



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي - الأغواط

Université Amar Telidji-Faculté des sciences économique,
commerciales et sciences de gestion

قسم علوم التسيير

Département des Sciences de gestion

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة عمل العاملين -دراسة حالة-اتصالات
الجزائر الوحدة العملياتية "تندوف"

من إعداد: محمد المحجوب غيثي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2023/06/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	مؤسسة الإنتماء	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	عبد القادر برطال
مقررا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	بشير عبد العالي
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	عبد القادر بلخضر
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	عبد العليم تاوتي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	يحي بدر اوي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	العسالي بلقاسم

السنة الدراسية 2021/2022





الإهداء

الحمد لله عدد ما كان الحمد لله عدد ما يكون
الحمد لله عدد الحركات والسكون
والصلاة والسلام على حبيبي وقرّة عيني محمد "صلى الله عليه وسلم"
إلى من تتضاءل الكلمات أمامهما ففضلهما عملي حتى ألجم
إلى خير عون لي في المهن والدي
إلى من تملك جنة تحت القدم والدي
لو جمعت كل معاني من عراب وعجم
لا توفي شكرهم لا تجاوز العدم
إلى أحبة قلبي إخواني
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إلى من عرفت وصادقت وأحببت إلى كل من هو في ذاكرتي
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة جهدي

محبوبتي

الشكر والتقدير

الشكر لله جل جلاله الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته..

ولا تطيب اللحظات إلا بذكره.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيته

وعرفانا مني بالجميل أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف " " الذي لم يبخل على بمساعدته وكان نعم المرشد بفضل توجيهاته القيمة ومعلوماته النيرة

الشكر كذلك موصول لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال شركة اتصالات الجزائر تندوف الذين تحملوا عبء توجيهي وتأطيري لإنجاز هذا العمل

إلى كل من ساعدني في اتمام هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

شكرا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المسار المهني على جودة حياة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة مكونة من (51) فقرة، حيث قام الباحث بسحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بتوزيع (120) استبانة وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (96) استبانة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسار المهني ممثلة بكل من التحفيز والتدريب والترقية وتقييم الأداء وبين جودة حياة العمل في مؤسسة محل الدراسة، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على تحسين جودة حياة العمل العاملين..

الكلمات المفتاحية: مسار مهني، إدارة المسار المهني، أبعاد إدارة المسار المهني، جودة حياة العمل، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to identify the impact of career path management on the quality of work life in the institution under study.,distributes (120) questionnaire and the number of questionnairesj Analyzable Analyzes (96) resolution. The descriptive analytical method was used.

The study reached a number of results, most notably:

The existence of a positive correlation between career path management represented by each of motivation, training, promotion, and performance evaluation, and the quality of work life in the institution under study, and these variables had a positive impact on improving the quality of work life of workers..

key words: career path, Career management, Dimensions of career management, Quality of work life, at Algeria halls.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
اهـاء	V
شكر وتقدير	V
ملخص البحث باللغة العربية	V
ملخص البحث باللغة الإنجليزية	IV
ملخص البحث باللغة الفرنسية	V
قائمة المحتويات	VIII-VI
قائمة الجداول	X-IX
قائمة الاشكال	XI
قائمة الملاحق	XII
المقدمة	أ - ذ
الفصل الأول: المسار المهني	38 - 1
تمهيد	2
المبحث الأول: المسار المهني (ماهيته_أهميته_أهدافه)	12 - 3
المطلب الأول: مفهوم المسار المهني	7 - 3
المطلب الثاني: أهمية المسار المهني	11 - 7
المطلب الثالث: أهداف المسار المهني	12
المبحث الثاني: خصائص المسار المهني ومراحله	21 - 13
المطلب الأول: خصائص المسار المهني	14 - 13
المطلب الثاني: مراحل المسار المهني	17 - 14
المطلب الثالث: أشكال الحركة في المسار المهني	21 - 18
المبحث الثالث: أنواع ونماذج المسار المهني	37 - 22
المطلب الأول: أنواع المسار المهني	28 - 22

31 – 28	المطلب الثاني: نماذج المسار المهني
37 – 32	المطلب الثالث: التخطيط والاتجاهات المعاصرة في موضوع المسار المهني
38	خلاصة الفصل
84 – 39	الفصل الثاني إدارة المسار المهني
40	تمهيد
48 – 41	المبحث الأول: إدارة المسار المهني (مفهوم _ أهمية _ أهداف)
43 – 41	المطلب الأول: ماهية إدارة المسار
46 – 44	المطلب الثاني: أهداف إدارة المسار المهني
48 – 46	المطلب الثالث: أهمية إدارة المسار المهني
56 – 49	المبحث الثاني: مراحل ونماذج إدارة المسار المهني
52 – 49	المطلب الأول: مراحل إدارة المسار المهني
56 – 52	المطلب الثاني: نماذج إدارة المسار المهني
83 – 57	المبحث الثالث: أبعاد إدارة المسار المهني
62 – 57	المطلب الأول: التدريب والتحفيز (الماهية وأهمية وأهداف)
78 – 63	المطلب الثاني: الترقية وتقييم الأداء (الماهية. الأهداف، اهداف)
83 – 78	المطلب الثالث: علاقة المسار المهني والتخطيط
84	خلاصة الفصل
123 – 85	الفصل الثالث: جودة حياة العمل
86	تمهيد
105 – 87	المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل
91 – 87	المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل
100 – 92	المطلب الثاني: الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل
105 – 100	المطلب الثالث: اتجاهات دراسة جودة حياة العمل
113 – 106	المبحث الثاني: أهمية وأهداف وأبعاد جودة حياة العمل
107 – 106	المطلب الأول: أهمية جودة حياة العمل
110 – 108	المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل
113 – 111	المطلب الثالث: أهداف جودة حياة العمل:
122 – 114	المبحث الثالث: معوقات تطبيق جودة حياة العمل وطرق قياسها

قائمة المحتويات

116-114	المطلب الأول: معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة
118-116	المطلب الثاني: مؤشرات قياس جودة حياة العمل
122 -119	المطلب الثالث: عوامل نجاح جودة الحياة في العمل
123	خلاصة الفصل
181-124	الفصل الرابع: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لوحدة تندوف
125	تمهيد
138-126	المبحث الأول: الاتصالات في الجزائر
132-126	المطلب الأول: اتصالات الجزائر (تعريفها ونشأتها، إطارها القانوني وهيكلها)
134-132	المطلب الثاني: مهامها. إهدافها. خدماتها
138-134	المطلب الثالث: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تندوف -
169-139	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة
145-139	المطلب الأول: منهجية الدراسة
169-146	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي
181-170	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
174-170	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
179-174	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
181-180	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
188-183	الخاتمة
197-189	قائمة المراجع باللغة العربية
204-198	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
225-205	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	16
1-2	نموذج ليفنسوف وجرينهوز وسوبر	33
	أهم المراحل التي مر بها تعريف جودة حياة العمل حسب (Nadler Lawler 1983)	98
01-04	عدد ونسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي	141
02-04	معامل Alpha Cronbach لأقسام الدراسة	142
03.-04	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة متغيرات إدارة المسار وجودة حياة العمل	144
09-04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس التحفيز	155
10-04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس التدريب	158
11-04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الترقية	161
12-04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس تقييم الأداء	164
13-04	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة المسار المهني	167
14-04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مجال جودة حياة العمل	168
15-04	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	169
16-04	نتائج تحليل التباين حسب النوع	170
17-04	نتائج تحليل التباين حسب العمر	171
18-04	نتائج تحليل التباين حسب المستوى الوظيفي	172
19-04	نتائج تحليل التباين حسب المستوى الدراسي	172
20-04	نتائج تحليل التباين حسب المستوى الدراسي	173
21-04	يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وجودة حياة العمل	175
22-04	نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحفيز وجودة حياة العمل	175
23-04	يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية وجودة حياة العمل	176
24-04	بين الحوافز المعنوية وجودة حياة العمل "ANOVA نموذج تحليل التباين"	176
25-04	يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الترقية وجودة حياة العمل	177

قائمة الأشكال

177	"بين الترقية وجودة حياة العمل ANOVA نموذج تحليل التباين"	26-04
178	يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تقييم الاداء وجودة حياة العمل	27-04
179	"بين التقييم الأداء وجودة حياة العمل ANOVA نموذج تحليل التباين"	28-04
180	يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات إدارة المسار وجودة حياة العمل	29-04
181	"بين متغيرات إدارة المسار وجودة حياة العمل ANOVA نموذج تحليل التباين"	30-04

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	بناء نموذج الدراسة بينهما	1-1
19	أشكال الحركة داخل المنظمة	2-1
20	مصفوفة المسار المهني	3-1
23	نموذج المسار الوظيفي التقليدي	4-1
25	نموذج المسار الوظيفي الشبكي	5-1
27	المسار المزدوج	6-1
43	المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة المسار المهني	1-2
51	مراحل عملية إدارة المسار الوظيفي التنظيمي	2-2
66	هرم يوضح توزيع الترقية حسب المستويات الإدارية	3-2
81	العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي	4-2
138	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر تتدوف	1-4
146	دائرة نسبية تمثل العينة حسب الجنس	2-4
150	دائرة نسبية تمثل العينة حسب الجنس	3-4
152	دائرة نسبية تمثل العينة حسب الجنس	4-4
154	دائرة نسبية تمثل العينة حسب الجنس	5-4

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
206-204	استبيان	1
224-207	مخرجات برنامج SPSS	2

المقدمة

توطئة:

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 المحتمل أن يرقى أو ينتقل إليها خلال حياته العملية، وماهي المهنة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. إن الحديث يدور حول شيء ضروري جداً 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.¹ 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 المثال².

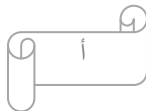
هاته الأخرى تحدد لكل فرد المراحل والمراكز التي سيشغلها خلال فترة عمله في المنظمة بدءاً من تعيينه وحتى انتهاء خدمته فيها، وتحدد كذلك الاحتياجات التدريبية المطلوبة وعمليات التحفيز والترقية اللازمة لتأهيله للانتقال باتجاه الخطوة الآتية ضمن مساره المهني، وفي نفس الصدد يجب على المنظمة أن تفهم مفهوم جودة حياة 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 بالموارد 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 التأكد منها أمراً جوهرياً لتوفير جودة حياة العمل. لذلك فإن إدارة المسار المهني لها دورٌ مهمٌ في تحسين جودة حياة عمل العاملين. تعبر إدارة

¹ عمر وصفي عقيلي، 2005، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،

عمان - الأردن ص 545.

² جمال الدين محمد مرسل، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2006، ص373، مصر.



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 وآمال 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.

المقدمة العامة:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تلعب دورا هاما في الاستثمار والتنمية الاقتصادية للوطن، وتعتبر ركيزة من ركائز التنمية الاجتماعية من خلال قدرتها على تقديم الخدمات للفرد والمجتمع، ومما لا شك فيه أن هذا يتطلب توافر هيئات بشرية مؤهلة تستطيع القيام بذلك، وهذا ما يدفع الجميع نحو الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية المختلفة وتوفير بيئة عمل وجودة حياة مهنية ملائمة لهم تمكنهم من تطوير وتنمية أدائهم.

في الآونة الأخيرة أخذ موضوع إدارة المسار المهني يحتل اهتمام المنظمات المعاصرة، بعد أن أدركت أهميتها وعلاقتها بمختلف أنشطة المنظمة وكذلك بإدارة الفرد. لقد دفعت التطورات التكنولوجية وما تبعها من تغير الوظائف وفي متطلباتها من مستويات جودة إلى الاهتمام والتركيز على الوسائل والأساليب المناسبة لتنمية وتخطيط المسار المهني. وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وبالنتيجة تعميق الاستقرار في المنظمة وما تتمناه من ولاء والتزام تجاهها. لا يتسنى ذلك إلا بإثارة دوافع وتحريك طاقات والقدرات الكامنة لدى العمال. إن التحفيز يولد لديهم الرغبة والحماس في العمل لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم وملء نفوسهم بالرضا والطمأنينة في هذا العصر، وإن الترقية كحراك في المسار المهني لأي عامل لها من الأهمية ما يجعل هذا الأخير حريصا أشد الحرص على بلوغ أعلى المراتب في سلمه الوظيفي والحصول على عوائد هذا الحراك سواء المادية أو المعنوية منها، غير أن الإشكال الذي يطرح اليوم هو أن طموحات العامل في الترقية باتت مرتبطة بمنظومة قانونية، تقف في بعض الأحيان حائلا أمام هذا الطموح.

في هذا الوقت لا منأى أمام المنظمة إلا أن تقوم بتدريب العاملين، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييم أدائهم من أجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة، وتتجلى منفعة المنظمة والعاملين من خلال جميع وظائف آليات إدارة المسار المهني القوى العاملة، التحفيز، التدريب، الترقية، تقييم الأداء، كلها تصب في قالب واحد وهو تحسين نوعية حياة العمل بإعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة على الابتكار والإبداع. تأسيسا على ذلك يذهب البعض إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وبالظروف السائدة في المنظمة التي يعمل بها وممارسات إدارة المنظمة.

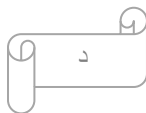
في ضوء ما سبق عمدنا التعرف على إدارة المسار المهني ومتغيراتها ومعرفة مدى تأثيرها على جودة حياة عمل العاملين في وكالة اتصالات الجزائر تندوف، ومعرفة الفروق بين الفئات العاملة المتكونة من 120 عامل ضمن وحدة اتصالات الجزائر محل الدراسة اتجاه هذين المتغيرين، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، والمقاربة الكمية والاعتماد على الأساليب الإحصائية في معالجة هذا الموضوع حيث قسمنا البحث إلى أربعة فصول رئيسية، يتضمن الفصلان الأوليان المسار المهني وإدارة المسار المهني أما الفصلان الثالث والرابع فيمثلان جودة حياة العمل وأخيرا الفصل التطبيقي الذي يمثل العلاقة بين المتغيرين من الناحية التطبيقية، نلاحظ بأن كل فصل يبدأ بمقدمة بسيطة تعبر عن المدخل الرئيسي للفصل، وتم تقسيم الفصول الى مباحث ثانوية ثم مطالب . ويمكن إدراج هذه الفصول من خلال التفاصيل التالية:

الفصل الأول: يتمحور حول المسار المهني؛ حيث تناول مفهوم المسار المهني مع أهم التسميات التي يحتويها ومدى أبعاده وأهميته داخل المنظمات، كما تم توضيح أنواع المسار المهني وهي المسار التقليدي والمسار الشبكي ومسار الإنجاز كذلك تفسير وبصفة عامة نماذجه المتمثلة في نموذج ميلرو فوم ونموذج هول ونوجيم ونموذج تشين ونموذج سوير وأخيرا نموذج جرينهوز وكالاتان، كما يندرج أيضا تحت هذا الفصل تبين المراحل الأساسية التي يمر بها المسار المهني انطلاقا من مرحلة الاكتشاف مروراً بمرحلة التأسيس ومرحلة الحفاظ على الوظيفة نهاية بمرحلة الانفصال الوظيفي .

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء تعاريف متنوعة وتوضيح الأدوار المختلفة لإدارة المسار المهني مع الوقوف على الأهداف والأهمية، ثم انتقلنا إلى المتغيرات الأربعة لإدارة المسار "التدريب، التحفيز، الترقية، وتقييم الأداء" عرجنا عليها بشكل وجيز مبينين أهميتها وأهدافها كل على حدى. كان من الضروري ذكر المراحل والمعوقات التي تقف أمام إدارة المسار والتي قد تكون من أسباب فشلها.

الفصل الثالث: جودة حياة العمل، تعرض إلى مفهوم جودة العمل والخلفية التاريخية لها، ومختلف الاتجاهات المتعلقة بجودة حياة العمل مع ذكر أهميتها وأهدافها وأبعادها، بعد ذلك تعرضنا إلى معوقات تطبيقها داخل المنظمة كما عالجنا في هذا الفصل مؤشرات قياسها وذكر مجالاتها وأدواتها.

الفصل الرابع: كان بعنوان الإجراءات المنهجية العامة للدراسة، احتوى على مجالات الدراسة الاستطلاعية والأساسية (المكانية، الزمانية) بالإضافة إلى المنهج المستخدم، وأدوات الدراسة أما لمعالجة المعطيات فلقد اعتمدنا على الحزمة الإحصائية spss للاستعانة ببعض نماذج الاختبارية ك(المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وألفا كرونباخ وغيرها) في تحليل البيانات لمعرفة مدى تأثير متغيرات إدارة المسار المهني على جودة حياة عمل العاملين.



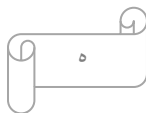
في الأخير تم تطبيق كل ما هو مذكور في الفصول النظرية الثلاثة والتوصل الى العلاقة المذكورة سابقا بين إدارة المسار المهني وجودة حياة العمل وهذا من خلال وضع استبيان لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف وتحليله باستخدام نموذج spss، حيث تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بتدوف كونها من أبرز المؤسسات على مستوى وولاية تتدوف بالتالي تناول هذا الفصل ما يلي:

- الدراسة التطبيقية التي مست المؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف.
- من خلال الأسئلة الموجهة لرئيس قسم الموارد البشرية من جهة والاستبيان الموجه لكافة عمال المؤسسة من جهة ثانية فتناول:
- دراسة تحليل الاستبيان.
- اختبار صحة الفرضيات.
- النتائج والتوصيات المستخلصة من ذلك.
- بعد تدارس وعلى ضوء ما سبق وجب علينا طرح الإشكالية التالية:

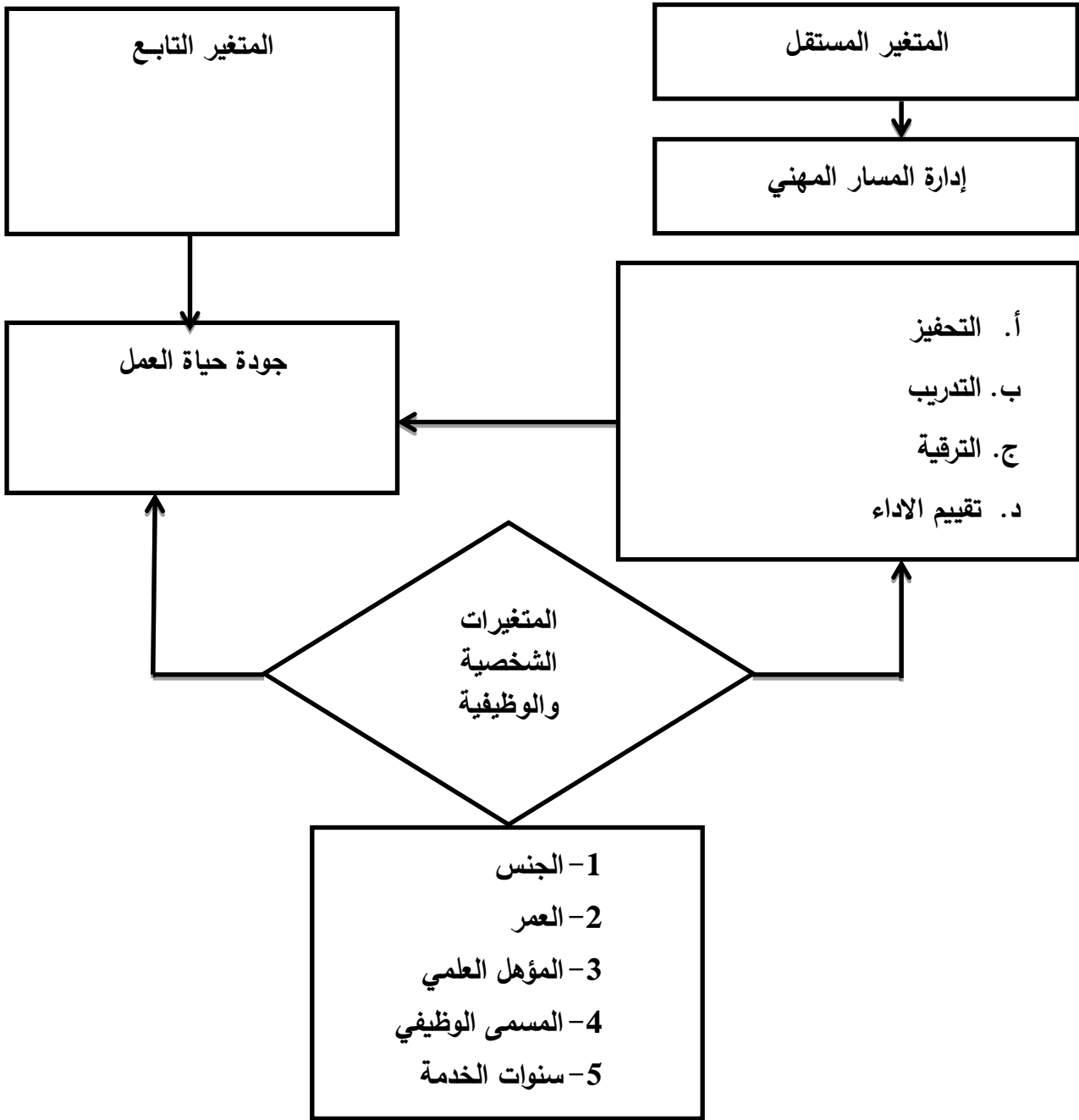
إشكالية الدراسة :

- إلى أي مدى تساهم عملية إدارة المسار المهني في تحسين جودة حياة عمل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف؟
- ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي مختلف المفاهيم النظرية لإدارة المسار المهني وجودة حياة العمل؟
- كيف تؤثر عناصر إدارة المسار المهني على جودة حياة العمل العاملين في مؤسسة للاتصالات - وكالة تتدوف؟

يمثل الشكل التالي نموذجا توضيحيا لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.



الشكل 1-1: بناء نموذج الدراسة بينهما



فرضيات الدراسة:

➤ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اهتمام وكالة للاتصالات بولاية تندوف بجودة حياة العمل حسب الخصائص الديموغرافية لعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)؟

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار المهني من خلال كل بعد من أبعاده في وكالة للاتصالات الجزائر بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها .
وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في وكالة للاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات إدارة المسار المهني مجتمعة معا على جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- التعرف على مدى إدراك العاملين لمتغيرات إدارة المسار المهني بمؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

o الوقوف على مستوى متغيرات إدارة المسار المهني بمؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف.

o تحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات المهنية.

o التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المسار المهني بهيئة جودة حياة العمل؟

o التعرف على مدى تأثير متغيرات إدارة المسار المهني بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحسن جودة حياة العمل، وأي من هذه المتغيرات الأكثر تأثيرا على جودة حياة العمل.

o التوصل الى مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية تساعد الإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر على تطبيق متغيرات إدارة المسار المهني وتحسين جودة حياة العمل العاملين.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

يعتبر مفهوم أداة المسار المهني من المفاهيم الهامة نسبياً في أدبيات تسيير الموارد البشرية في العصر الحالي وخاصة إذا ما تم استخدامه بشكل سليم وفعال في المنظمات الخدمية المرتبطة بتقديم خدمات مباشرة الى جمهور المتعاملين، حسب علمنا.

1- الندرة النسبية في الدراسات الموجه نحو مجالي إدارة المسار المهني وجودة حياة العمل في القطاعات الخدمية خاصة المنظمة محل الدراسة.

2- حاجة المنظمات الحكومية الاقتصادية الخدمية المعنية بالعملية الاتصالات لتطوير بيئة العمل بها من خلال تطبيق مفهوم إدارة المسار المهني وبالتالي تتحسن جودة حياة العمل بها، وتقديم خدمات مميزة لزيادة رضا المتعاملين معها

1- يأمل الباحث في المساهمة بإضافة جزء يسير الى المعرفة العلمية وتزويد المكتبة بما يفيد من معلومات عن العلاقة بين إدارة المسار المهني وجودة حياة العمل، وبهذا فقد تساهم الدراسة في تقديم فهم أفضل للعلاقة بين متغيري الدراسة في المنظمات الخدمية.

أهمية العملية:

- 1- البحث يتم تطبيقه على إحدى المنظمات الاقتصادية الخدمية (محل الدراسة) والمعنية بتقديم خدمات متنوعة والتي قد تستطيع تبني متغيرات إدارة المسار المهني مما ينعكس على تحسين جودة حياة عمل العاملين مما يزيد من أدائهم وحسن معاملتهم للمتعاملين.
- 2- الوقوف على بعض المشكلات والأسباب التي تؤدي الى ضرورة الاهتمام بإدارة المسار المهني وذلك لتلافي بعض المشكلات التي تواجهها.
- 3- معرفة العوامل التي تساعد على تحسين جودة حياة العمل ورضائهم المهني، والذي من شأنه أن يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة لجمهور المتعاملين.
- 4- المساهمة بما يتم التوصل اليه من نتائج وتوصيات في توفير معلومات لمتخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة لتهيئة مسار مهني مناسب يساعد على زيادة معدلات أداء العاملين.

أهمية البحث بالنسبة للباحث:

- 1- ساهمت الدراسة في إثراء معلومات الباحث من ناحية المتغيرين إدارة المسار المهني وجودة حياة العمل والعلاقة بينهما من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والمراجع عدة.
- 2- محاولة من الباحث لتقديم حلول واقتراحات لمتخذي القرار بمؤسسة قد تساهم بإذن الله تعالى في توفير متغيرات إدارة المسار المهني والتي من المتوقع أن تنعكس إيجابيا على جودة حياة العمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.
- 3- الدراسة متطلب أساسي لاستكمال حصول الباحث على درجة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

دراسة عفرم، فاطمة (2008)

عملت الدراسة إلى توضيح دور نظم المعلومات في تسهيل رسم المسارات المهنية للعاملين لتصميم نظام معلومات يساعد على زيادة فاعلية رسم مسارات العاملين وإحلالهم المهني، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (143) مديراً في مختلف الأجهزة الحكومية الإدارية في محافظة حلب، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها : أن تطبيق هذا النظام المقترح يحقق عدالة توزيع العاملين في الوظائف

المستحقة بما يتناسب مع شهاداتهم و قدراتهم ، ويوفر اختيار القيادات البديلة ويوفر إمكانية تعديل المسار المهني عند تغيير المدخلات المتعلقة بالفرد أو بشروط شغل الوظيفة أو بنتائج تقييم أدائه.

دراسة الهواسي (2009).

وعمدت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار المهني وبيان مستوى دلالاتها المعنوية في ضوء الاختبارات الإحصائية التي ستحدد ذلك. وأجريت الدراسة في بعض كليات الجامعة المستنصرية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات وشملت (75) فرداً، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة المتوسط الحسابي معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار البسيط. وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثير بين تصميم العمل وإدارة المسار المهني إجمالاً.

دراسة أبو تايه (2001)

من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار المهني، من خلال تحديد آثار كل من العوامل السلوكية (الدافعية نحو العمل، نوعية العلاقة بالمنشأة، مستوى الرضا عن العمل، والحوافز المرتبطة بالإنجاز) والعوامل الهيكلية (درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، نوعية القيادة والإشراف، ومقدار التحدي الوظيفي) ، والعوامل والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، مدة الخدمة، المستوى الإداري العمل السابق، والعمل الحالي) على التكيف مع التغيير في المسار المهني لعينة من العاملين لدى شركة الاتصالات الذين سبق لهم أن غيروا مسارهم المهني حيث شملت العينة (352) عاملاً موزعين على الفروع المختلفة لشركة الاتصالات الأردنية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعة والتكيف مع التغيير في المسار المهني.

دراسة حسين حسن عمارة (1983)

شملت هذه الدراسة الترقية كدعامة في نظام المسار المهني بالخدمة المدنية، حيث بين الأهمية الترقية في تحقيق التقدم والاستقرار الوظيفي للعاملين وتطبيقها بالمملكة السعودية العربية، كما شملت نظام الأقليمية والجدارة، كما يجب الاخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الرئيسية منها الأداء والشخصية والخبرة المهنية.

دراسة صالح (1998)

"المسار الوظيفي في البنوك : دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المسارات الوظيفية المحتملة والتعرف على هيكل الوظائف في البنوك الفرنسية من خلال متابعة هذه الوظائف لتحديد المسارات المهنية أو الوظيفية المتاحة في (60) بنكاً فرنسياً مختلفة الأحجام.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك وظائف رئيسية يجب على العامل في هذا القطاع معرفتها ليستطيع أن يرسم مساره المهني. كما أن الوظائف بالبنوك الفرنسية تتميز بسرعة الحركة العمودية خاصة في ظل الاعتماد على كل من التعيين الداخلي والخارجي، وبذلك يستطيع العامل الوصول إلى أعلى درجة وظيفية في البنك شريطة اختياره المسار المهني الصحيح حتى لو بدأ العمل في أصغر وظيفة و. خلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالمسار المهني للعاملين، حيث أشارت الدراسة إلى دور المنظمات في وضع استراتيجيات فاعلة لتطوير الأفراد وتحديد مساراتهم المهنية ومستقبلهم المهني، كما أشارت إلى دور ومسؤولية إدارة الأفراد في التخطيط للمسارات المختلفة الحالية والمستقبلية.

دراسة بوراس (2008)

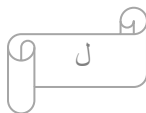
" تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوبة" ومن خلال هذه الدراسة سعت الباحثة إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار المهني ودور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار المهني. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين حجمها (50) رئيساً في مؤسسة الاسمنت بعين توبة -باتنة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن (100) من أفراد العينة يؤكدون على أن وظيفية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بتخطيط المسار المهني، ومن أهم استخدامات نتائج تقويم الأداء التطوير المستمر للعاملين بهدف تمكينهم من أداء مهام أخرى خلال مسارهم في المؤسسة، كما أشارت النتائج إلى أن أهم معوقات عملية تخطيط المسار المهني نقص الترتيبات وتراخي المعنيين في عملية التقييم ونقص الحوافز الفردية والتركيز على الحوافز الجماعية.

دراسة الحسني (2016)

بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية في غزة، واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام طريقة المسح الشامل، وقد اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الباحثين الاجتماعيين في الوزارة والبالغ عددهم (159). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين قد بلغت 43% وهي درجة منخفضة، وأن المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي قد بلغت 50% وهي درجة متوسطة، ويوجد تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الشؤون الاجتماعية من خلال انتظام صرف الرواتب، وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، واثاحة الفرصة أمام الباحثين الاجتماعيين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم.

دراسة الهاشمي والعضايلة (2017)

بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها" اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه المستشفيات، واستخدم في عملية جمع البيانات الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيع (450) استبانة للكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية، وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية من وجهة نظر العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين كامن بدرجة متوسطة، كما وجد أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنسية والخبرة، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات العمر ووجهه العمل، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل والنوع.



وأوصت الدراسة بالحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات بما يضمن تحقيق أهداف المستشفيات، وطموحات عاملها، والاهتمام بتحسين بيئة العمل وظروفه، وتفعيل جداول العمل بما يتناسب، ومصلحة المستشفيات العسكرية وعاملها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Chris،Jennifer M، 2001):

وتبحث هذه الدراسة في الدور الذي يؤديه المشرفون في دعم العاملين وتطوير مسارهم، وتتناول العلاقات بين أنشطة الدعم ومسار المرؤوسين ورضاهم وولائهم التنظيمي، كشفت النتائج أن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن رؤساءهم يعطونهم الثقة والسلطة في أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمنظمتهم. وأن هناك فوائد تنظيمية محتملة للتغذية الراجعة للأداء، وأهمية دور المشرفين في تطوير القدرة والمهارة للتقويض، لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين وتعرف المسار وتخطيط المسار، ولكن هناك علاقة بين إدراك دعم المشرفين والولاء والرضا التنظيمي وإن تفاوتت درجة هذه العلاقة بين الذكور والإناث.

وتشير دراسة (Louise وآخرين، 1999) إلى أنه من ضروري مواكبة التطورات التي طرأت في العقود الأخيرة جعلت ندرة فرص الترقية تزداد يوماً بعد آخر مما أثر على توقعات المسار لأعداد كبيرة من العاملين، وأن الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من العاملين والمنظمات. تضمنت الدراسة إجراء مسح ميداني شمل 192 عاملاً من المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة (Québec) الكندية وتشير نتائج المسح إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار، تطويره، ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص أداء الأدوار والمشاركة الجديدة في جماعات العمل مما شكل إدراكاً بضعف أهمية المسار، ومن أجل تطوير الأفراد فإن المنظمات المبحوثة بحاجة إلى تعديل الممارسات الإدارية ارتباطاً بنتائج ضعف أهمية المسار.

دراسة راند (Rando، 1996):

أجريت هذه دراسة في عدد من المنظمات العامة الكورية وبحثت في تفضيلات عمالها وعلاقة ذلك بتطوير المسار وفعالية المنظمة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي المستمد من الوثائق والاستبانة بأن الترقية تنال اهتماماً رئيساً بين البيروقراطيين الكوريين، وأن قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر

بكل من العوامل الفردية والتنظيمية مثل (الجنس، والعمر، والدرجة والأقدمية التنظيمية ، وطموح المسار، وفرصة الترقية، والتنافسية داخل المنظمة)، كما يتأثر طموح الترقية بتقييم نظام الترقية، وهذا يؤثر في الرضا الوظيفي للبيروقراطيين، أوضحت نتائج الدراسة ضرورة أن تفهم المنظمة ما يفضلها وبما يقود إلى تقدم مساراتهم.

دراسة Orpen (1994):

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على التأثيرات المتوقعة لإدارة المسار المهني على النجاح المهني للعاملين في الوظائف الشرفية في المملكة المتحدة، بالإضافة إلى وضع برامج لإدارة المسار المهني يشارك بها الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. ولتحديد الأبعاد الأساسية في هذه البرامج تم اختيار 129 عامل يعملون بالوظائف الشرفية في عدد من المنظمات في القطاع العام والخاص في المملكة المتحدة.

توصلت الدراسة الأخيرة إلى بعض النتائج أهمها أن الاهتمام بإدارة المسار المهني يجب أن تكون مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعمال، كذلك تبين أن الأفراد العاملين كانوا أكثر نجاحا في ظل وجود عوامل تنظيمية معينة مثل توفر السياسات الرسمية لإدارة المسار المهني وتوفر المعلومات والدعم من إدارة المنظمة للعاملين. خلصت الدراسة إلى ضرورة قيام المنظمات بمشاركة العاملين في إدارة المسار المهني لهم لما لذلك من آثار إيجابية، وأهمية توفير ما أسمته البنية التحتية لإدارة المسار المهني أي كل ما يلزم الفرد ليقوم بتخطيط وتقييم وتطوير مساره المهني. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تعريف بعض المصطلحات الإجرائية وفي تحديد بعض العوامل المؤثرة في المسار المهني مثل سياسات الموارد البشرية.

3-دراسة Swamy (2015)

سعى الباحث إلى وضع مقياس صحيح وموثوق من خلال النظر في الأبعاد الهامة لجودة حياة العمل الخاصة بالموظفين في الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارنا تاكا (الهند) في هاته الدراسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وجعل الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة على (1092) عامل يعملون في المجال الميكانيكي. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: بعد تحليل العوامل فقد تم تحديد الأبعاد الرئيسة التسعة الهامة لجودة حياة العمل وأوضحت 82% من إجمالي التباين، وهي بيئة العمل، ثقافة المنظمة، المناخ، العلاقة والتعاون،

التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، والمرافق، الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، استقلالية العمل وكفاية الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد جودة حياة العمل لأهميتها على الصعيد العالمي في المنظمات.

دراسة (Havlovic, 2008):

عملت هاته الدراسة على معرفة مدى تأثير جودة حياة العمل على مستوى الغياب، الشكاوى، الحوادث وترك العمل، وقد تمت الدراسة على شركة صناعية ثقيلة في كاليفورنيا من خلال استعمال بيانات أرشيف الموارد البشرية، وذلك في الفترة بين عامي (1972-1982) وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق برامج جودة حياة العمل أدى إلى تخفيض ملحوظ لمستوى الغياب، الشكاوى، الحوادث وترك العمل، أي أن العلاقة عكسية بين جودة حياة العمل وكل من معدلات الغياب والشكاوى والحوادث ونية ترك العمل.

دراسة (Barzegar and al2012): تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي وجودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية في مستشفى (Hasheminejad Kidney "HKC) Hospita في إيران، وشملت عينة الدراسة 403 من الممرضين في المستشفى، اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. حيث قُسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية؛ الجزء الأول تضمّن القيادة الإدارية، الجزء الثاني كان حول جودة حياة العمل والذي قيس من خلال الأبعاد التالية: التغذية، العمل الجماعي، العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، الاستقلالية والرقابة في العمل، التدريب والتطوير، التوازن بين الحياة والعمل، القلق في العمل. الجزء الثالث والأخير كان حول أداء الموارد البشرية. وتمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ونتائج هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

-الرضا عن مستوى جودة حياة العمل هو عامل أساسي يحقق الإنتاجية للمؤسسة والفعالية.

-تحسين مستوى جودة حياة العمل هو مرتبط ويؤثر على نتائج المؤسسة

- القيادة الإدارية من بين العوامل الأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية.

- هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الإدارية وجودة حياة العمل.

- دراسة (Swapna, 2012):

من خلال هذه الدراسة أراد الباحث التعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد أجريت الدراسة

على أكبر ثلاث شركات في الهند وهي (WIPRO, TCS INFOSYS) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وكانت عينة الدارسة مكونة من (410) موظف من أصل (4113) من الثلاث شركات. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: كلما تقدمت الفئة العمرية كان هناك رضا وظيفي والتزام تنظيمي أكبر، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للفئات العمرية والخبرة في العمل حول نظرتهم إلى جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية حول جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي؛ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية للالتزام التنظيمي.

منهج الدراسة:

ل للوصول الى الإجابة على إشكالية البحث التي قمنا بطرحها وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (**Approach Descriptive Analytical**) في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها وسوف نستخدم أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

1- **الأسلوب الوصفي** : يتم من خلال جمع البيانات الثانوية للدراسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الأنترنت والنشرات المختلفة ذات العلاقة بموضوع إدارة المسار المهني وجودة حياة العمل، إضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية للبحث إدارة المسار المهني ومتغيراتها (التحفيز، التدريب، الترقية، تقييم الأداء) وجودة حياة العمل.

2- **الأسلوب المسحي التحليلي**: حيث يتم جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني شمل جميع فروع مؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف ونخص بذكر (الفروع التجارية ، والفروع التقنية ، و المديرية الولائية) لمعرفة دور إدارة المسار المهني في تحسين جودة حياة العمل العاملين بالاعتماد على الاحصائيات ووجهات نظر مختلفة وقد تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف، وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي ضمن الأوزان المتدرجة (من 1-5 درجات) بعبارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المنهج التاريخي: في تتبع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة "إدارة المسار المهني ومدى تأثيرها على جودة حياة العاملين" قمنا بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية والإحاطة بجلها، ونشأتها ومتغيراتها والأبعاد التي تأثرت بها والوقوف عند مدى إدراك المؤسسة لها ووعيتها بها.

المنهج الاستقرائي: من خلال دراسة مجموعة من فروع المؤسسة محل الدراسة بداية الملاحظة الجزئية لاختبار حالات محددة من مجتمع الدراسة والوصول الى نتائج، ومن ثمة الانتقال الي تعميمها على باقي الحالات التي تنتمي الى نفس النوع حتى وان لم يشملها الاختبار العلمي لها.

أسلوب الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحث، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية كما يلي:

بالنسبة للدراسة المكتبية

تسعى هذه الدراسة إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والنشرات والمقالات، الأبحاث المنشورة وغير المنشورة، ومطبوعات المؤتمرات، والتقارير والبحوث والدراسات، وشبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت)، التي سبق وأن تناولت موضوع المسار المهني وإدارة المسار المهني وجودة حياة العمل وتدريب وتقييم الأداء وما شابه ذلك أو بعض جوانبه الفنية والفكرية.

الدراسة الميدانية:

تسعى هذه الدراسة إلى التأكد من صحة فروض البحث من خلال تصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة " تندوف" كما قمنا بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض العمال ومسيرين في المؤسسة ومن أهم المقابلات هي كتالي:

أ-المقابلات الشخصية:

- ✓ تم إجراء لقاء مع المدير.
- ✓ تم إجراء مقابلة مع المدير الفرعي.
- ✓ تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين وكالات التجارية في المؤسسة.
- ✓ تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- ✓ تم إجراء مقابلة مع رئيس المصلحة التقنية.

تصميم قائمة الاستقصاء:

لجأ الباحث إلى استخدام مقياس مكون من (52) عبارة تم الحصول عليها بالاستعانة بدراسات سابقة، ثم تم تحكيمها مناقشتها مع بعض الأساتذة المتخصصين من جامعات الوطن أسماؤهم في الملحق رقم (1)، للتأكد من مدى صحة العبارات وفهمهم لها. وتتكون قائمة الاستقصاء من ثلاث مجالات على النحو التالي:

المجال الأول:

ويشمل على المتغيرات الديموغرافية، ويتم قياسها باستخدام خمس أسئلة مباشرة تتعلق: بالجنس، والعمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وسنوات العمل.

المجال الثاني:

فقد خُصص لقياس إدارة المسار المهني خصص سبع عبارات للمسار المهني (من 01 إلى 07) ومتغيراتها الأربعة (التحفيز، التدريب، الترقية، تقييم الأداء). كما يلي:

أ- خُصص لمتغير التحفيز سبع عبارات (من 08 إلى 14)

ب- خُصص لمتغير التدريب سبع عبارات (من 15 إلى 21)

ت- خُصص لمتغير الترقية سبع عبارات (من 22 إلى 28)

ث- خُصص لمتغير تقييم الاداء سبع عبارات (من 29 إلى 35)

المجال الثالث

يتكون من (16) عبارات تقيس مستوى جودة حياة العمل والسلوك الشخصي والصفات الشخصية للعاملين. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس رتب تتراوح بين غير موافق بشدة وغير موافق وموافق بشدة، كما تم تصحيح المقياس وفقاً للدرجات التالية :

موافق بشدةخمس درجات.

موافقأربع درجات.

محايدثلاث درجات.

غير موافقدرجتان.

غير موافق بشدةدرجة واحدة

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية :تركز الدراسة على مدى تطبيق إدارة المسار المهني وأثرها على جودة حياة العمل للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على كافة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- الحدود البشرية: يتم تطبيق الدراسة على العاملين. بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الاستطلاعية من عام 2021 الى 2022 ثم تجميع البيانات والمعلومات الأولية.

مصطلحات الدراسة:

المسار المهني: مجموعة متتالية ومتكاملة من المسلكيات والاتجاهات المتعلقة بالمراحل المهنية والخبرات العملية والنشاطات التي تقوده لاختيار الفرد عملا أو مهنة محددة، وبالتالي فإن المسار المهني يتمحور حول القدرات الفردية المتخصصة في مجال مهني يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار¹. ويعرفه ردلي على أنه نظام للترقية المنتظمة والمتواصلة بناء على معايير مفهومة وواضحة ويتضمن فرصا لتطور والترقية المتواصلة في ضوء توفر قدرات والمهارات والقيم المناسبة.²

إدارة المسار المهني: تعد إدارة المسار المهني من العمليات الأساسية لضمان نجاح الأفراد في مهنتهم وبالتالي السير بخط ثابت نحوي التقدم في هذا المسار. ويختلف الباحثون حول هذا المفهوم، حيث يشير البعض إلى أن إدارة المسار المهني هي العملية التي من خلالها يقوم الفرد بتقدير وتنفيذ وتوجيه أهدافه المهنية وجمع المعلومات عن عمله ورسم استراتيجياته، وتطوير صورة صحيحة حول ما يملك من مواهب وخبرات وقدرات، وحول البدائل المتاحة عن الوظائف والمنظمات³

وهناك من يخالف وجهة النظر الأولى إذ يرون أن إدارة المسار المهني عملية يتم من خلالها تطبيق الخطط الاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بالمهنة بالتنسيق مع نشاطات الموارد البشرية الأخرى

¹ Huse. F. E, " **Management** " , 2nd, Ed. New Yourk, West Publishing Company,1982, p476.

² Ridley. F. F, Career Service, "**A comparative perspective on civil service promotion**", Publi Administration, c Vol.61, 1983, pp179.

³ Greenhaus, Jeffrey., Callan, Gerard., and Godshalk, Veronica, **Career Management**, 3rd Edition, Harcourt College Publishers, Fort Worth, USA. 2000, p12.

من خلالها دور كل من المسيرين وإدارة المنظمة في إنجاح خطط المسار المهني، ومن أهم مكونات عملية إدارة المسار المهني:

- دعم الإدارة العليا.
- التنسيق مع نشاطات الموارد البشرية الأخرى.
- التقييم المسبق للمهارات.
- توفير التغذية العكسية حول مدى التقدم في المسار المهني.
- تأسيس مناخ للتطور المهني.* العدالة في فرص الدخول والانتساب للمنظمة.

التحفيز:

تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى تهيأ للمضي فيه واستعد، ودفعه من خلفه، وجد وأسرع، وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي تعني الوسائل المهيأة والإمكانات السانحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لإثارة المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط، أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يلبي رغباته أو حاجاته أو توقعاته، وهي الفوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه.¹

إلى ذلك خالص نبيل أرسلان إلى أن الحوافز هي، مجموعة العوامل متكاملة التي توفرها الإدارة للعاملين لتنشيط قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من رفع كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم آمالهم وأهدافهم وتطلعاتهم.²

التدريب:

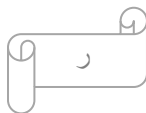
مفهوم التدريب:

يعرف التدريب لغة واصطلاحاً بشكل الآتي:

أ- لغة: **درب، يدرب، دربا، ودربة، أي** كان عاقلاً وحاذقاً بصناعته، فنقول، **تدرب على الشيء، أي** اعتاد عليه، أو اعتاده، وولع به. **وتدريب جمع تدريبات** ويعني تزويده بالدراسات العلمية والعملية

¹ محمد حافظ حجازي. "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2006، ص 212.

² أرسلان نبيل، "الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام"، دار النهضة، مصر 1979، ص 20.



التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة في أداء واجبات المهنة".

ب- اصطلاحاً: هو عملية تقويم إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب قدرات ومهارات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة لعمله والإدارة¹ فالتدريب هو عملية منظمة تهدف إلى زيادة معلومات وصقل مهارات وتعديل سلوك العاملين ليزداد أداؤهم المهني.

يعرف التدريب على أنه "السعي لتعديل سلوك الأفراد مما يجعلهم يوظفون طرق وأساليب متنوعة في أداء الأعمال، وجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه من قبل"²

الترقية: يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى المناصب ذات المسؤوليات عسيرة بشرط أن يصاحب توفر فنيات والخبرات الإضافية في المتقدم على الترقية ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات المهنية إذ تتطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية المنوطة ومجال السلطة وزيادة في الأجر³.

تعددت تعاريف العلماء والباحثين لفكرة الترقية، حيث يرى الدكتور سعيد مقدم أن مفهوم الترقية مرتبط دوماً بتقييم أداء الفرد أثناء مساره المهني، وهذا التقييم دوري ومستمر، يهدف إلى تقرير مؤهلاته المهنية وفقاً لبرامج ملائمة غالباً ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة أو في الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء⁴.

كما عرفها وليد سعود القاضي، بأنها صعود الفرد في السلم الرئاسي وزيادة تأثير سلطاته ومسؤولياته، وكما تعني زيادة المادية بما يخص مرتب الموظف المرقى وامتيازاته⁵.

¹ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2003، ص 113.

² فايز خاطر، "إستراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 11.

³ الطائي، يوسف حجي، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

⁴ سعيد مقدم، "الوظيفة العمومية بين التطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 245.

⁵ وليد سعود القاضي، "ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)"، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2002، ص 83.

بمقاربة هذا التعريف بسابقه نجد أن التعريف السابق جاء بصورة أوضح وأعم، فهو مزج بين نوعي الترقية (في الرتبة وفي الدرجة) وبين الأثار المترتبة عنها، أما التعريف الثاني فقد إستثنى الترقية في الدرجة وقصره في الترقية من حيث الرتبة.

كما عرفها الدكتور عبد الغني بسيوني أنها: نقل الفرد إلى وظيفة ذات درجة أسمى من وظيفته في السلم الإداري للمنظمة التي يشتغل بها¹، لكن ما يأخذ به في هذا التعريف أنه جاء مقتصرًا بدرجة كبيرة ويرتكز على أحد أنواع الترقية في الرتبة وهو الانتقال في الرتبة مع الانتقال إلى وظيفة أخرى، لكن المعروف في النظام المغلق في الوظيف العمومي هو الفصل بين الرتبة ومنصب الشغل وهو ما أقرته المادة 05 من الأمر 03/06 ، حيث يتيح للموظف بالتدرج في السلم الإداري خلال مساره المهني بالانتقال من رتبته إلى الرتبة الأعلى مباشرة دون الارتباط بالوظيفة التي يشغلها، لكن يبقى محتفظًا بالرتبة التي يحوزها.

من جهة عرف عمار عوابدي الترقية بأنها: إجراءات قانونية وعملية إدارية فنية تنقل وتطور فرد عام في نطاق الأسس والطرق والإجراءات القانونية واللائحة المقررة في مهنة أو في منصب عمل أعلى درجة في سلم التدرج الإداري والوظيفي للمنظمة أو الهيئة الإدارية في النظام الإداري في الدولة بهدف ضمان حسن سير المهنة بانتظام واطراد، وبكفاية ورشادة من أجل تحقيق ما يصبوا عليه الجميع في إطار المصلحة العامة. رغم ما تضمنه هذا التعريف من أهمية إلا أنه يصب في نوع واحد من الترقية وهو الترقية في الرتبة وإغفال باقي الأنواع.

تقييم الأداء :

تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي و البناء الاصطلاحي، فمن الباحثين من يحبذ أن يطلق عليه مصطلح التقويم و منهم من يسميه التقييم، و فريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً و يعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر.

ذكر "السالم، و صالح" ، أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مصطلحات متشابهة ومترادفة هدفها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من مميزات وصفات معنوية

¹ عبد الغني بسيوني، "النظرية العامة في القانون الإداري"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 03.

أو بدنية أو قدرات فنية أو سلوكية أو فكرية، بغرض الوقوف على نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة¹.

يعرف تقييم أداء الفرد في المؤسسة على أنه: «حصيلة النتائج المرجوة التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها»².

كما تم تعريفه أيضا على أنه: "معيار للحكم على منظمة من حيث الأهداف والسبل المتبعة في تحقيقها"³.

ويعرف أيضا على أنه: "وسيلة تمكن المراقب من الحكم على الأداء من خلال ثلاثة معايير مختلفة، ولكنها مكملة لبعضها البعض، حيث يكون فيها مفهوم الأداء الشامل للمنظمة وتتمثل هذه المعايير في: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف"⁴.

من خلال هذه التعاريف خلص واتضح لنا أن الأداء يعتمد على تحقيق الأهداف مع الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة من أجل تدنية التكاليف.

جودة حياة العمل: برغم من كثرة انتشار وتداول مصطلح جودة حياة العمل اليوم من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أن المفهوم يبقى غير موحد، بل هناك الكثير من المفاهيم تناولته من زوايا شتى ومتعددة، وإن كان محتواها واحدا يصب في الاهتمام وتحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها. عرفت جودة الحياة على أنها "استحسان وقبول الأفراد لحياتهم أو أبعاد المختلفة مقارنة بأبعاد الحياة المثالية بالنسبة لهم. ولتقييم جودة الحياة فهذا يتعلق ويرتبط بالتقييم الشخصية والثقافة والبيئة التي يقطن فيها الفرد"⁵.

تعرف جودة الحياة الوظيفية (QWL) بأنها توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير التعويضات، والأمن الوظيفي، وفرص التقدم الوظيفي،

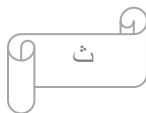
¹ السالم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، دار جدارا للكتاب العالمي الطبعة الثانية، 2009، ص 102.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل" - دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 478.

³ b. dorvais, **contrôle de gestion**, dunod, paris, 1999, p106.

⁴ g. donnadieu, **les ressources humaines**, édition d'organisation, paris, 1999, p231.

⁵ Juozas.R, Dalia.A, **Quality of life and its Components Measurement**, Engineering Economics, vol.2; 2007, pp:43-48, p:44



وبالمشاركة ومشاورة العاملين في اتخاذ بعض القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلا عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع رغبات العاملين جميعها وحاجاتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية.

A decorative scroll frame with a light gray background and a black border. The frame has a vertical strip on the left side and a horizontal strip at the top, both with rounded ends. The text is centered within the frame.

الفصل الأول

المسار المهني

تمهيد:

تميزت الحياة المهنية للفرد في العهد الماضي بالبساطة والسهولة، ونظرا للتطورات والتغيرات الجديدة التي طرأت في بيئة العمل كالتغيرات 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 و التخطيط 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 الفصل سنحاول أن نتطرق الى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمسار المهني وهذا على النحو التالي:

- المبحث الأول: المسار المهني (ماهيته _أهميته _أهدافه)

-المبحث الثاني: خصائص المسار المهني ومراحله

- المبحث الثالث: انواع ونماذج المسار المهني

المبحث الأول: المسار المهني (ماهيته _ أهدافه):

يعتبر المسار المهني من المواضيع الإدارية وأحد أطروحاتها الحديثة التي طرقها الباحثون والأكاديميين، وتشير مبادئ و أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات والبحوث في هذا الموضوع نادرة أو حتي يمكن القول أنها شبه معدومة فلم يعد يحظ بالاهتمام الكافي إلا مؤخراً، 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 هام 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، وكثيرا 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

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.

الأداء.

-المهنة وتعني وظيفة أو ميدان مهني يحدده و يختاره 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 والمتربطة 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 وتتنقله بين مختلف الأنشطة والمسؤوليات¹.

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 الى مستوي اعلى⁴. وهناك من يعرف المسار المهني بأنه كوكبة من الأعمال المرتبطة بالتجارب والنشاطات التي يؤديها الأفراد والمتعلقة بالمهنة التي يشغلونها خلال فترة حياتهم العملية.⁵

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.

كما ير hall أن المسار المهني هو تتابع خبرات وممارسات وأنشطة العمل المصوبة نحوها أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية¹.

ويعرفه (baruch and rosentin) "على أنه عملية تطوير الأفراد على طول مسارهم المهني من حيث التجربة أي الخبرة والترقية إلى مستويات وظيفية متقدمة في تسير المنظمة"² وينظر بعض الباحثين إلى المسار المهني من جانبين مختلفين³:

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 التقلات 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 لمهنية 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)⁴.

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

² 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.

³ Hay, Amanda & Hodgkinson, Myra, **Exploring MBA career success**, career development international, vol (11), No (2), 2006 p10..110.

⁴ 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 والترقى،

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) وتتزوج الكلمتان في الاستعمال وتتلازمان، إذ تعتمد عليهما عملية التوفيق بين إمكانات الفرد، وإمكانات المؤسسة، والظروف والاعتبارات المحيطة بالمؤسسة¹.

3. التوجيه المهني: غالبا ما نجد عبارة التوجيه المهني المستقبلي فقط في مراجع وأدبيات الموارد البشرية الفرنسية، ويكاد يكون تداول هذا المصطلح قاصرا على المراجع والأدبيات الفرنسية كما ذكرنا سلفا دون الانجليزية أو الأمريكية التي تتخذ مصطلحا قريبا من هذا المصطلح هو مصطلح التوفيق (Matching) أما في المراجع الفرنسية التي تستعمل مصطلح التوجيه والإرشاد فهي تقصد شيئا 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.

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

¹ عادل خميس الخملوشي، "العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص 6، 7.

² عادل خميس الخملوشي، نفس المرجع السابق، ص 7، 8.

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 رغباته وقيمه وأهميته في العمل الذي يؤديه ونجد البعض الآخر رغباته 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 أدائية 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 مقدرا 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 تعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى

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

لحياته ومثل هذه القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت يتفرغ فيه لحياته الخاصة¹

■ 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.

■ الرضا المهني :

ويقصد به تنمية الشعور الاحترام المتبادل وبتقدير الذات والناجح 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 كفاءاته أو ميوله يصيبه اليأس ويتسلل إلي نفسيته الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتقدمه المهني فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا

¹ رابوية حسن "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2002، ص 339.

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 والحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمسار المهنة وضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية 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 والإمكانات الفردية بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها لبلوغ هدفها.¹

■ الاستمرارية والبقاء بالمنظمة:

في حالة نجاح الفرد في المسار المهني ينعكس عليه بصورة إيجابية ويكون حافظاً كبيراً فبالرغم من هذا النجاح إلا أن الأداء لا يمثل وسيلة للتقدم ولكنه طريقة تزيد من فرصة الشخص للتقدم في المنظمة حيث أن أداء الوظيفة بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة هو النجاح الأساسى 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 مرناً 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

¹ فائزة بوراس. "تخطيط المسار الوظيفي". رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة باتنة، 2008، ص 51، 52

² احمد ماهر. "سلسلة ابن مهاراتك وتدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي". الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 47.

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.

وفي ضوء ذلك يرون أفراد المجتمع كوحدة واحدة أمنة إلى المستقبل بعين ملؤها الرضا وبعق ثم تعاطي الحاضر والمستقبل بشكل أفضل، يجعل مناخ المجتمع يسوده الأمل والانشراح ويبعد عنه الكآبة والاكتئاب.¹

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 التالية²:

✓ 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؛

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 363، 362.

² غضبان وهيبة، عولمي حسيبة، "فعالية ادارة المسار الزظيفي ودوره في تحسين اداء العاملين" مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 15.

✓ فهم نقاط القوة والضعف لدى الفرد ومعرفة أفضل الاحتمالات، والفرص المستقبلية.

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 مسئولية 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؛

✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال؛

✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في

¹ فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 59، 58.

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 المتتابة 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- الأزمات 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 رصيذا 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 بذل 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

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 فانه بالنسبة لبعض العاملين فان 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 فانه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

¹ عادل خميس البلوشي، العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان، رسالة

ماجستير، جامعة مؤته، 2008، ص 20.

² فائزة بوراس، نفس المرجع السابق، ص 65.

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

الجدول 1-1: ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
أبعاد المقارنة				
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.

¹ فائزة بوراس، نفس المرجع السابق، ص66.

يوضح الجدول 1-1 مختلف مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لها يوضح بأن المسار الوظيفي يمر بها أربعة مراحل أساسية و المتمثلة في الاستكشاف ، التأسيس ، الحفاظ و الانفصال بحيث أن لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر مجموعة من المميزات حيث أن المرحلة الأولى و هي 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 و علاقته غير مرتبطة بمختلف المباحث التي هي مجموعة من المعارف و المهارات الجديدة التي يجب عليه استكشافها من خلال تحديد المهارات التوافقية للأفراد وتحقيق المنفعة الفردية .

أما بالنسبة للمرحلة الثانية وهي مرحلة التأسيس وهذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب خبرة مهنية لبأس 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.

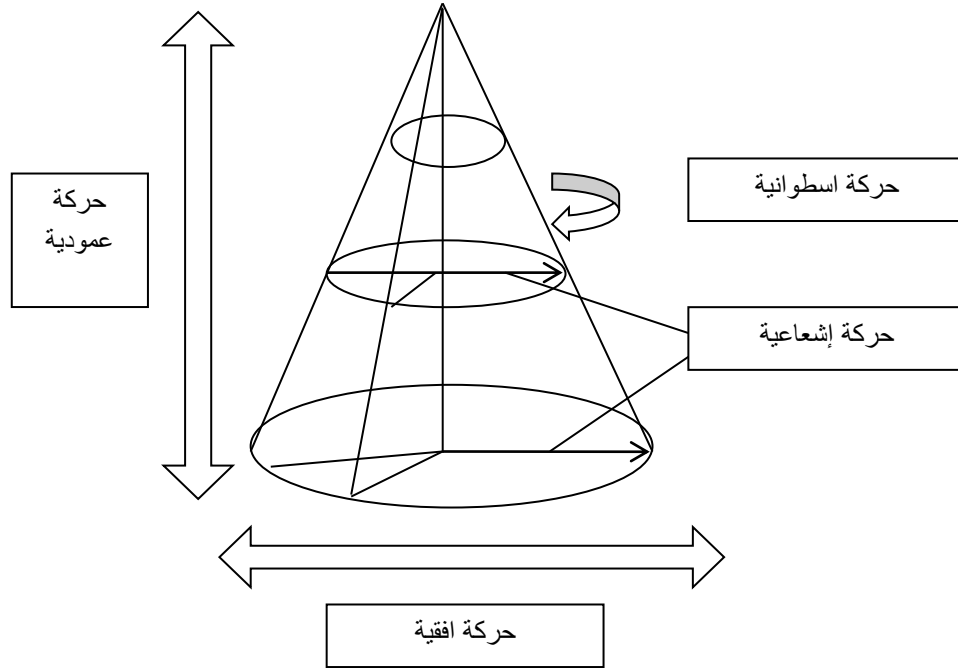
المطلب الثالث: أشكال الحركة في المسار المهني

تتميز المسارات المهنية الخاصة بالـأفراد العاملين بالحركة والديناميكية. فعندما يلتحقون بالمنظمة يواجهون فترات تنشط فيها الحركة على المسار المهني وفي فترات أخرى تصبح هذه الحركة أقل نشاطاً، 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: غالباً ما تكون دائرة حركت الفرد من مركز الإدارة في المنظمة صوب الأطراف أو العكس.
- الحركة الأسطوانية: يبقى الفرد في حركة الفرد مستوى سطح الهرم بعيداً طيلة حياته المهنية عن مركز المتقدمة للقيادة.
- الحركة العمودية: تكون حركة الفرد بشكل الحركة الرأسية داخل المنظمة وبسبب الترقية ما تكون غالباً وعليه تكون حركة الأفراد داخل المنظمة ضمن شكل مخروطي كما هو موضح في الشكل التالي:

¹صالح، سرمد غانم، "المسار الوظيفي في البنوك: دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية"، مجلة تنمية الـرافدين، المجلد 55 العدد 10، 1998، ص20، 19.

شكل 1-2: 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، ص20.

- 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 وتتم في أربعة أوجه هي:
- البحث : وهي مرحلة البحث عن الاستقرار المادي والمعنوي حيث يقوم الفرد في بداية مشوار 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 و كل ما يريدون بصفة عامة قد يدفع بهم بالبحث عن منظمة أخرى أو حتى عن مهنة أخرى تلبي 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.

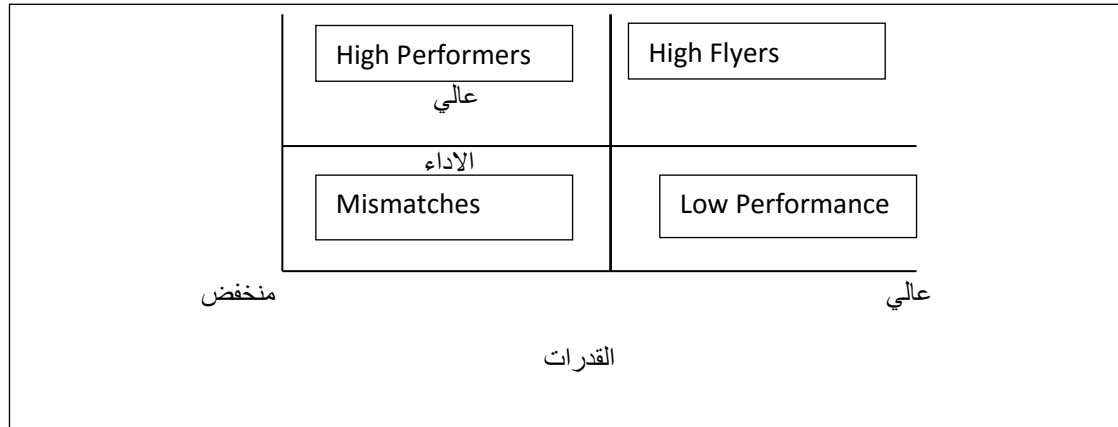
2- مجموعة الأفراد المحققين عاليا High Flyers.

3- مجموعة الأفراد منخفضي الأداء Low Performers.

4- مجموعة الأفراد ذوي الأداء غير الملائم Mismatches.

والشكل الموالي يوضح أن هناك حركة ما بين المجموعات الأربع للمصفوفة، وهذه الحركة غالباً ما يكون اتجاهها التطور للأمام إذا زاد مستوى الأداء. كما يعكس الشكل وجود حركات جانبية وهي في الغالب غير مرغوب فيها. وأخيراً هناك التراجع للخلف والذي يأخذ شكل تنزيل الدرجة بسبب تدني مستوى الأداء عن المستوى المقبول وضعف قدرة الفرد على تطوير قدراته الفردية والتي يحتاجها للعمل داخل المنظمة.

شكل 1-3: مصفوفة المسار المهني



المصدر:

Thomson, Rosemary & Mabey, Christopher, **Developing Human Resources**,
Butterworth Heinemann, New Delhi, 2000, P 124

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

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 خاصة¹.

(1) وقد توصلت إحدى الدراسات الميدانية إلى أن هنالك أربعة أنماط للحركة على المسار المهني هي²:

- 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. 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 يلي³:

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

¹ 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.

² 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.

³ لسالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، "طبعة، 2002 مرجع سبق ذكره، ص 233.

المبحث الثالث: أنواع ونماذج المسار المهني:

المطلب الاول: أنواع المسار المهني:

اعتمادا على بدائل التحفيز والنقل والترقية المهنية فإن المسارات المهنية تتعدد إلى عدة أنواع ، منها الافقي 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 أو مجموعة من الوظائف المتسلسلة ذات العينة الواحدة المرتبطة ببعضها البعض والتي تجبر الفرد على السير من خلالها، وهذا المسار يفقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال المهني والخبرات شبه غير موجودة، ولا يحتوي هذا المسار على أي نوع من الحوافز للأفراد¹.

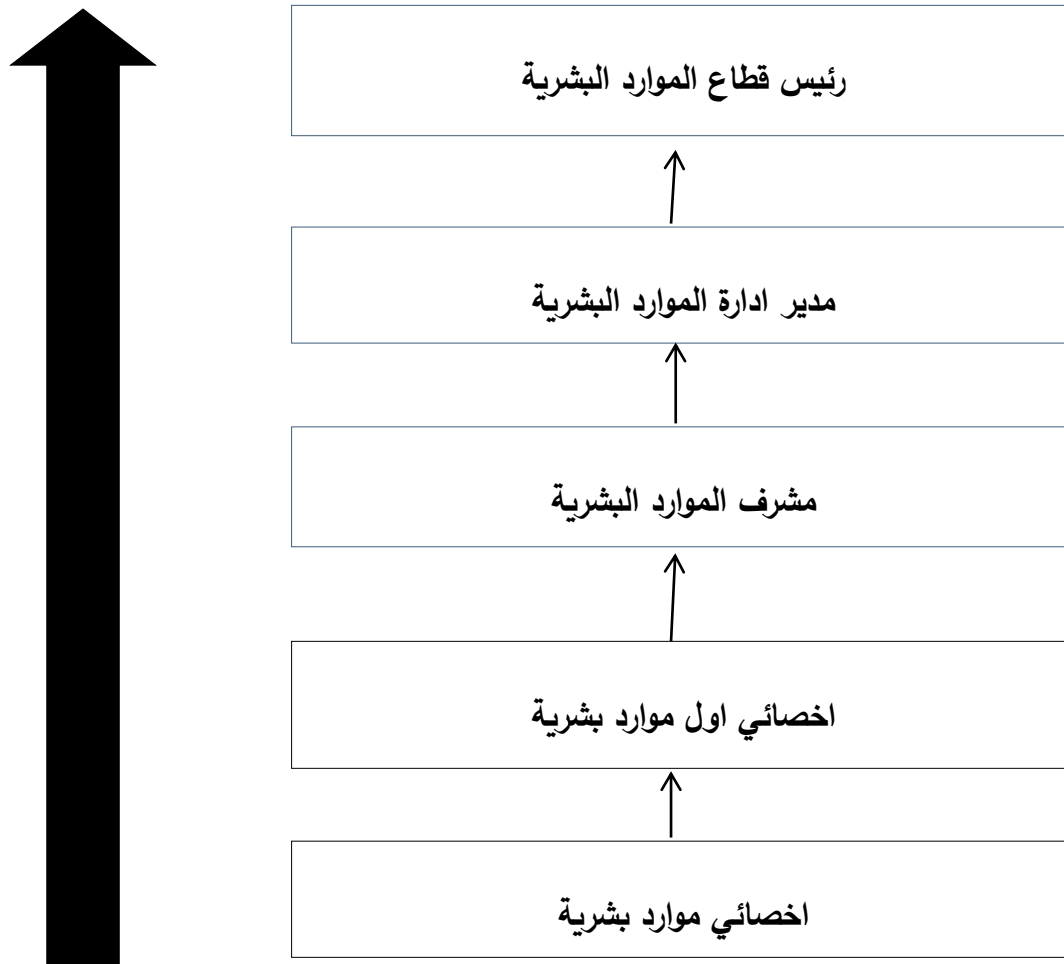
فالمسار التقليدي هو حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، بحيث تكون المهنة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالمهنة السابقة من حيث طبيعتها. يتضح من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من ذات النوع وتخصص واحد من أجل تنسيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد، 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 الوظيفة الأخيرة قبل أن يحال على التقاعد، لذلك يشعر الفرد بالملل والضجر وربما يتجه إلى عدم الاهتمام وتخاذهل في تأدية مهامه وذلك بسبب عدم زيادة الراتب أو العلاوات².

¹ عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق، ص550.

² السالم، مؤيد سعيد. "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي". الطبعة الثانية، اثناء للنشر والتوزيع. الاردن. عمان، 2014، ص215.

يبين المسار التقليدي للفرد مسار ترقية بشكل عمودي إلى الوظائف الأعلى من الوظائف التي يشغلها الموظف والمتعلقة بمهنته الحالية وبمجال ميدانه، يعتبر المسار التقليدي مساراً ضيقاً، حيث ان الوظائف المتاحة أمام الموظف للترقية تكون محصورة ضمن مجال معين، فهُوَ لا 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 البحث¹.

الشكل 1-4: 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 جودة، محفوظ احمد، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الثامنة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، عمان 2011، ص294، 293.

يوضح الشكل رقم 1-4 نموذج المسار المهني التقليدي الذي تتم فيه الترقية بشكل تقليدي مثل ما هو معمول به مثلاً 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 مسبقاً ضمن مجال محدد لا يمكن الخروج عنه وبالتالي فالموظف مساره محدد منذ توظيفه.

– 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، مثلاً أن مشرف الأبحاث يمكن ترقيته عمودياً إلى مشرف أبحاث أول كذلك يمكن للمنظمة أن توسع خبراته من خلال نقله أفقياً إلى إحصائي أول مثلاً¹ 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 عمودياً وأفقياً في الهيكل التنظيمي للوظائف عبر حياته الوظيفية، أي أن هذا المسار يحقق للفرد الانتقال إلى المستوى الإداري الأعلى ويتيح له الانتقال إلى عدة وظائف في مستوى إداري واحد وخلال فترة زمنية محددة.

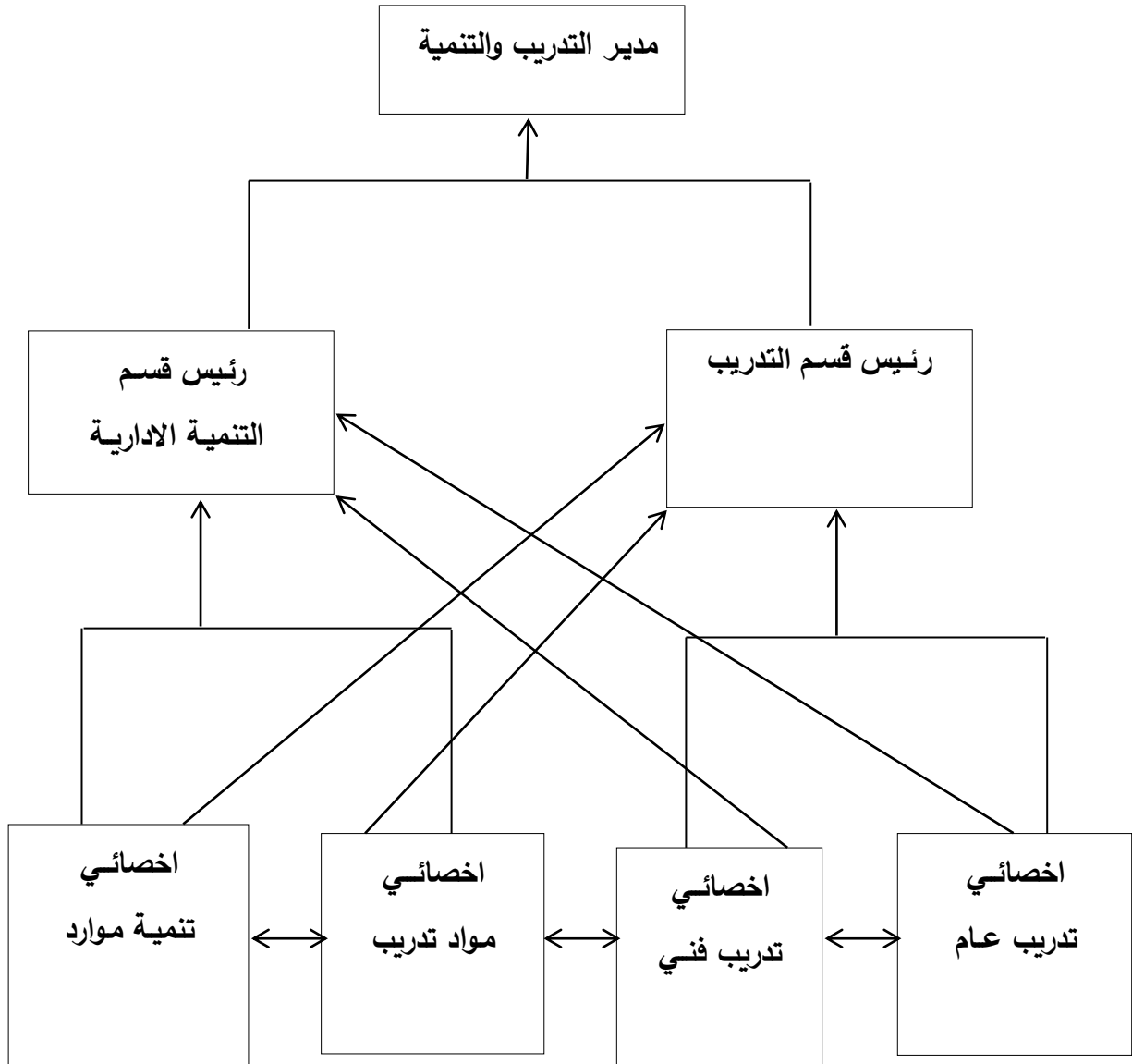
¹ جودة، محفوظ احمد، مرجع سبق ذكره، ص 295، 294.

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.

فالشكل الموالي يوضح المسار الوظيفي الشبكي

الشكل 1-5: 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 1-5 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 الانجاز Achievement Path :

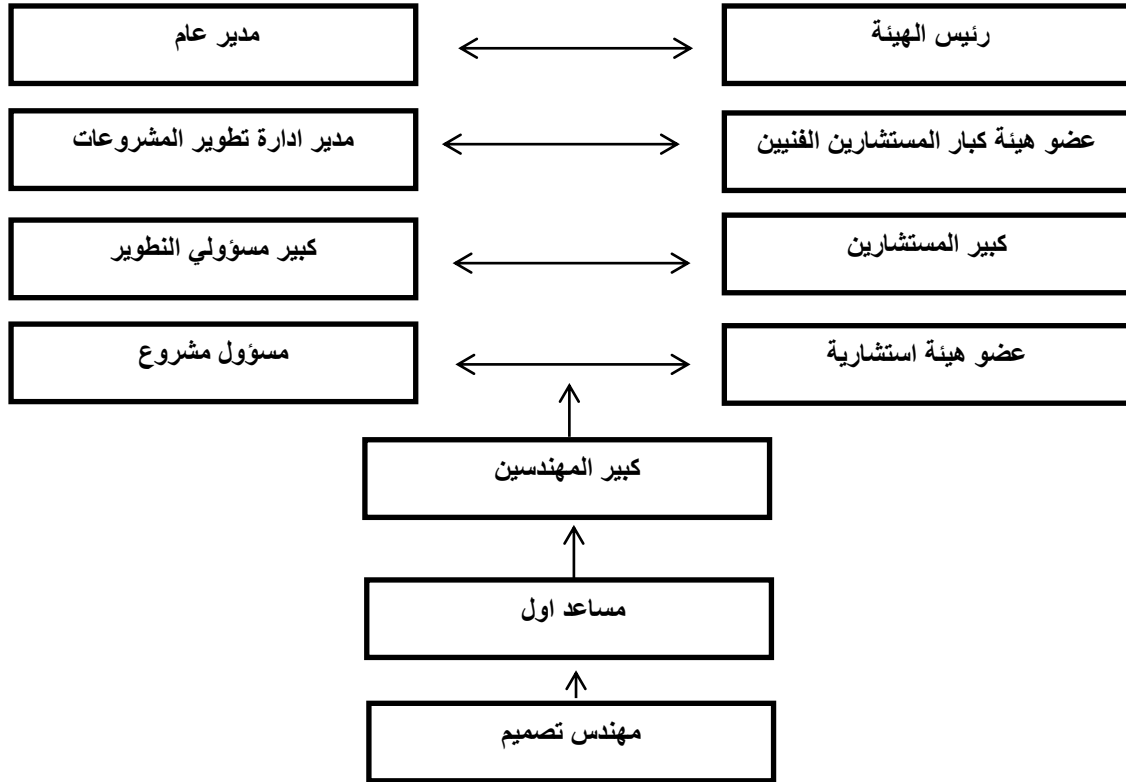
يبين هذا المسار حركة انتقال الموظف من خلال الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى والتي قد تقع على خط المسار الجديد، ويصمم مثل هذا الشكل من المسارات المهنية بناء على أو بناء على النجاحات التي قد يحققها الفرد في عمله، وذلك بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في المهنة، وفي هذه الحالة يلاحظ أن الفترة اللازمة للوصول للفرد 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 وابداعاته 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 يركز على أفكار منطقية مضمونها أن نجاحات الفرد و تطور أدائه يمكن أن يقرر ترقيته 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 ترقيته الى الوظائف الأعلى. تتوافق الكثير من المنظمات مع إمكانية تعديل المسار المهني لبعض العاملين فيها وذلك بالتجاوز عن

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

بعض المراحل الوسيطة، وهذا يتم عندما يكون هؤلاء الأفراد متميزين في أدائهم، وينتج هذا الاختصار في فترة المسار الوظيفي بسبب إنجازاتهم ونجاحاتهم.¹

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 الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد مثل ارتفاع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجاته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة .وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تقسح المجال امام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم و تجعل لكل فرد خيارا مهنيا يمكن أن يسلكه فالشكل الآتي يبين المسار المزدوج.²

الشكل 1-6: المسار المزدوج



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

¹.جودة، محفوظ احمد ،مرجع سبق ذكره،ص296،295.

² مجيد الكوخي، "مدخل الى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013ص211.

يوضح الشكل رقم 1-6 المسار المهني المزدوج والذي يدمج بين نوعين من المسارات يسمح للموظف أو الفرد المرور بمسار تقليدي أو مسار غير تقليدي أي مسار محدد مسبقاً أو التنقل إلى مسار غير محدد مسبقاً حسب ظروف تحددها المرحلة التي يمر بها مسار الموظف وبالتالي فهو مسار مدمج بين مسارين مختلفين.

المطلب الثاني: نماذج المسار المهني

هناك العديد من النماذج لتخطيط المسار المهني نذكر منها مايلي: ¹

أ- نموذج ميلر وفورم 1951: (Miller & From)

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 و الاستقرار حتى 65 سنة ؛
- 5- نهاية المسار المهني و التوجه إلى المعاش (التقاعد) بداية من 65 سنة.

ب- نموذج هول ونوجيم 1968 (Hall & Naugaim) :

- 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 (Shein) 1978:

- 1- مرحلة الأحلام و الاستكشاف حتى 25 سنة ؛
- 2- مرحلة الدخول في مجال العمل من 16-25 سنة؛
- 3- مرحلة التدريب التأهيلي 16-25 سنة؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

4- مرحلة العضوية المنظمة الأولى 17-35 سنة؛

5- مرحلة العضوية المتوسطة في 25 سنة ؛

6- مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من 35-45 سنة ؛

7- مرحلة العضوية المنظمة المتأخرة في سن 40 سنة ؛

8- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من 40 سنة ؛

9- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

د- نموذج سوبر (Super) 1980:

1- النمو و النشوء حتى 14 سنة ؛

2- الاستكشاف و البحث عن العمل 15-24 سنة؛

3- البناء و التكوين 25-44 سنة ؛

4- المحافظة على البقاء 45-64 سنة؛

5- الانحدار نحو المعاش من 65 سنة فما فوق.

هـ- نموذج جرين هوز و كالانان (Green hiuse & Callanan) 1994 :

1- الاعداد 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 للقدرة والتجارب التي يتعرض لها الفرد يتغير تبعا 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، ليعيد 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 و إختلاف ذهنياتها و عاداتها وثقافتها السائدة مما دفع هؤلاء الباحثين لوضع نماذج ثلاث كل مجتمع، و كمجتمع جزائري فإن نور الدين حاروش يرى بأن نموذج ميلر و فروم 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، و تكون في حدود 24 سنة لمن تابع دراسته الجامعية، و من 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 و هي مرحلة نهاية الدراسة في المتوسط حيث يبدأ الطفل في التأثر بأفراد الأسرة والأقارب بلغوا مراتب سامية ومتقدمة مهنيا وأكاديميا مما يؤثر إيجابا على تنشأت الطفل؛

2-مرحلة العذاب و الأرق : هي مرحلة التهيئة و النضج تمتد من سن 16 إلى 25 سنة، و هي مرحلة الفترة الثانوية وفيها يطمح الفرد لتحقيق الحلم في الحصول على شهادة البكالوريا و الالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية، أما إذا حصل على نتائج عادية فيواصل الدراسة بواقعية و إذا كان الرسوب فالتوجه إلى الحياة المهنية التي لها إتصال مباشر بالواقع والمجتمع من خلال مراكز

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

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

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

التكوين المهني أو ممارسة التجارة وبعض الأنشطة الحرة أو البطالة؛

3- مرحلة الواسطة: البحث عن الواسطة أو ما يعرف بالمحسوبية وتزداد حدتها في حدود 30 سنة

عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه بنفسه. يليق به ويضمن له العيش الكريم؛

4- الضمان و الاستقرار: بين 25-40 سنة حيث يرتاح الفرد على مستقبل وظيفته، و يبدأ في

تنمية قدراته وبناء ثأته ويتعرف على أنظمة العمل و قوانينه و الثقافة التنظيمية، و محاولة إثبات

نفسه و إعطاء أهمية لشخصه في بيئة المنظمة ؛

5- مرحلة التقييم : وهي مرحلة تقييم الذات و تبدأ من 40-55 سنة و هنا يدرس الفرد نفسه و

ماذا حقق من اهدافه و هل وصل إلي ما يصبو إليه وما هي مزاياه و عيوبه و هي في الحقيقة مرحلة

النضج و الوعي 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 يزاول هوايته المفضلة لكن في الجزائر من المحتمل جدا توجه المتقاعد نحو البحث عن

عمل آخر خاصة في وظيفة سائق أو حارس ليلي .

المطلب الثالث: التخطيط والاتجاهات المعاصرة في موضوع المسار المهني:

أولا : 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 تطورا مهنياً، 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 و مرموقة في المنظمة.

¹ برنوطي، سعاد نايف، مرجع سبق ذكره، ص 425

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

³ برنوطي، سعاد نايف، مرجع سبق ذكره، ص 431، 430.

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

-المسار ثنائي المهنة (Dual Career) وفيه يفضل الفرد الاحتفاظ بمهنتين تكمل إحداها 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 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:

¹عقيلي، عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص546، 547.

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

³عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، جامعة الإسكندرية، 2002 ص260، 261.

⁴عقيلي، عمر وصفي، المرجع السابق، ص553.

- 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 تغير مسلكها .فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بافضل موظفيها ،خاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية ،عليها ان تعمل على تنمية مستقبلهم المهني ، حتى يحقق لهم الرضا و التحفيز لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل ،و بالتالي 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 و القدرة 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

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص270.

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 المستوى¹، 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، و الشكل الواقعي لها، عن طريق اعطاء الفرد حديث التعيين فكرة شاملة وواقعية عن المهنة التي سيشغلها .فاغلب المنظمات تعمل على نقل حديث التعيين الذين تعتبرهم على مستوى عال من المهارة الفائقة الى وظائف اكثر تحديا ،و ذلك بعد توجيه لوقت قليل، كما يتم تخصيص معلم لحديثي التعيين لمساعدتهم في التعديلات المهنية، الاولى ، 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 رقابة² 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.

و بدون التحديات يقل حماس الموظفين للعمل ،و يفقدون حرصهم بالمهنة التي اصبحت راکدة ،فقد يمتد هذا الاحساس الى الشعور بالملل من اغلب مظاهر الحياة ،و يصبح 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

¹ يرك بريس، "مهارات الادارة"، 2003، ص 205.

² محمد حفيظ حجازي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 316.

ياخذ في مثل هذه الحالات خفض الدرجة المهنية، فقط لاضفاء روح جديدة على المهنة التي اصبحت كالماء الراكد في القائم بها .

أشكال الركوض المهني: يذكر الباحثون والمنظرون عدة اشكال تؤدي الى الركود: الشكل الهيكلي، القناعة المهنية، المظاهر الحياتية، وينشأ الركوض الهيكلي 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 العمل ¹ .

كيفية المحافظة على الوظائف : صقل المهارات وتطوير الخبرات بمحاولة الحفاظ على منصبه داخل منظور او إطار واحد ولا تربطها بشكل تام مع كيانك و تقديرك لنفسك ،فبذلك يمثل فقدانك لمهنته انهيارات حادا لذاتك 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 و نظرا 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 المسالة تعد عاطفية من حيث المبدأ وذات المقام الاول بالنسبة لأغلب الاشخاص.

وقد لجأت الشركات الى تمرين 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. فيستطعون اعداد أنفسهم من خلال جلسات ومؤتمرات صغيرة تنشأ لتوفر لهم معلومات عن الخيارات الموجودة امامهم بعد الاحالة لتقاعد.

¹ يرك بريس، مرجع سبق ذكره، ص205.

المجالات البديلة للمستقبل المهني: في العقود الماضية كان مجالات المسار المهني تعني التحرك للامام 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 لانجاز 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 فعلي، اي الخبراء الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تطبيق الاستراتيجيات المتوافقة مع رغبات المنظمة.

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

خلاصة الفصل:

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 و أساس 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 يقدونها 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 الفصل الموالي.

الفصل الثاني

إدارة المسار المهني

تمهيد:

بعد ما ان تناولنا المسار المهني في الفصل 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 ونماذج ادارة المسار المهني

- المبحث الثالث: أبعاد إدارة المسار المهن

المبحث الأول: إدارة المسار المهني (مفهوم _ أهداف)

تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتنمية مواردها 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 و تطوير القدرات والإمكانيات 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 و بدرابي" على أنها عملية توجه الموظفين نحو فهم وتطوير قدراتهم و صقل 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 و تعتبر إدارة المسار المهني إحدى الإضافات

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

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

³ محجوبة بن شهرة، يحي بدرابي" 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 العدد01، 2021، ص 429.

الحديثة لعملية إدارة الموارد البشرية ، وهي تلبية المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم المهني ، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد ¹.

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 وواضح ².

وللمسار المهني عدة أدوار نذكر منها: ³

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: ⁴

- ✓ 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 مكان القوة والضعف؛
- ✓ تشجيع الفرد بحيث تنشأ بداخله الدوافع لتطوير ذاته والتخطيط ورسم مستقبله المهني؛

¹Bratton, John & Gold, Jeffery” Human Resource Management”: Theory and Practice, 3rd ed.,

Palgrave Macmillan–Great Britain, (2003), P:213

² 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

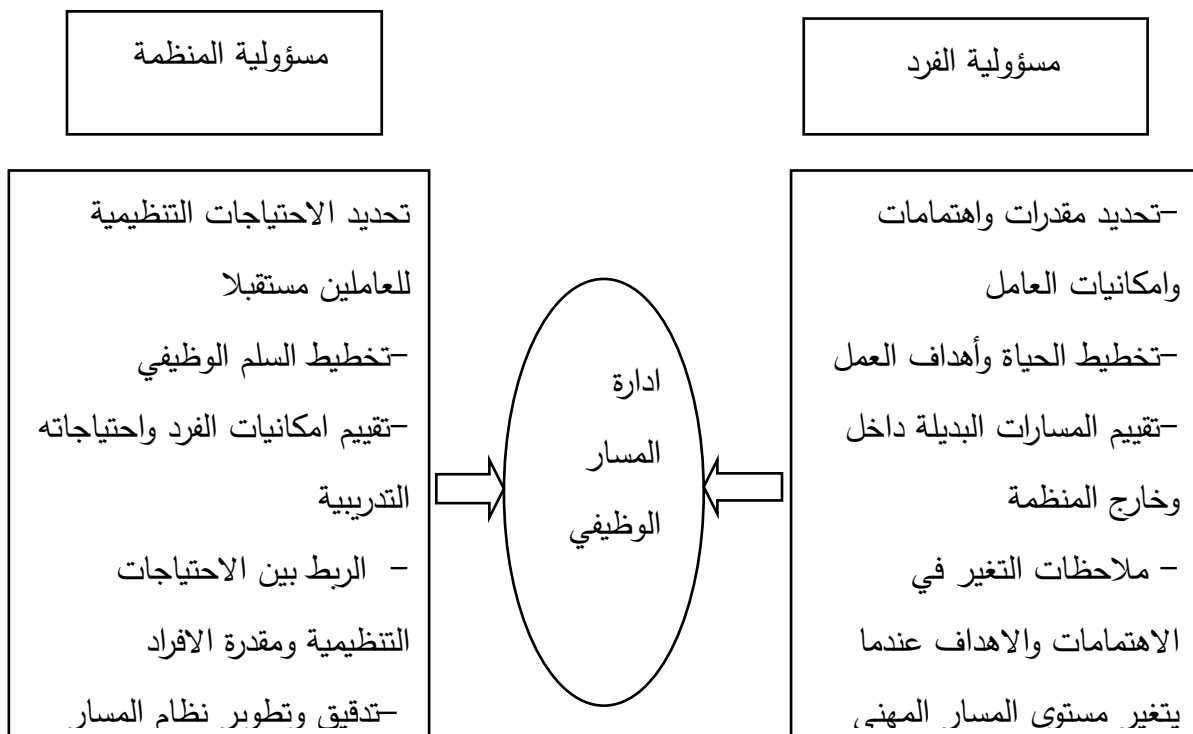
³ السالم مؤيد والصالح عادل، مرجع سابق 2002، ص219.

⁴ دة عبد الباري والصباغ زهير " إدارة الموارد البشرية البرن الحادي والعشرين " دار الميسرة للنشر والتوزيع -عمان الاردن 2008، ص200

✓ تحفيز الفرد من خلال التشجيع والدعم المستمر لإحداث التغيير المرجو والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله لتطوير ذاته داخل المنظمة.

3. دور المسير في إدارة 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 مستقبلاً وهي التي تحدد مساره المهني وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريبية وتطويرية وتكونية¹ يبين الشكل التالي كل من مسؤولية الفرد والمنظمة اتجاه إدارة المسار المهني.

الشكل 2-1: المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة 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

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

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 المواءمة 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.

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، ص39)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 ومصلحة 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؛

✓ استخدام المواد البشرية بأفضل طريقة ممكنة؛

✓ رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين؛

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.

- ✓ 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 وتعزيز، مما يشكل حماية للمنظمة من الانهيار؛
- ✓ 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 بالتفريق 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 ؛
- ✓ 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؛

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.

✓ 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 لمهارات 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 ولمتابعة مسار مرؤوسيهـم و تحفيزهم 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 ذلك سينعكس

¹ Daniels, Imogen; Schramm, Jennifer, "Evolution at Work", People Management, V.8, Issuall, 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.

ايجابا على انتمائه 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 فالفرد عندما يدرك، بأنه حقق تقدما و تطورا 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 و محكمة 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 و النمو في عمله، إذا ما اتبع خطة واضحة المعالم، تتسم بالواقعية و تعتمد عل التقييم الدوري لقدراته و إمكاناته، و التي يجب أن تتوافق و طموحاته، و تقوم بعض المؤسسات بتصميم خطط ترسم فيها المسار المهني للعاملين تعرف به خارطة سير تحقق فوائد عديدة للموظف و لنفسها من خلال خارطة فتنزايد احتمالات تحقيق الموظف لطموحاته في التقدم الوظيفي و تعمل على خفض الدوران المهني في العمل ، و تعمل على زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين كما يمكن الاستفادة منه من خلال المحافظة عل الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة و جذب الكفاءات من الخارج .ويرى بعض العوامل التي ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار المهني وتخطيطه وتطويره فتشمل ما يلي:

•التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت إلى اهتمام متزايد بشؤون الأفراد والقوى

¹حسن. راوية، مرجع سابق، ص 243.

² نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002، ص250.

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، وأيضا 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؛

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

اثناء 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 المتاحة²؛

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

² صلاح الدين، محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات". الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 249، 250.

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 وإمكانياته 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 في 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 لمرؤوسيه في تطوير مساراتهم المهنية؛

- التقلات الوظيفية المؤقتة؛

- شغل مكان المدير أثناء العطل؛

- برامج التدريب أثناء العمل؛

- الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

7. تنفيذ الخطة: لتتأكد الخطة يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية

لمساعدة مرؤوسهم على تطوير مساراتهم المهنية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها؛

8. إدارة وتقييم برنامج المسار المهني:

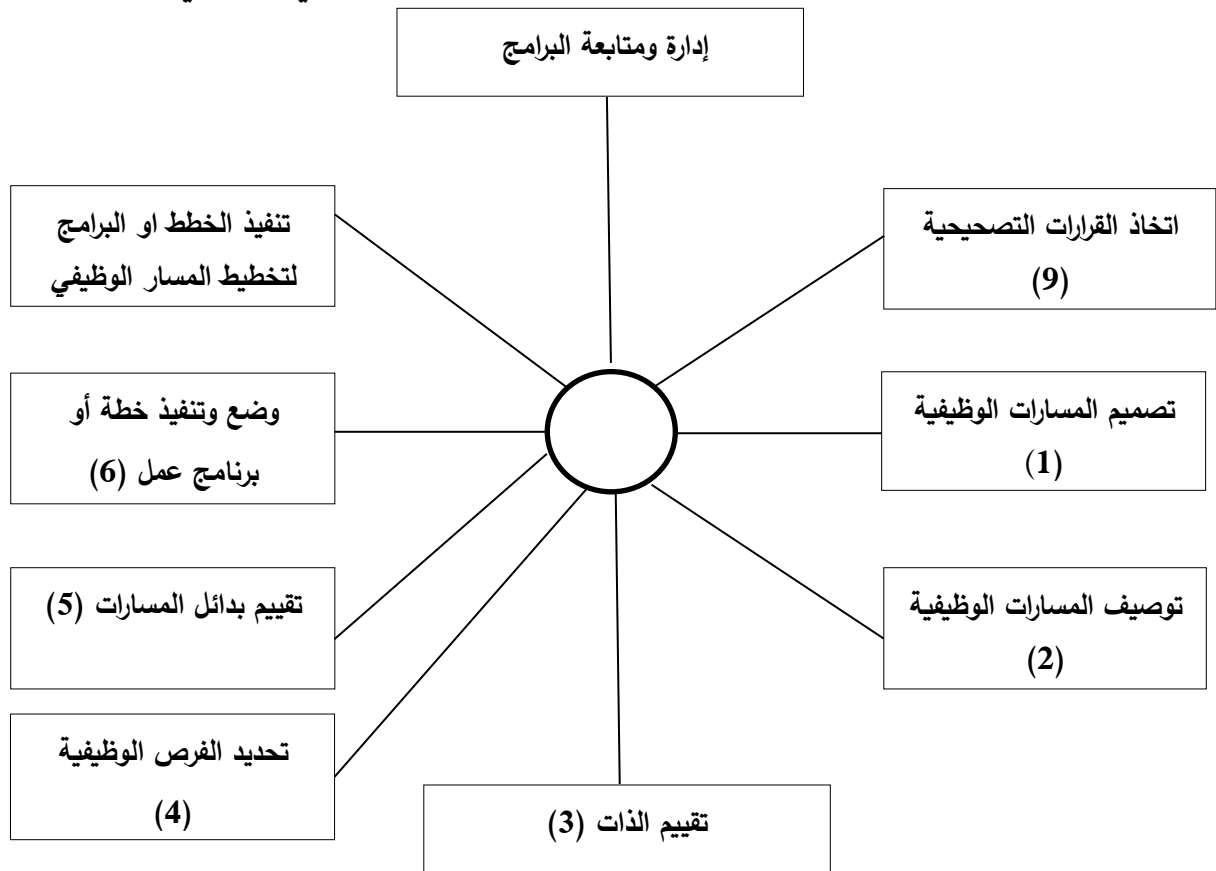
وهو ما تم الاتفاق عليه بما في ذلك أنشطة المراقبة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي قي نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار المهني داخل المنظمة؛

9. اتخاذ القرارات التصحيحية:

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

ويوضح الشكل التالي المراحل السابقة فيما يلي:

الشكل 2-2: مراحل عملية إدارة المسار الوظيفي التنظيمي.



المصدر: غضبان وهيبة، عولمي حسيبة، "فعالية ادارة المسار الزظيفي ودوره في تحسين اداء العاملين" مذكرة

ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019ص38

يوضح الشكل رقم (2-2) مختلف المراحل التي تمر بها عملية المسار الوظيفي ومن خلال الشكل السابق يتضح أن المسار الوظيفي يمر بتسعة مراحل أساسية حيث تبدأ العملية من خلال تصميم

المسار الوظيفي وتنتهي بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف تحديد مدى نجاح المسار الوظيفي المتبع وعليه فعملية إدارة المسار تبدأ بالتوظيف وتنتهي باتخاذ أفضل قرارات ممكنة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المسار المهني:

1. نموذج النجاح: يعرف بأنه التكسب الإيجابي 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 أيضا 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 الإدراك ومستوى التحفيز والظروف الشخصية والعوامل الديمغرافية، 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 أهمية 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.

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.

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 استفاض في المستويات وشرحها والبعض الآخر ركز فيها بمعلومات رئيسة تبين كل مرحلة.

الجدول 1-2: 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
5-15 الطفولة 15-25 الاستكشاف والبحث 25-45 التأسيس 45-65 الاستقرار 65+ الانحدار	1957	Super

المصدر:

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 الى أن هذا الاتجاه يركز على السمات الشخصية و أثرها في عملية اتخاذ القرار المهني، حيث تعد عملية اتخاذ القرار المهني نتائج لتفاعل العامل الوراثي مع العوامل الثقافية والشخصية و خبرات الطفولة المبكرة¹، وتقوم نظرية هولاند على أساس أن بلوغ الشخص السن التي يكون عليه فيها أن يختار المهنة التي سيلتحق بها يعتبر نتاجا لتفاعل الوراثة مع العديد من القوى الثقافية و الشخصية ، بما فيها تأثير الرفاق و الوالدين و الراشدين الآخرين، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها ، 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

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 فيها³.

وتعرف أنماط الشخصية الستة لدى هولاند كما يلي:

¹العزيمي، 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 مجمي، ناصر محمد ابراهيم، "انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص 54.

³لصويط، فواز بن محمد "الاختبار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، 1429هـ، ص25.

1- النمط الواقعي (the realisic 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 الاجتماعية¹.

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 مبدعة²

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

هو ذلك الفرد الغير مفهوم ومحب الى الانشطة الغامضة لا يخضع لمنهج والتي تتطوي على التلاعب بالمواد المادية واللفظية، ويميل الى اظهار نفسه على انه الفني والخيالي ويتصف بالأصالة والتعبير العاطفي³.

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

هو من نوعية الأفراد الذي يميل إلى المهن الاجتماعية مثل، معلم ،، مستشار، مربية، امين عام مكتبة، اخصائي 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 غالبا ما يحبذ الأنشطة الاجتماعية⁴.

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

يحبذ عادة الملفات والارقام وتجميع البيانات والتعامل بالأوراق، ويميل الى لعب الادوار الثانوية

¹ 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.

² . Sample, J. **"Self Directed Search"**, PhD, Australia,2012, P5

³Ethington.A.C.". **Holland's theory and patterns of college student success**", caisson repot of the national symposium on post secondary student, Universityof Memphis, 2006, P9.

⁴Smith, J. **Self directed search**, www. Self directed search.com, 2013, P3.

والاعمال المثالية بالنسبة له هي اعمال السكرتارية والارشيف كالحسابية كما انه يتجنب النواحي الفنية¹.

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 مغامرا ومتفائلا وواثقا بنفسه ومقبولا وطموحا ونشيطا ومنبسطا.

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 والفرد² .

¹ Wolter, A. R.". **The Relation between Personality Types and Learning style**, Pennsylvania State University, 2010, P54.

² 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 المتتالية 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 والاقتصاد¹.

¹ علي الحمادي، " 555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً ومتكلماً بارعاً "، ط. دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999، ص 13.

- 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 المستقبلية¹
- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.²
- 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 يلي³:
- التدريب هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء 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 متعاونة لتحقيق أهداف معينة؛

¹ D'organisation, paris, 1986, p. 153 SEKIOU. L, « Gestion du personnel », ed.

² نادية ياسين فوزية غيدة " التدريب EIMS"، جامعة الجيلالي بونعامة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، 2017، ص 90.

³ فريد خميلي " التدريب كمدخل لتحسين الموارد البشرية"، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، ص 66.ص67.

- 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 يعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل¹.

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 الآتي²:

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

¹ بطرس الشكر ولؤي لطيف، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي ببغداد"، مجلة

الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71، 2009، ص 15.

² فريد خميلي، نفس المرجع السابق، ص 67-68.

أهداف التدريب:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تنفيذ برامج تدريب لفائدة عمالها بتعدد أهدافه ولعل من أهم هذه الأهداف يمكن ذكر ¹ :

- 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 التدريب 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.
- 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 حصد ثمارها في صورة إنتاج وأداء متميز.

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.

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 تعريفات كثيرة توضح مفهوم الحوافز، من بينها:
عرف طاهر محمود الكلالدة الحوافز على أنها: "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، وي بذلون 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 2005، ص 208.

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

أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي¹:

1.2. 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.

-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

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، " مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الراية للنشر والتوزيع،، عمان، 2011، ص143-142.

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:

-اما كلا من 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 وحيانا منافع أكثر إضافة لسلطة أعظم وهيئة ومركز أكبر".

- خيرى 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، مرتبتها 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

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

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

من وظيفته الحالية إلى أخرى في مستوى تنظيمي 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 صف 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 قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل. وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانونا، أولوية 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 مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته، كما تكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

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

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

³ قميحة رابح، 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.

– الانتقادات التي توجه إلى معيار الأقدمية فيمكن إجمالها فيما يلي¹:

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 والاكساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول 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.
– حفز كافة العاملين بالمؤسسة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية مما يعود على المؤسسة بالفائدة بزيادة الإنتاج.

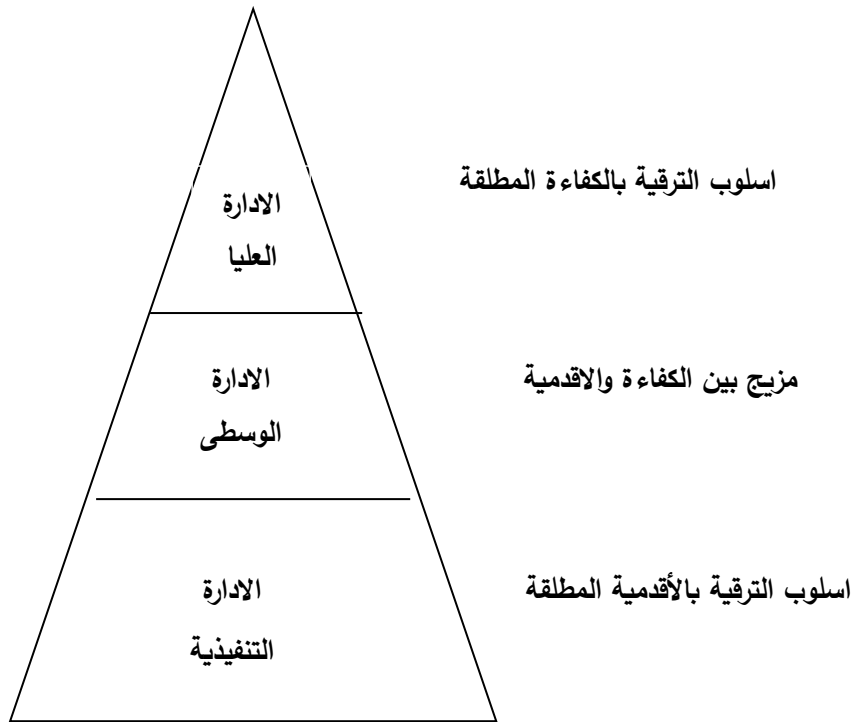
¹ غضبان ليلي، "مرجع ذكر سابقاً"، 2020، ص 121-123.

–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 معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة¹.

الشكل رقم 2-3: هرم يوضح توزيع الترقية حسب المستويات الادارية



المصدر: بوزرين فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009 ص39

¹ غضبان ليلي، مرجع ذكر سابقاً، 2020، ص121-123.

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 و أنماط 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. و تتخذ 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 -الترقية في المدة الدنيا: أي يتم ترقية الموظف في الدرجة كل سنتين و نصف 02 و 06 أشهر

2 -الترقية في المدة المتوسطة: ويتم من خلالها ترقية الموظف في الدرجة كل 03 سنوات.

3 -الترقية في المدة القصوى : و تكون مدة الترقية فيها كل 03 سنوات و 06 أشهر.

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

-**الترقية على أساس الشهادة** *avancement sur titre* : . وهذا النمط من الترقية خصصه المشرع

الجزائري ببعض الرتب و قد نصت مجمل القوانين الأساسية على الترقية على أساس الشهادة و ذلك

من أجل تثمن الشهادة العليا التي تحصل عليها الموظف ، غير أن هذا النوع من الترقية يشترط

الحصول على الشهادة بعد التوظيف و ليس قبلها و بذلك فهو يقصي الذين يمتلكون مؤهلات عليا وتم

توظيفهم بمؤهلات أقل من المؤهلات الأصلية.

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

-**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 و الرتبة ، معيار معدل نقطة تقييم المسؤول المباشر خلال 05 سنوات الماضية، وكذا عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها الموظف خلال مساره المهني¹.

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:

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

-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 واجباته 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 المرفق تحت التجربة لمدة معينة لمعرفة مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

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، ويقيم أداءه عن طريق تقارير تقييم الأداء، وإحالة إلى تكوين لتنمية مهاراته وقدراته في الوظيفة التي سوف يرقى إليها، ليصبح الفرد جديرا لتولي مهام ذات مسؤولية عليا كالمهام القيادية.

¹ الخالدي، بدر إبراهيم، 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.

وتطبيقا للكفاءة والأقدمية ذكر **زكي محمود هاشم¹** ثلاث مستويات أساسية وهي:

*** مستويات الوظيفة العليا:** ترتكز 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 الاقدمية عن نسبة الكفاءة بالنسبة للوظائف الدنيا، وترتفع نسبة الكفاءة عن الأقدمية علما زاد المستوى الوظيفي.

*** مستويات الوظيفة الدنيا:** يطبق هذا المستوى وفقا لمعيار الاقدمية، 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 مساهمهم 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 يؤثر 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 جهدها بتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات فإنها تسعى بدورها الى تحقيق مجموعة من الاهداف:

¹ هاشم، زكي محمود. " معجم إدارة الموارد البشرية." الكويت، الكويت: دار السلاسل للنشر، 1996، ص383.

1- توفير الظروف التي منة شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بان هنالك علاقة بين معدل او مستوى الاداء والاجر الذي يلقونه ¹ ؛

2- الترقية تمكن المنظمات من استخدام قدرات موظفيها لأكبر قدر ممكن. لن وجود نظم ترقية 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 لاختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة ³.

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 و التعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين و استقرارهم النفسي و ثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها و حرصهم 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، و قد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيرا منطويا على نفسه، فنحكم عليه بأنه انطوائي، و بذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما ⁴

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

² Carrel, Michael R and kumits, Frank E ، مرجع سبق ذكره ،ص274.

³ ابو شيخة، نادر احمد، "الموارد البشرية "دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن 2009، ص285.

⁴ أبو لبدة، عبد الله، "قياس الأداء "، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، 2003 م، ص94.

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 ومرؤوسيهـم 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.

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة؛ حيث أن معظم

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، ص 86.

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

الأردن، 1991، ص 191

⁴ زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87

⁵ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص. 123

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.
- 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.

¹ دارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتّمية 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.

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

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

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

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.

➤ الحواسب: أصبحت الحواسب شائعة في العديد من المؤسسات كونها توفر لمدراء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بالطرق الإلكترونية، حيث يقوم المدراء 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 يمسه 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 ، و هذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل و الذي يقوم أساسا على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم ، و بالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز و ضعيف ، و نسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا، وتعتمد هذه الأداة عدة طرق يترتب على أساسها العمال و تتمثل 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 .

2- **استمارة لتقييم كل موظف على حدى**: جاءت الضرورة والحاجة إلى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل، ومحاولة إبراز

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

التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا (استمارة واحدة لكل العاملين). قد تخفى بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبديها 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 :** و هي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد ، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه، و يمكن إلى جانب النوعين لسابقي الذكر، (قائمة المراجعة و التقرير 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 و الممتاز، الضعيف " كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة ، و الشائع في النوع هو أنه يتكون من خمس درجات ابتداء من (متميز ... ضعيف جدا)¹.

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

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 الأداء¹.

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 الحالي².

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

¹ سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 379.

² حنفي محمود سليمان، " السلوك والأداء " دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 386.

ثبتت صحتها فإن هذا سيتطلب معاقبة بتجميد ترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله ... أو غيرها من الأساليب العقابية.

د / تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء 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 تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج لدورات تدريبية يشارك في كل منه خطوة أساسية ومهمة في إعداد أي برامج تدريب سليم لتحسين مستواهم¹.

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 المنظمة².

¹ سعاد نايف برنوطي، نفس المرجع السابق، 2004، ص 380.

² الهيئي، صلاح الدين، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد 20، العدد الثاني، جامعة مودة، الأردن، 2004، ص 39 - 40

ماهية التخطيط:

كما يعرف بأنه عملية مستمرة للاكتشاف، حيث يطور الفرد مفهومه الوظيفي كنتيجة للمهارات والقدرات والاحتياجات والدوافع والطموحات المرتبطة بنظام القيمة¹. الخاص به أو "التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم العاملين في المنشأة وترقيتهم في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات الأفراد العاملين من ناحية أخرى².

ويعرف أيضا بأنه "مواءمة التطلعات الوظيفية للأفراد مع ما توفره المنظمات من فرص³.

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 بينه⁴.

يعرف المسار الوظيفي على أنه : " مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة و مميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة⁵ " 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 و أهدافها.

ويرى Douglas hall أن المسار الوظيفي يعبر عن: " تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو

¹ Antoniu Eliza, Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. *Economics*, 10 (2), 13-22

² Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 7th Edition. London, Kogan, 1999, p190.

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

⁴ Jean-Luc, *opcit* p25.

⁵ جمال الدين محمد المرسى، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003ص3.

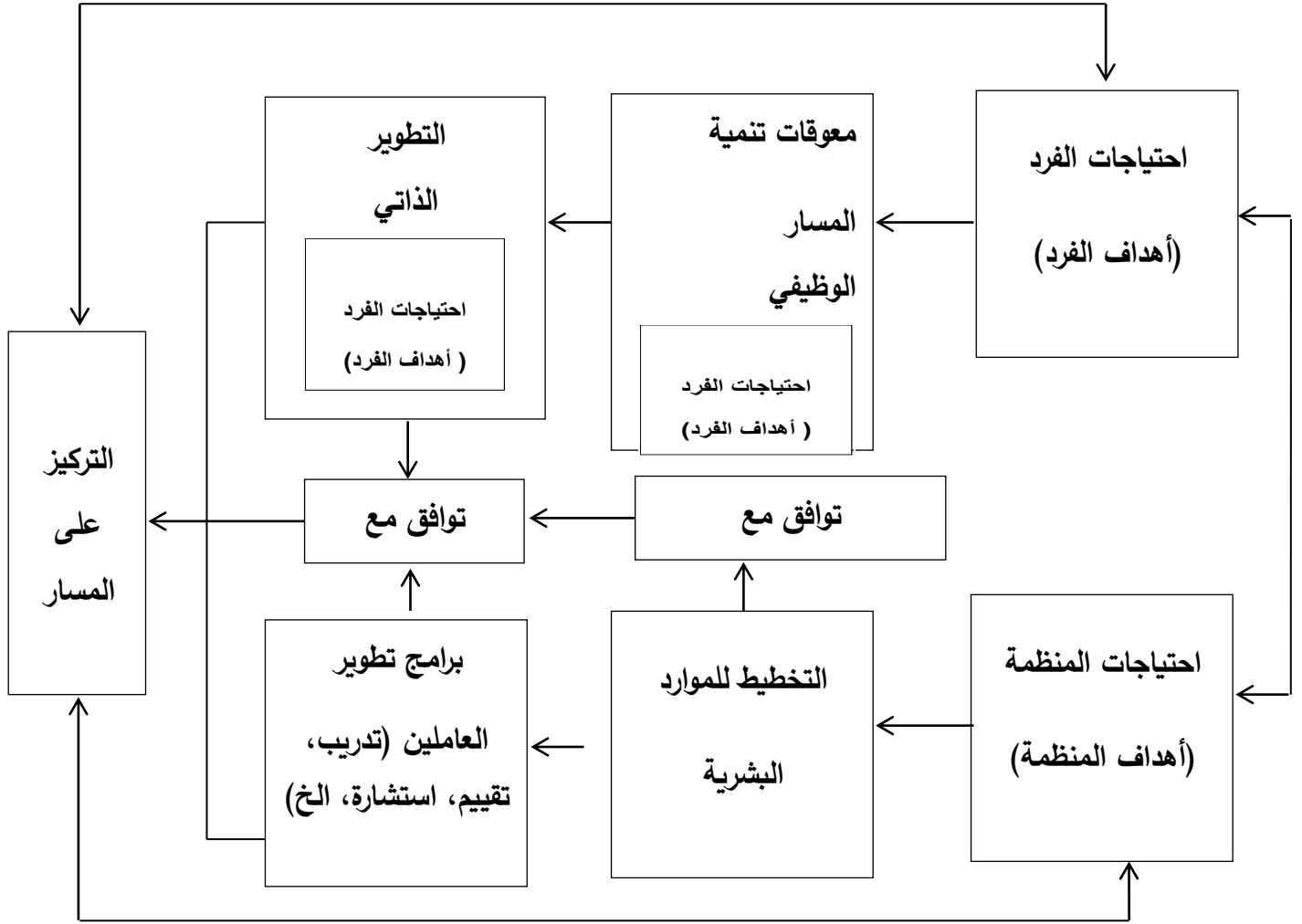
أهداف فردية و تنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية¹.
و يتقاطع هذا التعريف مع التعريف السابق فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية للمسار الوظيفي للأفراد،
لكنه يضيف لنا شيئاً مهماً وهو ما يتعلق بالأهداف الفردية أي أن هناك أهدافاً يحققها الفرد انطلاقاً من
تطلعاته و قدراته والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وتوجهها بما يخدم مصالح الطرفين .
تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، و التعريف الذي سننتبناه في هذه
الورقة البحثية هو تعريف أحمد ماهر، حيث عرفه بأنه:
"إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي
يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في
الرضا عن العمل²". فالمعنى العام و الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي يركز بشكل رئيسي على
التوافق بين إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة
أخرى³، والتخطيط بهذا المعنى يعبر في الحقيقة عن جوهر عملية تخطيط المسار المهني وهدفها
الرئيسي وهو تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة وأهداف كل منهم .

¹ عسكر سمير أحمد، "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، ص 4.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ص 374.

³ أحمد ماهر، "تخطيط القوى العاملة، دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011 ص 422

الشكل رقم 2-4: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي



المصدر: الهيتي، صلاح الدين، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد 20، العدد الثاني، جامعة موتة، الأردن، 2004 ص 43.

يتبين من الشكل أن هناك ترابط بين تخطيط وإدارة المسار الوظيفي وجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، حيث يعتبر كل من تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية من أهم الأنشطة الأساسية والفعالة في إدارة الموارد البشرية فهما نقطة البداية، حيث يتم تحديد حجم العمالة الحالية وكيفية والاحتياجات المتوقعة في المستقبل، وفي المراحل التنفيذية يتم التغير والتنقل للأفراد ثم ترقيتهم وتدريبهم للمكانة الوظيفية الجديدة ¹ . ويساعد تخطيط المسار الوظيفي من خلال رسم خرائط

¹ بكري عماد نور الدين، " تخطيط المسار الوظيفي كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة ورقة عمل " مجلد 44.45 العدد 2، 1، مصر، 2006 ص 39.

الإحلال الوظيفي في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة، حتى تصبح جاهزة لملء الشاغر في المواقع القيادية، لان الفراغ في هذه المواقع قد يولد نتائج سلبية كبيرة على المنظمة، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعاً، ويعد الأداء عاملاً مهماً لإدارة المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي والتعرف على المشكلات وإيجاد حلول لها، ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذا لم يكن متوافقاً معها¹.

وقد تقوم إدارة الموارد البشرية بإتاحة المعلومات للعاملين بالمنظمة عن المسارات الوظيفية عن طريق كتيب وصفي يحتوى 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 جديدة².

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

¹ معاذ نجيب غريب، مرجع سابق"، ص 31.

² بكري عماد نور الدين، نفس المرجع، نفس الصفحة.

للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى 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 بنوعيتها 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 بالموصفات 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.

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 الهيتي، صلاح الدين، مرجع سابق، ص 43.

خلاصة الفصل:

يتضح جليا 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 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.

الفصل الثالث

جودة حياة العمل

تمهيد:

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 الفصل موضحين أبرز النقاط المرتبطة بجودة حياة العمل من خلال تقسيم الفصل 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 المهمات الموكلة إليهم بنجاح².

وتعرف جودة حياة العمل بأنها شعور الفرد بالرضا والسعادة وقدرته على تحقيق أهدافه، من خلال ثراء البيئة ورفي الخدمات التي تقدم له في لمجالات التعليمية والصحية والاجتماعية مع حسن إدارته للوقت واستغلاله³.

¹ سليمة بوتاعة، رشيد سالمي، "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، وأنمار الكيلاني "أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى"، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 4، 2017، ص 287.

³ 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 الإسلامية، عمان، 2014، ص 67.

وعرفت أيضا جودة الحياة العمل على أنها الإجراءات والعمليات والسياسات التي تنفذها المنظمة بغية إنماء 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 المنظمة¹.

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 الأمن².

وتمثل 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 والمرتبات، فضلا على سلامة بيئة العمل وبما يحقق ردود فعل إيجابية، تتمثل بسعيهم لبذل جهود إضافية من أجل بلوغ أهداف المنظمة المسطرة³.

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 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.

² 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.

³ عصري سالم درويش الرواشده، مرجع سابق، 67، 2014.

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 يشعر 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 بتكثير خاص بالمنظمات حول الآتي:

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

✓ 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 وصولاً 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.

وبين 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 والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يعزز رضا العاملين بالإضافة إلى توفير فرص النمو المناسبة ونظم المكافآت.

وبما أن مفهوم جودة حياة العمل ظهر ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات

والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع

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

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، ويتطلب ذلك تحديد سياسات الموارد البشرية التي تمكن من تحقيق حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق 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 هيكلية 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.

¹ 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، ص 30

وبصفة عامة تتضمن جودة حياة العمل حسب Gilles Heude & Michel Weill ما يلي¹:

- 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:

بؤادر 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 للعمال 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 والمرووس². بعدها تبلور هذا المفهوم في الستينات والسبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية على يد دافيس وتايلور ((Davis et Taylor 1972 وفي بريطانيا بفضل (Trist Cherms et Wild) حيث انصب الاهتمام على تحسين ظروف العمل بهدف رفع الانتاجية³. لكن في أواخر السبعينات من القرن العشرين قل الاهتمام بجودة الحياة المهنية نظرا لزيادة معدلات التضخم وتفاقم أزمة الطاقة، لتتنعش من جديد في منتصف الثمانينات، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها:

¹ 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

² العمر، معن خليل، معجم "علم الاجتماع المعاصر"، (ط1)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 351

³ Poirot, M, 2015 " Le paradigme de la qualité de vie au travail", www.midori-consulting.com.

Consulté le 06 juillet 2018.

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية دوليا.

-انخفاض ولاء العاملين.

-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.

و هذا ما لخصه (Bergeron) حين أكد بأن هناك خمسة معايير تعالجها جودة الحياة في العمل في تلك الفترة ، وهي : فلسفة الإدارة ، الوسائل و الطرق 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 تتادي 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 منحى 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 ،

¹ جاد الرب، سيد علي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى 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 Ouvrant 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.

وعلى عكس السويد فإن المبادرات الملاحظة كانت عبارة عن مجهودات تتسم بضعف التنظيم الفردية كما هو الحال في انكلترا والدنمارك و فرنسا وايرلندا ثم النرويج¹، أما في هولندا فقد بدأت فيها البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة حياة العمل بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1947، و كانت تركز على الرضا الوظيفي و الروح المعنوية، وقد تأثر الباحثون الهولنديون بشكل واضح بمدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث ركزت البحوث التطبيقية خلال هذه الفترة أساسا 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 و إيجاد 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 انطلاقا 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 العمل³، ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا

¹ Pluvineau 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.

³ 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.

في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل ، وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة¹ .

و لكن 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، و التطرق الى الضغوط المهنية ومختلف المؤثرات الموجودة ضمن محيط العمل والتي عادة ما تكون مهمله 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 العمل² .

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 التوظيف والتشغيل

¹ شبات جلال، "البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات"، ندوة لبرنامج العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القدس المفتوحة، على الموقع يوم 13.12.20014،

Pages 03، 2011، www.ou.edu/arabic/researchProgram/researcher

²Dupuis.G, Martel J-P, 2009, P 20 – 22.

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.

¹Ming-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 Resooree Management, Quality Of Working Life And Labour Productivity",Report From Two Workshops In Work – Net ,Stockholm, 2005,P23-24.

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.

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 والسوسيولوجية على هذا المفهوم.
 - - تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية.
- والجدول التالي يوضح التطورات التي مر بها مفهوم جودة حياة العمل².

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.

² Lise T.B, "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, 1990, p.12.

الجدول: أهم المراحل التي مر بها تعريف جودة حياة العمل

حسب (Nadler Lawler 1983)

تطور تعريفات جودة الحياة في العمل		
التعريف الأول	جودة الحياة في العمل كمتغير	1969-1972
التعريف الثاني	جودة الحياة في العمل كمقاربة	1969-1975
التعريف الثالث	جودة الحياة في العمل كمنهج	1972-1975
التعريف الرابع	جودة الحياة في العمل كحركة	1975-1980
التعريف الخامس	تعريف شامل	1979-1982
التعريف السادس	جودة الحياة في العمل ليس هناك تعريف	1982-1983
اخيرا جودة الحياة في العمل كفلسفة		

المصدر: lise T.B. "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, 1990,p,12

لتخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق

الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي للمنظمات¹.

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 الثانوية، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتقه من قيم تتعلق بالموارد البشرية.

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 التنافسية².

¹ جاد الرب، سيد "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة"، القاهرة، دار النهضة العربية، 2003، ص 6-68

² Lewis, P.S., Goodman, S.H. & fandt, P.M. "Management challenges in the 21st century", New Yourk, west publishing Co, 1995, P.372.

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.

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 أبحاثا ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل، كما اعطت بعض البحوث الأخرى 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 عموماً 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.

ب- 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، ميكانيزمات 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 مثل: أوضاع العمل،

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 الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019، ص124-125.

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 المريض من خلال توفير الدعم النفسي والنفسية لهم لتوفير بيئة صحية ملائمة تدفعهم لتأدية الأفضل.

الكثير من الأعمال العلمية والاجتماعية المهمة 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 النفسية ويعتمد هذا المنحى على عدة مفاهيم أساسية منها: مفهوم الطموح ومفهوم التوقع ومفهوم تقدير الذات

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.

مفهوم القيم، مفهوم الإدراك الذاتي، ومفهوم الحاجات ومفهوم الاتجاهات، إلى مفاهيم الرضا والتوافق والصحة النفسية¹.

وأخيراً فالأساس لجودة الحياة يتجلى في العلاقة الانفعالية القوية بين الفرد وبيئته وهذه العلاقة تتوسطها مشاعر وأحاسيس الفرد ومدرّكاته فالإدراك ومعه بقية المؤشرات النفسية مثل المدركات التي تظهر من خلالها جودة الحياة الفرد كما ينظر إلى مفهوم جودة الحياة وفقاً 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 انطلاقاً من ثلاثة أعمدة رئيسية وهي: الدخل والصحة والتعليم.

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

✓ **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،

¹ Rapheal, D, " **QualityLife Indicator and Health**",Current Status and Emerging Conceptions. Center For Health Promotion, University of Toronto ,Canada. Cognitive Disorders1996.p66.

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

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 اجتماعيا 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 الموضوعة على أساس بيانات ومعطيات مفصلة وحقيقة ودقيقة تخص مستويات الفقر في المجتمعات .

ث. **جودة الحياة الأسرية:** وهي الظروف التي تتعلق بالحياة الأسرية انطلاقا من الرضا والشعور بالسعادة لدى أفرادها الذين تربطهم علاقات انفعالية ايجابية تنمو من خلالها شخصياتهم وتتطور، كما

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

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

³ رانية سنجق، 2018.

تمثل الجماعة الأولية التي تساعد على تحقيق أهدافهم التي ترتبط بدورها بتحقيقهم لذاتهم وشعورهم بالتوافق النفسي والاجتماعي¹.

ج. جودة في معالجة تلوث البيئة: يُعرف التلوث البيئة 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 أيهاب العاصي، 2018

المبحث الثاني: أهمية وأبعاد جودة حياة العمل:

المطلب الأول: أهمية جودة حياة العمل

بأي شكل من الأشكال لا يمكن إنكار أهمية جودة الحياة العمل، فآثار 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 الحصر¹:

- 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 وتطورها 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.

¹ ملتقى ص 447.

- يؤدي تحسين جودة الحياة العمل إلى خفض 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.

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 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 بغزة، 2017، ص 13.

- 1- إتاحة الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.
 - 2- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
 - 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:

- 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 Adoloph Coors Company of Golden،

Colorado. (Cascio, 2001). الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل فيما يلي:

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

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

* 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/ الصحة والسلامة المهنية.

2/ الأمان الوظيفي.

3/ الرضا الوظيفي.

4/ التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية

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.

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 .

المطلب الثالث: أهداف جودة حياة العمل:

تتميز جودة حياة العمل بمجموعة من الأهداف وهي³:

• 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.

¹ -Ivancevich, John, Op, Cit, 2007, p.12.

² Martin, John, Op, Cit, 1998, p. 382.

³ الشنطي نهاد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص22.

• 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 السالم¹ 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.

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 يأتي²:

- 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 يلي³:

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

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

¹ السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش، مرجع سابق، 2009م، ص351.

² المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص6.

³ عارف، محمد. " جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2011م.

ج/ الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات و التعويضات.
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 صحيح¹. 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 الي تحقيق العديد من الأهداف الفردية والتنظيمية والمهنية والاجتماعية² وذلك كما يلي :

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 تعمد المنظمة لتجسيد

¹ جاد الرب، سيد محمد. " جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية "، (د. ط.) الإسماعيلية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2008م ص 13.

² Kulkarni,2013, p.138

- 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 يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة².

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 ومنها³:
- 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.
 - اضافة الى هذا هناك ظروف داخلية وخارجية قد تعوق الفرد عن الشعور بجودة الحياة مثل المرض، الخبرات السلبية في الحياة...

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). 2013pp77.

³ 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.

فالتخلص من هذه المعوقات 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 السويطي¹، بأن التحديات التي تقف حائلا 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 المعوقات هي:

- 1/ تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الامر.
- 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.

¹ 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.

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 تحديد مؤشرات 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.

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.

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

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.

أدوات قياس جودة الحياة:

❖ قسم ويكلاند أنواع قياس جودة الحياة إلى 03 أنواع¹: 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.

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 "أريف 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 14 مجالاً 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.

¹ Fallowfield, L ، نفس الرجوع، ص 90-92.

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 و التي تنسج بين العمال و زملاءهم و التي تسمح لهم بالحصول على المعلومات الضرورية من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه و التعرف أحسن على البيئة الجديدة (القيم – المعايير) Le Blanc , Almudever³ ، مما يساهم في زيادة مشاركة الأفراد في تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و كذلك زيادة تكيفهم مع مناصب عملهم ، كما تعتبر وسيلة لتوجيه العمال و نقل المعلومات و الأفكار و التوجيهات المتصلة بالأهداف المنشودة للمؤسسة ، و الغرض منه تحقيق الكفاءة و الفاعلية في العمل ، و أن توجيه العمال داخل مصالح العمل من طرف المشرف على العمل تتم وفق المعايير التالية⁴ :

✓ توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

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

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

³Almudever B, Le Blanc A, " La Psychologie Du Travail, Edition D'organisation ", 2eme, Edition, paris, France,2003, P432.

⁴ ماهر أحمد، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 376.

- ✓ 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 ، و الذي يكفل للعاملين التعبير عن آرائهم و أفكارهم و مقترحاته و ما لديهم من معلومات ، و هو أداة للمشاركة و الحوار لتحقيق قدر من الفهم المشترك لدى مختلف الفئات التي تتكون منها المنظمة ، و إعلام الموظفين بالأهداف المطلوب تحقيقها و السياسات التي يتم إقرارها و البرامج و الخطط التي تم وضعها ، والمسؤوليات و السلطات 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:

إن جودة حياة العمل الجيدة و برامج مشاركة العاملين تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة ، وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة و تطبيق هذه الأفكار من خلال نظم المقترحات ، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط ، وبعد تلقي التعليقات من المشرف، يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح و إعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل و ترسل 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 و المشاركين 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 وتشبع طموحات العاملين.
 - ❖ عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية
 - ❖ إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي
 - ❖ إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة
 - ❖ توفير فرق عمل متكاملة
 - ❖ العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- ويرى Lawler، Nadler³ أن جودة حياة العمل تتمثل في قدرة المنظمة في إيجاد بيئة عمل ممتازة بالنسبة للعامل مع تحقيق مركز اقتصادي قوي لها من خلال تحقيق⁴:

- نظام عادل للمكافآت.
- شعور العامل بالأمن.

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

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

³ 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، 2016/2017.

⁴ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 253-318.

- 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 التالية¹:
- 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 تقتقد معظم أو كل هذه الخصائص لا توفر جودة حياة عمل مرتقعة ويجب على الإدارة أن تحفز العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية 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 و توقعات الدور الذي يلعبونه ، وعملية المشاركة تقود إلى تحقيق فرص الاستقلالية، النمو والانجاز في العمل.

¹ 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.

خلاصة الفصل:

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 والضغوطات والصعوبات التي تواجه الأفراد والتغلب عليها والقدرة على الملائمة مع المحيط الخارجي والعيش بسلام والتطلع للمستقبل والنظرة التفاضلية 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.

الفصل الرابع:

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات

الجزائر لوحدة تندقف

تمهيد:

إهتمت الدولة الجزائر بعد الإستقلال بقطاع البريد والمواصلات وكان أحد أولوياتها لرسم ملامح مؤسسات قادر على مجابهة الصعاب وفي مستوى التطلعات فأوكلت مهام تسير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي سعت بدورها على تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستراتيجيات التنموية المختلفة والمتعاقبة لذلك تم تقسيم المسؤوليات على ثلاث مستويات (مركزية، جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا التسيير ولد نوع من الاحتكار الشبه كلي الذي فرض على إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبات على رأسها تدهور الخدمة العمومية مع عدم قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات مع فتح المجال أمام الخواص ورجال الأعمال الاستثمار في هذا القطاع.

اتجهت الحكومة الجزائر إلى هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم 03/2000 في 6 أوت 2000 والذي وافق على مرافقته وتمويله من طرف البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجدد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر

تم تقسيم هذا الفصل الى:

المبحث الأول: اتصالات في الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الاتصالات في الجزائر:

المطلب الأول: اتصالات الجزائر (تعريفها ونشأتها، إطارها القانوني وهيكلها)

أولاً: تعريف مؤسسة ونشأتها:

1 تعريف مؤسسة:

هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وبعد ثلاث سنوات وبتحديد في الأول من يناير سنة ألفان وثلاثة دخلت رسمياً في سوق العمل حيث شهدت تطوراً سريعاً وحقت أرباحاً معتبرة ففي عام 2019 بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري 1.71 مليار دولار.

2- نشأة اتصالات الجزائر:

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال منذ سنة 1999م و ذلك استجابة للتغيرات السريعة و المذهلة في عالم التكنولوجيا، والتي انتهت بميلاد قانون جديد في شهر أوت 2000م. و قد نص هذا القانون احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كذا الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و لهذا تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً أحدهما يتكفل بتسيير قطاع البريد و نشاطاته و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيها و المتمثلة في اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر¹.

إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أو كلت لها مهمة المراقبة، وقد كان على مؤسسة اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي

¹ سماحي منال، "التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2015، ص 178.

2003، لكي تبدأ في إتمام مشوارها التي باشرته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في سوق تميزه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ففي شهر جويلية 2001م، فازت أوراسكوم للاتصالات (الجزائر) (OTA) بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر ثم تلتها شركة الوطنية للاتصالات (الجزائر) (WTA) إذ حصلت على رخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال، وهي فرع من شركة الوطنية للاتصالات الكويتية¹.

ثانيا: الإطار القانوني

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ 115.000.000.000,00 دج. تحت رقم 02 B 0018083².

¹ سماحي منال، مرجع السابق، ص 179.

² من الموقع (تم الاطلاع عليه يوم 2022/2/14) <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة، 2003¹.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

وتم تسيير إدارة الشركة من قبل:²

مسعود شطيح (2002)

إبراهيم عورت (2002-2004)

خيرالدين سليمان (2004-2006)

مولود الجزيري (2006-2008)

موسى بن حمادي (-2008/2010)

¹ [تم الاطلاع عليه يوم 2022/2/14](https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2) (2022/2/14) <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

² ar.wikipedia.org/wiki

محمد دبوز (-2010/2011)

الهاشمي بلحمدي (-2011/2012)

أزواو مهمل (أبريل 2012 - أبريل 2016)

محمد السبع (أبريل 2016 - نوفمبر 2016)

طيب قبال (نوفمبر 2016-2017)

عادل خمان (مارس 2017-2019)

محمد أنور بن عبد الواحد (2019-2020)

حميد بصالح (منذ أواخر مارس 2020)

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية عبر تواجدها في كافة أرجاء الوطن، فهي تعتمد في هيكلها على إيصال خدماتها ومنتجاتها في كامل ربوع الوطن ويتكون من مديرية عامة مركزية مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 01 الديار الخمس، المحمدية 41433 الجزائر العاصمة، و18 مديرية ولائية اضافة الى مديريتين بالعاصمة بمجموع 13 مديرية، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العمالية بكل ولاية. وحيث تخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عن المديريات الجهوية. ويتحدد الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر كالآتي: وكما يبين الشكل أدناه فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر هرمي، ومقسم الى ثلاث مستويات تتمثل في 1:

4.المديرية العامة (DG) : ومقرها الجزائر العاصمة وتتولى تحديد السياسة العامة للمؤسسة.

2.المديرية العملية الولائية ((DOT) : وهي المديريات التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة عبر المستوى الولائي، ويقدر عددها بـ 13 مديرية.

3.الوكالات التجارية (ACTEL) : تعبر عن تواجد المؤسسة في كافة أرجاء الوطن، أي تقريب المؤسسة من الزبائن لتقديم خدماتها من خلال دفع الفواتير ،إيداع الطلبات... وغيرها.

أما بالنسبة للمهام التي يبينها هذا الشكل فتمثل في:

2.الرئيس المدير العام (PDG) : هو رئيس مجلس الادارة وهو المسؤول الأول عن الاعمال

القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه:

-تطبيق السياسة العامة للمؤسسة؛

-الحفاظ على حصص المؤسسة السوقية وتطوير ثقافتها التنافسية؛

-السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

- المحافظة على السير الحسن والعادي للمؤسسة، مع النظر في المقترحات المقدمة؛

- مراقبة تسيير النشاطات من خلال مراجعة التقارير الواردة من مختلف المديريات والمصالح؛

-العمل على تطوير ونمو المؤسسة من خلال رفع مستوى التسويق العملي وابتكار الخدمة؛

2.مدير المشروع (IDT) : ويعرف بمدير التخطيط ومن بين مهامه كما يلي:

- التغطية الاعلامية العامة مع التنسيق بين مختلف المديريات الولائية عبر المعلوماتية؛

- تطبيق المهم الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛

- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات وغيرها؛

3.المفتشية العامة (IG): وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلف بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية، وتنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الولائية؛

- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام ببعض التحقيقات؛

4.المفتشية المركزية: ومن مهامها ما يلي:

- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛

- تشخيص وتحليل أي خلل في المؤسسة ،مع تقييم نوعية الخدمة للزبائن.

5.مديرية الوسائل العامة : وهي مكلفة بـ .:

- تحديد احتياجات المديريات والوكالات.

- تسيير المشاريع، التخطيط العملي، تأدية الخدمات؛

6. مديرية تجهيزات الربط : تختص بأجهزة الاتصال كالهواتف واجهزة الحاسوب ،الاسلاك.
7. مديرية التراسل: تقوم بحلقة الربط بين الاجهزة الخاصة بعمليات المراسلات بينها والزيائن.
8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات :وتتمثل مهمتها في:
 - المشاركة في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق الاهداف المسطرة؛
 - مراقبة وتحليل سير الخدمات المقدمة والبحث عن توسيع الشبكات؛
- 9.مديرية مشروع موارد الحاسوب : وهي مكلفة بـ:
 - متابعة مخططات الاستثمارات؛
 - تخطيط ،تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الانظمة العامة للمؤسسة؛
 - تحديد فرضيات تطوير شبكة الاتصالات؛
10. مديرية الطاقة والبيئة :وهي تخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة مع دراسة المحيط العام.
11. مديرية الموارد البشرية :ومن مهامها ما يلي:
 - اعداد الدراسات والاحصائيات ومتابعة مخططات ومؤشرات التسيير، وبرامج التكوين وغيرها
 - تقوم بتسيير شؤون المستخدمين (الاجور، التوظيف، التكوين، الترقيات.....)؛
 - التنسيق بين الاقسام التابعة لها عبر المديريات الولائية؛
 - تحدد استراتيجية الموارد البشرية انطلاقا من الاهداف العامة للمؤسسة؛
12. مديرية الادارة العامة والامدادات :وتقوم بـ:
 - المحافظة على هياكل المؤسسة ومعالجة المسائل القضائية، وتهيئة وتسيير المراكز التابعة لها؛
 - تسيير وحماية الذمم المالية، واعادة تسجيل عقود الملكية واعادة الملفات العقارية؛
13. مديرية المالية والمحاسبة:
 - تقوم بتسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة؛
 - تقوم بإعداد الميزانية والجباية.
- 14.الثلث الخطوط المباشرة :وتتمثل في فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهي كما يلي 1:
 - أ. خط موبيليس :وهو خط خاص بالهاتف النقال ،Mobilis وتعتبر مؤسسة موبيليس اهم فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول خاص بخدمات الهاتف النقال في الجزائر بتغطية تتعدى 18% وعدد الزبائن يفوق عشرون (23) مليون مشترك.

ب. خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي :خط مختص في تكنولوجيا الساتل والاقمار الصناعية مع المحطة الفضائية.

ت. خط جواب (DJAWEB) : وهو خط مباشر خاص بتكنولوجيا الانترنت ويعتبر الفرع الأساس والذي مهمته في تطوير وتوفير التدفق للانترنت، باعتبار أن اغلب قطاعات النشاطات الكبرى موصولة بشبكة الانترنت "جواب" مثل المحروقات، الصحة، التربية، المالية... وغيرها

المطلب الثاني: مهامها، اهدافها، خدماتها:

نتناول في هذا المطلب مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى أهدافها.

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في¹:

4.تسويق خدمات المؤسسة الاي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري؛

2.تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

3.العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرقى؛

1.تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم؛ مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم؛

1.الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة؛

1.انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن؛

ثانيا :اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق ثلاث أهداف أساسية التي سطرته في برنامجها وهي

الجودة والفعالية، وكذلك نوعية الخدمات، وتلخص الى جملة من الاهداف التالية²:

4.تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون؛ وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال

الخدمات؛

2.زيادة العرض من الخدمات الهاتفية؛

¹ وقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، انظر: 2323/31/22. D، <http://www. Algeriatelecom.>

² - موقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مرجع نفسه.

3. وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة؛

1. توفير خدمات بأسعار تنمash و تطلعات الزبون قد تكون جد مغرية؛

1. ارساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة ايجابية لإضفاء القيمة؛

1. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها؛

ثالثا: أنواع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

1- الخدمات المنزلية

تستخدم الشركة بشكل رئيسي الخط الثابت التقليدي، جزء منه مجهز بـ ADSL، ويسوق تحت العلامات التجارية لشركة الاتصالات الجزائرية، والهاتف الثابت والإنترنت عالي السرعة (عن طريق المودم)، بواسطة (ADSL) عالي السرعة جدًا (بواسطة الألياف البصرية).

في نهاية عام 2017 بلغ معدل اختراق الهاتف الثابت عدد الخطوط لكل 100 نسمة (9%) كان هذا المعدل 10.13% في نهاية عام 2016.

في عام 2017، بلغ عدد مشتركين الإنترنت الثابت (ADSL) والجيل الرابع ال تي أي الثابت / الوايماكس ((3,168 مليون مشترك مقارنة بـ 2,860 مليون مشترك في العام السابق، بزيادة 10.75%.

2- الخدمات للأفراد

يستخدم بشكل أساسي شبكات الهاتف المحمول من الجيل 4، 3، 2 وتسوق تحت العلامة التجارية موبيليس الهاتف المحمول، الإنترنت عبر الهاتف المحمول، الوسائط المتعددة المحمولة.

اعتبارًا من 31 ديسمبر 2015، كان لدى موبيليس أكثر من 14.3 مليون GSM و 3 G

في ديسمبر 2019، حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات 2G، 3G et 4G، من أجل توظيفها في مالي.

3- الخدمات للشركات

وهي مخصصة بشكل أكثر تحديدًا للأنشطة المهنية الهاتف الثابت والمحمول، نقلًا لبيانات، الإنترنت

4- تغطية الشبكة

تدعي شركة الاتصالات الجزائرية أن لديها 140 000 كم من شبكة الألياف الضوئية في 2017، وفي نهاية عام 2017، أصبح 5,4 مليون منزل ومبنى مهني مؤهلًا للحصول على الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة باستخدام الألياف أو الكابلات.

المطلب الثالث: المديرية العملية لاتصالات الجزائر " بتندوف "

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتندوف، فيما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر " بتندوف "

بطاقة تعريف لوحدّة الاتصالات والعمليات بتندوف:

اسم الشركة: اتصالات الجزائر (م.ع.إ.ش).

نوع الشركة: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA.

تاريخ النشأة: 2003/01/01.

مقر الشركة: تندوف لطفي -تندوف.

عدد العمال: 120 عامل.

بدا نشاط المؤسسة رسمياً بتاريخ 01 جانفي 2003، وتدخل عالم التكنولوجيا والاتصالات بثلاثة

أهداف: المردودية، الفاعلية، جودة الخدمات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية:

الهيكل التنظيمي هو بيان ممثل في رسم بياني لهيكل المؤسسة وهو وسيلة إعلام وتحليل ويسمح بتقادي الأخطاء في التنظيمات ويعين توزيع المهام بين المصالح فهو يمكن تلخيص وحصر معنى الهيكل التنظيمي في انه إقامة ووضع ما يسمى بالمراكز الاستثمارية أو الاستقلالية بكيفية تضمن أكبر درجة من التنسيق والارتباط فهو يضمن الترتيب السلمي والربط بين هذه المصالح لضمان خدمات عالية: فيقسم الهيكل التنظيمي كما يلي:

1. المدير العملي: هو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية وله كل الصلاحيات التي خولها له القانون في اتخاذ القرارات الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها يعد المسؤول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، يسهر على الحفاظ على الحصة في السوق وتطوير السوق العملي كما يعمل على المحافظة على السير العادي والجيد للمديرية.

2.خلية النظافة والأمن الداخلي : دورها توفير كل الشروط الحماية والأمن لمختلف هياكل المؤسسة التقنية التجارية والإدارية.

3.خلية الاتصال: دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

4.دائرة المالية والمحاسبة : هي الكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العملية

4.دائرة الموارد البشرية: تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية، بالإضافة إلى تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة، كما تعمل على القيام بالدراسات والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال المكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد البشرية والتكوين، إدارة الأجور، والأداءات الاجتماعية بالإضافة إلى الشؤون الاجتماعية.

6. المديرية الفرعية التجارية : وتتكون من:

- دائرة المبيعات للجمهور الكبير : تسعى إلى رعاية جيدة للزبون أو العميل (قبل البيع وعند البيع وبعد البيع) من خلال إشرافها على السير الحسن لخمسة 05 وكالات تجارية Actel وستة 06 نقاط بيع **Points de présence** التابعة لها بالإضافة الى 23 نقطة بيع للخواص بموجب اتفاقية . كما تعمل توطيد العلاقة مع العملاء، المبيعات ونهج لترويجها وإدارة المخزون تتكون من:

- تسيير الشبكة التجارية والعلاقة بالزبائن :إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق تنشيط المعاملات التجارية، وحسن أداء الهياكل التجارية (البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن العاديين.

- البيع والاقتناء :ويشمل ذلك وضع النهج اللازم لترويج المبيعات واستكشاف عن عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

- تسيير المخزون :هذا لضمان توفير المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات -دائرة الشركات :تقوم هذه الإدارة بالتخطيط التنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالزبائن المهنيين (الزبائن المهنيين نوعان: محترفون مثل المطاعم، الأطباء، مكاتب محاماة...الخ، والزبائن الإداريون والشركات الاقتصادية مثل البنوك سونلغاز صناديق التأمينات ... الخ). مهامها تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم. وتتكون هذه الدائرة من رئيس الدائرة يساعده مكلف بالأعمال ورئيس المشاريع كما يشرف على المركز التقني LET .
- دائرة الدعم التجاري : تقوم هذه الدائرة بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (مديرية العملية، ACTEL، نقاط الحضور، الخ) بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات. كما أنها مسؤولة عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية. وتتكون هذه الدائرة من:

- المسؤول عن متابعة الفواتير والمدفوعات والأداء :وهو مسؤول عن إعداد وتحليل العروض التجارية (رقم الأعمال، والمبيعات، والمجموعات، وما إلى ذلك (وأيضا عن متابعة عملية الفوترة والمدفوعات (السنة المالية الحالية) وكذلك التعامل مع الفواتير وأخطاء المجودة عند الدفع.

• **الإسناد الوظيفي التجاري** : يدعم الوظيفة التجارية من أجل التشغيل السليم لأنظمة المعلومات والفوترة ويتدخل لحل أي خلل يتم العثور عليه أو الإبلاغ عنه محلّياً. كما أنه مسؤول عن توفير كل الدعم اللازم للعاملين الذين يقومون بتشغيل هذه الأنظمة (تصحيح الحالات الشاذة، المعلومات، ورمز الوصول، والمواقف، وغير المدفوعات، الخ..).

- **دائرة التخطيط والمتابعة التجارية** : تقترح هذه الدائرة خطة العمل التجاري في نهاية السنة للسنة التالية ويضمن متابعة تنفيذ الإجراءات المصادق عليها على مدار العام نيابة عن إدارات "البيع للمواطنين" و"القاعدة التجارية". وتقوم أيضاً بمهمة التسويق الجغرافي على المستوى المحلي للشركة.

7. المديرية الفرعية التقنية : تتكون من :

- **دائرة شبكة النقل** : تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديريات العملية من مكلف بشبكة الإذاعة ومكلف بتجهيزات النقل ومكلف بشبكة الخطوط أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

- **دائرة شبكة الولوج** : تهتم أساساً بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط والمتابعة، استغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت) وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة لزبائن.

- **دائرة التخطيط والمتابعة التقنية** : ومن مهامها تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات وتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، متابعة الوضع في الخدمة التقنية.

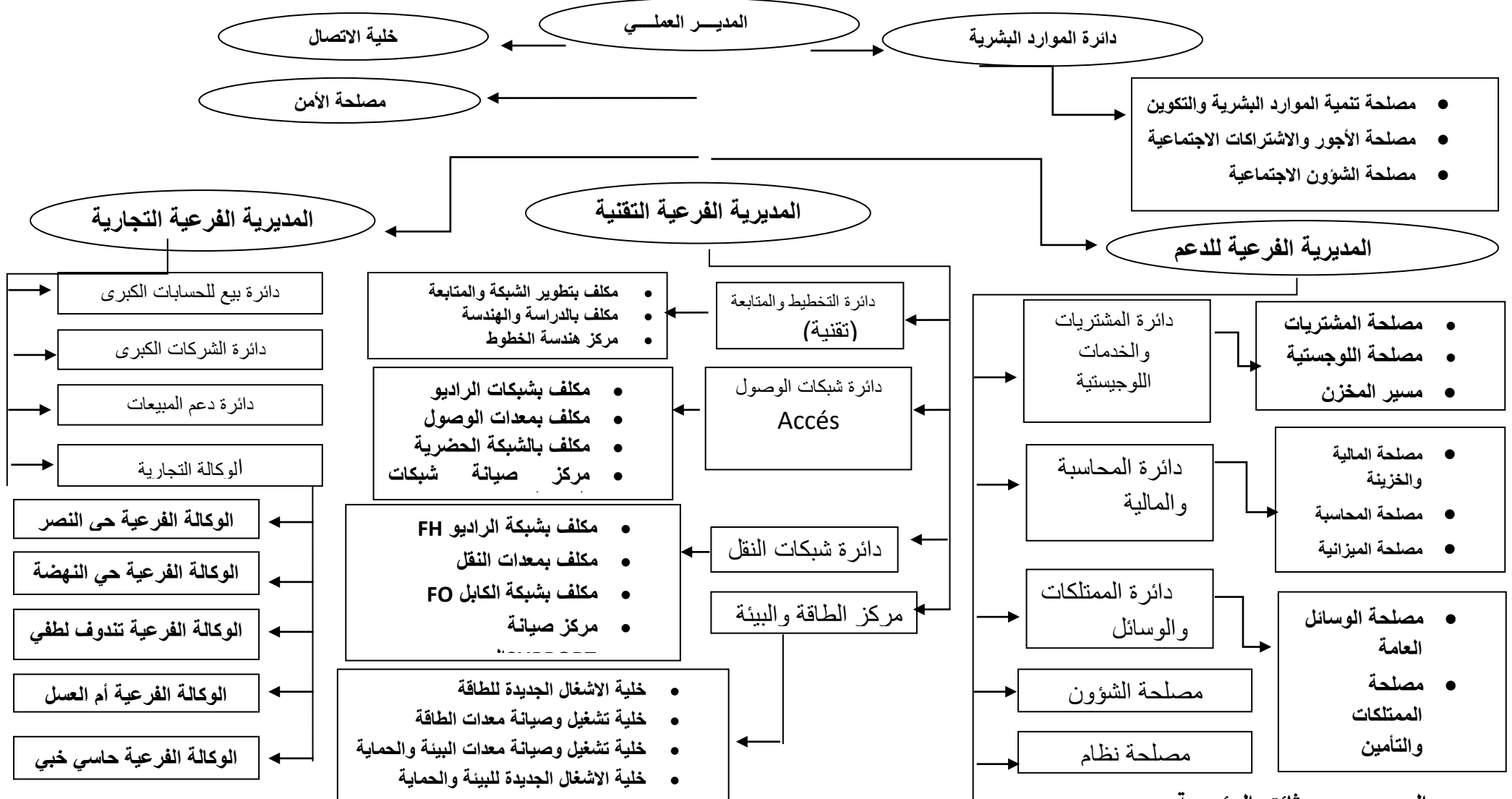
3. المديرية الفرعية للدعم الوظيفي : تتكون من :

- **دائرة المشتريات والإمداد** : تقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية المفعول مع السهر على تنفيذ الالتزامات اتجاه المتعاليين والرقابة على المواد المخزنة.

- **دائرة الممتلكات والوسائل** : إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.

- **المصلحة القانونية** : تتجلى مهامها في إدارة الآراء القانونية للصفقات العمومية والاتفاقيات وإدارة المنازعات ويخلص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بتندوف

الشكل 4-2: الهيكل التنظيمي للوجدة العملية لولاية تندوف



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة :

المطلب الأول: منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي، و هو طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض وهذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي تطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، إذ أن الأسلوب الوصفي استخدم في الجانب النظري وهو يعني استخدام الأساليب العقلية في تحليل البيانات ومناقشتها والمقارنة لتحديد ووصف عوامل موقف ما، والكشف عن العلاقات السببية مع نقد التفسيرات المتوفرة¹ .

- مجتمع وعينة الدراسة :

بالاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر والتي هي عبارة المعادلة المتعمدة لحساب حجم العينة في الدراسات التي تجريها المؤسسات التابعة للأمم المتحدة (مثلاً: منظمة الأوتشا في برنامج NPM)²

عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تتدوف والبالغ عددهم (120) موظفاً، والموزع عددهم على الوكالات التجارية والفروع التقنية ومختلف المصالح الأخرى، أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها باستخدام معادلة ريتشارد جيجر، والتي تم احتسابها وفق الطريقة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 x(P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 x(P)^2 - 1 \right]}$$

¹ حامد سواد، " دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم"، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص135

² موقع (قوانين-شائعة-لتقدير-حجم-العينة meal- hub.com/ar/2017/12/02) أطلع عليه يوم 2022/01/25

- N حجم العينة
- N حجم لمجتمع
- d حد الخطأ المسموح به 95% = 0.05
- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = 1.96
- P معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع = 0.5

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{120} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1 \right]}$$

الأساليب الإحصائية:

انسجاماً مع أهداف الدراسة ولغايات تحليل بياناتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج (SPSS) وعلى النحو الآتي:

1. التكرار والنسب المئوية: لأغراض وصف خصائص عينة الدراسة.
2. معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى إدراك إدارة المسار المهني ومستوى جودة حياة العمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.
4. مصفوفة معامل ارتباط (بيرسون) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لاختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة
5. اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.

الجدول رقم: 04-01 عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل

الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	نوع الاستبانة	الفئة المستهدفة
100%	130	الاستبيانات الموزعة	إداريين تقنيين
80.83%	97	الاستبيانات المسترجعة	
4.16%	05	الاستبيانات المستبعدة	
94.84%	92	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات توزيع واسترجاع الاستبانة

تم توزيع (130) استمارة استرد الباحث تقريباً ما نسبته (80.83%) من مجمل الاستثمارات التي وزعت وهي نسبة مقبولة إحصائياً، حيث تم استرداد (35) استمارة من الوكالات التجارية، أما المسترد من الإدارة بمؤسسة الاتصالات الجزائر تندوف فقد بلغ (32) استمارة، أما بالنسبة لعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل والمستردة على مستوى الإدارة التقنية وفروعها فقد بلغ (30) استمارة، وقد استبعدت (33) استمارة وذلك لنقص في المعلومات والإجابات، قياس ثبات الاستبيان:

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته م وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.831) وهي تعتبر نسبة جيدة لأغراض تعميم نتائج الدراسة الحالية، إذ أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي (0.60) (الشريفين والكيلاني، 2007) المصدر bim- (723012) والجدول رقم (04-01) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم: 04-02: معامل Alpha Cronbach لأقسام الدراسة

الترتيب	تقيم الثبات	ALPHACRONBAC قيمة معامل	
			القسم
المتغيرات المستقلة: إدارة المسار المهني			
0.726 عال			
6	عال	0.833	المسار المهني
2	عال	0.849	التحفيز
4	عال	0.834	التدريب
5	عال	0.833	الترقية
3	عال	0.838	تقييم الأداء
التتغير التابع: جودة حياة العمل			
1	عال جدا	0.927	جودة حياة العمل
—	عال	0.836	جميع المحاور

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الإحصائية

نلاحظ من الجدول رقم (04-02) : أن قيمة معامل Alpha Cronbach لجميع محاور الاستمارة تتراوح بين (0.849) عند محور التحفيز و(0.833) عند محور المسار المهني أي أن قيم المعامل لجميع المحاور أكبر من (0.70)، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بالاتساق و الانسجام الداخلي بين عباراتها، كما أن قيمة المعامل الكلي لعبارات الاستمارة قد بلغ (0.836) وهذه القيمة مرتفعة ، الأمر الذي يدل على درجة ثبات عالية و انسجام مرتفع تتمتع بها الاستمارة وهي صالحة لقياس ما أُعدت له و هو ما يوضح انه اذا تم إعادة توزيع نفس الاستمارة على نفس الافراد و في نفس الظروف نتحصل على نفس النتائج.

الارتباط بين محاور الدراسة: (المسار المهني، التحفيز، التدريب، الترقية، تقييم الاداء، جودة حياة العمل)

الجدول رقم 03-04: يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة متغيرات إدارة المسار وجودة

حياة العمل

المحاور		المسار المهني	التحفيز	التدريب	الترقية	تقييم لأداء	جودة الحياة
المسار المهني	معامل بيرسون	1,000	,636**	,577**	,540**	,417**	,481**
	الدلالة المعنوية	.	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	92	92	92	92	92	92
التحفيز	معامل بيرسون	,636**	1,000	,733**	,683**	,626**	,508**
	الدلالة المعنوية	,000	.	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	92	92	92	92	92	92
التدريب	معامل بيرسون	,577**	,733**	1,000	,702**	,716**	,489**
	الدلالة المعنوية	,000	,000	.	,000	,000	,000
	حجم العينة	92	92	92	92	92	92
الترقية	معامل بيرسون	,540**	,683**	,702**	1,000	,615**	,567**
	الدلالة المعنوية	,000	,000	,000	.	,000	,000
	حجم العينة	92	92	92	92	92	92
تقييم الأداء	معامل بيرسون	,417**	,626**	,716**	,615**	1,000	,508**
	الدلالة المعنوية	,000	,000	,000	,000	.	,000
	حجم العينة	92	92	92	92	92	92
جودة حياة العمل	معامل بيرسون	,481**	,508**	,489**	,567**	,508**	1,000
	الدلالة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	.
	حجم العينة	92	92	92	92	92	92

الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

بالاعتماد على مخرجات spss

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

عند استعراض جدول (03-04) الذي يبين مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (جودة حياة العمل) لاحظ الباحث وجود علاقات ارتباطية دالة احصائياً بين كل من المتغيرات المستقلة (التحفيز، التدريب، الترقية، تقييم الاداء) والمتغير التابع (جودة حياة العمل). وتراوحت قوة الارتباطات بين الارتباطات القوية والارتباطات مقبولة حيث كانت أقوى علاقة ارتباطية ظهرت في المصفوفة بين الترقية وجودة حياة العمل (0.567) وهذا يعني أن لترقية أثر أكبر على تحقيق جودة حياة العمل في وكالة اتصالات الجزائر (تندوف) مقارنة بالمتغيرات الأخرى ثم يليها التحفيز وتقييم الأداء بنفس المعامل الارتباط بينهما وبين جودة حياة العمل بقيمة (0,508) يليهم التدريب بمعامل ارتباط بقيمة (0.489) وفي الأخير يأتي المسار المهني بمعامل ارتباط قدره (0.481) بينه وبين جودة الحياة العمل.

يمكن القول بأن للترقية دور كبير وفعال في عملية تحقيق جودة حياة العمل، وبالتالي فإنه كلما كان الاهتمام أكبر بمتغيرات إدارة المسار المهني، كلما كانت إمكانية تحقيق أو الوصول إلي جودة حياة العمل عالية.

ويمكن القول بأن هذه النتائج تدل على وجود علاقة إحصائية بين معظم المتغيرات المستقلة (التحفيز، التدريب، الترقية، تقييم الاداء) وهذا ما دفع الباحث إلى الاستمرار في دراسة هذه المتغيرات وتطبيق نموذج بتحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression** وتحليل التباين **ANOVA** للتعرف على تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (جودة حياة العمل)

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لعينة الدراسة:

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات إدارة:

- الإحصاءات الوصفية لتحفيز:

يوضح الجدول التالي رقم (04-04) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مقياس التحفيز وللمقياس الكلي.

جدول رقم 04-04: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس التحفيز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
0.653	3.47	1 نظام الحوافز لدى المؤسسة واضح
0.942	3.76	2 أنا راضٍ تماماً بما أحصل عليه من دخل
1.000	3.23	3 يتم مكافأة العمال النشطين لدى المؤسسة
0.977	3.65	4 تسعى المؤسسة لتحسين المستوى المادي للعاملين
0.921	3.64	5 أشارك في القرارات المتعلقة بعملية
0.718	3.41	6 طريقة معاملة المسؤولين راقية
0.810	3.40	7 يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير ذاته
0.744	3.50	المقياس الكلي لتحفيز

يتضح من الجدول السابق (04-04) السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " نظام الحوافز لدى المؤسسة واضح " قد بلغت قيمته 3.47 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.653 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة وبالتالي يعتبر نظام الحوافز المطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف واضح ومفهوم من طرف مختلف الأفراد العاملين بها.

المتوسط الحسابي للعبارة الثانية: أنا راضٍ تماماً بما أحصل عليه من دخل قد بلغت قيمته 3.76 وهو قريب من درجة الموافقة 4 مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك

بانحراف معياري قدره 0.942 مما يدل على عدم تشتت وانسجام قوي بين أفراد العينة واتجاههم نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة ومن هنا نستنتج أن الافراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف راضون تماما بما يحصلون عليه من أجر بحيث تعتبر أجور عمال اتصالات الجزائر من اعلي الرواتب في ولاية تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة: يتم مكافأة العمال النشطين لدي المؤسسة قد بلغت قيمته 3.23 مما يدل أن الافرد العينة قد تشتت إجاباتهم بين الموافق والمحايد وهذا ما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بمقدار 1.000 مما يدل على عدم إنسجام إجابات أفراد العينة واتجاههم نحو الحياد يؤكد على أن هناك إنقسام في آراء الافراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف اتجاه عبارة مكافأة العمال النشطين مما يعني أن هناك تقصير في مكافأة العمال المبدعين وتشجيع أصحاب الهمم العالية

المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة: تسعى المؤسسة لتحسين المستوى المادي **للعاملين** قد بلغت قيمته 3.65 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.997 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة وبالتالي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف جاهدة لتحسن المستوى المادي وذا ما نلمسه في رواتبهم.

المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة: أشارك في القرارات المتعلقة في عملي قد بلغت قيمته 3.64 وهو ضمن درجة الموافقة مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.921 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة كما يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف تعمل بمبدأ التشاركية في إتخاذ القرار مما يعزز مفهوم الانتماء لدى العاملين.

المتوسط الحسابي للعبارة السادسة: طريقة معاملة المسؤولين راقية قد بلغت 3.41 هو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.718 مما يدل على عدم تشتت كبير في إجابات افراد العينة واتجاهها نحو

درجة الموافقة بنسبة معتبرة كما يمكننا أن نلمس أن مسيرين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف يحسنون معاملة العمال مما ينعكس بالإيجاب على علاقاتهم العملية.

المتوسط الحسابي العبارة السابعة: يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير ذاته قد بلغت 3.40 هو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.810 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة معتبرة مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف تتيح الفرص للعامل لتطوير نفسه.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لتطبيق المؤسسة لبعد التحفيز يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط)، ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط). حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لمتغير التحفيز (3.50) مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق المتوسطة لهذا البعد، أما معيار الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.744 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تطبيق الإدارة لنظام الحوافز بشكل اللازمة يشبع رغبات ومقبول من طرف العمال.

-الإحصاءات الوصفية لتدريب:

يوضح الجدول التالي رقم (04-05) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مقياس التدريب وللمقياس الكلي

جدول رقم 04-05الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس التدريب

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 تولي المؤسسة أهمية بتدريب العاملين	3.40	1.080
2 لدى المؤسسة برنامج واضح للتدريب	4.23	1.285
3 توجد ورشات مخصصة للتدريب داخل المنظمة	3.30	1.024
4 يوجد تكامل بين استراتيجيات التدريب والمسار المهني	3.41	0.974
5 إن إدارة المسار المهني هي أساس رسم برنامج التدريب	3.45	1.031

		في المؤسسة	
1.039	3.41	توفر المؤسسة الجو اللازم للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبة	6
0.342	3.81	تتوافق استراتيجيات التدريب مع متغيرات المسار المهني	7
0.985	3.579	المقياس الكلي لتدريب	

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " تولي المؤسسة أهمية بتدريب العاملين " قد بلغت قيمته 3.40 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 1.080 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة وبالتالي هناك إهتمام بتدريب العاملين من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة الثانية لدى المؤسسة برنامج واضح للتدريب قد بلغت قيمته 4.23 وهو يفوق درجة الموافقة 4 مما يؤكد أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 1.285 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة من خلال المعطيات السابقة يظهر جليا أن برنامج التدريب العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف واضح ولا يكتفه أي غموض.

المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة توجد ورشات مخصصة للتدريب داخل المنظمة قد بلغت قيمته 3.30 مما يدل أن أفراد العينة قد تشتت إجاباتهم بين الموافق والمحايد وهذا ما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بمقدار 1.024 مما يدل على عدم إنسجام إجابات أفراد العينة وإتجاههم نحو الحياد مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف تعاني من قصور في ورشات التدريب داخل المؤسسة مما قد يعيق صقل وتطوير مكتسباتهم المهنية والعلمية.

المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة يوجد تكامل بين استراتيجية التدريب والمسار المهني قد بلغت قيمته 3.41 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة

على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.974 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة مما سبق نستنتج على ان العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف يوعون بأن هناك تكامل بين استراتيجية التدريب والمسار المهني.

المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة إن **إدارة** المسار المهني هي أساس رسم برنامج التدريب في المؤسسة حيث بلغت 3.45 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 1.031 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول إن **إدارة** المسار المهني هي أساس رسم برنامج التدريب في المؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة السادسة توفر المؤسسة الجو اللازم للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبة قد بلغت قيمته 3.41 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 1.039 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة من هنا يمكن أن نستخلص أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف توفر الجو اللازم للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبة مما يساعد العمال على تثبيت تطوير مهاراتهم.

المتوسط الحسابي للعبارة السابعة تتوافق استراتيجيات التدريب مع متغيرات المسار المهني قد بلغت 3.81 ضمن درجة الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.342 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وباتجاه واحد كما يمكن أن نستنتج أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف تتفق حول توافق استراتيجيات التدريب مع متغيرات المسار المهني لمواجهة التغيرات الطارئة في مسارهم المهني.

يتضح من الجدول السابق (04-05) السابق ما يلي:

بشكل عام قد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد المتعلق بتطبيق المؤسسة لبعد التدريب يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط)، ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط). حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد التدريب (3.579) مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق المتوسطة لهذا البعد والدور الذي يلعبه بالنسبة للمؤسسة والافراد، أما معيار الانحراف الكلي فقد

بلغ (0.985) مما يدل على ان اجابات افراد العينة في اتجاه متقارب وغير متشتة وشبه منسجمة وتتفق على ان الإدارة تولي أهمية لتطوير وصقل مهارات العمال عن طريق التدريب.

الإحصاءات الوصفية لترقية:

يوضح الجدول التالي رقم (04-06) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مقياس الترقية وللمقياس الكلي

جدول رقم 04-06: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الترقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
0.492	3.92	تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة لخدمة فيها
1.115	3.29	اشعر برضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية
1.047	3.38	تمنح الترقية على اساس الجدارة
0.996	3.59	الترقية على أساس الكفاءة تؤدي الى الجدية في العمل
0.942	3.96	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية
0.885	3.43	توفر المؤسسة معلومات حول الوظائف الشاغرة لترقية
0.921	3.62	الإدارة لا تتأخر اجراءات الترقية.
0.945	3.59	المقياس الكلي لترقية

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها " قد بلغت قيمته 3.92 وهو قريب من درجة الموافقة 4 مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.492 مما يدل على عدم تشتت وانسجام قوي بين أفراد العينة واتجاههم نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة.

المتوسط الحسابي للعبارة الثانية اشعر برضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية قد بلغت قيمته 3.29 مما يدل أن أفراد العينة قد تشتت إجاباتهم بين الموافق والمحايد وهذا ما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بمقدار 1.115 مما يدل على عدم انسجام إجابات أفراد العينة واتجاههم نحو الحياد مما يعني

أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف لم تتجح في إرضاء عمالها من حيث نظام الترقية بالأقدمية.

المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة تمنح الترقية على أساس الجدارة قد بلغت قيمته 3.38 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 1.047 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة من هنا يمكن أن نستخلص أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف نجحت من ناحية منح الترقية على أساس الجدارة مما يحفز العمال على تقديم الافضال دائما.

المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة: الترقية على أساس **الكفاءة تؤدي** الى الجدية في العمل قد بلغت قيمته 3.59 وهو قريب من درجة الموافقة مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.996 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة كما يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف تعمل بمبدأ الترقية على أساس الكفاءة التي بدورها تؤدي إلى الجدية في العمل

المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة " يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية " قد بلغت قيمته 3.92 وهو ضمن درجة الموافقة 4 مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.942 مما يدل على عدم تشتت وانسجام قوي بين أفراد العينة واتجاههم نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة مما يدل على أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف راضون على ترقيةاتهم التي تتم بالاعتماد على تقرير الأداء مما يحفزهم أكثر تحسن أدائهم

المتوسط الحسابي للعبارة السادسة " **توفر المؤسسة معلومات حول الوظائف الشاغرة لترقية** " قد بلغت قيمته 3.47 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.885 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة وبالتالي توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف معلومات حول الوظائف الشاغرة لترقية مما يعزز ثقافة الثقة المتبادلة بين المسؤول والمرؤوسين.

المتوسط الحسابي للعبارة السابعة قد " الإدارة لا تتأخر اجراءات الترقية." بلغت قيمته 3.60 وهو ضمن درجة الموافقة مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.921 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة مما يدل على عدم وجود ثقافة البيروقراطية وعراقيل عند مسيرين مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

يتضح من الجدول السابق (04-06) السابق ما يلي:

إن متوسط تطبيق المؤسسة لمتغير الترقية يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط)، ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط). حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لمتغير الترقية (3.59) مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد، أما معيار الانحراف الكلي فقد بلغ (0.945) مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة بان هناك نظام ترقية واضح ولا يكتنفه أي غموض يتوافق مع طموحات وامال العمال في تطوير مساهمهم الوظيفي

الإحصاءات الوصفية لتقييم الأداء :

يوضح الجدول التالي رقم (04-07) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مقياس تقييم الأداء وللمقياس الكلي

جدول رقم 04-07: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس تقييم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1,097	3,30	نتائج التقييم تراجع من طرف الإدارة
0.921	3,68	أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك
0.327	3,93	يعتبر نظام التقييم فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك
0.521	3,43	عناصر تقييم الأداء شاملة.
0,989	3,50	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة
0.554	4,40	بإمكان التقييم أن يمثل أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعامل
0.997	3,54	التقييم يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمنصب أعلى.
0.991	3.686	المقياس الكلي لتقييم الأداء

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى **نتائج التقييم تراجع من طرف الإدارة** قد بلغت قيمته 3.30 مما يدل أن أفراد العينة قد تشتت إجاباتهم بين الموافق والمحايد وهذا ما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بمقدار 1.097 مما يدل على عدم إنسجام إجابات أفراد العينة واتجاههم نحو الحياد مما يعني أن هناك قصور من حيث مراجعة نتائج تقييم الأداء من طرف مسيرين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة الثانية: " أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك " قد بلغت قيمته 3.64 وهو ضمن درجة الموافقة مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.921 ويدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة كما يمكننا أن نستنتج أن هناك ثقة كبيرة بين المرؤوسين والمسيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة: " يعتبر نظام التقييم فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك " قد بلغت قيمته 3.92 وهو ضمن درجة الموافقة 4 مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.323 ويدل على عدم تشتت وانسجام قوي بين أفراد العينة واتجاههم نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة على أن نظام التقييم يعتبر فرصة للاتصال بين العمال والمسيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة: " عناصر تقييم الأداء شاملة " قد بلغت قيمته 3.43 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.521 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة وبالتالي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف على تطبيق عناصر تقييم الأداء بصفة شاملة مما يحث العمال على تقديم الأفضل.

المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة: " عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة " قد بلغت قيمته 3.50 وهو قريب من درجة الموافقة مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.961 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة يمكننا أن نستنتج أن عناصر تقييم الأداء التي تستعملها إدارة 21 مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف دقيقة وواضحة.

المتوسط الحسابي للعبارة السادسة: " بإمكان التقييم أن يمثل أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعامل " قد بلغت قيمته 4.23 وهو يفوق درجة الموافقة 4 مما يؤكد أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.544 مما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة من خلال المعطيات السابقة يظهر جليا أن بإمكان التقييم أن يمثل أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف.

المتوسط الحسابي للعبارة السابعة: " التقييم يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى " 3.54 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.997 ويدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة مما قد يؤكد أن التقييم يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف

يتضح من الجدول السابق (04-07) السابق ما يلي:

إن متوسط تطبيق المؤسسة لمتغير تقييم الأداء يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط)، ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط). حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لمتغير تقييم الاداء (3.686) مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البعد، أما معيار الانحراف الكلي فقد بلغ (0.991) مما يدل مما يدل على ان اجابات افراد العينة في اتجاه واحد وشبه منسجمة وتتفق ب على ان الالية التي تعتمدھا المؤسسة في تقييم أداء عمالھا ناجحة الى حد ماء مما يجعلهم مطمئنين في عملهم وينعكس بالإيجاب على مردودية عملهم.

الجدول رقم 04-08: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة المسار المهني

المجال	المحاور	المتوسطات	الانحرافات	الاتجاه
إدارة المسار المهني	التحفيز	3.50	0.744	موافق
	التدريب	3.579	0.985	موافق
	الترقية	3.59	0.945	موافق
	تقييم الأداء	3.68	0.991	موافق
المجال الكلي لمتغيرات المسار المهني		3.59	0.862	

من الجدول رقم (04-08) نرى بأن المتوسط الحسابي قد بلغ قيمته 3.59 و هو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة و ذلك بانحراف معياري قدره 0.862 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة و اتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة و بالتالي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف على تطبيق متغيرات المسار المهني (التحفيز , التدريب , الترقية ' تقييم الأداء) التي تعمل على تحسين جودة حياة العمل العاملين مما يوفر بيئة عمل ملائمة تساعد على تقديم الأفضل .

الإحصاءات الوصفية لمجال جودة حياة العمل:

يوضح الجدول التالي رقم (04-09) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مجال جودة حياة العمل والمجال الكلي

جدول رقم 04-09: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مجال جودة حياة العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1,051	3,58	01 أعمل في بيئة عمل خالية من التلوث
850,	3,74	02 أعمل في بيئة مناسبة من حيث الإضاءة
881,	3,66	03 وسائل العمل متوفرة داخل المؤسسة
765,	3,83	04 أعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث التهوية
917,	3,80	05 أتمتع بحرية العمل في وظيفتي داخل المؤسسة
791,	3,99	06 توجد صداقات جيدة بيني وبين رفقائي في العمل
847,	3,91	07 أشعر براحة نفسية مكان عملي
845,	3,89	08 أشعر بحسن التعامل مع الرفقاء في العمل
762,	3,89	09 أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به داخل المؤسسة
831,	3,97	10 حجم العمل في وظيفتي مناسب
791,	3,89	11 تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة
783,	3,96	12 أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي
761,	3,95	13 أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في العمل
846,	3,86	14 أشعر باحترام الآخرين في وظيفتي
817,	3,95	15 تتميز مهام عملي وظيفتي بالأهمية
782,	3,88	16 يتبادل أفراد جماعة العمل مشاعرهم بحرية والاحترام
578,	3,85	المجال الكلي لجودة حياة العمل

اتضح من الجدول السابق (04-09) السابق ما يلي :

إن متوسط إدراك العاملين لمجال جودة حياة العمل يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط)، ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط). حيث بلغ الوسط الحسابي لمجال جودة حياة العمل (3.85) مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق متوسطة لهذا المجال ويرى الباحث أن أسباب انخفاض الوسط الحسابي عن درجة الجيد (أربع نقاط) يعود بشكل كبير إلى عدم جاهزية أنظمة التكيف اللازمة لمواجهة ظروف العوامل الجوية في بعض أماكن العمل ، وكذلك شعور البعض بعدم مناسبة ساعات العمل، وعدم رضا البعض عن الإضاءة في مكان العمل ، ووجود التلوث في بعض أماكن العمل، وكذلك عدم توفر المستلزمات الضرورية لعمل البعض ، ووجود ضغط عمل في بعض الأماكن أو يعود إلى افتقاد البعض إلى العلاقات الجيدة في مكان العمل سواء مع زملائه أو مع رؤسائه ويمكن أيرجع كذلك إلى عدم رضا البعض عن مهنته الحالية و عدم شعور البعض بأهميته وأهمية عمله في المؤسسة ، وكذلك عدم شعور البعض بالاستقلالية والحرية في عمله ، وعدم حصول بعض العاملين على المعلومات عن نقاط القوة والضعف لديهم .أما درجة الانحراف المعياري فقد بلغت (0, 578) وهذه القيمة قريب من الصفر مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة وانسجامها و اتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة .

المبحث الثالث اختبار الفرضيات:

المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

❖ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اهتمام وكالة للاتصالات بولاية تندوف بجودة حياة العمل حسب الخصائص الديموغرافية لعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)؟

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من تحليل التباين

الجدول رقم 04-10: نتائج تحليل التباين حسب النوع

المتغير	النسبية f	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة حياة العمل	1.191	0.276	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

Corrélations			
		الجنس	جودة_حياة_العمل
جودة_حياة_العمل	Corrélation de Pearson	-,075	1
	Sig. (Bilatérale)	,476	
	N	92	92

مستوي الدلالة في الجدول رقم (04-10) قيمته 0.478 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وعليه نقبل الفرضية العديمة بأن لا وجود لفروقات ونرفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (04-10) والذي يحدد العلاقة الترابطية وفق معامل بيرسون حيث لا يوجد علاقة بين كل من الجنس و جودة حياة العمل وتبدو هذه النتيجة مقبولة لأن إدراك المسيرين العينة المبحوثة لكل من أبعاد جودة حياة العمل والحرية التي تمنح في اختيار الفرد لموائمة الحياة الشخصية مع الحياة المهنية , قد لا تتأثر باختلاف جنس أفراد العينة الأمر الذي يترك آثاراً إيجابية يحث الفرد ذكرنا كان أو أنثى لسعى دوماً لبحث عن بيئة عمل تواكب طموحاته و تحقق أماله .

الجدول رقم 04-11: نتائج تحليل التباين حسب العمر

المتغير	النسبة f	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة حياة العمل	1.848	0.144	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج sps

Corrélations			
		العمر	جودة_حياة_العمل
جودة_حياة_العمل	Corrélation de Pearson	,232*	1
	Sig. (Bilatérale)	,026	
	N	92	92
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

مستوي الدلالة في الجدول رقم (04-11) قيمته 0.144 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وعليه نقبل الفرضية العدمية بأن لا وجود لفروقات ونرفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (04-11) والذي يحدد العلاقة الترابطية وفق معامل بيرسون حيث أن اهتمام الموظف بتحسين جودة حياة عمله يظهر في مختلف المراحل العمرية كما أن العمر لا يقف حاجزاً أمام الحصول على بيئة عمل ملائمة. يضاف إلى ذلك أن العاملين صغار السن عند اختيارهم لمهنة معينة يقومون بدراساتها وتحليلها من "حيث الأجور والمكافأة، خصائص المهنة، جماعة العمل" قبل الدخول إليها ويختارون ما ينسجم مع طموحاتهم وأهدافهم الوظيفية والمهنية.

الجدول رقم 04-12: نتائج تحليل التباين حسب المستوى الوظيفي

المتغير	النسبة f	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة حياة العمل	0.951	0.391	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

Corrélations			
		المستوي الوظيفي	جودة حياة العمل
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	-,143	1
	Sig. (Bilatérale)	,173	
	N	92	92

مستوي الدلالة في الجدول رقم (04-12) قيمته 0.391 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وعليه نقبل الفرضية العديمة بأن لا وجود لفروقات ونرفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (04-12) والذي يحدد العلاقة الترابطية وفق معامل بيرسون هذا يرجع الى سعي كل فرد داخل المنظمة الى تحسين جودة حياة المهنية مهما كان مستواه المهني

الجدول رقم 04-13: نتائج تحليل التباين حسب المستوى الدراسي

المتغير	النسبية f	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة حياة العمل	0.951	0.359	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

Corrélations			
		جودة حياة_ العمل	المستوى الدراسي
المستوى الدراسي	Corrélation de Pearson	,138	1
	Sig. (Bilatérale)	,189	
	N	92	92

مستوي الدلالة في الجدول رقم (04-13) قيمته 0.359 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وعليه نقبل الفرضية العديمة بأن لا وجود لفروقات ونرفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (04-13) والذي يحدد العلاقة الترابطية وفق معامل بيرسون نرى أن جميع العمال مهما كان مستواهم الدراسي يسعون لتحسن جودة حياة عملهم المهنية.

الجدول رقم 04-14: نتائج تحليل التباين حسب المستوى الدراسي

المتغير	النسبية f	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة حياة العمل	1.136	0.345	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

Corrélations			
		جودة_حياة _العمل	المستوي الدراسي
المستوى الدراسي	Corrélation de Pearson	,138	1
	Sig. (Bilatérale)	,189	
	N	92	92

مستوي الدلالة في الجدول رقم (04-14) قيمته 0.345 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وعليه نقبل الفرضية العديمة بأن لا وجود لفروقات ونرفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (04-14) والذي يحدد العلاقة الترابطية وفق معامل بيرسون تم قبول هذه الفرضية حيث تبين أن المستوى التعليمي لا يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة حياة العمل في وكالة اتصالات الجزائر تندوف. مع أن المؤهل العلمي يعد شرطاً أساسياً لتعيين الأفراد والتحاقهم بمهنية معينة محدد ببيئتهم المادية والمعنوية، إضافة إلى أن المؤهل العلمي يزيد من سرعة التقدم في المسار المهني، إلا أن ذلك لم يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة ويمكن القول إن جودة حياة العمل في وكالة تندوف لا ترتبط بالمؤهل العلمي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار المهني في وكالة للاتصالات بتدويف على جودة حياة العمل العاملين بها التي تنبثق منها الفرضيات التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

➤ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز في وكالة الاتصالات بتدويف على جودة حياة العمل العاملين بها.

➤ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز في وكالة الاتصالات بتدويف على جودة حياة العمل العاملين بها.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 04-15: يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وجودة حياة

العمل

المتغير المستقل: التحفيز			المتغير التابع: جودة حياة العمل
معامل التجديد المصحح	معامل التجديد R^2	معامل الارتباط R	
0,248	0,256	0,506 ^a	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول 04-16: "نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحفيز جودة حياة العمل"

النموذج	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية
الانحدار	1994,397	1	1994,397	31,005	,000 ^b
البواقي	5789,342	90	64,326		
المجموع	7783,739	91			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

يتبين لنا من الجدول رقم (04-15) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.506$ هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين التحفيز وجودة حياة العمل، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.256$ ما يعني أن 25.6 % من جودة حياة العمل يرجع إلى التحفيز، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA رقم (04-16) فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز على جودة حياة العمل لدى عمال وكالة اتصالات الجزائر (تتدوف).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

➤ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في وكالة للاتصالات بتتدوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

➤ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في وكالة للاتصالات بتتدوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

الجدول رقم 04-17: يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز التدريب وجودة

حياة العمل

المتغير المستقل: التحفيز معنوية			المتغير التابع: جودة حياة العمل
معامل التجديد المصحح	معامل التجديد R^2	معامل الارتباط R	
,104	,114	,337 ^a	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 04-18: "تمودج تحليل التباين ANOVA بين التدريب وجودة حياة العمل"

النمودج	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية
الانحدار		1	885,602	11,554	.001 ^b
البواقي		90	76,646		
المجموع	885,602 6898,137 7783,739	91			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (04-18) أن قيمة معامل الارتباط $R = ,337a$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي للتأثير المعنوي على تحقيق جودة حياة العمل ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = ,114$ و هذا يعني أن 11.4% من جودة العمل العاملين يرجع إلى التدريب ، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA رقم (04-18) فإن مستوى الدلالة المعنوية، $b \text{ Sigg}001 =$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً للتدريب على جودة حياة العمل العاملين

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها.

الجدول رقم 04-19: يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الترقية وجودة حياة العمل

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,479 ^a	,230	,221	8,16238	,230	26,830	1	90	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الترقية

الجدول رقم 04-20: "نموذج تحليل التباين ANOVA بين الترقية وجودة حياة العمل"

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1787,542	1	1787,542	26,830	,000 ^b
	Résidus	5996,197	90	66,624		
	Total	7783,739	91			
a. Variable dépendante : العمل_حياة_جودة						
b. Prédicteurs : (Constante), الترقية						

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (04-19) أن قيمة معامل الارتباط $R = ,479a$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي للتحفيز المعنوي على تحقيق جودة حياة العمل، كما أن قيمة معامل التحديد وهذا يعني أن 23% جودة العمل العاملين يرجع إلى الترقية، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA رقم (04-25) فإن مستوى الدلالة المعنوية، $Sigg = 000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً لترقية على جودة حياة العمل العاملين .

إختبار الفرضية الرعية الرابعة:

➤ H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين.

➤ H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين.

الجدول رقم 04-21: يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التقييم الاداء وجودة حياة العمل

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimati on	Modifier les statistiques				
					Variatio n de R- deux	Variatio n de F	Ddl1	Ddl 2	Sig. Variatio n de F
1	,28 1 ^a	,079	,069	8,92387	,079	7,7 42	1	90	,007
a. Prédictors : (Constante), الأداء_تقييم									

الجدول رقم 04-22: "نموذج تحليل التباين ANOVA بين التقييم الاداء وجودة حياة العمل"

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	616,553	1	616,553	7,742	,007 ^b
	Résidus	7167,187	90	79,635		
	Total	7783,739	91			
a. Variable dépendante : جودة_حياة_العمل						
b. Prédictors : (Constante), تقييم_الاداء						

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (04-21) أن قيمة معامل الارتباط, $R^2 = 0.281$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي لتقييم الاداء المعنوي على تحقيق جودة حياة العمل ، كما أن قيمة معامل التحديد و هذا يعني أن 7.9% من جودة العمل العاملين يرجع إلى تقييم الاداء ، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA رقم (04-22) فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.007$ وهو أقل من 0,05

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً لتقييم الأداء على جودة حياة العمل العاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات إدارة المسار المهني

مجتمعة معاً على جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف؟

الجدول رقم 04-23: يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات إدارة المسار

وجودة حياة العمل

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimati on	Modifier les statistiques				
					Variati on de R- deux	Variatio n de F	Ddl 1	Ddl 2	Sig. Variatio n de F
1	,561 ^a	,315	,284	7,82723	,315	10,012	4	87	,000
a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, التدريب, الترقية, الأداء_تقييم									

الجدول رقم 04-24: "نموذج تحليل التباين ANOVA بين متغيرات إدارة المسار وجودة حياة

العمل"

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régressio n	2453,637	4	613,409	10,012	,000 ^b
	Résidus	5330,102	87	61,266		
	Total	7783,739	91			
a. Variable dépendante : جودة_حياة_العمل						
b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, التدريب, الترقية, الأداء_تقييم						

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (23-04) أن قيمة معامل الارتباط، $R = 561^a$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي لتقييم الأداء المعنوي على تحقيق جودة حياة العمل، كما أن قيمة معامل التحديد وهذا يعني أن % 31 من جودة العمل العاملين يرجع إلى المتغيرات الأربعة (التحفيز، التدريب، الترقية ، تقييم الأداء) والباقي يرجع على متغيرات أخرى لم نتطرق لها، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA رقم (24-04) فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sigg = ,000^b$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغيرات إدارة المسار المهني مجتمعنا معاً على جودة حياة عمل العاملين.

الخاتمة

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 مسارهم 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 يديروه 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 المسؤولون في اتخاذ قراراتهم الخاصة لتحسين جودة حياة العامل بالاهتمام بعناصر التحفيز و الاشراف على نظام الترقية وبرامج التدريب تصقل مواهبهم وتطورها وتقيم 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 ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن أثر إدارة المسار المهني و أبعادها على جودة حياة العمل العاملين ، وضرورته في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة "تندوف" والتي كانت محل دراسة حالة التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وكان الغرض من ذلك هو الاجابة على المشكلة المطروحة. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج.

- نتائج الدراسة

بعد أن قام الباحث بدراسة وتحليل البيانات كافة التي تم جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة والمقابلة، استطاع أن يتوصل إلى مجموعة من النتائج التي تخص أبعاد ومتغيرات الدراسة، وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

أول: نتائج خاصة بأسئلة الدراسة

فيما يخص بوجود ارتباط بين متغيرات إدارة المسار المهني وجودة الحياة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة "تندوف":

أشارت النتائج الى أن هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) بين متغيرات إدارة المسار المهني (التحفيز ، الترقية ، التدريب ، تقييم الأداء) وجودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة بمستوى معنوية (5%) حيث ان القيمة الاحتمالية لمعامل سبيرمان تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري ($\alpha = 0.05$) $p\text{-value} = 0.000 < \alpha$ لأن الترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية، ويساعد تقييم الأداء المسيرين تعرف على مكانهم القوي و الضعف عندا العاملين مما يكسبهم المزيد من الخبرات والمهارات، التي تعزز الثقة بالنفس وتزيد من ولائهم للمنظمة، وتعزيز الحوافز للولاء التنظيمي للعاملين والتأثير عليه عن طريق جعل العامل يشعر بالإنجاز من المكافأة والثناء.

تبين من نتائج الدراسة، تقارب عدد الإناث لعدد الذكور في العينة، وهذا دليل واضح على انتشار ثقافة مبدأ إتاحة الفرص للإناث في التوظيف عند مسيرين مؤسسة اتصالات الجزائر وأنهم لا يميزون بين المرأة والرجل، وكذلك بسبب طبيعة نشاط الشركة موضوع الدراسة وهي القطاع ذات نشاط الخدمي الذي تفضله الإناث على القطاع الإنتاجي.

كما تبين أن ما يزيد عن (60 %) من أفراد العينة هم من الفئات العمرية الشابة والتي تكون في أوج العطاء والنشاط وباستطاعتها تقديم الأفضل، حيث تركزت أعمار أفراد عينة الدراسة بالفئات العمرية الأقل من 40 سنة وهذه الفئات العمرية تكون في مرحلة تطوير وبناء مساراتهم المهنية. وأظهرت النتائج أن ما يزيد عن (94 %) من عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية، وهذا ينسجم مع كل من متطلبات التعيين في المؤسسة محل الدراسة وهذا الأمر طبيعي كون المؤهل العلمي المفضل لدى المؤسسات كافة وقطاع الخدمات الاتصالات خاصة هو التخصص الأكاديمي الجيد والمتمثل بالشهادات الجامعية، ويدل على إعطاء الإدارة أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم المهني، وشوهد أن مستوى نسبة حملة الشهادات لسانس و الماستر مرتفع مقارنة مع حملة الشهادات العليا، وهذا الأمر طبيعي باعتبار طبيعة قانون التشغيل في الجزائر الذي لا يتيح لحملة شهادات العليا التوظيف المباشر على أساس الشهادة في هكذا قطاعات ، أما تقنيين أي حاملين شهادات المعاهد فكانت نسبتهم (30%) وهو أمر عادي باعتبار طبيعة العمل في قطاع الاتصالات الذي يعتمد عليهم في مجالات عدة.

نرى بأن المتوسط الحسابي قد بلغ قيمته 3.59 وهو مختلف عن درجة الموافقة المتوسطة 3 مما يعني ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة وذلك بانحراف معياري قدره 0.862 مما يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة واتجاهها نحو درجة الموافقة بنسبة كبيرة.

إن متوسط إدراك العاملين لمجال جودة حياة العمل يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط)، ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط). حيث بلغ الوسط الحسابي لمجال جودة حياة العمل (3.85) مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق متوسطة لهذا المجال.

ثانيا نتائج خاصة بفروض الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اهتمام وكالة للاتصالات بولاية تندوف بجودة حياة العمل حسب الخصائص الديموغرافية لعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)؟

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لنوع على جودة حياة عمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف) تم قبول هذه الفرضية حيث تبين أن النوع لا يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة حياة عمل العاملين في هذه المؤسسة ذكورا وإناثا.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للعمر على جودة حياة عمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف) تم قبول هذه الفرضية حيث تبين أن العمر لا يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة حياة عمل العاملين في هذه المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على جودة حياة عمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف) تم قبول هذه الفرضية حيث تبين أن المؤهل العلمي لا يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة حياة عمل العاملين في هذه المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لسنوات العمل على جودة حياة عمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف) تم قبول هذه الفرضية حيث تبين أن سنوات العمل لا تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة حياة عمل العاملين في هذه المؤسسة ذكور.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات لإدارة المسار المهني في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف على جودة حياة العمل العاملين بها .

وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها). تم رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز على جودة حياة العمل العاملين بالمؤسسة محل دراسة.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في وكالة للاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها). تم رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب على جودة حياة العمل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ **الفرضية الفرعية الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لترقية في وكالة الاتصالات بتندوف على جودة حياة العمل العاملين بها. تم رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لترقية على جودة حياة العمل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في وكالة الاتصالات بتدويف على جودة حياة العمل العاملين بها. تم رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة حياة العمل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة:

(لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغيرات إدارة المسار المهني مجتمعة معا على جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تدويف) تم قبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لمتغيرات إدارة المسار المهني مجتمعة معا على جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تدويف.

توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لكل من إدارة المؤسسة و العامل، والتي من شأنها تفعيل إدارة المسار المهني التي بدورها تعمل على تحسين جودة حياة عمل العاملين ، كما يأمل الباحث أن تسهم هذه التوصيات في تأصيل وترسيخ إدارة المسار المهني كأحد أهم أشكال العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها مع الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل في ادارة الموارد البشرية والاهتمام والمعرفة بكافة أبعادها من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة إضافة عما سبق يمكننا تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي :

1- انتهاج مسار مهني يتناسب مع تطلعات العاملين، فإما المسار التقليدي العمودي أو الشبكي العمودي الأفقي، أو مسار الإنجاز.

2- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بإدارة المسار المهني للعاملين، لأنها تعمل على تحقيق طموحات العاملين.

3- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز لما له من أثر إيجابي على تحسين جودة حياة عمل العاملين في مؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال التركيز على الأمور الآتية:

أ. إن إشباع حاجات العامل بالحوافز المادية والمعنوية سيزيد من إستقراره وشعوره بالأمان في المؤسسة لأنها تحقق رغباته.

ب. توضيح الأهداف والأدوار والمهام المطلوبة من العامل في مهنته.

ج. عدالة نظام تقييم الأداء وقيامه على أسس علمية سليمة وبدون عاطفة. السعي لتحسين ظروف وبيئة العمل.

4- محاولة الاستفادة من كل وسائل المتاحة لإدارة المسار المهني خاصة تلك المتعلقة ببرامج التكوين والتدريب وتقييم الأداء لما لها من أهمية في تنمية الموظفين بالمؤسسة.

الاهتمام بشكل أكبر بالعاملين بالمؤسسة باعتبارهم حجر أساس في العملية التعليمية من خلال تعزيز وجود أبعاد جودة حياة العمل واستغلال فرص النمو المهني والتكامل الاجتماعي مع إغناء وظائفهم وزيادة صلاحيتهم للخروج من دائرة الروتين التي تقتل التميز وروح الإبداع لديهم.

5- العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين بالمؤسسة مع ضرورة تقديم التسهيلات اللازمة لدعمهم وتطويرهم.

6- عقد الدورات التدريبية المنتظمة والدورية لتنمية العاملين في مجال أخلاقيات العمل مع بناء نظام فعال للحوافز والمكافآت مرتبطا بنظام العمل ومدى الالتزام بأخلاقيات العمل، سواء من خلال حوافز مالية أو حوافز معنوية تشجيعية تدفع بالعامل لتقدم أفضل ما لديه.

قائمة 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 الاولى، 2003.
- 8- فايز الخاطر، " 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- برونوطي، 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 الخملوشي، "العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان"، اطروحة دكتوراه، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، 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- احمد ماهر، "سلسلة ابن مهارتك وتدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 23- غضبان وهيبة، عولمي حسيبة، "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 مؤتة، 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، سمرد غانم، "المسار الوظيفي في البنوك: دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية"، مجلة تنمية الرافين، المجلد 55 العدد 10، 1998.
- 27- السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الثانية، اثرء 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 الاولى، جامعة الإسكندرية، 2002.
- 34- يرك بريس، "مهارات الادارة"، الطبعة 2003.
- 35- محمد حفيظ حجازي، "ادارة 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 الاردنية، 1996.
- 37- محجوبة بن شهرة، يحي بدرابي، "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 التجارة العدد 01، 2021.
- 38- درة عبد الباري والصباغ زهير، "إدارة الموارد البشرية البرن الحادي والعشرين"، دار الميسرة للنشر والتوزيع- عمان الاردن 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 47، ع4، مصر 2010.
- 42- عمير عباس جرجيس، ومثنى وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، دراسة استطلاعية لعينة من الاطباء في المستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97.
- 43- فتحي ارزقي، "إثر المسار الوظيفي في اداء العاملين في المؤسسات لجزائرية"، 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- العزيزي، 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- مجمي، 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 ام 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 شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 200503،
- 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- خيرى خميل الجيمي، " 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 والعراقيل القانونية"، مجلة الدراسات في علم اجتماع 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، نسيم، "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- ابو 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 م.
- 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- المسكيني، علي، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997م.
- 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- الهيتي، صلاح الدين، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد 20، العدد الثاني، جامعة مودة، الأردن، 2004.
- 81- جمال الدين محمد المرسى، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 82- عسكر سمير أحمد، "المسار الوظيفي والتطوير 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 سالمي، "تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين"، دراسات - العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 1 - جامعة الأغواط.
- 88- هدى أحمد الخلايلة، وأنمار 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 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.

- 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 الأولى القاهرة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2009.
- 97- شببات 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، 2011، ص 03.
- 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 المؤتمر 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 السعوي، "مقال عن جودة التعليم"، 2018.
- 106- رانية سنجق، 2018.
- 107- أسماء لشهب، "جودة الحياة الأسرية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى الأبناء"، 2017.
- 108- ايهاب العاصي، 2018.
- 109- ملتقى ص 447.
- 110- 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 بغزة، 2017.
- 111- عارف، محمد. "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2011م.
- 112- جاد الرب، سيد محمد. "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، (د. ط.) الإسماعلية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2008م.
- 113- 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.
- 114- السويطي شلبي اسماعيل، "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016م.
- 115- 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.
- 116- ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

117- 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.

118- 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 الاجنبية:

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 voluntary career 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 administrative sciences, vol. 14, no. 1(2009) . p 240.
15. Hay, Amanda & Hodgkinson, 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:** University of Stellenbosch, 2010 P13.
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 repot 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, **opcit 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 Oeuvrant 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. 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
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, **"Dimensions of Hospital Nurses Quality of Working Life"**, Journal of Advanced Nursing Ireland, Apr ,54(1), P121.
48. Erling R, Kenneth A, **"Human Resource 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. & Sandt, P.M. **"Management challenges in the 21st century"**, New York, West Publishing 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 chay Yue, **"Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employee Development"**, 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). ,2013pp77.
57. Fallowfield, L,"**The quality of life the missing measurement in health care** "London, Souvenir Press Ltd, 1990.

الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان

البيانات الشخصية:

01-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

02-العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ أكثر من 50 ☐

المستوى الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ تنفيذي ☐

المستوى الدراسي: متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ جامعي أو تكوين متخصص ☐ دراسات عليا ☐

سنوات العمل: أقل من 01 سنة ☐ من 01 سنة إلى 05 سنوات ☐ من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 15 سنة ☐ من 11 سنوات إلى 15 سنة ☐

المحور الأول: إدارة المسار المهني أبعادها:

إدارة المسار المهني:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتبع المؤسسة إستراتيجيات واضحة لإدارة المسار المهني					
02	تدعم المؤسسة إستراتيجية المسار المهني بتدريب العاملين					
03	توفر المؤسسة معلومات حول المسار المهني					
04	يلبي المسار المهني طموحاتي					
05	تنتهج المؤسسة مسار مهني مرّن لمواجهة التغيرات الطارئة لدى العاملين					
06	تضع إدارة المسار المهني كل عامل حسب مستواه العلمي					
07	افضل وجود مرافق في مساري المهني					

التحفيز:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	نظام الحوافز لدى المؤسسة واضح					
02	انراضٍ تماماً بما حصل عليه من دخل					
03	يتم مكافأة العمال النشطين لدى المؤسسة					
04	تسعى المؤسسة لتحسين المستوى المادي للعاملين					
05	أشارك في القرارات المتعلقة بعملتي					
06	طريقة معاملة المسؤولين راقية					
07	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير ذاته					

الملاحق

التدريب:

الرقم	العبر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تولي المؤسسة أهمية بتدريب العاملين					
02	لدى المؤسسة برنامج واضح للتدريب					
03	توجد ورشات مخصصة للتدريب داخل المنظمة					
04	يوجد تكامل بين استراتيجيه التدريب والمسار المهني					
05	إن إدارة المسار المهني هي اساس رسم برنامج التدريب في المؤسسة					
06	توفر المؤسسة الجو اللازم للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبه					
07	تتوافق استراتيجيات التدريب مع متغيرات المسار المهني					

الترقية:

الرقم	العبر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتم الترقية بمؤسستي على اساس مدة الخدمة فيها					
02	اشعر برضا اتجاه نظام الترقية بالاقدمية					
03	تمنح الترفيه على اساس الجدارة					
04	الترقية على اساس الكفاءة تؤدي المالحديه في العمل					
05	يتم الاعتماد على تقارير الاداء في اتخاذ قرارات الترفيه					
06	توفر المؤسسة معلومات حول الوظائف الشاغرة لترقية					
07	الإدارة لا تتأخر في اجراءات الترقية					

تقييم الأداء:

الرقم	العبر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	نتائج التقييم تراجع من طرف الإدارة					
02	أول معنح بإعطاء الحربة المطلقة لرئيسي المبلتر لتقييم أدائي					
03	يعتبر نظم التقييم فرصة للاتصال بينقويين رئيسك					
04	عنصر تقييم الأداء شاملة					
05	عنصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة					
06	يمكن التقييم أن يمثل أداء للكشف عن الإحتياجات التدريبية للعامل					
07	التقييم يساعد على اختبار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى					

المحور الثاني: جودة حياة العمل

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أعمل في بيئة عمل خالية من التلوث					
02	أعمل في بيئة مناسبة من حيث الإضاءة					
03	وسائل العمل متوفرة داخل المؤسسة					
04	أعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث التهوية					
05	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي داخل المؤسسة					
06	توجد صداقات جيدة بيني وبين رفقائي في العمل					
07	أشعر براحة نفسيه في مكان عملي					
08	أشعر بحسن التعامل مع الزملاء في العمل					
09	أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به داخل المؤسسة					
10	حجم العمل في وظيفتي مناسب					
11	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة					
12	امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي					
13	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في العمل					
14	أشعر باحتكاك الآخرين في وظيفتي					
15	تتميز مهام عملي في وظيفتي بالأهمية					
16	يتبادل أفراد جماعة العمل مشاعرهم بحرية وحرارة					

الملحق رقم (2): مخرجات برنامج SPSS

1GORRELATION G

```
GET
  FILE='C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\الملاحق\spss\spss memoir 02.sav',
  DATASET NAME Jeu_de_donnees1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS

/
VARIABLES
=
المسار_العنه
التحيز
التدريب
الفرقية_لقيم_الأداء، جودة_مهام_العمل
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue	25-FEB-2023 09:48:33	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\الملاحق\spss\spss memoir 02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees1
	Filtre	<none>
	Pondération	<none>
	Fichier scindé	<none>
	N de lignes dans le fichier de travail	92
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=_ -- /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Remarques

Remarques	Temps de presentation	00:00:00,00
	Temps d'essai	00:00:00,00

[Jes_ris_donales] C:\Users\AMES-BOUT\Desktop\الملاحق\rapport\rapport 02.rpt

Contributions

-	Contributions des Paramètres	1	,000 ^{***}	,000 ^{***}	,000 ^{***}
	Rsq. (ajustée)		,000	,000	,000
	N	92	92	92	92
	Contributions des Paramètres	,000 ^{***}	1	,000 ^{***}	,000 ^{***}
	Rsq. (ajustée)	,000		,000	,000
	N	92	92	92	92
	Contributions des Paramètres	,000 ^{***}	,000 ^{***}	1	,000 ^{***}
	Rsq. (ajustée)	,000	,000		,000
	N	92	92	92	92
	Contributions des Paramètres	,000 ^{***}	,000 ^{***}	,000 ^{***}	1
	Rsq. (ajustée)	,000	,000	,000	
	N	92	92	92	92
- - -	Contributions des Paramètres	,000 ^{***}	,000 ^{***}	,000 ^{***}	,000 ^{***}
	Rsq. (ajustée)	,000	,000	,000	,000
	N	92	92	92	92

Corrélation

		--
-	Corrélation de Pearson	,416 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
	Corrélation de Pearson	,506 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
	Corrélation de Pearson	,337 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	62
	Corrélation de Pearson	,479 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
-	Corrélation de Pearson	,281 [*]
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	62
--	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	62

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NOMPAR

COMB

/
VARIABLES)

=

المعيار في المعيار

البيانات

المندرجين

المندرجين

المندرجين

المندرجين

/PRINT=SPEARMAN TWOTAL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		25-FEB-2022 09:48:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\l'apua memoir 02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees1
	Filtre	<none>
	Pondération	<none>
	Fichier scindé	<none>
	N de lignes dans le fichier de travail	92
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR: /VARIABLES=*_ /PRINT=SPEARMAN TWOTAL NOSIG MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Nombre d'observations autorisées	87281 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Correlations

		-		
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,636**	,577**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
	N	92	92	92
	Coefficient de corrélation	,636**	1,000	,732**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
	N	92	92	92
	Coefficient de corrélation	,577**	,732**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	92	92	92
	Coefficient de corrélation	,540**	,643**	,702**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	92	92	92
-	Coefficient de corrélation	,417**	,626**	,716**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	92	92	92
--	Coefficient de corrélation	,481**	,508**	,489**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	92	92	92

Correlations

			-	--
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,540**	,417**	,481**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	92	92	92
	Coefficient de corrélation	,643**	,626**	,508**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	92	92	92
	Coefficient de corrélation	,702**	,716**	,489**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
	N	92	92	92
	Coefficient de corrélation	1,000	,615**	,567**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
	N	92	92	92
-	Coefficient de corrélation	,615**	1,000	,508**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
	N	92	92	92
--	Coefficient de corrélation	,567**	,508**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	92	92	92

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

Page 6

2 متغيرات المسار

```

FREQUENCIES
  VARIABLES=متغير المسار
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
  
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2022 09:36:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\lapes_memoir_02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<none>
	Pondération	<none>
	Fichier scindé	<none>
	N de lignes dans le fichier de travail	92
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES = /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

N	Valide	92
	Manquant	0
Moyenne		104,6198
Ecart type		24,13844
Somme		9627,99

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 33,00	1	1,1	1,1	1,1
33,00	1	1,1	1,1	2,2
34,00	1	1,1	1,1	3,3
37,00	1	1,1	1,1	4,3
38,00	1	1,1	1,1	5,4
44,00	1	1,1	1,1	6,5
47,00	2	2,2	2,2	8,7
71,00	1	1,1	1,1	9,8
72,00	1	1,1	1,1	10,9
73,00	3	3,3	3,3	14,1
74,00	1	1,1	1,1	15,2
76,00	1	1,1	1,1	16,3
77,00	1	1,1	1,1	17,4
79,00	4	4,3	4,3	21,7
80,00	1	1,1	1,1	22,8
84,00	1	1,1	1,1	23,9
87,00	2	2,2	2,2	26,1
88,00	2	2,2	2,2	28,3
89,00	1	1,1	1,1	29,3
91,00	2	2,2	2,2	31,5
93,00	2	2,2	2,2	33,7
95,00	3	3,3	3,3	37,0
96,00	1	1,1	1,1	38,0
97,00	2	2,2	2,2	40,2
98,00	2	2,2	2,2	42,4
99,00	2	2,2	2,2	44,6
100,00	2	2,2	2,2	46,7
101,00	4	4,3	4,3	51,1
102,00	2	2,2	2,2	53,3
103,00	3	3,3	3,3	56,5
104,00	1	1,1	1,1	57,6
108,00	6	6,5	6,5	64,1
109,00	2	2,2	2,2	66,3
110,00	2	2,2	2,2	68,5
111,00	1	1,1	1,1	69,6
112,00	2	2,2	2,2	71,7
113,00	2	2,2	2,2	73,9
114,00	2	2,2	2,2	76,1
115,00	1	1,1	1,1	77,2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
110,00	4	4,3	4,3	81,5
117,00	1	1,1	1,1	82,6
119,00	2	2,2	2,2	84,8
120,00	1	1,1	1,1	85,9
121,00	1	1,1	1,1	87,0
122,00	2	2,2	2,2	89,1
123,00	1	1,1	1,1	90,2
125,00	1	1,1	1,1	91,3
126,00	1	1,1	1,1	92,4
134,00	1	1,1	1,1	93,5
140,00	3	3,3	3,3	96,7
149,00	1	1,1	1,1	97,8
157,00	1	1,1	1,1	98,9
160,00	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

3 متغيرات إدارة.

```
REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.
10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT جودة_حياة_المعمل
/METHOD=ENTER .مهني.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		25-FEB-2022 22:42:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\l'apex memoir 02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	*aaaa*
	Pondération	*aaaa*
	Fichier scindé	*aaaa*
	N de lignes dans le fichier de travail	92
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT <u>جودة_حياة_المعمل</u> /METHOD=ENTER .
Resources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4848 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

[Jeu_de_données1] C:\Users\AMER-80PT\Desktop\الطبيب\spas memoir 02.sav

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : ___
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727 ^a	,529	,523	6,38472

- a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4114,921	1	4114,921	100,943	,000 ^b
	Résidus	3668,818	90	40,765		
	Total	7783,739	91			

- a. Variable dépendante : ___
b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Béta		
1	(Constante)	22,863	3,917		5,839	,000
		,211	,021	,727	10,047	,000

- a. Variable dépendante : ___

4 ألفا كرو باخ

```
RELIABILITY
/VARIABLES=8 9 10 11 12 13 14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		23-FEB-2022 09:16:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\apss memc02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	92
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=8 9 10 11 12 13 14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	92	100,0
Exclues ^a	0	,0
Total	92	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigée	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	21,10	21,056	,520	,841
	20,80	21,456	,556	,835
	21,34	19,610	,608	,829
	20,91	21,333	,544	,837
	20,92	21,785	,531	,839
	21,15	19,141	,788	,800
	21,16	18,995	,720	,810

5 تأثير المتغيرات على الجودة.

```

GET
  FILE='C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\المطوية\lqps_memoix_02.sav',
  DATASET NAME Jeu_de_donnee1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS

/
VARIABLES
  =
المستطيل
التدريج
الترابيزة للقيم_الأداء جود_جدا_العمل
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE,

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		15-MAR-2023 08:57:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\المطوية\lqps_memoir_02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donnee1
	Filtre	<none>
	Pondération	<none>
	Fichier schéma	<none>
	N de lignes dans le fichier de travail	82
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES = -- /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu_de_donnees1] C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\التحليلي\l'apogee memoire 02.sav

Correlations

Correlation de Pearson	1	,504**	,585**	,405**	,508**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	92	92	92	92	92
Correlation de Pearson	,504**	1	,417**	,349**	,337**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,001
N	92	92	92	92	92
Correlation de Pearson	,585**	,417**	1	,255*	,479**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,014	,000
N	92	92	92	92	92
-	,405**	,349**	,255*	1	,281**
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,014		,007
N	92	92	92	92	92
--	,508**	,337**	,479**	,281**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,007	
N	92	92	92	92	92

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

REGRESSION

/

DESCRIPTIVES

MEAN

STUDENT CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS CORREL OUTS N ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.05)

10

9

/

MOONIGIN

/DEPENDENT جودة_حياة_العمل
 /METHOD=ENTER التقييم_الأداء_الترافيق_التدريب_التحصيل

Régression

Remarques		15-MAR-2022 08:58:34
Sortie obtenue		
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AMER-SOFT\Desktop\lapas_memoir 02.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees1
	Filtre	<none>
	Pondération	<none>
	Fichier scindé	<none>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT __ /METHOD=ENTER .
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	6353 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les traces résiduelles	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
---	61,7391	9,24855	92
	34,5852	5,21474	92
	25,0543	9,07523	92
	25,1857	8,01029	92
-	25,0643	9,58347	92

Corrélations

	---				-
Corrélation de Pearson	---	1,000	,506	,337	,479
		,506	1,000	,504	,585
		,337	,504	1,000	,417
		,479	,585	,417	1,000
		,281	,405	,340	,255
Sig. (unilatéral)	---	,000	,001	,000	,000
		,000	,000	,000	,000
		,001	,000	,000	,000
		,000	,000	,000	,007
		,003	,000	,000	,007
N	---	92	92	92	92
		92	92	92	92
		92	92	92	92
		92	92	92	92
		92	92	92	92

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	---	.	Introduire

a. Variable dépendante : ---

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,561 ^a	,315	,284	7,82723	,315	10,012

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	4	87	,000 ^a

a. Prédicteurs : (Constante), __, __, __, __

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2453,637	4	613,409	10,042	,000 ^a
	Résidu	5330,102	87	61,266		
	Total	7783,739	91			

a. Variable dépendante : __

b. Prédicteurs : (Constante), __, __, __, __

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,517	4,022		9,576	,000
		,519	,215	,283	2,418	,018
		,053	,108	,032	,482	,624
		,286	,119	,287	2,399	,019
		,075	,085	,076	,787	,430

a. Variable dépendante : __