



## الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية: مقاربة معرفية

*The career of employees in public administrations: a cognitive approach*

د. أحمد مداس

جامعة الجلفة (الجزائر)

madasseahmed@yahoo.fr

د. مصطفى داست

جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

m.dassa@yahoo.fr

### المخلص:

### معلومات المقال

تهدف هذه الدراسة إلى وضع مقاربة معرفية مفاهيمية لماهية الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية، وهذا من منظور إجتماعي تنظيمي، نظرا لما تحتله من مكانة ضمن منظومة الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة. حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم الحياة المهنية، ومجالاتها وخصائصها، ثم أهميتها للموظف والإدارة المستخدمة، مع تحديد أنواع مسارات الحياة المهنية بشكل مفصل، ثم تطرقنا إلى مراحل الحياة المهنية التي يمكن للموظف المرور عبرها طول حياته المهنية بالإدارة العمومية.

تاريخ الارسال:

24 افريل 2021

تاريخ القبول:

28 ماي 2021

### الكلمات المفتاحية:

- ✓ الحياة المهنية
- ✓ الإدارة العمومية
- ✓ الوظيفة العمومية

### Abstract :

### Article info

*This study aims to develop a conceptual, cognitive approach to what is the Professional career of Public fonctionner in public administrations, and this from a social and organizational perspective, given the position it occupies within the Public function system with a closed structure.*

Received

24 April 2021

Accepted

28 May 2021

*Where they dealt with defining the concept of professional life, its fields and characteristics, then its importance to the Fonctionner and the administration used, with specifying the types of career paths in detail, and then we touched on the stages of the Professional career that the Public fonctionner can pass through throughout his career in the public administration.*

### Keywords:

- ✓ Professional career
- ✓ Public administration,
- ✓ Public function.

## . مقدمة:

تعد بناء المفاهيم مدخلا أساسيا لبناء المعرفة الإجتماعية، وقاعدتها الرئيسة التي تبنى عليها، إذ أن لتحديد المعرفة دور في تجنيب اللبس أو سوء الفهم أو التفسير المتباين للمصطلح لدى القراء والباحثين، مما تسهل العملية الفهمية لدى الباحثين لاسيما في ترتيب وتنسيق الافكار والمعلومات وتحليلها وفق إطار عملي يتناسب مع طبيعة دراسة.

وفي دراستنا هذه سوف نحاول، معالجة مفاهيمية معرفية لموضوع الحياة المهنية للموظفين في الادارات العمومية، نظرا أن هذا الموضوع لم يسبق التطرق إليه بنظرة سوسولوجية، بل ظل لسنين طويلة أسير الحقل القانوني والإداري، لذلك فإن إخضاعه للدراسة السوسولوجية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها الإدارات العمومية، كما أن هذا الموضوع يشكل ركيزة أساسية للمجتمعات الإدارية والمهنية، فهو قضية كل الموظفين، حيث تزداد أهمية هذا الموضوع عندما تكون الوظيفة العمومية في أمس الحاجة إلى تغيير واقعها ومواجهة مشكلاتها بغية التغلب عليها وتقديم الحلول لها، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذه الدراسة.

**2. مفهوم الحياة المهنية:** يشير المفهوم إلى مجموعة الصفات والخصائص التي تحدد الموضوعات التي ينطبق عليها اللفظ تحديدا يكفي لتمييزها عن الموضوعات الأخرى، كما يشير المفهوم إلى المعاني العقلية الكلية أو الأفكار العامة المجردة<sup>1</sup>، وقصد تحديد مفهوم الحياة المهنية تحديدا دقيقا وشاملا، سوف نتناول خلال هذا العنصر كل من تعريف الحياة المهنية وذكر مجالاتها وخصائصها، على نحو التالي:

**2.1 تعريف الحياة المهنية:** تشير الحياة المهنية في عمومها إلى الحياة الاعتيادية اليومية التي يعيشها الموظف داخل المؤسسات والإدارات العمومية وفق نسق عام ومنظم، تحكمها منظومة الوظيفة العمومية عبر محطات مهنية متنوعة ومحكمة<sup>2</sup>، فهي "فكرة نابعة من طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني للموظفين القائم على الهرمية والسلك الوظيفي الذي يرمي إلى تحقيق الاستقرار في الأمد البعيد من خلال:

- الوضعية الممنوحة للموظفين بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية .

- التطور الدائم للامتيازات المادية التي هي من حق الموظف<sup>3</sup> .

وبالبحث في الأدبيات الإدارية والتنظيمية نجد أن هناك تعاريف متعددة لمفهوم الحياة المهنية، فتعرف لدى عموم الباحثين بأنها مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية<sup>4</sup>. كما ينظر إليها بأنها كافة الوظائف التي تقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية صاعدا بالتطور والتنمية والترقية في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين<sup>5</sup>، كما تشير إلى مجموعة الوظائف التي تعطي إطارا واضحا لتقدم منظم<sup>6</sup>.

وهناك من يعرفها بأنها مجموع "الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية"<sup>7</sup>.

إذن من خلال تحليل مضمون المفاهيم السابقة، نجد عدم وجود إختلاف بين آراء الباحثين في تحديد مفهوم الحياة المهنية، والتي تتجه إلى أن الحياة المهنية للموظف تمثل فترة محدودة، يتحرك خلالها الموظف عبر سلسلة من المواقع أو الوظائف والتي تؤدي إلى تراكم خبراته وزيادة سلطاته ومسؤولياته.

وبالاستفادة من هذه آراء، يمكن وضع تعريف للحياة المهنية، بأنها المراحل أو الخطوات التي يمر بها الموظف منذ دخوله ميدان العمل في قطاع الوظيفة العمومية، ولحين خروجه منها لأي سبب كان، متضمناً جميع التغيرات الحاصلة في مركزه الوظيفي، وما يصاحبه من زيادة المسؤوليات، وتراكم الخبرات، وعوائد مالية أعلى.

2.2 مجالات الحياة المهنية: تتجه تعريفات الحياة المهنية إلى أنها تمثل الفترة التي يقضيها الموظف العام في الإدارات العمومية منذ الإلتحاق بها إلى غاية انتهاء خدمته منها، إلا أن تحديد المفهوم الدقيق للحياة المهنية يتطلب تحليل الجوانب الاجتماعية والتنظيمية والمالية للحياة المهنية المتمثلة، قصد الوقوف على تصور حقيقي للحياة المهنية بمفهومها الاجتماعي الحديث، وهذا وفقا لمايلي:<sup>8</sup>

أ- الجانب الاجتماعي: إن الجانب الاجتماعي للحياة المهنية للموظفين هو أساس قيامها و تواجدها فهو يعبر عن الحقيقة الاجتماعية التي يعيشها الموظفون طول حياتهم المهنية بالإدارة العمومية، وما يحدث فيها من تفاعلات وعلاقات وصراعات ومشاكل اجتماعية، فالجانب الاجتماعي للحياة المهنية يتضمن دراسة العلاقات الإنسانية المهنية، التنشئة المهنية التنظيمية، التكيف الاجتماعي المهني، الاستقرار المهني المشكلات الاجتماعية المهنية، الخدمات الاجتماعية العمالية... الخ .

ب- الجانب التنظيمي: إن الجانب التنظيمي للحياة المهنية للموظفين هو ما يسمى بالمسار المهني للحياة المهنية، أي هو مجموع الممارسات الإدارية المرتبطة بالمرحلة التي يمر بها الموظفون منذ انخراطهم في الوظيفة العمومية الى غاية خروجهم منها، فالجانب التنظيمي يتضمن دراسة بداية الحياة المهنية ابتداء بالتوظيف، ثم التربصات المهنية، ثم الترقيات المهنية، ثم التكوين والتنمية، التأديب، كفاءات تقلد المناصب والوظائف، الخروج النهائي من الإدارة.. الخ، دراسة فنية معمقة، وفقا لنظريات التنظيم و الإدارة .

ج- الجانب المالي: إن الجانب المالي للحياة المهنية، يتمثل في ما يستفيد منه وما يتمتع به الموظفون طول حياته المهنية من حقوق وامتيازات مالية، كالأجور والمرتبات، التعويضات، المنح والعلاوات المردودية، المكافآت المادية، والحوافز المادية، وهي تعتبر مجموع الدوافع والحوافز المشجعة على إلتحاق الأفراد بالوظيفة العمومية .

2.3 خصائص الحياة المهنية: الخصوصية هي مميزات الشيء وتستنبط من خلال الكم المعرفي للتعريف به، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التعريفية لمصطلح الحياة المهنية إستخلاصنا الخصائص التالية:

أ- الحياة المهنية حياة اعتيادية: تعد الحياة المهنية في الإدارات العمومية حياة اعتيادية يومية يعيشها جل الموظفين أفرادا وجماعات داخل نسق عام و منظم يشكل مناخ تنظيمي قائم على مبادئ المساواة والديمقراطية والمواطنة واحترام الحقوق، ويتمثل جوهر هذه الحياة المعيشية في الكيفية التي يجيئون بها تجاربهم المهنية، وإحساسهم الذاتي بواقع أجوائها النفسية والعاطفية، مما تساعدهم على التكيف في الإدارة وإكتساب القيم والسلوكيات المهنية، وتشكل هذه الحياة من مجموع العوامل الزمانية والمكانية والتنظيمية والتواصلية، المكونة للخدمات الإدارية العامة التي تقدمها الإدارة للمتفرقين .

ب- الحياة المهنية مؤسسة للتنشئة الوظيفية: إن الحياة المهنية وما تضمنه للموظفين من حقوق وواجبات وحماية، تجعله موظفا قادرا على مواجهة كل الوضعيات الإدارية الصعبة أثناء ممارسة العمل الإداري، كما أنها تساعده على بناء علاقات إنسانية اجتماعية تقوم على مبادئ الوظيفة العمومية المتمثلة في "الوفاء بالواجبات بدقة وفعالية والتحلي بالجدية والمسؤولية والكرامة والاستقامة والانصاف والحياد والأمانة والمواطنة واللباقة عند أداء المهام"<sup>9</sup>، مما تساعد في صقل شخصيته المهنية .

فالتنشئة التنظيمية، تعلم الموظف قيم المجتمع المهني ومعاييره الأساسية، التي سيشارك فيها غيره طوال مسار حياته المهنية، إذ يتعلم فيها عادة الطاعة والاحترام المهنيين وبذور الحكمة الإدارية. وهكذا، تصبح التنشئة التنظيمية أداة أخلاقية في يد المجتمع المهني، لضبط أعضائه وتقوم سلوكياتهم طول مسار الحياة المهنية .

ج- الحياة المهنية مجال للممارسات التنظيمية والإدارية: إن سيورة الحياة المهنية تلزم على الإدارات والمؤسسات العمومية أن تمارس مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية، في مجالات عدة ابتداء من الاختيار والتعيين، ثم التأهيل والتدريب والترقية والنقل، إلى غاية إنهاء خدمات الموظفين لديها سواء بإحالتهم على التقاعد أو الفصل أو التسريح.

وكذلك تتمثل الممارسات التنظيمية فيما يتم إصداره من قرارات إدارية تتعلق بالوضعيات المختلفة للموظفين كالانتداب والاستبعاد وغيرها من الوضعيات التي تتفق مع مسارات الحياة المهنية حركاتها، كما نجد أن الموظفين يمارسون أيضا ممارسات تنظيمية وإدارية مختلفة تتوافق مع قدراتهم وكفاءتهم المهنية كمشاركاتهم في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون الإدارة، وذلك بتنمية مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم المهنية عن طريق التحاقهم بمختلف التكوينات والدورات التدريبية، تطبيقا لمبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار المهنية.

3. أهمية الحياة المهنية: <sup>10</sup> الحياة المهنية تعد ميزة أساسية لنظام الوظيفة العمومية ذو الطابع المغلق، وهي كنسق اجتماعي نجد أن لها أهمية للموظفين والإدارة المستخدمة.

### 3.1 أهميتها في حياة الموظف: تتمثل أهمية الحياة المهنية للموظف في النقاط التالية:

أ- ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: قد يميل بعض الموظفون أحيانا إلى وضع توقعات غير واقعية عن العمل الإداري بالإدارات العمومية أو مبالغ فيها، مما ينتج عنها الوقوع في الإحباط وعدم الرضا نتيجة إختلاف خبرات العمل الإداري مع القيم والأهداف، مما يتطلب من الإدارة المستخدمة التدخل حيال هذا على طول مسار الحياة المهنية، وهذا قد لا يتم إلا من خلال إدارة الحياة المهنية.

ب- إشباع القيم المهنية: تعد القيم المهنية من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية للموظفين فهي "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفة المنظمة كما توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك"<sup>11</sup>، وقد نجد أن الموظفين يختلفون فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من الأعمال الإدارية وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الموظفين قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخري يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل الإداري، وآخري يقدرن بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا تكون إدارة الحياة المهنية من الأمور الهامة المساعدة في إشباع هذه القيم لكل فرد مهما كانت توجهات المهنية، لان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم ودائما تسعى إلى تحقيق علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي و ذلك بإيجاد إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها.

ج- تحقيق التوازن بين الحاجة الانسانية: قد تؤدي إدارة الحياة المهنية إلى تحقيق التوازن بين الحاجة الى المال والترقي والتحدي والمسؤولية لدى الموظفين، سواء في العمل الإداري أو داخل المجتمع و هي تأخذ قيم ترجيحية تسعى عموما إلى تحقيق تعايش لدى الموظفين، بحيث لا يطغى العمل الإداري على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا الفعل يعد من الافعال الصعبة التي يجب على المسؤولين عن إدارة الحياة المهنية ان توفرها للموظفين، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجات الانسانية المختلفة لدى الموظفين .

د- توفير فرص تطور وظيفي: قد تؤدي إدارة الحياة المهنية إلى توفير فرص عادلة للموظفين باختلاف فئاتهم من جانب التطوير الوظيفي، حيث أن توفير برامج التطوير والتدريب تمكن الموظفين من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل الإداري، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات الموظفين، تشريعات الوظيفة العمومية والعمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص متكافئة للرجال والنساء، في "التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية وذلك باعتباره حقا"<sup>12</sup>، يجب على الإدارة الوفاء به للموظفين مقابل التزاماتهم المهنية.

### 3.2 أهميتها للإدارة العمومية: تكمن أهمية إدارة الحياة المهنية بالنسبة للإدارة العمومية فيما يلي :

أ- حسن إختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الحياة المهنية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل بوضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية

التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

**ب- تنمية استخدام الموارد البشرية:** عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة والترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراته وحساباتها لإحتياجات الموارد البشرية.

**ج- تقييم الأداء:** تساهم إدارة الحياة المهنية في القيام بعمليات تقييم مستمر ودوري لأداء الموظفين على أساس أساليب عادلة، ووفقا لمنهج ملائمة ومعايير موضوعية مثل الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية كيفية الخدمة، المهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، بهدف تقدير مؤهلاته المهنية ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداءه الفردي.

**د- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:** في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.

**4. أنواع مسارات الحياة المهنية:** إن الناظر إلى مسارات الحياة المهنية للموظفين يجدها تأخذ عدة أشكال وأنواع مختلفة، ومن بينها مايلي:

**4.1 المسار التقليدي للحياة المهنية:** يسمى هذا المسار بالمسار التقليدي للحياة المهنية لأنه كان مسار التقدم الوظيفي الوحيد على مدى القرن العشرين، إلا أن التغيرات في العمل والمهن والإنسان جعلت هذا المسار محفوف بالمخاطر وتبين بأن ضمان التقدم يستدعي التخطيط بطريقة مغايرة<sup>13</sup>، و يمثل هذا المسار حركة إنتقال الموظف عموديا من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى عن طريق الترقية ضمن مسار وظيفي فقط<sup>14</sup>، على أن تكون الوظيفة التي سيترقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها و المهام.

وعليه يمكن القول بان إن المسارات الوظيفية التقليدية تؤكد على الحركة التصاعدية في الوظائف المتتابعة ذات التخصص الواحد ضمن سلم الوظائف الواحد، وذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظائف السابقة كتهئية وإعداد له<sup>15</sup>.

ويتميز هذا النوع من المسارات بأنه واضح وثابت للفرد منذ التحاقه بالإدارة العمومية حتى انتهاء خدمته بها دون وجود بدائل في مسار الحياة المهنية، كما انه يحتاج لبرامج تدريبية ومعرفية و منظومة عمل واضحة ومحددة لكل مرحلة من مسار حياته المهنية<sup>16</sup>، في المقابل يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لفقدانه المرونة، مما يجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي فيه معدومة.

ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الفرد في هذا المسار، هو لجوء المنظمات إلى تسريح بعض الموظفين لتخفيض قوة العمل لديها، وفي ظل ذلك قد يجد الفرد نفسه خارج أسوار المنظمة وهو في سن مبكرة دون أن يبلغ نهاية مسار حياته المهنية، وهذا يشكل ضغطاً نفسياً على الموارد البشرية في المنظمة<sup>17</sup>.

**4.2 المسار الشبكي للحياة المهنية:** وهو المسار الذي يشير إلى وجود احتمالات لحركة انتقال الموظف داخل الهيكل التنظيمي طول حياته الوظيفية، حيث لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى فقط، بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري مما يمنحه الفرصة للترقي لأكثر من منصب أعلى<sup>18</sup>، وفي الغالب يكون هذا النوع من المسارات أفضل من ناحية الفرص المتاحة للتطور والتقدم في المنظمة مقارنة بالمسار التقليدي.

ومن أهم ما يميز به المسار الشبكي للحياة المهنية، أنه يقلل من احتمالية التكدس الوظيفي وذلك بإتاحة الفرص للحراك الوظيفي عمودياً وأفقياً، كما أنه يتميز بالمرونة بتوسيع نطاق التخصص لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة تساعد الموظفين على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي<sup>19</sup>.

فالمسار الشبكي للحياة المهنية يمكن الموظف من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال، وبعين الوقت يوسع فرص العمل التي يمكن أن تتوفر لاحقاً، وكلما وسع الفرد من اطلاعه وخبرته العملية، كلما كون خبرة و مؤهلات أوسع، كلما نما بدائل تقدم أوسع<sup>20</sup>.

ومن أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع من المسارات، هي صعوبة تحديد المسار الذي سيسلكه الموظف في الإدارة بشكل دقيق.

**4.3 مسار الانجاز للحياة المهنية:** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها، ظهر مفهوم جديد لمسار الحياة المهنية للموظفين، يركز على أن تكون الترقية إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الموظف في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة<sup>21</sup>، في هذه الحالة نجد أنه كلما زادت نجاحات الموظف وانجازاته، كلما زادت فرص الترقية والانتقال وبلوغ نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد<sup>22</sup>.

ويعتمد مسار الانجاز على مبدأ الجدارة في ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقيته إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء<sup>23</sup>، واحتكام مسار الانجاز إلى مبدأ الجدارة، راجع إلى تطبيق قاعدة، وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، ومنه التخلي عن الموظفين الخاملين الغير مبالين.

ومن أهم المشاكل التي تواجه مسار الانجاز، هي أن بلوغ الأفراد نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويل، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله و هذا يخفض من دافعيته للعمل.

**4.4 المسار الوظيفي المزدوج:** تتجه معظم المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة، نظراً لقلّة فرص الترقية الحراك الوظيفي في ظل تبني نوع من أنواع مسارات الحياة المهنية السابقة، حيث أن تبني نظام مسار الحياة المهنية المزدوج يعطي للموظفين فرصة البقاء في مسارهم الوظيفي التقني، أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري<sup>24</sup>.

فالمسار الوظيفي المتعدد يضمن المركز والراتب العادل، وكذلك تطور الأفراد في مسار غير المسار الإداري الذي إلتحقوا به، كما يتيح فرصة الترقى لذوي الأداء العالي المتميزين في المهارات العلمية والفنية<sup>25</sup>.

إذن من خلال هذا يمكن القول أن المسار المهني المزدوج للحياة المهنية، يمنح للموظفين فرص البقاء في وظيفة أو الانتقال إلى مهنة إدارية جديدة بإعتماد التحرك بمسار في علمي إداري.

5. مراحل الحياة المهنية للموظفين: يقصد بمراحل الحياة المهنية مجمل الحلقات التي يمر بها الموظف منذ بداية الحياة المهنية وحتى نهايتها<sup>26</sup>، وفي عمومها تمثل في أربعة مراحل، كما يلي:

5.1 مرحلة الاستكشاف: يطلق على مرحلة الاستكشاف بمرحلة ما قبل الالتحاق بالوظيفة، إذ تعتبر مرحلة هامة في حياة الأفراد قبل أن تبدأ حياته المهنية في الإدارات العمومية، حيث في هذه الفترة يحاول الفرد تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته وبالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل، ويبدأ في تجميع المعلومات عن الوظائف ونوعيات العمل، وهنا يتأثر استكشافه لذاته من حيث "ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل"<sup>27</sup>.

5.2 مرحلة التأسيس والتقدم: بعد انتهاء المرحلة الاستكشافية، التي قد يكون الموظف اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي، تنطلق مرحلة التأسيس بعد التعيين المباشر للموظف في الإدارة العمومية، في هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة<sup>28</sup>، في هذه المرحلة ويكون الفرد متأثراً بعوامل كثيرة مثل المدرسة أو الجامعة التي تخرج منها، ولذلك فإنه يبدأ حياته المهنية مستكشفاً مهاراته وقدراته ويقوم بمقارنتها بمهارات وقدرات الآخرين في المنظمة، والذين يكونون في الغالب أكثر منه مهارة وقدرة، كما يبدأ في التعرف على بيئة العمل وطبيعتها، والمهام المسندة إليه وواجباته ومسئوليته، لهذا يجب إخضاعه إلى فترة تجريبية وكذلك إلى "برنامج تهيئة يساعده في التعرف على هذه الأمور وتهيئة للالتزام بهذه الإجراءات و التعليمات وقد يخصص لذلك مرشد له لتدريبه على رأس العمل ووضع خط سير لحياته الوظيفية"<sup>29</sup>.

والموظف في هذه المرحلة تكون خبرته المهنية شبه منعدمة وأدائه به قصور ولذلك فإنه يكون أمام تحديات الوظيفة واكتشاف الذات<sup>30</sup>، وهي فرصة لإثبات جدارته بالمنصب المعين فيه، ومنه التحضير والتهيئة للتدريب.

وبعد إتمام هذه المرحلة الجزئية بنجاح يتم تثبيته وتعيينه بصورة نهائية، بحيث يصبح في علاقة قانونية أساسية وتنظيمية، متمتعاً بكل حقوقه، مما يستوجب تمكين الموظف من أداء عمله بكل حرية من خلال منحه صلاحية كاملة وتهيئة جل الظروف المادية والمعنوية لتنفيذ العمل، وتنظيم له حركة دوران مهني ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، وإخضاعه للتدريب وتنمية مستمرين ليتمكن من تحقيق مساره المهني المستقبلي<sup>31</sup>.

كما أن الفرد في هذه المرحلة غالباً ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان اختار الوظيفة المناسبة أم لا، ويعمل على استكشاف بدائل المجالات المهنية المختلفة و مدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته<sup>32</sup>.

5.3 مرحلة المحافظة على المكاسب: تبدأ هذه المرحلة عندما يكون الموظف بعمر 40-45 سنة وتستمر لغاية منتصف الخمسينات من عمره، وفي هذه المرحلة يصل الموظف إلى أقصى طموحاته ويشبع غالبية حاجياته المالية والاجتماعية، مما يشعره بارتباط قوي بمجاله الوظيفي وإدارته المستخدمة، ويصبح من الصعوبة أن يترك الإدارة للبحث عن وظيفة أخرى.

كما تتميز هذه المرحلة بالجهود المبذولة للمحافظة على مكاسب الماضي فنظراً لصعوبة هذه المرحلة فإنها تحتاج دائماً إلى الصيانة بصفة مستمرة وإعطائها العناية الكاملة لاستكمال المسار الوظيفي<sup>33</sup>، وقد يحقق مكاسب جديدة هنا بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، بما يساهم في تحقيق أهداف الإدارة العمومية المستخدمة، حيث يصبح الموظف مقتنعاً بجأجأته الطبيعية والمالية، كما نجد أن الموظفين خلال هذه الفترة يمتلكون رصيداً كبيراً من الخبرات والمهارات والمعارف، تؤهلهم لأن يكونوا مدرّبين للموظفين الجدد، أو مراجعين ومصممين لسياسات الإدارة وأهدافها، مما يجعلهم رجالاً مهمين في الإدارة يمارسون أعمالاً هامة وحساسة<sup>34</sup>.

كما تجدر الإشارة الى أنه هناك احتمال لظهور ما يسمى بأزمة منتصف العمر، في هذه المرحلة عندما لا يتمكن الفرد من تحقيق إشباعاته من الوظيفة، أو حينما يكون غير راض عن مشواره الوظيفي، وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية، فقد ينتج عن هذه الأزمة تدهور حالته الصحية وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر<sup>35</sup>.

**5.4 مرحلة نهاية الحياة المهنية:** وهي آخر مرحلة في الحياة المهنية للموظفين، إذ تنتهي خدمتهم بالإدارات العمومية بنفس الأشكال التي تم تعيينهم بها، ففي منظومة الوظيفة العمومية نجد أن نهاية الحياة المهنية تكون إما إختياريا من خلال تقديم الموظف لطلب استقالته أو الإحالة على التقاعد المبكر، وإما أن تنتهي جبرا بوصوله لسن التقاعد أو الإستغناء عن خدماته من طرف الإدارة المستخدمة<sup>36</sup>. كما نجد أن هذه المرحلة تمثل أصعب مراحل الحياة المهنية للموظفين، خاصة أولئك الذين كانت قفزتهم سريعة، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو ضعيفا فقد يسعدون بنهاية المسار، إذا أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود<sup>37</sup>. ففي هذه المرحلة يكمل الموظف حياته المهنية في آخر رتبة وصل إليها في آخر مسار حياته المهنية.

في هذه المرحلة كذلك نجد أن الموظف يهين نفسه للتقاعد ويبدأ في تغيير اهتماماته نظراً لشعوره بنهاية مسار حياته المهنية، وذلك بتقليل أدورهم في الإدارة والتحول من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه.

كما تعمل بعض الإدارات في هذه المرحلة على وضع برامج تساعد المتقاعدين في إدارة أوقاتهم بعد التقاعد، وقد تسمح بعض الإدارات للموظفين الذين تم تقاعدهم بالعودة للعمل بشكل جزئي وحسب الحاجة إليهم<sup>38</sup>.

## 6. خاتمة:

من خلال الدراسة والتحليل المفاهيمي والمعرفي للحياة المهنية للموظفين من منظور إجتماعي، توصلنا إلى أن الحياة المهنية تعد من أهم الخصائص المميزة لمنظومة الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة، وهي تعبر عن مختلف المراحل التي يمر بها الموظف طول مسار حياته المهنية، بداية من يوم التحاقه بالوظيفة إلى يوم خروجه النهائي منها بالتقاعد، فهي تشكل دورة حياة تمر بمراحل أساسية متميزة ومتراطة ومتداخلة، إلا أنه هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الموظف في حياته المهنية، تتمثل في:

- زيادة الطموح الوظيفي وعدم واقعيته.
- إنعدام أهمية الوظيفة الأولى.
- عدم النضج الشخصي وغياب الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات المهنية.
- الرئيس المباشر سيء أثر سلبي على الموظف الجديد.
- مشاكل مع زملاء العمل.



## 7. المراجع :

- 1 سيف الدين عبد الفتاح. علي جمعة، بناء المفاهيم: دراسة معرفية ونماذج تطبيقية، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1998، ص 31.
- 2 مصطفى داسة، "القوى التنظيمية المتدخلية في إدارة الحياة المهنية بمنظومة الوظيفة العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020، جامعة أم البواقي، ص 178.
- 3 سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 73.
- 4 محمد محمد إبراهيم، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 27.
- 5 محمد حافظ حجزي، إدارة الموارد البشرية، دار الفواء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 356.
- 6 محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص 209.
- 7 رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1989، ص 96.
- 8 مصطفى داسة، واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2014/2015، ص 83.
- 9 ميثاق الوظيفة العمومية بافريقيا، المؤتمر الافريقي الثالث لوزراء الوظيفة العمومية، ناميبيا بتاريخ 5 فيفري 2001.
- 10 للتعمق أكثر أنظر: مصطفى داسة، واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2014/2015، ص 99-103.
- 11 عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أميريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، مج (2)، العدد الأول، جامعة الكويت، 1994.
- 12 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مرجع سابق، المادة 38.
- 13 سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 430.
- 14 صفوان جبار كاظم العلواني، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق 1999، ص 8.
- 15 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 550.
- 16 محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 224.
- 17 نفس المرجع، ص 551.
- 18 عبد العزيز بن محمد، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 31.
- 19 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 551.
- 20 سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 431.
- 21 جمال فهمي عناية، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011، ص 56.
- 22 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 551-552.
- 23 رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 137-138.
- 24 محمود حسن جمعة، أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 58.
- 25 منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 322-333.
- 26 منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 21.

- 27 محمد أحمد عبدالله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 26.
- 28 نفس المرجع، ص 30.
- 29 حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 256.
- 30 رمضان محمود عبد السلام، تخطيط القوى العاملة وتنمية المسارات الوظيفية على المستوى المنظمة، الجزء الثاني، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996، ص 63.
- 31 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 560.
- 32 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 214.
- 33 نفس المرجع، ص 231.
- 34 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 560.
- 35 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 285.
- 36 مصطفى داسة، واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 249.
- 37 مصطفى محمود أوبوكر، مرجع سابق، ص 309.
- 38 حنا نصرالله، مرجع سابق، ص 256.