

# بناء نموذج مسار وظيفي للملاجات التمريضية. بلت ميداني في " دائرة مدينة الطب "

\*\* رسول محمد سعيد

\* أ.م.د. غني دحام تناي الزبيدي

## المستخلص

يسعى البحث إلى تسليط الضوء على واقع المسار الوظيفي المعتمد للملاجات التمريضية العراقية، وتشخيص نقاط ضعفه وصولاً إلى بناء نموذج مسار وظيفي مقترح للملاجات التمريضية، وقد تم اختيار بعض المستشفيات التابعة لدائرة مدينة الطب كميدان للبحث وهي (مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية، والمركز العراقي لإمراض القلب، ومركز إمراض وزرع الكلى)، وقد اعتمد أسلوب دراسة الحالة منهجاً للبحث، إذ تم تشخيص واقع المسار الوظيفي من خلال المعايير الميدانية، والإطلاع على الوثائق والسجلات فضلاً عن استعراض بعض نماذج المسار الوظيفي للهيئات التمريضية المعتمدة في بعض دول العالم، ولاستكمال متطلبات البحث استخدمت الاستبانة بمرحلتين، شملت المرحلة الأولى عينة مكونة من (80) ممرض وممرضة لتشخيص مشكلات المسار الوظيفي، والتعرف على دور كل من المستشفى والمدير والملاك التمريضي في التخطيط للمسار الوظيفي، وأما المرحلة الثانية فقد وزعت استبانة على عينة مختارة من المعنيين بإدارة الملاك التمريضي بلغت (19) فرداً لغرض تقييم النموذج المسار الوظيفي المقترح. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: غياب المسار الوظيفي الواضح للملاجات التمريضية العاملة في المستشفيات المبحوثة بشكل رسمي وموثق. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تطبيق المسار الوظيفي المقترح في دائرة مدينة الطب مبدئياً وصولاً إلى إمكانية تعميمه على كافة الملاجات التمريضية في العراق. المصطلحات الرئيسية: المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي.

## Abstract

*The research shed light upon the reality of developing of career path for the Iraqi nursing staff. Then, The weak points of The subject concerned were identified in order to construct career path sample for nursing staff. Some hospital-belonging to Medical City Office were chosen as field study of The research such as "Ghazi Al-Hariri Hospital for specialty surgeries, Iraqi Center For Heart Disease and center of kidney disease". The researcher adopted the method of studying the case as method of the research by identifying the reality of career path through field coexisting and has taking knowledge from records and documents, besides to review some samples of career path of nursing board that were adopted in some countries of the world. In order to complete the requirements of the research, the researcher used questionnaire in two stages, First stage included sample consisted of (80) nurses from both genders in order to identify the career path and identify to role all from hospital, top management and nursing staff*

\* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

\*\* باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/12/3

مستل من رسالة ماجستير

for career planning. As to Second stage the questionnaire is distributed to selected sample of those concerned in the administration of nursing staff (19) person in order to evaluate the career path sample who propose the tow researcher. The researcher reached to a set of concussions of them: absence of clear career path of nursing staff working in some hospital belonging officially to Medical City Office. The research concluded with a set of recommendations such as: The necessity to work on the proposal regarding application of career path in Medical City Office primarily, then generalize the suggestion to other nursing staff in Iraq.

**Key word :** career path , career management , career planning , career development.

## المقدمة

تعد عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم ليكونوا مستعدين للتقدم عبر مراحل مسار وظيفتهم، وبما يحقق طموحاتهم المشروعة وينعكس إيجاباً على إدارة المنظمة، وغياب المسار الوظيفي الواضح لأي وظيفة يخلق نوع من الإحباط والضغط لدى العاملين وغياب الاستقرار الوظيفي، وربما ينجم عنه العزوف عن الوظائف التي لا تتضمن مسار وظيفي واضح.

ولابد من الإشارة إلى إن مبررات اختيار موضوع المسار الوظيفي للبحث فيه لاسيما بالنسبة للملاكات التمريضية العراقية هو غياب المسار الوظيفي الواضح لتلك المللاكات وربما خضوعه لاجتهادات بعض الإدارات مما فاقم من المشكلة، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع الذي له الدور الكبير في بقاء المنظمات وتطويرها جاء هذا البحث ليتناول المسار الوظيفي والوقوف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة به، وصولاً إلى تطوير مسار وظيفي مقترح للملاكات التمريضية يحاول إن يتجاوز نقاط الضعف الحالية. وجاء البحث بأربعة محاور تناول الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، وتناول المحور الثاني الإطار النظري للبحث، فيما تناول المحور الثالث الجانب العملي للبحث وخصص المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الاول

### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

يتضمن هذا المحور منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة عن المسار الوظيفي.

#### أولاً- منهجية البحث

##### 1- مشكلة البحث:-

تبرز مشكلة المسار الوظيفي بشكل واضح لدى الهيئات التمريضية العراقية، إذ لا يعتمد تدرج وظيفي واضح وموحد للملاكات التمريضية وتخضع في كثير من الأحيان لاجتهادات، فضلاً عن التداخل والتشويش بسبب تعدد المخرجات التي تشكل الهيئة التمريضية (دورات، واعداديات تلميذ ، ومعاهد، وكليات تلميذ). ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- أ- هل هناك مسار وظيفي معتمد للملاكات التمريضية في مستشفيات دائرة مدينة الطب؟ وما هو واقع هذا المسار؟
- ب- ما هو دور كل من المستشفى والإدارة العليا والملاك التمريضي في التخطيط للمسار الوظيفي؟
- ج- هل يمكن تطوير مسار وظيفي مقترح للملاكات التمريضية في دائرة مدينة الطب يساهم في حل مشكلة المسار الوظيفي؟

##### 2- أهمية البحث:-

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:

- أ- يستهدف هذا البحث شريحة مهنية مهمة لم تلق الاهتمام الكافي من الباحثين، وهذه الشريحة يقع على عاتقها عبء كبير في تقديم العناية التمريضية لطبقات المجتمع العراقي المختلفة.
- ب- إن وجود مسار وظيفي يلبي طموحات العاملين في الهيئات التمريضية يزيد من الرضا الوظيفي والولاء المنظمي لهم.
- ج- إن تطوير المسار الوظيفي يلعب دوراً فعالاً في رفع كفاءة أداء العاملين في مجال التمريض من خلال الإفادة من الخبرات التي يمتلكها الملاك التمريضي، والتي تتطور بحسب التدرج ضمن المسار الوظيفي المحدد لهم، والذي ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمات بشكل جيد و متميز للمريض والمجتمع.

##### 3- أهداف البحث:-

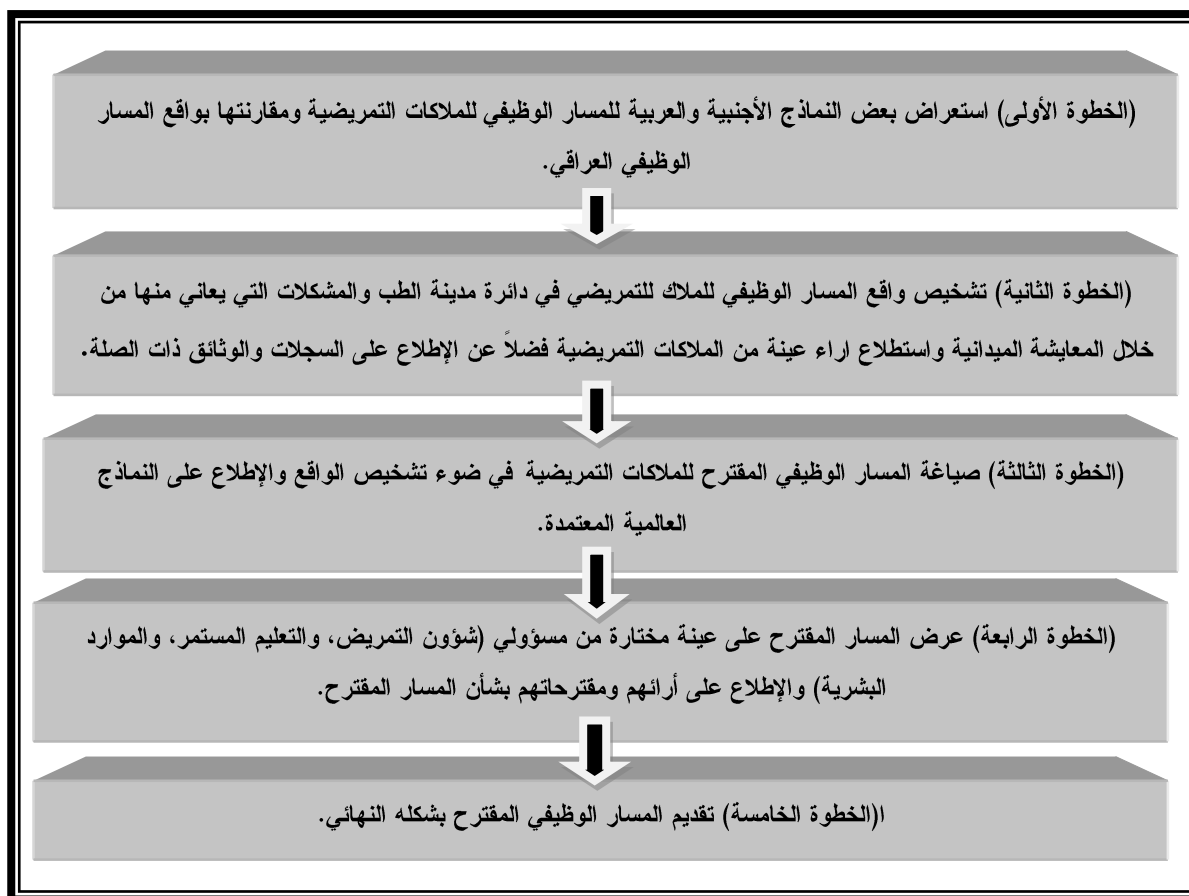
يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- أ- تسليط الضوء على واقع المسار الوظيفي المعتمد في المستشفيات التابعة لدائرة مدينة الطب وتشخيص مشكلاته ونقاط الضعف فيه.

ب- اقتراح نموذج لتطوير المسار الوظيفي للملاكات التمريضية العاملة في دائرة مدينة الطب، نأمل إن يسهم في حل هذه المشكلة.

#### 4- المخطط الفرضي للبحث:-

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يبين خطوات انجاز البحث.



#### الشكل (1)

#### المخطط الفرضي للبحث

#### 5- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

- اعتمد البحث على مصادر مختلفة في جمع البيانات والمعلومات لغرض تحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج التي يصبوا إليها وكالاتي:
- أ- الإطلاع على تجارب بعض دول العالم في التخطيط للمسار الوظيفي للملاك التمريضي، من خلال الرجوع إلى المصادر الأجنبية والعربية ( المقالات، والبحوث، والقوانين) التي تناولت دراسات تتعلق بالمسار الوظيفي للملاكات التمريضية.
- ب- المعايشة الميدانية ما سهل في الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات المطلوبة للبحث عبر الإطلاع على سجلات المستشفيات التي تحتوي على وثائق تتضمن أعداد الملاك التمريضي ومواقعهم وطبيعة المسار الوظيفي لهم.
- ج- استمارة الاستبانة التي اعتمدت في مرحلتين، الأولى بغية تشخيص والإطلاع على دور كل من الممرضين والإدارة والمستشفى بشكل عام في التخطيط للمسار الوظيفي، وقد شملت فقراتها (25) فقرة كما مبين بالجدول (1)، والمرحلة الثانية هي بعد بناء النموذج لغرض تقييمه من قبل عينة مختارة من أصحاب الشأن ومتخذي القرار فقد تضمنت (16) فقرة كما في الجدول (2).
- وقد تم صياغة الاستبانة على وفق مدرج (Likert) الخماسي، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تحصل بموجبه أدنى الإجابات على درجة واحدة، وكما موضح أدناه:

الإستبانة الأولية	متوفر بشكل كبير	متوفر	متوفر إلى حد ما	نادر جداً	غير متوفر
استبانة الخاصة بالنموذج المقترح	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	5	4	3	2	1

جدول (1)  
محاور الاستبانة الأولية والمصادر المعتمدة

ت	المحور الرئيسي	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر المعتمد
أولا	المعلومات الشخصية	- الجنس - العمر - التحصيل العلمي - مدة الخدمة - الخدمة الحالية - عدد الدورات	1- 6	إعداد الباحثين
ثانيا	دور المستشفى في التخطيط للمسار الوظيفي.	9	4-1 5 7-6 9-8	عدوان: 2011 فيروز: 2010 العبيدي: 2012 فيروز: 2010
ثالثا	دور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي.	6	11-10 14-12 15	عدوان: 2011 الفاضل: 2011 فيروز: 2010
رابعا	دور الملاك التمريضي في التخطيط للمسار الوظيفي.	10	18-16 20-19 21 25-22	عدوان: 2011 Rønn: 2010 Saleh: 2012 العبيدي: 2012

جدول (2)  
محاور الاستبانة الخاصة بالنموذج المقترح والمصادر المعتمدة

ت	المحاور الرئيسية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر المعتمد
أولا	مدى مساهمة النموذج في تطوير المسار الوظيفي للملاك التمريضي.	4	1 4-2	العبيدي: 2012 إعداد الباحثين
ثانيا	توافق النموذج مع وظيفة مهنة التمريض.	4	5 6 7 8	فيروز: 2010 Saleh: 2012 فيروز: 2010 العبيدي: 2012
ثالثا	مدى مساهمة النموذج في تنمية القدرات الذاتية للملاك التمريضي.	4	9 10 11 12	فيروز: 2010 العبيدي: 2012 Saleh: 2012 العبيدي: 2012
رابعا	إمكانية النموذج في تحقيق التطلعات المستقبلية للملاك التمريضي.	4	13 14 16-15	العبيدي: 2012 Jan: 2010 العبيدي: 2012

#### • صدق الاستبانة

قام الباحثين بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ضمت (5) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة بغداد والجامعة المستنصرية، الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة البحث، وقد طلب الباحثان من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا فضلاً عن اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة)، وتركزت توجيهات المحكمين على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

#### • قياس ثبات الاستبانة

يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في القياس ويتعين توافره في المقياس لكي يكون صالحاً للاستخدام، وتعتمد صحة القياس على مدى ثبات نتائجه وصدقها، ونعني بالثبات الاتساق في نتائج الاختبار، ويقصد بالثبات (Reliability) بأن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى. وتم استخراج معامل الثبات للاستبانة بواسطة برنامج Spss عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة، إذ بلغت قيمة ألفا للاستبانة (0.83)، وهي تعد نسبة جيدة وتشير إلى درجة ثبات عالية.

#### 6- مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث المستشفيات التابعة لدائرة مدينة الطب، والتي تضم مجموعة من المستشفيات العامة والتخصصية وهي:

- أ- مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية.  
ب- المركز العراقي لأمراض القلب.  
ج- مركز أمراض وزرع الكلى.

وقد تم اختيار عينة عشوائية لغرض تشخيص واقع المسار الوظيفي في المستشفيات المبحوثة، تكونت من (80) ممرض وممرضة، بهدف الحصول على إجابة متوازنة، ويوضح الجدول (3) المعلومات العامة لإفراد العينة وكالاتي :

جدول (3)  
خصائص عينة البحث

N = 80			
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد
(أولاً)	الجنس	ذكر	53
		أنثى	27
	المجموع		80
(ثانياً)	العمر	25 فأقل	12
		35-26	42
		45-36	21
		46 فأكثر	5
	المجموع		80
(ثالثاً)	التحصيل العلمي	متوسطة	2
		إعدادية	15
		دبلوم	31
		بكالوريوس	32
		دبلوم عالي	—
		ماجستير	—
		دكتوراه	—
	المجموع		80
(رابعاً)	مدة الخدمة في الوظيفة	(3-1)	12
		(8-4)	16
		(14-9)	16
		(20-15)	19
		21 سنة فأكثر	8
	المجموع		80
(خامساً)	مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	5 سنوات وما دون	35
		9-4	12
		10 سنوات وأكثر	32
	المجموع		80
(سادساً)	1- عدد الدورات في الوظيفة	لا يوجد	17
		3-1	36
		10-4	27
	المجموع		80
	2- عدد الدورات في مجالات عامة	لا يوجد	32
		3-1	29
		10-4	19
	المجموع		80

بينما تم توزيع الاستبانة الخاصة بالنموذج المقترح على مجموعة من مسؤولي شؤون التمريض، ومسؤولي التعليم المستمر، ومسؤولي الموارد البشرية في وزارة الصحة ودائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها، والبالغ عددهم (19) مسؤول، وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4)

أعداد وتوزيع عينة الاستبانة الخاصة بالنموذج المقترح حسب مكان عملهم

ت	مكان العمل	العدد
1	وزارة الصحة / قسم شؤون التمريض	2
2	دائرة مدينة الطب / قسم شؤون التمريض	3
3	دائرة مدينة الطب / مستشفى بغداد التعليمي	2
4	دائرة مدينة الطب / مستشفى الشهيد غازي الحريري	2
5	دائرة مدينة الطب / مستشفى حماية الأطفال	2
6	دائرة مدينة الطب / المركز العراقي لأمراض القلب	2
7	دائرة مدينة الطب / مركز أمراض وزرع الكلى	3
	المجموع	19

## ثانيا- بعض من الدراسات السابقة

سيتم استعراض بعض من الدراسات السابقة عن المسار الوظيفي وكالاتي:

- 1- دراسة (Ivana، 2005) هدفت الدراسة المعنونة (تطوير المسار الوظيفي للخريجين في إدارة الأعمال والاقتصاد في كرواتيا). إلى التعرف على الشروط الموجودة في سوق العمل الكرواتية لخريجي إدارة الأعمال والاقتصاد، وديناميكية تشغيل هؤلاء الخريجين، على عينة من (471) فرد، وقد كانت أبرز النتائج عدم وجود اختلاف بين الطلبة الخريجين باختلاف المناطق، وإنما يوجد اختلاف بين الطلبة الخريجين ضمن القسم الواحد نتيجة تباين المعرفة والطموحات الشخصية.
- 2- دراسة (بوراس، 2008) هدفت الدراسة المعنونة (تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة في الجزائر) إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، على عينة من (493) عاملا وعاملة، وقد كانت أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي إجمالاً.
- 3- دراسة (Mwanje، 2010) هدفت الدراسة المعنونة (تطوير المسار الوظيفي ودافعية الموظفين في القطاع المصرفي في أوغندا) إلى تحليل طبيعة التطوير الوظيفي وتحفيز الموظفين في القطاع المصرفي في أوغندا، على عينة من (212) موظف، وقد كانت أبرز النتائج إن انخفاض الترقية يسلب الضوء على عدم جدوى التدريب ، وهذا يمكن أن يؤثر في الواقع على الترقية وأداء الموظفين.
- 4- دراسة (عدوان، 2011) هدفت الدراسة المعنونة (واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة) إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وأثره على المسار الوظيفي، وتحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة في المصارف العاملة في قطاع غزة، على عينة (187) من العاملين، وقد كانت أبرز النتائج إذ لا يوجد لدى الموظفين معلومات عن فرص الترقية المتوقعة لهم مستقبلاً، كما تخضع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا.
- 5- دراسة (Saleh، 2012) هدفت الدراسة المعنونة (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية و تحسين فرص تطوير المسار الوظيفي لموظفي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة) إلى التعرف على دور المؤسسة والأفراد في تعزيز فرص التطوير المسار الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، على عينة من (493) عاملا وعاملة، وقد كانت أبرز النتائج إن ممارسات التدريب والتطوير في المؤسسات لها تأثير متوسط على فرص التطوير الوظيفي للموظفين، إذ أن معظم الممارسات والخدمات التي تعزز التطوير الوظيفي موجودة بصورة ضعيفة.
- 6- دراسة (العبيدي، 2012) هدفت الدراسة المعنونة (العلاقة والأثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي) إلى إبراز الدور الرئيسي لمراحل المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي في الوزارة المبحوثة، على عينة من (75) فرد، وقد كانت أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج الوظيفي، كما تؤثر بشكل كبير في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

## المحور الثاني

## الإطار النظري للبحث

## أولاً: مفهوم المسار الوظيفي

للوصول إلى تحديد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لا بد من توضيح بعض المفاهيم المرتبط به، فالمسار (career) هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية (السالم والصالح، 2002: 210)، ويعرفه (الكلادة، 2010: 217) بأنه الأشكال والمحتويات المتعاقبة للأعمال التي يمارسها ويمارسها الأفراد والتي تتشكل من خلال المهنة ويتضمن المسار الوظيفي ثلاثة محاور أساسية تشمل التقدم في المواقع الوظيفية، ومصدر الاستقرار للفرد داخل حقل الوظيفة، وتطور سلسلة الخبرة المهنية للشخص، أي يعد نمط من الخبرات المرتبطة بالعمل التي تمتد مع حياة الشخص (Jan، 2010: 93).

## ثانياً: أهمية المسار الوظيفي

- يحتل المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى العاملين كونه ينطوي على أفكار للتقدم والتطوير سواء في العمل أو على المستوى الشخصي ، وكذلك يشمل الأفكار حول التعلم على مدى الحياة الوظيفية وكذلك تنمية المهارات (Cedefop، 2008: 13). وتبرز أهمية المسار الوظيفي من خلال الآتي (السالم، 2012: 215-214):
- أ- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.
  - ب- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ بالموارد البشرية الماهرة والطموحة.
  - ت- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.

- ث- تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي للمنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- ج- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة.

### ثالثاً: أنواع المسارات الوظيفية

يمكننا تحديد أربعة أنواع من المسارات الوظيفية التي على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي:

1. المسار الوظيفي التقليدي:- تؤكد المسارات الوظيفية التقليدية على الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة، فالمنظمة تكتفي بالإشارة إلى الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة والتي سيشغلها الموظفون عن طريق الترقية فقط، وذلك حينما تتراكم لديهم الخبرة والقدرة (الهواسي، 2009: 57).
2. مسار الانجاز:- ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي، لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، إذ ركز التوجه الجديد على إن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار، بالاعتماد على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة (عقبلي، 2005: 551).
3. المسار الشبكي:- يشير إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية، وقد لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، 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 للتقدم لأكثر من منصب أعلى (الفاضل، 2011: 31).
4. المسار المزدوج:- لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين فني وإداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه إن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام إشرافية وإدارية، مما سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام (عقبلي، 2009: 549).

### رابعاً: مراحل المسار الوظيفي:

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية خلال ومنذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى يقترّبون من سن التقاعد (ديري، 2011: 151)، والتي يمكن شمول جميع الموظفين في المنظمة بها دون النظر إلى طبيعة العمل الذي يؤديه، وتضم كل مرحلة فترة زمنية معينة تختلف فيها احتياجاته ومتطلباته (الكرخي، 2013: 208)، كما يتضح الجدول (5).

#### جدول (5)

مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالأنشطة الوظيفية والمتطلبات النفسية واحتياجات الفرد  
المصدر: فيروز، بوزورين، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم

المقارنة	إبعاد المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	المحافظة	الانحدار
المهام	تحديد الاهتمامات. تحديد المهارات. التوافق بين الفرد والوظيفة.	- فرص التقدم والنمو. - فرص الأمان. - تنمية نمط الحياة.	- الحفاظ على الانجازات. - تحديث المهارات.	- خطط التقاعد. - تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.	
النشاط	-المساعدة. -التعلم. -إتباع الإرشادات.	-الاستقلالية. -المساهمة.	-التدريب. -وضع السياسات. -الدعم والتشجيع.	- ترك العمل.	
العلاقة بالآخرين	متربص أو متعاون.	زميل.	مراقب.	موجه / مدعم.	
السن	أقل من 30.	30-45.	45-60.	أكبر من 60.	
سنوات العمل	أقل من سنتين.	2-10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010: 27.

### خامساً: إدارة وتخطيط المسار الوظيفي

#### 1- مفهوم إدارة المسار الوظيفي:-

تعد إدارة المسار الوظيفي إحدى الإضافات الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتشمل استجابة المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد (العبيدي، 2012: 38). وتشير إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التدوير الوظيفي، والتقييم، والاستشارة، والتدريب والتعلم، وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة وتكمن أهمية إدارة المسار في أنها: ( الهبتي، 2004: 40)

- أ- تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم.  
 ب- منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب لمهارات جديدة .  
 ت- إعلامهم عن خيارات المسار وأن قدامى الموظفين هم بحاجة إلى معرفة ذلك، وليس الموظفون الجدد فقط .

## 2- نظام إدارة المسار الوظيفي:-

إن أساس نظام إدارة المسار الوظيفي يتضمن أربعة مراحل هي (تقييم الذات، ومراجعة واقعية الموقف، وضع الأهداف، وإعداد الخطة العملية)، وكل مرحلة هي من مسؤولية الموظف والمنظمة، والنظام يكون أكثر فائدة إذا ارتبط باحتياجات وأهداف المنظمة، ويكون مدعوم من قبل الإدارة العليا، ويتم وضعه بمشاركة الموظف. (Noe et al, 2004: 291). وفي ما يلي توضيح لهذه المراحل:

أ- مرحلة التقييم الذاتي:- يساعد التقييم الذاتي الموظفين في تحديد الأهداف، والقيم والمهارات والاتجاهات السلوكية. والاختبارات النفسية التي تستخدم "لمعرفة قوة الأهداف المخزونة" حيث يساعد الموظفين على تحديد الأهداف الوظيفية والمهنية و"السعي الذاتي" (Antoniou, 2010: 18).

ب- مرحلة مراجعة واقعية الموقف:- تشير هذه المرحلة إلى تلقي الموظفين معلومات حول كيفية تقييم المنظمة لمهاراتهم ومعارفهم وهل تتسجم مع خطط المنظمة (فرص الترقيّة المحتملة، والتقلبات الجانبية)، (Noe et al, 2006: 408).

ج- مرحلة وضع الأهداف:- توضع الأهداف في ضوء توقعات العمل والقيم الشخصية وتطلعات أهداف المسار المصممة (Jan, 2010: 103).

د- مرحلة إعداد الخطة العملية:- خلال هذه المرحلة، يحدد الموظف كيف سيكون تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد لمساره الوظيفي، وتشمل خطة العمل أي واحدة أو مزيج من المناهج التطويرية مثل (التسجيل بالدورات والحلقات الدراسية، الحصول على التقييم الإضافي، والحصول على خبرات العمل الجديد، أو إيجاد الإرشاد أو التدريب). (Noe et al, 2003: 400).

## 3- أنشطة إدارة المسار الوظيفي:-

من أجل نجاح برامج إدارة المسار الوظيفي، فإن المنظمات المعاصرة أخذت على عاتقها ممارسة العديد من الأنشطة التي تساعد الموظفين في إدارة مساراتهم الوظيفية، ويمكن الإشارة إلى أهم تلك الأنشطة والتي تعد في حقيقة الأمر العناصر (المكونات) الأساسية لإدارة أي برنامج للمسار الوظيفي:

أ- تخطيط المسار الوظيفي: لم تعد تقتصر عملية تنمية العاملين في المنظمات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة و تطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين، من خلال رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا (عدوان، 2011: 14)، إذ يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية ضرورية وملزم إتباعها بعد إجراء اختيار المهنة، وأنها تنطوي على جمع المعلومات عن مؤسسات التدريب، فضلاً عن، فمن المهم أن الشخص يجب يكون مستعد لتغيير الجوانب من حياته العملية (Miles, 2008: 27)، ويمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي متتابع للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة، كما أنه العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية (السيد، 2008: 58).

ب- تطوير المسار الوظيفي: يعد التطوير خيار استراتيجي من خيارات المنظمة وهو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالاتها والتطوير المستقبلي وهو لا يرتبط بالضرورة مع المهام والوظائف التي يقوم بها الأفراد حالياً، وقد يكون التطوير مجموعة من الخبرات التي تزود بها الفرد من أجل جعلها أساساً ومرتكزاً لخط سير الوظيفة المستقبلية الخاص به (الطائي وآخرون، 2006: 485). ويمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي بأنه العملية التي يتم بموجبها الموائمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (السالم وصالح، 2000: 367). ويشير Nor إن تطوير المسار الوظيفي بوصفها عملية حيث نقل الموظفين من خلال سلسلة من المراحل المهنية مع مجموعة مختلفة من المهام التنموية والأنشطة والعلاقات (Nor, 2011: 10). ويعرف Yahaya تطوير المسار الوظيفي باعتبارها عملية مستمرة تنطوي على تطور الفرد خلال مراحل عديدة من الحياة وكل مرحلة لديه قضايا خاصة بها، وشروط ومهام (Yahaya, 2009: 94).



## المحور الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً: بعض نماذج المسار الوظيفي العربية والأجنبية  
يمكن إن نستعرض بعض نماذج المسار الوظيفي المعتمدة في بعض الدول العربية والأجنبية للملاكات التمريضية وكالاتي:

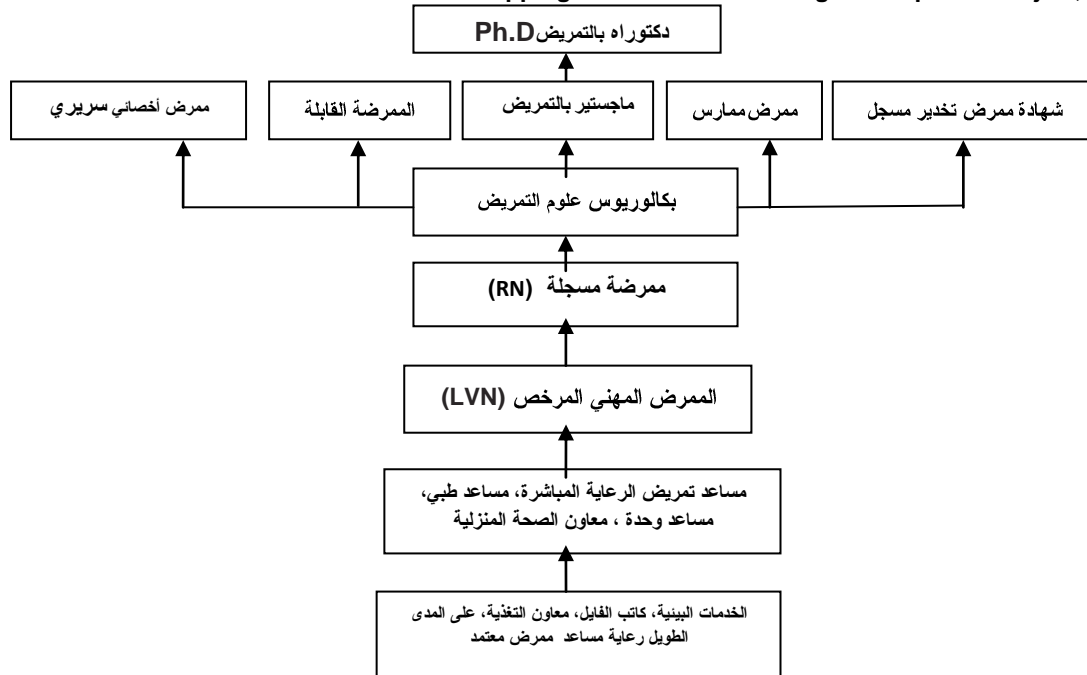
1- نموذج التدرج الوظيفي للملاكات التمريضية في هونغ كونغ  
دعمت لجنة الموارد البشرية ومجلس إدارة المستشفيات في هونغ كونغ نموذج جديد للملاكات التمريضية والذي يتكون من ثلاث مستويات للمسار الوظيفي، إذ يوافر هذا النموذج السلم الوظيفي للملاكات التمريضية في المجال السريري فضلاً عن المسار الإداري لمهنة التمريض. إذ يساعد هذا النموذج على الاحتفاظ، وتحسين الكفاءة، وتطوير المسار الوظيفي للملاكات التمريضية وكالاتي:

( www.Hospital Authority AOM\ PAPER \ 696 11 May 2010 )

- أ- المستوى الأول: ممرض مسجل (Registered Nurse): واصلت المستشفيات بتقديم برنامج تدريبي للممرضين حديثي التخرج، إذ يحتاج الممرض المسجل في المستوى الأول إلى الخبرة السريرية والتأهيل المتخصص لإعداده قبل الانتقال إلى مستوى الممرض الممارس المتقدم.
- ب- المستوى الثاني: ممرض ممارس متقدم (Advanced Practice Nurse): يحتاج الممرض في المستوى الثاني إلى تدريب خاص يتفاوت بين مجالات التخصص إذ يحتاج الممرضين إلى تدريب متوسط في المجال العام، وكذلك في بعض التخصصات إذ يحتاج إلى درجة عالية من التدريب مثل العناية المركزة، والعناية بالكلية أو التوليد.
- ج- المستوى الثالث: ممرض استشاري ( Nurse Consultant ): يعمل الممرض الاستشاري ضمن إطار واسع داخل التخصصات المتعددة في مجال التمريض وكذلك القطاعات الخدمية من خلال العمل مع مختلف أقسام المؤسسة على مختلف المستويات.

### 2- خرائط المسار الوظيفي للصحة ومشروع التدريب والتطوير في مواقع العمل لجامعة كاليفورنيا.

يقدم مشروع رسم خرائط السلم الوظيفي من قبل مركز المهن الصحية في جامعة كاليفورنيا، سان فرانسيسكو، ومن خلال المنح المقدمة من صندوق كاليفورنيا ومؤسسة كاليفورنيا للرعاية الصحية، للمساعدة في التخفيف من تفاقم أوضاع التوظيف للرعاية الصحية، بالإضافة إلى مركز (Shirley Ware) للتعليم وبالتعاون مع الاتحاد الدولي لخدمة الموظفين (SEIU)، بدأ "كايزر بيرمانتي" في شمال كاليفورنيا تطوير مشروع رسم الخرائط السلم الوظيفي في عام 2001، وكما يوضحه الشكل (2). (www. Shirley Ware Education Center Health, Career Path Mapping and Worksite Training Development Project, 2002)



الشكل (2)

المسار الوظيفي للتمريض في مواقع جامعة كاليفورنيا

Source: (www. Shirley Ware Education Center Health, Career Path Mapping and Worksite Training Development Project, 2002)

**3- أنموذج تنظيم مهنة التمريض في مصر**

يتم بموجب القانون رقم 115 لسنة 1976 بإنشاء نقابة مهنة التمريض في مصر، ويتولى مزاولو المهنة من كل مستوى الإشراف على مزاولي المهنة من المستويات التالية له. إذ يصنف مزاولو مهنة التمريض المقيدون في السجلات المنصوص عليها في المادة (4) من هذا القانون تحت المستويات المهنية الآتية: ([www.f-law.net/law/threads](http://www.f-law.net/law/threads))

- أ- أخصائي التمريض المتخصص: يقيد فيه حاصلون على شهادة الماجستير والزمالة والدكتوراه.
- ب- أخصائي التمريض: يقيد فيه حاصلون على شهادة البكالوريوس من إحدى الكليات أو المعاهد العليا للتمريض أو ما يعادلها.
- ث- المررضين الفنيين: يقيد فيه حاصلون على دبلومات المعاهد الفنية الصحية أو ما يعادلها، أو دبلوم تمريض وتوليد من المدارس الملحقة بكليات طب الجامعات "نظام قديم" أو ما يعادله أو دبلوم التمريض نظام ثلاث سنوات أو ما يعادله، أو دبلوم تمريض المدارس الفنية الثانية أو ما يعادله.
- ج- المررضين المتخصصين: يقيد فيه أخصائيو التمريض أو المررضون الفنيون الذين يحصلون على برامج متقدمة في مجال التخصص التي تؤهلهم لمزاولة العمل في أحد فروع التمريض.

**ثانياً: تشخيص واقع المسار الوظيفي للملاكات التمريضية في دائرة مدينة الطب.**

تم تشخيص واقع المسار الوظيفي للملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة في دائرة مدينة الطب من خلال الإطلاع على دور كل من المستشفى والإدارة العليا والملاك التمريضي في التخطيط للمسار الوظيفي بالاعتماد على استمارة الاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

**1- دور المستشفى في المسار الوظيفي**

يشير الجدول (6) إلى أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (2.435) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.148) الذي يعكس انخفاض التشتت في إجابات العينة، مما يدل على ضعف دور المستشفى في التخطيط للمسار الوظيفي ويؤكد ذلك اتجاه إجابة أفراد العينة نحو نادر جداً وغير متوفرة. إما على صعيد الفقرات فإن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (9) " تتم الترقية في المستشفى على أساس الأقدمية" إذ بلغ (3.17) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، كما إن هنالك فروق معنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (4.82)، إما بالنسبة للانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.13) فهو يشير إلى تشتت قليل لإجابة العينة المبحوثة، مما يدل على إن الترقية تتم في المستشفى على أساس الأقدمية فيما يتعلق بسلم الرواتب.

**2- دور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي**

من خلال الجدول (6) يتضح إن قيمة الوسط الحسابي العام قد بلغت (1.987) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.400) الذي يعبر عن تشتت منخفض في إجابات العينة، مما يدل على ضعف كبير لدور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي، ويؤكد ذلك اتجاه إجابة أفراد العينة نحو نادر جداً وغير متوفر. إما على صعيد الفقرات فقد جاء أعلى وسط حسابي للفقرة (10)- تتدخل الإدارة العليا شخصياً في الترقيات الوظيفية) إذ بلغ (3.14) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما إن هنالك فروق عالية معنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (4.55)، إما بالنسبة لانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.09) فهو يشير إلى تشتت قليل جداً لإجابة العينة المبحوثة، مما يدل على وجود تدخل من قبل الإدارة العليا شخصياً في الترقيات الوظيفية حسب ميولهم ورغباتهم وخاصة فيما يتعلق بتولي المناصب.

**3- دور الملاك التمريضي في التخطيط للمسار**

يبين الجدول المذكور إن الوسط الحسابي العام لدور الملاك التمريضي قد بلغ (3.446) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري عام (0.127)، الذي يعبر عن تشتت منخفض في إجابات العينة، مما يدل على الأهمية الكبيرة لدور الفرد في التخطيط للمسار الوظيفي من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متوفر ومتوفر بشكل كبير، ولابد من الإشارة إلى إن هذه النتيجة لا تدل على امتلاك الملاكات التمريضية الدور الحقيقي للتخطيط لمسارهم الوظيفي وإنما تعكس وجود رؤية لديهم عن كيفية رسم المسار الوظيفي لهم إذا ما أتاحت لهم الفرصة. إما على صعيد الفقرات فإن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (23) " لدي طموح كبير لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلاً" إذ بلغ (3.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما إن هنالك فروق عالية معنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (10.73)، إما بالنسبة لانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.10) فهو يشير إلى تشتت قليل جداً لإجابة العينة المبحوثة، أي وجود طموح كبير لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلاً، وبما يعكس ذلك شعور كثير من العاملين في الملاك التمريضي على امتلاكهم الخبرات والتجارب التي تمكنهم من تولى مناصب أعلى.

## جدول (6)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوَر تشخيص واقع المسار الوظيفي

المحاوَر	الفقرة	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ )	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
دور المستشفى في المسار الوظيفي	1- يوجد مسار وظيفي للملاك التمريضية موثق بشكل رسمي.	8.44**	2.42	0.14	
	2- يوجد ألقاب علمية لحملة الشهادات العليا في المؤسسة الصحية التي تعمل فيها.	10.93**	2.15	0.09	
	3- يوجد وصف وظيفي خاص للملاك التمريضي.	8.79**	2.36	0.11	
	4- تتوفر لدى المؤسسة الصحية متخصصين لتخطيط المسار الوظيفي.	9.62**	2.2	0.11	
	5- تعتمد المؤسسة الصحية على تحليل الوظائف لتحديد الخصائص الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.	8.25**	2.53	0.08	
	6- تحرص المؤسسة الصحية على تحديد الملاك التمريضي الذي يحتاج إلى برنامج تدريبي.	10.82**	2.11	0.10	
	7- تقدم المستشفى التسهيلات للتغلب على العقبات للتقدم في الوظيفة (الترقية).	10.71**	2.03	0.09	
	8- تتم تولي المناصب في المستشفى وفقا لاعتبارات شخصية.	1.06NS	3.11	0.15	
	9- تتم الترقية في المستشفى على أساس الأقدمية.	4.82*	3.17	0.13	
المعدل العام لدور المستشفى في المسار الوظيفي					
دور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي	10- تتدخل الإدارة العليا شخصيا في الترقيات الوظيفية.	4.55**	3.14	0.09	
	11- يوجد لدى الإدارة العليا إيمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي للملاك التمريضي.	9.72**	2.21	0.11	
	12- تساعد الإدارة العليا في تمكين العاملين بوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم.	9.59**	2.17	0.09	
	13- تساعد الإدارة العليا في إعداد الملاك التمريضي باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متقدمة في المؤسسة الصحية.	11.67**	2.03	0.09	
	14- تحرص الإدارة العليا على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تتناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته.	9.17**	2.37	0.11	
	15- تستخدم الإدارة العليا الاختبارات التي تهدف إلى قياس قدرات واستعدادات الملاك التمريضي الحالي والمستقبلي.	11.83**	2.00	0.06	
	المعدل العام لدور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي				
	دور الملاك التمريضي في التخطيط للمسار	16- امتلاك أهداف واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	8.95**	3.75	0.16
		17- أتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة الصحية التي تعمل بها.	7.36**	2.81	0.11
18- لدى الرغبة في تغيير وظيفتي الحالية.		7.83**	3.37	0.12	
19- أضطر لرفض دور جديد أن لم يساعدني على تطوير مهارات جديدة.		4.92*	3.29	0.12	
20- وضعت خططا لترك هذه المستشفى إذا لم تقدم لي مكانه وظيفية لائقة.		4.66*	3.22	0.14	
21- لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في أدائي ووضع الخطة المناسبة لتجاوز نقاط ضعفي.		9.84**	3.86	0.09	
22- امتلك خطة واضحة للتقدم في مساري الوظيفي.		9.15**	3.79	0.12	
23- لدي طموح كبير لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا.		10.73**	3.9	0.10	
24- الوظيفة التي أمارسها حاليا تتناسب مع قدراتي ومؤهلاته العلمية.		4.86*	2.85	0.08	
25- لدي القدرة على تحديد البرنامج التدريبي الذي ينمي مساري الوظيفي		8.58**	3.62	0.11	
المعدل العام لدور الملاك التمريضي في التخطيط للمسار					
0.127	3.446	---			

## 4- المقارنة بين المحاور الثلاثة

يشير الجدول (7) إلى إن المحور (دور الملاك التمريضي في التخطيط للمسار) قد حقق أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.446) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.127)، وهو يدل على إن هناك تشتتاً قليلاً بين إجابات عينة البحث، وهذا يدل على قدرة العاملين على التخطيط لمسارهم الوظيفي الذي يساعدهم على تلبية طموحاتهم وقدراتهم، إلا إنهم لا يملكون الفرص المناسبة. أما محور (دور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي) فقد حقق أدنى وسط حسابي إذ بلغ (1.987) وهو أدنى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري مقداره (0.400)، وهو يدل على إن هناك تشتتاً قليلاً بين إجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على ضعف التخطيط والاهتمام من قبل الإدارة العليا في رسم المسار الوظيفي للملاكات التمريضية، كما إن دور المستشفى بشكل عام ضعيف في التخطيط للمسار الوظيفي من خلال غياب الوصف الوظيفي والقوانين التي تهتم بالمسار الوظيفي.

جدول (7)  
للمقارنة بين المحاور الثلاثة للاستبانة الأولية

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري (SD)	الأهمية النسبية
1- دور المستشفى في التخطيط للمسار الوظيفي	2.435	0.140	2
2- دور الإدارة العليا في التخطيط للمسار الوظيفي	1.987	0.400	3
3- دور الملاك التمريضي في التخطيط للمسار	3.446	0.127	1

ثالثاً: أنموذج المسار الوظيفي المقترح للملاك التمريضي

بعد التعرف على نماذج المسار الوظيفي المعتمد في بعض الدول الأجنبية والعربية، وتشخيص واقع المسار الوظيفي للملاكات التمريضية والمشاكل التي ترافقه في المستشفيات المبحوثة، يمكن لنا بناء مسار وظيفي مقترح للملاكات التمريضية، ومن ثم استطلاع آراء المعنيين لتحديد مدى مقبولية هذا النموذج، ولدراسة إمكانية العمل به من قبل وزارة الصحة وتعميمه على المستشفيات العراقية.

إذ تضمن المسار الوظيفي المقترح وضع عنوان وظيفي لكل فئة من فئات التمريض وحسب التحصيل الدراسي وسنوات الخدمة، فضلاً عن تحديد عدد سنوات الخدمة الواجب قضائها حتى يصل إلى درجة ومرتبة أعلى من المسار الوظيفي، بعد إن يجتاز الدورات التدريبية، واختبار الكفاءة الذي يتم وضعه بالتنسيق بين لجنة من شؤون التمريض في وزارة الصحة ولجنة من كلية التمريض، والعمل على تحديد آلية الاختبار وموعده والمواضيع التي يتضمنها، وإن يكون متوسط تقييم الأداء للفترة التي يقضيها الممرض في المرحلة يؤهله للانتقال إلى مرحلة أعلى في السلم، وهذا كله يساعد على معرفة وتحديد الممرض الذي يستحق الترقية، والتي تؤهله للقيام بالمهام والواجبات التي يؤديها في كل مرحلة والصلاحيات التي يمتلكها، بالإضافة إلى تخصيص زي ذو لون خاص لكل فئة يحتوي على عنوان الممرض وحسب التحصيل الدراسي وسنوات الخدمة، كما يتيح المسار المقترح انتقال الممرض من مسار إلى آخر في حالة إكمال شهادة أعلى من الشهادة التي يحملها في مساره الحالي ويكمل في المسار الجديد، ويقسم المسار الوظيفي المقترح على خمسة أقسام كما مبين بالشكل (3)

الشكل (3) : المسار الوظيفي المقترح للملاكات التمريضية



## رابعاً: تقييم المسار الوظيفي المقترح

بهدف تقييم نموذج المسار الوظيفي المقترح ومدى مساهمته في حل المشكلة التي يعاني منها الملاك التمريضي، فقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض تكونت من أربعة محاور، تناول المحور الأول مدى مساهمة النموذج المقترح في تطوير المسار الوظيفي للملاك التمريضي، أما المحور الثاني فقد تناول مدى توافق النموذج المقترح مع وظيفة مهنة التمريض، وقد خصص المحور الثالث لمدى مساهمة النموذج في تنمية القدرات الذاتية للملاك التمريضي، وأخيراً تناول المحور الرابع إمكانية النموذج في تحقيق التطلعات المستقبلية للملاك التمريضي.

**1- المحور الأول مدى مساهمة النموذج المقترح في تطوير المسار الوظيفي للملاك التمريضي**  
إذ يعكس الجدول (8) قيمة الوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.46) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.08) الذي يعبر عن انخفاض مستوى التششت في إجابات العينة، مما يعكس أهمية كبيرة للنموذج ومساهمته في تطوير المسار الوظيفي للملاك التمريضي من وجهة نظر العينة، ويؤكد ذلك اتجاه إجاباتهم نحو الاتفاق. أما على مستوى الفقرات فإن أعلى وسط حسابي حققته الفقرة (4) " اعتقد إن المسار المقترح يمكنني من الحصول على نتائج واضحة تحسن من مستقبل وظيفتي " إذ بلغ (3.95) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما إن هنالك فروقاً عالية المعنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (9.73)، أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.08) فهو يشير إلى تششت قليل جداً لإجابة العينة المبحوثة، مما يدل على إن المسار الوظيفي المقترح يمكن الملاك التمريضي من الحصول على نتائج واضحة تحسن من مستقبلهم الوظيفي

**2- المحور الثاني (مدى توافق النموذج المقترح مع وظيفة مهنة التمريض).**  
يبين الجدول المذكور إن قيمة الوسط الحسابي العام (3.53) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.09) الذي يعبر عن انخفاض مستوى التششت في إجابات العينة، مما يدل على أهمية كبيرة لهذا المحور ويؤكد ذلك اتجاه إجابة أفراد العينة نحو الاتفاق. وأما بالنسبة لفقراتها فإن أعلى وسط حسابي حققته للفقرة (8) " يزود النموذج الملاك التمريضي بمعلومات تخص الواجبات الفعلية المناطة بهم " إذ بلغ (3.95) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما إن هنالك فروقاً عالية المعنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (9.24)، أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.08) فهو يشير إلى تششت قليل جداً لإجابة العينة المبحوثة، ويتضح من ذلك إن المسار الوظيفي المقترح يزود الملاك التمريضي بمعلومات تخص الواجبات والمسؤوليات المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.

**3- المحور الثالث (مدى مساهمة النموذج في تنمية القدرات الذاتية للملاك التمريضي)**  
بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.89) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.09) الذي يعبر عن انخفاض مستوى التششت في إجابات العينة، مما يدل على أهمية كبيرة لهذا المحور وإمكانية النموذج المقترح في تنمية القدرات الذاتية للملاك التمريضي من وجهة نظر العينة، ويؤكد ذلك اتجاه إجاباتهم نحو الاتفاق والاتفاق تماماً. وقد احتلت الفقرة (12) " الدورات التدريبية المقترحة تعزز من التقدم في الوظيفة " أعلى وسطاً حسابياً بين الفقرات إذ بلغ (4.05) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما إن هنالك فروقاً عالية المعنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (10.35)، أما بالنسبة لانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.08) فهو يشير إلى تششت قليل لإجابة العينة المبحوثة، مما يدل على إن الدورات التدريبية التي يتضمنها نموذج المسار الوظيفي المقترح تعزز من التقدم في الوظيفة للملاكات التمريضية.

**4- المحور الرابع (إمكانية النموذج في تحقيق التطلعات المستقبلية للملاك التمريضي)**  
إذ يعكس الجدول المذكور إن قيمة الوسط الحسابي العام (3.65) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري العام (0.12) الذي يعبر عن انخفاض مدى التششت في إجابات العينة، مما يدل على أهمية كبيرة لهذا المحور كما يؤكد اتجاه إجابة أفراد العينة نحو الاتفاق. ويعكس الجدول المذكور إن أعلى وسط حسابي جاء للفقرة (16) " يمنح النموذج المقترح الفرصة للملاك التمريضي لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصهم " إذ بلغ (3.95) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما إن هنالك فروقاً عالية المعنوية بين تكرارات التفاضيل المختلفة لهذه الفقرة إذ بلغت قيمة مربع كاي (11.25)، أما بالنسبة لانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (0.12) فهو يشير إلى تششت قليل جداً لإجابة العينة المبحوثة، مما يدل على إن المسار الوظيفي المقترح يمنح الفرصة للملاك التمريضي لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصهم من خلال الدورات التدريبية والمهام والواجبات المخصصة لكل فئة.

جدول (8)  
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور تقييم المسار الوظيفي المقترح

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ )	الفقرة	المحاور
0.10	3.47	9.45**	1- يقدم النموذج المقترح فهم واضح للمسار الوظيفي للملاك التمريضية.	مدى مساهمة النموذج المقترح في تطوير المسار الوظيفي للملاك التمريضي
0.07	3.26	9.19**	2- يوفر المسار الوظيفي المقترح أساس عادل وصحيح للمسيرة الوظيفية للعاملين.	
0.11	3.15	8.46**	3- اعتقد ان تطبيق المسار الوظيفي المقترح يساهم في تنمية الروح المعنوية للملاك التمريضي.	
0.08	3.95	9.73**	4- اعتقد ان المسار المقترح يمكنني من الحصول على نتائج واضحة تحسن من مستقبل وظيفتي.	
0.08	3.46	---	المعدل العام لمدى مساهمة النموذج المقترح في تطوير المسار الوظيفي للملاك التمريضي	مدى توافق النموذج مع وظيفة مهنة التمريض
0.09	3.32	9.21**	5- النموذج يطبي توافق بين مؤهلات الملاك التمريضي والوظيفة التي يقومون بها.	
0.09	3.26	10.08**	6- يتناسب النموذج مع لتطلعات الوظيفة للملاك التمريضية.	
0.11	3.63	9.62**	7- النموذج يوفر فرصة للملاك التمريضي للإطلاع على مواصفات وظيفتهم وما تتطلبه من مؤهلات ومسؤوليات.	
0.08	3.95	9.24**	8- يزيد النموذج الملاك التمريضي بمعلومات تخص الواجبات الفعلية المناطة بهم.	
0.09	3.53	---	المعدل العام لمدى توافق النموذج مع وظيفة مهنة التمريض	
0.09	4.00	8.46**	9- امتلاك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	
0.07	3.68	10.84**	10- أتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة الصحية التي اعمل بها.	
0.07	3.84	8.79**	11- لدى الرغبة في تغيير وظيفتي الحالية.	مدى مساهمة النموذج في تنمية القدرات الذاتية للملاك التمريضي
0.08	4.05	10.35**	12- أضطر لرفض دور جديد أن لم يساعدني على تطوير مهارات جديدة.	
0.09	3.89	---	المعدل العام لمدى مساهمة النموذج في تنمية القدرات الذاتية للملاك التمريضي	
0.12	3.53	9.66**	13- النموذج يوضح للملاك التمريضي كيفية الحرص على تأهيلهم لإشغال وظيفة أعلى مستقبلاً.	
0.08	3.47	10.52**	14- أو من بإمكانية الملاك التمريضي للتعامل مع مسؤوليات ومناصب أعلى من المهارات الخاصة بهم حالياً.	إمكانية النموذج في تحقيق التطلعات المستقبلية للملاك التمريضي
0.10	3.68	10.86**	15- يساعد النموذج المقترح على تطوير مهارات الملاك التمريضي لتناسب مع المهام والمسؤوليات التي ينتقلون إليها في المسار.	
0.12	3.95	11.25**	16- يمنح النموذج المقترح الفرصة للملاك التمريضي لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصهم.	
0.12	3.65	---	المعدل العام لإمكانية النموذج في تحقيق التطلعات المستقبلية للملاك التمريضي	

## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

#### أ- الاستنتاجات المتعلقة بتشخيص واقع المسار الوظيفي في المستشفيات المبحوثة:

1. اتضح من خلال البحث الميداني الحالي انه لا يوجد مسار وظيفي للملاك التمريضية العاملة في المستشفيات التابعة لدائرة مدينة الطب بشكل رسمي وموثق.
2. غياب الألقاب العلمية لحملة الشهادات العليا في المستشفيات المبحوثة وعلى نحو خاص حملة شهادة الماجستير والدكتوراه، مما يدفعهم لتترك المستشفى والتوجه نحو التدريس أو تولي الأعمال الإدارية أو البحث عن اختصاصات أخرى.
3. أن المستشفيات المبحوثة ضمن دائرة مدينة الطب لا تقوم بوصف وظيفي، مما يجعل الملاك التمريضي يواجه صعوبة في تحديد المهام والمسؤوليات التي ينبغي عليه القيام بها.
4. لا تملك المستشفيات المبحوثة متخصصين لتخطيط المسار الوظيفي للملاك التمريضية في دائرة مدينة الطب.

#### ب- الاستنتاجات المتعلقة بتقييم المسار الوظيفي المقترح:

1. تبين من خلال البحث الميداني إن المسار الوظيفي المقترح للملاك التمريضية قد لاقى اهتمام كبير ومقبولية واسعة من قبل المسؤولين على إدارة الملاكات التمريضية لما تضمنه النموذج من مقترحات قد تساعد في حل مشكلة المسار لمهنة التمريض.
2. إن المسار الوظيفي المقترح يوفر أساس عادل للملاك التمريضي من خلال إعطاء كل فئة ما يلائم مؤهلاتهم العلمية والوظيفة التي يقومون بها، من خلال المهام والواجبات المخصصة لكل فئة وإعطاء صورة صحيحة للمسيرة الوظيفية للملاك التمريضي.
3. يتضح إن المسار الوظيفي المقترح يوفر فرصة للملاك التمريضي للإطلاع على مواصفات وظيفتهم وما تتطلبه من مؤهلات ومسؤوليات، من خلال معرفة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم والدورات التدريبية المطلوبة لذلك.
4. إن المسار الوظيفي المقترح يمنح الفرصة للملاك التمريضي لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصهم من خلال اختبار الكفاءة، والدورات التدريبية، وتقييم الأداء التي يتضمنها النموذج المقترح للحرص على تأهيلهم لإشغال وظيفة أعلى مستقبلاً.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم توصل إليه من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وكما يأتي:

1. العمل على تطبيق المسار الوظيفي المقترح في البحث الحالي للملاكات التمريضية العاملة في المستشفيات التابعة لدائرة مدينة الطب من خلال الآتي:

- مناقشة النموذج من قبل المسؤولين في وزارة الصحة.
  - قيام الباحث بإعداد جلسات حوار ومناقشات مع المعنيين عن إدارة الملاك التمريضي لتوضيح النموذج وكيفية تطبيقه.
  - تطبيق النموذج في مستشفيات مدينة الطب وتقييمه بغية تعميمه على المستشفيات العراقية الأخرى.
2. العمل على إقرار قانون ينظم مهنة التمريض لضمان حقوق الملاكات التمريضية بكافة
  3. تأسيس مجلس يسمى ( المجلس التمريضي العراقي) يتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وله أن يقوم بالإجراءات القانونية والقضائية، وذلك لدعم الممرض والمطالبة بحقوقه.
  4. إتاحة الفرصة للملاك التمريضي للمشاركة بالتخطيط لمساراتهم الوظيفية بأنفسهم، ومنحهم الثقة بالمسار الذي يسلكونه، مما يزيد من ولائهم للمهنة.

## مصادر البحث:

1. ألبعدي، مروه سعدون صالح، (2012)، "العلاقة والأثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
2. ديرري، زاهد محمد (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن.
3. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2000)، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، عمان- الأردن.
4. السالم، مؤيد سعيد، (2012)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، أثير للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن.
5. السيد، محمود (2008)، "الاستشارات الإدارية والتدريب"، الملتقى العربي للاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، دمشق.
6. الطائي، يوسف حليم، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي (2006)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن.
7. عدوان، منير زكريا أحمد (2011)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
8. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن.
9. عقيلي، عمر وصفي (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الأردن.
10. الفاضل، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز (2011)، "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
11. فيروز، بوزورين (2010)، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
12. الكرخي، مجيد (2013)، إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن.
13. الكلالده، طاهر محمود (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
14. الهواسي، محمود حسن جمعة، (2009)، "أثر إبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
15. الهيتي، صلاح (2004)، "أثر تطوير الموارد البشرية في رضا العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الجلد (20) العدد (2).
16. Antoniu, Eliza.,(2010), Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development, Annals of the University of Petroşani, Economics, 10(2).
17. Cedefop, (2008), Career development at work: A review of career guidance to support people in employment, European Centre for the Development of Vocational Training.
18. Jan, Zeb.,(2010), Career Development In A Learning organization, Doctor Of Philosophy(Human Resource Development), National University Of Modern Languages, Islamabad.
19. Miles, Jean.,(2008), Programme on Career Maturity and Academic Motivation, Master of Social Science (Department of Psychology), Fort Hare University .
20. Noe, Reymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (2006), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 2nd ed. Irwin, McGraw-Hill.



21. Noe, Reymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (2004), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 2nd ed. Irwin, McGraw-Hill.
22. Nor, Yasmin Binti Mohamad,(2011), The Impact Of Motivational Factors On Employee Commitment In The Oil And Gas Industry In Malaysia, Master in Human Resource Management, Open University Malaysia.
23. www. Shirley Ware Education Center Health, Career Path Mapping and Worksite Training Development Project, 2002.
24. www.f-law.net/law/threads.
25. www.Hospital Authority AOM\ PAPER\696 11 May 2010
26. Yahya, Khulida Kirana., Ann, Ho Jo., Ibrahim, Hj Yaakob., Abdullah, Nor Azimah Chew., Azizan, Norizan., Othman , Siti Zubaidah., Mai, Tang Swee & Daud, Wan Din Wan., (2009), Fundamental of Human Resource management , 1st Ed, open university, Malaysia.

.....  
.....  
.....