو والتعليم.

ب- بناء المهارات

إن تعلم مكتسبات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكبر للمستقبل مهني ناجح وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم لمجابهة التحديات الطارئة.

ت- أهمية المسار المهني على مستوى المنظمة

هناك حافز لدي للمؤسسة مثل الفرد لفهم ديناميكية المسار المهني ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات المهنة للفرد ومساعدته على إدارة مساره المهني بنجاح بفعالية.

■ اختيار الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية غالبا ما تبدأ باستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المميزون واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات المهنية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافية التنظيمية.

■ تنمية واستخدام الموارد البشرية

إذ كان وضع الفرد في المؤسسة لا تتناسب مع كفاءته أو ميوله يصيبه اليأس ويتسلل إلي نفسيته الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتقدمه المهني فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم المهنية وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية عليها أن تفهم المهام الصعبة والدرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمسار المهنية وضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة والترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا كما تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل حيث أنه كل الفراغ المهني يشغل من الداخل يخلق مراكز أخرى شاغرة

بالمؤسسة. لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم من خلال لخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية وان تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات المورد البشري.

■ توافر المهارات والمواهب

يعنى بها وجود معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعمليتها لبلوغ هدفها.¹

■ الاستمرارية والبقاء بالمنظمة

في حالة نجاح الفرد في المسار المهني ينعكس عليه بصورة إيجابية ويكون حافزا كبيرا فبالرغم من هذا النجاح إلا أن الأداء لا يمثل وسيلة للترقي ولكنه طريقة تزيد من فرصة الشخص للتقدم في المنظمة حيث أن أداء الوظيفة بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة هو النجاح الأساس ي للفرد كما انه الطريقة الفعالة لترقية من وجهة نظر المنظمة.²

ث- أهمية المسار المهني على مستوى المجتمع

إن عامل الاستقرار عند الأفراد في وظائفهم عليه أن يكون مرنا لكي يتضح لكل منهم مسارات المستقبل بما تحمله من بشائر مهنية أرقى على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي أي تحقيق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وحسب ميوله مع رغباته بمعنى أنه يحب هذا العمل أو بتحقيق الإشباع من الأجر والترقي والمسمى وكافة المشبعات المادية يتحقق للأفراد الثقة والسكينة والطمأنينة والأمان ولما يتمكن الأمان منهم ويشعرون به يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء فسوف تتحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجابة.

¹ فائزة بوراس. "تخطيط المسار الوظيفي". رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة باتنة، 2008، ص51، 52.
² أحمد ماهر. "سلسلة ابن مهارتك وتدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي" الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص47.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

وفي ضوء ذلك يرون أفراد المجتمع كوحدة واحدة أمانة إلى المستقبل بعين ملؤها الرضا وبعق ثم تعاطي الحاضر والمستقبل بشكل أفضل، يجعل مناخ المجتمع يسوده الأمل والانشراح ويعد عنه الكآبة والاكتئاب¹

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص362، 363.

المطلب الثالث أهداف المسار المهني

- تتنوع أهداف المسار المهني بين الفرد والمنظمة، حيث أن لكل منهما أهدافه وبصفة عامة يمكن إبراز أهم الأهداف في العناصر التالية¹:
- ✓ تحقيق أهداف وبلوغ سياسات المنظمة الإدارية والتي تتضمن خلق والمحافظة على المواهب والمهارات اللازمة لنجاح العمل؛
 - ✓ تحقيق التوازن الصحيح بين المهنة والعائلة والأصدقاء، والاستمتاع بالحياة؛
 - ✓ تحقيق الوضع الاجتماعي المحترم يضمن للعامل العيش الكريم ووضع سياسات جديدة الحوافز. وخاصة في مجالات التدريب والترقية والنقل والحوافز والإعداد لسد الاماكن الشاغرة التي تنشأ نتيجة التقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة بأفضل الكفاءات بالسرعة. المطلوبة مقابلة الاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وفق لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة إعلام كل من المنظمة والعاملين عن المسارات المهنية المحتملة داخل المنظمة واستخدام برامج الموارد البشرية استخداما أمثلا من خلال تكامل أنشطة اختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية؛
 - ✓ تلبية الحاجات الانسانية الاساسية والامنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل منتجة ومبدعة؛
 - ✓ تحقيق مستوى عالي من الانتاجية بالتقليل من معدل دوران العمل والغياب زيادة مستوى الرضا المهني؛
 - ✓ فهم نقاط القوة والضعف لدى الفرد ومعرفة أفضل الاحتمالات، والفرص المستقبلية.

¹ غضبان وهيبية، عولمي حسبية، " فعالية ادارة المسار الزظيفي ودوره في تحسين اداء العاملين " مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 15.

المبحث الثاني
خصائص المسار المهني ومراحله

المطلب الأول

خصائص المسار المهني

يمكن أن نستخلص الخصائص التالية¹:

- ✓ يقع على عاتق الفرد أن يختار ويرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛
- ✓ يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهنة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغله؛
- ✓ إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد المهنة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات؛
- ✓ لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل والتقييم وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته؛
- ✓ العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- ✓ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة المهنية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة؛

¹ فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص58، 59.

- ✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال؛
- ✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد المهنة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات؛
- ✓ تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة؛
- ✓ تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

المطلب الثاني

مراحل المسار المهني

وهي جميع المراحل المتتابعة التي يمر بها الفرد العامل في المنظمات والتي تشكل مساره المهني من بدايته إلى نهايته في أي مهنة أو مهنة يمارسها، وتختلف هذه المراحل عن بعضها باختلاف خصائصها ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح الفرد في مرحلة سابقة يؤهله إلى الانتقال إلى مرحلة متقدمة في مساره المهني. وفيما يلي وصفا موجزا لكل مرحلة من مراحل المسار المهني:

1. مرحلة الاستكشاف (15-24 سنة)

هذه المرحلة تشكل الفترة التي تأتي بعد استكمال الفرد تحصيله العلمي والبحث عن أول وظيفة في حياته، إذ تستمر هذه المرحلة لعدة شهور بعد ممارسة الوظيفة، حيث يحاول الفرد التوفيق بين أهدافه ومهاراته وقدراته وبين متطلبات المنظمة التي يعمل بها، حيث يعمل على استكشاف البدائل المتاحة له لإشباع حاجاته ورغباته.

2. مرحلة التأسيس (25-44 سنة)

في بداية هذه المرحلة قد ينجح الفرد في إيجاد العمل المناسب له، حيث يصب جهوده في العمل لكسب ثقة الإدارة للحصول على مهنة دائمة في المنظمة التي يعمل بها، وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة مراحل جزئية هي:

أ- التجربة 25-30 سنة: يظهر للفرد في هذه المرحلة فيما إذا كانت مهنته الحالية مناسبة له أم لا، مما قد يجعله يسعى ويحاول تغييرها إذا كانت غير ملائمة.

ب- الاستقرار 30- 40 سنة: يبدأ الفرد في الاهتمام بتخطيط مساره المهني للسعي نحو التقدم الوظيفي من خلال التعلم واكتساب الخبرة من الآخرين تضاف إلى رصيده العلمي والعملية.

ت- الأزمة 35- 45 سنة: وهي ما يطلق عليها أو تسمى أزمة منتصف العمر لمسار الفرد المهني، حيث يحرص الفرد بتقييم مستوى تقدمه المهني وفيما إذا حقق طموحاته ورغباته التي وضعها من البداية في مخططاته، فقد يكتشف أنه لم يحقق ذلك فيعمل على اتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة بالإنجاز وكيفية تحقيق هذا الإنجاز ومدى صعوبة ذلك في هذه المرحلة، فيركز الفرد جهوده في الإبقاء على حاجاته الأساسية كالأمن أو الاستقلالية والحرية وخلافه يشعر الفرد في هذه المرحلة بالمرض والتوتر الزائد وفقدان دعم رؤسائه.¹

3- مرحلة الحفاظ المهني

ويضع الفرد في أولوياته الحرص التام في هذه المرحلة على تطوير مهاراته ومعلوماته المهنية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام المهني، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الاستمرار في المسار المهني بنفس الرتم الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج الفرد إلى بدل المزيد من جهد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.

- الكساد أو ما يعرف بالركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره المهني مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

- النمو وتطور في المسار المهني إلى أعلى مكانة أو مرتبة عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن مهنة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.²

¹ عادل خميس البلوشي، العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص 20.

² فائزة بوراس، نفس المرجع السابق، ص 65.

4- مرحلة الانفصال المهني

تعد في نظرنا من أحوج مراحل المسار المهني للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة المهنية والأنشطة غير المهنية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار المهني وهي أن المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ المهني، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

والجدول التالي يوضح هذه النقطة، ويوضح أيضا مراحل المسار المهني¹.

¹ فائزة بوراس، نفس المرجع السابق، ص66.

الجدول رقم 1: ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة

المرحلة	أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والمهنة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير وظيفية	
النشاط	- المساعدة - التعليم - اتباع الارشادات	الاستقلالية المساهمة	- التدريب - وضع السياسات الدعم والتشجيع	ترك العمل	
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجة / مدعم	
السن	أقل من 30	30 - 45	45 - 60	أكثر من 60 سنة	
سنوات العمل	أقل من عامين	2- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: أوس رائد محافظه، "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال" رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الاعمال، 2016، ص17.

يوضح الجدول رقم 1 مختلف مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لها يوضح بأن المسار الوظيفي يمر بها أربعة مراحل أساسية والمتتمثلة في الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ والانفصال بحيث أن لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر مجموعة من المميزات حيث أن المرحلة الأولى وهي مرحلة الاستكشاف وهنا يكون الموظف عبارة عن موظف جديد يعتمد على العناصر التي كانت مكتسبة من قبل الموظف يشغلها من خلال مختلف العناصر التي تمر بها حيث في هذه المرحلة يكون الموظف عبارة عن موظف جديد وعلاقته غير مرتبطة بمختلف المباحث التي هي مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة التي يجب عليه استكشافها من خلال تحديد المهارات التوافقية للأفراد وتحقيق المنفعة الفردية.

المحور الأول: المسار المهني

أما بالنسبة للمرحلة الثانية وهي مرحلة التأسيس وهذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب خبرة مهنية لباس بها في المجال الوظيفي وهنا يسعى الموظف من خلالها إلى تحقيق مجموعة من المهارات التي تسمح له بالتقدم في الوظيفة والترقية من خلال أنه يصبح لديه استقلالية في مختلف النشاطات التي يقوم بها.

أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الحفاظ وفي هذه المرحلة يتم التموقع داخل التنظيم وتحقيق أكبر المكاسب الممكنة.

والمرحلة الرابعة وهي مرحلة الانفصال في هذه المرحلة يتم الانفصال بين الموظف والمؤسسة نظرا لوجود مجموعة من العناصر سواء التقاعد أو التوازن المهني والوظيفي أو غير الوظيفي إلى غير ذلك من العناصر تدفع الموظف إلى ترك العمل.

المطلب الثالث

أشكال الحركة في المسار المهني

تتميز المسارات المهنية الخاصة بالإفراد العاملين بالحركة والديناميكية. فعندما يلتحقون بالمنظمة يواجهون فترات تنشط فيها الحركة على المسار المهني وفي فترات أخرى تصبح هذه الحركة أقل نشاطا، ولعل هذا مرتبط بمراحل تطور المسار المهني. ويشير صالح إلى أن هناك ثلاثة أبعاد لحركة الأفراد هي¹:

- بعد الحركة في إطار حيز المنظمة وفيها تتم حركت الأفراد في مساراتهم المهنية بناء على مؤشرات منها للاستيعاب المهني، وهذه الحركة تأخذ الأشكال التالية:

- الحركة الأفقية: وتكون هذه الحركة في إطار المنظمة لكن ضمن نفس المستوى المهني للأفراد.

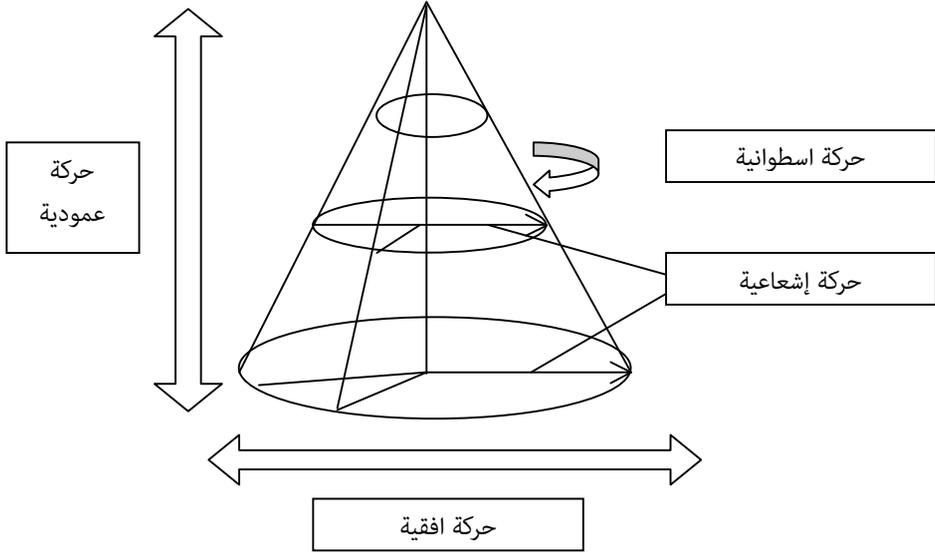
- الحركة الإشعاعية: غالبا ما تكون دائرة حركت الفرد من مركز الإدارة في المنظمة صوب الأطراف أو العكس.

- الحركة الأسطوانية: يبقى الفرد في حركة الفرد مستوى سطح الهرم بعيدا طيلة حياته المهنية عن مركز المتقدمة للقيادة.

- الحركة العمودية: تكون حركة الفرد بشكل الحركة الرأسية داخل المنظمة وبسبب الترقية ما تكون غالبا وعليه تكون حركة الأفراد داخل المنظمة ضمن شكل مخروطي كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ صالح، سمرد غانم، "المسار الوظيفي في البنوك: دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 55 العدد، 10، 1998 ص 19، 20.

الشكل رقم 1: أشكال الحركة داخل المنظمة



المصدر: صالح، سرمد غانم، "المسار الوظيفي في البنوك: دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 55 العدد، 10، 1998، ص 20.

- الحركة الجغرافية وهي التي تنشأ ضمن تحرك في الإطار الجغرافي ونعني حركة الفرد في المسار المهني والتي يترتب عنها تغيير موقع العمل جغرافياً.
- الحركة بين المنظمات وتمر في أربعة أوجه هي:
 - البحث: وهي مرحلة البحث عن الاستقرار المادي والمعنوي حيث يقوم الفرد في بداية مشواره حياته بالبحث عن المنظمة المناسبة ويستمر في التنقل بين المنظمات حتى يجد المنظمة التي يرتاح فيها.
 - التأسيس: يكون من خلال النمو الوظيفي والتطوير المهني المستقبلي للفرد من خلال تنمية قدراته وصقل مهاراته في المنظمة التي اختار العمل فيها.
 - تغير الحياة: عندما لا تستطيع المنظمة إشباع رغبات الأفراد أو تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية وكل ما يريدون بصفة عامة قد يدفع بهم بالبحث عن منظمة أخرى أو حتى عن مهنة أخرى تلبى طموحاتهم.

- الضمان الاجتماعي: عندما يتحقق عامل الاستقرار والطمأنينة المهنية يتولد لدى الأفراد عدم الرغبة في تغيير العمل أو الانتقال لمنظمات أخرى.
ومن الأمثلة على النماذج التي تحاول تفسير أشكال الحركة على المسار المهني مصفوفة المسار المهني¹ حيث تصنف الأفراد إلى أربع مجموعات بالاعتماد على بعدين هما: الأداء والقدرات وهذه المجموعات هي:

1- مجموعة الأفراد ذوي الأداء المرتفع High Performers.

2- مجموعة الأفراد المحلقين عاليا High Flyers.

3- مجموعة الأفراد منخفضي الأداء Low Performers.

4- مجموعة الأفراد ذوو الأداء غير الملائم Mismatches.

ويذكر **Sheridan et. Al. (1990)** : أن من المواضيع الحساسة في التعامل مع الموارد البشرية هي حركة المسار المهني للأفراد. ويوصون على أن الترقية هي أكثر أشكال هذه الحركة شيوعاً. في حين أن الدخول للمسار المهني يأخذ أنماطاً متعددة: كالتعيين المباشر والترقية من الداخل للأفراد العاملين بعد انتهائهم من برامج تدريبية خاصة².
(1) وقد توصلت إحدى الدراسات الميدانية إلى أن هنالك أربعة أنماط للحركة على المسار المهني هي³:

1- التقدم الخطي السريع، وفيه يحصل الفرد على ترقيات متسارعة؛

2- التقدم الخطي البطيء، ويكون فيه معدل سرعة الترقيات أقل من سابقتها؛

3- التراجع للخلف، حيث يتراجع الفرد إلى وظائف أقل أجراً ومسؤولية أو قد يجد الفرد

نفسه غير قادر على إيجاد وظيفة جديدة بعد أن يترك الوظيفة السابقة؛

4- المسار المهني الثابت، حيث لا يظهر المسار المهني أية أشكال من الحركة أو الترقيات.

¹ Thomson, Rosemary & Mabey, Christopher, Developing Human Resources, Butterworth Heinemann, New Delhi, 2000, P 124-125.

² Sheridan, John., Slocum, John., Buda, Richard., and Thompson, Richard, Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 3, 1990 p584.

³ Richardson, Connie Snakes and Ladders? The Differing Career Patterns of Male and Female Accountants, Woman in Management Review, vol. 11, no. 4, 1996, p14-15. <http://www.search.net/0964-9425.htm>. Cited on 1/4/2004.

ويشير كل من السالم وصالح إلى أن المنظمات تشهد حركات مهنية مستمرة، وهذه الحركة الدائبة لا بد لإدارة الموارد البشرية من أن تضع لها تصور مستقبلي مخطط له بشكل جيد، كما أن عليها إتباع المنهج الإداري السليم الذي يكون بأقل التكاليف ومساعد لزيادة الإنتاجية، ومن أهم أشكال حركة الأفراد داخل المنظمة ما يلي¹:

- ترقية العاملين Promotion
- نقل العاملين أفقياً Horizontal Transfer
- التنزيل الوظيفي Demotion
- الاستغناء المؤقت عن العمل Layoff
- التقاعد Retirement

¹ السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، " طبعة، 2002 مرجع سبق ذكره، ص233.

المبحث الثالث
أنواع ونماذج المسار المهني

المطلب الأول أنواع المسار المهني

اعتمادا على بدائل التحفيز والنقل والترقية المهنية فإن المسارات المهنية تتعدد إلى عدة أنواع، منها الأفقي ومنها العمودي، ويتميز كل شكل من هذه المسارات عن الآخر في درجة المرونة وسرعة الترقية والمكافأة على الانجاز وفي سرعة الوصول إلى مرحلة الكساد والوصول إلى مرحلة التقاعد، وفيما يلي أنواع المسارات المهنية للعاملين:

1- المسار التقليدي Traditional Path

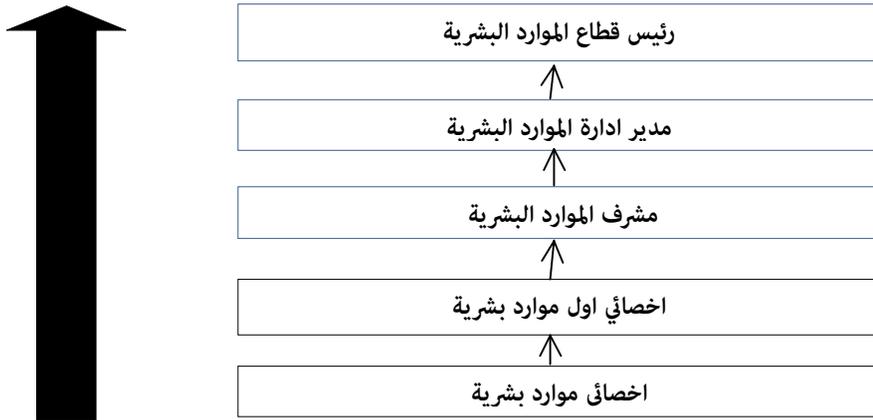
يطلق عليه المسار الضيق أو المحدد، وذلك لأنه يحدد سلسلة او مجموعة من الوظائف المتسلسلة ذات العينة الواحدة المرتبطة ببعضها البعض والتي تجبر الفرد على السير من خلالها، وهذا المسار يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال المهني والخبرات شبه غير موجودة، ولا يحتوي هذا المسار على أي نوع من الحوافز للأفراد¹.

فالمسار التقليدي هو حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، بحيث تكون المهنة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالمهنة السابقة من حيث طبيعتها. يتضح من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من ذات النوع وتخصص واحد من أجل تنسيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد، وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين لكن ما يعاب عليه أنه مرن وضيق، وذلك كونه لا توجد فيه فرص أخرى للترقية لاسيما في نهاية المسار مما قد يؤدي إلى إبقاء الفرد فترة طويلة في

¹ عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق، ص550.

الوظيفة الأخيرة قبل أن يحال على التقاعد، لذلك يشعر الفرد بالملل والضجر وربما يتجه إلى عدم الاهتمام وتخاذل في تأدية مهامه وذلك بسبب عدم زيادة الراتب أو العلاوات¹.
يبين المسار التقليدي للفرد مسار ترقية بشكل عمودي إلى الوظائف الأعلى من الوظائف التي يشغلها الموظف والمتعلقة بمهنته الحالية ومجال ميدانه، يعتبر المسار التقليدي مساراً ضيقاً، حيث ان الوظائف المتاحة أمام الموظف للترقية تكون محصورة ضمن مجال معين، فهولا يستطيع أن يترقى إلا للوظائف المرتبطة المهنة الحالية، مثلاً: يترقى الباحث إلى مشرف أبحاث، ومشرف الأبحاث يترقى إلى مشرف أبحاث أول، والذي يترقى إلى رئيس فريق بحث ثم إلى مدير دائرة البحث².

الشكل رقم 2: نموذج المسار المهني التقليدي



المصدر: أوس رائد محافظه، "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الاعمال،

2016، ص18

¹ السالم، مؤيد سعيد. "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي". الطبعة الثانية، اثناء للنشر والتوزيع. الاردن. عمان، 2014، ص215.

² جودة، محفوظ احمد، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الثامنة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، عمان 2011، ص293، 294.

يوضح الشكل رقم 2 نموذج المسار المهني التقليدي الذي تتم فيه الترقية بشكل تقليدي مثل ما هو معمول به مثلا في النظام الوظيفي العمومي الجزائري مثل من عون إدارة إلى عون إداري رئيسي إلى ملحق إدارة إلى ملحق إدارة رئيسي إلى متصرف إلى متصرف رئيسي إلى متصرف مستشار وبالتالي فمجال الترقية بالنسبة للموظف أو الفرد محدد مسبقا ضمن مجال محدد لا يمكن الخروج عنه وبالتالي فالموظف مساره محدد منذ توظيفه.

2- المسار الشبكي Matrix Path

يبين المسار الشبكي مدى إمكانية انتقال الفرد بشكل عمودي (كما في المسار التقليدي) وبشكل أفقي في نفس المستوى الإداري لمهنته، وذلك بهدف إكساب الموظف مكتسبات عملية وقدرات إدارية وفنية متعددة في عدة وظائف مختلفة، وذلك بقصد إعداد الأفراد لسد الشاغر من الوظائف في حال وجودها، مثلا أن مشرف الأبحاث يمكن ترقيته عموديا إلى مشرف أبحاث أول كذلك يمكن للمنظمة أن توسع خبراته من خلال نقله أفقيا إلى إحصائي أول مثلا¹ الانتقال الأفقي يستخدم لغرض إكساب الفرد مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الواحد مما يسمح له بإمكانية الترقية إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الذي يشغله في المنظمة.² لقد بين مدعون والتزه³ بأنه في هذا المسار تكون حركة انتقال العامل عمودية وافقية بنفس الوقت في الهيكل التنظيمي خلال عمره المهني، أي أن الموظف لا يقتصر وجوده في الوظيفة التي تم ترقيته إليها، بل ينتقل بين مجموعة من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا يكسبه المزيد من الخبرات والمهارات في المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له فرصة الترقية إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. كذلك فإنه في هذا المسار يستطيع الفرد الانتقال عموديا وأفقيا في الهيكل التنظيمي للوظائف عبر حياته الوظيفية، أي أن هذا المسار يحقق للفرد الانتقال إلى المستوى الإداري الأعلى و يتيح له الانتقال إلى عدة وظائف في مستوى إداري واحد وخلال فترة زمنية محددة.

¹ جودة، محفوظ احمد، مرجع سبق ذكره، ص 294، 295.

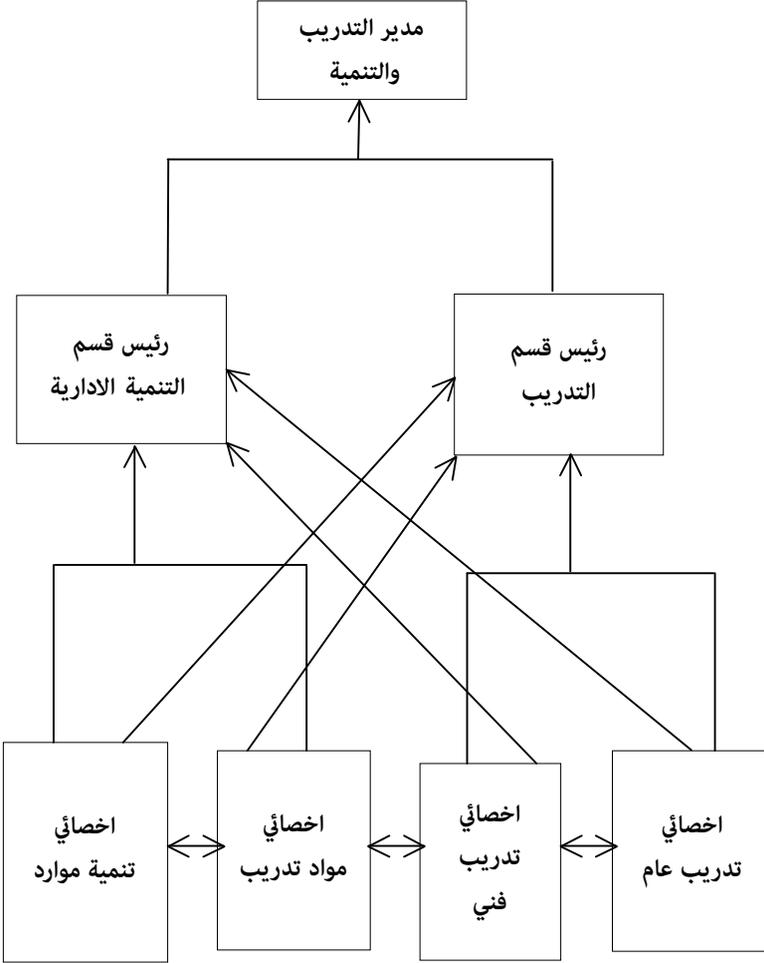
² السالم، مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 215.

³ ملدعون، عيس، والتزه، بسام. "إدارة الموارد البشرية". مركز التعليم المفتوح. سوريا. دمشق، 2014، ص 211.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

فالشكل الموالي يوضح المسار الوظيفي الشبكي:

الشكل رقم 3: نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: أوس رائد محافظه، "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الاعمال، 2016، ص19.

يوضح الشكل رقم 3 نموذج المسار الوظيفي الشبكي حيث يتضح من خلاله مختلف الأفراد والمستويات الإدارية المتداخلة في عملية المسار الوظيفي الشبكي حيث أن النموذج على شكل

شبكة يتداخل فيها كل رئيس قسم التدريب ورئيس قسم التنمية الإدارية ومختلف الأخصائيين مثل أخصائي التدريب وأخصائي تنمية الموارد مما يوضح الدور التشاركي بين كل الأفراد والمستويات في عملية المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

3- مسار الإنجاز Achievement Path

يبين هذا المسار حركة انتقال الموظف من خلال الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى والتي قد تقع على خط المسار الجديد، ويصمم مثل هذا الشكل من المسارات المهنية بناء على أو بناء على النجاحات التي قد يحققها الفرد في عمله، وذلك بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في المهنة، وفي هذه الحالة يلاحظ أن الفترة اللازمة لوصول الفرد نهاية مسار الخدمة المهنية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، فكلما زادت نجاحاته ساعده ذلك في سرعة الترقية والانتقال، وبلوغ النهاية غير مرتبط بسن الاحالة على التقاعد. طبقا لهذا المسار فإن ترقية الموظف لا تعتمد على عدد سنوات الخدمة التي قضاها في المنظمة وإنما تعتمد على نجاحاته وإبداعاته في العمل الذي يؤديه في الوظيفة الواحدة، أي أن طول الفترة الزمنية للوصول إلى نهاية المسار الوظيفي لا يتوقف على سنوات محددة مسبقا وإنما تعتمد على انجازات الفرد كما يساعد تبادل الأعمال مع الأفراد بنفس المستوى الإداري القضاء على الروتين اليومي، لذلك فالنجاح في العمل والإبداع فيه شرط اساس للترقية الى الوظائف الأعلى، وهذا الأسلوب يشجع الموظفين على الإبداع والنجاح المتميز في العمل من أجل الوصول إلى أعلى المناصب في سن مبكرة¹ مسار الانجاز يرتكز على أفكار منطقية مضمونها أن نجاحات الفرد وتطور أدائه يمكن أن يقرر ترقوته بدون النظر إلى المدة التي يقضيها الموظف في سرعة الوظيفة الحالية حتى يترقى إلى الوظيفة الأعلى. من هذا المنطلق فإنه كلما زادت نجاحات الفرد كلما أدى ذلك إلى زيادة معدل احتمالية ترقوته الى الوظائف الأعلى. تتوافق الكثير من المنظمات مع إمكانية تعديل المسار المهني لبعض العاملين فيها وذلك بالتجاوز عن بعض المراحل الوسيطة، وهذا يتم عندما يكون هؤلاء الأفراد متميزين في أدائهم، وينتج هذا الإختصار في فترة المسار الوظيفي بسبب إنجازاتهم ونجاحاتهم.²

4- المسار المزدوج

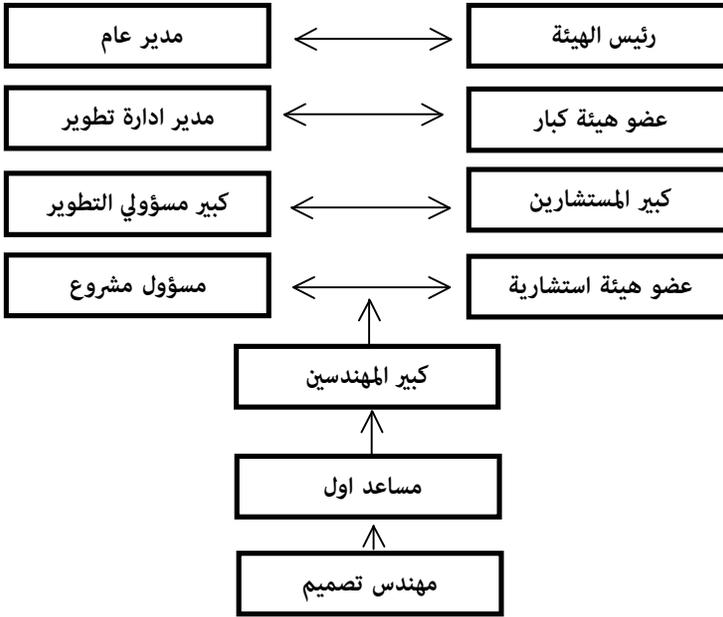
يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته لمواكبة التغيرات الجارفة في عالم الاعمال اليوم، حيث أن هذه

¹ السالم، مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص217.

² جودة، محفوظ احمد، مرجع سبق ذكره، ص295، 296.

الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد مثل ارتفاع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة. وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تفسح المجال امام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الاخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم وتجعل لكل فرد خيارا مهنيا يمكن أن يسلكه فالشكل الآتي يبين المسار المزدوج.¹

الشكل رقم 4: المسار المزدوج



المصدر: علاقي مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية- المنهج الحديث في إدارة الأفراد"، دار زهران، جدة، 1999، ص 535.

يوضح الشكل رقم 4 المسار المهني المزدوج والذي يدمج بين نوعين من المسارات يسمح للموظف أو الفرد المرور بمسار تقليدي أو مسار غير تقليدي أي مسار محدد مسبقا أو التنقل إلى مسار غير محدد مسبقا حسب ظروف تحددها المرحلة التي يمر بها مسار الموظف وبالتالي فهو مسار مدمج بين مسارين مختلفين.

¹ مجيد الكوخي، "مدخل الى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 211.

المطلب الثاني نماذج المسار المهني

هناك العديد من النماذج لتخطيط المسار المهني نذكر منها ما يلي:¹

أ- نموذج ميلر وفورم (Miller & From) 1951

قسم هذا النموذج المسار المهني إلى خمسة مراحل:

- 1- الاعداد واكتشاف العمل حتى 15 سنة؛
- 2- البدايات في العمل حتى 18 سنة؛
- 3- محاولة إثبات الذات حتى 30 سنة؛
- 4- الثبات والاستقرار حتى 65 سنة ؛
- 5- نهاية المسار المهني والتوجه إلى المعاش (التقاعد) بداية من 65 سنة.

ب- نموذج هول ونوجيم (Hall & Naugaim) 1968

- 1- ما قبل العمل حتى 25 سنة؛
- 2- البناء والتأسيس حتى 30 سنة؛
- 3- التقدم والتطور 45 حتى سنة؛
- 4- الاستقرار والبقاء 65 حتى سنة؛
- 5- الانحدار والهبوط نحو المعاش بعد 65 سنة.

ج- نموذج تشيني 1978 (Shein)

- 1- مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى 25 سنة ؛
- 2- مرحلة الدخول في مجال العمل من 16-25 سنة؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

- 3-مرحلة التدريب التأهيلي 16-25 سنة؛
- 4- مرحلة العضوية المنظمية الأولى 17-35 سنة؛
- 5- مرحلة العضوية المتوسطة في 25 سنة ؛
- 6- مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من 35-45 سنة ؛
- 7- مرحلة العضوية المنظمية المتأخرة في سن 40 سنة ؛
- 8- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من 40 سنة ؛
- 9- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

د- نموذج سوبر 1980 (Super)

- 1- النمو والنشوء حتى 14 سنة؛
- 2- الاستكشاف والبحث عن العمل 15-24 سنة؛
- 3- البناء والتكوين 25-44 سنة ؛
- 4- المحافظة على البقاء 45-64 سنة؛
- 5- الانحدار نحو المعاش من 65 سنة فما فوق

هـ- نموذج جرين هوز وكالانان 1994 (Green hiuse & Callanan)

1- الإعداد للعمل

يمكن أن تصل هاته المرحلة حتى 25 سنة، ويكون الفرد في هذه المرحلة قد قرر رسم مساره والتصور الذهني عن ذاته وعن العمل الذي يود ممارسته ويلعب التعليم دورا حاسما في الكثير من الأحيان في تحديد هذا التصور الذي كلما تغير نتيجة للقدرات والتجارب التي يتعرض لها الفرد يتغير تبعاً له تصور الفرد لنفسه وخياراته اتجاه العمل في المنظمة.

2- التوظيف

تقتصر هذه المرحلة على 25 سنة الأولى من حياة الفرد، ينفقها في البحث عن عمل يعتقد بأنه يوافق رغباته وميولاته.

3- التأسيس

من 25 إلى 40 سنة ويطمح الفرد فيها إلى فرض ذاته وتحقيق مكانة لائقة في التنظيم من خلال الإلمام بحيثيات المهنة والثقافة التنظيمية.

4- المتوسطة

من سن 44 إلى 55 سنة وفيها يقيم الفرد حياته المهنية من خلال إجراء مقارنة بين ما تم تدارسه وما كان يتوقعه مع ما حققه ثم الانطلاق من جديد في تحديد البدائل المستقبلية انطلاقا من تفكير واقعي دقيق وممنهج.

5- المتأخرة

تبدأ بدخول الفرد لسن 55 الذي يعتمد على خبراته المهنية في محاولة لتلبية رغباته وتقدير الذات، ليعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون في حالة صلح مع الذات.¹ ومما تجدر الإشارة إليه أن تعدد هذه النماذج يرجع إلى تعدد الشعوب وإختلاف ذهنياتها وعاداتها وثقافتها السائدة مما دفع هؤلاء الباحثين لوضع نماذج ثلاث كل مجتمع، ومجتمع جزائري فإن نور الدين حاروش يرى بأن نموذج ميلر وفروم هو الأقرب إلى بيئتنا الاجتماعية حيث يقول: « إذ غالبا ما نجد فعلا أن الانطلاقات الأولى للعمل تكون في سن 18 سنة لمن لا يواصل دراسته الجامعية، وتكون في حدود 24 سنة لمن تابع دراسته الجامعية، ومن 30-34 هو مرحلة إثبات الذات. التفكير في التقاعد من سن 55، التقاعد في سن 60 سنة »².

لكنه في نفس الوقت وضع تصورا للمسار المهني للفرد الجزائري سماه بالنموذج الجزائري الذي يمكن تلخيصه كما يلي³:

1- مرحلة الآمال والأحلام

تحدد هذه الفترة حتى سن 15 وهي مرحلة نهاية الدراسة في المتوسط حيث يبدأ الطفل في التأثر بأفراد الأسرة والأقارب بلغوا مراتب سامية ومنتقدة مهنيا وأكاديميا مما يؤثر إيجابا على تنشآت الطفل؛

2- مرحلة العذاب والأرق

هي مرحلة التهيئة والنضج تمتد من سن 16 إلى 25 سنة، وهي مرحلة الفترة الثانوية وفيها يطمح الفرد لتحقيق الحلم في الحصول على شهادة البكالوريا والالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية، أما إذا حصل على نتائج عادية فيواصل الدراسة بواقعية وإذا كان الرسوب فالتوجه

¹ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية،" دار الأمة، الجزائر، 2011ص.164.

² محمد حافظ حيازي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 166.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

إلى الحياة المهنية التي لها إتصال مباشر بالواقع والمجتمع من خلال مراكز التكوين المهني أو ممارسة التجارة وبعض الأنشطة الحرة أو البطالة؛

3- مرحلة الواسطة

البحث عن الواسطة أو ما يعرف بالمحسوية وتزداد حدتها في حدود 30 سنة عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه بنفسه. يليق به ويضمن له العيش الكريم؛

4- الضمان والاستقرار

بين 25-40 سنة حيث يرتاح الفرد على مستقبل وظيفته، ويبدأ في تنمية قدراته وبناء ثاته ويتعرف على أنظمة العمل وقوانينه والثقافة التنظيمية، ومحاولة إثبات نفسه وإعطاء أهمية لشخصه في بيئة المنظمة ؛

5- مرحلة التقييم

وهي مرحلة تقييم الذات وتبدأ من 40-55 سنة وهنا يدرس الفرد نفسه وماذا حقق من اهدافه وهل وصل إلي ما يصبو إليه وما هي مزاياه وعيوبه وهي في الحقيقة مرحلة النضج والوعي المهني؛

6- مرحلة التوجه نحو التقاعد

هو بداية التفكير في وضع نهاية للمسار المهني للفرد بداية من سنة 55 سنة في حالة التقاعد؛

7- ما بعد التقاعد

التقاعد هو وضع حد للمسار المهني، المبكر مما يجعل الفرد يتفرغ لحياته الخاصة أو يزاوول هوايته المفضلة لكن في الجزائر من المحتمل جدا توجه المتقاعد نحو البحث عن عمل آخر خاصة في وظيفة سائق أو حارس ليالي.

المطلب الثالث

التخطيط والاتجاهات المعاصرة في موضوع المسار المهني

أولاً: التخطيط المهني

تعد عملية التخطيط المهني (التخطيط للتقدم في مجال المهنة) من الأنشطة الرئيسية والفعالة للفرد والضرورية للمنظمة¹، وهي من العمليات المستمرة والمرنة في المنظمة²، ويتطلب التخطيط المهني أن يقوم الفرد برسم مساره المهني الذي يحقق فيه تطوراً مهنيًا، ومن أهم البدائل التي على الفرد الاختيار من بينها³:

- المسار التقليدي، وهو التقدم أو الصعود في السلم المهني درجةً تلو درجةً إلى أن يصل إلى مراحل متقدمة في السلم المهني ومرموقة في المنظمة.

- شبكة المسارات (Network of Paths) حيث يدرس ويخطط الفرد لان يتحرك ويتقدم أفقياً وعمودياً عبر شبكة من المواقع المهنية المختلفة حتى يصبح خبيراً ومتخصص في مجال تخصصه.

- المسار ثنائي المهنة (Dual Career) وفيه يفضل الفرد الاحتفاظ بمهنتين تكمل إحداهما الأخرى، وهذه الحالة بدأت تشيع لدى أصحاب المهن الخدمية التي تواجه طلباً واسعاً عليها. ويرى عقيلي بأن تخطيط المسار المهني يعد العمل الرئيس في تحديد إستراتيجية الترقية والمستقبل المهني في أية منظمة، وفي هذه العملية تقوم إدارة الموارد البشرية برسم الأطر

¹ برنوطي، سعاد نايف، مرجع سبق ذكره، ص425.

² عقيلي، عمر، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 553.

³ برنوطي، سعاد نايف، مرجع سبق ذكره، ص431، 430.

العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل المهني للموارد البشرية العاملة في المنظمة ووضع خط سير حياتها المهنية منذ تعيينها وحتى بلوغها سن التقاعد¹.

وفي نفس السياق يشير عقيلي إلى أن هناك ثلاثة أنواع للمسارات المهنية التنظيمية هي²:

- المسار التقليدي؛

- المسار الشبكي؛

- مسار الانجاز (Achievement Career Path) وفي هذا المسار تشفع النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله الانتقال والترقية بغض النظر عن المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في المهنة. إن للتخطيط المهني فوائد متعددة سواء للمنظمة أم للأفراد العاملين فيها، فهي تساعد العاملين على تنمية قدراتهم من خلال تحديد معالم مساراتهم المهنية والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل، كما أن التخطيط المهني يعالج حالات الركود والاختناقات في الهيكل التنظيمي ويخفف من الجمود المهني في المستويات التنظيمية المختلفة³ عبد الباقي، في ضوء ما تقدم يمكن تحديد المراحل التي يمر بها تخطيط المسارات المهنية التنظيمية في المنظمات على النحو التالي⁴:

- تحديد مجالات المسار (فنية، إدارية، إدارية وفنية بآن واحد) .

- تحديد نوع المسارات المتاحة في المنظمة.

- تحديد الوظائف أو المهن التي تقع على كل مسار تنظيمي.

- تحديد متطلبات شغل كل وظيفة.

- إعلان المسارات التنظيمية للعاملين منذ بداية تعيينهم وشرح متطلبات الوصول الى نهاية

المسارات.

ثانيا: الاتجاهات المعاصرة نحو تنمية المستقبل المهني

النظرة الحديثة للمستقبل المهني تدرك ان معظم الافراد لديهم خبرات عديدة للعمل عبر عدة وظائف، وذلك من خلال سنواتهم الوظيفية كما تدرك هذه النظرة الحديثة انه يمكن للمراحل التقليدية ان تغيّر مسلكها. فالؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، خاصة

¹ عقيلي، عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 546، 547.

² عقيلي، عمر وصفي، المرجع السابق، ص 550، 552.

³ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، جامعة الإسكندرية، 2002 ص 261، 260.

⁴ عقيلي، عمر وصفي، المرجع السابق، ص 553.

الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها ان تعمل على تنمية مستقبلهم المهني، حتى يحقق لهم الرضا والتحفيز لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل، وبالتالي خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم المهني حتى سن التقاعد غالبا ما يطلق عليه تنمية المستقبل المهني وتحقق التنمية المهنية اهدافها اذا كان الموظف نفسه مهتما بها من جهة وان كان الرئيس لديه الرغبة والقدرة على ارشاده جيدا، كما يتواجد عناصر تحدد درجة الاهتمام بالتنمية المستقبل المهني¹:

- كلما كبر حجم المنظمة كلما زاد ارتباط الفعالية بتنمية المستقبل المهني.
 - كلما زادت درجة تعقيد السلعة التي تنتجها المنظمة كلما زادت درجة تعقيد احتياجاتها من نوعية الافراد كلما زاد ارتباط فعالية التنظيم بتنمية المستقبل المهني.
 - كلما زادت درجة حيوية بيئة التنظيم كلما زادت درجة صعوبة وضع خطط تفصيلية لتنمية المستقبل المهني.
 - كلما ارتفعت نسبة الافراد المتعلمين والمدربين جيدا في المنظمة كلما زاد احتمال ان فعالية التنظيم تمنح تنمية المستقبل المهني.
- طبقا للاتجاهات الحديثة يمكن اعتبار مراحل المستقبل المهني ببساطة اولية ووسطية ومتأخرة، بحيث يتم الإشراف في كل مرحلة مع امور محددة والمرحلة الاولى تتميز بالحصول على مهنة اولية في حين الامر الذي يجب التعامل معه في هذه المرحلة على عدم التوافق بين النظرة الحاملة للمستقبل المهني، والمنصب الذي يشغله الفرد على ارض الواقع فقد يشعر الفرد انه لا يتم استغلال كل القدرات، التي يملكها بالشكل السليم، فيحبط ويسخط على المهنة، فلا يرقى ادائه للمستوى المأمول.

ونظرا لان جل مسيرين العمل يصبون نظرهم على مواطن التقدم لدى الافراد حديثي التعيين (يعكس مواطن القوة) فتكون النتيجة هي تقييم أداء الفرد بوصفه دون المستوى²، او على أحسن تقدير مقبول المستوى، وهذا من يزيد من تثبيط عزيمته.

يمكن للمنظمة ان تنتهج طرق تهدف من خلالها تقليص حجم المشكلات التي تواجه الافراد حديثي التعيين، ومن افضل اهم هذه الخطوات على الاطلاق تمثل الصورة الموجودة بين النظرة الخيالية للمهنة، والشكل الواقعي لها، عن طريق اعطاء الفرد حديث التعيين فكرة شاملة

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 270.

² برك بريس، "مهارات الادارة"، 2003 ص 205.

وواقعية عن المهنة التي سيشغلها. فاعلم المنظمات تعمل على نقل حديث التعيين الذين تعتبرهم على مستوى عال من المهارة الفائقة الى وظائف أكثر تحديا، وذلك بعد توجيه لوقت قليل، كما يتم تخصيص معلم لحديثي التعيين لمساعدتهم في التعديلات المهنية، الاولية، لتقليل من الشعور بعد الرضا. وتظهر المراحل الوسطى من المستقبل المهني في الوظائف العالية المستوى، ومن التجارب المبدئية التي يتعرض لها الفرد في هذه المرحلة هي رقابة¹ المرحلة المهنية الوسطى وهذا من خلال تأكد من التوافق.

فهناك حد اخير للفرص، ولا يمكن تحقيق مستوى اعلى من التقدم وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بالخنق، ويلقى باللوم على المؤسسة التي لم توفر فرصا أكبر للتطور المهني. وبدون التحديات يقل حماس الموظفين للعمل، ويفقدون حرصهم بالمهنة التي اصبحت راكدة، فقد يمتد هذا الاحساس الى الشعور بالملل من اغلب مظاهر الحياة، ويصبح هؤلاء معرضين لفقد مهنتهم فيكون اول من يطبق عليهم نظام تخفيض العمالة مثلا فيجب على المؤسسة ان توفر مستشارا لمساعدة الافراد على تفهم عناصر هذه المرحلة، كما يمكنها بدائل مختلفة كمسالك مهنية جديدة مثلا: التنقلات او تحركات وظيفية جانبية، تكون هذه البدائل عادة بنفس معدل اجور بل وقد ياخذ في مثل هذه الحالات خفض الدرجة المهنية، فقط لاضفاء روح جديدة على المهنة التي اصبحت كاملاء الراكد في القائم بها.

أشكال الركوض المهني

يذكر الباحثون والمنظرون عدة اشكال تؤدي الى الركود: الشكل الهيكلية، القناعة المهنية، المظاهر الحياتية، وينشأ الركوض الهيكلية من عدم وجود ترقيات متاحة في نفس المنظمة. بحيث يفرض على الشخص الانتقال لمنظمة اخرى اذ ما فكر في الحصول على اي ترقية، والقناعة المهنية التي يشعر بها الشخص عندما يتمكن من مميزات المهنة، اما عن مظاهر الحياة فهي تهدد شعور الشخص بذاته، وذلك لنقص القدرة على تحقيق النجاح، وهذا الشعور يختلف من شخص لآخر حسب المهنة التي يقوم بها كل فرد بمكان العمل².

كيفية المحافظة على الوظائف

سقل المهارات وتطوير الخبرات بمحاولة الحفاظ على منصبه داخل منظور او اطار واحد ولا تربطها بشكل تام مع كيانك وتقديرك لنفسك، فبذلك يمثل فقدانك لمهنته انهيارات حادا لذاتك

¹ محمد حفيظ حجازي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 316.

² يرك بريس، مرجع سبق ذكره، ص 205.

كما قد يدفعك التركيز على المهنة الى اهمال جانب أخرى من حياتك، قد تستطيع أن تشعر من خلالها بذاتك، اما المرحلة المتأخرة من المستقبل فيملأها قلق من الاحالة لتقاعد وقد تكون مرحلة ملائمة جدا للعديد من الاشخاص ونظرا لاتجاهات المنظمة اليوم التخفيض للعمالة فقد تعرض على العاملين صغار السن خيار التقاعد المبكر.

وبذلك تكون امامهم الفرص لخوض مجالات على العاملين صغار السن خيار التقاعد المبكر، وبذلك تكون امامهم مجالات اخرى جديدة لخوضها. ويجب ان يكون نظام المؤسسة معرفة قائمة لان هذه المسألة تعد عاطفية من حيث المبدأ وذات المقام الاول بالنسبة لأغلب الاشخاص.

وقد لجأت الشركات الى تهيئة الافراد على الاحالة على التقاعد ذلك من خلال فترة ثلاث أشهر دون عمل. ويجب ان يكون لدى المؤسسة مستشارون اختصاصيين، خاصة فيما يخص بالخطط المالية وذلك للتأكد من ان الموظفين يخططون لتقاعد بشكل مبكر. فيستطيعون اعداد أنفسهم من خلال جلسات ومؤتمرات صغيرة تنشأ لتوفر لهم معلومات عن الخيارات الموجودة امامهم بعد الاحالة لتقاعد.

المجالات البديلة للمستقبل المهني

في العقود الماضية كان مجالات المسار المهني تعني التحرك للأمام خلال السلم الادارية والان هناك خيارات اضافية متاحة بتوفر فرص امام الافراد الذين لا يريدون اتباع الطرق التقليدية:

التحرك لمستويات أعلى

وتخص صفوف الادارة التنفيذية¹ وهي تتطلب اهتماما بخطط التنمية التي تنتهجها المنظمة ولكن الفرص المتاحة في هذا المجال تعد قليلة في كل منظمة.

- **مديرو المشاريع:** وهنا تخص الاشخاص الذين يتحملون مشاريع تساهم بشكل كبير في اعمال المنظمة.

- **موفر الموارد:** وهم يحصلون على الموارد البشرية والمالية التي اليها لإنجاز المشاريع، وقد يحتاجون لتنمية هذه الموارد عن طريق التكوين والتدريب وغيرها.

- **مستقر المواهب "مجمع المهارات":** يشار الى هذا المسلك المهني بالمسار المزدوج الذي يتحرك بالتوازي مع الجانب الفني من المنظمة. وهو يجمع الافراد الذين يؤدون العمل بشكل

¹ حمادي يوسف "اعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي " معهد الادارة العامة، عمان، المملكة الهاشمية الاردنية، 1996، ص 13.

فعلي، اي الخبراء الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تطبيق الاستراتيجيات المتوافقة مع رغبات المنظمة.

خلاصة المحور

يمثل المسار المهني للعامل الاعداد الجيد والسليم لمجموعة المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم المهني مع زيادة مسؤولياتهم وواجباتهم، والذي يؤدي الى احساسهم بأن المنظمة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي، يتبين في وقتنا الحالي أن نجاح العامل يتوقف على اختياره الأمثل لمراحل المسار المهني الذي يواكب طموحاته وتطلعاته في المؤسسة. كما يعتبر مصدر تميز وأساس ثروة المنظمة باعتباره أهم مورد تملكه والذي تعتمد على تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، لاسيما في ظل التطورات الجديدة في بيئة العمل مما أدى الى زيادة الاهتمام بكيفية تسيير مساره المهني من طرف إدارة الموارد البشرية لأنها وظيفة أساسية لها، نظرا لما تحققه هذه العملية من توافق وتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يقلدونها من ناحية أخرى مما يضمن الاستغلال والتحكم الأمثل للمورد البشري باستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث سنتطرق لذلك في المحور الموالي.

المحور الثاني إدارة المسار المهني

بعد ما ان تناولنا المسار المهني في المحور الأول تبين أن كل المؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها لا يمكن لها أن تنجز أعمالها وأن تحقق أهدافها إلا من خلال عنصر بشري يتمتع بمزيج معين من الخصائص والمؤهلات، لذلك ظهرت الحاجة إلى افراد وإدارة خاصة دورها تنظيم ومراقبة نشاطات الموجهة للعمال وكذلك الجمع بين التخطيط والتنظيم والتصميم والتوظيف والقيادة والعمل التنظيمي وهو ما يعرف بإدارة المسار المهني للفرد.

أخذ موضوع إدارة المسار المهني في السنوات الأخيرة اهتماما غير مسبوق عند إدارة المنظمات المعاصرة بعد أن أدركت أهميتها وعلاقتها بمختلف أنشطة المنظمة وكذلك بإدارة الفرد. لقد دفعت التطورات التكنولوجية وما تبعها من تغير الوظائف و في متطلباتها من مستويات الجودة الى تركيز على الوسائل والأساليب المناسبة للتخطيط والتطوير المسار المهني. وبما يؤدي الى تحقيق اهداف الفرد وبالنتيجة تعميق الاستقرار في المنظمة وما تنمه من ولاء والتزام تجاهها. إضافة الى ضرورة الاهتمام بالتحفيز والتدريب وتقييم أداء الموظفين خلال مختلف مراحل مسارهم المهني بدءا من دخول المؤسسة ولحين التقاعد.

- المبحث الأول: إدارة المسار المهني (المفهوم، الأهمية، الاهداف)

- المبحث الثاني: مراحل ومناذج ادارة المسار المهني

- المبحث الثالث: أبعاد إدارة المسار المهني

المبحث الأول إدارة المسار المهني (مفهوم - أهداف)

تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتنمية موردها البشري بوضع الخطط والبرامج بالتعاون والمشاركة مع العاملين ضمن ما يسمى بعملية إدارة المسار المهني في مختلف مراحلها ومجالاتها وباستخدام الوسائل الضرورية اللازمة، حيث يحدد لكل فرد المراحل والمراكز التي سيشغلها خلال فترة عمله في المنظمة بدءاً من تعيينه وحتى انتهاء خدمته فيها، وتحدد كذلك الاحتياجات التدريبية المطلوبة وعمليات التحفيز والترقية اللازمة لتأهيله للانتقال باتجاه الخطوة الآتية ضمن مساره المهني، كل هذا له ارتباط وثيق بعملية صقل المهارات وتطوير القدرات والإمكانات وضبط سلوكيات الأفراد بالمنظمة.

المطلب الأول

ماهية إدارة المسار المهني

يرى "Armstrong" بأنها نشاط يرمي لمنح الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق الكفاءات الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد¹ يعرفها "ronn" على أنها عملية تخطيط وتصميم وتنفيذ الأهداف، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إشباع رغبات وطموح العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم المهنية المسطرة² وكذلك عرفها محجوبة وبدراوي" على أنها عملية توجه الموظفين نحو فهم وتطوير قدراتهم وصقل مواهبهم واهتماماتهم بإرشادهم مع إعطاء الفرص لهم نحو الاستثمار الفعال لهذه القدرات والمواهب والاهتمامات لتحقيق التقدم في مساراتهم المهنية، سهر خبراء الموارد البشرية من توفير الأدوات اللازمة لتلبية حاجات الأفراد المهنية من أجل تعديل سلوكهم تجاه المنظمة³ وتعتبر إدارة المسار المهني إحدى الإضافات الحديثة لعملية إدارة الموارد البشرية، وهي تلبية المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم المهني، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد⁴.

¹ Armstrong, M. "A hand book of Human resource management Practice." London: Kogane page. 2009, P59.

² Ronn, M. "The relationship between career management and organisational commitment: The moderating effect of openness to experience Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch, 2010, P13.

³ محجوبة بن شهرة، يحيي بدرأوي "ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية العدد 01، 2021 ص 429.

⁴ Bratton, John & Gold, Jeffery "Human Resource Management": Theory and Practice, 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain, (2003), P.213.

وعلى نفس السياق عرف Markaki et al إدارة المسار المهني بأنها: أنشطة تضمن بين التصميم والتوظيف والقيادة والتنظيم والتخطيط والعمل التنظيمي ككل، فهي أساس لإدارة الحياة المهنية للفرد، وعملية التواصل والتوافق بين الإدارات تعتمد على الوسائل والأساليب المتبعة في الهيكل التنظيمي من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستطيع من خلالها تقييم الوظائف بشكل صريح وواضح¹.

وللمسار المهني عدة أدوار نذكر منها:²

1. مسؤولية أو دور الموظف في ادارة المسار المهني: إن أنشطة إدارة تخطيط المسار المهني للفرد وهي عملية مستمرة ابتداء من جمع المعلومات بخصوص تطور المستقبل المهني والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الاهداف، الى تنفيذ الخطط ثم الحصول على معلومات مرتدة ودقيقة قدر الامكان لقياس التقدم نحو الهدف المنشود؛
2. دور المنظمة في ادارة المسار المهني: إن مسؤولية المنظمة التي لا تنفصل عن مسؤولية الفرد في التخطيط والتطوير المهني، رغم أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا ان هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة منها:³

- ✓ توفير وظائف ديناميكية وذات أدوار مختلفة ومتعددة متغيرة؛
- ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الافراد 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 وبختصار الوقوف على مكانن 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 المنظمة.

¹ Markaki, E. N., Sakas, D. P., & Chadjipantelis, T. "Communication management in business. The latent power for career development. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (2013), p.320.

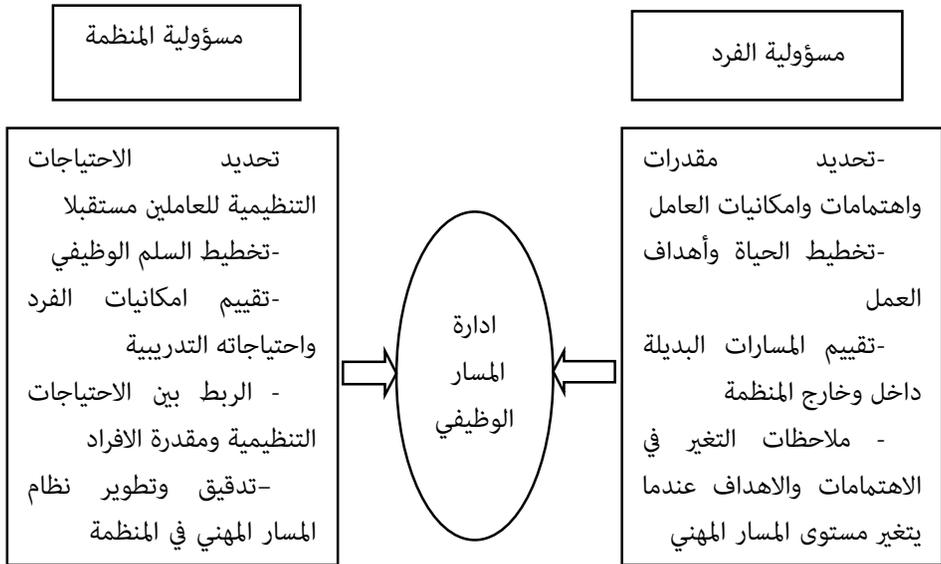
² السالم مؤيد والصالح عادل، مرجع سابق 2002، ص219.

³ درة عبد الباري والصباغ زهير" إدارة الموارد البشرية البرن الحادي والعشرين " دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان الاردن 2008، ص200.

المحور الثاني: إدارة المسار المهني

3. دور المسير في ادارة المسار المهني: يعد الفرد المصدر الأساسي لتزويد المدير بالمعلومات عن أهدافه المهنية ومن خلال نتائج متابعة وتقييم أداء الموظف يتمكن المدير من تحديد قدراته الذاتية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية واقتراح المناصب التي تمكن من أن يعمل فيها الفرد مستقبلا وهي التي تحدد مساره المهني وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريبية وتطويرية وتكوينية¹ يبين الشكل التالي كل من مسؤولية الفرد والمنظمة اتجاه ادارة المسار المهني.

الشكل رقم 5: المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في ادارة المسار المهني



المصدر: معاذ نجيب غريب "إدارة المسارات الوظيفية وآثارها على الولاء التنظيمي"، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، إدارة اعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014، ص45.

في الأخير يمكن أن نشير لإدارة المسار المهني على أنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التحفيز والترقية، تخطط المسار المهني، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، الاستشارة التدريب وغيرها التي تسعى المنظمة من خلالها للمواءمة بين مؤهلات الفرد وأهدافه وبين احتياجاتها وأهدافها هذه الأنشطة مستمرة من أجل تحقيق التكامل والتوافق بين مصالح الفرد العامل وقابليته مع الفرص المتاحة من قبل المنظمة.

¹ العقيلي، "عمر ووصفي إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي"، طبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2003، ص534.

المطلب الثاني أهداف إدارة المسار المهني

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المسار المهني في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، لأن تصميم نظام متكامل لإدارة المسار المهني للأفراد يحتاج إلى تعديلات على سياسات الموارد البشرية الحالية أو وضع سياسات جديدة وخاصة في مجالات التدريب والترقية والنقل والحوافز والتكوين. (المطيري ومشعل 2009، ص 39).¹

وتهدف إدارة المسار المهني إلى توفير البرامج اللازمة لإحداث التوافق بين قدرات الأفراد مع احتياجات التوظيف في الوقت المناسب.² وفهم الآثار الناجمة على أنشطة المسار المهنية وتأثيرها على السلوك المهني واتجاهها نحو تطوير المسار المهني.³

يضيف⁴ غريب أن المرجو من عملية إدارة المسار المهني بدرجة متقدمة يتمثل في تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصصلحة المنظمة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأنه يوجد العديد من الأهداف الأخرى منها:

- ✓ رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاستخدام الأمثل لمؤهلاتهم وخبراتهم؛
- ✓ استقطاب العمالة الفعالة إلى المنظمة؛

¹ محمد عاطف الجمال، " جودة حياة العمل والمسار الوظيفي "، ماجستير صحة نفسية، 2019، 36-37.

² أسعد، عبد الله محمد، " دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي"، نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء" مجلد، 47، ع4، مصر، 2010، ص96.

³ Nadarajah S, and other "The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57(2012), p107.

⁴ معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية واثارها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، اطروحة دكتوراه ادارة اعمال جامعة دمشق كلية الاقتصاد 2014، ص49.

- ✓ استخدام المواد البشرية بأفضل طريقة ممكنة؛
 - ✓ رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين؛
 - ✓ خفض معدلات دوران العمل؛
 - ✓ جعل العاملين قادرين على التكيف مع التغيرات المتنوعة؛
 - ✓ زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة؛
 - ✓ وضع أسس واضحة وعادلة للترقية؛
 - ✓ بناء خطط التدريب.
 - ✓ دعم التطوير التنظيمي وتعزيزه، مما يشكل حماية للمنظمة من الأخطار؛
 - ✓ إعداد دليل للمسارات المهنية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون.
- إضافة الى ¹:

- ✓ إن الافراد تتبدل أهدافهم بمرور الزمن ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم مما اوجب على المنظمة أن تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل خططها لتحقيق التوافق مع التغيرات، وعليه ومن أجل تحقيق الفعالية والنجاح في المنظمة وجب اظهار قدر من المرونة في وجود الأهداف التي تسعى لمواكبتها وتحقيق هذه العملية من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين وكذا تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة في نفس الوقت؛
- ✓ تخطيط المسار المهني يساهم في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم؛
- ✓ تحسين وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المنتهجة في المنظمة، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتطوير المسارات المهنية يحتاج الى تعديلات تواكب التطورات السريعة أو وضع سياسات جديدة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاحها والوصول لأهدافها²؛

¹ عمير عباس جرجيس، ومثنى وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي" دراسة استلاعية لعينة من الاطباء في المستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97، ص236.

² فتحي ارزقي، "إثر المسار الوظيفي في اداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، الجزائر، تلمسان، 2013، ص55.

- ✓ يضمن التخطيط الفعال للمسارات المهنية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية ورق مدخل النظم إلى تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة؛
- ✓ يطمح الفرد أساسا من تخطيط مساره المهني لتحقيق التكافؤ الصحيح بين المهنة والمنظمة والعائلة والأصدقاء وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق من خلال أعمال تخرج عن نطاق مهنته؛
- ✓ إن سياسة تخطيط المسار المهني تساهم على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم وبالتالي تقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة؛
- وبصفة عامة يحدد الهدف من تخطيط المسار المهني في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لتجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق أهدافها المسطرة ومن جهة أخرى ليجد الفرد المهنة الملائمة والمناسبة له والتي من خلالها يمكن أن يحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو وتطور في العمل من خلال تبوؤ مناصب مرموقة في المنظمة.

المطلب الثالث أهمية إدارة المسار المهني

وتكمن أهمية إدارة المسار في أنها:

- تزود الأفراد بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم؛
- منحهم فرصة القرب من خبرات مهنية متقدمة، فكل مهنة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع المهنة الجديدة؛
- إعلامهم عن خيارات المسار، وأن قدامى الموظفين هم بحاجة إلى معرفة ذلك¹ وليس الموظفون الجدد؛

- إن تنمية مسار الأفراد الذي تتولاه أي إدارة يجب أن لا يقتصر على الجزء التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة²؛

- إن لبعض المنظمات برامج تطوير رسمية لكل مستويات العاملين، في حين تقتصر أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي، وبغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها، يكون دور المسير أو المدير مهماً للنجاح ولتتابعة مسار مرؤوسيههم وتحفيزهم للنمو في ذلك الاتجاه³.
- إن التخطيط لتحديد المسار المهني يأخذ أهمية بالغة للفرد وللجهاز الذي يعمل به لما له من علاقة بالمستقبل المهني والاجتماعي. فعندما تتوفر للفرد المهنة الملائمة وتتاح له الفرص فإن

¹ Daniels, Imogen; Schramm, Jennifer, "Evolution at Work", People Management, V.8, Issuell, 2002, P.11

² Dunlop, Robin, "Get the Skill- Set Righth", Management, V.49, Issue2, Mar 2002, P-57.

³ Jiang, James J., "Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfaction of the Entry-Level information Systems Professional", Journal of Management information Systems, V.16, Issue 3, 2000, ephost@epnet.com.

ذلك سينعكس ايجابا على انتماؤه لعمله وللجهاز الذي يعمل فيه، وبالتالي زيادة الرضى والقناعة المهنية والعكس تماماً، فإن ضعف أو عدم توفر برامج تنمية وظيفيه فإن الروح المعنوية للموظف تضعف وسيصل الأمر به الى الاحباط والملل وضياح روح الإبداع والابتكار لديه مما ينعكس سلبا عليه مما يؤثر على أهداف المنظمة.

فإن تخطيط المسار المهني له مكانة استراتيجية للتنظيمات فهو الآلية لرفع فاعلية وتحسين سلوك العاملين وتعزيز انتمائهم للعمل، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بمتطلبات الموظفين لمسارهم المهني وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها وأصبحت برامج التنمية المهنية تهدف إلى التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة اخرى.

أشار حسن¹ أن أهمية التخطيط ترجع أساسا لأسباب تلزم الفرد اقتناص الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، أيضا بالفرد عندما يدرك، بأنه حقق تقدما وتطورا خلال مساراته المهنية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا، فوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية خلال مسار الفرد المهني. وعندما يحدد الفرد هذه الوقفات أو النقاط الأساسية بطريقة مدروسة ومحكمة ويمكن الوصول إليها أو تحقيقها، فإنه ينتشي بقيمة ما حقق من انجاز مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد ومن دافعيته. وأضاف نصر الله² أن الفرد جديد التوظيف أو التعيين يستطيع بلوغ مآربه في الارتقاء والنمو في عمله، إذا ما اتبع خطة واضحة المعالم، تتسم بالواقعية وتعتمد على التقييم الدوري لقدراته وإمكاناته، والتي يجب أن تتوافق وطموحاته، وتقوم بعض المؤسسات بتصميم خطط ترسم فيها المسار المهني للعاملين تعرف به خارطة سير تحقق فوائد عديدة للموظف ولنفسها من خلال الخارطة فتتزايد احتمالات تحقيق الموظف لطموحاته في التقدم الوظيفي وتعمل على خفض الدوران المهني في العمل، وتعمل على زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين كما يمكن الاستفادة منه من خلال المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج. ويرى بعض العوامل التي ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار المهني وتخطيطه وتطويره فتشمل ما يلي:

¹ حسن. راوية، مرجع سابق، ص 243.

² نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002، ص 250.

المحور الثاني: إدارة المسار المهني

● التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت إلى اهتمام متزايد بشؤون الأفراد والقوى العاملة؛

● التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء؛

● التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الإنسانية علا كافة المستويات الفردية والتنظيمية حيث يتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات المهنية وتطويرها باستمرار؛

● ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يمتد نشاطها على المستوى العالمي، حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية والكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في بيئة معقدة تتسم بالتقنية العالية والتقدم المتسارع في شتى المجالات الإدارية والتنظيمية.

● إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار المهني للأفراد والمنظمات على حد سواء.

المبحث الثاني
مراحل ونماذج إدارة المسار المهني

المطلب الأول

مراحل إدارة المسار المهني

تتمثل هذه المراحل فيمل يلي¹:

1. تصميم المسارات المهنية

يدرس من خلال هذه المرحلة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع توزيع هذه الوظائف إلى مسارات مهنية متميزة أو متباينة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود علاقة واضحة بين الوظائف المكونة لكل مسار ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار مهني للفرد؛

2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار

سواء في الأجل الطويل أو المتوسط أو القصير، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى ومسؤوليات كل مهنة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد الإمكانيات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة القدرات والمهارات والتدريب ومستوى المعارف؛

3. إجراء تقسيم لقدرات وإمكانيات الفرد

يكون من أجل الوقوف وتقييم مواطن القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم والتدريب والخبرة)، والشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون)، بالإضافة إلى أهدافه المهنية التي يسعى لتحقيقها داخل المنظمة؛

¹ مصطفى، محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية." الاسكندرية، الدا الجامعية، 2008، ص 218.

4. تحديد الفرص المهنية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات المهنية

إثناء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم المنظمة بتوفير معطيات حديثة عن الفرص المهنية الحديثة المتاحة للموارد البشرية أو مجالات الترقية المستقبلية، ويجب ألا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على العاملين في المنظمة دون غيرهم، بل يجب أن تنشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنظمة حتى يمكن استغلال كل الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة¹؛

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها

ويجب أن يكون ذلك متوافقاً مع مؤهلاته وخبراته وسماته الشخصية والفرص المهنية المتاحة، وتختتم هذه المرحلة باختيار المسار المهني المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مساوئ وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد، ومن خلال الحوار الشفاف والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر؛

6. وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل

عند تحديد أهداف الفرد المهنية والوقوف على قدراته وإمكاناته المهنية والشخصية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار المهني الملائم الذي يحقق له الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار المهني على سبيل المثال:

- تحديد التجارب التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه؛

- تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات. ويتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد الذي يتوجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المهنية، ويتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

- مساعدة المديرين مرؤوسيه في تطوير مساراتهم المهنية؛

- التنقلات الوظيفية المؤقتة؛

- شغل مكان المدير أثناء العطل؛

- برامج التدريب أثناء العمل؛

- الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

¹ صلاح الدين، محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات". الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 249، 250.

7. تنفيذ الخطة

لتنفيذ الخطة يجب على الإدارة العليا تشجيع المدربين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم المهنية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها؛

8. إدارة وتقييم برنامج المسار المهني

وهو ما تم الاتفاق عليه بما في ذلك أنشطة المراقبة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار المهني داخل المنظمة؛

9. اتخاذ القرارات التصحيحية

وذلك للوقوف على المعوقات ولحلحلة المشكلات، بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

المطلب الثاني

نماذج إدارة المسار المهني

1. نموذج النجاح

يعرف بأنه التكسد الايجابي للمخرجات المعنوية والعملية التي تظهر خلال التجربة العملية للعامل¹، ارتبطت النظرة التقليدية لنجاح المسار المهني بالمواقع الوظيفية والدخل والمكافآت، بينما كانت النظرة الحديثة أكثر شمولية وركزت على الانجازات الشخصية للفرد، ويلاحظ ايضاً ان النظرة الموضوعية للنجاح تناسب المسار التقليدي، بينما تعبر النظرة الشخصية للنجاح عن الحكم الشخصي عن الانجازات، ولفهم العلاقة بين وجهتي النظر السابقتين، طور بعض الباحثين خارطة عوامل النجاح الخمسة والتي تضم:

- التقدم للأمام (الحركة المهنية للأعلى)؛

- الشعور بالأمان (الولاء الانتماء)؛

- الشعور بالحرية (الحكم الذاتي)؛

- الشعور بالحماس للعمل؛

- التوازن (المعادلة بين الحياة الشخصية والمهنية).

ويتأثر النجاح بعدة عوامل، منها الادراك ومستوى التحفيز والظروف الشخصية والعوامل الديموغرافية، فلقد انتبه المفكرون وجود اختلافات حول فهم النجاح بسبب العوامل الديموغرافية فقد بينت اهتمام الرجال بالنجاح الموضوعي (الراتب) أكثر من النساء، وكذلك اظهرت أهمية النجاح الموضوعي في نظر الشباب أكبر من نظرة المتقدمين² يلاحظ الباحث

¹ Seibert, S. E& Kraimer, M., "The five-factor model of personality and career success", Journal of Vocational Behaviour, vol (58) 2002, P 32.

² غريب، معاذ نجيب، مرجع سابق، 2014، ص49.

المحور الثاني: إدارة المسار المهني

اهمية الفهم الصحيح لعوامل النجاح حسب وجهة نظر العامل ليتم بناء نظام للحوافز قادر على اشباع الحاجات المختلفة للعامل ومساعدته في إدارة مساره المهني بشكل صحيح وواضح.

2. نموذج (Greenhaus & Callanan & Godsahlk)

يعد هذا النموذج من النظريات التطويرية، التي تركز على الية وتطور المسار الوظيفي وتغيره واكتساب الخبرات العملية مع مرور الزمن، وتعمل هذه النظريات على افتراض مراحل يمر بها المسار الوظيفي وقامت بربط العمر بالمستوى الوظيفي، فمعظم النماذج التطويرية التي تركز على مراحل المسار الوظيفي، تتفق فيما بينها على تعدد المراحل حسب العمر، ولكن تختلف في التفاصيل، فالبعض قد استفاد في المستويات وشرحها والبعض الآخر ركز فيها بمعلومات رئيسة تبين كل مرحلة.

الجدول رقم 2: نموذج ليفنسون وجرينهوز وسوبر

المراحل	السنة	الباحث
0-18 دخول عالم الأعمال 18-25 دخول عالم المنظمات 25-40 الإنجاز والتأسيس 40-45 جمود المسار 55+ التقاعد والمسار المتأخر	1987	Greenhaus
0 - 17 الطفولة والمراهقة 17-22 التحول والبلوغ المبكر 22-40 الاستقرار بسن 30 سنة 40-45 التحول منتصف الحياة 45-60 منتصف البلوغ 50 سنة 60-65 البلوغ المتأخر 65+ التقاعد	1978	Livenson

15-5 الطفولة 25-15 الاستكشاف والبحث 45-25 التأسيس 65-45 الاستقرار 65+ الانحدار	1957	Super
--	------	-------

Source: Steele, Catherine, "Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence", Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2009.

3. نموذج نظرية هولاند (HOLLOND)

تعد نظرية هولاند من النظريات التي انتهجت اتجاه الشخصي في نظريات النمو المهني، حيث أشار إلى أن هذا الاتجاه يركز على السمات الشخصية وأثرها في عملية اتخاذ القرار المهني، حيث تعد عملية اتخاذ القرار المهني نتائج لتفاعل العامل الوراثي مع العوامل الثقافية والشخصية وخبرات الطفولة المبكرة¹، وتقوم نظرية هولاند على أساس أن بلوغ الشخص السن التي يكون عليه فيها أن يختار المهنة التي سيلتحق بها يعتبر نتاجاً لتفاعل الوراثة مع العديد من القوى الثقافية والشخصية، مما فيها تأثير الرفاق والوالدين والراشدين الآخرين، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، والبيئة الطبيعية التي يعيش فيها².

إن جوهر نظرية هولاند تعتمد على ثلاثة محاور أساسية:

أ- **يتعلق بالبيئة:** وتبدأ فلسفة فهم هولاند للبيئة في مسارين:

- البيئات المهنية وهي مكون من البدائل المهنية التي يحدد بموجبها مدى الاختيار.

- البيئات الاجتماعية وهي مجموعة المؤشرات التي يحدد بموجبها شدة الضغوط الموجهة

نحو الفرد عند الاختيار

¹ العريزي، سيف بن سلمان خلفان، "فاعلية برنامج ارشاد جمعي يستندان لنظريتي هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لطلاب التعلم الاساسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2022، ص54.

² مجممي، ناصر محمد ابراهيم، "انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منورة، كلية التربية، جامعة الملك السعود، السعودية، 2004، ص 54.

ب- يتعلق بالفرد: هو الجانب الشخصي والمعنوي بحيث يعتمد على أسلوب حياته الذي يتحدد بناء على قيمه وميوله واستعداداته وذكائه ومفهومه عن ذاته.

ت- يتعلق بتفاعل الفرد مع البيئة: يبحث الفرد عن البيئات التي تسمح له باستعمال مهاراته لكي يعبر من خلالها عنه اتجاهاته وقيمه بالتصدي للمشاكل والادوار المرغوب فيها وتجنب المشاكل

والادوار الغير مرغوب فيها¹.

وتعرف أمط الشخصية الستة لدى هولاند كما يلي:

1- النمط الواقعي (the realistic types) ويرمز له بالحرف (R):

يفضل الواقعي المناصب التي تتطلب قوة بدنية، وهو يتسم بالتناسق الحركي وقدرات يدوية وميكانيكية، ويكره المجردات ويفضل التعامل مع الاشياء المادية ومثل هذا الشخص تعوزه المهارات الاجتماعية².

2- النمط التحليلي (The Investing types) ويرمز له بالحرف (I):

هو تطلع الفرد الى التفكير والفهم فيما يعرض له من وسائل، ويميل الى الاعمال التي تتسم بالغموض والتحدي ويمكن الحصول على التدريب المطلوب، والقدرة على التعلم ويميل الى التفكير المجرد والدقة والمنهجية وحل المشكلات وخلق اشياء مبدعة³

3- النمط الفني (The Artistic Types) ويرمز له بالحرف (A):

هو ذلك الفرد الغير مفهوم ومحب الى الانشطة الغامضة لا يخضع لمنهج والتي تنطوي على التلاعب بالمواد المادية واللفظية، ويميل الى اظهار نفسه على انه الفني والخيالي ويتصف بالأصالة والتعبير العاطفي⁴.

¹ لصويط، فواز بن محمد "الاختبار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية"، رسالة ماجستير غير منورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، 1429هـ، ص25.

² Dokins .G.F". Person-environment congruence job stability and job satisfaction an examination of Holland's" theory of vocational personality and work environments in the nursing profession, 2004 P 8.

³ Sample, J. "Self Directed Search", PhD, Australia, 2012, P5.

⁴ Ethington.A.C.". Holland's theory and patterns of college student success", caisson report of the national symposium on post secondary student, University of Memphis, 2006, P9.

4- النمط الاجتماعي (The Social Types) ويرمز له بالحرف (S):

هو من نوعية الأفراد الذي يميل إلى المهن الاجتماعية مثل، معلم، مستشار، مربية، أمين عام مكتبة، إحصائي النطق، أو مساعد الأمور الصحية، مهتم بكيفية حصول الناس على الطول، ومساعدتهم في حل المشكلات ويوصف هذا النوع بالتعاون الودي مع تجنب الاعمال الميكانيكية أو الانشطة الفنية غالباً ما يجذب الأنشطة الاجتماعية¹.

5- النمط التقليدي (The Conventional Types) ويرمز له بالحرف (C):

يجذب عادة الملفات والارقام وتجميع البيانات والتعامل بالأوراق، ويميل الى لعب الادوار الثانوية والاعمال المثالية بالنسبة له هي اعمال السكرتارية والارشيف كالحسابية كما انه يتجنب النواحي الفنية².

6- النمط المغامر (The Enterprising Types) ويرمز له بالحرف (E):

هو ذلك الشخص الذي يمتلك الكريزما القيادية والتحدث والاقناع والقدرة على إقناع الآخرين، ويتميز بالقدرة على الانجاز السياسي والاقتصادي، ويميل إلى أن يكون مغامراً ومتفائلاً وواثقاً بنفسه ومقبولاً وطموحاً ونشيطاً ومنبسطاً.

3 نموذج نظرية تعديل العمل (Work Adjustment)

تحدث عنها Parson سنة 1909 حيث أكد أن الاختيار الأولي للمهنة، يعتمد على مدخل الميزة الشخصية وربط الفرد بالعمل، وأن هناك ثلاث خطوات لصنع القرار الناجح في اختيار المهنة، وهي:

أ. معرفة الذات؛

ب. معرفة بيئة العمل؛

ج. بعض الأساليب لتتوافق صفات الفرد والعمل؛

وركزت هذه النظرية على التفاعل بين العامل وبيئة العمل، لأن لكل منهما حاجات يستطيع الطرف الآخر إنجازها، فعلى سبيل المثال يريد العامل الشعور بالإنجاز والأمان وظروف عمل جيدة، وكل ذلك توفره المنظمة التي تريد بالمقابل أن يؤدي واجباته وفقاً للمعايير الموضوعية، وهذا يؤدي لرضا الطرفين كل من المنظمة والفرد³.

¹ Smith, J. Self directed search, www. Self directed search.com, 2013, P3.

² Wolter, A. R." The Relation between Personality Types and Learning style, Pennsylvania State University, 2010, P54.

³ Steele, Catherine, "Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence", Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2009 P26 - 27.

المبحث الثالث أبعاد إدارة المسار المهني

تقوم المنظمة هي الأخرى على إدارة المسار المهني من خلال سياسات الاختيار والاستقطاب للأيدي العاملة، ومن خلال الأنشطة التي تمارسها مثل التحفيز، التدريب، الترقية وتقييم الأداء وهذه الأنشطة مستمرة من أجل تحقيق التكامل والتوافق بين مصالح الفرد العامل وقابليته مع الفرص المتاحة من قبل المنظمة. إن الاتجاه المتوازن لعملية التقدم أو تطوير المسار المهني يتطلب استخدام كل هذه الأنشطة أو بعضها ولا بد من تكامل هذه الأنشطة لتعزيز المسار المهني للعاملين في المنظمة، فإذا أخفق الفرد مثلاً في التخطيط لتطوير مساره المهني فإنه ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار بحيث تسعى أن تكون منسجمة مع خطط التقدم في المسار المهني الحالية والمستقبلية، وتقوم على تجميع الموارد اللازمة لإنجاح العمل، وحتى تتمكن إدارة المنظمة من إحداث التوافق والتناغم بين الجهد الفردي والجهد التنظيمي عليها وضع الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المسار المهني والمرتبطة بالتخطيط لقوة العمل.

المطلب الأول

التدريب والتحفيز (الماهية وأهمية وأهداف)

1- التدريب

تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص والأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتابة في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه من بين هذه التعاريف نذكر منها:

- التدريب هو عملية هادفة تعمل على تزويده الموارد البشرية بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته كما تسعى لتطوير الفرد وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والمهنية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.¹

- التدريب هو أغلب العمليات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتطوير مكتسباتهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في أن واحد، لتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد للمهنة الحالية أو المستقبلية²

- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.³

¹ علي الحمادي، "555 طريقة ووصية لتصبح مدربا ناجحا وخطيبا مؤثرا ومتكلما بارعا"، ط. دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999، ص 13.

² SEKIOU. L, « Gestion du personnel », ed. D'organisation, paris, 1986, p. 153.

³ نادية ياسين فوزية غيدة "التدريب EIMS"، جامعة الجيلالي بونعامة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 09، 2017، ص 90.

لا يوجد هناك تعريف محدد للتدريب بين علماء الإدارة فلكل وجهة نظر حسب مدرسته وحسب توجهه الفكري وحسب الغرض من التدريب ومن بين التعاريف نذكر ما يلي¹:

- التدريب هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، ورفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

- يعرف التدريب بأنه النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو هذه الجماعة لائقين بأعمالهم وبكفاءة إنتاجية عاليتين.

كما عرف التدريب بأنه عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية، وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكانيته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل معاونة لتحقيق أهداف معينة؛

- يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو يّعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل².

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية هادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل.

أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب في الآتي³:

- إنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له؛

¹ فريد خميلي " التدريب كمدخل لتحسين الموارد البشرية"، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، ص 66، ص 67.

² بطرس الشكر ولؤي لطيف، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية ببغداد"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71، 2009، ص 15.

³ فريد خميلي، نفس المرجع السابق، ص 67 - 68.

المحور الثاني: إدارة المسار المهني

- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات المعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها؛
- استكمال دور الجامعات والمدارس: فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم؛
- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

أهداف التدريب

- تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تنفيذ برامج تدريب لفائدة عمالها بتعدد أهدافه ولعل من أهم هذه الأهداف يمكن ذكر¹:
- 1 - تنمية المعارف، والكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
 - 2- يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
 - 3- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتدريب يؤدي في المدى الطويل إلى تقليص التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
 - 4- يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة، وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة والاستجابة كذلك للمنافسة الخارجية.
 - 5 - إن المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة يؤدي إلى تحسين فعالية أساليب العمل.
 - 6-تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الوحدات والإدارات.
 - 7-توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة، ويتم ذلك خلال فترة تدريبية قصيرة، والتي تتم غالبا في مرحلة التجريب هدفها التعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليتها.
 - 8 - تسهيل التكيف مع التغيرات البيئية (داخلية وخارجية) والمساهمة في تحسينها.
 - 9-الرفع من مستوى أداء العامل ورضائه وثقته واعترافه بالمنظمة.

¹ حسينة بلهي، " التدريب المهني: كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمنظمات " جامعة عبد الحميد مهري، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 50، 2017، ص 117، ص 118.

- 10- يهدف التدريب إلى التنمية الاقتصادية، ويتم ذلك من خلال زيادة إنتاجية العمل، نتيجة لارتفاع معدل الأداء وتحسين نوعية اليد العاملة.
- 11- يمكن التدريب من تنمية الاستعدادات والقدرات ومهارات العاملين ومن ثمة حصدها في صورة إنتاج وأداء متميز.
- 12 - يهدف لمساعدة الفرد العامل على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية مسؤوليته نحو موقع العمل والمجتمع الذي يعيش فيه
- 13- تكوين اتجاهات نفسية سليمة لدى العمال، وتغيير أو تعديل ما لديهم من اتجاهات غير مرغوب فيها، لرفع روحهم المعنوية وتحسين العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة.

2- التحفيز

تعريف التحفيز

إن التحفيز اليوم من الدعائم المهمة لخلق توازن بين العمل والحياة الشخصية، إذ أنه يساهم في إرساء الاستقرار الوظيفي إلى جانب التأثير في تحقيق مختلف الحاجات المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل سواء كانت مادية أو معنوية.

تعريف الحوافز

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز، من بينها:

عرف طاهر محمود الكلالدة الحوافز على أنها: "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم".¹

أما مصطفى نبيل شاويش فيعرف الحوافز على أنها: "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم".²

بينما يعرفه شال بأنه "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة"³

¹ طاهر محمود الكلالدة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

² مصطفى نبيل شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 208.

³ P. Louart, Gestion de ressources humaines, edition 2 yroelles, Paris 1991 p 252.

أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي¹:

1.1. أهمية التحفيز على مستوى الجماعات

وتتمثل فيما يلي:

- تنمية روح المشاركة والتعاون بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي لتحقيق روح المعايير المطلوبة، كما تسمح لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات لزملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2.2. أهمية التحفيز على مستوى المنظمة

يكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال:

- أ. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

ج. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة

أهداف التحفيز

يمكن توضيح أهداف الحوافز في ما يلي :

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين : فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها التي ترفعها برفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، " مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 142-143.

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: من نتائج تحفيز العمال، دفع العاملين للعمل مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وبأفضل نوعية، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب مما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.
- تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية : زيادة الإنتاجية، زيادة كم المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يعمل الفرد باندفاع في الأجواء المناسبة التي توفرها المؤسسة له والتي تساعد على رفع روحه المعنوية.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمؤسسة.

المطلب الثاني

الترقية وتقييم الأداء (الماهية. الأهداف. اهداف)

أولاً: الترقية

1 - تعريف الترقية

- أما كلامن kuzmits¹ فيعرفان الترقية بانها "عملية تتضمن اعادة تعيين موظف في وظيفة أعلى مستوى، وأنه لغرض الترقية فإن الموظفين يواجهون زيادة طلب على المهارات، القدرات، والمسؤوليات وبالمقابل يحصل الموظفون على زيادة في الراتب واحيانا منافع أكثر إضافة لسلطة أعظم وهيئة ومركز أكبر".

- خيري خميل الجميلي « الترقية هي حركة الموظف إلى أعلى في السلم الوظيفي للمنظمة التي يعمل بها سواء أكان ذلك النقل إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بأعباء ومسؤوليات أكبر، وتوافر مركز أفضل إما بالنقل من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفية أعمى، مرتبها أفضل وامتيازاتها أكثر².

- مفهوم الترقية يعني التغيير الأحسن الذي يتم من وظيفة لأخرى في السلطات والمسؤوليات المرتبطة به، هذا من جهة، ومن جية أخرى هي نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وفي مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الأجر أمامه أكبر، وعليه يمكن القول أن الترقية هي وجه من أوجه التحفيز الفعّال الهادف إلى تنمية أداء العامل، فهي عملية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى أخرى في مستوى تنظيمي

¹ Carrel, Michael R and kumits, Frank E, 1982- "Personnel" Management of Human Resources". Charles E. Merrill Publishing Co", Columbus, Ohio p.

² خيري خميل الجميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص110.

أعلى ضمن مراتب سلم الرواتب العام حيث يتلقى شاغلها مزيدا من السلطات والصلاحيات تتعادل مع حجم ونوعية المسؤوليات والأعباء المنوطة به، وفي الوقت ذاته يحظى بما يقابل ذلك من مزايا مادية¹.

- تعرف الترقية على أنها تحرك العاملين أو الموظفين وانتقالهم في السلم الإداري إلى أعمال ورتب أفضل ذات مسؤوليات أكبر ومركز اجتماعي أحسن ويصحب هذا الانتقال زيادة في الأجر وملحقاته².

- وتعرف كذلك على أنها تغيير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفرا له في عمله الأصلي الذي كان يشغله ضف إلى ذلك أن انتقال الموظف إلى رتبة أعلى يستدعي زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل المادية والمعنوية³.

2- أسس الترقية

هناك ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية وهي كما يلي⁴:

1.2 نظام الترقية بالأقدمية

تعرف : الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، وأساسها في العمل الإداري أنه من قضي مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضا مدة أقل. ومقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من الموظفين الذين أمموا المدة المشروطة للترقية قانونا، وأولية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة.

- **مزايا الترقية على أساس الأقدمية :** تتسم الترقية بالموضوعية والابتعاد عن المحاباة واحتمالات التمييز، وتمتاز بالبساطة في التطبيق بالنسبة للعاملين وكذلك بالنسبة للإدارة فطول

¹ سفيان بو عطيط، صالح خرواطي، "نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 13، 2019، ص124.

² كامل مصطفى، "إدارة الموارد البشرية". الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص308.

³ قميحة رايح، بوسعيد باديس، "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية"، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، ص11.

⁴ غضبان ليلي، "دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 07، العدد:02 المركز الجامعي بريكة، الجزائر، 2020، ص121-123.

مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته، كما تكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

- الانتقادات التي توجه إلى معيار الأقدمية فيمكن إجمالها فيما يلي:¹
قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك، والعمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التميز بين الموظف الكفاء والأقل كفاءة، ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة.

- إن الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية مشكوك في صحته فلا يمكن إثبات أن هناك علاقة طردية دائماً بين طول الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد فهناك فرق بين طول

الممارسة وبين الكفاءة والقدرة.

- طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي، بحكم اختلاف متطلبات كل منهما بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين إلى وظائف كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة الوسطى والعليا.
- إن قدرات الأفراد واستعدادهم للتعلم والاكتمساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطل فيه.

2.2 نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة

في ضوء الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والجدارة ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

- مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة

- اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة والاحتفاظ بها في هذه المؤسسة.

¹ غضبان ليلى، "مرجع ذكر سابقاً"، 2020، ص 121-123.

- حفز كافة العاملين بالمؤسسة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية مما يعود على المؤسسة بالفائدة بزيادة الإنتاج.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيداً عن أي اعتبار شخصي خاصة، إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً.
- **عيوب نظام الترقية على أساس الكفاءة:** أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع. كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخروج) دوران العمل (في المؤسسة كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المؤسسة.

3.2 الدمج ما بين الأقدمية والكفاءة

ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معاً في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطبق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة¹.

أنواع الترقية

قد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية أنماط الترقية ونظمها وشروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك والرتب الإدارية، وتندرج الترقية في إطار تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف، كما أن شروط وأنماط الترقية في المسار الوظيفي تشكل أحد الاهتمامات الدائمة للموظف والتي تعتبر في كثير من الأحيان نقطة التوتر بين الهيئة العمومية والموظف العام، كما أن مطالب التنظيمات النقابية اليوم لا تكاد تخلو من مطلب الترقية. وتتخذ الترقية في الأساس نوعين هما:

الترقية في الدرجة: وهي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة بحسب التصنيف الذي يقابل رتبته الإدارية ويرفق الترقية في الدرجة الزيادة في أجر الموظف، وبحسب المرسوم الرئاسي 304/07 المتضمن الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين فقد تم اعتماد 12 درجة خلال المسار المهني

للموظف يرتقي خلالها بحسب وتائر ثلاث هي:

¹ غضبان ليلي، مرجع ذكر سابقاً، 2020، ص 121-123.

- 1- الترقية في المدة الدنيا: أي يتم ترقية الموظف في الدرجة كل سنتين ونصف و02 و06 أشهر.
- 2- الترقية في المدة المتوسطة: ويتم من خلالها ترقية الموظف في الدرجة كل 03 سنوات.
- 3- الترقية في المدة القصوى: وتكون مدة الترقية فيها كل 03 سنوات و06 أشهر.

الترقية في الرتبة: وهي الانتقال العمودي للموظف وارتقائه في السلك الذي ينتمي إليه من رتبة أدنى إلى الرتبة الأعلى مباشرة ويتم ذلك بحسب جملة من الأنماط المحددة بموجب القوانين الأساسية التي تنظم الحياة المهنية للموظف العام، وتتخذ في مجملها 03 أنماط هي:

الترقية على أساس الشهادة: avancement sur titre وهذا النمط من الترقية خصصه المشرع الجزائري ببعض الرتب وقد نصت مجمل القوانين الأساسية على الترقية على أساس الشهادة وذلك من أجل ثمن الشهادة العليا التي تحصل عليها الموظف، غير أن هذا النوع من الترقية يشترط الحصول على الشهادة بعد التوظيف وليس قبلها وبذلك فهو يقصي الذين يمتلكون مؤهلات عليا وتم توظيفهم بمؤهلات أقل من المؤهلات الأصلية.

الترقية على أساس الامتحان المهني: A. Examen professionnel. وتشكل الترقية على أساس الامتحان المهني أحد أحسن الأنماط التي تأخذ بمعياري الكفاءة والأقدمية معا، حيث يشترط للمشاركة في الامتحان المهني أن يحوز الموظف المترشح على أقدمية 05 سنوات في رتبته الأصلية بتاريخ إجراء الامتحان المهني، ويشمل هذا الأخير مجموعة من المقاييس التي يمتحن فيها المترشحون بناء على تعليمة تحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها لمختلف الرتب والأسلاك .

الترقية على أساس الاختيار: A. au choix. وهذا النمط من الترقية يأخذ بمعيار الأقدمية في أساسه ويشترط للدخول في قائمة التأهيل أو في جدول الترقية أن يحوز الموظف أقدمية 10 سنوات على الأقل في رتبته الأصلية، وعادة ما يتم وضع المترشح المستوفون لشرط الأقدمية في جدول ويتم الفصل بينهم بحسب عدد المناصب المتوفرة للترقية وذلك من خلال مجموعة من المعايير، حيث تقوم اللجنة المتساوية الأعضاء بدراسة ملفات المترشح وتقييمها بحسب معايير منها: معيار الأقدمية في السلك والرتبة، معيار معدل نقطة تقييم المسؤول المباشر خلال 05 سنوات الماضية، وكذا عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها الموظف خلال مساره المهني¹.

¹ قميحة رابح، بوسعيد باديس، مرجع سابق، ص 11- 12.

معايير الترقية

يثير موضوع الترقية كثيرا من الجدل حول المعيار الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه، ومنه يمكن التمييز بين ثلاث معايير من الترقية: معيار الأقدمية، معيار الكفاءة ومعيار الأقدمية والكفاءة معا

أ - معيار الأقدمية: يقصد بالأقدمية " أولوية أو أسبقية حصل عليها العامل لطول خدمته في عمل معين، التي تأخذ بعين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية" يعني ذلك أن العامل الأقدم هو الذي يحظى بالترقية كما أن الأقدمية في العمل تكسب صاحبها الخبرة والتكيف مع مناخ وثقافة المؤسسة.

ب - معيار الكفاءة: الكفاءة، هي المعيار الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، ويعكس هذا المعيار القدرة على الأداء في لتي وظائف عديدة، وفي مختلف المستويات الإدارية ولمعيار الكفاءة مجموعة من العوامل لا بد أن يتصف به الفرد من أجل ترقيته:

- قدرة العامل على العمل ومدى الاعتماد عليه وحسن استغلال وقته بمعنى أن لا يضيع وقته ويلتزم بالوقت الكافي خلال أداء مهامه بهدف رفع إنتاجية العاملين وإنتاجية المؤسسة والتمتع بصفات قيادية ليثبت شخصيته ومؤهلاته وقدراته تجاه واجبه في المؤسسة¹.

وذكرت الباحثة نسيم أحمد الصيد² جملة من العوامل الأخرى وهي:

تتمثل بالقدرة على النجاح في الامتحانات، حيث تلجأ العديد من المؤسسات التي تختار الكفاءة لترقية عاملها إلى إجراء اختبارات قصد اختيار أكفاء المرشحين لشغل الوظائف العليا. وقد تتم مقابلة المرشحين للترقية من قبل لجنة تضم عدد من المديرين في المنظمة، أو قد تضم بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين، وهذا بخصوص تقييم مدى توافر القدرات والمهارات والاستعدادات المطلوبة لشغل وظيفة معينة. كما تلجأ المؤسسة إلى إعداد تقارير تقييم الأداء التي قد تكون تقارير سنوية، أو نصف سنوية، وهي تتضمن تقييما لمستوى الأداء الحالي للعاملين باعتباره شرطا للترشح للترقية، ويمكن أيضا وضع الشخص المرشح تحت التجربة لمدة معينة لمعرفة مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

¹ الخالدي، بدر ابراهيم، مرجع سابق، ص147.

² أحمد الصيد، نسيم. "الترقية والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لمركب مطاحن الحروش"، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة 20 أوت، 1955 كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سكيكدة، الجزائر، 2008، ص26.

الكفاءة والأقدمية معا

تطبق معظم المؤسسات خاصة والمؤسسات الاقتصادية المعيارين معا فنجدها تتبع معيار الأقدمية من خلال قضاء الفرد لفترة معينة في وظيفته الحالية قبل أن يصبح صالحا للترقية، كما تظهر الكفاءة من خلال إجراء الفرد لاختبارات، وقيم أداءه عن طريق تقارير تقييم الأداء، وإحالاته إلى تكوين لتنمية مهاراته وقدراته في الوظيفة التي سوف يرقى إليها، ليصبح الفرد جديرا لتولي مهام ذات مسؤولية عليا كالمهام القيادية.

وتطبيقا للكفاءة والأقدمية ذكر **زكي محمود هاشم**¹ ثلاث مستويات أساسية وهي:

* **مستويات الوظيفة العليا:** تركز ترقية العاملين في الوظائف العليا على أساس الكفاءة، باعتبار أن الوظائف التي سوف يرقى إليها المرشحين للترقية تتطلب مؤهلات علمية، عملية فنية وإدارية، كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار سنوات الأقدمية التي تكسب العامل خبرة ومعرفة، علما أن إذا تساوت كفاءة المنافسين حول الترقية يفضل الأقدم منهم.

* **مستويات الوظيفة المتوسطة:** وفقا لهذا المستوى يتم ترقية العاملين على أساس الجمع ما بين الكفاءة والأقدمية، وذلك بوجود نسب متباينة بمعنى أن ترتفع نسبة الأقدمية عن نسبة الكفاءة بالنسبة للوظائف الدنيا، وترتفع نسبة الكفاءة عن الأقدمية علما زاد المستوى الوظيفي.

* **مستويات الوظيفية الدنيا:** يطبق هذا المستوى وفقا لمعيار الأقدمية، بسبب عدم اشتراط اكتساب المتقدم لشغل هذا النوع من الوظائف خبرات ومهارات التي تتطلب في معيار الكفاءة مثلا. من خلال ما سبق ذكره أيا كان معيار الترقية المتبع في المؤسسات، فإنه يجب أن يخضع إلى أسس موضوعية بعيدا عن المحاباة والتحيز، وهذا بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مع تحفيز الأفراد وجعلهم في المستويات الوظيفية العليا لخدمة مساهم المهني، مع العناية الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لم تتم ترقيتهم حيث قد يشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر على معنوياتهم، وبالتالي يصيبهم الإحباط وقد يؤثرون سلبا على سير عمل في المؤسسة.

أهداف الترقية

إن كل السياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن خلالها الادارة من اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى

¹ هاشم، زكي محمود. "معجم إدارة الموارد البشرية" الكويت، الكويت: دار السلاسل للنشر، 1996، ص 383.

جهدتها بتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات فإنها تسعى بدورها الى تحقيق مجموعة من الاهداف:

- 1- توفير الظروف التي منة شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بان هنالك علاقة بين معدل او مستوى الاداء والاجر الذي يلقونه¹؛
- 2- الترقية تمكن المنظمات من استخدام قدرات موظفيها لأكبر قدر ممكن. لن وجود نظلم ترقيات فعال يسمح للمنظمة بالتوفيق بين الاحتياجات المستمرة لأفراد مؤهلين مع رغبات الموظفين في تطبيق المهارات التي قاموا بتطويرها²؛
- 3- ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة³.

ثانيا: تقييم الأداء

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخيا ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أمانا لبقا ومتحدثا ذكيا، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيرا منطويا على نفسه، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما⁴.

¹ ديري، زاهد محمد، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 322.

² Carrel, Michael R and kumits, Frank E. 274. مرجع سبق ذكره، ص.

³ ابو شيخة، نادر احمد، "الموارد البشرية" دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن 2009، ص 285.

⁴ أبو لبد، عبد الله، " قياس الأداء"، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، 2003 م، ص 94.

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة¹.

- تقدير الكفاءة: والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى.

- كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤوسيهم وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعمل معه².
هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم³. يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور⁴.

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه⁵.

¹ زويلف، مهدي حسن، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001 م، ص 187.

² شاويش، مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الافراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص86.

³ فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات"، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص191.

⁴ زهير ثابت، " كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

⁵ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123.

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير¹.

أهداف التقييم

تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، نظرا لما توفره من معلومات مفيدة لها، وعلى الخصوص لإدارة الموارد البشرية، التي تستعملها لأغراض عديدة منها أن تقييم الأداء:

- يساهم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- يساعد في عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين من خلال تحديد مواطن الضعف في أدائهم من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية.
- يمكن من تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتحسينه إلى الأفضل²

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.

¹ دارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

² زاوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010.

- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها¹.
- النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء.
- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين.
- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه.

المسؤول عن التقييم

يمكن تقييم أداء العامل بواسطة:

- أ - الرئيس المباشر: عادة يتطلب تقييم أداء الفرد شخص قريب منه يلاحظ أداءه طوال الوقت، فالرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمة أو إدارته وكذلك المسؤوليات والواجبات، وبالتالي يكون له القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف فيهم وتقدير أدائهم على أساس واقعي.
- ب - مديرو الإدارات: ضمانا للعدالة والموضوعية تقرر بعض المؤسسات عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى من أجل مراجعة التقارير التي وضعها².

¹ المسكيني، علي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997م، ص 87.

² زاوي سورية، تومي ميلود، مرجع ذكر سابقا، جوان 2010.

ج - لجنة تقييم: تتولى في بعض المؤسسات لجنة لوضع تقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، يكون أعضاؤها الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل، ومن الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضائها لتزويدها بكافة البيانات اللازمة.

د - بالإضافة إلى الرئيس المباشر، وفي عالم العصرية برز مصدران جديان لتقييم أداء الأفراد هما:

➤ الزبائن: في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح بقاؤها رضا الزبون عما يقدم له من منتجات وخدمات، وبالتالي أصبح تقييم رضاه أساس تقييم أداء المؤسسة وأداء كل عامل فيها.

➤ الحواسيب: أصبحت الحواسيب شائعة في العديد من المؤسسات كونها توفر لمدرء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بالطرق الإلكترونية، حيث يقوم المدرء بتزويدها ببيانات عنه، فتقوم بمعالجتها وإعطاء النتائج (قياس الأداء كما)¹.

أدوات تقييم الأداء

لأن إجراء أي عملية تقييم أداء تستوجب اختيار أداة خاصة يتم تناولها والاعتماد عليها أثناء القيام بهذه العملية، ويمكن القول بأن أداة الاستمارة، وهي الوسيلة الهامة الممكن استعمالها في التقييم إلى جانب وسائل أخرى.

وبدورنا سنتعرض إلى هذه الوسيلة كأداة من أدوات تقييم الأداء إذ يراعي في هذه الأخيرة نوع التقييم المعتمد الجهة المسؤولة عنه... الجوانب التي يمسهها هذا الأخير وتتضمن استمارة التقييم أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم، كما أنها تتجسد في نوعين هنا:

1- استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين: قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لمجموعة من العاملين، وهذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل والذي يقوم أساساً على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف، ونسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جداً، وتعتمد هذه الأداة عدة طرق يترتب على أساسها العمال وتتمثل في طريقة الترتيب البسيط حيث يقوم المشرف على عملية التقييم بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف صاحب الأداء الأضعف.

¹ زاوي صورية، تومي ميلود، مرجع ذكر سابقاً، جوان 2010.

2- استمارة لتقييم كل موظف على حدي: جاءت الضرورة والحاجة إلى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل، ومحاولة إبراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا (استمارة واحدة لكل العاملين). قد تخفى بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبيدها المقيم للمقيمين، لذا استلزم الأمر اللجوء إلى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال وتتجسد عملية تقييم الأداء تبعا لهذه الطريقة في:

➤ **وضع تقرير إنشائي بسيط:** تكون هنا الاستمارة بسيطة جدا من حيث تركيبها، إذ تقدم تقريرا يطالب فيه المقيم أن يعد تقريرا عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة، وقد يحمل الأخير صفة إنشائية كما قد يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف، مقبول، جيد) لتحديد الوضعية المهنية.

➤ **قائمة المراجعة:** وهي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه، ويمكن إلى جانب النوعين لسابقي الذكر، (قائمة المراجعة والتقرير الإنشائي البسيط) الاعتماد على ميزان التقدير، وفي هذا الصدد يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كمل للتقيد الخاص مدى درجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط والممتاز، الضعيف " كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة، والشائع في النوع هو أنه يتكون من خمس درجات ابتداء من (متميز... ضعيف جدا)¹.

الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء

تتجسد الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة كما يلي:

1 - **تعديل الأجر والمرتب:** يتم تعديل الأجر نتيجة لتقييم الأداء، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنتج الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن تبني زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء².

¹ مزارة عيسى، نوفي عبد القادر، "معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 138-139.

² سعد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 379.

2 - النقل داخل التنظيم

أ / الترقية: أن الإجراء الأول المعتمد عليه من قبل ترشيح أي فرد للترقية هو العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها الفرد في السنوات السابقة، فالترقية كفيلة بتحويل وزيادة مسؤوليات الفرد واهتماماته، ومجهوداته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، وتعد طريقة تقييم الأداء أهم الطرق المساعدة على التأكد من تمتع المرشح للترقية بمجموعة من المؤهلات وهذا بالرجوع إلى ملف تقييماته.

ب / التحول إلى وظيفة أخرى: إذ يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، وهذا في حالة توافرهم على قدرات وإمكانات متعددة ثم استخلاصها، والتوصل من خلال نتائج تقييم الأداء إلى أنها تفوق ما يتطلبه العمل الحالي¹.

ج / الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعريض أي فرد لعقوبة ما، إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، إذ أنه في حالة ثبات وجود تقصير في أدائه لوظيفته، ومهما كان نوع ودرجة هذا التقصير مثلاً: التقصير في حماية أجهزة المؤسسة، خرق نظام العمل... الخ. فإنه وبموجب هذا التقصير يتعرض ترفق مع تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، ونفس الشيء في حالة ما إذا رفعت ضد العامل شكوى، فهنا يتم الرجوع إلى تقييماته السابقة وملفاته، فإذا ثبتت صحتها فإن هذا سيتطلب معاقبة بتجميد ترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله... أو غيرها من الأساليب العقابية.

د / تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالآداء والسلوك المهم للمنظمة: إذ يتم تقييم أداء الفرد بناء على عدة عناصر مهمة بالنسبة للعاملين كعناصر فاعلة تؤدي خدمة مقابل جهدها المبذول، ومن جهة أخرى على اعتبار أنهم أعضاء ينتمون إلى وسط اجتماعي واقتصادي يقيمهم على أساس ما يمتلكون من قدرات ومهارات ويكافئهم على ما يبذلونه من جهود.

هـ / تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى توضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج لدورات تدريبية يشارك في كل منه خطوة أساسية ومهمة في إعداد أي برامج تدريب سليم لتحسين مستواهم².

¹ حنفي محمود سليمان، "السلوك والأداء" دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص386.

² سعاد نايف برونوطي، نفس المرجع السابق، 2004، ص 380.

المطلب الثالث

العلاقة بين المسار المهني والتخطيط

قد يقوم الفرد بعملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي له، مثل اختياره للوظيفة وتقييم ذاته واستغلاله للفرص المتاحة بالمنظمة، ثم إعداد خطه استراتيجية لمساره قابلة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً لتمكين الفرد من تنمية مساره الوظيفي، ويحسن مستوى وضوح المسار الوظيفي أمام الفرد مما يقلل من الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل الناتجة عن عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، فهي عملية مستمرة بين الفرد والمنظمة من أجل تحقيق التكامل والترابط بين مصالح الفرد مع المنظمة وقابليته للفرص التنظيمية المتاحة... إن تنمية المسار الوظيفي للفرد لا تقتصر على الجانب التقني لأن في هذه الحالة لا يرى الفرد الصورة متكاملة لمتطلبات المنظمة، لذلك يجب التركيز على مختلف الجوانب الفردية والتنظيمية حتى تكون الصور كاملة عن جميع جوانب العمل والنشاط في المنظمة¹.

ماهية التخطيط

كما يعرف بأنه عملية مستمرة للاكتشاف، حيث يطور الفرد مفهومه الوظيفي كنتيجة للمهارات والقدرات والاحتياجات والدوافع والطموحات المرتبطة بنظام القيمة². الخاص به أو "التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم العاملين في المنشأة وترقيتهم في إطار كل من حاجة

¹ الهيئي، صلاح الدين، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد 20، العدد الثاني، جامعة موة، الأردن، 2004، ص 39 - 40.

² Antoniu Eliza, Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. Economics, 10 (2) ,13-22.

ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات الأفراد العاملين من ناحية أخرى¹. ويعرف أيضًا بأنه "مواءمة التطلعات الوظيفية للأفراد مع ما توفره المنظمات من فرص"². يعد المسار المهني من الوظائف المحورية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات باعتبار أنها ترتبط بشكل أو بآخر بكل الوظائف الأخرى كالتنظيم، التوجيه، الرقابة وغيرها. وهو أحد المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف العلماء والباحثين في مختلف حقول المعرفة خاصة علم الاجتماع، الإدارة، وعلوم التسيير، وتجدر الإشارة أن لكل حقل من هذه الحقول المعرفية له تعريف خاص لمفهوم المسار الوظيفي انطلاقا من أدبيات ونظريات واهتمامات كل حقل باعتبار أن المسار الوظيفي يشكل اهتماما مشتركا بينها، وقد بسط Jean-Luc cerdin مختلف هذه التعاريف حسب كل تخصص وبين الاختلاف بينه³.

يعرف المسار الوظيفي على أنه: " مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"⁴ " ونستشف من هذا التعريف أن المسار يعبر عن الوظائف والمناصب التي يتقلدها الفرد داخل المنظمة وينتقل بينها عموديا عن طريق الترقية، وأفقيا عبر النقل بما يتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها. ويرى Douglas hall أن المسار الوظيفي يعبر عن: "تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"⁵. و يتقاطع هذا التعريف مع التعريف السابق فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية للمسار الوظيفي للأفراد، لكنه يضيف لنا شيئا مهما وهو ما يتعلق بالأهداف الفردية أي أن هناك أهدافا يحققها الفرد انطلاقا من تطلعاته وقدراته والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وتوجهها بما يخدم مصالح الطرفين. تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، والتعريف الذي سنتبناه في هذه الورقة البحثية هو تعريف أحمد ماهر، حيث عرفه بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة

¹ Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 7th Edition. London, Kogan, 1999, p190.

²Ivancevich, J. M, Gluek, W. F, Foundations of Personnel, Human Resource anagement, 3rd Edition, Plano, Business Publication, 1986, p 541-544.

³ Jean-Luc, opcit p25.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003ص3.
⁵ عسكر سمير أحمد، "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، ص 4.

التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل¹. فالمعنى العام والأساسي لتخطيط المسار الوظيفي يركز بشكل رئيسي على التوافق بين إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى²، والتخطيط بهذا المعنى يعبر في الحقيقة عن جوهر عملية تخطيط المسار المهني وهدفها الرئيسي وهو تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة وأهداف كل منهم.

وقد تقوم إدارة الموارد البشرية بإتاحة المعلومات للعاملين بالمنظمة عن المسارات الوظيفية عن طريق كتيب وصفي يحتوي على فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة، أو عن طريق الإعلان عنها بمنشور يعلن عن الوظيفة الشاغرة مع كتابة المواصفات المطلوبة التي تؤهل الفرد لشغل الوظيفة المطلوبة لذلك يتم جمع المعلومات عن كل الوظائف بالمنظمة، حيث تتضمن كل وظيفة جديدة في المسار الوظيفي مهارة جديدة لم تكن موجودة في الوظيفة السابقة، وعندما ينقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المسار الوظيفي يكون الهدف اكتساب مهارة وخبرة جديدة³.

وترتبط عملية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي أيضاً بعملية النقل حيث يكون النقل بناء على رغبة العامل أو بقرار من الإدارة دون تدخل منه، ويعد النقل والتدوير الوظيفي من أساليب إدارة المسار الوظيفي لأنه قد يستخدمها لزيادة خبرات العامل، وقد يستخدم النقل لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي للعامل، ويمكن أن يمثل حافزاً إيجابياً كلما انسجم مع ظروف العامل العائلية والشخصية وتوقعاته الشخصية. يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماماً من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهداً للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية.

ويمثل التدريب جوهر عملية التخطيط والإدارة للمسار الوظيفي، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمسميات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي للتعرف على الفجوة التي بينهما، وملؤها بالتدريب والرعاية المهنية، عند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 374.
² أحمد ماهر، "تخطيط القوى العاملة، دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011 ص 422
³ بكري عماد نور الدين، نفس المرجع، نفس الصفحة.

احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء، تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج للحوافز بنوعها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية¹.

كما ترتبط عملية التخطيط والإدارة للمسار الوظيفي بعملية تقييم الأداء للمنظمة التي تتيح للمنظمة فرصة الاختيار السليم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويكون هذا التقييم عن طريق المدير وإدارة الأفراد من خلال لجنة شؤون العاملين، ويساعد تقييم الأداء على تحديد ما يمكن أن نطلق عليه مؤشرات الأداء والتي تعبر عن المستوى الفعلي لهذه المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الفردية، والتي يمكن من خلال مقارنتها بالمواصفات المعيارية التي تؤدي إلى تحديد الفجوة التطورية اللازمة للفرد² كما أن تقييم الأداء يقيس كفاءة الفرد طبقاً لمعايير مُعدة مسبقاً، ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، ويكشف عن قدراته ومهاراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطور والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وتحليل تقييم الأداء يظهر نقاط القوة أو الضعف التي تمكن الإدارة من ترشيد عملية تخطيط المسار الوظيفي وإدارته للفرد³.

خلاصة المحور

يتضح جلياً أنه إذا اهتمت الإدارة بمختلف طرق الدعم لمسار مسؤولي ومسيري أقسامها من المصالح العليا والمتمثلة في رؤساء لمصالحها ومختلف مديري إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والمعنيين بشكل مباشر بأبعاد إدارة المسار المهني ونذكر منها التحفيز والتدريب والترقية وتقييم الأداء، من خلال رسم خطط إستراتيجية بما يتماشى مع التغيرات البيئية ومختلف الأزمات الطارئة.

إن إدارة المسار المهني تتضمن أربع خطوات أساسية هي التنظير المحكم بمعنى ووضع استراتيجية والتنفيذ والمراقبة والتقييم، وتعتمد على مجموعة من الآليات متمثلة في جملة من

¹ معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 31.

² أسعد، عبد الله محمد، "دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي"، نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء" مجلد، 47 عدد 04، مصر، 2010، ص 96.

³ الهييتي، صلاح الدين، مرجع سابق، ص 43.

المحور الثاني: إدارة المسار المهني

العملية على غرار تقييم الأداء وتوصيف الوظائف وعناصر التحفيز وبرامج والتدريب وغيرهما، كما أنها تشمل مجالات فنية وإدارية وأخرى مزدوجة، كل هذا له ارتباط وثيق بعملية تطوير مهارات وقدرات وإمكانيات وسلوكيات الموظفين بالمنظمة مع مراعاة المرحلة المهنية التي يمرون بها (الاستكشاف، التأسيس، المحافظة، أو الانحدار) حتى يمكن ملاءمة أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يضمن تقديم الأفضل.

المحور الثالث

جودة حياة العمل

أخذ بعين الاعتبار موضوع جودة الحياة على العموم وجودة حياة العمل على الخصوص من المواضيع القديمة الجديدة، القديمة لأن أول استخدام لهذا المصطلح تم تداوله سنوات السبعينات من القرن الماضي، والجديدة باعتبار التراخي في الجانب التطبيقي في اعتماد هذا النموذج في منظمات الأعمال؛ جذب الانتباه في بادئ الأمر على التنمية المادية فقط دون تنمية مختلف جوانب الحياة البيئية والاجتماعية والذاتية. وتعتبر المنفعة والكسب المزدوج والثنائي الذي تسعى لتحقيقه منظمات الأعمال بصورة تبادلية مع مواردها البشرية، عن طريق ضمان تحقيق ربحية مادية عالية من جهة، وأخرى اجتماعية بيئية خاصة بمواردها البشرية من جهة أخرى، حيث ينعكس ذلك في اعتماد أنموذج لتنمية جودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية، والذي يعتبر أولوية لدى الكثير من المنظمات الرائدة، ولعل تلك القناعة بنيت من خلال الفارق الذي يحدثه الاهتمام بجودة حياة العمل على إنتاجية الموارد البشرية وعلى الإنتاجية الكلية للمنظمة. ولإدارة الموارد البشرية النصيب الأكبر في تلك المساهمة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى اعتماد برنامج متكامل يرتبط مع جميع وظائفها التنفيذية بصورة متوازنة؛ ويتجلى ذلك في العديد من الجوانب، من أهمها المسار المهني للفرد، حيث يسعى أغلب الموظفين إلى تنمية مساراتهم المهنية وتطويرها بالنسق الذي يحقق أهدافهم على المستويين المتوسط والبعيد، ولذلك ارتأينا أن نقدم هذا المحور موضحين أبرز النقاط المرتبطة بجودة حياة العمل من خلال تقسيم المحور كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل.
- المبحث الثاني: أهمية وأهداف وأبعاد جودة حياة العمل.
- المبحث الثالث: معوقات تطبيق جودة حياة العمل وطرق قياسها.

المبحث الأول
ماهية جودة حياة العمل

المطلب الأول

مفهوم جودة حياة العمل

في الآونة الأخيرة شاع مصطلح جودة حياة العمل وتم تداوله بكثرة من قبل الممارسين والأكاديميين، إلا أن الدلالة الحقيقية والمعنى يبقى غير منتظم أو بالأصح غير متناسق بل هناك عدة تعاريف تناولته من زوايا عدة، وإن كان فحواها واحدا يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، وقبل التعرض لهذا المفهوم تطرقنا لتعريف جودة الحياة والعلاقة بينها وبين جودة حياة العمل.

عرفت جودة الحياة على أنها رضا الأفراد لحياتهم أو أبعاد حياتهم المختلفة مقارنة بأبعاد الحياة المثالية بالنسبة لهم. ولتقييم جودة الحياة فهذا يتعلق ويرتبط بالقيم الشخصية والثقافة والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

وعرفت "المنظمة العالمية للصحة جودة الحياة على أنها: "مبتغى العامل المقيد بالثقافة والقيم التي من خلالها تتحدد حياته أي أهدافه، طموحاته، مستويات المعيشة واهتماماته¹. بالرغم من كثرة الدراسات التي أجريت عن جودة حياة العمل، إلا أنه لا يوجد إطار نظري تعريفي لجودة حياة العمل، وقد تم تعريفها بأنها مستوى البيئة المهنية المادية والمعنوية في المنظمة القادرة على تلبية حاجات العاملين المهنية والوجدانية، وتمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح².

¹ سليمة بوتاعة، رشيد سامي، "تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين"، دراسات - العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 1 - جامعة الأغواط، ص 174، ص 175.

² هدى أحمد الخلايلة، وأهمار الكيلاني "أمودج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى"، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 4، 2017، ص 287.

وتعرف جودة حياة العمل بأنها شعور الفرد بالرضا والسعادة وقدرته على تحقيق أهدافه، من خلال ثراء البيئة ورفقي الخدمات التي تقدم له في مجالات التعليمية والصحية والاجتماعية مع حسن إدارته للوقت واستغلاله¹.

وعرفت أيضا جودة الحياة العمل على أنها الإجراءات والعمليات والسياسات التي تنفذها المنظمة بغية إغناء وتحسين الحياة المهنية، والشخصية للعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجابيا وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبى وتشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة².

ويعنى بجودة حياة العمل، زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الرضا الوظيفي والصحة الوظيفية ومشاركة العائد ونحسين الأمن³.

وقمثل جودة حياة العمل المبادرات الرامية إلى تأسيس بيئة عمل أخلاقية في المنظمات والتي تتمثل بديمقراطية الإدارة، من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمرتببات، فضلا على سلامة بيئة العمل وبما يحقق ردود فعل إيجابية، تتمثل بسعيهم لبذل جهود إضافية من أجل بلوغ أهداف المنظمة المسطرة⁴. وعليه يمكن تعريف جودة حياة العمل بأنها إدراك وتصورات الموظف حول حياته وظروفه، التي تستند إلى خبراته المختلفة، والنتائج التي حققها في حياته بالعمل على المستويين المهني والشخصي في المؤسسة.

¹ عصري سالم درويش الرواشده، "أثر العدالة التنظيمية في جودة حياة العمل الاغتراب الوظيفي متغيرا وسيطا"، دراسة تطبيقية في شركة الفوسفات الأردنية، مقدمة لنيل دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الاسلامية، عمان، 2014، ص 67.

² نهاد عبد الرحمن الشنطي، "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى بغزة، 2016، ص 18.

³ محمد إبراهيم الأعمى، وأبو بكر حسن الشركسي، "جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري"، دراسة ميدانية على جامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 9، 2017، ص 192.

⁴ عصري سالم درويش الرواشده، مرجع سابق، 2014، ص 67.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم جودة حياة العمل، واختلفت أحياناً باختلاف وجهة النظر إلى موضوع جودة حياة العمل، ويمكن سرد مجموعة من هذه التعاريف كما يلي¹: يتجه البعض إلى وصل نوعية حياة العمل بظروف العمل الطبيعية والنفسية والاجتماعية وممارسات إدارة المنظمة. فيعرف هؤلاء نوعية حياة العمل بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل نشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه لتقديم الأفضل.

فيما يقر الجانب الآخر ويذهب إلى أن يقرن النوعية الجيدة لحياة العمل بتأثير ظروف العمل على استمرار الفرد العامل مع المنظمة، فيقدر هؤلاء جودة حياة العمل بالقدم الوظيفي لموارد المنظمة، فكلما كانت هذه الموارد لفترة أطول كلما دل ذلك على جودة نوعية حياة العمل في المنظمة.

من المفهومين السابقين يتبلور لنا أن برامج تحسين نوعية العمل هي أي إجراءات تنفذ من طرف إدارة المنظمة من شأنها تقديم الأفضل من تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم وغيرهم.

ويذهب آخرون إلى عدها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملون والإدارة والمالكين والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين تستهدف تحسين الوضع التنافسي للوحدة الصناعية. فنوعية حياة العمل المحسنة لدى هؤلاء تتمثل بالجوانب الآتية:

- 1/ إشراف جيد على العاملين.
 - 2/ ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية جيدة.
 - 3/ وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
 - 4/ علاقات عمل جيدة.
 - 5/ مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرارات
 - 6/ فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة الصناعية
 - 7/ قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية وبالذات التنافسية
- اعتماداً على ما سبق فإن نوعية حياة العمل تتمثل تفكير خاص بالمنظمات حول الآتي:

¹ خالد عبد الرحيم، مطر الهيبي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص277.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

✓ ما الوضع الأفضل الذي تصله المنظمة؟

✓ كيف يمكن الوصول إليه؟ ومتى؟

✓ من المسؤول عن عملية الوصول هذه؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب تظافر جهود المنظمة وأفرادها العاملين وأطرافها الأخرى (المالكين، الدولة، قوى الضغط) في إنجاح برامج تحسين نوعية حياة العمل وصولا إلى تحسين الروح المعنوية والرضا لزيادة الإنتاجية.

ويعرف جاد الرب جودة حياة العمل بأنها عدة ممارسات وإجراءات متكاملة متناسقة ومستمرة من خلالها نسعى لتحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة المهنية والشخصية للعاملين، الأمر الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها والمتعاملين معها¹.

وبيّن آخرون في دراستهم لجودة حياة العمل على أنها تطوير العلاقات التنظيمية الجيدة بين العاملين، في حين اهتم البعض بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات في هذا الصدد وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة (TQM) زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين Employee Empowerment، والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل Job Involvement.

ويعرفها (Havlovic) بأنها تعد توفير الجو الملائم والعوامل البيئية المرضية والمحببة والآمنة مكان العمل بما يعزز رضا العاملين بالإضافة إلى توفير فرص النمو المناسبة ونظم المكافآت.

وبما أن مفهوم جودة حياة العمل ظهر ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها.

¹ جاد الرب، سيد محمد، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشرية، مصر، 2008، ص 9.

ويتطلب ذلك تحديد سياسات الموارد البشرية التي تمكن من تحقيق حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة، وعلى هذا يمكن القول إن الثقل الأكبر لإرساء وتفعيل مفهوم جودة حياة العمل يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

ومنه يمكن النظر إلى مفهوم جودة حياة العمل من هذه الزاوية كما يلي:

1/ يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك القرارات التي تشبع احتياجات العاملين وتساهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات وكذلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، مما يحفزهم على تقديم الأفضل.

2/ يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى هيكله الضوابط التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بغية تعزيز درجة رضا والتزام العاملين، وذلك فيمن أجل تحسين مستوى أدائهم في العمل، من خلال إحداث تغييرات إيجابية، بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المنظمة (الصحة والسلامة، تصميم العمل، الأمان الوظيفي التكامل الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية في العمل التعويضات، حماية حقوق العاملين، الاحترام¹.

من خلال الاستعراض السابق للتعريف التي تناولت توضيح مفهوم جودة حياة العمل، يرى أن مضمون جودة حياة العمل يعني توفير العناصر التالية:

أ - توفير الاستقرار والأمان الوظيفي.

ب - توفير بيئة عمل صحية وآمنة.

ت - مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

ث - توفير الظروف التي تشجع العاملين على النمو والتطور الوظيفي والتحدي والإنجاز.

ج - توفير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين.

وبصفة عامة تتضمن جودة حياة العمل حسب Gilles Heude & Michel Weill ما يلي²:

¹ عبد الحليم حايك، "أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين"، دراسة ميدانية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة لأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص 30.

² Michel Weill Et Gilles Heude, "La qualité de vie au travail", l'affaire de chacun, le bien - Revue de la qualité de vie au travail, Travail & Changement, numéro spécial être de tous ! Mai/Juin 2007, P 02.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

جودة العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، التوفيق بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية أو الخاصة، جودة البيئة المادية، جودة تنظيم العمل، جودة التطوير والتدريب، جودة محتوى العمل.

المطلب الثاني الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل

بوادر ظهور مفهوم جودة الحياة المهنية

في نهاية العقد السابع من القرن العشرين ظهرت هذه الحركة وترعرعت في العقد الثامن من نفس القرن، موضوعها المركزي هو إعادة صياغة شروط العمل لكي يتم إشباع رضا العمال وتسهيل انسجامهم في أماكن عملهم والدعوة إلى المزيد من الديمقراطية الصناعية وإشراك أكثر العمال في تصميم وتخطيط عملهم، وإلى الإكثار من استقلالهم بحيث لا يخضعون إلى مشرف على عملهم، والهدف من هذه الحركة هو تحسين وتطوير أسلوب ضوابط العمل بين الرئيس والمرؤوس¹.

بعدها تبلور هذا المفهوم في الستينات والسبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية على يد دافيس وتايلور (Davis et Taylor 1972) وفي بريطانيا بفضل (Trist Chermis et Wild) حيث انصب الاهتمام على تحسين ظروف العمل بهدف رفع الانتاجية². لكن في أواخر السبعينات من القرن العشرين قل الاهتمام بجودة الحياة المهنية نظرا لزيادة معدلات التضخم و تفاقم أزمة الطاقة، لتنتعش من جديد في منتصف الثمانينات، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية دوليا.
- انخفاض ولاء العاملين.

¹ العمر، معن خليل، معجم "علم الاجتماع المعاصر"، (ط1)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 351.

² Poirot, M, 2015, "Le paradigme de la qualité de vie au travail", www.midori-consulting.com.Consulté le 06 juillet 2018.

- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي¹.

تعود أصول دراسة جودة الحياة في العمل إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو (Mayo, 1933) والتي عرفت تسويق ضخم مع مدرسة علم السلوك (McGregor, 1960)، وقد أدت هذه الفلسفة إلى بزوغ مجموعة من التصورات حول قيمة الكائن البشري ومكانة العامل داخل المنظمة، وأن المسير الذي يتبنى هذه الفلسفة الإنسانية مهمته المراقبة وتهيئة وتنشيط العمل بحيث يكون قادرا على تلبية الرغبات الأسمى للفرد².

وهذا ما لخصه (Bergeron) حين أكد بأن هناك خمسة معايير تعالجها جودة الحياة في العمل في تلك الفترة، وهي: فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشاؤها، والأهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة حديثة أكثر بهدف إرضاء العاملين في المؤسسة³، وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أوروبا نتيجة الإسهامات المعتبرة للحركات السياسية في أوروبا، والتي تنادي بالديمقراطية الصناعية من طرف المنظمات النقابية الاجتماعية بالضغط على البرلمان وعقد قمم مختلفة في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا الفدرالية والسويد وإيطاليا بهدف سن قوانين تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات⁴، والتي أخذت منحي تعديل ظروف العمل، حيث أن هذه المقاربة تبنتها النقابات ومختلف الأحزاب السياسية والعمال خاصة في السويد في سنوات الستينيات من القرن الماضي، وقد دعت الحاجة إلى إعادة تنظيم العمل في باقي دول أوروبا الغربية، وعلى عكس السويد فإن المبادرات الملاحظة

¹ جاد الرب، سيد علي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى القاهرة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2009، ص 73-74.

² Clermont, B, (1993), La Qualité De Vie Au Travail Et L'efficacité Des Enseignants, Revue Des Sciences De L'éducation, Vol, 19, N°2, P346.

³ Lise T.B, (1990), Etude Sur La Satisfaction Au Travail D'un Groupe De Travailleurs Oouvrant Dans Un Ministère Québécois Au Saguenay- Lac-St-Jean, Université Du Québec A Chicoutimi, Canada, P07.

⁴ Raduan Che Rose, Loosee Beh, Jegak Uli, Khairuddin Idris, "Quality of Work Life," Implications of Career Dimensions, Journal of Social Sciences, n (2), 2006, p 62.

كانت عبارة عن مجهودات تتسم بضعف التنظيم الفردية كما هو الحال في انكلترا والدنمارك وفرنسا وإيرلندا ثم النزوح¹، أما في هولندا فقد بدأت فيها البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة حياة العمل بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1947، وكانت تركز على الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وقد تأثر الباحثون الهولنديون بشكل واضح بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت البحوث التطبيقية خلال هذه الفترة أساساً على مشكل اندماج الأفراد والغياب في العمل.

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات، أين ظهر مفهوم جودة الحياة في العمل والذي يقضي إلى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم، وذلك انطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات².

و مع بداية سنة 1970 والتي تعتبر الفترة الخصبة في البحث ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة في العمل، حيث بلغت الذروة في الاجتماع الدولي حول جودة الحياة في العمل المنعقد في سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية والذي خرج بتوصيات حول تنسيق وتوحيد جهود الباحثين والمنظمات المعنية وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة في العمل بتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية مهمته الإشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل الذي له علاقة وثيقة بجودة حياة

¹ Pluvinaige S, " La Qualité De Vie Au Travail, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail ", Centre Sur L'intervention Et La Prévention Psychosocial, Canada, 2010, P 08.

² Raduan Che Rose، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

العمل¹، ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل، و طرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة².

ولكن ما هو ملاحظ في هذه المبادرات كما يرى (Lawler, 1975)، عدم القدرة على توحيد المفاهيم وعدم وجود تعريف واضح ومتعارف عليه حول جودة الحياة في العمل، وقد كان يستند على المزايا والأهداف التي تسعى إليها الجماعات داخل منظمات العمل، حيث يولي البعض منهم الاهتمام لسلامة وضمان منصب العمل، أما البعض الآخر فيعطي الأولوية للحوافز والاهتمام بالإنتاجية، وأن مشكل تعريف هذا المفهوم هو علاقته بجميع الموضوعات المتعلقة به مما يستدعي ضرورة الأخذ في الحسبان الرضا في العمل كعنصر ضروري لجودة الحياة في العمل، والتطرق الى الضغوط المهنية ومختلف المؤثرات الموجودة ضمن محيط العمل والتي عادة ما تكون مهملة من طرف الأكاديميين في مجال الرضا المهني.

وأما من وجهة نظر العمال فإنها تتعلق بمستوى السلامة والرضا عن مضمون العمل، ومن جهة نظر المستخدمين (أرباب العمل) فإن جودة الحياة في العمل كانت تترجم من خلال عائدات وعلاوات الإنتاج وسعر تكاليف ونوعية الإنتاج.

ومع بداية سنوات الثمانينيات يرى كل من (Nadal, Lawler, 1993) أن طبيعة جودة الحياة في العمل طرأت عليها مجموعة من التغيرات، أما آخرون فيؤكدون أن هذا المفهوم أصبح رمزا لمقاربة متوافقة بين العمال وأرباب أعمالهم من حيث المشاركة في وضع الطرق والمناهج تسمح لتحسين ظروف العمل، ويتضح من هذه الرؤية أن جودة الحياة في العمل هي آلية وأن فريق العمل معيار مهم في تثمين العمل³.

وقد عرفت سنوات الثمانينيات تعديلا في مفهوم جودة الحياة في العمل، وأصبحت أكثر تركيزا على سلامة العامل والظروف الجيدة للعمل والأجور العادلة، ثم توسع ليشمل ظروف

¹ Dupuis .G, Martel J-P, Voirol, C, Bibeau L, Noémie H-B," La Qualité De Vie Au Travail, BiLan De Connaissances, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail", Centre De Liaison Sur L'intervention Et La Prévention Psychosocial, Canada, 2009, P 20.

² شبات جلال، "البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات"، ندوة لبرنامج العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القدس المفتوحة، على الموقع يوم 13.12.20014، www.ou.edu/arabic/researchProgram/researcherPages, 03، 2011.

³Dupuis.G, Martel J-P, 2009, P 20-22.

التوظيف والتشغيل ومبدأ تكافؤ الفرص في المهنة¹، وهذا ما ذهبت إليه الفيدرالية السويدية حين إعلانها عن مشروع تحسين العمل كمفهوم سياسي تحت شعار العمل الجيد يجسد أرضية جودة العمل والحياة الكريم، وهذا التعريف الواسع لا يأخذ في الحسبان ظروف العمل وعلاقات العمال فحسب، وإنما يأخذ مفاهيم الصحة والراحة والسعادة والمساواة بين الجنسين التي تدعو لها المنظمات النقابية السويدية في أواخر الثمانينيات، وقد دعت الفدرالية إلى تطوير مفهوم العمل من خلال تسعة محاور أساسية²:

1/ سلامة العامل.

2/ التقسيم العادل للإنتاج.

3/ المشاركة الجماعية في حل المشاكل.

4/ المشاركة في تنظيم العمل.

5/ التأهيل وتطوير القدرات على المستويات.

6/ التكوين المتواصل.

7/ الاتفاق على حجم ساعي مرن.

8/ التوزيع العادل لأماكن العمل.

9/ البيئة الصحية والتقليل من أخطار العمل.

ومن خلال الدراسة الكرونولوجية لهذا المفهوم في سنوات الثمانينيات، نستنتج أن مفهوم جودة الحياة في العمل اعتبر حركة أو طريقة ويتعذر تعريفه أو الوصول إلى مفهوم متوافق مع جميع الباحثين، ويركز آخرون على أن المشكل في تحديد هذا المفهوم هو عدم خضوعه إلى قاعدة مسطرة وتبني العلاقة الطردية بين الإنتاجية وجودة الحياة في العمل، حيث يركز الباحثون على الشعور بالانتماء، العمل في ظروف الجيدة، الانخفاض في نسبة التغيب وليس بمستوى الإنتاجية فقط.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب، بعضها داخلي يتعلق

¹ Ming-Yi Hsu ,Kemohan G,"Dimentions of Hospital Nurses Quality of Working Life", Journal of Advanced Nursing Ireland, Apr, 54(1), P121.

² Erling R, Kenneth A,"Human Resouree Management, Quality Of Working Life And Labour Productivity", Report From Two Workshops In Work-Net, Stockholm, 2005, P23-24.

بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية.

ومع بداية التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل بشكل أو بآخر، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية¹.

وخلاصة القول أن الشهرة التي عرفتها جودة حياة العمل فكانت في الخمس والثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي، وقد عرف تطور هذا المفهوم من خلال تمحور الباحثين على الثلاث نقاط التالية:

- التصور الذاتي لمفهوم جودة حياة العمل.
- إدخال العوامل التنظيمية والفردية والسوسولوجية على هذا المفهوم.
- تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية.

ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، حيث درست إدارة المنظمات الرائدة، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

ويرى كلاً من (Hian & Einsteion, 1990) أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات General Motors and : United Auto workers ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل (Bowditch & Buono, 1994) (مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانية، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم تتعلق بالموارد البشرية).

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، جامعة الزقازيق، 2004، ص 255.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (Bowditch & Buono, 1994) ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة Reengineering والموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية¹.

وذلك على أثر من نتائج الدراسات الميدانية ومنها دراسة (Klein Gerald D.,1986) والتي أوضحت أن المنظمات واجهت العديد من المشكلات منها:

- 1- انخفاض الجودة، وشراسة المنافسة، والسعي الدؤوب في خلق العميل الدائم.
- 2- زيادة معدلات دوران العمل (هروب العمال من العمل).
- 3- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- 4- ندرة العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- 5- تغير احتياجات تطلعات الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليساعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

¹ Lewis, P.S., Goodman, S.H. & fanft, P.M. "Management challenges in the 21st century", New Yourk, west pullishing Co, 1995, P.372.

المطلب الثالث

اتجاهات دراسة جودة حياة العمل

في العقود الثلاثة الأخيرة برزت العديد من البحوث والدراسات، التي تهتم بتطوير الخدمات الجديدة، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت بأبحاثا ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل، كما اعطت بعض البحوث الاخرى الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول علي رضا العميل وولائه، وبالتالي ارتكز مفهوم جودة الحياة العمل عموما على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة النفس التقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدة، فحسب الموروث التاريخي والثقافي لكل دولة يتجسد مفهوم جودة الحياة في العمل.

أ - اتجاه مدرسة الموارد البشرية

يسعى هذا الاتجاه على أن يجعل الشخص أكثر ارتياحا وذلك بإشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية...الخ) وان فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك والتأكيد على ذلك أما المعلومات غير الرسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم لتثمين التصورات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد.

أ- المقاربة التقنية-الاجتماعية

حسب منظور المقاربة التقنية-الاجتماعية فإن مفهوم جودة الحياة العمل يجب أن يهتم بالعمال ومحيطهم العام مع تقديم أهمية للمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي. وعلى حسب هذا النموذج أيضا فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب... الخ والجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف والاندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة التوظيف والانتقاء، التكوين مما يعزز جودة الحياة العمل عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين¹.
يوجد ثلاث اتجاهات رئيسة في تفسير جودة الحياة وهي:

1- الاتجاه الاجتماعي

يشير إلى عدد من الجوانب ومن منظور يركز على الأسرة والمجتمع، وعلاقات الأفراد والمتطلبات الحضارية والسكان والدخل والعمل، وضغوط الوظيفة والمتغيرات الاجتماعية لأخرى.

حيث يرى أ حد العلماء انه يجب الاهتمام أكثر بنوعية العلاقات الاجتماعية أكثر من الاهتمام بالكمية من العلاقات.

من أهم المجالات في الاتجاه الاجتماعي

● **السكان:** يعتمد خبراء علم الاجتماع على المؤشرات الخارجية عند اهتمامهم بدراسة جودة الحياة ويركزون على: معادلة المواليد والوفيات وضحايا الأمراض المختلفة، نوعية المساكن، مستويات تعليمية للأفراد، المجتمع ومستوى الاستيعاب والقبول في مراحل التعليم المختلفة إضافة إلى مستوى الدخل الفردي.

● **العمل:** تتعلق دلالة جودة الحياة بالأعمال والمهام والوظائف التي يشغلها الفرد وثمة محددات هامة يمكن اعتبارها في هذا الصدد أن يكون لها تأثير على تحقيق هذا المفهوم إجرائيا

¹ بومدين محمد وسعيداني محمد، " أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية بجامعة تلمسان، الملتقى الدولي السادس للكلية، التنمية الجديد وجودة الحياة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019، ص124-125.

مثل: أوضاع العمل، نفسه والعائد المادي وما يمكن أن يوفره العمل من فرص للحراك المهني والمكانة المهنية مما يكون له تأثيره على حياة الفرد في علاقته بالمهنة، كما أن نوعية الإشراف وعلاقة الزمالة تعد من العوامل الفعالة في تحقيق هذا المفهوم، فهي غالباً ما تدفع الفرد لرضى عن عمله.¹

2- الاتجاه الطبي

وتسعى من خلاله إلى تحسين جودة الحياة لأفراد الذين يعانون من الأمراض النفسية أو العقلية أو الجسمية المختلفة وذلك عن طريق البرامج الإرشادية والعلاجية وتعتبر جودة الحياة من الموضوعات الشائعة للمحاضرات التي تتعلق بالوضع الصحي وفي تطوير الصحة فقد زاد اهتمام أطباء ومتخصصين الشؤون الاجتماعية والباحثين في العلوم الاجتماعية لتعزيز ورفع جودة الحياة لدى المرض من خلال توفير الدعم السيكولوجي والنفسي لهم لتوفير بيئة صحية ملائمة تدفعهم لتأدية الأفضل.

الكثير من الأعمال العلمية والاجتماعية المهتمة بجودة الحياة التابعة لقسم الصحة بجامعة "تورينتو" بكندا تقول إن الغرض الأسمى من دراسة جودة الحياة وتطبيق ذلك على حياة الناس تعيش حياة ذات جودة حياة لها، معنى ويتم الاستمتاع بها.²

ومنظمة الصحة العالمية أجملت هذه الاعتبارات بالمقولة القائلة: إضافة سنوات إلى الحياة يعتبر نصراً غير عادي مضمون ما لم تكن هناك إضافة حياة لهذه الأعوام (who,1998) ودراسة جودة الحياة من خلال تحديد تأثير المرض على جودة حياة الفرد الذي يعاني من أمراض مزمنة فتدور الإشكالية حول الاندماج وجودة الحياة المتعلقة ببعض الأعراض مثل عدم الإحساس بالأمان ولا مبالاة والتخاذل.

3- الاتجاه النفسي

الوعي كمحدد أساسي لجودة الحياة فجودة الحياة هي تعبير عن الوعي الذاتي للفرد فالحياة بالنسبة للإنسان هي ما يفهمه منها، كما أن معظم متغيرات المنحى الاجتماعي السابق الإشارة إليها تعتمد على تقييم الفرد للمؤشرات المادية الموضوعية في حياته أي أن العوامل

¹ العارف بالله محمد الغندور، "أسلوب حل المشكلات وعلاقته بنوعية الحياة"، دراسة نظرية مقدمة إلى المؤثر الدولي السادس حول جودة الحياة، جامعة عين شمس، مركز الإرشاد النفسي، 1999، ص 177.

² عبد الله صالح إسماعيل، " قلق الولادة لدى الأمهات في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة وعلاقته بجودة الحياة"، قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية التربية، سنة 2010.

النفسية ويعتمد هذا المنحى على عدة مفاهيم أساسية منها: مفهوم الطموح ومفهوم التوقع ومفهوم تقدير الذات مفهوم القيم، مفهوم الإدراك الذاتي، ومفهوم الحاجات ومفهوم الاتجاهات، إلى مفاهيم الرضا والتوافق والصحة النفسية¹.

وأخيرا فالأساس لجودة الحياة يتجلى في العلاقة الانفعالية القوية بين الفرد وبيئته وهذه العلاقة تتوسطها مشاعر وأحاسيس الفرد ومدركاته فالإدراك ومعها بقية المؤشرات النفسية مثل المدركات التي تظهر من خلالها جودة الحياة الفرد كما ينظر إلى مفهوم جودة الحياة وفقا للمنظور النفسي على أنه البناء الكلي الشامل الذي يتكون من المتغيرات المتنوعة التي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق الحياة وجودة الحياة يتطلب إلى استماع الأشياء بالشكل تراكمي أن يفهم الإنسان ذاته وقدراته وإمكانات وتوافق ميوله وقدراته مع اختياراته بما يمكنه من الصحة النفسية والتوافق النفسي وكدالة لمواجهة الضغوط النفسية. وحسب المنحى النفسي هو درجة شعور الفرد بالتحسن المستمر لجوانب خصية في النواحي النفسية مع تهيئة المناخ المزاجي والانفعالي المناسبين وتعلم حل المشكلات وأساليب التوافق والتكيف وتبني منظور التحسن للعمل والانجاز وكذلك التعلم المتصل بالعادات والمهارات والاتجاهات.

مؤشرات جودة الحياة: هناك مؤشرات يمكن من خلالها قياس جودة الحياة، منها التقارير العالمية التي تصدر عن هيئات ومؤسسات دولية، وهي²:

✓ **تقارير التنمية البشرية سنة 2009م:** والتي تعتمد في تحديد مؤشرها انطلاقا من ثلاثة أعمدة رئيسية وهي: الدخل والصحة والتعليم.

✓ **تقارير التنافسية العالمي 2009م-2010م** يعتمد في تحديد مؤشره انطلاقا من: البنية التحتية، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة، التعليم الأساسي، التعليم العالي، كفاءة أسواق السلع، كفاءة سوق العمل، كفاءة السوق المالي،

¹ Rapheal, D, "QualityLife Indicator and Health", Current Status and Emerging Conceptions. Center For Health Promotion, University of Toronto, Canada. Cognitive Disorders 1996. p66.

² محمد السعيد أبو حلاوة. "جودة الحياة المفهوم والأبعاد"، 2010.

✓ تقرير جودة الحياة الذي يصدر عن مجلة "إنترناشيونال ليفنج" الأمريكية صدر سنة 2010م، يعتمد هذا التقرير في إعداد مؤشره انطلاقاً من تسعة معايير وهي: تكلفة المعيشة، الثقافة والترفيه، الاقتصاد، البيئة، الحرية، الصحة، البنية الأساسية، الأمن والسلامة، المناخ. ومن خلال هذه التقارير السنوية يمكن اعتماد بعض المؤشرات في دراستنا وهي: الصحة العامة، التعليم، محاربة الفقر، جودة الحياة الأسرية والاجتماعية، جودة البيئة. أ. **جودة الصحة العامة:** وتقتصر على الجانب الصحي بشكل عام، والسلامة البدنية، وجودة الصحة العامة هي الوقاية من الأمراض بهدف حماية الإنسان من التهديدات التي تواجه صحته، ودفعها من خلال مجموعة من الأعمال المنظمة، وتشمل الحالة الصحية للإنسان منها العقلية، والنفسية، والجسدية، والاجتماعية وليس مجرد غياب المرض أو وجود حالة من العجز أو الضعف، وتتفرع إلى عدة فروع منها الصحة السلوكية، والصحة المهنية، وصحة المجتمع الصحة البيئية.¹

ب. **جودة التعليم:** ويعنى بها الجودة الخاصة بكل من محورين التعليم والإدارة وتطوير هاذين المحورين بما يناسب مع حاجات المجتمع وبما يضمن إحداث تغيير جذري في أنظمة التعليم التقليدية ونقلها من صورتها النمطية القائمة على الحفظ والتلقين إلى الصورة الجديدة القائمة على التحليل والتفكير والإبداع وعمل الفريق.²

ت. **جودة برامج مواجهة ظاهرة الفقر:** يقصد بالفقر على أنها تلك الحالة التي تنسب إلى الشخص الذي لا يمتلك مبلغ مقبول اجتماعياً سواء كان من المال أم الممتلكات المادية، كما أن الفقر يعني عدم مقدرة الأفراد في الحصول على احتياجاتهم الأساسية، ويعنى بالاحتياجات الأساسية جميع الأمور التي تعتبر ضرورية للإنسان من أجل البقاء، وتعكس مستوى المعيشة السائد في المجتمع³، ويقصد بجودة الحياة من ناحية محاربة الفقر، كل البرامج والعمليات والسياسات التي تؤدي للقضاء على الفقر، من خلال فعالية البرامج الحكومية وغير الحكومية الموضوعية على أساس بيانات ومعطيات مفصلة وحقيقية ودقيقة تخص مستويات الفقر في المجتمعات.

¹ دعاء نجار، "مفهوم الصحة العامة"، 2018.

² صبرين السعو، "مقال عن جودة التعليم"، 2018.

³ رانية سنجد، 2018.

ث. **جودة الحياة الأسرية:** وهي الظروف التي تتعلق بالحياة الأسرية انطلاقاً من الرضا والشعور بالسعادة لدى أفرادها الذين تربطهم علاقات انفعالية ايجابية تنمو من خلالها شخصياتهم وتتطور، كما تمثل الجماعة الأولية التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم التي ترتبط بدورها بتحقيقهم لذاتهم وشعورهم بالتوافق النفسي والاجتماعي¹.

ج. **جودة في معالجة تلوث البيئة:** يُعرف التلوث البيئي على أنه (إدخال مواد صلبة، أو غازية، أو سائلة، أو أي شكل من أشكال الطاقة، مثل الحرارة، أو الصوت، أو النشاط الإشعاعي إلى البيئة، مما يجعلها غير آمنة للعيش فيها؛ لتجاوزها النسب التي يمكن للبيئة استيعابها، أو تحليلها، أو تحويلها إلى مواد غير مؤذية)، وقد تكون هذه الملوثات مواد طبيعية أو مواد ضارة². تعد مواجهة تلوث البيئة (Environmental Pollution) من المعضلات المستعصية التي تواجه العالم اليوم، والتي تستدعي تضافر الجهود للحد من آثاره الخطيرة على المجتمع.

¹ أسماء لشهب، " جودة الحياة الأسرية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى الأبناء"، 2017، ص 366.

² ايهاب العاصي، 2018

المبحث الثاني
أهمية وأهداف وأبعاد جودة حياة العمل

المطلب الأول

أهمية جودة حياة العمل

- بأي شكل من الأشكال لا يمكن إنكار أهمية جودة الحياة العمل، فأثار الجودة العالية للحياة المهنية جلية، كما أن نتائج الجودة المنخفضة كارثية بشكل واضح أيضاً. وفيما يلي يمكن إبراز هذه الأهمية في مجموعة من النقاط -على سبيل المثال لا الحصر:
- يؤدي تحسين جودة الحياة العمل إلى القضاء على السلوكيات السلبية في المنظمة مثل التغيب، التأخر، التخريب إلقاء اللوم على الآخرين، التسرب من العمل، صراعات العمل.
 - توجه نحو تحسين جودة الحياة العمل في معظم المنظمات يفرض على باقي المنظمات اتباع نفس الاتجاه للحفاظ على مواردها البشرية خشية تسربها لمنظمات أخرى. وهذا ما يحسن ظروف العمل بشكل عام. ويحفظ حقوق الموارد البشرية في كل المنظمات من خلال المنافسة الإيجابية بينها لتوفير الأفضل للأفراد.
 - يحق للمنظمات استخدام مدخل تحسين جودة الحياة العمل كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية.
 - تضمن تحسين جودة الحياة العمل -في نفس الوقت- أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية العاملة فيها. وبالتالي تسود علاقة تعاون بين كل من الأفراد وإدارة المنظمة وعملهما بنفس الاتجاه بدل انشغال كل طرف بمحاولة تحقيق أهدافه الخاصة وتنامي الصراع بينهما الذي ينتهي بفشل الطرفين وهذا ما لا يتمناه كل المنظمات والأفراد.
 - يخلق تحسين جودة الحياة العمل بيئة أعمال جاذبة لأفضل الموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر وتحفيزها لتقديم أفضل ما لديها للمنظمة.

- ينعكس تحسين جودة الحياة العمل إيجاباً على الموارد البشرية فيرتفع مستوى الرضا لديهم ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا المتعاملين الذي يؤدي بدوره إلى تحسين نتائج المنظمة وتحقيق أهدافها.
- يؤدي تحسين جودة الحياة العمل إلى خفيض التكاليف. لأن هذا التحسين يؤدي إلى تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل أخطاء وحوادث العمل، إن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج الآتية.¹
- القضاء على صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في تسوية الخلافات.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- التمكن في الجوانب الإدارية من طرف الموظفين يساعد في مجابهة المشاكل التي قد تعرقل نشاطها، وتعطل برامجها.
- الاحتفاظ المنظمة بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة محترمة.
- فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك. وعليه يمكن القول إن أهمية جودة حياة العمل تكمن في أنها تمثل الأساس لنجاح الكثير من المنظمات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين جميعهم، وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة.

¹ هشام عيسى عبد الرحمن أبو حيد، "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بعزة، 2017، ص 13.

المطلب الثاني أبعاد جودة حياة العمل

يعالج مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة عمل لائقة ومحترمة للعاملين وذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار المهني والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء ودفع بهم لتقديم الأفضل.

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية¹:

- 1- إتاحة الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.
 - 2- توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
 - 3- توفير متطلبات الاستقرار والأمان المهني.
 - 4- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
 - 5- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
 - 6- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
 - 7- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
 - 8- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
 - 9- توفير فرق عمل متكاملة
 - 10- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم
- ويرى البعض²: أن لجودة حياة العمل ستة أبعاد هي:

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، 2004، ص 7.

² Kandasamy. Indira & Ancheri. Sreekumar, Op, Cit, 2009, Pp. 328-337.

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين

- أ- خصائص العمل.
 - ب- الانسجام بين الفرد وعمله.
 - ت- صورة الشركة.
 - ث- ظروف بيئة العمل المادية.
 - ج- علاقات العمل.
 - ح- التوازن بين الحياة الاجتماعية والحياة المهنية.
- وقد حددت إحدى الشركات الكبرى (Adolph Coors Company of Golden، Cascio، Colorado، 2001) الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل فيما يلي:
- * ضمان المهنة وتصميم مكان العمل.
 - * الاتصالات الفعالة.
 - * إدارة الصراع داخل الإدارة
 - * تنمية المسار المهني
 - * مشاركة العاملين
 - * المكافآت العادلة
 - * البيئة الآمنة
 - * الرعاية الصحية
- كما أظهرت الدراسة¹ من أن لجودة حياة العمل خمس أبعاد هي:
- أ- بيئة عمل مناسبة.
 - ب- الاستقلالية في العمل والنمو الشخصي.
 - ت- تعويضات ومكافآت جيدة.
 - ث- التحفيز
 - ج- زملاء عمل متعاونين
- ويرى² أن لجودة حياة العمل خمس أبعاد هي:

¹ Wyatt Thomas A. &Wah chayYue, "Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employee Development", Curtin university Singapore Human Resource institute, 001, www.rphrm.curtin.edu,2001.

² Rethinam, cunaseelan & Ismail, Maimunah, Op.cit, 2008, p. 61.

- 1/ الصحة والسلامة المهنية.
 - 2/ الأمان الوظيفي.
 - 3/ الرضا الوظيفي.
 - 4/ التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.
 - 5/ الاستقلالية في العمل.
- في حين يرى البعض الآخر¹ أن جودة حياة العمل تتضمن الأبعاد التالية:
- 1/ نمط الإشراف.
 - 2/ الحرية والاستقلالية في العمل.
 - 3/ المشاركة في عملية صنع القرارات
 - 4/ ظروف عمل مادية آمنة
 - 5/ الأمان المهني.
 - 6/ ساعات عمل يرضى عنها العاملين.
 - 7/ مهام ذات قيمة معنوية.
- ويرى البعض² أن أبعاد جودة حياة العمل هي:
- 1/ الصحة والسلامة المهنية.
 - 2/ تصميم عمل يحقق الرضا للعاملين ويحقق احتياجات المنظمة.
 - 3/ الأمان المهني من حيث الدخل والاستقرار في العمل.
 - 4/ التكافل الاجتماعي.
 - 5/ التعويضات المناسبة.

¹ Ivancevich, John, Op.cit, 2007, p.12.

² Martin, John, Op.cit, 1998, p. 382.

المطلب الثالث

أهداف جودة حياة العمل

- تتميز جودة حياة العمل بمجموعة من الأهداف وهي¹:
- تطوير القدرات التنافسية للمنظمة.
 - توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
 - التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تدريب وانتقاء فريق عمل واستقطاب للعاملين.
 - توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
 - رفع أداء المنظمة وزيادة ثقة العاملين.
 - تحسين أداء العاملين والذي يقود بدوره إلى كثير من المنافع (تحسين جودة المنتج أو الخدمة).
 - الاحتفاظ وجذب بالموارد البشرية المتميزة بالمهارات والمعارف.
- من الأهمية القول بأن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل تتوافق مع الأهداف الرئيسة للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، ومن هنا يستعرض الباحث بعض من هذه الأهداف حسب وجهه نظر الباحثين في هذا المجال، فقد بين السالم² أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:
- 1- خلق بيئة عمل لائقة تستقطب الكفاءات العالية، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.

¹ الشنطي نهاد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص22.

² السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش، مرجع سابق، 2009م، ص351.

2- زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التفاعل والتكامل بين أهداف المنظمة ورغباتهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

3- المساهمة في تعزيز الجودة، والتدريب، والإبداع.

ويضيف المغربي ما يأتي¹:

- زيادة ثقة العاملين.

- المشاركة في حل المشكلات.

- زيادة الرضا المهني.

- زيادة الفاعلية التنظيمية.

- الإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

ولقد حدد عارف أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل في ما يلي²:

أ/ الوصول لوظائف تتناسب مع قدراتهم العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات ومؤهلات الموظفين.

ب/ الاستفادة من فرص الترقية والتقدم الوظيفي بما يحقق الذات.

ج/ الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات والتعويضات.

د/ إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير

وتحقيق الذات.

وإجمالاً يمكن القول بأن فاعليه جودة الحياة العمل تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح³. ويرى الباحث إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، وزيادة الثقة والانتماء لدى العاملين، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية للعمل.

تؤدي جودة حياة العمل إلى تحقيق العديد من الأهداف الفردية والتنظيمية والمهنية والاجتماعية⁴ وذلك كما يلي :

¹ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص6.

² عارف، محمد. "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2011م.

³ جاد الرب، سيد محمد. "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، (د. ط.) الإسماعيلية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2008م ص 13.

⁴ Kulkarni, 2013, p.138.

1. الأهداف الفردية: تعتمد جودة حياة العمل الي تحقيق أهداف الشخصية على مستوى كل فرد مثل تلبية حاجاته ورغباته وزيادة مستوى رضاه الوظيفي لديه.
2. الأهداف التنظيمية: تساهم في تحقيق أهدافها المنظمة من خلال فعالية الفرد، وتتمثل في:
 - إعداد الفرد للتدريب لمواكبة التغيرات السريعة في العمل والمنظمة لمواجهة الحاضر والمستقبل.
 - نقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوى الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء أفضل للمهنة.
 - إعداد الفرد للقيام بمهام اعلى في المستوى المهني.
 - مساعدة الفرد على العمل بصورة أكثر فعالية في أماكن عملهم عن طريق المفاهيم والمعلومات والتقنيات وتطوير المهارات الحديثة التي يحتاجونها في مجال عملهم.
 - بناء خط ثان من العاملين الأكفاء في المنظمة وإعدادهم لشغل مناصب أعلى وأكثر مسؤولية، لضمان العمل المرن والفعال في الإدارات.
 - التأكد من الناتج الاقتصادي من خلال الجودة المطلوبة.
3. الأهداف المهنية: التي تحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.
4. الأهداف الاجتماعية: لمواجهة الاحتياجات والتحديات السريعة المتلاحقة تعتمد المنظمة لتجسيد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ويضيف¹ المغربي عدة أهداف لجودة حياة العمل:
 - تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
 - تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
 - توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
 - توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
 - تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
 - كما تؤدي جودة حياة العمل الي خلق بيئة عمل جيدة، حيث يعمل الموظفون معاً بالتعاون مع بعضهم البعض مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.²

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 6.

² Ahmad, S., "Paradigms of quality of work life", Journal of Human Values, 19(1), 2013, pp77.

المبحث الثالث معوقات تطبيق جودة حياة العمل وطرق قياسها

نخرج من خلال هذا المبحث إلى معرفة أسباب ومعوقات تطبيق جودة حياة العمل وطرق قياسها.

المطلب الأول

معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة

توجد العديد من العراقيل التي قد تعوق الفرد عن تذوق جودة الحياة ومنها:¹

- ضغوطاتها الحياة وفقد الشعور بمعنى الحياة.
- قلة الوازع الديني.
- قلة الخدمات المقدمة للفرد وعدم توفير رعاية صحية كاملة له.
- قلة الذكاء الوجداني للأفراد في التعامل مع المواقف المختلفة في الحياة.

إضافة الى هذا هناك ظروف داخلية وخارجية قد تعوق الفرد عن الشعور بجودة الحياة مثل المرض، الخبرات السلبية في الحياة...

فالتخلص من هذه المعيقات من ناحية المجتمع هو تحسين الخدمات الحكومية وغيرها، التثقيف الصحي والرعاية الصحية، أما من ناحية الأسرة فهي التنشئة السليمة للأبناء وكذا استخدام الذكاء الانفعالي للتعامل مع المشاكل نتيجة ضغوط الحياة.

يرى السويطي²، بأن التحديات التي تقف حائلاً أمام تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات كثيرة متنوعة، خاصة بان الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول

جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعيقات هي:

¹ بن صالح حمد المضحي، عبد المجيد، "جودة الحياة وعلاقتها بالأمل ومفهوم الذات لدى الأحداث الجانحين وغير الجانحين بمدينة الرياض"، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة السعودية، 2017، ص 13.

² السويطي شلبي اسماعيل، "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016م، ص 88-89.

- 1/ تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر.
 - 2/ تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المنظمة.
 - 3/ عجز بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
 - 4/ اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.
 - 5/ عدم الإدراك الصحيح من جانب الفرد لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
 - 6/ عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب؛ ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الاهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.
 - 7/ نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذه التطبيق.
- ويرى الباحث أن من أهم معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات بشكل عام، هو عدم فهم وأدراك المسيرين أو الإدارة العليا لأهمية برامج جودة حياة العمل في تنمية وتطوير العنصر البشري مما يحفره لتأدية الأفضل.

المطلب الثاني

مؤشرات قياس جودة حياة العمل

تواجه دراسة قياس جودة حياة العمل تحديات عديدة تتمثل في قياس المفهوم ومؤشرات قياسها على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها بما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس جودة حياة العمل وتحديد مؤشرات ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة. لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس جودة حياة العمل وهذا لا يمنعنا من استعراض مجموعة من المؤشرات التي اتفق خبراء على اعتمادها وتعتبر من الوظائف الرئيسية للمنظمات الحديثة وخدمة الأفراد¹.

حسب Fallowfield تنقسم إلى²:

أ. **المؤشرات النفسية:** وتتبدى في شعور الفرد بالقلق والاكتئاب أو التوافق مع المرض أو الشعور بالسعادة.

ب. **المؤشرات الاجتماعية:** وتتضح من خلال العلاقات الشخصية ونوعيتها، فضلا عن ممارسة الفرد للأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

ج. **المؤشرات المهنية:** تتمثل بدرجة رضا الفرد عن مهنته وحبها والقدرة على تنفيذ مهام وظيفته، وقدرته على التوافق مع واجبات عمله.

د. **المؤشرات الجسمية والبدنية:** وتتمثل في رضا الفرد عن حالته الصحية والتعايش مع الآلام والنوم والشهية في تناول الغذاء والقدرة الجنسية¹.

¹ بومدين محمد وسعيداني محمد، مرجع سابق، ص 128.

² Fallowfield, L, "The quality of life the missing measurement in health care" London, Souvenir Press Ltd, 1990.

- وفيما يلي المجالات التي تستخدم عادة في دراسات جودة الحياة:²
- الصحة العامة التي يعتبر فيها تأثير الصحة إلى جانب المرض.
 - قدرة الإنسان على تنفيذ الوظائف اليومية.
 - قدرة الإنسان واختياره لنمط الحياة وتأدية الأنشطة.
 - التكاليف الاقتصادية والاجتماعية.
 - معايير وأساسيات المعيشة والدخل.
 - الفقر وعدم المساواة.
 - الجنسية والتمهيش الاجتماعي.
 - الرفاهة والسفر.
 - الرضا عن أساسيات المعيشة والخيارات.
 - البيئة وجودتها.
 - السكن والجيرة.
 - تحليلات المجال الاجتماعي.
 - المقارنة بين المناطق الحضرية والريفية.
 - التلوث.
 - أنماط الحياة وإدراك التنوع فيها.

أدوات قياس جودة الحياة

❖ قسم ويكلاند أنواع قياس جودة الحياة إلى 03 أنواع³: عالمي، عام وخاص.

أ. **القياس العالمي** : وصمم أسلوبه العام من أجل قياس جودة الحياة بصورة متكاملة وشاملة، وهذا قد يكون سؤالاً وحيداً يتم سؤاله للشخص لحساب مقياس جودة الحياة بصورة عامة له مثل مقياس "فلانجان" لجودة الحياة الذي يسأل الناس عن رضاهم عن 15 مجالاً من مجالات الحياة.

¹ شيخي مريم "طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة"، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص الانتقاء والتوجيه، قسم: العلوم الاجتماعية شعبة علم النفس، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013، ص 80-81.

² Fallowfield, L، المرجع السابق، ص 97-98.

³ Fallowfield, L، نفس المرجع، ص 90-92.

ب. **القياس العام** : له أمور مشتركة مع القياس العالمي وصمم من أجل مهام وظيفية في الرعاية الصحية تم تحديده ليكون بصورة شاملة مثل احتمالية تأثير المرض أو أعراض هذا المرض على حياة المرضى. ويطبق المقياس الخاص على مجموعة كبيرة من السكان، والميزة الكبرى لهذا القياس هي تغطيته.

ج. **المقياس الخاص بالمرضى** : تم تطويره لمراقبة ردة الفعل للعلاج في حالات خاصة وهذه الخطوات محصورة لمشاكل تميز مجموعة خاصة من المرضى، حيث يكون لهؤلاء المرضى حساسية للتغيير وكذلك قلة التصور لديهم في الربط مع تعريف معنى جودة الحياة.

❖ ووضع "اريف وكيز" علماء في علم النفس الإيجابي نموذج لجودة الحياة يعرف باسم نموذج العوامل الستة وتعددت الأدوات والمقاييس المستخدمة في قياس جودة الحياة وذلك بتعدد المؤشرات النفسية المرتبطة بها، من جهة ويأتي في مقدمة هذه المتغيرات، الرضا عن الحياة عن بعض ميادين الحياة والحاجات النفسية.

اختبار "مانشستر" للتقييم المختصر لنوعية الحياة: وقد تم تطويره ليكون بمثابة أداة مكثفة ومعدلة بالتركيز على عامل الرضا عن الحياة بصفة عامة.

❖ **مقياس جودة الحياة لفريتش**: وهو يقيس الرضا عن الحياة (جودة الحياة)، ويتضمن مقياس الجودة الذاتية 14مجالا للحياة مثل العمل والصحة، ووقت الفراغ، العلاقات مع الأصدقاء والأبناء، مستوى المعيشة وفلسفة الحياة والعلاقات مع الأقارب والجيران والعمل... الخ حيث يطالب من المفحوص تقدير الرضا في مجال معين من الحياة وكذلك قيمة أو أهمية ذلك المجال بالنسبة للسعادة العامة للفرد.

المطلب الثالث

عوامل نجاح جودة الحياة في العمل

تتجلى مظاهر نجاح جودة الحياة في العمل من خلال مجموعة من الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة مهنية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات، ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:

1- نظام الاتصالات في المنظمة

تعد المنظمة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي تعرف بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة Teohane¹، وهي أداة مهمة في بناء العلاقات الاجتماعية مع الغير داخل أي تنظيم، يتم من خلالها الحصول على المعلومات التي تساعد العمال على التطور والتقدم في وظائفهم من أجل تفعيل عملية الفهم مما يسمح باكتساب المهارات الحسية الحركية للعمال Henriet, Boneu².

و تتمثل أيضا في العلاقات ما بين الأشخاص والتي تنسج بين العمال وزملاءهم والتي تسمح لهم بالحصول على المعلومات الضرورية من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه والتعرف أحسن

¹ Teohane. O, "La Communication Au Travail", Presses Universitaires De Grenoble, France, 2002, P 09.

² Henriet.B, Boneu. F, "Audit De La Communication Interne", Les Edition D'organisation paris France, 1990, P 55.

على البيئة الجديدة (القيم - المعايير) Le Blanc , Almudever¹، مما يساهم في زيادة مشاركة الأفراد في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وكذلك زيادة تفهمهم مع مناصب عملهم، كما تعتبر وسيلة لتوجيه العمال ونقل المعلومات والأفكار والتوجيهات المتصلة بالأهداف المنشودة للمؤسسة، والغرض منه تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، وأن توجيه العمال داخل مصالح العمل من طرف المشرف على العمل تتم وفق المعايير التالية²:

- ✓ توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- ✓ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.
- ✓ إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسة الخاصة بالعمل.
- ✓ إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.
- ✓ تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- ✓ تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- ✓ نصح المرؤوسين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

والعكس صحيح ان كانت الاتصالات الإدارية غير كافية، وهو ما يجعل العمال غير قادرين على فهم هذه التعليمات مما ينعكس سلبا على معنوياتهم ونفسياتهم وإنتاجهم. نستنتج ان نظام الاتصال يكتسي أهمية كبرى في المؤسسة لضمان سير العمل ضمن الحياة العمل، والذي يكفل للعاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاته وما لديهم من معلومات، وهو أداة للمشاركة والحوار لتحقيق قدر من الفهم المشترك لدى مختلف الفئات التي تتكون منها المنظمة، وإعلام الموظفين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي يتم إقرارها والبرامج والخطط التي تم وضعها، والمسئوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغييرات أخرى يتم مواجهتها، وتبرز أهمية الاتصالات في تأمين السير والتوزيع الجيد للمعلومات حتى يتسنى لكل واحد اكتساب نظرة كلية ومشتركة حول موضوع ما في المؤسسة، وهي من الأهداف التي تسعى جودة الحياة في العمل أن تحققها.

2- نظم المقترحات في المؤسسة

¹ Almudever B, Le Blanc A, "La Psychologie Du Travail, Edition D'organisation", 2^e, Edition, paris, France, 2003, P432.

² ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص376.

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة، وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار من خلال نظم المقترحات، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف، يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وترسل للأفراد ف المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة، عندما تتم عملية التطوير ترفع توصية من مكتب نظام الاقتراح ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعامل، وفي حال قبول الفكرة، تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في التطوير، وإن نجاح أي نظام اقتراح يعتمد على التزام قوي من الإدارة العليا، ويجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية¹.

3- مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة العمل

إن جهود المنظمة عامل ضروري للوصول للجودة المهنية محفزة للأفراد، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي، وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة في العمل على الأبعاد والعناصر التالية كما يرى جاد الرب²:

- ❖ توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
- ❖ إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- ❖ المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
- ❖ توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- ❖ إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجع طموحات العاملين.
- ❖ عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية
- ❖ إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي
- ❖ إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة
- ❖ توفير فرق عمل متكاملة

¹ عبد الرحمن تيشوري، "جودة حياة العمل وأهمية إشاعة هذه الثقافة في مؤسساتنا وشركائنا"، الموقع الإلكتروني للمجموعة إدارة الموارد البشرية www.ehewar.org يوم 13.08.2013.

² جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

❖ العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

ويرى Lawler, Nadler¹ أن جودة حياة العمل تتمثل في قدرة المنظمة في إيجاد بيئة عمل ممتازة بالنسبة للعامل مع تحقيق مركز اقتصادي قوي لها من خلال تحقيق²:

- نظام عادل للمكافآت.
 - شعور العامل بالأمن.
 - المشاركة في تصميم الوظيفة.
 - التأكيد على الجهود التي تركز على إثراء الوظيفة.
 - تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط المهنية.
- أما Weil, Heude يرى أن جودة الحياة في العمل تتحقق في المنظمة حسب تحقيق العوامل التالية³:

- جودة مضمون العمل: الاستقلالية، نوع العمل، درجة المسؤولية.
- جودة المحيط الفيزيقي للعمل: السلامة وبيئة العمل.
- جودة تنظيم العمل: حرية التعبير، درجة الدعم من طرف المنظمة في حل المشاكل الوظيفية.
- إمكانية التطور الشخصي: التكوين، اكتساب الخبرة المهنية، وتطوير القدرات.
- التوافق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة: ريثم وساعات العمل، نوعية الخدمات، الشفافية، الاهتمام الاسري.

يتضح من القائمة السابقة أن المنظمات التي تفتقد معظم أو كل هذه الخصائص لا توفر جودة حياة عمل مرتفعة ويجب على الإدارة أن تحفز العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية

¹ بن خالد عبد الكريم، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي"، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، ص 35، 2017/2016.

² المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 253-318.

³ Weill. M, Heude. G, "Améliorer La Qualité De Vie Au Travail ; Des Pistes pour Agir Revue De La Qualité De Vie Au Travail ; Travail Et Changement, Une Publication De L'agence Nationale Pour L'amélioration Des Conditions De Travail, Numéro Spécial, Lyon, France, 2007.

والتأكيد على الجانب الإنساني في الإدارة وتوفير ظروف عمل ملائمة وصحية من معدات جديدة وتطورات تكنولوجية وظروف وأجور مرضية، حتى لو حققت المنظمة ما تستحقه من الإنتاجية فإن مكاسبها تكون أقل من تلك المكاسب المتوقعة من مشاركة العاملين في إعطاءهم فرص لتوضيح أهدافهم وتوقعات الدور الذي يلعبونه، وعملية المشاركة تقود إلى تحقيق فرص الاستقلالية، النمو والانجاز في العمل.

خلاصة المحور

في نهاية الحديث عن جودة الحياة يمكن أن نقول إنها درجة إحساس الفرد بالتحسن المستمر لجوانب شخصيته من الأبعاد النفسية والاجتماعية (الصحة والسلامة، تصميم العمل، الأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي، حماية حقوق العاملين، الاحترام، العلاقات الاجتماعية في العمل والتعويضات) وذلك لمواجهة الأزمات والضغوط والصعوبات التي تواجه الأفراد والتغلب عليها والقدرة على الملائمة مع المحيط الخارجي والعيش بسلام والتطلع للمستقبل والنظرة التفاؤلية للحياة، والاستمتاع بالظروف المحيطة من خلال إحداث تغييرات إيجابية. إن الاهتمام بجودة حياة العمل في المنظمات أصبح ملح في ظل التطورات السريعة التي يشهدها عالمنا اليوم وخاصة في عصر العولمة وما تواجهه المنظمات من تحديات وتهديدات عديدة أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغيير، فكان من الضروري الاهتمام بجودة حياة العمل بالمنظمات المعاصرة، والعمل على تحسينها والسهر على تطبيق برامج جودة حياة العمل والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير والاحترام، من خلال الاهتمام به، والعمل على توفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية له، مما يدفع الفرد لتقديم أفضل ما لديه مما ينعكس بالإيجاب على المنظمات.

الخاتمة

إن الاعداد الأفضل ولأنجع لسلسلة الوظائف والمهام المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم المهني مع زيادة مسؤولياتهم وواجباتهم وهو وما يسمى بالمسار المهني الذي يؤدي الى إحساسهم بأن المنظمة حريصة على إدارة مساهم المهني توافقا وتلبيتا لطموحاتهم المهنية وجعلهم أكثر ارتباطا بها وتحفيزهم عن طريق تحقيق الأمان والاستقرار.

تعتبر إدارة المسار المهني أحد أهم الوظائف التخصصية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة كبيرة ببقية الوظائف، ولقد بينا في الدراسة مفهوم إدارة المسار المهني وكذا متغيراته وأشرنا إلى أنه عبارة عن عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم المهنية التي هي عبارة عن تتابع وتسلسل لمجموعة من الوظائف التي يتقلدها الموظف خلال حياته العملية والتي على ضوءها يكتسب عدة مهارات وخبرات وكفاءات بل حتى سلوكياته تتغير.

لذلك كان من المهم على المسؤولين بالمنظمة أن يدبروه باقتدار وان يعوا جيدا كل عناصر المحتوى الموضوعي لهذا المفهوم من أنواع ووسائل ومجالات وبرامج تطبيقه وكذا علاقاته بدورة حياة العامل كل هذا يعتبر دليل يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم الخاصة لتحسين جودة حياة العامل بالإهتمام بعناصر التحفيز والاشراف على نظام الترقية وبرامج التدريب تصقل مواهبهم وتطورها وتقييم الأداء فعال يقف من خلاله المسيرين على مكان قوة وضعف العامل ليكونوا أكثر التزام، ومن جهة أخرى ينعكس هذا على سمعة المؤسسة خارجيا، ويزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- عمر وصفي عقيلي، 2005، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
- 2- جمال الدين محمد مرسل، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص373.
- 3- محمد عاطف جمال، "جودة حياة العمل والمسار الوظيفي"، ماجستير صحة نفسية 2019.
- 4- لسالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، 2002.
- 5- محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى دار الوفاء الدنيا لطباعة والنشر الإسكندرية، 2006.
- 6- أرسلان نبيل، "الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام"، دار النهضة، مصر 1979.
- 7- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2003.
- 8- فايز خاطر، "استراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 9- الطائي، يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 10- سعيد مقدم، "الوظيفة العمومية بين التطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 11- وليد سعود القاضي، "ترقية الموظف العام"، (دراسة مقارنة)، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2002.

- 12- عبد الغني بسيوني، "النظرية العامة في القانون الإداري"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 13- عمار عوابدي، "مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 14- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، دار جدارا للكتاب العالمي الطبعة الثانية، 2009.
- 15- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 16- هاجر قريشي، محمد الصالح قريشي، "أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من قبل الجماعات المحلية لولاية قسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (02) 03، 2019.
- 17- بنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية"، (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 18- الخالدي ابراهيم بدر، "معجم الادارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 19- عادل خميس الخمبلوشي، "العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان"، اطروحة دكتوراه، قسم الادارة العامة، جامعة مؤته، 2008.
- 20- راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 21- فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- 22- أحمد ماهر، "سلسلة ابن مهارتك وتدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 23- غضبان وهيبه، عوملي حسيبه، "فعالية ادارة المسار الزظيفي ودوره في تحسين اداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.
- 24- عادل خميس البلوشي، "العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة مؤته، 2008.
- 25- أوس رائد محافظة، "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية كلية الأعمال، 2016.

- 26- صالح، سمرمد غانم، "المسار الوظيفي في البنوك: دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 55 العدد، 10، 1998.
- 27- السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الثانية، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2014.
- 28- جودة، محفوظ احمد، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثامنة، دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع الأردن عمان، 2011.
- 29- ملدعون، عيس، والتزه، بسام، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التعليم المفتوح، سوريا، دمشق، 2014.
- 30- مجيد الكوخي، "مدخل الى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 31- علاقي مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية- المنهج الحديث في إدارة الأفراد"، دار زهران، جدة، 1999.
- 32- نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 33- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، جامعة الإسكندرية، 2002.
- 34- يرك بريس، "مهارات الادارة"، الطبعة 2003.
- 35- محمد حفيظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية، طبعة 2007.
- 36- حمامي يوسف، "اعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الادارة العامة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1996.
- 37- محجوبة بن شهرة، يحي بدر اوي، "ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، دراسة مسحية على رؤساء اقسام جامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 01، 2021.
- 38- درة عبد الباري والصبغ زهير، "إدارة الموارد البشرية البرن الحادي والعشرين"، دار الميسرة للنشر والتوزيع- عمان الأردن، 2008.
- 39- العقيلي، عمرو وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان الاردن، 2003.
- 40- معاذ نجيب غريب، "ادارة المسارات الوظيفية واثارها على الولاء التنظيمي"، دراسة مقارنة أطروحة دكتوراه، ادارة الأعمال جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014.

- 41- أسعد، عبد الله محمد، "دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي"، نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء" مجلد، 47ع، 4مصر، 2010.
- 42- عمير عباس جرجيس، ومثنى وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في المستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97.
- 43- فتحي ارزقي، "إثر المسار الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، الجزائر، تلمسان، 2013.
- 44- نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
- 45- مصطفى، محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الاسكندرية، الدا الجامعية، 2008.
- 46- صلاح الدين، محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 47- العيزي، سيف بن سلمان خلفان، "فاعلية برنامج ارشاد جمعي يستندان لنظريتي هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لطلاب التعلم الاساسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2022.
- 48- مجممي، ناصر محمد ابراهيم، "انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منورة، كلية التربية، جامعة الملك السعود، السعودية، 2004.
- 49- لصويط، فواز بن محمد، "الاختبار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية"، رسالة ماجستير غير منورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429.
- 50- علي الحمادي، "555 طريقة ووصية لتصبح مدربا ناجحا وخطيبا مؤثرا ومتكلما بارعا"، ط. دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999.
- 51- نادية ياسين فوزية غيدة، "التدريب EIMS"، جامعة الجيلالي بونعامة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 09، 2017.
- 52- فريد خميلي، "التدريب كمدخل لتحسين الموارد البشرية"، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، ص 66.
- 53- بطرس الشكر ولؤي لطيف، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية ببغداد"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71، 2009.

- 54- حسينة بلهي، "التدريب المهني: كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمنظمات"، جامعة عبد الحميد مهري، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 50، 2017.
- 55- طاهر محمود الكلالدة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 56- مصطفى نبيل شوايش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005.
- 57- أوكيل رابح، "التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية"، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، العدد 1، 2019.
- 58- فطيمة زعزع، سامية لحول، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات".
- 59- زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 60- خيري خميل الجميمي، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 61- سفيان بو عطيط، صالح خرواطي، "نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 13، 2019.
- 62- كامل مصطفى مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 63- قميحة رابح، بو سعيود باديس، "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقل القانونية"، مجلة الدراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 01.
- 64- غضبان ليلي، "دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 02، 2020.
- 65- بوزرين فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2009.
- 66- أحمد الصيد، نسيمة، "الترقية والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لمركب مطاحن الحروش"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت، 1955 كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سكيكدة، الجزائر، 2008.

- 67- هاشم، زكي محمود، "معجم إدارة الموارد البشرية"، الكويت، الكويت، دار السلاسل للنشر، 1996.
- 68- ديري، زاهد محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 69- أبو شيخة، نادر احمد، "الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009.
- 70- أبو لبدة، عبد الله، "قياس الأداء"، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، 2003 م.
- 71- زويلف، مهدي حسن، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 72- شاويش، مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الافراد، دار الشروق، عمان، 2005.
- 73- فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات"، دار الهلال عمان، الأردن، 1991
- 74- زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 75- إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 76- زاوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010.
- 77- المسكينى، علي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997.
- 78- مزارة عيسى، نوقي عبد القادر، "معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر
- 79- حنفي محمود سليمان، "السلوك والأداء"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 80- الهيتمي، صلاح الدين، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد 20، العدد الثاني، جامعة موتة، الأردن، 2004.

- 81- جمال الدين محمد المرسي، "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 82- عسكر سمير أحمد، "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر.
- 83- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 84- أحمد ماهر، "تخطيط القوى العاملة، دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.
- 85- بكري عماد نور الدين، "تخطيط المسار الوظيفي كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة ورقة عمل"، مجلد 44.45، العدد 1، 2، مصر، 2006
- 86- أسعد، عبد الله محمد، "دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي"، نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء" مجلد، 47، عدد 04، مصر، 2010.
- 87- سليمة بوتاعة، رشيد سامي، "تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين"، دراسات - العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 1 - جامعة الأغواط.
- 88- هدى أحمد الخليفة، وأهم الكيلاني، "أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى"، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 4، 2017.
- 89- عصري سالم درويش الرواشد، "أثر العدالة التنظيمية في جودة حياة العمل الاغتراب الوظيفي متغيرا وسيطا"، دراسة تطبيقية في شركة الفوسفات الأردنية، مقدمة لنيل دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، 2014.
- 90- نهاد عبد الرحمن الشنطي، "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى بغزة، 2016.
- 91- محمد إبراهيم الأعمى، وأبو بكر حسن الشركسي، "جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري"، دراسة ميدانية على جامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 9، 2017.
- 92- خالد عبد الرحيم، مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 277.
- 93- جاد الرب، سيد محمد، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشرية، مصر، 2008.

- 94- عبد الحليم حايك، "أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين"، دراسة ميدانية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.
- 95- العمر، معن خليل، معجم "علم الاجتماع المعاصر"، (ط1)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 96- جاد الرب، سيد علي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى القاهرة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2009.
- 97- شباب جلال، "البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات"، ندوة لبرنامج العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القدس المفتوحة، على الموقع يوم 13.12.2014، www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages، 2011ص03.
- 98- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، جامعة الزقازيق، 2004.
- 99- جاد الرب، سيد "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة"، القاهرة، دار النهضة العربية، 2003.
- 100- بومدين محمد وسعيداني محمد، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية بجامعة تلمسان، الملتقى الدولي السادس للكلية، التنمية الجديد وجودة الحياة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019.
- 101- العارف بالله محمد الغندور، "أسلوب حل المشكلات وعلاقته بنوعية الحياة"، دراسة نظرية مقدمة إلى المؤثر الدولي السادس حول جودة الحياة، جامعة عين شمس، مركز الإرشاد النفسي، 1999.
- 102- عبد الله صالح إسماعيل، "قلق الولادة لدى الأمهات في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة وعلاقته بجودة الحياة"، قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية التربية، سنة 2010.
- 103- محمد السعيد أبو حلاوة. "جودة الحياة المفهوم والأبعاد"، 2010.
- 104- دعاء نجار، "مفهوم الصحة العامة"، 2018.
- 105- صبرين السعو، "مقال عن جودة التعليم"، 2018.
- 106- رانية سنجدق، 2018.
- 107- أسماء لشهب، "جودة الحياة الأسرية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى الأبناء"، 2017.
- 108- ايهاب العاصي، 2018.

- 109- هشام عيسى عبد الرحمن أبو حيد، "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بعزة، 2017.
- 110- عارف، محمد. "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2011.
- 111- جاد الرب، سيد محمد. "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، (د. ط.). الإسماعيلية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2008.
- 112- بن صالح حمد المضحى، عبد المجيد، "جودة الحياة وعلاقتها بالأمل ومفهوم الذات لدى الأحداث الجانحين وغير الجانحين بمدينة الرياض"، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة السعودية، 2017.
- 113- السويطي شلبي اسماعيل، "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016.
- 114- ماهر أحمد، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 115- عبد الرحمن تيشوري، " جودة حياة العمل وأهمية إشاعة هذه الثقافة في مؤسساتنا وشركاتنا"، الموقع الالكتروني المجموعة إدارة الموارد البشرية www.ehewar.org يوم 13.08.2013.
- 116- بن خالد عبد الكريم، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي"، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2016/2017.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Conger, Stuart, "Fostering a Career Development Culture: Reflections on the Roles of Managers, Employees and Supervisors, Career Development International "Vol. 9, No. 4, pp.424-437. <http://www.emeraldinsight.com/1362.0436.htm>. Cited on 1/5/2005,2002, P371.
2. Huse. F. E, "Management", 2nd, Ed. New Yourk, West Publishing Company,1982, p476.

3. Ridley. F. F, Career Service, "A comparative perspective on civil service promotion", *Publi Administration* ,c Vol.61, 1983, pp179.
4. Greenhaus, Jeffrey., Callan, Gerard., and Godshalk, Veronica, *Career Management*, 3rd Edition, Harcourt College Publishers, Fort Worth, USA. 2000, p12.
5. Moorhead, Gergoy, and Griffin, Richy, "Organizational Behavior, Managing People and Organizations," 4th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995, p 57.
6. B. DORVAIS, *contrôle de gestion*, dunod, paris,1999, p106.
7. G. DONNADIEU, *les ressources humaines, édition d'organisation*, paris, 1999, p231.
8. Juozas.R, Dalia.A, *Quality of life and its Components Measurement*, *Engineering Economics*, vol.2; 2007, pp:43-48, p:44.
9. Craig, Robert. L, "The ASTD development "hand book, McGraw Hill, Boston, 1996, p682
10. Sun, J& Wang, G, *Integrating disparate literatures on voluntarycareer transition and voluntary turnover*, *Journal of Chinese HRM*, Vol (12), No (1), 2011p25.
11. Stewart, Greg& Brown, Keneth, *Human Resource management: Linking strategy to practice*,2nd Ed, (2009) New jersey P371.
12. Denisi, Angelo S. Griffin, Ricky W., *Human Resource Management*, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York .(2001), p298
13. Hall and Associates, "Career in Development", Jossey- Bass Publishers, London, 1987, P.2-3.
14. Kayalar, M, & Ozmutaf, M. *The effect of individual career planning on job satisfaction*. *The journal of faculty of economics and dministrative sciences*, vol. 14, no. 1 . (2009) p 240.
15. Hay, Amanda & Hodgkinston, Myra, *Exploring MBA career success, career development international*, vol (11), No (2), 2006 p10,110.
16. Cascio, Wayne". *Management of Human Resources*, "6th ed., Mc Graw -hill, New Delhi., 2003 .P.373.
17. Thomson, Rosemary & Mabey, Christopher, *Developing Human Resources*, Butterworth Heinemann, New Delhi .2000, P 124-125.

18. Sheridan, John., Slocum, John., Buda, Richard., and Thompson, Richard, Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 3, 1990 p584.

19. Richardson, Connie Snakes and Ladders? The Differing Career Patterns of Male and Female Accountants, *Woman in Management Review*, vol. 11, no. 4,1996, p14-15. <http://www.search.net/0964-9425.htm>. Cited on 1/4/2004.

20. Armstrong, M." A hand book of Human resource management Practice." London: Kogane page.2009 P 59.

21. Ronn, M. "The relationship between career management and organisational commitment: The moderating effect of openness to experience Doctoral dissertation, Stellenbosch: Universityof Stellenbosch, 2010P13.

22. Bratton, John & Gold, Jeffery" *Human Resource Management*": Theory and Practice, 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain, (2003), P:213.

23. Markaki, E. N., Sakas, D. P., & Chadjipantelis, T. "Communication management in business. The latent power for career development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (2013), p.320.

24. Nadarajah S, and other "The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57(2012), p107.

25. Daniels, Imogen; Schramm, Jennifer, "Evolution at Work", *People Management*, V.8, Issuell, 2002, P.11

26. Dunlop, Robin, "Get the Skill- Set Righth", *Management*, V.49, Issue2, Mar 2002, P-57.

27. Jiang, James J., "Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfactionof the Entry-Level information Systems Professional", *Journal of Management informationSystems*, V.16, Issue 3, 2000, ephost@epnet.com.

28. Seibert, S. E& Kraimer, M., "The five-factor model of personality and career success", *Journal of Vocational Behaviour*, vol (58) 2002, P 32.

29. Steele, Catherine, "Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence", Doctor of philosophy in management, Coventry university. 2009, p32.

30. Dokins .G.F". Person-environment congruence job stability and job satisfaction an examination of Holland's "theory of vocational personality and work environments in the nursing profession, 2004 P 8.
31. Sample, J. "Self-Directed Search", PhD, Australia,2012, P5
32. Ethington.A.C.". Holland's theory and patterns of college student success", caisson report of the national symposium on post-secondary student, University of Memphis, 2006, P9.
33. Smith, J. Self-directed search, www. Self-directed search.com, 2013, P3.
34. Wolter, A. R.". The Relation between Personality Types and Learning style, Pennsylvania State University, 2010, P54.
35. Carrel, Michael R and kumits, Frank E, 1982- Personnel" Management of Human Resources". Charles E. Merrill Publishing Co"., Columbus, Ohio p.
36. Antoniu Eliza, Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. *Economics*, 10 (2) ,13-22.
37. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 7th Edition. London, Kogan, 1999, p190.
38. Ivancevich, J. M, Gluek, W. F, Foundations of Personnel, Human Resource anagement,3rd Edition, Plano, Business Publication, 1986, p 541-544.
39. Jean-Luc, op.cit p25.
40. Michel Weill Et- Gilles Heude, "La qualité de vie au travail ", l'affaire de chacun, le bien -Revue de la qualité de vie au travail, Travail &Changement, numéro spécial être de tous ! Mai/Juin 2007, P 02.
41. Poirot, M, 2015 "Le paradigme de la qualité de vie au travail", www.midori-consulting.com.Consulté le 06 juillet 2018.
42. Clermont ,B, (1993), La Qualité De Vie Au Travail Et L'efficacité Des Enseignants, Revue Des Sciences De L'éducation, Vol, 19, N°2, P346.
43. Lise T.B, (1990), Etude Sur La Satisfaction Au Travail D'un Groupe De Travailleurs Ouvrant Dans Un Ministère Québécois Au Saguenay- Lac-St-Jean, Université Du Québec A Chicoutimi, Canada, P07.
44. Raduan Che Rose, Loosee Beh, Jegak Uli, Khairuddin Idris, "Quality of Work Life, "Implications of Career Dimensions, Journal of Social Sciences, n (2) ,2006, p 62.

45. Pluvinage S, "La Qualité De Vie Au Travail, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail ",Centre Sur L'intervention Et La Prévention Psychosocial, Canada, 2010, P 08.
46. Dupuis.G, Martel J-P, Voirol, C, Bibeau L, Noémie H-B, "La Qualité De Vie Au Travail, BiLan De Connaissances, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail", Centre De Liaison Sur L'intervention Et La Prévention Psychosocial, Canada, 2009, P 20.
47. Ming-Yi Hsu, Kemohan G,"Dimentions of Hospital Nurses Quality of Working Life", Journal of Advanced Nursing Ireland, Apr ,54(1), P121.
48. Erling R, Kenneth A,"Human Resourcee Management, Quality of Working Life and Labour Productivity", Report from Two Workshops in Work – Net, Stockholm, 2005, P23-24.
49. Lewis, P.S., Goodman, S.H. & fandt, P.M. "Management challenges in the 21st century", New Yourk, west pullishing Co, 1995, P.372.
50. Rapheal, D, "QualityLife Indicator and Health",Current Status and Emerging Conceptions. Center For Health Promotion, University of Toronto, Canada. Cognitive Disorders, 1996, p66.
51. Kandasamy. Indira & Ancheri. Sreekumar, Op, Cit, 2009, Pp. 328-337.
52. Wyatt Thomas A. &Wah chayYue,"Perceptions of QWL: A study of Singaporean EmployeeDevelopment", Curtin university Singapore Human Resource institute,001, www.rphrm.curtin.edu,2001.
53. Rethinam, cunaseelan & Ismail, Maimunah, Op, Cit, 2008, p. 61
54. Ivancevich, John, Op, Cit, 2007, p.12.
55. Martin, John, Op, Cit, 1998, p. 382.
56. Ahmad, S" Paradigms of quality of work life" . Journal of Human Values, 19(1), 2013, pp 77.
57. Fallowfield, L,"The quality of life the missing measurement in health care " London, Souvenir Press Ltd, 1990.

فهرس

7	مقدمة
9	المحور الأول: المسار المهني
11	المبحث الأول: المسار المهني (ماهيته - أهدافه)
13	المطلب الأول: مفهوم المسار المهني
18	المطلب الثاني: أهمية المسار المهني
23	المطلب الثالث: أهداف المسار المهني
25	المبحث الثاني: خصائص المسار المهني ومراحله
27	المطلب الأول: خصائص المسار المهني
29	المطلب الثاني: مراحل المسار المهني
34	المطلب الثالث: أشكال الحركة في المسار المهني
39	المبحث الثالث: أنواع ونماذج المسار المهني
41	المطلب الأول: أنواع المسار المهني
47	المطلب الثاني: نماذج المسار المهني
51	المطلب الثالث: التخطيط والاتجاهات المعاصرة في موضوع المسار المهني
57	المحور الثاني: إدارة المسار المهني
59	المبحث الأول: إدارة المسار المهني (مفهوم - أهداف)
61	المطلب الأول: ماهية إدارة المسار المهني
64	المطلب الثاني: أهداف إدارة المسار المهني
67	المطلب الثالث: أهمية إدارة المسار المهني

71	المبحث الثاني: مراحل ونماذج إدارة المسار المهني.....
73	المطلب الأول: مراحل إدارة المسار المهني.....
76	المطلب الثاني: نماذج إدارة المسار المهني.....
81	المبحث الثالث: أبعاد إدارة المسار المهني.....
83	المطلب الأول: التدريب والتحفيز (المهنية وأهمية وأهداف).....
89	المطلب الثاني: الترقية وتقييم الأداء (المهنية - الأهداف - أهداف).....
103	المطلب الثالث: علاقة المسار المهني والتخطيط.....
109	المحور الثالث: جودة حياة العمل.....
111	المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل.....
113	المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل.....
119	المطلب الثاني: الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل.....
126	المطلب الثالث: اتجاهات دراسة جودة حياة العمل.....
133	المبحث الثاني: أهمية وأهداف وأبعاد جودة حياة العمل.....
135	المطلب الأول: أهمية جودة حياة العمل.....
137	المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل.....
140	المطلب الثالث: أهداف جودة حياة العمل.....
143	المبحث الثالث: معوقات تطبيق جودة حياة العمل وطرق قياسها.....
145	المطلب الأول: معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة.....
147	المطلب الثاني: مؤشرات قياس جودة حياة العمل.....
150	المطلب الثالث: عوامل نجاح جودة الحياة في العمل.....
155	الخاتمة.....
157	قائمة المراجع.....

أنجز طبعه في جوان 2025
على مطابع عمار قرفي - باتنة - الجزائر