



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

¹ جامعة عمار تليجي الأغواط (الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية.
² جامعة عمار تليجي (الجزائر) كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر
دراسات التنمية الاقتصادية.
² جامعة عمار تليجي (الجزائر) كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني
(الموظف الياباني أنموذجاً)

**Study of the Relationship between Quality of Working Life Model
and Job Career Dimensions (Japanese Employee's Model)**

أبوالقاسم حمدي^{1*} ، Mngment5@gmail.com

الرايس مراد² ، raismerrad80@gmail.com

جهيدة جيلاني³ ، djahidadj@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2019/05/22

تاريخ الإرسال: 2019/04/18

الكلمات المفتاحية

ملخص

تناولت هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني مع إسقاط
على الموظف الياباني كمثل على ذلك، وبناءً على الأدبيات الإدارية تم التوصل إلى أن هناك علاقة قوية
 وإيجابية بين نموذج جودة الحياة وأبعاد المسار المهني، وذلك باعتبار أن تطوير وتنمية المسار المهني
 للموظف هو من أكثر الاعتبارات والأبعاد التي يتم الاعتماد عليها في هذا النموذج؛ وتم التوصل أيضاً إلى
 أن الاهتمام بموضوع جودة الحياة أصبح أكثر من ضرورة في الوقت الحالي، خاصة مع العلم بأن أكثر
 المنظمات الرائدة الآن تتميز بمستوى راق من تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية لعمالها. وبالإسقاط على
 الموظف الياباني، توصلنا إلى أن الإدارة اليابانية تولي اهتماماً كبيراً بمدخلات جودة الحياة الوظيفية وحتى
 بمخرجاتها، ومحاولة توظيف ذلك خدمة لأهداف الموظف، والذي يعتبر تطوير المسار المهني له من بينها،
 فهي تعتمد على تحقيق أكثر معايير جودة الحياة الوظيفية وأهمها التكوين، تطوير المسار المهني، وتدوير
 العمل.

تصنيف JEL: I31، J24، M54

Abstract

This research paper examines the relationship between the quality of working life model (QWLM) and job career dimensions, by applying this study on the Japanese employee as an example. Based on the administrative literature, we have founded a positive strong relation between the study variables, this result is due to the consideration of developing job career is the most issue and dimension that the model of QWL relies on, it has also been concluded that nowadays, the attention to QWL has become more necessary than before, especially for the pioneers organizations which ensure a high QWL for their employees; the most important result we have reached is the Japanese Administration pays attentions to the quality of their employees' job career in both of inputs and outputs of that system, and eventually, to the benefit of their employees and itself as well.

Keywords

Quality of Working Life Model; Job Career; Japanese Employee

JEL Classification Codes : I31; J24; M54

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: Mngment5@gmail.com

أولاً : الجانب المنهجي.

يعتبر موضوع جودة الحياة على العموم وجودة حياة العمل على الخصوص من المواضيع القديمة الحديثة، القديمة باعتبار أول استخدام لهذا المصطلح في سنوات السبعينات من القرن الماضي، والجديدة باعتبار قصور الجانب التطبيقي في اعتماد هذا النموذج في منظمات الأعمال؛ حيث كان التركيز في بادئ الأمر على التنمية المادية فقط دون تنمية مختلف جوانب الحياة البيئية والاجتماعية والذاتية.

وتعتبر الفائدة والتحصيل 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 بُنيت 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 للموظف، حيث يسعى أغلب الموظفين إلى تنمية مساراتهم المهنية وتطويرها بالنسق الذي يحقق أهدافهم على المستويين المتوسط والبعيد، ولذلك ارتأينا أن ندرس في هذه الورقة البحثية: العلاقة بين أنموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني للموظف، مع تدعيم لهذه الدراسة بإسقاط لحالة الموظف الياباني الذي يتميز بثراء ثقافة المنظمات فيه بمختلف الممارسات الإيجابية لجودة حياة العمل.

ثانياً: الأدبيات النظرية.**1. أنموذج جودة حياة العمل****1.1 مدخل لمفهوم جودة حياة العمل (Quality of work life):**

نتيجة لزيادة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار والنمو في العمل، تزايد الاهتمام بجودة حياة العمل، وبرز أقصى درجاته في فترة السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقديمه من طرف "لويس ديفيس" خلال المدة التي ارتفع فيها التضخم والكساد العالمي، التوسع الاقتصادي... الخ، كلها أزمات وظروف حثت الإدارة على الاهتمام والتوجه نحو العاملين، والسعي نحو تحسين بيئة العمل كوسيلة لتحسين الإنتاجية وزيادتها. كما استخدم مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة في مجلات الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1972 خلال مؤتمر علاقة العمل الدولي في "تورنتو"، وكان المبادر الأول لتبني وتطبيق هذا المفهوم شركة "جنرال موتورز GM" وذلك بهدف إجراء إصلاحات بمصانعها لزيادة كفاءة العاملين.¹

1.1 مفهوم جودة حياة العمل:

يعدّ مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم المستحدثة في الفكر الإداري والتي تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن

العشرين. لذا، قبل استعراض المفهوم الشامل لهذا الاصطلاح، نخرج بدايةً على تعريف كلٍّ من "الجودة" و "حياة العمل" ليتسنى لنا تالياً توضيح الارتباط بينهما.

أ. الجودة (Quality):

إن مصطلح الجودة مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون أو المصمم، المجتمع أو المنظمة. ويمكن من خلال ما يلي إيجاز أهم تعاريف روادها الأوائل:ⁱⁱ

- عرف (Philip B. Crosby) الجودة على أنها: "المطابقة مع المتطلبات؛"
 - في حين عرفها (Joseph M. Juran) على أنها تعني "مدى ملائمة المنتج للاستخدام؛"
 - أما (W. Edwards Deming) فعرفها على أنها: "الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة تشتمل على نشاطات التسويق والتصنيع، الصيانة... الخ، التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبون حاضراً ومستقبلاً".
- يبدو جلياً مما سبق ذكره أن تعاريف الجودة تعتمد على فلسفة الباحث ورؤيته التي يعتنقها و من خلالها يمكن جعل المنتج يحظى برضا الزبون.

ب. جودة الحياة (Work Life):

لا يتوقف تعريف الحياة العملية عند العمل أو الانتماء للوظيفة، بل هي مُجمل الأنشطة التي يقوم بها الفرد في عمله، و تلك العلاقات التي تجمعها مع زملائه ومدبريه، و تفاعله مع طبيعة العمل من حيث نوعية الأداء، درجة الحماس والرضا. على هذا الافتراض يمكن تعريف جودة الحياة على أنها: "هي مجموعة من الظواهر والسمات الناتجة عن التفاعل بين الفرد العامل وبيئة العمل في المنظمة".ⁱⁱⁱ

ت. جودة حياة العمل (Quality of working life):

تعددت تعاريف جودة حياة العمل حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب، ومن بين أهم تعاريفها ما يلي:

- يرى (J. Richard & J. Joy) : أنّ جودة حياة العمل تعني المدى الذي يكون فيه الأعضاء العاملين في المنظمة قادرين على تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في تلك المنظمة، فضلاً عن كونها تغطي مشاعر الفرد حول كل جوانب العمل بما في ذلك المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، الاستقرار والأمان، شروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي تحمل في طياتها معانٍ كبيرة في حياة الفرد العامل؛^{iv}
- أما (Walton): جسّد مفهوم جودة حياة العمل من خلال مجموعة من العوامل والمتمثلة في: (التعويض المناسب والعادل، ظروف عمل آمنة وصحية، القدرات البشرية من كفاءات ومؤهلات مهنية، الاستقرار الوظيفي، التكامل الاجتماعي في مكان العمل، الحقوق الدستورية للعاملين في المنظمة... الخ)؛^v
- في حين ينظر (Luthans) إلى جودة حياة العمل على أنها: "تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، من خلال توفير العوامل البيئية الصحية والأمنة بمكان العمل، إتاحة الظروف البيئية المعنوية بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة"؛^{vi}
- كما تشير جودة حياة العمل في جوهرها إلى: "الحالة النهائية المرغوبة التي تؤكد على أهمية توفير الفرص للموظفين للمساهمة في وظائفهم، من خلال منحهم صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات"^{vii}

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن جودة حياة العمل عبارة عن بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، بحيث يشتمل هذا المفهوم عن مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستجيب لحاجات ومتطلبات العاملين، وذلك من خلال بناء مناخ أخلاقي تنظيمي يتمثل في توفير الأمن والسلامة المهنية، تعزيز روح التعاون ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فضلاً عن تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على الفرد العامل فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

2.1 أبعاد جودة حياة العمل:

تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف طبيعة وحجم العمل والعمالة لمنظمات الأعمال، إلا أن جميعها تنفق على الهدف المطلوب من تطبيقها وهو إشباع رغبات العاملين لتعزيز مستويات الرضا والإبداع لديهم سعياً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

يرى كل من (Ivancevich & Skinner) أن جودة حياة العمل لا تتحقق إلا من خلال توفر مجموعة من العوامل تتمثل في: (تعويضات عادلة وكافية، ظروف عمل صحية وآمنة، تطوير القدرات الفردية، الأمن والاستقرار الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف، فرق عمل فعالة)؛^{viii}

كما حدد (Straw & Heckscher) أبعاد جودة حياة العمل لتشتمل على: (الأمن والاستقرار الوظيفي، نظم الأجور العادلة والمكافآت، فرص الترقية، التقدم الوظيفي)؛^{ix}

في حين أضاف (Walton) بأن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في: (التعويض المناسب والعادل، ظروف عمل آمنة وصحية، القدرات البشرية من كفاءات ومؤهلات مهنية، الاستقرار الوظيفي، التكامل الاجتماعي في مكان العمل، الحقوق الدستورية للعاملين في المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للفرد العامل، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة).^x

تأسيساً لما سبق، يمكن إدراج أهم أبعاد جودة حياة العمل كالآتي:

■ **الأمن والصحة المهنية:** تزايد اهتمام المنظمات بالصحة العقلية والنفسية للموارد البشرية، ويعود هذا الاهتمام إلى وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المورد البشري وحالته العقلية والنفسية، فضلاً عن دوره في نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار والنمو في العمل. ويعدّ توفير الأمن في مكان العمل من المواضيع التي استرعت عناية المنظمات به لما له من تأثير مباشر في معنويات العاملين ونتاجهم من جهة، وعلى معدل دوران العمل وتكلفته من جهة أخرى.

تشير الصحة والسلامة المهنية إلى: " الجوانب الجسدية والنفسية للفرد في بيئة العمل"،^{xi} أي حماية الفرد العامل من التأثيرات الصحية التي تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برامج أمن وحماية ملائم، ويتم وضع برنامج الأمن والحماية عبر دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر والحوادث التي قد يتعرض لها العاملين والتي يمكن من خلالها تقليل عددها أو منع حدوثها.

■ **الترقية والتقدم الوظيفي:** إن الترقية تتضمن قفزة نوعية في المسؤوليات والواجبات وغيرها تعدّ من العوامل التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والانتماء، وينتج عن ذلك تحسين في الأداء والزيادة في الإنتاجية. من هنا تأتي أهمية وضرورة توفير فرص للعاملين للتقدم الوظيفي وتطبيق

سياسات وممارسات عادلة من شأنها تحفيز العاملين على الاستمرارية في العمل، والسعي لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يساهم في ضمان استمرارية توافر القوى العاملة الكفؤة التي تحتاجها المنظمة.

- **التوازن بين العمل والحياة:** يعدّ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية من المواضيع المهمة لما له من أثر ايجابي على كل من العاملين والمنظمة، فهو يؤدي إلى التزام الموظفين داخل العمل مما يقلل من ضغوطات ومعدل دوان العمل، الغياب والصراعات وهذا بدوره يعظم الإنتاجية ويحقق الرضا الوظيفي ويضمن ولاءً تنظيمياً أكثر، وبالتالي الارتقاء وتحسين مستوى الأداء.
- **التكامل الاجتماعي:** ينطوي التكامل الاجتماعي على عملية تغيير أو تحسين ظروف وبيئة العمل بحيث يكون الفرد العامل أكثر تحفيزاً، وتوفر الفرصة للعاملين للحصول على المزيد من التقدير والإنجاز والنمو والمسؤولية، وقد يؤدي عدمه إلى زيادة عزل العمال^{xii}.

II. ماهية المسار المهني

بقراءة لمختلف المؤلفات يمكن التمييز بين مدخلين مختلفين الأول ينظر إلى المسار المهني على أنه خاصية هيكلية مرتبطة بالمؤسسة ووظائفها خاصة وظيفة الموارد البشرية، أما المدخل الثاني يركز على أنه خاصية فردية، وتبعاً لهذا تعددت المفاهيم حوله:

1. **مفهوم المسار المهني حسب المدخل الهيكلي:** يركز أساساً أنصار هذا المدخل على أنه وظيفة تابعة لمصلحة

الموارد البشرية وبالتالي فهو من صلاحيات الجهاز الإداري للمؤسسة حيث عرف على أنه:

" هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقياً ضمن نفس المستوى التنظيمي^{xiii}.

" المسار المهني هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني^{xiv}.

المسار المهني أيضاً هو " مجموع الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته المهنية، من دخوله للعمل إلى غاية توقيفه إرادياً أو عن طريق التقاعد أو الوفاة، أو نتيجة عزله لخطأ مهني جسيم، في حين تسير المسار المهني وهو حسب (Jean Marie Peretti) عملية تتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة، ورغبات وطموحات الأفراد^{xv}.

كما يعرف على أنه " جزء من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاماً للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناء على

موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات والمهارات المطلوبة^{xvi}.

2. مفهوم المسار المهني حسب المدخل الفردي:

" هو عملية تحديد المورد البشري لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته الذاتية^{xvii}.

كما يعرف على أنه " تعاقب الوظائف التي يشغلها المورد البشري خلال حياته الوظيفية، وتختلف عدد هذه

الوظائف ونوعيتها من مورد بشري لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العلمية وامكاناته المتنوعة

ومعارفه التي يمتلكها ويكتسبها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة^{xviii}.

والشكل الموالي يوضح أبرز مراحل المسار المهني لأي عامل:

الشكل رقم 1 : مراحل المسار المهني



المصدر: الفضيل رتيمي، بركة بلاغماس . النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، العدد 2، ص: 71.

هناك عدة عوامل التي أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار المهني يمكن إيجازها في العناصر التالية:^{xix}

- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
- توسيع مجالات التخصصات العلمية مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين الأهداف.
- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.
- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به

3. التخطيط للمسار المهني: هذه العملية تهتم كل من العامل والمؤسسة لذا وجب التطرق لها من المدخلين أو المنظورين السابقين في التعريف الهيكلي أو التنظيمي والفردية.^{xx}

1.3. التخطيط للمسار الوظيفي وفق المدخل التنظيمي: يعتبر من هذا المنظور إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة مواردها البشرية لتنمية مسارها الوظيفي وتحقيق الرضا والتحفز لها نتيجة معرفة مسار حياتها في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. وبذلك فهو النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لمواردها البشرية لزيادة وصل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها.^{xxi}

2.3. التخطيط للمسار الوظيفي وفق المدخل الفردي: وفق هذا المدخل هو عملية استكشاف مستمرة ينمي المورد البشري من خلالها مفهومه الذاتي لهويته الوظيفية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، فالحامل وفق هذا المدخل يتولى بنفسه تحديد أهدافه والمهارات والقدرات المطلوبة لرقبه وتطوره داخل المؤسسة التي يعمل بها.

4. أهمية تخطيط المسار المهني: للمسار المهني للعامل أهمية بالغة لكل من المؤسسة والعامل نفسه على حد سواء كما يأتي بيانه في العناصر التالية:^{xxii}

- إن إعداد خطط المسارات المهنية للموارد البشرية ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛
- إن عدم الاهتمام بتخطيط المسار المهني سيجعل المنظمة على المدى الطويل تواجه حالات من التراكم والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية الذي سينعكس أثره على دافعية الأفراد وانتاجيتهم في العمل وبالتالي على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار؛
- إن الاهتمام المستمر بتخطيط وتطوير المسار المهني واطاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل، وكلما أدركت الموارد البشرية مدى الارتباط بين كفاءتها وقدراتها وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامها كلما زاد ولاءها و إخلاصها للمنظمة؛
- إن تخطيط المسار المهني يساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتها ومهاراتها ويسد الفجوة بين قدرات المورد البشري ومتطلبات الوظيفة؛
- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المسار المهني يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الموارد البشرية وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

5. مسؤولية تخطيط للمسار المهني: هي مسؤولية مشتركة بين ثلاث أطراف هم:^{xxiii}

1.5. مسؤولية المورد البشري: وترتكز هذه المسؤولية على الدور الذي يقوم به المورد البشري ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي، أي على المورد البشري أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية وهذا من خلال اكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ونواحي قوته وضعفه وكذا تحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار. فالمسار المهني هو مسؤولية المورد البشري بالدرجة الأولى بأن يجعل من نفسه مطلوبا ومن قدراته الشيء المرغوب فيه.

2.5. مسؤولية المؤسسة: فهي المسؤولة عن توفير التجهيزات و امداد الموارد البشرية بمختلف الموارد المطلوبة لتخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي ومن بين هذه التجهيزات والموارد: عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل وقضايا تخطيط المسار الوظيفي وبحث كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الذاتي الأمثل؛ إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بتوفير قاعدة البيانات التي توفر للموارد البشرية ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنموية؛ إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للموارد البشرية؛ وغيرها من المهام .

3.5. مسؤولية المشرف المباشر: للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم الوظيفية فهم بدورهم يقدمون النصح والإرشاد لهم، ولكن ينظر بعض المشرفين إلى أن هذا لا يدخل ضمن اختصاصهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم الوظيفية فنقوم بتدريبهم لإكسابهم

المهارات اللازمة التي يحتاجونها، وتلزمهم بمساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة الوظيفية لهم، وفيما يلي بعض الأدوار التي يقوم بها المشرفون لمساعدة الموارد البشرية في ذلك:

الإرشاد:

- المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف؛
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل؛
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل؛
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي واستراتيجية تحقيقها.

التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل؛
- مناقشة مجموعة الأهداف مع الموارد البشرية؛
- تقييم أداء الموارد البشرية؛
- مناقشة الأداء مع الموارد البشرية ومتطلبات خطة المسار الوظيفي؛
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

التوجيه:

- تدريب الموارد البشرية على المهارات الفنية؛
- دعم الأداء الفاعل؛
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة؛
- توضيح خطط وأهداف مجموعة العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.

التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين الموارد البشرية مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية؛
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للموارد البشرية أو في إيجاد فرص عمل أفضل؛
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموارد البشرية.

تمثيل مصالح الموظفين

- العمل مع الموارد البشرية لتصويب أوضاعهم الوظيفية وحل المشاكل العالقة مع الإدارة؛
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة؛

- تمثيل مصالح واهتمامات الموارد البشرية والدفاع عنها أمام الإدارة واقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

6. دورة حياة المسار المهني: للحياة المهنية للعامل عند الدارسين لها دورة كغيرها من الظواهر الاجتماعية والاقتصادية لها بداية ونهاية، حيث يتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته

الوظيفية هي: الاستكشاف ، والتأسيس ،الحفاظ أو الصيانة ، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا مختصرا لمراحل المسار الوظيفي:^{xxiv}

1.6.مرحلة الاستكشاف: في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي يتوافق مع اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، التفصيلات للعمل، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام...الخ

2.6. مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة السابقة، يكن الفرد قد اكتسب من خلالها مهارات ومعارف متنوعة ويتم تحديد مساره الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته التي حددت في المرحلة الأولى، وبالتالي ففي هذه مرحلة يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، حيث يتعرف على الوظائف التي يتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، لهذا يفترض أن يتصف الفرد بصفتين أساسيتين هي الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل ،وبالنسبة لسن الفرد في هذه المرحلة فهو يتراوح ما بين 31 و22 سنة ويتوقع الحصول على الترقيات وحرية اكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات ،كما تنظم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب أما إذا لم يتمكن من تحقيق النجاح في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه أو تغيير عمله بعمل آخر يتناسب معه قدراته. ويتعرف العامل خلال هذه المرحلة على سياسات المنظمة والمبادئ العامة وقواعد السلوك والعادات والقيم السائدة والثقافة التنظيمية...إلخ، ويبدأ في تكوين توقعاته عن العمل ووظيفة الدور الذي يتوقع من المنظمة أن تؤديه تجاهه ويطلق عليها مرحلة التكيف البيئي المتبادل.

3.6. مرحلة الحفاظ الوظيفي: يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ويمتلك الأفراد في هذه المرحلة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة وأهدافها ويمكن التمييز بين مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية وهما:

- **مرحلة منتصف العمر الوظيفي:** حيث تسند للفرد وظائف أكثر أهمية وتزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجية من خلال شعوره بالنضج والأمان في أدائه لمهامه الوظيفية.

- **مرحلة آخر العمر الوظيفي:** وفيها يتم تركيز الاستفادة على النواحي الفكرية وكيفية التصدي لمشكلات العمل والمشاركة في التدريب ويلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد من الموظفين في المستويات الأدنى والأقل سنا ويمكن التغلب على ذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بين أهداف وطموحات الفرد من ناحية وما يمكنه إنجازه من ناحية أخرى.

4.6.مرحلة الانفصال الوظيفي: ربما تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والسلطة والتقدير، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز فقد حان الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة والعمل الاجتماعي، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تنفي عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إن وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات، أو من خلال العمل الاستشاري كذلك، فإنه يبغيض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة: مثلا أولئك

الذين تم تسريحهم من الخدمة العسكرية أو جهاز الشرطة في سن مبكرة نسبياً هم في العادة لا يتركون العمل نهائياً بل يتجهون إلى وظائف مدنية استناداً لقدراتهم الخاصة في إنجاز العديد من المهام والأعمال. وكما سبقت الإشارة، فإن العاملين الذين يتركون العمل في المنظمة قد يبدؤون مرة أخرى من نقطة الاستكشاف، وبالتالي يحتاجون إلى المعلومات المطلوبة ونواحي القوة والضعف في مهاراتهم الحالية ومدى توافق هذه الوظائف مع اهتماماتهم وأرصدة الخبرة المتراكمة، ومن جهة نظر المنظمة، فإن أنشطة إدارة المسار الوظيفي الرئيسية في هذه المرحلة تكمن في تخطيط التقاعد وترك العمل.

- والجدول التالي يلخص ما سبق ذكره:

الجدول رقم: 1 يوضح المراحل الأربعة للمسار الوظيفي والسمات المميزة لكل منه

| المرحلة أبعاد المقارنة | الإستكشاف | التأسيس | الحفاظ | الإنفصال |
|---------------------------|---|---|--|--|
| المهام | - تحديد الإهتمام - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة | - فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة | - الحفاظ على الإنجازات. - تحديث المهارات | - خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية. |
| النشاط | - المساعدة - التعليم - اتباع الإرشادات | - الإستقلالية - المساهمة | - التدريب - وضع السياسات. - الدعم والتشجيع | - ترك العمل |
| العلاقة بالآخرين | صبي | زعيم | مراقب | - موجه/ مدعم |
| السن | أقل من 30 سنة | 45-30 | 60-45 | أكبر من 60 سنة |
| سنوات الوظيفة | أقل من عامين | 2-10 سنوات | أكثر من 10 | أكثر من 20 |

- **المصدر:** فاطمة بن عابد، عيساني نور الدين، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد: 70 عدد: 92 مارس 2018، ص: 247.

III. الأنموذج الياباني في جودة حياة العمل وعلاقته بالمسار المهني للموظف

قبل الولوج إلى الأنموذج الياباني نود في هذه الصدد أن نورد تعريفاً لجودة الحياة العمل المرتبط بالمسار المهني، حيث تُعرّف بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة المهنية والشخصية للموظفين"^{xxv}، ويشير هذا التعريف إلى أن من بين أهداف

أ نموذج جودة حياة العمل هو تنمية المسار والحياة الوظيفية للموظف. وفي التالي سنتناول باختصار شديد الأنموذج الياباني لجودة حياة العمل مع ربطه بالمسار المهني للموظف.

تعتبر اليابان من الدول الرائدة والمبادرة إلى تأسيس نماذج تتعلق بجودة ورفاهية الحياة، حيث لا تناقض في تحقيق الرفاهية بين الإدارة والعامل^{xxvi}، ويعتبر الموظف الياباني هو الأكثر إنتاجية ومردودية حتى مع كبر السن، ولتلخيص الأنموذج الياباني في جودة حياة العمل، نورد النقاط التالية التي توضح ذلك^{xxvii}:

- يعتبر نظام التقاعد في اليابان هو النظام الأكثر تحفيزاً، حيث تقدم للموظف تحفيزات مادية ومعنوية مقابل عدم الخروج للتقاعد؛

- تخفيض معدل الضريبة على الأجور للموظفين كبار السن (في نهاية الحياة المهنية)؛

- تخصيص مدفوعات مالية بسيطة للمسنين العاطلين عن العمل؛

- اعتماد أنظمة لإعادة إدماج الموظفين المتقاعدين في العمل مجدداً؛

- طلب كبير على الموظفين كبار السن والمتقاعدين في بعض الوظائف خاصة تلك المتعلقة بأنشطة التدريب والتكوين؛

- تتميز المنظمات اليابانية بما يسمى "حلقات الجودة" والتي تضطلع بدراسة أهم مشكلات الجودة وتحليلها والخروج بحلول تجاهها، وتعتبر هذه الحلقات بمثابة الحجر الأساس لما يسمى في مجال جودة الحياة بـ: "فرق أو حلقات جودة حياة العمل"، والتي تهتم بدراسة وتدارس أهم أساليب ترقية جودة حياة العمل الوظيفية، وكيفية ربطها بنظم الإدارة لتكون نظاماً متكاملًا مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، على غرار أنظمة إدارة الموارد البشرية، والتي يعتبر نظام إدارة المسار المهني واحداً منها؛

- بتطبيق المنظمات اليابانية لمعايير جودة حياة العمل المتمثلة في: محتوى العمل (حرية اتخاذ القرارات، المسؤولية، توزيع المهام،...)، علاقات العمل (أسلوب القيادة التشاركية، العلاقات الاجتماعية،...)، ظروف العمل (الراتب، ساعات العمل،...)، وبيئة العمل (البيئة المادية مثل الحرارة، الإضاءة،...) استطاعت أن تحقق هدفي الإدارة والموظفين على حد سواء، بتعظيم الإنتاجية من جهة، وتحقيق الرضا الأهداف الشخصية من جهة أخرى؛

- تتفوق المنظمات اليابانية على غيرها بخصوص التغطية والتأمين الصحي، حيث يتباين مستوى مشاركة المرضى (العاملين) بحسب العمر والدخل، فيبلغ نسبة 30% للذين تقل أعمارهم عن 70 سنة، و10% للذين تفوق أعمارهم 70 سنة أو أكثر بقليل لذوي الدخل المنخفض، ولكنها ترتفع حتى بوجود عامل السن للذين يتحصلون على دخل مرتفع^{xxviii}؛

- يعتبر معيار المسار المهني في أبعاده: إمكانية التطور، تدوير العمل، التكوين والإلتقان من أهم معايير جودة حياة العمل، وهي بدورها تعتبر من أهم مبادئ الإدارة اليابانية التي تعتمد في رفع مستوى كفاءات أفرادها على تطوير المسار المهني باعتماد عملية تدوير العمل، والتركيز على التكوين من خلال ربط الأفراد ذوي الكفاءات المنخفضة بأولئك ذوي الكفاءات المرتفعة لفترة من الزمن، حتى يكتسبوا من خلالها مستوى جيداً من الإلتقان والتحكم، وتضمن بذلك انتقال المعارف والمهارات بصورة جيدة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات.

مما يمكن استخلاصه من خلال هذه الورقة البحثية هو زيادة الاهتمام بتحقيق متطلبات جودة الحياة الوظيفية (جودة حياة العمل)، حيث يعبر هذا الأخير عن ضرورة أصبحت ملحة للكثير من منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق مبدأ رابح-رابح، ولعل التركيز على أهمية هذا الموضوع أدى بالكثير من المنظرين والمتخصصين في هذا المجال إلى البحث في كيفية الوصول إلى تحقيق معايير جودة حياة العمل في المنظمات، بل وحتى تأسيس المجلس الدولي لجودة حياة العمل (International Council for the Quality of Working Life) الذي يهتم بالإشراف وتشجيع الأبحاث في مجالات الصحة العقلية في الأوساط المهنية.

ويعتبر مجال تطوير وإدارة المسار المهني من المجالات ذات الأهمية البالغة التي توليها إدارة الموارد البشرية اهتماماً واسعاً، نظراً لارتباطها بالكثير من المخرجات التنظيمية على غرار الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي،... وبناءً على ما سبق من معالجة تحليلية تجلينا لنا تلك العلاقة الوثيقة بين أبعاد جودة حياة العمل وتطوير المسار المهني للموظف، ومن خلال ذلك تمكنا من إسقاط هذه النقطة على الموظف الياباني باعتبار الإدارة اليابانية ذات خصوصية تجعلها تحقق أكثر معايير جودة حياة العمل، لعل أهمها هو التكوين، تطوير المسار المهني، تدوير العمل.

الهوامش والمراجع

ⁱ M. Lokanadha Reddy & p.Mohan Reddy, Quality of work life of employees: emerging dimensions, *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, Online Open Access publishing platform for Management Research, India, N.D, 2010, p828.

ⁱⁱ J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: "Philip B. Crosby; W. Edwards Deming; Joseph M. Juran", **Department of the Navy (Total Quality Leadership Office)**, July 1992, pp. (03-04).

ⁱⁱⁱ Ladislav Sojka, Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment, *Sociológia*, Faculty of Management (The University of Prešov), Slovakia, Europe, vol 46 No.03, 2014, p 288.

^{iv} Kunal Gaurav, **Quality of Work Life (QWL) & Employee**, **Dhruva College of Management** Hyderabad, India, 212, p6.

^v Shyam Singh Inda, **Quality of Work Life**, Canadian Academic Publishing, Canada, First Edition, 2013, p03.

^{vi} Nipa S. Ouppara & Maria Victoria U. Sy, Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, University of San Jose-Recoletos, Cebu City, Philippines, vol 40, 2012, p118.

^{vii} **LOC.CIT.**

^{viii} A. Tabassum ; K. Jahan & T. Rahman, A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, *World Journal of Social Sciences*, Vol.1, No.3, 2011, p20.

^{ix} F. Ahmadi; E. Rajabzadeh & A. Salavati, A Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in public organization in Kurdistan province, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 4, No 1, 2012, p 236.

^x Ayesha Tabassum, Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh, *Journal of Business and Management*, International Knowledge Sharing Platform, European, Vol 4, No 2, 2012, p79.

^{xi} M. Lokanadha Reddy & p.Mohan Reddy, **Op.Cit**, p830.

^{xii} Nipa S. Ouppara & Maria Victoria U. Sy, **Op.Cit**, p120.

^{xiii} زبار نانو، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، جامعة البليدة 2،

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 06، العدد 07، ص: 80.

^{xiv} <https://www.mmsp.gov.ma/ar/decline.aspx?m=8&t=349>, le 02/10/2018 20h58.

^{xv} الفضيل رتيمي، بركة بلاغماس، النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، العدد 2، الرقم 3 ص:70.

^{xvi} زبار نانو، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

^{xvii} نفس المكان.

^{xviii} زبار نانو، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

^{xix} فاطمة بن عابد، عيساني نور الدين، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط - المجلد: 70 عدد: 92 مارس 2018، ص ص: 242، 243.

^{xx} زبار نانو، مرجع سبق ذكره، ص: 81. بتصرف

^{xxi} نفس المكان.

^{xxii} زبار نانو، مرجع سبق ذكره، ص: 82. بتصرف

^{xxiii} نفس المرجع السابق، ص 86-88، بتصرف

^{xxiv} فاطمة بن عابد، عيساني نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 242، 243.

^{xxv} عيسى نجيمي، التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير: دراسة نظرية تحليلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7، ص 101.

^{xxvi} B. Anitha, Subba Rao, **Quality Of Work Life In Commercial Banks**, Discovery Publishing House, India, 1998, P.15.

^{xxvii} György Széll, Ute Széll, **Quality of Life and Working Life in Comparison**, Peter Lang GmbH, Germany, 2009, P.145.

- عبد الكريم بن خالد، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015، ص 122-123.

^{xxviii} منظمة الصحة العالمية، مجلة منظمة الصحة العالمية، الفوائد الصحية لإنقاص مشاركة المرضى بالتكلفة في اليابان، أنظر: <http://www.who.int/bulletin/volumes/90/6/11-095380/ar> تاريخ الإطلاع: 2018/05/05.