

جامعة محمد الصديق بن يحي

- جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

مطبوعة بعنوان

محاضرات في تسيير المسارات المهنية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل.م.د

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد

د. حسية جبلي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

تقديم المطبوعة

مطبوعة تسيير المسارات المهنية هي عبارة عن سلسلة من المحاضرات، أعدت وفقا للبرنامج المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حتى يتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس تسيير المسارات المهنية، والتعرف على مختلف الجوانب المرتبطة به، حيث يعتبر هذا المقياس كأحد أهم مكتسبات الليسانس في تخصص إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه المطبوعة إلى تعميق معارف الطالب وإثراءها، وتغطية جزء من حاجته، وكل من له اهتمام بالجوانب التي تتناولها، من خلال التعريف بالمفاهيم المتعلقة بتسيير المسارات المهنية والتمكن من إدراكها واستيعابها، بدءا بتحديد ماهية إدارة المسار المهني، والتطرق إلى أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني، وإبراز دور الفرد في تخطيط وتنمية مساره، مع استعراض آليات تسيير هذه المسارات.

من أجل دراسة واستيعاب هذا المقياس، يتعين على الطالب أن يكون لديه معارف مسبقة في بعض المقاييس، والتي تعد بمثابة الأرضية التي من خلالها يتم التحكم في مقياس تسيير المسارات المهنية. وتتمثل هذه المقاييس في: تسيير المؤسسة، اقتصاد المؤسسة، أسس إدارة الموارد البشرية، تسيير وتنمية الكفاءات.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات.....	أ-ب
فهرس الأشكال والجداول.....	ج
مقدمة.....	01
الفصل الأول: ماهية إدارة المسار المهني	
1.1. تسيير المسار المهني.....	03
1.1.1. تعريف تسيير المسار المهني.....	03
2.1.1. تطور مفهوم تسيير المسار المهني.....	04
3.1.1. أهمية تسيير المسار المهني.....	05
4.1.1. أهداف تسيير المسار المهني.....	08
2.1. نماذج إدارة المسار المهني.....	10
1.2.1. نموذج شاين (Schein).....	10
2.2.1. نموذج غرينهاوس وكالانان (Greenhaus & Callanan).....	11
3.2.1. النموذج الجزائري.....	13
4.2.1. نماذج أخرى.....	14
الفصل الثاني: أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني	
1.2. الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية.....	19
1.1.2. مفهوم المسار المهني.....	19
2.1.2. خصائص المسار المهني.....	22
3.1.2. دوافع الاهتمام بالمسار المهني.....	23
4.1.2. مجالات رسم المسارات المهنية.....	24
5.1.2. أنظمة المسار المهني.....	26
2.2. أنواع المسارات المهنية.....	34
1.2.2. المسار التقليدي.....	34
2.2.2. المسار الشبكي.....	35
3.2.2. مسار الانجاز.....	35
الفصل الثالث: تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الفرد	
1.3. مراحل إدارة المسار المهني على مستوى الفرد.....	38
1.1.3. مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "كريتنر" و"كنكي" (Kreitner & Kinicki).....	38
2.1.3. مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "أحمد ماهر".....	39

40	3.1.3. مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "صلاح الدين عبد الباقي".....
42	2.3. دورة الحياة المهنية للعاملين.....
42	1.2.3. مرحلة الاستكشاف.....
43	2.2.3. مرحلة التأسيس.....
43	3.2.3. مرحلة المحافظة.....
44	4.2.3. مرحلة الانحدار.....
46	3.3. محددات فعالية تسيير المسار المهني.....
46	1.3.3. المحددات الأساسية لفعالية تسيير المسار المهني.....
50	2.3.3. محددات فعالية تسيير المسار المهني في مرحلة التحضير والتجهيز.....
51	3.3.3. محددات فعالية نهاية المسار المهني.....
52	4.3. معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين.....
52	1.4.3. المعوقات المرتبطة ببداية المسار المهني.....
52	2.4.3. المعوقات المرتبطة بمنتصف المسار المهني.....
53	3.4.3. المعوقات المرتبطة بنهاية المسار المهني.....
54	4.4.3. معوقات أخرى.....
الفصل الرابع: آليات تسيير المسارات المهنية	
58	1.4. تخطيط المسار المهني.....
58	1.1.4. علاقة تخطيط المسار المهني بتنمية وإدارة المسار المهني.....
60	2.1.4. مسؤولية الفرد في تخطيط المسار المهني.....
61	3.1.4. سيورة تخطيط وإدارة المسار المهني من طرف المنظمة.....
65	4.1.4. متطلبات الوصول إلى القمة في تخطيط المسار المهني.....
66	2.4. التدريب والترقية.....
66	1.2.4. المسار التدريبي والمسار المهني.....
69	2.2.4. الترقية كآلية لتسيير المسارات المهنية.....
71	3.4. الحركية المهنية.....
72	1.3.4. طبيعة الحركية المهنية.....
74	2.3.4. أبعاد الحركية المهنية.....
76	3.3.4. إدارة الحركية المهنية.....
80	الخاتمة.....
80	المراجع.....
84	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15نموذج ايفانسفتش (Ivancievich) لتسيير المسار المهني.....	(01)
21مخطط المسار المهني.....	(02)
25نظام المسار المزدوج.....	(03)
34المسار التقليدي وفترة الركود.....	(04)
35نموذج للمسار الشبكي.....	(05)
36مسار الانجاز وفترة الركود.....	(06)
38مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "كريتير" و"كنكي" (Kreitner & Kinicki).....	(07)
40مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "أحمد ماهر".....	(08)
45دورة الحياة المهنية للعاملين.....	(09)
48علاقة تسيير المسار المهني بأنشطة إدارة الموارد البشرية.....	(10)
49تسيير وتنمية المسار المهني وفق منهج التفكير الاستراتيجي.....	(11)
59أبعاد تنمية المسار المهني.....	(12)
64خطوات تسيير المسار المهني التنظيمي.....	(13)
68الإستراتيجية التدريبية كمدخل لتخطيط وإدارة المسار المهني.....	(14)
74المخروط الوظيفي.....	(15)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20مفهوم المسار المهني حسب حقل المعرفة.....	(01)
46خصائص كل مرحلة من حيث المهام والأنشطة والمتطلبات النفسية للفرد.....	(02)

مقدمة

إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يستند بشكل كبير على أداء مواردها البشرية، لذا تحرص أغلب المنظمات على كفاءة ونمو هذه الموارد، من خلال ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لتنميتها واستثمار طاقتها. فقد كان التركيز قديماً منصباً على الجوانب الإجرائية في تسيير شؤون الأفراد، ثم تطور ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية، بغية زيادة الاستفادة من طاقتها ووضعها في الإطار التنظيمي، ووعياً من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط والتنفيذ السليم لممارستها وأنشطتها.

يبدأ الفرد عمله في وظيفة ما، ويستمر في هذا العمل لفترة من الزمن- قد تطول أو تقصر- ينتقل بعدها لموقع وظيفي آخر غالباً ما يكون أعلى في السلم الإداري. كما قد ينتقل للعمل في منظمة أخرى أو يغير وظيفته ليبدأ بوظيفة جديدة، وعندما يدرك الفرد طبيعة عمله وبشكل جيد، يصبح قادراً على الفهم الصحيح ووضع تصور مستقبلي للمواقع أو المراكز الوظيفية التي سيشتغلها مستقبلاً، والتي تمثل واقعاً مهنيًا يطلق عليه مصطلح "المسار المهني".

يعد المسار المهني من المفاهيم التي برزت في الفكر الإداري الحديث، ضمن الاتجاهات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية، وهو أحد الأنشطة الهادفة إلى إحداث التوافق بين الفرد من جهة والوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى. وهناك تسميات عديدة تتداولها أدبيات الإدارة حالياً، والتي تستخدم للدلالة على مصطلح المسار المهني، حيث تم الإشارة إليه تحت تسميات مختلفة، مثل المستقبل المهني، النمو المهني، التطوير المهني، التقدم المهني، كما يطلق عليه باحثون آخرون مصطلح التدرج المهني، وهي تسميات تستخدم بشكل متبادل كمرادفات.

يرتبط المسار المهني بالفرد وحركته في ممارسة مختلف الوظائف والأعمال، واكتسابه للخبرات والمعارف منذ دخوله للمنظمة إلى غاية خروجه منها، بانتهاء مساره المهني سواء بالتقاعد أو الاستقالة أو الوفاة. وبما أن المسار المهني سلسلة متتالية من الوظائف والأنشطة والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال حياته المهنية، فإنه يجب تنظيم هذه الوظائف والخبرات والتحكم فيها، وذلك بهدف الوصول إلى أفضل النتائج، وتمثل هذه العملية ما يسمى بـ "تسيير المسار المهني".

يكتسي تسيير المسار المهني أهمية خاصة لدى الفرد والمنظمة نظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل، والتي شملت تغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها المنظمات في جهودها نحو استغلال مواردها البشرية بغرض الحفاظ على مكانتها السوقية. لقد أدركت المنظمات أن عدم وجود تسيير سليم وفعال للمسار المهني، قد ينتج عنه حالات التكدر والإختناقات في الوظائف والهيكل، مما يؤثر سلباً على التطلعات الفردية ويؤدي إلى صعوبات مادية ومعنوية لكل من الفرد والمنظمة.

وتأتي هذه المطبوعة كمحصلة لمحاضرات متنوعة في مقياس "تسيير المسارات المهنية"، وفق برنامج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (أنظر الملحق)، تضم أربعة فصول تتعلق بالجوانب المهمة في هذا المجال. يتطرق الفصل الأول لماهية إدارة المسار المهني، متضمناً المفاهيم المتعلقة بها. أما الفصل الثاني فيتعلق بأنواع المسار المهني وكيفية رسم هذه المسارات. ويناقش الفصل الثالث كيفية تخطيط المسار الفردي، ومعوقاتها ومحددات نجاحها. وجاء الفصل الرابع والأخير لتوضيح آلية تسيير المسار المهني، بالتركيز على تخطيط المسار ونظام الحركة المهنية.

الفصل الأول: ماهية إدارة المسار المهني

1.1. تسيير المسار المهني

2.1. نماذج إدارة المسار المهني

الفصل الأول: ماهية إدارة المسار المهني

تسعى المنظمة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للمواءمة بين الفرد والوظيفة، ضمن ما يقع على عاتقها بما يعرف بـ "إدارة المسار المهني"، الذي يعد إحدى الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها على رسم مستقبلهم المهني في خطوات متسلسلة، تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. كما يعد الإطار الشامل والمتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة في توظيف العناصر البشرية وتحفيزها، من أجل بناء مسارات مهنية ناجحة في حدود قدراتهم وإمكاناتهم الوظيفية وفي مرمى طموحاتهم الشخصية.

1.1. تسيير المسار المهني

1.1.1. تعريف تسيير المسار المهني

لقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم تسيير المسار المهني، وإن كان تعريفه يصب في إطار الأنشطة المشتركة بين الأفراد والمنظمة لرسم خط سير حياتهم المهنية من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، ونورد البعض منها كما يلي:

- السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة بغية تنمية المسارات المهنية للعاملين لديها.⁽¹⁾
- العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولاتهم وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وذلك من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية.⁽²⁾
- العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الفرد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو.⁽³⁾
- التتابع في الماضي والحاضر ومستقبل تعيينات الفرد في هياكل المنظمة.⁽⁴⁾
- كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المسارات المهنية وتطويرها.⁽⁵⁾
- العملية التي تمكن الأفراد من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم بشكل أفضل، وترشيدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر.⁽⁶⁾
- مجموعة الأنشطة المشتركة بين الفرد والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة لإحداث التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، من خلال إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمة لاحتياجاتها لطاقت الفرد ومهاراته.⁽⁷⁾

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تسيير المسار المهني نشاط يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم الفرد، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة والفرد واحتياجات المنظمة وأهدافها.

(1) دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص: 497.

(2) سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 208.

(3) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص: 211.

(4) Jean Marie Peretti, *La gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, p:84.

(5) معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات المهنية وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص: 43.

(6) Gary Dessler, *Human resource management*, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005, p:384.

(7) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 287.

- تسيير المسار المهني نشاط معقد، فشاغلي الوظائف أفراد متباينون في صفاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الوظيفية.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئا على الآخر، وذلك لوجود مصلحة ذاتية لكل منهما من خلال التخطيط الفعال للحياة المهنية.

ويتأثر تسيير المسار المهني بعاملين أساسيين هما:

-الأول: المسار المهني التقليدي المحدد من طرف المنظمة من خلال أمر تأسيس خاص.

- الثاني: القدرات والأهداف الفردية للعاملين.

مما سبق نستنتج أن تسيير المسار المهني هو تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق أقصى توافق بين الأفراد ووظائفهم، حيث يقوم فيها الأفراد بدور رئيسي في تحديد أهدافهم ووضع خططهم المستقبلية، في حين تقوم المنظمة بمساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف وتطوير مساراتهم.

2.1.1. تطور مفهوم تسيير المسار المهني

ظهرت الفكرة الأولى للمسار المهني في القرن الخامس عشر، إلا أن النظريات الواضحة حول المسار المهني وتطويرة ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم المسار التنظيمي. وترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد النفسي (غير المكتوب) بين الفرد والمنظمة، مع تطور هذا العقد، أصبح الفرد أكثر تماشياً مع التغيرات، وذلك عن طريق التعلم المستمر وإدارة مساره بنفسه، وتحول دور رب العمل إلى توفير الأدوات والبيئة المناسبة والفرص اللازمة للتطوير. وظهر مفهوم الاستخدام بدلاً من التوظيف الذي يركز على تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وخبراتهم، حيث يصبح الفرد قادراً على تسويق نفسه داخل المنظمة وخارجها، في حالة عدم رغبة الفرد في الاستمرار في العمل الحالي.⁽¹⁾ وعرف مفهوم تسيير المسار المهني تطوراً عبر عدة مراحل، تماشياً مع تطور نظريات تسيير الموارد البشرية، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:⁽²⁾

1.2.1.1. قبل الستينات (1960م)

في الماضي كان المفهوم السائد للمسار المهني يدل على المدة التي يستغرقها الفرد في انجاز عمل لصالح شخص ما، في حين كانت مصطلحات: خطط المسار المهني، تسيير المسار المهني، تنمية المسار المهني... الخ، غير معروفة بعد. خلال هذه الفترة كان الفرد يتولى مسؤولية مساره المهني والتقدم فيه، وذلك عن طريق توجيه الذات أو التعلم، وهذا يرجع إلى الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم، كما يرجع السبب في عدم ظهور مفهوم المسار المهني إلى أن العمال أنفسهم وأرباب العمل لم يفكروا في تسيير وتطوير هذا المسار. لكن إلى غاية الخمسينات، ظهر نقص في اليد العاملة المؤهلة، مما دفع بأرباب العمل إلى التوجه خارج المنظمة لتلبية احتياجاتهم، وكان لهذا تأثير على وضعية العمال بالتنظيم، حيث كان من الأجدر بالنسبة لأرباب العمل البحث عن حلول من داخل المنظمة لتغطية النقص في اليد العاملة، كالترقيات الفردية التي تعتبر الوسيلة الأساسية لتطوير قدرات ومهارات الأفراد، مما أدى إلى التفكير في حل لهذه المشكلة، وذلك من خلال تنمية وتسيير المسارات المهنية للعاملين لديها.⁽³⁾

(1) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(2) Aoues Said, La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés, Mémoire de Fin de Cycle, Gestion des Ressources Humaines, Université de Tizi-Ouzou, 2018, pp:8, 9.

(3) حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، الجزائر، جانفي 2015، ص: 11، 12.

2.2.1.1. من الستينات (1960م) إلى الثمانينات (1980م)

ظهر مفهوم المسار المهني في سنوات الستينات، حيث طلب من أرباب العمل تخطيط مواردهم البشرية، بسبب زيادة الطلب على اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب العليا آنذاك. كما برز هذا المفهوم بسبب الوضعية الاقتصادية الملائمة خلال هذه الفترة، حيث زاد الاهتمام بالمسار المهني من منظور استراتيجي، ليصبح الرابط بين الفرد والمنظمة هو التعاون والتنسيق المشترك لهذا المسار، خلال هذه الفترة عرفت خطط المسارات المهنية تطورا كبيرا.

3.2.1.1. من الثمانينات (1980م) إلى التسعينات (1990م)

بسبب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتحول في المهن والوظائف التي عرفت هذه الفترة، وكذا حالة عدم التأكد التي أثرت على استدامة المنظمات وعلى مناصب العمل، أدت بالأفراد إلى التساؤل حول مستقبلهم المهني وحاجتهم إلى إدارة مساراتهم المهنية من جهة، وحاجة المنظمة إلى تطوير وتنمية كفاءاتها وضمان قابلية الاستخدام لأفرادها من جهة أخرى.

خلال هذه الفترة أصبح المسار المهني مرتبط بالزمن أي الزمن الذي أمضاه الفرد في المنظمة، وبالمقابل كان تسيير المسار المهني يعني تسيير الترقيات، ولأن ترقية الفرد من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة التي تلوها مباشرة في السلم الإداري، مرتبط بترقية شاغل الوظيفة أو نقله أو استقالته أو وفاته، فقد كانت مسؤولية تسيير المسار المهني مقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة للمنظمة، وعلى الولاء والبقاء فيها بالنسبة للعمال⁽¹⁾.

4.2.1.1. من التسعينات (1990م) إلى يومنا هذا

أدت التطورات التكنولوجية التي عرفت فترة التسعينات، وعودة الأسواق وظروف المنافسة إلى إحداث تغيرات عميقة في مجالات وأماكن العمل. وفي الوقت الحالي زاد اهتمام أرباب العمل بالمسارات المهنية، وخاصة مع حركة التنقلات الكبيرة للأفراد من منظمة لأخرى، وكذا تعدد المسارات المهنية التي أصبحت أكثر تنوعا في أشكالها مقارنة بالفترات السابقة التي تميزت بمسارات غالبا ما تكون خطية. كما زاد اهتمام الأفراد بمساراتهم المهنية من خلال المشاركة الشخصية والفعالة.

مما سبق نستنتج أن التطورات المتلاحقة في مصطلح المسار المهني، أدت لاعتماد مفهوم جديد لتسيير هذه المسارات، يقوم على المصلحة المشتركة بين الفرد والمنظمة، وأصبح ينظر لهذا التسيير على أنه مجموعة الجهود المشتركة التي يقوم بها الفرد بمساعدة المنظمة، من أجل توجيه ومتابعة المسار، مما يسمح بالحصول على أعلى مستوى ممكن من النجاح والنمو المهني.

3.1.1. أهمية تسيير المسار المهني

لقد لاقى تسيير المسار المهني اهتماما واسعا من الباحثين والمنظمات، وذلك لأثره الإيجابي على مواقف الأفراد واتجاهاتهم، وكذا على المنظمة والمجتمع ككل، ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي:⁽²⁾

1.3.1.1. أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للعمال

إن نجاح المسار المهني يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

(1) نفس المرجع السابق، ص:12.

(2) فاطمة بن عابد، نور الدين عيساني، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 29، جامعة الأغواط، مارس 2018، ص

- بناء المهارات: يساعد تسيير المسار المهني على بناء المهارات، والتي تعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكنه من تطوير مهاراته والقدرة على مواجهة التحديات.
- إشباع القيم المهنية: يساهم تسيير المسار المهني في إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من وظائف وفي توجهاتهم المهنية. فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة للترقى والحرية، فإن آخرون يعطون قيمة أكبر للمتعة المحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن. ومن هنا يكون المسار المهني من الأمور الهامة لإشباع التوجهات المهنية للفرد، مهما كانت هذه القيم.
- التوقعات: يؤدي تسيير المسار المهني إلى بناء توقعات وتطلعات حقيقية ومقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وذلك من خلال محاولة ضمان الانسجام والتوافق بين توقعات الفرد وخبراته، فمع زيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية (أجور عالية، أهداف مستقبلية تصاعديّة). والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والاستياء وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات الفرد مع قيم وأهداف العمل، لدى يحتاج الأفراد لإستقراء جيد لمنظمتهم حتى يرسمون طموحاتهم وفق الواقع المعاش.
- الإثراء: يتطلع الأفراد حالياً لشغل الوظائف التي تتسم بالثراء الوظيفي أو بالإتساع الرأسي، الذي يتيح لهم قدراً كبيراً من الحرية والاستقلالية في أداء العمل، وربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر والترقية، وعندما يخططون لمسارهم المستقبلي عليهم باقتناص هذه الوظائف.
- الرضا الوظيفي: إن تسيير المسار المهني بشكل سليم يعزز من الشعور بالإنجاز ويرفع الروح المعنوية للأفراد، لأنه يتيح لهم فرصة استخدام وتطوير مواهبهم وخبراتهم، بينما قد تؤثر الممارسات السلبية لتسيير المسار المهني سلبيًا على مشاعر الفرد وتؤدي لإحباطه، حيث بينت عدة دراسات أن المنظمة التي تحسن استثمار أنشطتها في تسيير المسارات المهنية، ستحصل على درجات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء من أفرادها.⁽¹⁾
- تحقيق التوازن: يساعد تسيير المسار المهني في تحقيق التوازن بين الحاجة للمال والترقى، والتحمدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، حيث يسعى الفرد لتحقيق التعايش بينهما، حتى لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته.

2.3.1.1. أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للمنظمة

المنظمة مثل الفرد، لديها دافع لفهم ديناميكية المسار المهني، فقدرتها المنظمة على تسيير مواردها البشرية تتوقف على فهم الحاجات الوظيفية وغير الوظيفية لأفرادها، وتتجلى أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

- استخدام وتنمية الموارد البشرية: عند وضع الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ميوله قد يصيبه الإحباط، نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتقدمه، وبالتالي يصبح الفرد عبأ والتزلما على المنظمة من خلال أدائه الضعيف. لذا من مصلحة المنظمة أن تساعد على تخطيط مساره المهني، وذلك من خلال البرامج التدرجيمية، كوضع أنظمة لتقييم الأداء وتقديم الاستشارات وإعادة تصميم العمل. علاوة على ذلك، يجب على المنظمة أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه أفرادها في المراحل المختلفة لمساراتهم المهنية، مع ضمان حركة وتنقلات الموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة، فالترقية والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، فكل فراغ وظيفي يشغل من الداخل يخلق مراكز أخرى شاغرة بالمنظمة. كما يجب عليها

(1) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

فهم الديناميكية التي تتخذها القرارات الوظيفية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها لاحتياجات مواردها البشرية.⁽¹⁾

- استقطاب الموارد البشرية: يعد تسيير المسار المهني أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن الفرد الذي يجد اهتماما من طرف المنظمة في تسيير مساره المهني سيسعى جاهدا للعمل لديها، كونها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية. لذا يعتبر تسيير المسار مدخلا لنشاط الاستقطاب، يسمح للمنظمة باستقطاب الموارد البشرية الكفأة، التي تسهم في فتح مجالات للتطوير مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها.⁽²⁾

- اختيار الموارد البشرية: تحدد المنظمة احتياجاتها من الأفراد، وعلى ضوء ذلك تقوم بعملية الاستقطاب، ثم تختار أفضل المرشحين، الذين تتفق توجهاتهم وأهدافهم مع توجهات وأهداف المنظمة، والذين لديهم احتمالات أكبر للإسهام في التطوير والتنمية. ولكي تقوم المنظمة بهذه الأنشطة لابد لها أن تتفهم احتياجاتهم المستقبلية وتوضح لهم المسارات المتاحة التي ترسمها، والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، وكذا الميزات التي توجد فيها ولا توجد في مثيلاتها.

- ضمان توافر الكفاءات مستقبلا: يساعد تسيير المسار المهني على توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد المستقبلية، مما يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية. كما يؤدي تسيير المسار المهني دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتكوينها وتنميتها مبكرا، حتى تكون جاهزة لتحمل المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية في المواقع الوظيفية المختلفة، وبشكل لا يؤثر على استمرارية الأداء بالمنظمة.

- الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل تتوقف على مدى إدراكه بأن بيئة العمل توفر له فرص للتقدم والتحدي، والمسؤولية المشتركة مع المنظمة لتحقيق النمو، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالمسار المهني.⁽³⁾

- إدارة الجمود الوظيفي: يمثل الجمود مشكلة تواجه المنظمة التي لا تتوسع، والتي تنقلص نتيجة تصغير حجمها أو إعادة هيكلتها. ويقصد بالجمود الوظيفي وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز وظيفية تفوق عدد المراكز المتاحة للترقية، حيث يصبح عدد كبير من الأفراد راسبين وظيفيا. يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها، ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية والتنموية.⁽⁴⁾

- تجنب التقادم المهاري: يساعد تسيير المسار المهني على مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، وكذا التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة هذه التطورات.

- تحسين صورة المنظمة: إذا أدرك الأفراد بأن المنظمة تهتم بمستقبلهم المهني، فإنهم سيكونون أداة جيدة للترويج لها في كل المجتمعات والأماكن التي يتواجدون بها، ما يؤدي إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

- توفير المعلومات الضرورية: يساعد تسيير المسار المهني على توفير المعلومات لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لتسيير الموارد البشرية، كالتقاعد والتحضير للتأمينات والمعاشات. وكذا تنفيذ الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق، وذلك

(1) نفس المرجع السابق، ص:338، 339.

(2) فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي-دراسة حالة-، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص:83، 84.

(3) رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص:348.

(4) نفس المرجع السابق، ص:340.

بالحد من نسبة التعطيلات بين الحين والآخر، بسبب المناصب الشاغرة التي تنتج عن الغياب أو التأخر أو عدم وجود أفراد أكفاء لأداء المهام، وبالتالي ضمان استمرارية العملية الإنتاجية.

- تقليل تكلفة العمالة: إن المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تسيير المسار المهني ذا عائد يفوق التكلفة، ففي المنظمات الناجحة يمكن أن يكون ما ينفق على المسار المهني كبيراً لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق هذا الإنفاق. وفي منظمات فاشلة لا يوجد فيها ما ينفق على المسار المهني، تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز وغيرها، العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.⁽¹⁾ كما يساعد تسيير المسار على تقدير التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة مستقبلاً، مثل تكاليف التكوين والأجور والمكافآت، والاستعداد لها مسبقاً.

3.3.1.1. أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للمجتمع

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم استقراراً موزناً وعندما يتضح لكل منهم المسارات المهنية المستقبلية، بما تحمله من مزايا وظيفية على المستوى الداخلي والخارجي، وعندما تتحقق طموحات الأفراد المادية والمعنوية من الأجر والترقي والمسمى الوظيفي وغيرها، يتحقق للأفراد الثقة والسكينة والطمأنينة والأمان، مما يؤدي إلى تقليل حالات التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل، وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء.

علاوة على ذلك، يساهم تسيير المسار المهني في إبعاد شبح البطالة، طالما هناك مسارات محددة المعالم لكل من الفرد والمنظمة. كما تتضح طرق التوظيف، طالما أن تسيير المسار المهني مرناً يخضع للتغيرات الموقفية. كما أنه يعطي مؤشراً فعالاً لمن يرغب في الهجرة أو البحث عن مسار معين، في دول تكون فيها المسارات خاضعة للاستجابة الفردية.⁽²⁾

مما سبق نستنتج أن تسيير المسار المهني يكتسي أهمية بالغة للفرد والمنظمة والمجتمع ككل، نظراً للنتائج التي يمكن تحقيقها من خلال التسيير الجيد له، فالتسيير الفعال للمسار هو استثمار للمنظمة، يتطلب مجهودات تنعكس نتائجها المستقبلية في زيادة الإنتاجية؛ تحسين مناخ العمل؛ تخفيض التكاليف؛ زيادة استقرار العمالة، وبذلك تتجنب بعض الظواهر والممارسات السلبية، مثل اللامبالاة؛ الجمود الفكري؛ الملل؛ الغياب وطلب النقل؛ فضلاً عن انخفاض إنتاجية الأفراد وفاعلية المنظمة.

4.1.1. أهداف تسيير المسار المهني

إن الهدف الأساسي من تسيير المسار المهني هو تحقيق التوافق بين أهداف الفرد ومصالح المنظمة، ويمكن إبراز أهداف تسيير المسارات المهنية في العناصر التالية:⁽³⁾

- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات المهنية التعامل مع كافة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم. فقد يتعدى الاستفادة من مزايا تسيير المسار المهني دون وجود ممارسات سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأنشطة التعيين والترقية والأجور والمكافآت، وغيرها من سياسات التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية؛

⁽¹⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 377.

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا النشر، الإسكندرية، (دون تاريخ نشر)، ص: 362، 363.

⁽³⁾ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 396.

- تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية المطبقة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتسيير المسارات المهنية، يتطلب إجراء بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية، أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجال التدريب والنقل والترقية والتحفيز، وذلك من أجل ضمان نجاح البرنامج؛

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك، وبالمثل، فالمنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعديل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات. وعليه، إذا كان وجود الأهداف ضرورياً فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلباً لتحقيق النجاح، ويتم ذلك من خلال تسيير المسار المهني الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية، مما يساهم في تحقيق رضا الأفراد من جهة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من جهة أخرى؛

- يهدف تسيير المسار المهني إلى تقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم، فبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور، بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في أساليب أخرى للتقييم الموضوعي يمكن الاستفادة منها؛

- تحقيق تميز الأفراد، وذلك من خلال تكوين دافع قوي لتطوير وتنمية القدرات والمهارات وإكساب كل ما هو جديد في مجال الوظيفة، وتقديم أفكار غير تقليدية بما يخدم مصلحة المنظمة؛

- يهدف الأفراد من تسيير مساراتهم المهنية لتحقيق التوازن بين الوظيفة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة، والحصول على المكانة الاجتماعية المرموقة.

بالإضافة للأهداف السابقة، يهدف تسيير المسار المهني إلى⁽¹⁾:

- إشاعة العدالة والمساواة بين العمال، بإتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المواقع الوظيفية المناسبة؛
 - تحسين أداء العمال من خلال الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وخبراتهم؛
 - تقليل معدل دوران العمالة والتغيب، وجذب العمالة الماهرة والمحافظة عليها؛
 - رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العمال؛
 - زيادة قدرة العمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة؛
 - زيادة درجة ولاء وانتماء العمال للمنظمة؛
 - وضع أسس واضحة وعادلة للترقية؛
 - بناء خطط تدريبية لحاجات تطوير وتنمية المسارات المهنية؛
 - دعم التطوير التنظيمي وتعزيزه، مما يشكل حماية للمنظمة.
- ويمكن اختصار جملة الأهداف السابقة في عنصرين هما:

- أولاً، تحقيق مصلحة المنظمة في الحصول على العمال الملائمين ورفع كفاءتهم.
 - ثانياً، تحقيق مصلحة العمال في اختيار الحياة المهنية الملائمة، وإعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- مما سبق نستنتج أن أهداف تسيير المسار المهني تتوزع بين الفرد والمنظمة، فاهتمام المنظمة بتسيير المسار بشكل موضوعي يؤدي إلى تحقيق أهدافها في الإنتاجية والربح وتقليل دوران العمل. كما أن إتاحة الفرصة للتقدم والنمو سيؤدي إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، ذلك أنه كلما كان إدراك الأفراد لقوة العلاقة بين مهاراتهم والفرص المتاحة إمامهم للتقدم والتدرج، زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها.

(1) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص: 47، 48.

2.1. نماذج إدارة المسار المهني

وضع الباحثين العديد من النماذج الخاصة برسم وتحديد المسار المهني، وتعمل هذه النماذج على ربط عمر الفرد بالمستوى الوظيفي. ويعبر عن النموذج بأنه: "بناء لمجموعة من المتغيرات وتحديد علاقاتها المتداخلة، بحيث تمثل الواقع أصدق تمثيل".⁽¹⁾

بالرغم من تركيز معظم نماذج تسيير المسار المهني على عمر الفرد، إلا أن هناك بعض النماذج التي اعتمدت في تحديد المراحل المهنية على أساس العلاقات وأنشطة العمل، أو بعض القضايا السيكولوجية بدلا من السن، وتشرح هذه النماذج وتفسر آلية اختيار الفرد لمسار أو وظيفة ما دون غيرها، وتصور طبيعة المسار المهني بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية.

وحسب "راوية حسن" هناك بعض الصعوبات التي تعيق ربط المراحل الوظيفية بالعمر، ويرجع ذلك إلى:⁽²⁾

- كل الفئات العمرية هي فئات تقريبية، ومن ثم يمكن أن تتغير بدايات ونهايات المراحل المهنية؛
- تتناول دورة الحياة المهنية، المهن أو الوظائف في حالتها المثالية، أي أن المهنة أو التخصص الذي يختاره الفرد في المراحل المهنية المبكرة، هو التخصص الذي يستمر ويبقى فيه الفرد على طول حياته المهنية.
- ويمكن تلخيص النقاط التي ركزت عليها هذه النماذج فيما يلي:⁽³⁾
- الاستكشاف: أي جمع المعلومات عن الوظائف والبيئة.
- فهم الذات والبيئة: وذلك بهدف معرفة مكونات البيئة، ونقاط القوة والضعف وقيم الشخص.
- صياغة الأهداف: وذلك حسب توقعات الفرد وطموحاته وقيمه.
- تطوير الإستراتيجية: وذلك من أجل العمل على تحقيق الأهداف.
- تنفيذ الإستراتيجية: أي السير نحو تحقيق الأهداف.
- التغذية العكسية: وذلك انطلاقاً من مصادر العمل الداخلية والخارجية.
- تقييم المسار: وذلك بهدف معرفة مدى التقدم الصحيح في المسار المهني، فإذا كانت النتائج مرضية يستمر الفرد في تنفيذ الإستراتيجية، وإن كان العكس، ستبدأ الدورة من جديد في جمع المعلومات للكشف عن فرص أخرى.

1.2.1. نموذج شاين (Schein)

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية، والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة، وحدد هذا النموذج تسعة مراحل للمسار المهني، تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها، أي أن المراحل اللاحقة في المسار المهني تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود المرحلة السابقة، وتشمل هذه المراحل النمو الجسدي والفكري، والاستكشاف، والدخول للحياة العملية، كما تتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة، وبقالدرجة التقدم المهني، ومراحل متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:⁽⁴⁾

- المرحلة الأولى: الأحلام والاكتشاف حتى سن 25 سنة.

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

(2) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 316، 317.

(3) Jan Zeb, *Career development in a learning organization*, Doctor Of Philosophy, Human Resource Development, Faculty Of Advanced Integrated Studies And Research, National University Of Modern Languages, Islamabad, 2010, p:102.

(4) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 379.

- المرحلة الثانية: الدخول في مجال العمل من 16 إلى 25 سنة.

- المرحلة الثالثة : التدريب التأهيلي من 16 إلى 25 سنة.

- المرحلة الرابعة: العضوية المنظمية الأولى من 17 إلى 35 سنة.

- المرحلة الخامسة: العضوية المنظمية المتوسطة في سن 35 سنة.

- المرحلة السادسة: الإجهاد في العضوية المنظمية المتوسطة من 35 إلى 45 سنة.

- المرحلة السابعة: العضوية المنظمية المتأخرة في سن 40 سنة.

- المرحلة الثامنة: التوجه ناحية الإنحدار من 40 سنة.

- المرحلة التاسعة: التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

حسب "شاين" (Schein) تتطلب كل مرحلة مجموعة من النشاطات والاستعدادات الفردية، والقدرة على التكيف والتطوير والحفز المستمر. حيث أن عملية صنع القرار في اختيار الوظيفة وتحديد المسار المهني تنتج عن تفاعل هذه العوامل، أي الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية والقيم الأساسية والشعور بالحافز والدافع لدى الفرد. ولتوضيح هذه العلاقة قام (Schein) بتطوير مفهوم "الموجه" (Anchors) ويقصد به: "الاعتبار أو العامل الذي يعتبره الفرد مهما ويعتمد عليه عند اختيار وظيفة أو مسار ما". وأوضح أن الاحتياجات النفسية للفرد، تنحصر في المجموعات الثمانية الآتية:⁽¹⁾

- المقدرة التقنية والوظيفية: تضم المهارة التقنية والفنية التي يتمتع بها الفرد وفرص التطوير في مجال محدد.

- مقدرة الإدارة العامة: يقصد بها المسؤولية والتحدي وفرص القيادة والترقي لمناصب أعلى.

-الإبداع التجاري: خلق منتجات جديدة وبناء مشاريع جديدة تتضمن الثروة والملكية والقوة.

- الحرية والاستقلالية: أي الحرية في أداء العمل.

- الاستقرار والأمن: أي الثبات في العمل واستمرار تدفق الأجر مقابل العمل، وكذا الحوافز والمكافآت والترقية، مما يعزز الولاء والارتباط بالمنظمة.

- نمط الحياة: الرغبة في تحقيق التوافق بين حاجات الفرد والعائلة وبين المسار المهني والمكافآت.

- تكريس الخدمات: أي العمل على بعض القيم الهامة من أجل التحسين، كمساعدة الآخرين والشعور بالإنجاز.

- التحدي الخالص: البحث عن أعمال توفر التحدي لمواجهة المشكلات والصعوبات.

وقد قام بعض الباحثين بتطوير هذا النموذج، بتصنيف الأنواع الثمانية السابقة في ثلاث مجموعات

أساسية، هي:

- مجموعة المواهب: تضم المقدرة التقنية والفنية، قدرات الإدارة العامة، والإبداع التجاري.

- مجموعة الحاجات: تضم الحرية والاستقلالية، الشعور بالاستقرار والأمن، ونمط الحياة.

- مجموعة القيم: تضم تكريس الخدمات والتحدي.

2.2.1. نموذج غرينهاوس وكالانان (Greenhaus & Callanan)

حسب هذا النموذج قسم المسار المهني إلى خمسة مراحل كل واحدة مرتبطة بالأخرى، فكل مرحلة تبدأ من

نهاية المرحلة التي سبقتها، على النحو التالي:⁽²⁾

⁽¹⁾ Magda Bezuidenhout, The utilization of career conversation framework based on Schein career anchors model, SA Journal of HRM, vol.11, No.1, 2013, p:3.

⁽²⁾ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 318-321.

- المرحلة الأولى: الإعداد للعمل

تبدأ هذه المرحلة مع بداية حياة الفرد وحتى سن 25 سنة، وتتمثل المهام الرئيسية لهذه المرحلة في تحسين التصور الذهني الذاتي للتخصص الوظيفي الذي يرغبه الفرد، وتقييم جودة البدائل الوظيفية، وتحديد اختيار وظيفي مبدئي على الأقل. ويتطلب تحقيق هذه المهام، تحديد الفرد لمهاراته واهتماماته وقيمه، ونمط الحياة الذي يرغب فيه، وأيضا المتطلبات والفرص والمكافآت المرتبطة بكل مجال وظيفي. كما تتميز هذه المرحلة بالاستكشاف المستمر من جانب الفرد، حيث ينمي الكثير من الأفراد اختيار وظيفي ثاني وثالث على مدار حياتهم المهنية. وبما أن الاختيارات الوظيفية قد تتحقق في مراحل أخرى، فإن المهام المرتبطة بالاختيار الوظيفي يمكن أن تظهر مرة أخرى خلال حياة الفرد.

وعليه، بانتهاء هذه المرحلة يكون الفرد قد حدد صورة ذهنية عن نفسه، وعن العمل الذي يريد ممارسته، وكذا نوع التعليم الذي يوافق، وهي قابلة للتغيير كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه من خلال التجربة الشخصية.

- المرحلة الثانية: الدخول للمنظمة

تستغرق هذه المرحلة الـ 25 سنة الأولى من حياة الفرد الذي يبحث فيها عن وظيفة، تتمثل المهمة الأساسية في هذه المرحلة في اختيار وظيفة ومنظمة معينة، وفقا للمجال الوظيفي الذي اختاره الفرد، وينتج عن هذه المرحلة اختيار الفرد للوظيفة التي تشبع طموحاته وتستجيب لقدراته ومهاراته. ولسوء الحظ، تعتمد الكثير من الاختيارات الوظيفية التي يقوم بها الفرد على معلومات غير كافية. ومثل هؤلاء الأفراد قد ينتج لديهم حالة عدم الرضا في حالة عدم توافق واقع بيئة العمل مع توقعاتهم الوظيفية. وقد تأخذ مرحلة التوظيف أو الدخول لمنظمة معينة عدة شهور من البحث عن الوظيفة، وهي عادة ما تكون بين سن 18 و25 سنة، وهي عادة ما تعتمد على السنوات التي قضاها الفرد في الدراسة والتعليم.

وعليه، خلال هذه المرحلة يكون الفرد قد دخل المجال الوظيفي الذي اختاره والذي يعتقد أنه يشبع رغباته وميولاته. وإذا لم يختار الفرد الوظيفة المناسبة، يستمر في البحث عما يناسبه، حتى وإن تكرر هذا عدة مرات.

- المرحلة الثالثة: التأسيس

تبدأ هذه المرحلة من 25 إلى 40 سنة، يحاول الفرد إيجاد مكان له في عالم الأفراد الراشدين وتحقيق المسار الذي اختاره. وباختيار الفرد لتخصص وظيفي معين (وظيفة أولية)، يكون قد أسس لحياته في الوظيفة والمنظمة التي اختارها. وهنا يجب ألا يكتفي الفرد بتعلم النواحي الفنية للوظيفة، بل يجب أن يتعلم معايير وقيم ومعتقدات المنظمة. ففي هذه المرحلة التأسيسية، فإن المهمة الرئيسية للفرد هي التعرف على الجوانب المتعلقة بالوظيفة والمنظمة، وأن يصبح مقبولا كعنصر كفاء يملك المهارات والاستعدادات اللازمة للقيام بالوظيفة، ويساهم في المنظمة. كما يركز الفرد على التحرك نحو الأعلى وتحقيق النجاح.

وعليه، يحاول الفرد في هذه المرحلة تعلم النواحي الوظيفية الفنية والمناخ التنظيمي والثقافة السائدة، حتى يلقي القبول والمكانة اللائقة كعنصر في المنظمة، ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

- المرحلة الرابعة: المرحلة المتوسطة

تبدأ هذه المرحلة من سن 44 إلى 55 سنة، وهي مرحلة مشبعة بالنصح الحياتي والمهني معا، يعيد فيها الفرد تقييم حياته المهنية، من خلال إجراء مقارنة بين ما خططه وكان يتوقعه مع ما حققه، ثم الانطلاق من جديد في

تحديد البدائل المستقبلية انطلاقاً من تفكير واقعي دقيق.⁽¹⁾ وهي بمثابة مرحلة انتقالية، ينتقل فيها الفرد من مرحلة التأسيس إلى المرحلة المتوسطة إلى فترة النضج والرشد. تتميز المهام في هذه المرحلة بعدة خصائص هي:

- إعادة تقييم الفرد لهيكل حياته الذي ميز المرحلة السابقة (مرحلة التأسيس)؛
- البدء في تكوين هيكل جديد للحياة ينقل الفرد إلى المرحلة المهنية المتوسطة؛
- بروز بعض القضايا المتعلقة بالعمل والتي تواجه الفرد في هذه المرحلة، بغض النظر عن مدى توافق هيكل حياته الأول مع الهيكل الجديد.

- المرحلة الخامسة: المرحلة المتأخرة

تبدأ بدخول الفرد في سن 55 سنة، يحاول خلالها البقاء في المنظمة كفرد منتج، يمتلك الكثير من الخبرات التي يمكن الاعتماد عليها، ويحاول تحقيق إشباعات تقدير الذات تمهيداً لتحقيق ذاته، وذلك بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في بداية حياته المهنية، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة جيدة وفي صلح مع الذات.⁽²⁾

بالرغم من قلة الأبحاث التي تناولت هذه المرحلة، إلا أنه يمكن القول أنها تتميز بوجود مهمتين أساسيتين

هما:

- أولاً: يجب أن يستمر الفرد في العمل كفرد منتج ويحافظ على إسهامه في المنظمة، وعلى احترامه وتقديره لذاته، لكن غالباً ما يواجه الفرد بعض الصعوبات في هذه المرحلة، مثل التغيرات التي تحدث للفرد ذاته.
- ثانياً: يجب أن يتوقع الفرد ويخطط بفعالية لمرحلة التقاعد، بحيث تكون مرحلة الخروج مرضية بالنسبة له.

3.2.1. النموذج الجزائري

إن تعدد نماذج تسيير المسار المهني يرجع إلى تعدد المجتمعات وعاداتها وثقافتها السائدة، مما دفع بالمنظرين لوضع نماذج ثلاث كل مجتمع، وكمجتمع جزائري فإن "نور الدين حاروش" يرى بأن نموذج "ميلر وفورم" (Miller & Form) هو الأقرب إلى بيئتنا الاجتماعية، حيث يقول: (...إذ نجد فعلاً أن البدايات الأولى للعمل تكون في سن 18 سنة لمن لا يواصل دراسته الجامعية، وتكون في حدود 24 سنة لمن تابع دراسته الجامعية، ومن 30 إلى 34 سنة تكون مرحلة إثبات الذات...التفكير في التقاعد من سن 55،...التقاعد في سن 60 سنة).

وقد وضع في نفس الوقت تصور للمسار المهني للفرد الجزائري، أطلق عليه اسم "النموذج الجزائري"، الذي يمكن تلخيص مراحلها فيما يلي:⁽³⁾

- مرحلة الآمال والأحلام: تمتد هذه المرحلة حتى سن 15 سنة، وهي مرحلة نهاية الدراسة في المتوسط، حيث يبدأ الطفل في التأثر بأفراد الأسرة والأقارب الذين بلغوا مستويات عليا دراسياً ومهنيًا.
- مرحلة العذاب والأرق: تمتد من سن 16 إلى 25 سنة، وهي مرحلة الفترة الثانوية، وفيها يزداد الحلم في الحصول على شهادة البكالوريا والالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية، أما إذا حصل على نتائج عادية فيواصل الدراسة بواقعية، وإذا كان الرسوب فسوف يتم التوجه للحياة المهنية، من خلال مراكز التكوين، أو ممارسة التجارة وبعض الأنشطة الحرة، أو البطالة.

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 381.

(2) نفس المرجع والصفحة سابقاً.

(3) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 164.

- مرحلة الوسطة: هي مرحلة البحث عن الوسطة، وتزداد حدتها في حدود 30 سنة عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه وبِنفسه. ويقصد بالوسطة: "الشخص الذي يحقق لأخر ما يريده"، حيث يبحث كل فرد أنهى تعليمه في الفترة ما بين 22 و 25 سنة عن هذه الوسطة، أي الشخص الذي يساعده على إيجاد وظيفة ما، وهو ما يتحقق للقليل والذين يحتلون أفضل المناصب.⁽¹⁾

- مرحلة الاستقرار: من 25 إلى 40 سنة، يطمئن الفرد على وظيفته، ويبدأ في تنمية قدراته ويتعرف على أنظمة العمل وقوانينه والثقافة السائدة، ويحاول إثبات نفسه وإعطاء أهمية لشخصه في محيط العمل.

- مرحلة التقييم: تمتد هذه المرحلة من 40 إلى 55 سنة، وهنا يقيم الفرد نفسه، وماذا حقق من أهدافه، وما هي مزاياه وعيوبه، وهي تمثل مرحلة النضج والوعي المهني.

- مرحلة التوجه نحو التقاعد: تبدأ هذه المرحلة من 55 سنة في حالة التقاعد المبكر.

- مرحلة ما بعد التقاعد: التقاعد هو وضع حد للمسار المهني، لكن في الجزائر من المحتمل جدا توجه المتقاعد نحو البحث عن عمل آخر، خاصة في وظيفة سائق أو حارس ليالي متقاعد.

4.2.1. نماذج أخرى

نتيجة اهتمام العديد من الباحثين بتسيير المسار المهني، تم تنمية عدة نماذج تعاملت مع هذه الظاهرة، يمكن ذكر بعضها كما يلي:⁽²⁾

1.4.2.1. نموذج ليفنسون (Levinson)

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار المهني والفئات العمرية للأفراد، بما تتضمنه من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية... الخ. وأهم مراحل المسار وفق هذا النموذج هي: الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين: على المستوى الشخصي (العمرى) وعلى المستوى المهني، وذلك وفقا للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: الطفولة والمراهقة حتى سن 17 سنة.

- المرحلة الثانية: التحول والبلوغ المبكر حتى سن 22 سنة.

- المرحلة الثالثة: الاستقرار من 22 إلى 40 سنة، الاستقرار بسن 30 سنة.

- المرحلة الرابعة: التحول منتصف الحياة من 40 إلى 45 سنة.

- المرحلة الخامسة: منتصف البلوغ من 45 إلى 60 سنة، منتصف البلوغ بسن 50 سنة.

- المرحلة السادسة: البلوغ المتأخر من 60 إلى 65 سنة.

- المرحلة السابعة: التقاعد من 65 سنة.

2.4.2.1. نموذج إيفانسفيتش (Ivancievich)

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية، حيث يتطور المسار في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس، إلى التقدم والصيانة والتطوير الوظيفي، ثم إلى

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 373.

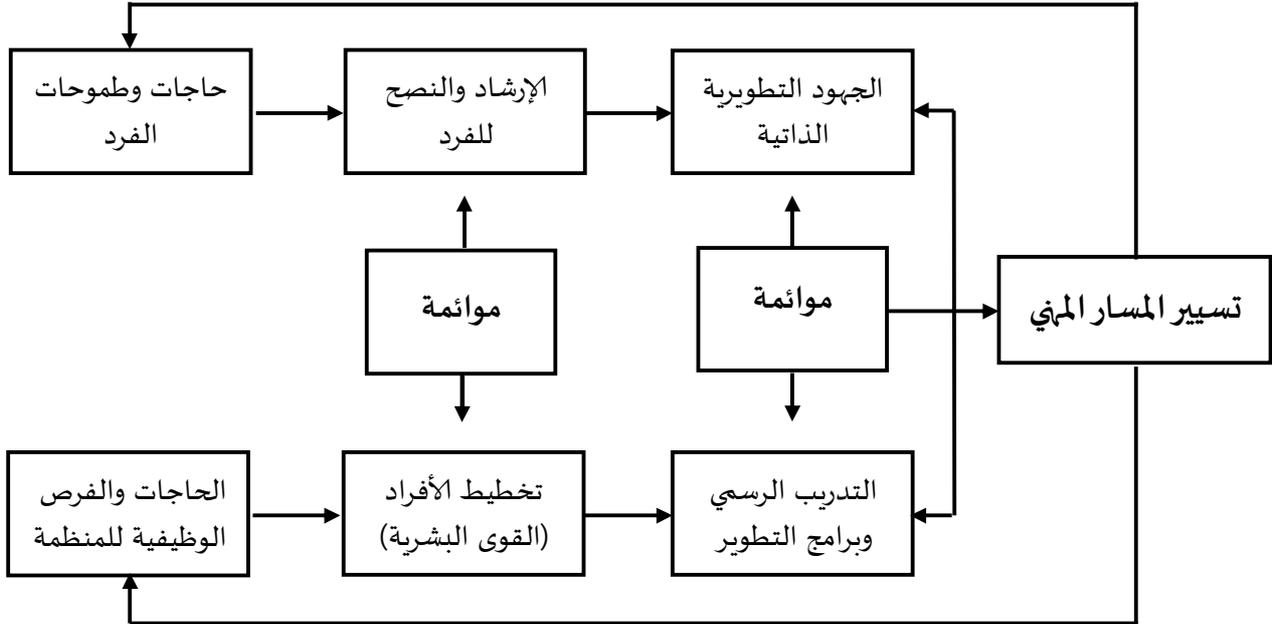
(2) منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 21، 22.

التقاعد ونهاية الخدمة. ويقابل هذه المراحل تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة. كما يقابل كل ذلك تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة، مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز والاحترام وتحقيق الذات.⁽¹⁾

ووضع "يفانسفتش" (Ivancievich) نموذج لتحقيق الموازنة بين الحاجات الفردية والفرص الوظيفية،

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج يفانسفتش (Ivancievich) لتسيير المسار المهني



التغذية العكسية

المصدر: ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 29، جامعة كربلاء، ماي 2020، ص: 19.

3.4.2.1 نموذج دالتون وthumbسون وبراييس (Dalton, Thampson & Price)

يقترح هؤلاء الباحثين نموذج لتسيير المسار المهني يتألف من أربعة مراحل، تعكس كل مرحلة درجة التقدم ومستوى التأهيل المهني والعلمي، تتمثل هذه المراحل في: التلمذة، الزمالة، الاحتراف، والراعي. وتتضمن هذه المراحل متطلبات مختلفة تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي. كما تتصف بالتدرج والتسلسل من حيث المستوى، حيث يبدأ الفرد مساره بالتلمذة (أدنى مرحلة) وينتهي بالرعاية (وهي أعلى مرحلة)، وذلك وفقاً لدرجة الخبرة والكفاءة.

4.4.2.1 نموذج كارلزلي (Carlisle)

يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار المهني، وهي: درجة الاعتمادية، مجال العمل، ومقدار السلطة. حيث يتطور المسار المهني من مرحلة الاعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل ومحدودية السلطة، إلى مراحل عديدة تتضمن استقلالية أكبر وشمولية أكثر في مجال العمل وسلطات أوسع. ويقابل كل هذه المراحل الانتقالية وتطورها تغيرات مهنية أو وظيفية، تشمل التلمذة والتدريب والخبرة

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 22.

الإدارية والاستشارية في مستويات عديدة ومتقدمة. كما أن هذه المراحل تماثل فئات التطور والنضوج والنمو الشخصي للأفراد.

كما يحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار المهني، وسميت هذه العوامل بمثلث النجاح، وهي: القدرة الفردية، والحوافز، والفرص المتاحة. وتمثل هذه العوامل تفاعلا بين شخصية الفرد بكل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات، وبين العوامل الخارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والتنظيمات.

5.4.2.1. نموذج اريكسون (Erickson)

يقوم هذا النموذج على نمط عام للمسار المهني، يتألف من ثلاث مراحل كبرى، وهي:

- مرحلة التأسيس: تشمل هذه المرحلة كافة النشاطات والتطورات التي يمر بها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية.

- مرحلة التقدم: تشمل هذه المرحلة على البرامج التدريبية والتطويرية، والتكيف مع متطلبات الوظيفة المرتبطة بالحياة العملية للفرد.

- مرحلة الصيانة: تضم هذه المرحلة كافة النشاطات التي تساعد على النمو الفردي والمهني، وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية.

كما توجد نماذج أخرى، تكاد تتشابه مع بعضها البعض، والتي سيتم استعراضها بإيجاز كما يلي:⁽¹⁾

6.4.2.1. نموذج ميلر وفورم (Miller & Form)، 1951م

حسب هذا النموذج تقسم مراحل المسار المهني إلى خمسة مراحل أساسية، وهي:

- المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.

- المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.

- المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن 30 سنة.

- المرحلة الرابعة: الثبات والإستقرار حتى سن 65 سنة.

- المرحلة الخامسة: نهاية المسار المهني والتوجه للتقاعد من 65 سنة.

7.4.2.1. نموذج هول ونوجيم (Hall & Naugaim) 1968م

يتفق هذا النموذج مع نموذج ميلر وفورم، باستثناء بعض التغيرات البسيطة في التسميات، فهو بدوره

قسم مراحل المسار المهني إلى خمسة مراحل كما يلي:

- المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى 25 سنة.

- المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.

- المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.

- المرحلة الرابعة: الإستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.

- المرحلة الخامسة: الإنحدار والهبوط (المعاش والتقاعد) بعد 65 سنة.

8.4.2.1. نموذج سوبر (Super)، 1980م

قسم هذا النموذج مراحل المسار المهني إلى خمسة مراحل، غير متداخل فيما بينها، حيث تم تقسيمها إلى

فئات إحصائية، على النحو التالي:

⁽¹⁾ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:378، 379.

- المرحلة الأولى: النمو والنشوء (الطفولة) حتى سن 14 سنة.
 - المرحلة الثانية: البحث واكتشاف العمل من 15 إلى 24 سنة.
 - المرحلة الثالثة: البناء والتكوين من 25 إلى 44 سنة.
 - المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء من 45 إلى 64 سنة.
 - المرحلة الخامسة: الإنحدار أو المعاش من 65 سنة.
- بالرغم من وجود اختلافات بين الباحثين حول عدد مراحل المسار (دورة الحياة المهنية) والمدة الزمنية لكل مرحلة، إلا أن هناك نقاط مشتركة بين هذه الدراسات، حددها (Peretti) و (Marbot) في التالي:⁽¹⁾
- مراحل التطوير أحادية الاتجاه؛
 - بمرور الوقت يصبح الفرد أقل ارتباطاً بأحكام الآخرين، ويتجه أكثر فأكثر إلى التقييم الذاتي؛
 - المراحل متسلسلة، فلا يمكن الوصول إلى مرحلة معينة إلا بعد اجتياز المرحلة التي قبلها؛
 - المراحل محددة حسب الأعمار؛ كل مرحلة منفصلة عن الأخرى بفترة انتقالية (أو أزمة)؛
 - نماذج دورة الحياة المهنية، عامة وشاملة.
- وتضيف "راوية حسن"، بأن هذه النماذج تتفق مع بعضها في العناصر التالية:⁽²⁾
- ينظر كل نموذج إلى الفرد نظرة حياتية شاملة، يرتبط فيها كل من العمل والأسرة والاهتمامات بالتطوير والتنمية الذاتية؛
 - ترتبط كل مرحلة بمدى تقريبي من العمر، بالرغم من أن التباين في الأعمار معلومة بصفة عامة؛
 - تقترح كل النماذج، تقييم الفرد من خلال مراحل متتابعة وفعالترتيب معين، وكل مرحلة تفرض مجموعة من المهام والتحديات؛
 - تركز النماذج على المستقبل المهني، مع الأخذ في الاعتبار عدم انفصال الحياة المهنية للفرد عن الجوانب الأخرى لحياته.
- وفي الأخير يمكن القول أن معظم النماذج التي تركز على مراحل المسار المهني، تتفق فيما بينها على تعدد المراحل حسب العمر، لكنها تختلف في التفاصيل، حيث استفاض البعض في المستويات وشرحها والبعض الآخر ركز فيها على معلومات رئيسية تبين كل مرحلة.

⁽¹⁾ Laurent Giraud et autre, Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité?, 21^e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Marrakech, Maroc, Octobre 2011, p:4.

⁽²⁾ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص:314.

الفصل الثاني: أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني

1.2. الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية

2.2. أنواع المسارات المهنية

الفصل الثاني: أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني

يعد المسار المهني من المواضيع الإدارية الحديثة التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، حيث تم تطويره بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الاجتماع، دون استثناء لدور الاقتصاديين في ذلك. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا المجال قليلة جداً، حيث لم يحظي بالاهتمام الكافي إلا مؤخراً مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية، والتي أصبحت متخصصة وذات فروع مختلفة. وذلك رغم وجود المسارات المهنية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان العمل.

1.2. الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية

1.1.2. مفهوم المسار المهني

ميز الباحثين بين جوانب مختلفة للمسار المهني، تضم المسار المهني ذاته أو ما يطلق عليه بالانجليزية (career)، وتخطيط المسار المهني (Career Planning)، وإدارة المسار المهني (Career Management)، إضافة لتطوير وتنمية المسار المهني (Career Development). كما تناول الباحثين مفهوم المسار المهني من جوانب عدة، فهناك من تناوله من ناحية حركة الفرد نحو الترقى والنمو داخل المنظمة، حيث ركز هذا المدخل على انتقال الفرد من وظيفة تنفيذية لوظيفة إدارية أو إشرافية. وهناك من يتناول المسار المهني من حيث أنه قرار التدرج والنمو المهني ولا يرتبط بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين. وهناك من يتناوله من منطلق الخبرات والمعرفية المتراكمة لدى الفرد من خلال الممارسة التاريخية للمهام والوظائف. إضافة للمدخل الذي يركز على الخبرات غير الوظيفية في تحديد المسار المهني، كالحاجات والاتجاهات والطموحات والدافعية، وغيرها من الجوانب السلوكية والشخصية التي ترسم التوجه المهني للفرد.⁽¹⁾ وعليه، يمكن النظر للمسار المهني من عدة زوايا:⁽²⁾

- المسار المهني كنمو وظيفي للأعلى: حيث يتناول الطابع الحركي للمسار المهني، ويعرف على أساس نمو وترقي الفرد في المنظمة، وهذا لوجود نزعة فطرية لدى الفرد نحو تطوير الذات.

- المسار المهني كمهنة أو حرفة: وهنا ينظر للمسار المهني على أنه قرار يتخذه الفرد للالتحاق بوظيفة أو مهنة معينة، وما يترتب عليها من قرارات، وخاصة تلك المتعلقة بكيفية نموه وتطوره داخل الوظيفة أو المهنة.

- المسار المهني كسلسلة من الوظائف: وفقاً لهذا المفهوم يتم تناول المسار المهني كنوع من التاريخ الوظيفي للفرد.

- المسار المهني كمجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل: يضم المسار وفق هذا المنظور، الخبرات غير الوظيفية مثل الآمال والإشاعات والاتجاهات، ويركز على الجوانب الشخصية أكثر من الموضوعية.

وهناك من عرف المسار المهني على مستويين، فعلى مستوى الفرد هو: "تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال مسيرته المهنية في المنظمة." أما على مستوى المنظمة فهو: "العملية التي يتم بموجبها تطابق وتوافق بين اهتمامات ورغبات العمال في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرص نموها."⁽³⁾

ويمكن إبراز مفهوم المسار المهني حسب حقل المعرفة كما في الجدول الموالي:

(1) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 211، 212.

(2) نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الأردن، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، جامعة مؤتة، 1995، ص: 52.

(3) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 210، 211.

الجدول رقم (01): مفهوم المسار المهني حسب حقل المعرفة

المجال	الدلالات
العلوم الاقتصادية	- استجابة لقوى السوق - مفهوم رأس المال البشري.
العلوم السياسية	- إثبات الذات؛ مصدر السلطة؛ النفوذ؛ الثروة والاستقلالية.
علم الاجتماع	- تعاقب الأدوار الاجتماعية؛ إشارة للمركز الاجتماعي.
الانثروبولوجيا	- تغيير الحالة.
الجغرافيا	- استجابة للظروف الجغرافية (توطين لمصادر المواد الأولية، التوظيف...).
علم النفس	- ميول؛ أداة لتحقيق الذات؛ جزء من حياة الفرد.
علوم التسيير	- تعاقب الوظائف في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Jean-Luc Cerdin, *Gérer les carrières (vade mecum)*, éditions EMS, Paris, 2000, p:25.
- Catherine Voynnet-Fourboul, *Carrière et mobilité*, consulté le: 30/11/2020, 14:00h. disponible sur: <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/8carriere1.pdf>, p:4.

يتضح من الجدول أنه بالإمكان فهم المسار المهني من جوانب متعددة. ومع ذلك، فعلى مستوى المنظمة غالباً ما يتم اعتماد المقاربة التسييرية، التي تنظر للمسار على أنه التابع في الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية، والتي تعكس النظرة التقليدية للمسار المهني، وحسب هذا المنظور يمكن تعريفه على النحو التالي:

- الترقية إلى منصب أعلى في خط الوظيفة الواحدة.⁽¹⁾
- تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي لآخر.⁽²⁾
- مجموع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية والتي يتقاضى عنها أجراً.⁽³⁾
- مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية، التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني.⁽⁴⁾
- مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني، التي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره، والتي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته المهنية.⁽⁵⁾
- المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الأفراد في المنظمة، أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم المهنية، إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقياً ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.⁽⁶⁾
- من التعريفات السابقة يمكن القول أن المسار المهني هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، والمرتبطة بالتقدم والنجاح الذي يحرزه الفرد في عمله، والذي غالباً ما يكون مصحوباً ب:⁽⁷⁾

(1) محمد أحمد موسى، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص:194.

(2) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل، عمان، 2010، ص:32.

(3) Jean Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Edition de Bock, 2001, p:23.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:210.

(5) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص:284.

(6) عمرو صفي عقيبلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة 1، دار وائل، عمان، 2005، ص:546.

(7) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص:29.

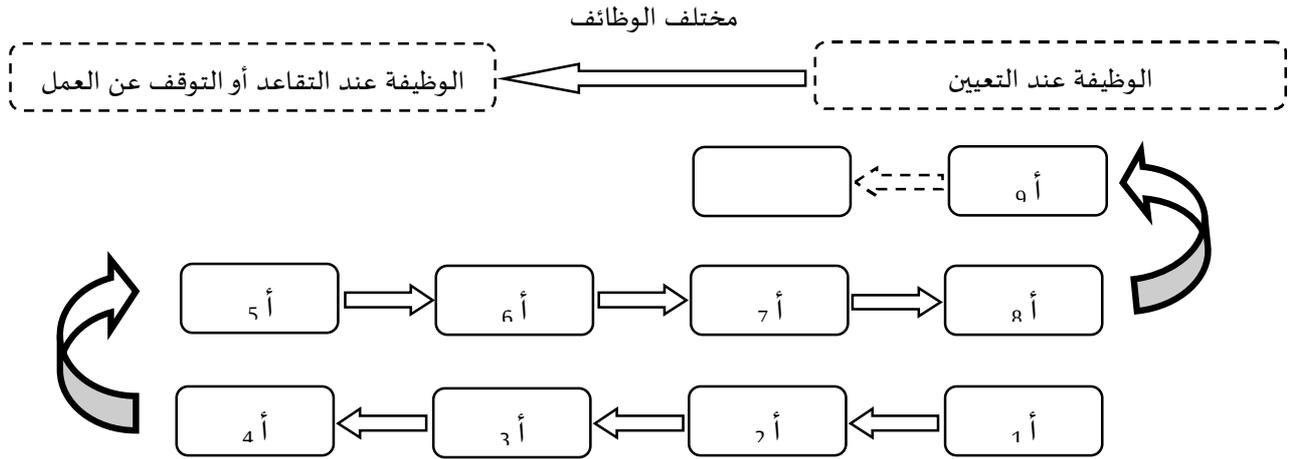
- الحصول على أجر أعلى؛

- مكانة وظيفية أفضل؛

- تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر.

ومن أجل فهم واضح للمسار المهني من وجهة النظر التقليدية، والذي عرف بأنه التتابع في الوظائف التي يشغلها الفرد منذ دخوله المنظمة إلى حين خروجه منها، ندرج الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مخطط المسار المهني



Source: Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines**, 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2004, p:242.

يبين المخطط مجموعة من الوظائف موزعة على ثلاثة مستويات، كل مستوى يحتوي على أربعة وظائف رئيسية، حيث كل مستوى يدل على سنة واحدة: (ن)، (ن+1)، (ن+2). وعليه، إذا أراد الفرد الوصول للوظيفة الرابعة (أ4)، يتوجب عليه معرفة جميع الأعمال والأنشطة الموجودة في الوظائف السابقة من الوظيفة (أ1) إلى الوظيفة (أ3). أما إذا أراد الوصول للوظيفة (أ8) فيجب عليه معرفة جميع الأنشطة والأعمال المتواجد في المستوى الأول (ن)، أي الوظائف الأربعة (أ1)، (أ2)، (أ3)، (أ4). وكذا بعض الأنشطة المتواجدة في المستوى الثاني (ن+1) وخاصة الوظائف (أ5)، (أ6)، (أ7). وعليه فإن المرور بهذه الوظائف عبر الأسهم، من خلال هذه المستويات، أي من مستوى لآخر، يحدد المسار المهني.

إن المفهوم الحالي للمسار المهني يختلف عما كان عليه قديماً، حيث يركز على التجارب والخبرات والمعرفة المتراكمة التي تتكون لدى الفرد من خلال الممارسة التاريخية للمهام والوظائف، ولم يركز على التقدم في المراكز الوظيفية فقط، وتعرف النظرة الحديثة للمسار المهني على أنه:

- التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن.⁽¹⁾

- الخبرات التي أحرزها الفرد خلال حياته المهنية، والمواقع الوظيفية التي شغلها خلال مسيرة عمله، والاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بهذه المواقع.⁽²⁾

- الإدراك الفردي لتتابع المواقع والسلوكيات المتصلة بتجارب العمل وأنشطته خلال حياة الفرد.⁽³⁾

⁽¹⁾ Loic Cadin, Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2003, p:92.

⁽²⁾ معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص:21.

⁽³⁾ Khalil Ait Saïd, **Le succès de carrière perçu par les cadres: l'importance des critères subjectifs**, Thèse de Doctorat, Spécialité Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 2018, p:17.

- مراكز الخبرات والمهام والأنشطة المرتبطة بالعمل، والتي تمتد على طول الحياة المهنية للفرد، والتي تتأثر بالقيم واحتياجات ومشاعر الفرد.⁽¹⁾

كما ينظر بعض الباحثين إلى المسار المهني من جانبين مختلفين هما:⁽²⁾

- خارجي: يشير إلى تتابع مواقع الوظائف والواجبات والأنشطة وتغيرات الأجر والمسعى الوظيفي، وكلها ترتبط بنظرة خارجية مجردة وموضوعية للإنجازات الملموسة.

- داخلي: ويشرح النظرة الشخصية للفرد عن العمل والحياة ودوره فيها، والمشاعر والاتجاهات والمواقف، ويشار لذلك بالإنجازات والتحديات والرضا والولاء التنظيمي.

وعليه، يتضمن المسار المهني عناصر موضوعية (خارجية) وتقديرية (داخلية)، والاثنين معا يشكلان أساس المسار المهني، أي أنه من الضروري تضمين المكونات التقديرية الشخصية في معنى المسار المهني، من خلال تغيير البيئة الموضوعية (تغيير الوظيفة)، أو من خلال تطويع الإدراك الشخصي للمواقف (تغيير القيم والتوقعات). وبنفس الطريقة، فإن المسار المهني يتضمن تغيرات منتظمة أو آلية في الأحداث الموضوعية (حالة محدودية فرص الترقية أمام الفرد مستقبلاً)، كما يتضمن تغيرات في ردود الأفعال الشخصية (تغيير القيم والأهداف).⁽³⁾

ويرى البعض أن المسار المهني يتضمن ثلاثة محاور أساسية، تشمل:⁽⁴⁾

- التقدم في المواقع الوظيفية؛

- مصدر الاستقرار للفرد داخل حقل الوظيفة؛

- تطور سلسلة الخبرة المهنية للفرد.

مما سبق نستنتج أن المسار المهني هو المواقع الوظيفية التي يشغلها الفرد، والمعرفة المكتسبة والمترابطة في سياق التجارب، التي تشكل المسار المهني الذي يمكن إعادة ترتيبه وإدارته بناءً على خبرات الفرد ومكتسباته.

2.1.2. خصائص المسار المهني

يشمل المسار المهني العديد من الخصائص، نذكر منها:⁽⁵⁾

- يقع على عاتق الفرد مسؤولية رسم المسار المهني الذي من خلاله يرى مستقبلاً، شريطة أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.

- يقع على عاتق الفرد مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل وظيفة معينة، والتي يدفع المنظمة لتوفيرها له.

- يقوم المسار المهني على أساس مسؤولية المنظمة في إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد، وذلك وفق مؤهلاته وتهيئته مناخ العمل لاستثمار قدراته ومهاراته.

- يستلزم المسار المهني أن تمارس المنظمة مجموعة من الأنشطة التنظيمية والإدارية، في مجالات الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة، وقرارات الإشراف والانتداب، وغيرها من مجالات الحركة المهنية، وذلك بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناءً على قدراته ومهاراته.

(1) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص:166.

(2) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص:23.

(3) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص:305، 306.

(4) Jan Zeb, op.cit, p:93.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:213، 214.

- العمل من خلال النظم وتكامل جهود الفرد والمنظمة، على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات الفرد وتوقعاته، وبين احتياجات المنظمة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الإستمرارية في التعامل مع الحركة المهنية للفرد، حيث يكون هناك ترابط موضوعي بين المستقبل المهني للفرد، وبين خطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار، حيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته، بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لديه من قدرات ومهارات.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة بين الفرد والمنظمة، حيث لا يمثل أحد الطرفين عبئاً على الآخر لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين، وذلك من خلال وضع مسار مهني ناجح وفعال.
- مما سبق نستنتج أن الهدف العام للمسار المهني هو العمل على تحقيق المصلحة المشتركة، وذلك من خلال تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة، ونمو المنظمة واستمرارها.

3.1.2. دوافع الاهتمام بالمسار المهني

- نظراً للتطورات الحديثة في تسيير الموارد البشرية أخذ المسار المهني بعداً آخر، حيث بدأت المنظمات تولي اهتماماً متزايداً به، ويعود هذا الاهتمام إلى أن نجاح المنظمة وبقائها في بيئة الأعمال الحالية، لا يضمنه جودة المنتج أو تنوع الأسواق أو كثرة الأرباح، بل مساهمة الأفراد وبقائهم في وظائفهم، من خلال ما لديهم من مهارات وخبرات، ومن جملة العوامل التي ساعدت على تنمية الاهتمام بموضوع المسار المهني، ما يلي:⁽¹⁾
- التغيرات الديموغرافية بمختلف جوانبها، والتي أدت للاهتمام المتزايد بشؤون الأفراد والقوى العاملة عموماً
 - التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتواصلة، وتزايد أنشطة إعادة الهيكلة وهندسة وتصميم العمليات والأعمال، والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل العمال والمنظمات على حد سواء؛
 - زيادة الطموحات الفردية في الحصول على مراكز وظيفية أفضل، ما أدى للمزيد من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط الموارد البشرية، وتسيير المسارات المهنية وتطويرها باستمرار؛
 - زيادة حدة المنافسة واتجاه المنظمة نحو الجودة وخدمة الزبون، مما زاد من حاجتها للعمال الأكفاء، مع إدراك أهمية التوافق بين أهداف العمال والمنظمة؛
 - ارتفاع متطلبات الكفاءة البشرية التي تحتاجها المنظمات، وخاصة تلك التي تنشط على المستوى العالمي، حيث تكون الكفاءة والفعالية متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي، في بيئة معقدة تتسم بالتطور المتسارع في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية وغيرها؛
 - إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية، المترتبة على التسيير الناجح والفعال للمسارات المهنية لكل من العمال والمنظمات على حد سواء.
- كما أن هناك عدة عوامل أدت لتأخر الاهتمام بموضوع المسار المهني مقارنة بالمفاهيم الإدارية الأخرى، رغم وجوده في حياة الفرد منذ دخوله للمنظمة إلى غاية خروجه منها، ومن أهم هذه العوامل نذكر:⁽²⁾

(1) منير زكريا أحمد عدوان، مرجع سبق ذكره، ص: 16، 17.

(2) نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

- غموض مفهوم المسار المهني وعدم إدراك أهميته من طرف الإدارة العليا في المنظمات عموماً
 - عدم اعتبار تسيير المسار المهني من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمسيرين؛
 - اعتقاد بعض المسيرين بأن موضوع تسيير المسار المهني قد يزعزع استقرار المنظمة، لأنه يتضمن الترقية والحركة المهنية؛

- نقص المعلومات عن المسار المهني ومشكلاته وسبل تطويره، وغيرها من الجوانب المرتبطة به؛
 - عدم فعالية الربط بين تسيير المسار المهني وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز؛
 - عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المنظمات، لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات المهنية؛⁽¹⁾

- نقص مهارات المسيرين في إدارة النقاش حول موضوع المسار المهني، بغية إرشاد العمال ومساعدتهم في تسيير مساراتهم المستقبلية.

مما سبق نستنتج أن زيادة الاهتمام بالمسار المهني يرجع لمجموعة من المؤثرات والعوامل المترابطة، منها الداخلية التي تعود للمنظمة وظروفها، ومنها الخارجية التي تعود للبيئة الخارجية بجوانبها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسة وغيرها.

4.1.2. مجالات رسم المسارات المهنية

صنفت مجالات رسم المسارات المهنية في المنظمة بوجه عام والصناعية بوجه خاص، ضمن ثلاث مجالات رئيسية يحدد الفرد من خلالها مستقبله المهني، وهي:⁽²⁾

1.4.1.2. المجال الفني التخصصي

يشمل هذا المجال على مسارات مهنية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية، وغيرها من الوظائف ذات الصلة غير الإدارية وغير الرئاسية، فهناك بعض الأفراد لا يحبون العمل الإداري ويفضلون الابتعاد عنه، فهم يعتبروه عائقاً يحول دون تطوير مهاراتهم، ويرغبون في زيادة معارفهم وتطوير مساراتهم في مجال عملهم الفني. هذه الفئة من الأفراد ترسم مسارات حياتها المهنية في المجال الفني التخصصي.

2.4.1.2. المجال الإداري الرئاسي

يشمل هذا المجال على مسارات مهنية تحتوي على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الإدارية الأعلى. هذه المسارات تناسب الأفراد الذين لديهم أفضلية العمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني التخصصي.

3.4.1.2. المجال الثنائي أو المزدوج

تواجه المنظمات مشكلة في تحديد المسار المهني لفئة الوظائف الفنية التخصصية، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية تكون مساراتهم المهنية قصيرة، حيث يصلوا إلى نهايتها في فترة قصيرة من الزمن، وهكذا سيقضون باقي حياتهم المهنية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، وتزداد هذه المشكلة تعقيداً عندما يكون أداء الفرد متميزاً ولديه الطموح والرغبة في الاستمرار في مساره المهني.

⁽¹⁾ منير زكريا أحمد عدوان، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 549.

ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين مهنيين لهؤلاء، مسار فني وإلى جانبه مسار إداري، بحيث يمكن للفرد الذي بلغ نهاية المسار الفني الانتقال للمسار الإداري الإشرافي، وعليه تضع المنظمة أكثر من مسار مهني محتمل للوظيفة الواحدة وإعداد ما يسمى بـ "المسار المزدوج".

يقوم نظام المسار المزدوج على إنشاء خطين متوازيين للمسار المهني، أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري، وهذا يعني:⁽¹⁾

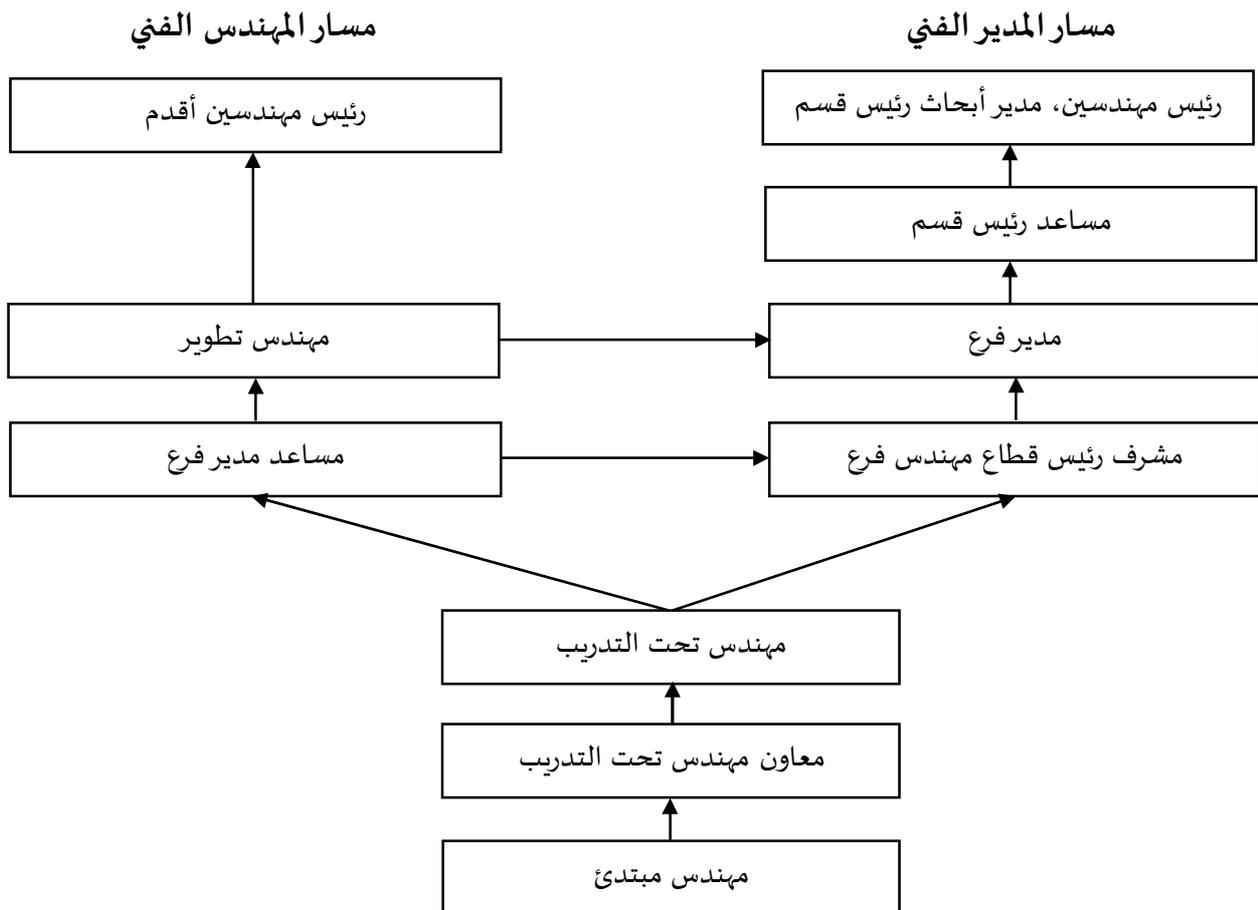
- التحرك في اتجاه المسار الإداري يحقق فرص أكبر في الحصول على المركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات.

- التحرك في المسار الفني يعني المزيد من الحرية والإستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ.

نأخذ على سبيل المثال، المهندس حديث التخرج والذي تم تعيينه مؤخرًا في منظمة معينة، إما أن يسلك الطريق الفني الخاص بتخصصه ويتقدم فيه إلى أن يصبح رئيس مهندسين أقدم، أو يسلك مسار الإدارة العامة ويتدرج في الوظائف الإدارية حتى بلوغ أعلى المناصب في هذا المسار، أو يسلك المسلكين الأول والثاني ثم الانتقال بينهما في المراحل اللاحقة.

والشكل الموالي يوضح نموذج للمسار الثنائي أو المزدوج.

الشكل رقم (03): نظام المسار المزدوج



المصدر: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص:217.

⁽¹⁾ محمد الدوغان، إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 2014، ص:58.

إن المسارات المتعددة للمهنة الواحدة تمنح المنظمة فرصة الإحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والإستفادة من مهاراتهم الفنية والعلمية والعملية، وكذا تحفيزهم وزيادة رضاهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم والنمو وعدم حرمانهم من ذلك، الأمر الذي سيزيد في نهاية الأمر من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

5.1.2. أنظمة المسار المهني

تستخدم إدارة الموارد البشرية عدة أساليب وأنظمة لتسيير المسارات المهنية للعاملين لديها، منذ لحظة دخولهم المنظمة إلى غاية خروجهم منها.

1.5.1.2. أنظمة المسار المهني في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة

تلجأ إدارة الموارد البشرية في مرحلة الدخول للمنظمة إلى أساليب قوية في الاختيار والتوظيف، كمحاولة لجذب أكبر عدد من المرشحين لشغل الوظائف المعلن عنها، حيث كلما زاد عدد الاختيارات والبدائل المتاحة أمام المنظمة لأمكنها اختيار أفضل العناصر، ومن هذه الأساليب نذكر:⁽¹⁾

- تدريب الطلبة: يفيد تدريب الطلبة في القضاء على التوتر والخوف من العمل وتخفيف حدة الصدمة الأولى، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة. كما يفيد في إعطاء الطالب الفرصة لكي يتعلم تطبيق النظريات والمبادئ التي يدرسها في الواقع العملي. علاوة على ذلك، يعد هذا التدريب مفيدة للمنظمة كونه أداة استقطابية، في حالة تفضيل الطلبة تحت التدريب العمل بصورة مستمرة في هذا المنظمة.

- استخدام أساليب فعالة في التوظيف: هناك عدة أساليب لتصنيف المرشحين للوظائف، نذكر منها:
- الاختبارات: تستخدم الاختبارات في أكثر من مجال، فبالإضافة لكونها أسلوب لاختيار المتقدمين للوظائف، فهي تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، كالترقية والتدريب... الخ، وذلك بهدف تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.

- طلب التوظيف: هو استمارة خاصة تصممها المنظمة ويملؤها المرشح للتعريف بنفسه، ويعد من أهم المصادر التي تسمح بالحصول على المعلومات الأولية عن المرشحين. يضم في محتواه معلومات عن الفرد ووضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والجهات التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه.

- المقابلات الشخصية: بعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، يتم مقابلتهم للتعرف عن خصائص أخرى قد لا تتضح من الملف، مثل المظهر العام وطريقة التصرف وغيرها. وعليه، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات. وتهدف المقابلة الشخصية إلى تحقيق التالي:

* استخلاص حقائق ومعلومات عن المتقدم للوظيفة، تتعلق بخبراته ومؤهلاته العلمية وآرائه وأفكاره وسلوكياته.
* إعطاء المتقدم للوظيفة فكرة عن طبيعة الوظيفة، وعن شروط العمل بالمنظمة وفرص التقدم والترقية فيها.
* إنشاء صلة بين المنظمة والمتقدم للوظيفة، بإعطاء صورة واقعية عن المنظمة، والتي من شأنها خلق انطباع حسن عنها، وبالتالي تنمية وتطوير العلاقة مع الجمهور الخارجي.

- التحري والتوصية: وذلك من خلال الاتصال بالمستخدمين السابقين للشخص المتقدم للوظيفة، أو الأشخاص الذين ذكرهم في طلب التوظيف، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى خبراته وانجازاته، على أن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين وأن يؤخذ تقييمهم بحذر.

(1) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 239-253.

- تهيئة الفرد الجديد: يتم تهيئة الفرد من خلال تزويده بكافة المعلومات، وإعطائه صورة واقعية عن العمل وشرح مزاياه وعيوبه، وجوانبه الايجابية والسلبية. حيث يتحول دور المنظمة من محاولة إقناع الفرد الجديد بالعمل إلى محاولة إعطاء الحقائق كما هي. وهنا نجد احتمالين هما:

- التكيف مع مزايا وعيوب العمل والاستمرار في الوظيفة، وهو يعد وضع مثالي بالنسبة للمنظمة.

- عدم تقبلها أو التكيف معها وبالتالي تركها دون ضرر، وهو يعد أيضا وضع مثالي بالنسبة للمنظمة.

- التدوير الوظيفي: هو تنقلات سريعة بين الوظائف تهدف إلى إكساب الفرد مهارات جديدة، وقد يتم بشكل مخطط يظهر الوظائف التي سينتقل إليها الفرد مسبقا، كما يمكن أن يكون بشكل عشوائي. وهنا نميز نوعين هما:

* التدوير في بداية المسار المهني: ويتم في السنة الأولى من تعيين الفرد، تتسم بأنها تنقلات سريعة ومفيدة، الهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد، وتعريفه بأقسام ومصالح المنظمة وأفرادها، وإكسابه مهارات متنوعة وبسرعة.

* التدوير في مراحل المسار المهني: يتم هذا النوع في المراحل المختلفة من حياة الفرد المهنية، بهدف إكساب مرونة في المسار، من خلال زيادة معرفة الفرد وإدراكه لطبيعة الوظائف ومعرفة محتواها ومدى توافقها مع مساره المهني، مما يفتح له مجالات أكثر للتحرك في مساره وتعديله.

- تعزيز الزملاء في مسار الفرد: يمثل الزملاء جزء من طبيعة مناخ العمل، فالعلاقة التي تنشأ بين الفرد الجديد وزملاءه تساعد على تعزيز الجانب النفسي والاتصالي للفرد. كما تساعد على تحميس الذات، وإضفاء نوع من النضج للأفراد صغار السن، وذلك من خلال تفاعلهم مع الزملاء القدامى. ويمكن تشجيع التفاعل الذي يحدث بين الفرد وزملاءه في العمل بعدة طرق، مثل عقد الاجتماعات، تكوين جماعات العمل، اللجان والمجموعات البحثية.

- توفير وظيفة ذات تصميم جيدة: من العناصر الهامة التي يتم تجاهلها في تسيير المسار المهني ما يتعلق بالوظيفة ذاتها أو المناخ المحيط بها، حيث تفرض الوظيفة من حيث تصميمها وشكلها على شاغلها أن يقوم بأعمال وأدوار محددة ومتوقعة، كما أن ممارستها تجعله يكسب معارف ومهارات جديدة.

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد أهدافها وواجباتها وتحديد مواصفات شاغلها، وهذا يعد ركيزة أساسية في تسيير المسار المهني، فهذا التصميم يمثل الأساس الذي من خلاله يتم:

- المقارنة بين الواجبات المثالية للوظيفة وما يقوم به الفرد فعليا من واجبات. وتتم هذه المقارنة من خلال "تقييم الأداء" ووجود أي خلل يترتب عليه احتياجات للتطوير والتنمية.

- المقارنة بين متطلبات شغل الوظيفة وبين المواصفات الفعلية للفرد. وتفيد هذه المقارنة في "اختيار الأفراد الجدد".

- إعطاء الفرد الجديد وظيفة ذات تحدي: يقصد بها أن تكون بداية المسار المهني بداية قوية، من خلال إعطاء الفرد الجديد مهام صعبة نسبيا وبها تحدي، انطلاقا من حقيقة مفادها أن البداية هي التي تفرض سلوك الفرد فيما بعد، فإذا اعتاد الفرد على أداء العمل الصعب في بداية مساره، كان هذا هو أسلوبه خلال المراحل المقبلة من حياته المهنية. ويتم منح الفرد وظيفة ذات تحدي من خلال:

- التأكيد على وجود مشرف قوي وكفاء، يطلب من الفرد انجاز مهام وأعمال متنوعة وبها شيء من الصعوبة؛

- زيادة مهام الوظيفة وإثراءها، خاصة الوظائف التي في بداية المسار المهني؛

- تكليف الفرد الجديد بمهام خاصة، أو القيام بأعباء ذات طابع به تحدي وتنوع وصعوبة.

- رسم السلم الوظيفي: هو عبارة عن هيكل متسلسل من الوظائف، التي تتدرج من أسفل إلى أعلى وبقا لقيمتها وأهميتها. ويوضح الهيكل العلاقة بين الوظائف من حيث أنشطتها ومستواها الوظيفي، كما يوضح المسارات التي يمكن أن يسلكها الفرد داخل المنظمة. ويحقق السلم الوظيفي منافع للفرد والمنظمة منها:

- يساعد الفرد في تحديد الفرصة الوظيفية المتاحة أمامه في مساره المهني؛
- يساعد المنظمة في تحديد العديد من القرارات، مثل متى يجب ترقية أو نقل الفرد من وظيفة لأخرى؛
- تحديد شروط الترقية والنقل بشكل موضوعي، مثل التدريب والمهارة والخبرة؛
- تساعد على وضع جداول زمنية لعمليات التعيين والتدريب والترقية للأفراد ذوي الصفات المتميزة والمنتظر منهم شغل مناصب هامة، وهم يتميزون بالإبداع والقيادة وسرعة تسلق السلم الوظيفي.

2.5.1.2. أنظمة المسار المهني في مرحلة الكشف عن التوافق بين الفرد والمنظمة

تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل للكشف عما إذا كان هناك توافق بين الفرد ووظيفته، فقد تظهر مؤشرات عدم التوافق، بسبب تغيرات قد تحدث في خبرات العمال وتعليمهم، أو قد تحدث للوظائف من حيث متطلباتها أو الأنشطة المتعلقة بها، ومن هذه الوسائل ما يلي:⁽¹⁾

- تقييم الأداء: يعد الأداء عاملا مهما لتسيير المسار المهني، فمن خلال دراسة وفحص تقارير تقييم الأداء يتم التعرف على مدى التوافق بين الفرد والوظيفة، ويعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا لمعايير محددة مسبقا".⁽²⁾ فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بشكل جيد دل هذا على وجود توافق، أما إذا كانت تقارير الأداء تشير إلى أداء سيء دل على عدم التوافق، وتحليل تقرير الأداء يمكن اكتشاف الجوانب الناقصة في أداء الفرد والتي تحتاج إلى علاج، ويسمح تقييم الأداء بمعرفة مستوى كفاءة الفرد واحتمال ترقيته وتوجيهه للوظيفة التي تناسبه. وهذا يتطلب إجراء تقييم مستمر للوقوف على مدى تقدم الفرد في مساره والمشاكل التي قد تواجهه والمهارات الناقصة، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أسلوب العلاج كالتدريب، النصح والإرشاد، النقل، التنزيل... الخ.

وتواجه الكثير من المنظمات اختلالات في أنظمة الأداء، حيث تستخدمه على الورق فقط، ولا يتم إبلاغ الأفراد بنتائج التقييم، ويرجع السبب في عدم قيام الرئيس بإبلاغ المرؤوسين بنتيجة التقييم لعدة أسباب أهمها:

- عدم القدرة على المواجهة الشخصية وجهالوجه؛
- نقص المهارات الخاصة بإبلاغ وإقناع المرؤوسين بنتيجة التقييم؛
- عدم القدرة على إدارة ومعالجة مشاكل المقابلة.

- بحوث الرضا: تلجأ بعض المنظمات لإجراء بحوث حول درجة رضا الأفراد عن عملهم ومنظمتهم، ويشير الرضا الوظيفي إلى: "مشاعر السعادة والسرور التي تنتاب الفرد اتجاه عمله، أي الاتجاهات الايجابية الدافعة للأداء".⁽³⁾ فعندما تشير البحوث إلى مستويات جيدة من الرضا الوظيفي دل ذلك على التوافق بين الفرد ووظيفته، ومن ثم فالفرد يسلك المسار المهني المناسب. والعكس صحيح في حالات عدم الرضا. ومن أهم نواتج هذه البحوث التعرف على أسباب عدم الرضا، كانهفاض السلطة؛ غموض الدور؛ سوء ظروف العمل؛ عدم تأهيل الفرد للوظيفة؛

(1) نفس المرجع السابق، ص: 265-277.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

(3) نفس المرجع والصفحة سابقا.

انخفاض كفاءة الإشراف، وغيرها من الأسباب التي لو تم تغييرها لتمكن تحقيق نوع من التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته.

- مراكز التقييم: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، التي تهدف إلى قياس القدرات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة للمديرين، حيث يمر المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون للتقييم من طرف أشخاص مكونين لهذا الغرض. وبمقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوفر لدى الفرد، يمكن تحديد الفروق التي تشكل أساس تحديد الاحتياجات التكوينية، وذلك في حالة استمرار الفرد على ذات المسار، وفي حالة تعذر ذلك، يتم البحث عن مسار بديل. وهناك ثلاثة مجالات أساسية لتطبيق هذه الأداة هي كالآتي:⁽¹⁾

- في مجال التوظيف؛

- في مجال الترقيات؛

- في مجال تنمية المسارات المهنية.

وتتم مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية:

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين من علماء النفس الصناعي والإدارة المديرين لهذا الغرض.
- في مدة تتراوح بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات، مثل اختبار القدرات العقلية، مباراة إدارية، دراسة حالة، مقابلات شخصية.
- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، وعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.
- يتم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تهم الأداء، مثل اتخاذ القرار، المبادرة، السيطرة على النفس.
- يتم إعطاء التقدير النهائي، متضمنا مدى مناسبة الشخصية في وظيفة ما، ما هي الوظائف التي يمكن أن يرقى إليها، ما هي نقاط القوة والضعف، كيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع الوظيفة.
- مختبرات المسار المهني: تقوم بعض المنظمات بمساعدة أفرادها على التبصر بذاتهم واختيار المسار المناسب، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة التي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يكشف أمور معينة، أهمها:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟

- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟

- هل الفرد راضي عن عمله الحالي؟ وما هي درجة الرضا؟ وما هي أسباب عدم الرضا؟

- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟

- هل يجب أن يغير الفرد وظيفته الحالية؟

- ما هي أوجه النقص في القدرات، والمطلوب تنميتها؟

- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لمعالجة المشاكل؟

لقد تم دراسة معظم هذه الأنظمة في المنظمات العالمية (خاصة الأمريكية منها)، وقد ثبت نجاح أغلبها. أما بالنسبة للدول العربية فهناك بدايات غير منتظمة واجتهادات غير مدروسة، مما يتطلب اهتمام أكبر بتطبيق هذه الأنظمة، وإلى اهتمام من الدارسين في دراسة أثر هذه الأنظمة على كفاءة المنظمات.

⁽¹⁾ Jean-Luc Cerdin, *Gérer les carrières (vade mecum)*, éditions EMS, Paris, 2000, p:171.

3.5.1.2. أنظمة المسار المهني في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

قد ينتج عن الكشف عن التوافق، وجود اختلالات وفروق بين الفرد والوظيفة، أي عدم تناسب الفرد مع وظيفته، ويتم علاج عدم التوافق باستخدام أساليب مختلفة، منها:⁽¹⁾

- النقل الوظيفي: يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من الفرد أو الوظيفة. فقد تبدأ من الفرد استجابة لظروف خاصة، كعدم التكيف مع الوظيفة الحالية، أو لظروف صحية، أو لأوضاع عائلية، وقد تبدأ الحاجة للنقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، كما قد تقوم المنظمة بنقل الفرد لغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى. ويمكن أيضا أن يكون النقل لأسباب أخرى حسب ظروف المنظمة. ومن أنواع النقل نجد:

- النقل للأسفل: قد يواجه الفرد مسارا مسدودا بسبب عدم شغور الوظائف الأعلى، مما قد يحرمه من الترقية، ولفتح المسار المسدود يجب تشجيع الفرد على قبول النقل لقسم أخرى تكون فيه فرص النقل والترقية مفتوحة، مما يعطي الفرد ترقيات وتنقلات أسرع على المدى البعيد. يسمح هذا النوع من النقل بتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، كما يسمح للمنظمة بالحفاظ على الهيكل التنظيمي الحالي دون الحاجة إلى تغييره.

- النقل لوظيفة أقل: يعتبر هذا النقل أو ما يعرف بالتنزيل بمثابة عقاب للفرد، وذلك لأسباب يرجع معظمها للأداء السيئ، أو بسبب مخالفة قوانين ونظم العمل، ونادرا ما يتم استخدام التنزيل بسبب المشاكل المترتبة عنه.

- النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة: لتوفير عنصر الأمان للفرد أثناء نقله، يمكن استخدام طريقة النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة، وهذا يتيح للفرد فرصة العودة لوظيفته في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة.

- الترقية: إن المعيار الأساسي للترقية هو تحقيق التوافق بين الفرد (في قدراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها ومتطلباتها)، بالإضافة لمعيار الكفاءة والأقدمية، ويمكن استخدام مختبرات المسار المهني أو مراكز التقييم للحكم عن مدى توافق الفرد مع الوظيفة التي سوف يرقى إليها.

- خرائط الإحلال: هي عبارة عن خطط احتمالية، تهدف لمواجهة ظروف معينة، وتشير إلى أن الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة قد يتركوا وظائفهم لسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتواجه المنظمة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف في حالة شغورها. تفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لاحتمالات الترقى المتاحة مستقبلا، ويتطلب إعداد هذه الخرائط تعاون كبير بين المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين الذين يقومون بوضع قائمة بأسماء المرشحين لشغل الوظائف.

- مخزون المهارات: هو عبارة عن جمع كافة المعلومات عن الأفراد ومهاراتهم ووضعها في نظام متكامل، لذا يطلق عليها أحيانا "نظام معلومات الأفراد" أو "نظام معلومات مخزون المهارات". وهو يضم ملف كامل عن كل فرد من حيث اسمه، عمره، مهاراته وتعليمه، الوظائف التي تقلدها، وأي معلومات أخرى مرتبطة بمساره المهني. ويفيد مخزون المهارات في التعرف على الأفراد ذوي المهارات المطلوبة في ظروف معينة، كما يفيد في حالة التخطيط للتدريب والنقل والترقية وغيرها من ممارسات تسيير الموارد البشرية. ويتطلب إعداد نظام لمخزون المهارات ما يلي:

- تأييد ودعم الإدارة العليا لنظام مخزون المهارات؛

- ضرورة التحديث المستمر لمحتوي هذا النظام؛

(1) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 283- 305.

- الاستخدام الفعلي لبيانات النظام في أنشطة الموارد البشرية، فعادة ما تؤخذ هذه البيانات على سبيل العلم بالثيء والإحاطة به، وقد تؤخذ القرارات في النهاية بشكل شخصي وغير موضوعي.

- خرائط المسار أو السلم الوظيفي: هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة من خلال التنقلات والترقيات. حيث تبدأ خريطة المسار لوظيفة ما من وظيفة صغيرة وصولاً إلى أعلى وظيفة. وقد تتعدد خرائط المسار وتأخذ أشكالاً مختلفة. حيث يمكن إنشاء العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة، مثل عائلة الوظائف المالية. ويتم النظر في العلاقات القائمة بين الوظائف لمعرفة الوظائف التي سينتقل إليها الفرد؟ ومتى، وبأي شروط؟ وبأي تسلسل ممكن؟

إن إعداد خريطة توضح العلاقة بين الوظائف المتشابهة والمتكاملة مع بعضها البعض، يفيد المنظمة في اتخاذ قرارات النقل والندب والترقية. كما يمكن إعداد خرائط على أساس الأفراد، وتبين هذه الخرائط الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها شخص دون غيره.

4.5.1.2. أنظمة المسار المهني في مرحلة الخروج من المنظمة

يمتد تسيير المسار المهني إلى مرحلة الخروج من المنظمة، سواء كان ذلك وفقاً لإرادة العمال واختيارهم كما في حالة الاستقالة، أو كان خارج عن إرادتهم كما في حالة الاستغناء. ويجب تخطيط عملية الخروج بشكل يسمح للعامل بخروج كريم، وهناك عدة طرق لتسهيل نهاية المشوار المهني للعمال، وهي:⁽¹⁾

- التقاعد التدريجي: أي تقليص وقت العمل للأشخاص الذين يقتربون من سن التقاعد بصفة تدريجية، وهناك ثلاثة طرق للتقاعد التدريجي:

- تقليص ساعات أو أيام العمل: وذلك بتخفيض ساعات العمل للأفراد ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، وهي ساعات مدفوعة الأجر، وعادة ما يتم التخفيض بشكل تدريجي. مثلاً عند 57 سنة يعمل الفرد 5 ساعات، وعند 58 سنة يعمل 4 ساعات، وعند 59 سنة يصبح العمل لمدة 3 ساعات فقط.

- زيادة العطل: أي منح عطل للعمال ذوي الأعمار القريبة من التقاعد، وهي عطل مدفوعة الأجر، حيث يمكن لعطلة ما قبل التقاعد مساعدة العمال المقبلين على هذه المرحلة الانتقالية، بالاستعداد التدريجي عن طريق التمرن على حياة التقاعد قبل مغادرة عملهم. ويحدث ذلك أيضاً تدريجياً مثلاً عند 57 سنة يحصل الفرد على عطلة لمدة شهر، وعند 58 سنة يحصل على شهرين، وعند 59 سنة يحصل على عطلة ثلاثة أشهر.

- المشاركة في الوظيفة: أي أن يشارك فرد جديد أو أكثر الفرد القديم في أداء الوظيفة. هذه الطريقة تسمح للفرد القديم بالانفصال تدريجياً عن الوظيفة، كما تسمح له بتدريب يد عاملة بديلة للقيام بنفس العمل قبل ترك الوظيفة، مع ربح تكلفة التدريب وسرعة تكيف العمال الجدد وإكسابهم لهوية خاصة وثقافة مؤسسية.

- تشجيع التقاعد المبكر: عرف التقاعد بشكل عام بأنه: "الانتقال من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تتسم بالراحة والهدوء". أما التقاعد المبكر فهو: "ترك العمل بالمنظمة لأسباب حتمية أو أسباب اختيارية". ويقصد بترك العمل: "توقف الفرد عن عضويته في المنظمة التي يتقاضى عنها تعويضاً نقدياً".⁽²⁾ وتلجأ الكثير من المنظمات إلى تشجيع العمال على التقاعد المبكر لعدة أسباب، أهمها:

- زيادة عدد العمال، وضرورة الاستغناء عن البعض منهم؛

(1) نفس المرجع السابق، ص 315-223.

(2) محمد عماد سعدا، اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر، مجلة جامعة دمشق، المجلد 30، العدد 1، 2014، ص 301-303.

- تقليص حجم الإنتاج وما يترتب عليه من ضرورة تقليص حجم العمالة؛
- إدخال تغييرات في تنظيم العمل أو التكنولوجيا، مما يجعل بعض العمال غير متوافقين مع وظائفهم؛
- إدخال تغييرات في المنتجات والأسواق، مما يجعل بعض العمال غير مناسبين مع المنتجات والأسواق الجديدة؛
- تقادم معارف ومهارات بعض العمال؛
- رغبة إدارة المنظمة في زيادة الإنتاجية من خلال تخفيض عدد العمال ونفقاتهم؛
- رغبة المنظمة في فتح المسار المهني أمام الآخرين، بالاستغناء عن العمال الذين يشغلون وظائف أعلى منهم.
- إن الاستغناء ليس بالأمر السهل، فمعظم القوانين تجعل الاستغناء حتى وإن كان لأسباب اقتصادية، أمرا صعبا، كما أنه قد يؤدي إلى صراعات مع النقابات العمالية، وقد يؤدي إلى شعور العمال بعدم الاستقرار والأمان، كما يصعب على العمال ترك وظائفهم وأن يتم الاستغناء عنهم، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:
- عدم الرغبة في فقدان مميزات لها علاقة بالأقدمية، كزيادة المعاش الذي تزيد قيمته بزيادة سنوات العمل؛
- الشعور بعدم الأمان والاستقرار المهني؛
- الإحباط الناتج عن الشعور بتخلي المنظمة عنه؛
- عدم القدرة على الحصول على وظيفة أخرى بعد التقاعد المبكر؛
- عدم القدرة على التخطيط للحياة بعد التقاعد المبكر.
- وهناك عدة وسائل لتشجيع التقاعد المبكر، بالشكل الذي يتناسب مع ظروف المنظمة والعاملين، منها:
- وضع أنظمة تتيح لمن يتقاعد مبكرا الاستفادة من نفس مزايا التقاعد في السن القانوني، كأن يتم إضافة السنوات المتبقية لمعاشه، أو القيام بدفع أقساط التأمين والمعاش لهذه السنوات حتى يتم حساب المعاش كاملا.
- منح مزايا مالية لتشجيع العمال على التقاعد المبكر، تحت مسمى مكافأة التقاعد المبكر، أو أي مسمى آخر.
- منح مزايا عينية لتشجيع التقاعد المبكر، مثل منح قطعة أرض أو مسكن.
- منح عطل طويلة للفرد قبل قرار التقاعد المبكر، لهيئة الفرد على التكيف مع الظروف الحياتية الجديدة، أو لإعطاء الفرصة للبحث عن وظائف وأعمال تشغله فيما بعد.
- قيام المنظمة بمساعدة العمال في البحث عن وظائف بديلة خارج حدودها.
- إعادة تدريب العمال من أجل تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد التقاعد، وهو ما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.
- تعيين بعض العمال كمستشارين للمنظمة لبعض الوقت أو من وقت لآخر.
- المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة: إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العمال، فقد تقوم بمساعدتهم في البحث عن وظائف في منظمات أخرى. فعادة ما يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة أو في إدارة الموارد البشرية علاقات خارجية قوية بمنظمات أخرى، وبالاتصال بهذه المنظمات يمكن تدير بعض الوظائف للعمال الذين سيتم الاستغناء عنهم. وقد يستلزم ذلك التعرف على رغبات العمال وعلى مهاراتهم واستعداداتهم، كما قد يتطلب الأمر استخدام بعض الأساليب العلاجية كالتدريب التحويلي للمساعدة في إنجاح جهود البحث.
- مقابلات النصح الخاصة بالتقاعد: تهدف هذه المقابلات إلى تهيئة العمال المرتقب إحالتهم على التقاعد لتقبل هذا الأمر، بسبب الشعور السيئ الذي ينتابهم. حيث أثبتت الكثير من الدراسات أن نسبة الوفاة بين المحالين على المتقاعد ترتفع جدا بعد سن التقاعد مباشرة، ومن أهم أهداف برامج الإعداد للتقاعد (مقابلات النصح والمشورة، تدريب التقاعد) ما يلي:

- مساعدة العمال على تحقيق حياة مناسبة بعد التقاعد؛
 - تشجيع العمال على التفكير بايجابية نحو التقاعد والحياة بعدها؛
 - تشجيع العمال على التخطيط لعملية التقاعد؛
 - مساعدة العمال على ترتيب أمور الأجر ومعاش التقاعد، والحقوق الخاصة بالتأمينات والمعاشات، والخدمات الطبية والاجتماعية التي يمكن الحصول عليها؛
 - مساعدة المنظمة على التخطيط لعمليات الإحلال لعمال جدد محل العمال المحالين على التقاعد.
 - تدريب التقاعد: هو برنامج يساعد العمال على التكيف مع المرحلة المقبلة، حيث يوضح بشكل مبسط نموذج الحياة الجديدة. وتمس هذه البرامج عدة جوانب، منها:
 - الجوانب النفسية والاجتماعية للمتقاعد: وهي المشاعر المرتبطة بهذا الحدث كالتوتر والقلق والإحساس بفقدان القوة والنفوذ، ومشاكل العلاقات مع الآخرين، وكيفية بناء روابط جديدة، وتقوية العلاقات الأسرية.
 - جانب قضاء الوقت: يتم التركيز على كيفية قضاء وقت الفراغ، وإحياء وتقوية الهوايات القديمة، أو تنمية هوايات جديدة.
 - الحقوق القانونية بعد التقاعد: يكفل القانون حقوق خاصة بالمتقاعد، مثل المعاش وبعض المزايا والخدمات الصحية والعلاجية والاجتماعية، والتي يجب على العمال التعرف عليها.
 - العمل بعد التقاعد: يمكن للكثيرين العمل بعد التقاعد، وهذا يفرض عليهم أن يتدربوا على كيفية البحث عن وظائف مناسبة، وإعداد أنفسهم لتقبل وظائف أخرى في منظمات أخرى.
 - برامج ما بعد التقاعد: تقوم بعض المنظمات بإعداد وتنظيم برامج للمتقاعدين بغرض مساعدتهم والاهتمام بهم، أو ربطهم بالمنظمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:
 - برامج الخدمات القانونية والمالية للمتقاعدين.
 - إقامة نوادي خاصة بالمتقاعدين.
 - الحصول على الرأي والمشورة من المتقاعدين وقدامى العاملين بالمنظمة.
 - إشراك المتقاعدين في الأنشطة الاجتماعية للمنظمة.
 - إشراك المتقاعدين في وظائف طارئة كالبرامج التدريبية.
 - الاستعانة بهم في وظائف إشرافية مثل عضوية لجان، أو الاستعانة بهم كمستشارين.
- إن الإحالة على التقاعد تعد مرحلة هامة في حياة الفرد، كونها نهاية مسيرة مهنية شاقة بعد استنزاف طاقة العامل الجسدية والذهنية، لذا يجب على المنظمة مساعدة العمال في الانتقال لمرحلة التقاعد وتخفيف صدمة الأمر الواقع. وهنا تجدر الإشارة إلى أن التحضير للتقاعد من طرف الفرد الجزائري يكون فردياً بمعنى، عدم وجود أي اهتمام من طرف المنظمة المستخدمة، لوضع برامج للتحضير النفسي وتهيئة العامل للتأقلم مع الحياة الجديدة، فالتقاعد يؤخذ بعين الاعتبار كوسيلة تقنية لا غير، دون مراعاة للجانب الإنساني. وعليه، عند الاقتراب من التقاعد ينتاب الفرد الجزائري شعور بأهمية التحضير لهذه المرحلة، والإعداد لها إعداداً مادياً ونفسياً، إما بوضع مشاريع مهنية حرة لا تتطلب مجهودات كبيرة، أو التفكير في الراحة للذين يواجهون صعوبات وأزمات صحية.

2.2. أنواع المسارات المهنية

تقسم المسارات المهنية لعدة أنواع بناء على معايير متنوعة، مثل أداء الفرد وانجازه، أو حسب طريقة انتقاله، أو حتى حسب مجال الحرية المتاحة له في تسيير مساره ورغبته في تغيير المسار أو المنظمة، وذلك حسب التغيير في بيئة الأعمال وحسب التغيير في حاجات الفرد ودوافعه، ويمكن تصنيف المسارات المهنية للأنواع التالية:⁽¹⁾

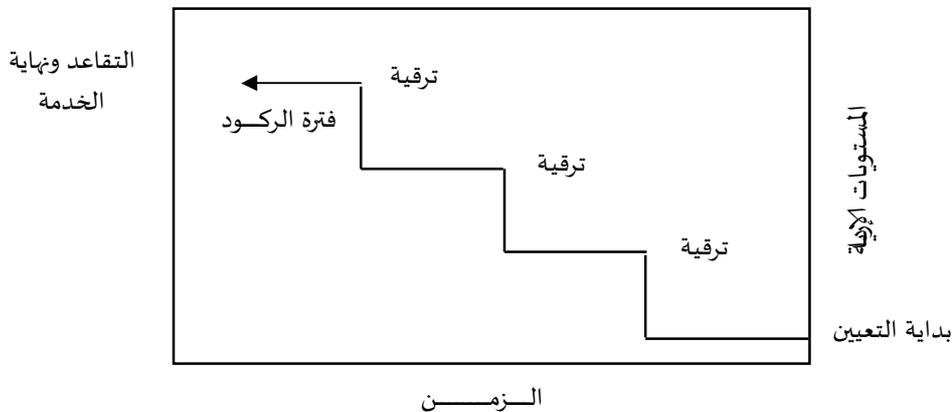
1.2.2. المسار التقليدي

يسمى هذا المسار بالتقليدي، لأنه المسار الوحيد تقريباً الذي كان سائداً على مدى القرن العشرين، إلا أن التغيير في متطلبات العمل والمهن واحتياجات الأفراد، جعل هذا المسار محفوف بالمخاطر، وتبين بأن ضمان التقدم يستدعي التخطيط بطريقة مختلفة.⁽²⁾ ويمثل هذا المسار حركة انتقال الفرد العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيقى أو ينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، أي أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للفرد حتى يرقى للوظيفة الجديدة. وعليه، يمثل المسار التقليدي عدد ونوع الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الفرد من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد، ويفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية وتخصص واحد، من أجل تحقيق الترابط بينها، ومن هنا نجد أن الفرد ينتقل خطوة بخطوة عبر هذا المسار، ولا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد قضاء فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له.

يوصف هذا المسار بالضيق أو المحدد، لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية وطبيعة واحدة، تكون مرتبطة مع بعضها البعض، وهذا ما يفقده المرونة ويجعل بدائل الترقية والنقل عليه معدومة، حيث يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة أمام الفرد.

كما يتميز المسار التقليدي بأنه يبين للفرد بوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر حياته المهنية في المنظمة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة على مساره المهني لحين إحالته على التقاعد، وتدعى هذه الفترة بفترة الركود، حيث أن طول هذه الفترة يؤدي إلى الشعور بالملل بسبب عدم زيادة الأجر وغياب التكوين، وانخفاض حجم المهام الملقاة على عاتق الفرد لكبر سنه.

الشكل رقم (04): المسار التقليدي وفترة الركود



المصدر: عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر (بعد استراتيجي)، الطبعة 1، دار وائل، عمان، 2005، ص: 250-253.

⁽¹⁾ عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 250-253.

⁽²⁾ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة 2، دار وائل، عمان، 2004، ص: 430.

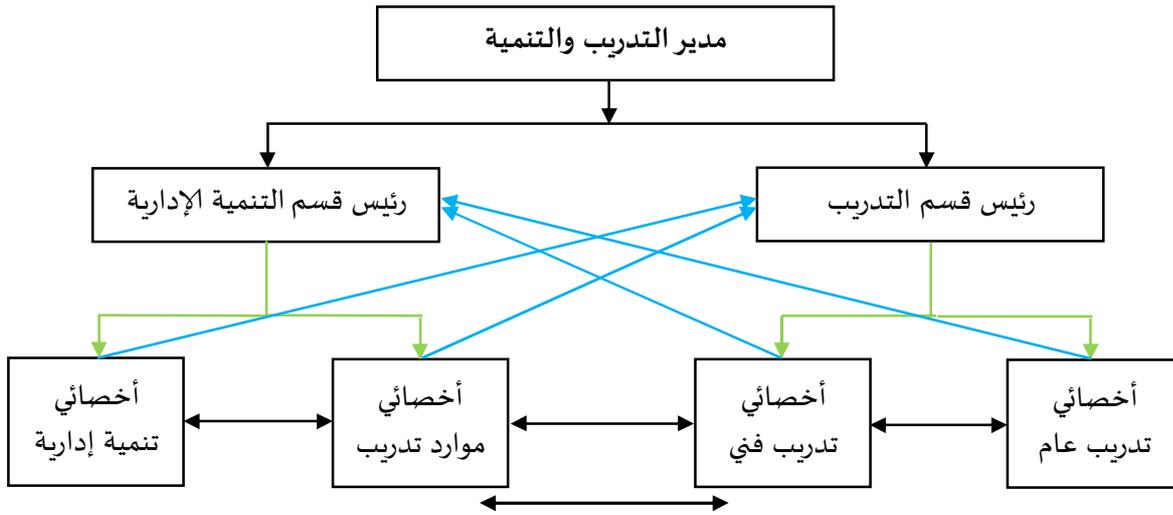
يفترض المسار التقليدي أن الفرد يبقى في المنظمة لحين إحالته على التقاعد، كما أنه يبقى في كل وظيفة واقعة على مساره فترة محددة من الزمن، لذلك نجد أن هذا المسار طويل من حيث الزمن، لكن ذلك لا يعني كثرة الوظائف الواقعة عليه، أي ليس بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية.

2.2.2. المسار الشبكي

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الفرد العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي خلال حياته المهنية، أي أن هذا المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقل الفرد في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري على مدى فترة من الزمن، وهذا من أجل إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة من الزمن إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الأفراد، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

الشكل رقم (05): نموذج للمسار الشبكي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:250.

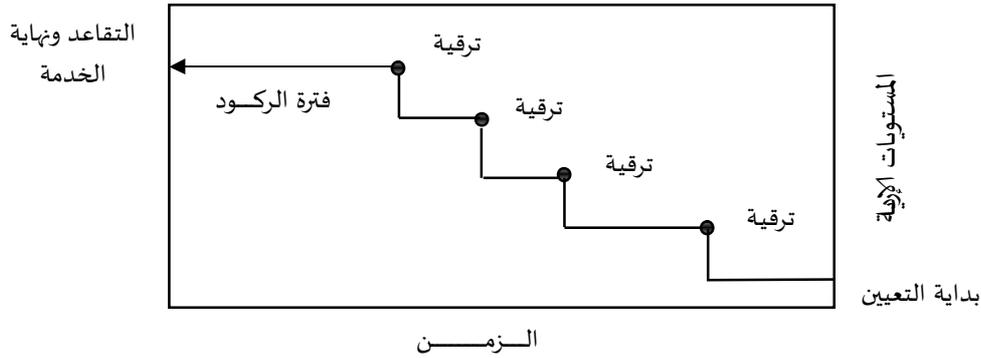
من مزايا هذا النوع من المسارات المهنية أنه يساعد الفرد على تشكيل خبرات ومعارف عديدة ومتنوعة، على كافة المستويات والوحدات التنظيمية التي مر بها، وهذا ما يسمح له بتكوين صورة عامة ودقيقة ليس عن الوظائف والأعمال فقط، بل حتى عن مكونات التنظيم ككل.

3.2.2. مسار الانجاز

يعد مسار الانجاز مفهوم جديد للمسارات المهنية التنظيمية، التي لا تشترط بقاء الفرد لفترة محددة من الزمن حتى يرقى وينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز هذا التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال لوظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة. في هذه الحالة نجد أنه كلما زادت نجاحات الفرد وانجازاته ساعده ذلك في سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار.

من هذا المنطلق نجد أن احتمال بلوغ نهاية المسار المهني في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات وارد جدا وهنا تبرز مشكلة، وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو بقاءهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على مسارهم المهني لحين إحالتهم على التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد الملل بسبب عدم التغيير في عمله وثبات الأجر وقلة التكوين، وهذا يخفض دافعيته للعمل. ويمكن توضيح مسار الإنجاز وفترة الركود الواقعة عليه كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مسار الانجاز وفترة الركود



المصدر: عمرو صفى عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:552.

لمعالجة مشكلة طول فترة الركود، لجأت إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل، نذكر منها:

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا، حتى لا يبقى الفرد فترة زمنية طويلة في آخر وظيفة واقعة على مساره إلى حين إحالته على التقاعد.
- استمرار حصول الفرد على التحفيز المالية الإضافية خلال الفترة التي يقضيها في الوظيفة الأخيرة، وربط هذه التحفيز المالية بمستوى الأداء لتكون حافزا على العمل أكثر.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة في العمل، والتخفيف من الملل والروتين المصاحب لهذه الفترة.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأفراد الذين هم في مستواه الإداري، وهم أيضا في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد في العمل.

من مزايا هذا النوع من المسارات هو أن الإنجاز أو العمل المقدم هو أساس الترقية والنمو، لكن في ذات الوقت فهو يلخص مراحل زمنية عديدة قد يمر بها الفرد في حياته المهنية، مما يجعله يشعر بالخموم والركود اتجاه وظيفته خصوصا في نهاية مساره المهني.

تجدر الإشارة إلى أن هناك أنواع أخرى للمسارات المهنية، كالمسار المتغير، الذي يعرف بأنه المسار الذي يقوده الفرد وليس المنظمة، حيث يقوم على معرفة الفرد وقدرته على تسيير مساره بالاعتماد على ذاته. بالإضافة إلى المسار اللامحدود، وهذا المسار غير مقيد أو محصور بفكر محدد أو منظمة معينة، وأن الفرد مستعد لتغيير منظمته بناء على حاجاته الشخصية أو للخروج من بيئة عمل غير مناسبة وذات علاقات سلبية، حيث يقوم الفرد بتطوير استراتيجيات للمسار في عدة منظمات. كما استوحى الباحثين نوع آخر من المسارات المهنية، وهي المسارات الذكية أو الرأسمالية، وذلك استنادا إلى الأبحاث التي أثبتت أن القيمة السوقية لأسهم المنظمات المدرجة في البورصة تنتج من أصولها البشرية أكثر من الأصول المادية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Khalil Aït Saïd, op.cit, pp:29, 30.

الفصل الثالث: تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الفرد

1.3. مراحل إدارة المسار المهني على مستوى الفرد

2.3. دورة الحياة المهنية للعاملين

3.3. محددات فعالية تسيير المسار المهني

4.3. معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين

الفصل الثالث: تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الفرد

يمر الفرد خلال حياته المهنية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله في المنظمة والتحاقه بأول وظيفة، وتنتهي بإحالاته على التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المنظمة طوال حياته المهنية، ويطلق على هذه المراحل ما يسمى بـ"دورة الحياة المهنية". تعتبر هذه الدورة ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار المهني، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وكذا طبيعة التحديات التي تواجه الأفراد وطموحاتهم في كل مرحلة من هذه المراحل.

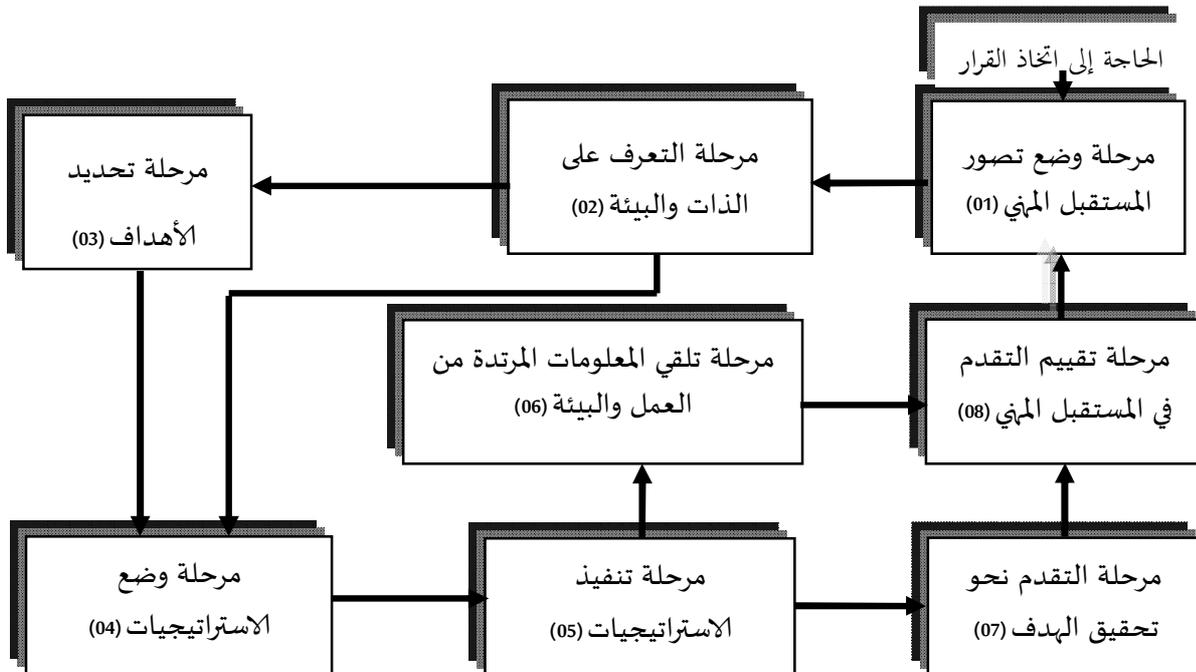
1.3. مراحل إدارة المسار المهني على مستوى الفرد

يعتمد الأفراد على المنظمة في إمدادهم بالوظائف وفرص النمو والترقي، كما يسعون للبحث عن المراكز التي توفر لهم الأمن والتحدي، وفرص التنمية الذاتية في حياتهم المهنية. بحيث يقع على عاتق الفرد تحديد قدراته وطموحاته الشخصية ووضع خطة لتحقيق ذلك. ضمن ما يعرف بتخطيط المسار المهني، وتتطلب هذه العملية القيام بعدة خطوات، كما أشار إليها العديد من الكتاب، الذين اختلفوا في ضبطها وتحديدها.

1.1.3. مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "كريتير" و"كنكي" (Kreitner & Kinicki)

حسب "كريتير" و"كنكي" (Kreitner & Kinicki) تخطيط المسار المهني بالنسبة للفرد عملية مستمرة، تشمل جمع المعلومات عن تصور المستقبل الوظيفي، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف وتنفيذها، الحصول على المعلومات المرتدة، ثم التقدم نحو تحقيق الهدف، وأخيراً، تقييم مدى تحقيق هذا الهدف. ويقترح الباحثان النموذج التالي لتخطيط المسار المهني بالنسبة للفرد.

الشكل رقم (07): مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "كريتير" و"كنكي" (Kreitner & Kinicki)



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 267.

يتضح من الشكل أن أول خطوة في تخطيط المسار المهني، تشير إلى أن الفرد يجب أن يقوم باستكشاف وتوضيح مستقبله المهني (الخانة 1)، أي أنه يجب عليه أن يبدأ بتجميع المعلومات والتي قد تتعلق بالفرد ذاته، مثل

اهتماماته ومواطن قوته وأهمية العمل بالنسبة له، أو قد تكون بخصوص بدائل الوظائف المتاحة، كما قد تكون هذه المعلومات متعلقة بالمنظمة التي يعمل بها أو بالمنظمات الأخرى.

وإذا ما تم استكشاف وتوضيح المستقبل المهني بدقة وبطريقة صحيحة، يصبح الفرد ملمًا وعلى دراية كافية بذاته وبيئته (الخانة 2). وهنا يصبح الفرد قادرًا على الرؤية الداخلية لقيمه واهتماماته ومواهبه، وأن يكون على معرفة بدائل ومتطلبات الوظائف، والفرص والعوائق البيئية.

ويساعد معرفة وإلمام الفرد بذاته وبالبيئة المحيطة في اختيار هدفه الوظيفي (الخانة 3)، فقد يكون الهدف هو التحرك والانتقال لمركز أعلى، أو قد يكون البقاء في المركز الحالي لفترة مستقبلية محددة.

ويسهل تحديد وبناء الهدف أو أهداف واقعية من عملية وضع (الخانة 4) وتنفيذ (الخانة 5) إستراتيجية المسار المهني، أي خطة الأنشطة المصممة لتحقيق الهدف الوظيفي المرغوب، مثل الانضمام والاشتراك في برامج التطوير والتنمية.

ويؤدي تنفيذ إستراتيجية معقولة للمسار المهني إلى التقدم نحو الهدف المنشود (الخانة 7). وعليه إذا اختار الفرد خطة تنفيذية محكمة للمسار المهني، فإنه من المحتمل أن ينجح بدرجة أكبر في تحقيق هدفه، عما إذا قام بتنفيذ إستراتيجية غير مناسبة.

ويوفر تنفيذ إستراتيجية المسار المهني معلومات مرتدة للفرد (الخانة 6)، هذه المعلومات تساعد في تقييم مستقبله المهني (الخانة 8). وتصبح المعلومات الإضافية المستقاة من تقييم الفرد لمستقبله المهني أداة أخرى لمزيد من الاستكشاف والتوضيح لمساره (وهو ما يعبر عنه السهم المتجه من الخانة 8 إلى الخانة 1)، الذي يكمل دورة تخطيط المسار المهني. مثلًا قد يكتشف الفرد وجود نقص في بعض الجوانب المتعلقة بعمله، مما يستدعي تغيير هدفه. أو قد يبقى على هدفه ولكنه يغير الإستراتيجية (السهم المتجه من الخانة 2 إلى الخانة 4).

إن دورة تخطيط المسار المهني بالنسبة للفرد، ما هي إلا عملية لحل المشكلات واتخاذ القرارات. فالمعلومات يتم تجميعها ليصبح الفرد أكثر معرفة لذاته وبيئته. فالأهداف تحدد، والخطط والاستراتيجيات تنمى وتنفذ، والمعلومات المرتدة يتم الحصول عليها لتوفير المعلومات أكثر عن المسار المهني. بصفة عامة، إن التطبيق الناجح للنموذج الحالي لتخطيط المسار المهني الفردي يعتمد على رغبة المنظمة وقدرتها على مشاركة المعلومات مع أفرادها، لكي توفر الموارد وتدعم الأفراد في سعيهم لتسيير مستقبلهم المهني.⁽¹⁾

2.1.3. مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "أحمد ماهر"

يقترح "أحمد ماهر" نموذجًا آخر لتخطيط وتطوير المسار المهني الفردي، يشمل على أربعة مراحل، هي:⁽²⁾

- المرحلة الأولى: التبصر بالأمال المستقبلية

إن الفرد ليس لديه معرفة تامة بالمشاكل والمواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها في بيئة العمل، لذا يجب عليه أن يسأل نفسه عن ماهية طبيعة العمل أو المستقبل المهني الذي يطمح إليه، انطلاقًا من هذا التساؤل تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يرغب في القيام بها. وعلى ضوء ذلك، تتحدد الإمكانيات المطلوبة ودرجات التعلم والخبرة والمهارة الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

(1) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 310-313.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 538، 539.

- المرحلة الثانية: التعرف على القدرات والمهارات الحالية

على الفرد أن يراجع نفسه ويحاول معرفة الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لديه، وعلى ضوء ذلك، تتحدد لديه درجة التعلم والخبرة والمهارة الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

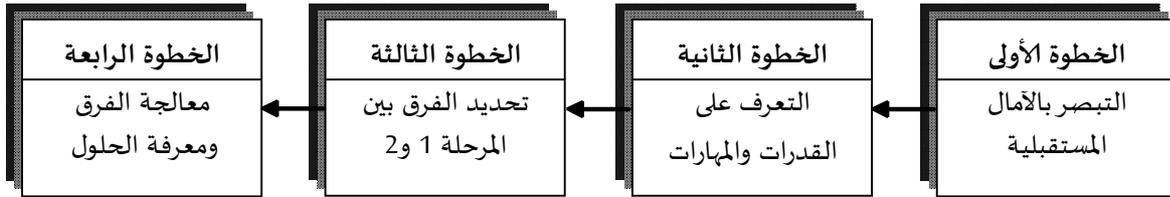
- المرحلة الثالثة: تحديد الفرق بين المرحلة الأولى والثانية

في هذه الخطوة يصل الفرد إلى مقارنة المرحلة الأولى بالثانية، بهدف تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية، والعمل على معالجة الفرق في المرحلة القادمة.

- المرحلة الرابعة: معالجة الفرق ومعرفة الحلول

يتم معالجة الفرق من خلال الالتحاق بدورات تكوينية، حيث يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً، كما يحدد مكان وتكلفة برنامج التكوين. وتمس معالجة الفرق مجالات كثيرة، مثل التعليم والخبرة والمهارات المتعلقة بالطباعة والكمبيوتر، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين. يمكن توضيح هذه المراحل من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (08): مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "أحمد ماهر"



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 268.

3.1.3. مراحل إدارة المسار المهني الفردي حسب "صالح الدين عبد الباقي"

من ناحية أخرى يرى "عبد الباقي" أن تخطيط المسار المهني مسؤولية الفرد بالدرجة الأولى، حيث يقع على عاتقه القيام بالأنشطة الآتية:⁽¹⁾

- المرحلة الأولى: تقييم الذات

يعد تقييم الذات نقطة البداية في تخطيط المسار المهني للفرد، حيث يحاول فهم ذاته ومراجعة نفسه، فيما يتعلق بإمكاناته وقدراته ونمط الشخصية وظروف العمل المفضلة لديه، من خلال التساؤلات التالية:⁽²⁾

- أي نوع من الأفراد أكون؟

- ما هي المهارات التي امتلكها؟

- ما هي القيم التي اعتمد عليها؟

- ما هي اهتماماتي؟ ماذا أحب؟ ماذا أكره؟

- ما هي نقاط قوتي؟ ما هي نقاط ضعفي؟.... الخ.

ومن الأسئلة التي تساعد الفرد في التعرف على ذاته، وتحديد نقاط قوته وضعفه، فيما يتعلق بالنواحي

الفنية والعلاقات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية نجد:

⁽¹⁾ صالح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 265، 266.

⁽²⁾ حبيبة علي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

- ما هي درجة الأهمية التي يضعها الفرد لبعض الخصائص الوظيفية (درجة الحرية والاستقلالية، الأمان والانتماء للآخرين، المكافآت المادية والمعنوية، درجة التأثير على الآخرين)؟

- ما هي خصائص الوظيفة التي يشغلها؟

- وأخيراً، ما هي تصوراتها عن الوظيفة المستقبلية؟

ومن أجل الحصول على إجابات للتساؤلات السابقة، يمكن الاستعانة ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحالي، أو من خلال الحصول على المشورة من بعض الجهات المختصة، أو بالرجوع إلى المديرين والرؤساء بالمنظمة التي يعمل بها الفرد.

- المرحلة الثانية: تحديد الفرص الوظيفية المتاحة

تتضمن هذه الخطوة قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنظمة التي يعمل بها، أو في سوق العمل ككل. أما عن الفرص الوظيفية داخل المنظمة، فيمكن تحديدها من خلال ظروف العمل السائدة، وذلك عن طريق ما توفره المنظمة من معلومات عن الوظائف، مثل دليل المنظمة والخرائط التنظيمية والمسارات المهنية وسياسات النقل والترقية مستقبلاً. كما يمكن تحديد الفرص بدراسة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والخصائص الديموغرافية، باعتبارها من العوامل الخارجية التي تؤثر على توافر الفرص الوظيفية المتاحة خارج المنظمة، وذلك من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات الأخرى عن الوظائف المرتقبة، من حيث مستوى الأجر والمكافآت، والإدارة التابعة لها وموقعها، والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية

بعد تقييم الفرد لنواحي قوته وضعفه، وتقييم اهتماماته الفردية وقيمه الشخصية، وبعد دراسة الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة أو خارجها، يستطيع الفرد أن يحدد بدقة وبوضوح أهدافه القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية، تتطلب بعض التحديات لإكساب المهارات التي تتناسب وتلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات الفرد وإمكاناته الحالية والمتوقعة.

- المرحلة الرابعة: إعداد الخطة المستقبلية

بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بإعداد الخطط التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف، ويقصد بإعداد الخطط: "ذلك الطريق الذي يسلكه الفرد للوصول إلى أهدافه المسطرة من خلال توجيه وإرشاد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف المباشر.

وفي هذه المرحلة يجب على الفرد التخطيط للخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل، والأنشطة المفيدة خارج مكان العمل، ثم يخطط بعد ذلك لمشروعات التنمية والتطوير طويلة الأجل.

- المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة

حتى يستطيع الفرد تحقيق خطته المتعلقة بأهدافه الوظيفية، فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي مساعد، يشجع على التنمية والتطوير المهني، وهنا يجب على المنظمة تقديم الدعم التنظيمي لأفرادها، بتوفير مناخ مناسب وتشجيع المسؤولين في كل المستويات الإدارية لمساعدة الأفراد في تنفيذ خطط مساراتهم المهنية. ومن الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط الفردية نجد: التنقلات الوظيفية المؤقتة، التكوين أثناء العمل وخارج المنظمة، توفير ظروف العمل المناسبة، توضيح معايير الأداء، إحداث تعديلات هيكلية لفتح مجالات الترقية أمام العمال.

مما سبق يمكن القول أنه قبل قيام المنظمة بدورها في إدارة المسار المهني، يجب على الفرد أولاً أن يدير مستقبله المهني، وذلك من خلال اكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ونواحي قوته وضعفه، ثم يطلب المساعدة من المنظمة، حيث تؤكد العديد من الدراسات على مدى تأثير الرعاية المهنية (نشاط التوجيه المهني للعمال) على نجاح الفرد في مساره المهني وتحقيق الرضا والترقي والأداء والالتزام.

2.3. دورة الحياة المهنية للعاملين

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات المهنية، النظر إليها على أنها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم التأسيس، ثم الحفاظ، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل فرد. ويتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته المهنية، وهي: الاستكشاف، التأسيس، المحافظة أو الصيانة، وأخيراً ترك الوظيفة. وهذا يعني أن المسار المهني للفرد لا ينتهي باختيار وظيفة ما، بل يمر بما يسمى بـ"دورة الحياة المهنية"، التي تتكون من أربعة مراحل، كل مرحلة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد، حيث تتميز كل مرحلة عن الأخرى تبعاً للعمر والوضع المهني.

1.2.3. مرحلة الاستكشاف

تعتبر هذه المرحلة من المراحل التمهيديّة والاستكشافية، يحاول الفرد من خلالها تحديد نوعية الوظائف والأعمال التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، ويضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل. ويبدأ في تجميع المعلومات عن طبيعة الوظائف ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة وحتى من وسائل الإعلام، ثم يحاول اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الأعمال والوظائف.⁽¹⁾

كما يحاول الفرد في هذه المرحلة التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة، وغالباً ما يحتاج الفرد لمن يساعده على التأقلم مع الوظيفة. كما يحتاج إلى الشعور بالأمان الوظيفي، فغالباً ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار. كما يصعب عليه أداء العمل دون مساعدة الآخرين، لذا يتوقع أن يكون رئيسه صديقاً ومستشاراً له، يوجهه ويساعده عند حدوث مشكلة ما.⁽²⁾ في نهاية هذه المرحلة يتمكن الفرد من اكتساب المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل والعاملين معه. وتعتمد هذه المرحلة على ركيزتين أساسيتين هما: وضع الأساس والنجاح في المسار المهني.

حسب "إريكسون" (Erikson) تمتد هذه المرحلة من 15 إلى 25 سنة، وهي مرحلة تعلم وبناء الهوية، يحاول فيها الفرد إيجاد مكان في المجتمع. كما أن البحث عن الهوية يخلق صراعات نفسية داخلية تشكل تحدياً بالنسبة للفرد في هذه المرحلة. وعليه، بمجرد تحديد الهوية يمكن الانتقال للمرحلة الموالية. ويرى "ميلر" (Miller) أن هذه المرحلة صعبة بالنسبة للفرد الجديد يواجه فيها "صدمة الواقع" بسبب الفجوة بين توقعاته وواقع المجال المهني. واختلاف طبيعة العمل عما اكتسب في مساره الدراسي. كما يرى "هول" (Hall) أن مرحلة الاستكشاف تتطلب مواجهة التغيرات والبحث عن كيفية الاندماج في بيئة جديدة، وذلك من خلال إيجاد معايير جديدة وخاصة مع الزملاء حديثي التعيين.⁽³⁾

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 382.

(2) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

(3) Laurent Giraud et autres, op.cit, p:5.

2.2.3. مرحلة التأسيس

بانتهاؤ المرحلة الأولى، يكون الفرد قد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مساره في ضوء إمكانياته التي حددت في المرحلة السابقة، وفي هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية مساره المهني الذي سيكمل من خلاله حياته المستقبلية، ويتعرف على الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها خلال مسيرته المهنية.⁽¹⁾ أحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى الوظيفة المناسبة الأمر الذي يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى، وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب.

يهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير قدراته ومهاراته، واكتساب الخبرة ومشاركة الآخرين للإلمام بالعمل، ليزداد الفرد قيمة تنظيمية تجعله أكثر أماناً واستقراراً في العمل. كما يتحمل قدر كبير من المسؤولية ويهتم بإبراز دوره ومساهمته في نجاح المنظمة، وكلما شعر الفرد بأهميته ومساهمته في العمل، كلما التزم بالعمل أكثر لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الفردية.

يتراوح سن الفرد في هذه المرحلة بين 30 و45 سنة، يتم خلالها إقامة الكثير من العلاقات بينه وبين المنظمة التي يعمل بها. كما تعد مرحلة للتنشئة الاجتماعية والنمو التي تتميز بالترقيات، الحصول على مكانة في التنظيم، تنمية الكفاءات، تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. كما تزول الصراعات النفسية التي ميزت فترة التعلم تدريجياً، ويصبح الفرد أكثر ثقة بالنفس بعد اختيار الوظيفة المناسبة. كما يصبح لديه القدرة على التحكم في بيئة العمل وإدارة الضغوطات بشكل أفضل.⁽²⁾

ويرى البعض أن هذه المرحلة تشمل ثلاث مراحل جزئية هي:⁽³⁾

- مرحلة التجريب: يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان المجال الذي اختاره يتناسب مع إمكانياته واهتماماته أم لا، فإذا وجد غير مناسب قد يحاول تغييره.

- مرحلة الاستقرار والنمو: يأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت، حيث يبدأ في الاهتمام بتخطيط مساره وما يتطلبه من مهارات وخبرات. كما يبدأ في تحدي الوظيفة التي اختارها وينمي قدراته في مجال تخصصه. وهي مرحلة إرساء القواعد الخاصة بالعمل، وفي جميع الأحوال فإن هوية الفرد المهنية والاجتماعية تظهر بوضوح في هذه المرحلة.

- مرحلة الأزمة: تسمى بأزمة منتصف العمر المهني، وغالباً ما يقوم الفرد في هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه المهني في ضوء طموحاته وأهدافه.

3.2.3. مرحلة المحافظة

يتراوح عمر الفرد في هذه الفترة ما بين 45 و60 سنة تقريباً وهي مرحلة الحفاظ على المكاسب الوظيفية التي حققها، وذلك بسبب انخفاض حركة التنقل إلى أعلى. يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وبالمنظمة التي يعمل بها، ويصبح من الصعب أن يتركها للبحث عن وظيفة أخرى، وهنا يكون أمام الفرد ثلاثة خيارات، هي:⁽⁴⁾

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 560.

(2) Laurent Giraud, Alain Roger, Les étapes de carrière à l'épreuve du temps, **Humanisme et entreprise**, No.302, mars 2011, p:6.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

(4) فتحي أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013، ص: 82.

- أن يبقى محتفظاً بمستواه الوظيفي المتواجد فيه، أي يكون في حالة الثبات؛
 - يستمر في التقدم والتطور نحو المستويات العليا، وبالتالي يرتقي إلى صنف فئة النجوم؛
 - الانحدار والانتهاؤ مبكرًا ويصبح الفرد دون فائدة بالنسبة للمنظمة.
- على ضوء ذلك، نجد أن الفرد في هذه المرحلة يواجه ثلاث مسارات مختلفة و منفصلة تملمها هي: (1)
- الاستمرار في المسار بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة السابقة، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج ذلك إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المنظمة التي يعمل بها ثانياً
 - الركود، أي يبدأ نهاية المسار مبكرًا وربما أدى ذلك إلى فقدان وظيفته؛
 - النمو والتقدم في المسار إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المنظمة.

وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته وأشبع كل رغباته الاجتماعية والنفسية والمالية. كما يصل إلى أقصى مهاراته ويتباطأ التطور لديه ويقل الاكتشاف وغالباً ما يدخل مرحلة من "الروتين" أو "الصيانة"، وفي نفس الوقت فإن وجود أفراد حديثي التعيين يتقنون الأساليب الجديدة تدفع بالفرد إلى التفكير على أنه "فرد قديم".

كما تتميز هذه المرحلة باحتمال ظهور ما تسمى بـ"أزمة منتصف العمر"، وذلك عندما لا يتمكن الفرد من تحقيق طموحاته الوظيفية، والتي تؤدي إلى تراجع ثقة الفرد بنفسه بدلاً من التحكم والسيطرة. كما تكثر الأزمات النفسية والصحية والأسرية، مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالضغط قد يصل إلى حد الاكتئاب. (2)

في هذه المرحلة يلعب الفرد دور المدرب بسبب خبرته الوظيفية الناتجة عن سنوات العمل الطويلة، وزيادة إدراكه ووعيه بمراكز القوة والمكانة في المنظمة، وغالباً ما يتم الرجوع إليه عند وضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج وحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

4.2.3. مرحلة الانحدار

تسمى هذه المرحلة بعدة مسميات، مثل مرحلة الانفصال، الانسحاب، نهاية المسار، التقاعد. يرى البعض أنها تكون بين 60 و70 سنة، وهي المرحلة التي يمضي فيها الفرد بقية حياته المهنية في آخر وظيفة وصل إليها والتي من المفروض أن تكون واقعة على نهاية مساره المهني، ويكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وترك العمل بالمنظمة. هنا يبدأ الفرد في التراجع تدريجياً عما وصل إليها في مرحلة المحافظة، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وهنا نشير إلى نقطتين هما: (3)

- تختلف بداية مرحلة الانحدار من فرد لآخر، وذلك حسب إمكاناته وطول مساره والزمن المحتمل لبلوغ نهايته.
- بعض الأفراد قد لا يدخلون مرحلة المحافظة، وذلك لضعف إمكاناتهم، وبالتالي تبدأ مرحلة الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس.

إن هذه المرحلة لا تعني عند كل الأفراد تخفيض ساعات العمل وتقليل الجهد المبذول وترك العمل، بل ربما يحافظ البعض على البقاء بالمنظمة، أين يتم الاستفادة منهم في الوظيفة الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 230، 231.

(2) Laurent Giraud, Alain Roger, *op.cit*, p:7.

(3) عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 560.

يمكن توضيح مراحل المسار المهني (دورة الحياة المهنية) وعلاقتها بالعمر ومختلف المهام والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى إليها الفرد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): خصائص كل مرحلة من حيث المهام والأنشطة والمتطلبات النفسية للفرد

الأبعاد/ المراحل	الاستكشاف	التأسيس	المحافظة	الانحدار
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - توافق الفرد مع الوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الانجازات - تطوير وتنمية المهارات	- خطط التقاعد - تحقيق التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
الاحتياجات	- الحاجة للمساعدة - الحاجة للتعلم - الحاجة إلى النصح والإرشاد	- الحاجة إلى الحرية والاستقلالية - الحاجة إلى المساهمة الفعالة في العمل	- الحاجة للتدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	- ترك المنظمة
العلاقة مع الآخرين	- متريص/ مساعد	- زميل	- مراقب	- موجه/ مدعم
السن	- أقل من 30 سنة	- من 30 إلى 45 سنة	- من 45 إلى 60 سنة	- أكبر من 60 سنة
سنوات العمل	- أقل من سنتين	- من 2 إلى 10 سنوات	- أكثر من 10 سنوات	- أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:381.

مما سبق نستنتج أن مراحل المسار تختلف من فرد لآخر، فبعض الأفراد يتقدمون ويتطورون باستمرار، وآخرون يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، والبعض الآخر ولضعف إمكانياتهم ينحدرون ويتراجعون بانتهاء مرحلة التأسيس. كما أن هذه المراحل لا تتشابه في جميع الوظائف ولدى كل الأفراد، ويعود الاختلاف إلى تعدد الوظائف ونوعية الأفراد.

3.3. محددات فعالية تسيير المسار المهني

بما أن المسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة في تسيير المسار المهني، فالفشل في ذلك سيحول بين الفرد وتقدمه المهني وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية، وهناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها للتسيير الناجح للمسارات المهنية، بعضها يتعلق بالفرد والبعض الآخر بالمنظمة.

1.3.3. المحددات الأساسية لفعالية تسيير المسار المهني

إن التسيير الناجح للمسار المهني يقوم على الاعتبارات الآتية:⁽¹⁾

- خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دورا باروا في تحديد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات المهنية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمل، يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني بفعالية.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص:244-247.

- التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية: يعد غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تقف أمام الفرد في بداية مساره المهني. لذا يستحسن أن يحرص الفرد خلال مراحل التعليم على اكتساب بعض المهارات العملية، سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية، أو بالاستفادة من النظام الذي تتبعه بعض الجامعات، مثل التدريب خلال العطلة الدراسية أو الالتحاق ببعض المنظمات خلال فترة الدراسة.

- نوع ومستوى الطموح: يؤثر طموح الفرد من حيث نوع ومستوى هذا الطموح في تحديد مساره المهني. وعادة ما يؤدي الإفراط في الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره المهني قد تصل لأزمات حادة يترتب عليها نواتج سلبية، لذا يجب اكتساب الفرد لسمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن بين طموحاته ورؤيته للواقع، ومن ثم ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها مع رؤيته لواقع إمكانياته والبيئة التي يتعامل معها.

- دافعية الفرد والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تسيير المسارات المهنية بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع. ويتطلب ذلك ضرورة اكتساب الفرد لمجموعة من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، ومن هذه القدرات ما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والتحديات، والقدرة على الحوار والمناقشة والتأثير وعرض الانجازات.

- قبول التدرج المحسوب: من العوائق الواضحة أمام تسيير المسار المهني هو استعجال الفرد وعدم قدرته على استيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة الأولى. فمن الخطأ أن يعتقد الفرد أنه سيحقق كافة طموحاته أو معظمها بمجرد الالتحاق بالوظيفة ولأول مرة، وعادة ما ينتج عن ذلك العديد من السلوكية السلبية كالإحباط والقلق وعدم الانتماء. ويستلزم ذلك ضرورة توعية الأفراد من جهة، والاهتمام ببعض الممارسات الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى، كتلك المتعلقة بتوضيح أبعاد ومراحل المسار المهني، وما يرتبط به من منافع يحصل عليها من خلال التحاقه واستمراره بهذا المسار، وكذا المسارات المهنية البديلة بالمنظمة.

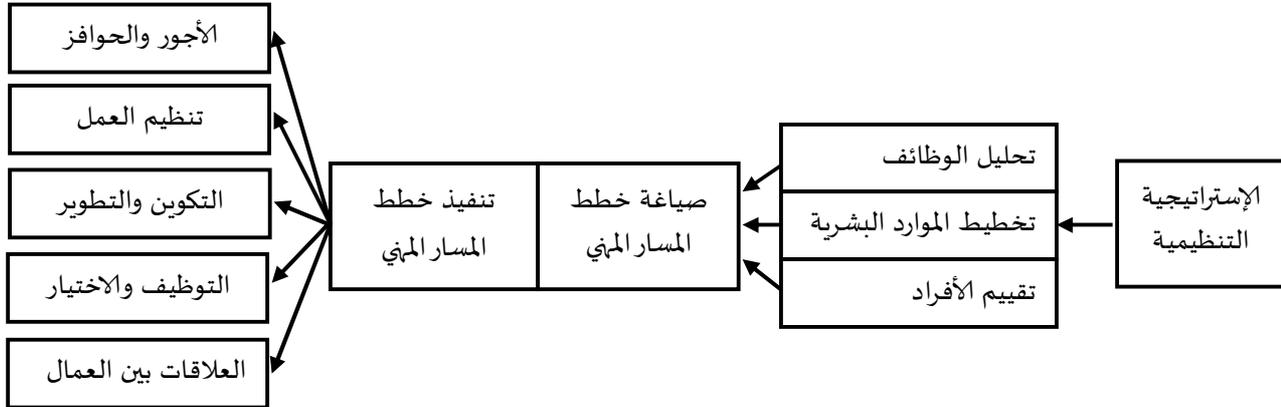
- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تسيير المسارات المهنية على مدى قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الجديدة التي تواجهه عند التحاقه بالوظيفة، مثل التعامل مع نظم وسياسات العمل، والتفاعل مع الرؤساء والزملاء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمنظمة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق التوليفة المناسبة بين احتياجاته وأهداف المنظمة، وما يستوجبه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة.

- سياسات ونظم العمل: تلعب سياسات ونظم العمل دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تسيير المسار المهني، ولا يقتصر الأمر على سياسات ونظم العمل الخاصة بالموارد البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل المتعلقة بكل أنشطة المنظمة في مجال الإنتاج، والتسويق،... الخ. وبقدر الوضوح والمرونة في هذه الأنظمة والسياسات وما توفره من فرص للإبداع والابتكار، وبقدر إدراك الأفراد لذلك، تتحدد احتمالات النجاح في المسار المهني لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء.

- النظرة المستقبلية: عادة ما يؤدي عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله المهني وما يرتبط به من مسؤوليات ومزايا وأعباء ومنافع، إلى عدم القدرة على التخطيط الفعال للمسار المهني، ويعمق هذا الاتجاه عادة غياب الارتباط بين الانجازات وبين فرص التقدم والنمو المرتبط بها. ويستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب وغيرها، بصورة تحقق الترابط بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وفرص للتقدم والترقي، وبين ما يقدمه من انجازات في مساره المهني.

- التكامل مع خطط الموارد البشرية: يعد المسار المهني قلب أنشطة تسيير الموارد البشرية، من خلال مساهمته في تلبية احتياجات المنظمة من العمالة. كما يحقق الانسجام بين إستراتيجية المنظمة وأنشطة تسيير الموارد البشرية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): علاقة تسيير المسار المهني بأنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Jean-Luc Cerdin, op.cit, p:23.

يتضح من الشكل أنه انطلاقاً من إستراتيجية المنظمة، والتي تعتبر المرجع الأساسي لتحديد سياسة المسار المهني، يعتمد هذا الأخير في صياغته على تخطيط الموارد البشرية، الذي يعد انعكاساً مباشراً لإستراتيجية المنظمة، وكذا تحليل الوظائف (المحتوى، المتطلبات)، بالإضافة إلى أنظمة تقييم الأفراد (الأداء، الإمكانيات). كما أن تنفيذ خطط المسارات المهنية تؤثر على أنشطة تسيير الموارد البشرية الأخرى كالأجور والحوافز، تنظيم العمل، التكوين والتطوير، الاستقطاب والاختيار والتعيين، العلاقات بين العمال.⁽¹⁾

- الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة السياسية والاجتماعية والتشريعية والثقافية والاقتصادية، لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات المهنية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات، بقدر إمكانية التخطيط الفعال للمسار المهني.

- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني: تتوقف فعالية تخطيط المسارات المهنية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي. ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها تسيير المسارات المهنية، ويرى "شتاينر" (Steiner) أن تسيير المسار المهني يرتكز على خطوات التخطيط الاستراتيجي، وهي:⁽²⁾

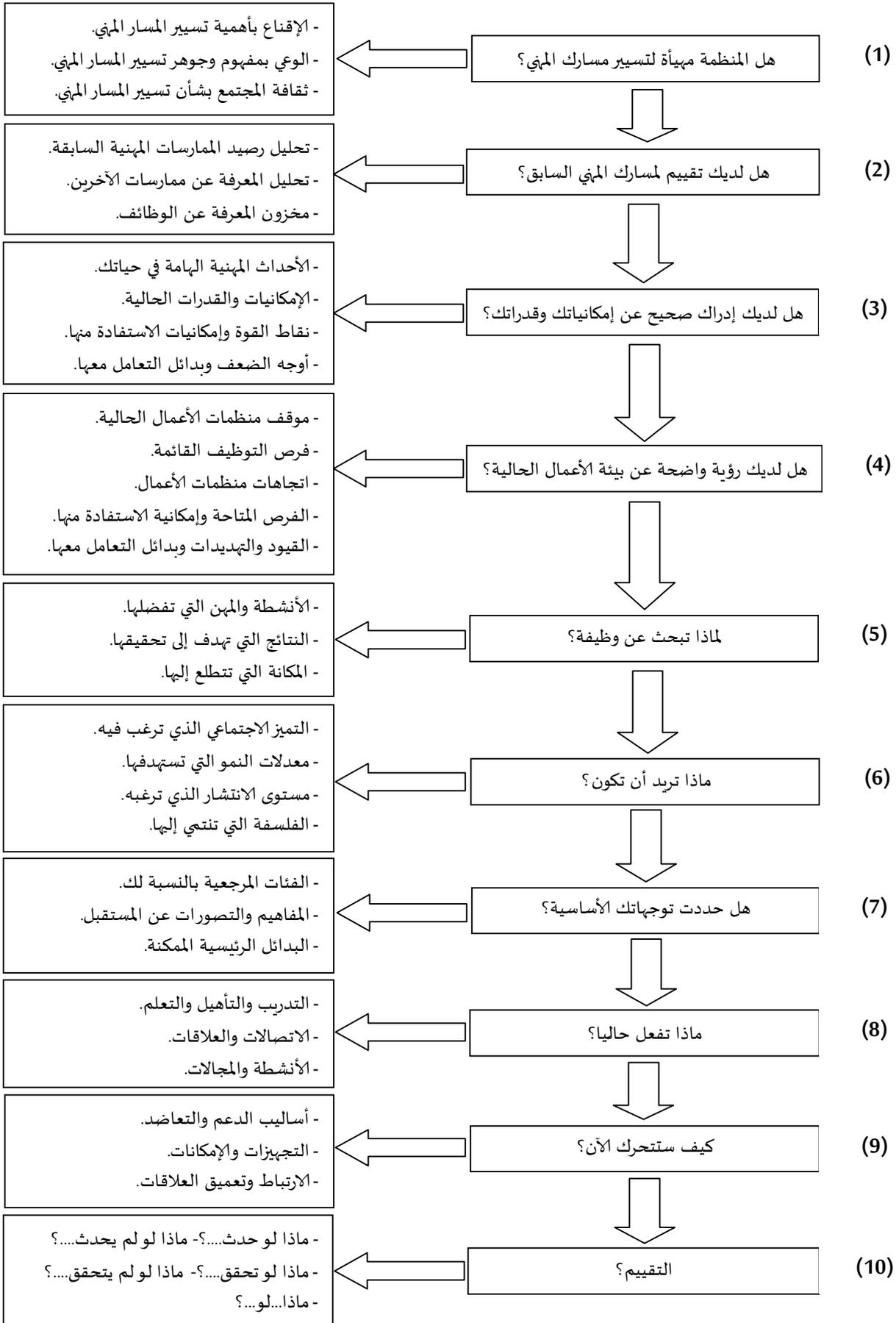
- تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة؛
- تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها؛
- تحديد الأهداف طويلة الأجل؛
- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لانجاز الأهداف المرسومة؛
- تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات؛
- البرمجة، أي وضع جدول زمني موضوعي يربط بين النشاطات والإمكانيات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة.

والشكل الموالي يوضح تسيير وتنمية المسار المهني وفق منهج التفكير الاستراتيجي.

⁽¹⁾ Jean-Luc Cerdin, op.cit, p:24.

⁽²⁾ نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص:60.

الشكل رقم (11): تسيير وتنمية المسار المهني وفق منهج التفكير الاستراتيجي



2.3.3. محددات فعالية تسيير المسار المهني في مرحلة التحضير والتجهيز

بالإضافة للاعتبارات السابقة، هناك العديد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير وتنمية المسار المهني في مرحلة التحضير والتجهيز، وتتمثل هذه الاعتبارات في التالي:⁽¹⁾

- برامج التطوير والتنمية: تتوقف فعالية تسيير المسار المهني في مرحلة التحضير والتجهيز بدرجة كبيرة على برامج التطوير والتنمية لإكساب الأفراد مهارات جديدة، لمواجهة متطلبات الوظائف الواقعة على خط المسار، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف ومهارات. وكذا تحديد بعض العناصر الأساسية للبرنامج، إذ يمكن للمنظمة القيام بأنشطة تنموية عامة، إلا أن الممارسة السليمة تقتضي وضع برنامج محدد، وفيما يلي العناصر التي يجب أن يتضمنها برنامج تنمية المسار المهني:

- الأهداف النهائية للبرنامج: والتي قد تكون: تحسين الإنتاجية والأداء، منع تقادم المهارات، إعداد وتهيئة الأفراد لمراكز وظيفية متقدمة.

- المشاركون في البرنامج: يتم تحديد عدد الأفراد الخاضعين للبرنامج في ضوء الأعداد الذين تحتاجهم المنظمة، وبعد مراعاة احتمالات الانسحاب والفسل.

- مدة البرنامج: أي تحديد بداية البرنامج ونهايته، وتحدد المدة على ضوء الأهداف وتعقيدها، وقد يمتد البرنامج لعدة سنوات بالنسبة لوظائف تقتضي مهارات معقدة.

- تحديد أسلوب التنمية ومدته: فإذا تم استخدام النقل يجب تحديد مدة شغل كل وظيفة ينتقل إليها الفرد، وإذا تم استخدام أسلوب التدريب يجب تحديد الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها.

- مسؤوليات المشاركون وحقوقهم: يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات الفرد المشارك، وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد يشمل التزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج وإتمام متطلبات البرنامج بنجاح.

- إدارة برنامج التنمية: وهي من مهام الإدارة المسؤولة عن برنامج التطوير والتنمية، وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج من وسائل فنية وبشرية، ومتابعة المتطلبات اليومية، ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنهم... الخ.

- برامج إعادة التأهيل: تهدف هذه البرامج إلى مواجهة حالات التغير أو التحول الوظيفي، والتي تتطلب نوعا جديدا من التأهيل، تجنباً لظاهرة التقادم الوظيفي التي تهدد الأفراد في بداية أو منتصف مسارهم المهني. ويستلزم ذلك تخطيط وتنفيذ بعض البرامج التي تساعد في التكيف مع هذه التغيرات قبل حدوثها، لما لها من نواتج سلبية على دوافعهم واتجاهاتهم وأرائهم، والتي تنعكس بالأساس على أداء المنظمة.

- درجة الاعتمادية: تتحدد درجة فعالية تسيير المسار المهني في هذه المرحلة على مدى اعتماد الفرد في وظيفته على الوظائف الأخرى. فكلما زادت درجة الاعتمادية كلما ظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين. ويؤكد الواقع العملي أن الكثير من الأفراد، رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بداية مساراتهم، يفقدون فرص الترقى وشغل مناصب أعلى، نتيجة غياب فعالية الاتصال والتفاعل مع الآخرين.

- قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة: تتميز هذه المرحلة بحدوث العديد من التغيرات التي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل معها، والتي عادة ما يكون لها انعكاس على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، ومن هذه التغيرات ما يلي:

- التغير في القدرة الجسمانية للفرد، واستعداده لبذل جهود معينة في العمل؛

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 257-259.

- التغيير في الحالة النفسية، نتيجة إحساس الفرد بتقدم العمر وزيادة احتمالات التقادم وتوقعات الاستغناء عنه أو تخطيه في الترقية؛
- التغيير في تطلعات وأهداف الفرد، وانعكاسها على رؤيته للفرص الوظيفية، وما يرتبط بها من منافع ومزايا مادية ومعنوية؛
- التغيير في علاقات الفرد بالمحيط العائلي والمهني والبيئي، وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسؤولياته وعلى تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار المهني، ومدى ملائمتها للعلاقات الجديدة؛
- التغيير في مهارات الفرد، وذلك بسبب التفاعل الناتج عن تراكم الخبرات العملية من ناحية، والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى، وأثر ذلك على فرص التوظيف وجاذبيتها بالنسبة للفرد.
- استعداد وقدرة الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: تتميز هذه المرحلة غالباً بدرجة عالية من الضغوط والصراعات المرتبطة بالوظيفة. وعليه، تتحدد فعالية تسيير المسار المهني في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل، وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية، وهذا يتطلب اهتمام الفرد والمنظمة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة هذه التحديات والتعامل الفعال مع المواقف.

3.3.3. محددات فعالية نهاية المسار المهني

تتميز مرحلة نهاية المسار المهني والتي عادة ما تنتهي بقرار التقاعد، بمجموعة من الأحاسيس والمشاعر التي تنتاب الفرد، والتي قد تكون متعارضة. فقد يؤدي اقتراب التقاعد إلى إحساس الفرد بأنه سيفقد جزء من كيانه وعلاقاته، ومن ناحية أخرى قد يرتبط ذلك بإحساس الفرد بالتخلص من ضغوط العمل والانتقال إلى مرحلة بها قدر من التحرر المهني، وإمكانية ممارسة بعض الأعمال التي كان يتعذر عليه ممارستها خلال حياته المهنية. وتستلزم هذه المرحلة ضرورة التخطيط من أجل إكساب الفرد لمجموعة من المهارات والعادات الجديدة التي تتفق وطبيعة هذه المرحلة، والتي قد تتطلب إحداث تغيير جوهري في بعض المفاهيم والتصورات التي كانت شبه مستقرة في المراحل السابقة للمسار المهني.

وتتمثل أهم التغييرات التي تستلزم تغيير نظرة الفرد لها في هذه المرحلة فيما يلي:⁽¹⁾

- نظرة الفرد للعمل، وما إذا كان مصدراً للقوة وتدعيم العلاقات مع الآخرين، وما إذا كان أحد مسببات الأرق والتوتر والقلق؛
 - مدى جاذبية الوظيفة كأحد البدائل المطروحة لتحقيق أو استكمال تحقيق أهداف الفرد، ويتوقف ذلك على العائد المادي والمعنوي من الوظيفة وفق إدراك الفرد وقدراته؛
 - مفهوم الفرد عن العلاقات ومدى ارتباطها باحتمالات العزلة، أو تجاهل الآخرين له بعد تركه للوظيفة، وقدرته على توظيف ما سوف يكون لديه من وقت بعد قرار التقاعد.
- وتفترض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها، من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنوياً وفنياً للتعامل الفعال مع هذه المرحلة، بما يعود بالنفع على الفرد وعلى المنظمة وعلى المجتمع ككل. وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة، حيث انتشرت التنظيمات التي تتابع وتتعاقد مع الأفراد الذين يقربون من نهاية مسارهم المهني، بغرض توظيف ما لديهم من خبرات، من خلال الترويج لها لدى المنظمات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 259، 260.

4.3. معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين

هناك العديد من الأسباب التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره المهني، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب مرتبطة ببداية المسار ومنتصف المسار ونهاية المسار.

1.4.3. المعوقات المرتبطة ببداية المسار المهني

يقصد ببداية المسار دخول الفرد للمنظمة وشغله لأول وظيفة له، وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية، حيث يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل، تتمثل في:⁽¹⁾

- زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار المهني يكون لدى الفرد مجموعة من الأحلام التي يأمل في تحقيقها، وقد يفشل في تحقيق تلك الطموحات رغم ما لديه من إمكانيات، وذلك بسبب زيادة طموحه وعدم واقعيته.

- انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط الكثير من الأفراد في وظائفهم الأولى، بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدها هو أن الفرد يضع أهدافاً غير واقعية، وفي نفس الوقت لا يعطي الرؤساء أهمية لهؤلاء الأفراد، رغم ما لديهم من قدرات يمكن توظيفها في أعمال ووظائف بها درجة من التحدي.

- انخفاض الجانب العملي: يتميز الفرد الجديد بأنه نظري، وأنه يحتاج إلى أن يتعلم الكثير من الجوانب العملية والتطبيقية، وأن ما درسه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

- مشاكل مع الرئيس والزملاء: أن تجاهل الرئيس للفرد الجديد وعدم تدريبه، وإهماله في إعطاء التعليمات اللازمة وتحفيزه وعدم نصحه وإرشاده، له أثر سلبي على الفرد الجديد. كما يمارس بعض الزملاء مع الفرد الجديد بعض

الحيل والخدع لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، بينما يحتاج الفرد الجديد إلى النصح والإرشاد.

- عدم القدرة على تحفيز الذات: يتميز بعض الأفراد بعدم قدرتهم على رفع حماسهم الذاتي، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد بحاجة لأن يتدربوا على أن يضعوا لأنفسهم أهداف محددة وواضحة، ويناقشوا رؤسائهم وزملائهم حول العمل، وأن يتحدثوا عن إنجازاتهم وعن مشاكلهم بحرية.

- عدم النصح الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره المهني بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنه غير ماهر في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي من الأمور المطلوبة للنجاح المهني.

عادة ما يصادف الفرد في بداية مساره المهني عدة صعوبات، فغالباً ما يتم توظيفه في وظائف وتخصصات غير مرغوب فيها، أو أن الفرد لم يقوم بالاختيار أساساً بسبب عدم وجود عملية الاختيار في ظل أزمات السوق الحالية. وفي الكثير من الأحيان تمنح المهام للأفراد المبتدئين في اللحظات الأخيرة دون تهيئة الفرد الجديد لمثل هذه المهام، مما يجعل الفرد تائهاً في تصرفاته، كما قد يمنح لبعض الأفراد مهام ذات عبأ وثقل ضمن مستويات مختلفة، مما يتطلب بدل جهد كبير والإعداد للتكيف مع هذه المهام، مما يشعر الفرد بالضغط منذ البداية.⁽²⁾

2.4.3. المعوقات المرتبطة بمنتصف المسار المهني

تعد مرحلة منتصف المسار المهني من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، نظراً للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، وهي عادة ما تكون فترة لإعادة التقييم، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية، مثل:⁽³⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 37-39.

⁽²⁾ Sandrine Poirier, *Parcours professionnels d'enseignant au secondaire la phase de service en débute de carrière*, Mémoire Maîtrise en Administration et Evolution en Education, Québec, Canada, 2015, p:12.

⁽³⁾ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص:41.

- انخفاض قدرات الفرد الجسمانية؛
 - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها؛
 - التغيرات الكثيرة في العلاقات الأسرية؛
 - التغيرات في العلاقات داخل محيط العمل؛
 - الشعور بتقدم السن والتقاعد في الوظيفة.
- ومن أسباب فشل الفرد في هذه المرحلة ما يلي:⁽¹⁾
- إدراك الفرد لتقدمه في العمر وشعوره بانخفاض قدراته الجسمانية، وبالتالي انخفاض جاذبية سوق العمل، مما يؤدي إلى تزايد الاهتمام بالتأصيل وتقوية الوظيفة.
 - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي لم يحققها، نظراً لانكماش المستمر لمرحلة العمل المتبقية، وبالتالي انكماش الفترة المتاحة للفرد للوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - تزايد الاعتمادية، نظراً لتعدد الأعمال يضطر المديرين إلى الاعتماد على فرق من المستشارين والمساعدين.
 - تزايد ضغط العمل، حيث ينطوي العمل على الكثير من التضحيات بالرغبات والأهداف الشخصية، فيتولد لدى الفرد الكثير من الغضب اتجاه نفسه والمنظمة التي يعمل بها.

3.4.3. المعوقات المرتبطة بنهاية المسار المهني

- في نهاية المسار يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل جزء هام من كيان الفرد لاسيما لذوي الوظائف العليا، فإن فقدان العمل يؤدي إلى شعوره بالإحباط. ويقدم العمل سبع وظائف، هي:⁽²⁾
- الحصول على مورد مالي؛
 - العمل يعطي شكلاً للنشاط، وإنفاق طاقة جسدية وذهنية موجهة نحو الأهداف؛
 - العمل هو فرصة للإبداع والتفوق؛
 - التآلف الاجتماعي، فالعمل يساعد على إنشاء علاقات داخل التنظيم وخارجه؛
 - تثبيت الهوية في العمل مع إعطاء مكانة اجتماعية؛
 - الشعور بتقديم شيء مفيد للمجتمع، واثبات دور فعال فيه؛
 - العمل ينظم الوقت ويعطيه معنى حقيقي، بدلاً من الفراغ والاستياء.
- كما أن التقاعد يمكن أن يعني للفرد الهروب من العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه الوقت للقيام بها بسبب ضغط العمل. ويتطلب التقاعد تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وباعتبار أن العمل كان يحقق عدة أمور ايجابية، فإن فقدان العمل يحرم الفرد من عدة مزايا مادية، من أهمها:⁽³⁾
- الحرمان من المخصصات المالية؛
 - الحرمان من المخصصات العينية كالسكن والسيارة؛
 - الحرمان من الامتيازات الاجتماعية كالنفوذ والسلطة.
- وكما أن هناك تأثير مادي لفقدان الدور المهني، هناك خسارة معنوية تؤثر على نفسية المتقاعد، نذكر منها:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق. ص:41، 42.

⁽²⁾ Albret Ripon, *Les éléments de gérontologie sociale*, Privat, Toulouse, 1992, p:82.

⁽³⁾ مدحت فؤاد حسين، تنظيم مجتمع المسنين، الطبعة 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص:50.

⁽⁴⁾ سيد سلامة إبراهيم، رعاية المسنين (قضايا ومشكلات الرعاية الاجتماعية للفئات الخاصة)، الجزء 2، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص:158.

- قد يؤدي الإحالة على التقاعد إلى انهيار تقدير الشخص لذاته، ما يدفعه للبحث عن نشاطات بديلة تساعد على دعم وتوطيد منزلته واحترام ذاته؛

- انخفاض مستوى الدخل يدفع بالمتقاعد إلى أن يجاهد من أجل العيش بأقل حد يكفي مطالب حياته؛
- يفقد المتقاعد علاقاته الاجتماعية التي كانت قائمة بسبب طبيعة العمل الذي كان يزاوله، وبالتالي يعطي للفرد الفرصة للتفاعل مع الآخرين والتخفيف من مشاعر العزلة والوحدة؛

- قد يجد الكثيرين صعوبة في التكيف مع فقدان المهام ذات القيمة في حياتهم المهنية، وإن كان من الممكن تحويل الشعور بالانجاز من مقر العمل إلى المنزل؛

- قد يؤدي فقدان الانتماء إلى جماعة التأثير في الذات، بالمتقاعد إلى إعادة تقييم الهوية، طالما أن الإنسان لا يدرك نفسه كمواطن فقط وإنما كعضو في مهنة.

إن الخروج من مرحلة العمل والدخول في مرحلة التقاعد وفقدان الدور المهني، سيفتح على المتقاعد باب من المشاكل المادية والمعنوية، إضافة لكبر السن والمتاعب التي يتلقاها هذا الأخير. فالعمل يمكن اعتباره كنشاط يحافظ على اللياقة البدنية للإنسان ويحميه من مشاكل اجتماعية ونفسية، كوقت الفراغ وخلو المذكرة اليومية من استعمال الزمن، الذي يهيكل ويسير الحياة اليومية.

4.4.3. معوقات أخرى

يواجه تسيير المسار المهني العديد من المشكلات والمعوقات، التي ترتبط بالفرد نفسه أو بيئة العمل، ومن هذه المعوقات ما يلي:⁽¹⁾

- قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظيفة قديمة بأخرى جديدة، وذلك بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات، نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئتها الداخلية، استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كتنوع منتجاتها أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقع عليها.

- انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقى إليها، ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا تتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة، وهذا يستوجب على المرشح للترقية انتظار خلوها، سواء بترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات العمال، وخاصة أصحاب الكفاءات ويؤثر سلباً على معنوياتهم، مما يدفعهم لترك العمل والانتقال لمنظمة أخرى.

- تتعامل المسارات المهنية مع متغيرات مستقبلية، فهي تسعى لأن تتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، إلا أن هذا التنبؤ قد لا يكون دقيقاً لأن الإنسان يتغير باستمرار في شخصيته، ميولاته، وقدراته، وهذه التغيرات تؤثر على خطط المسار المهني، مما يتطلب إعادة النظر فيها وتعديلها في ضوء ما توضحه تقارير الأداء.

- وجود اختلاف بين العمال، فهناك من يرغب في التعلم وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وهذه الفئة من الأفراد تسعى إلى التطوير واكتساب المهارات، باعتبارها الوسيلة التي تمكنهم من الوصول إلى مراكز أفضل وتحمل مسؤوليات أكبر، والحصول على سلطات أوسع والتقدم في المسار المهني. والعكس، هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية وصحية تؤدي إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، بالإضافة إلى عامل السن الذي يترك أثراً كبيراً في هذا الإطار، فبينما يسعى صغار السن إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار

(1) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص 60-62.

منهم يسلكون مسلكا مغايرا، باعتبار أن لديهم من الخبرة والمهارة ما يكفي لأداء عملهم، بحجة أن ما مضى من سنوات العمل أكثر مما تبقى.

- التصورات السلبية للفرد حول الوظيفة، إن الانطباع السيئ والمشاعر السلبية حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لوظيفة أخرى والبداية بمسار جديد، إلا أن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.

- ضعف الدعم التنظيمي الذي يجب على المنظمة تقديمه للعمال لمساعدتهم على تسيير مساراتهم المهنية.
- التغيرات القانونية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في سياسات المنظمة، وبالتالي تسيير المسارات المهنية، مثل صدور قانون جديد ينظم آلية العمل وساعاته والحد الأدنى للأجر.

- بروز مشكلة المسارات المهنية الخاطئة، مثل المسار الضبابي، مسار الأمل، ومسار اللامبالاة.⁽¹⁾
بعد التعرف على المعوقات التي تواجه تسيير المسار المهني، ندرج بعض العوامل التي من شأنها التخفيف من حدة هذه المشكلات، وهي:⁽²⁾

- الحوافز: تعرف الحوافز بأنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، وتساعد الحوافز على التفاعل بين الفرد والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة، لذا تعمل هذه الأخيرة على تطوير برامج للحوافز بنوعها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية الفرد للعمل والسير قدما في مساره، وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية.

- إناطة الأعمال المهمة للأفراد: تؤكد الدراسات على أن الأفراد الذين يقومون بأعمال على قدر كبير من الأهمية، تتطلب مهارات وقابليات عالية في بداية حياتهم المهنية، سوف يبدؤون في عملهم ويستمررون بنجاح متواصل في المراحل اللاحقة، فالبداية الناجحة تضع الفرد في اختبار وتحدي لقابليته وللظروف الوظيفية، وتخلق لديه قدرات عالية منذ البداية.

- إتاحة المعلومة: أن تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة سيزيد من تركيزهم وتقربهم من المنظمة، وتمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وموضوعية تتفق مع قيمهم ومواهبهم وطموحاتهم، وتحسن من الفاعلية التنظيمية والولاء. وعليه، يتوجب على المنظمات التي تريد كسب ولاء أفرادها، أن تؤمن لهم المعلومات اللازمة لإدارة مسارهم المهني، مثل خطوط المسار المهني وتوصيف الوظائف والمهارات اللازمة لبعض الأعمال، مما يتيح الفرصة للفرد لتطوير أهداف مساره وإدارته بكفاءة.

- الحوار والتوجيه: يمكن للإدارة من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه، تقديم النصح والمساعدة في توضيح أهداف الأفراد وتطويرها، وتحديد طموحاتهم للسنوات القادمة، وتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:⁽³⁾

- الإعداد: يقوم الفرد والرئيس كلا على حدا بتقييم فرص النمو الوظيفي، وذلك استنادا للمعلومات المتوفرة كالمهارات الفردية، المستوى التعليمي، الفرض الوظيفية المتاحة حاليا ومستقبلا الأهداف والطموحات الوظيفية.
- المقارنة: يقوم الفرد والرئيس مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقييمها، والوصول لاتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

⁽¹⁾ Ichiro Kato, Ryuta Suzuki, Career mist, hope, and drift, conceptual frame work for understanding career development in japan, *Career Development International*, Vol.11, No.3, 2006, p.268.

⁽²⁾ معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص:62-64.

⁽³⁾ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، مرجع سبق ذكره، ص:274-276.

- التخطيط للتطوير: يضع كل من الفرد والرئيس خطة العمل، التي بموجها يتم إعداد الفرد للمسار الذي اختاره. وتشمل خطة التطوير المهني المهارات الجديدة التي يجب اكتسابها، التعليم أو التدريب المطلوب إضافته، المناصب التي يجب أن يشغلها للوصول إلى الهدف المسطر، وكذا الجدول الزمني للوصول لذلك.

- التنفيذ: يتم الاتفاق بين الفرد والمنظمة على صيغة معينة للتنفيذ، وغالباً ما تضم هذه الصيغة اتخاذ خطوات تنفيذية عديدة، منها:

- * التحاق الفرد ببرامج التعليم والتدريب التي تتوافق مع مساره المهني الذي تم الاتفاق عليه؛
- * التدوير الوظيفي، بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول للهدف؛
- * إضافة مسؤوليات جديدة لوظيفته الحالية.

- المتابعة والتسجيل: يتم متابعة الفرد من خلال رئيسه، بحيث يقوم هذا الأخير بعقد اجتماعات دورية مع الفرد للتعرف على مدى تقدمه في مساره المهني، من أجل إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

ولسوء الحظ فإن الكثير من المشرفين لا يعتبرون تقديم الإرشادات والنصائح جزءاً من عملهم، كونه لا يدخل ضمن اختصاصهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات. لذلك لجأت المنظمات في الدول المتقدمة إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه العمال، وإلزامهم بمساعدتهم في التخطيط لحياتهم المهنية.

- معالجة مشكلة تأخر الترقية: وذلك لعدم وجود شواغر من خلال:

- تخفيض سن الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات؛

- رفع أجر المرشح للترقية مع بقائه في وظيفته الحالية كتعويض له؛

- تنزيل العمال غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم العمال الأكفاء؛

- تسريح العمال الذين تتناقص كفاءتهم وينخفض مستوى أدائهم باستمرار.

- التنسيق بين أنشطة الموارد البشرية: أي المدى الذي تفسحه أنظمة إدارة الموارد البشرية لتشجيع الأفراد على ممارسة الأنشطة المتعلقة بإدارة مساراتهم والتفكير بتطوير هذه المسارات، وذلك من خلال تطوير سياسات وبرامج الموارد البشرية اللازمة، والتنسيق بين أنشطة تسيير المسارات المهنية، مثل التدريب والترقية والنقل والتحفيز وغيرها.

- إعادة التقييم النفسي: أي محاولة النظر بشكل إيجابي للمشكلات والصعوبات التي تواجه الفرد، لاستخلاص العبر والمنافع والفوائد وعدم الوقوع بها مرة أخرى.

- الإثراء الوظيفي: والذي يزيد مرونة العمل والتنظيم ويفسح مجالاً للحرية أمام الفرد واكتسابه مزيداً من الخبرات.

- قدرة الفرد على المخاطرة وتحمل المهام والمسؤوليات.

- التدريب والتطوير المستمر لمواجهة حالات تغير الوظيفة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة.

- وجود إستراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة للمسارات المهنية.

الفصل الرابع: آليات تسيير المسارات المهنية

1.4. تخطيط المسار المهني

2.4. التدريب والترقية

3.4. الحركة المهنية

الفصل الرابع: آليات تسيير المسارات المهنية

لقد أصبح تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية هدفاً استراتيجياً لكل منظمة، وخاصة في ظل زيادة الرغبات والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها من جهة، ورغبة المنظمة في الاستثمار الجيد والفاعل لمواردها البشرية من جهة أخرى، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام بتطوير وتنمية المسار المهني ببعديه، تخطيط المسار وإدارة المسار، والسعي الحثيث لتحقيق التكامل بينهما.

1.4. تخطيط المسار المهني

1.1.4. علاقة تخطيط المسار المهني بإدارة وتنمية المسار المهني

هناك حقيقتين مهمتين لتطوير وتنمية المسار المهني، الأولى، أن الفرد يخطط مساره بطريقه شخصية مرضية ومنتجة؛ والثانية، ترتبط بأنشطة المنظمة، إذ أنها تختار، تعين، وتنمي العاملين بفعالية، وذلك لتوفير أرضية (قاعدة) من الأفراد المؤهلين لمقابلة احتياجاتها المستقبلية. وعليه، تتضمن عملية تنمية المسارات المهنية بعدين أساسيين هما:⁽¹⁾

- البعد الأول: تخطيط المسار المهني

يتعلق هذا البعد بالفرد بما يسمى بـ"تخطيط المسار المهني"، وهو يقع ضمن مسؤولية الفرد وما يخططه لنفسه، بهدف تنمية مساره وتحقيق النمو والتمكين والرضا. وهو في الغالب عملية مشتركة بين الفرد ومنظمته ضمن مراحل وظيفية متدرجة، من خلال جملة من الأنشطة والبرامج من توجيه وتدريب ونقل. ويتم تخطيط المسار بناءً على قدرات الفرد وإدراكه لنقاط قوته وضعفه، ومدى مساهمة المنظمة في تنميتها وإشباع حاجاته وطموحاته الوظيفية. ويتأثر هذا المدخل بالبيئة الداخلية المحيطة بالفرد وبالفرص المتاحة بالبيئة الخارجية. وعليه، يمكن القول أن تخطيط المسار المهني هو مسؤولية الفرد في تحديد ملامح مساره بناءً على قدراته وإمكانياته من جهة، وأهدافه الوظيفية وتطلعاته من جهة أخرى. وبصفة عامة، يهدف صاحب المسار من عملية التخطيط إلى تحقيق جملة من الأهداف، تأخذ عدة صور أهمها:⁽²⁾

- الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء في السلم الوظيفي، دون تحديد موقع وظيفي محدد.
- الأهداف العملية المحددة: وهي تحديد موقع وظيفي معين والسعي للوصول إليه.
- الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر.
- الأهداف المعنوية: وهي تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل.

- البعد الثاني: إدارة المسار المهني

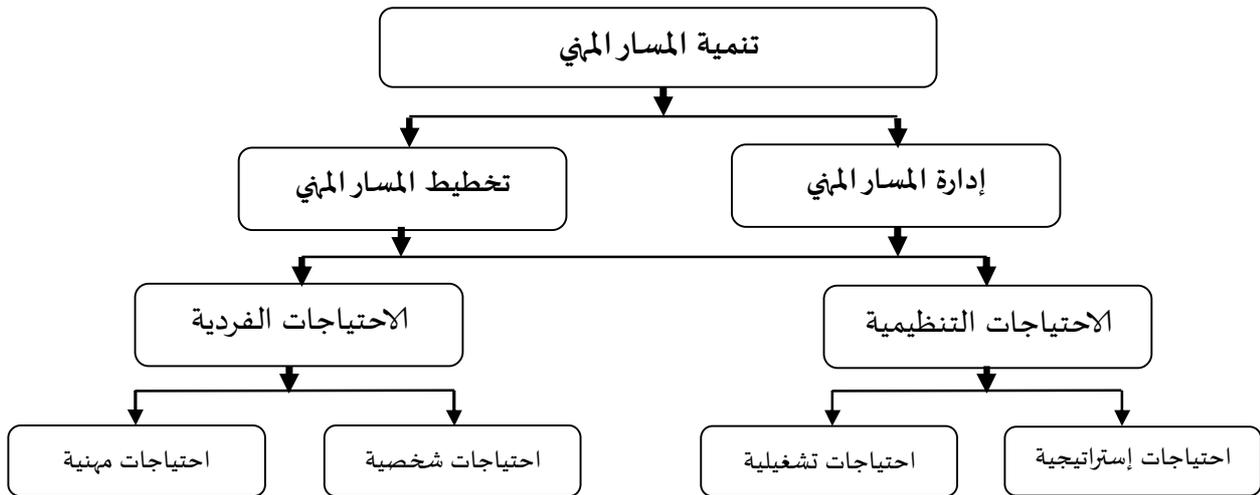
يتعلق هذا البعد بالمنظمة بما يسمى بـ"إدارة المسار المهني"، وهو يقع ضمن مسؤوليتها وما تخططه لأفرادها من أجل بناء مسار مهني ناجح لهم. ويرتبط الدور الرئيسي للمنظمة في تسيير المسار بأعمال ووظائف تنفيذية تخص مسار الأفراد كالتقييم والتكوين والترقية. كما لها دور آخر لا يقل أهمية عن وظائفها التنفيذية هو مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم من خلال اكتشاف قدراتهم وإعلامهم بفرص التقدم مع مرافقتهم وتوجيههم.

⁽¹⁾ سهام بلقري، أثر التدريب في تنمية المسار المهني للعاملين، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 3، العدد 1، جامعة الجلفة، جانفي 2018، ص ص: 229، 230.

⁽²⁾ معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

يجب على المنظمة من أجل إدارة المسار المهني أن تتكيف وتعيد هيكلة نفسها مع احتياجات أفرادها وليس العكس، مما يستدعي التركيز على ثلاث نقاط أساسية، مختلفة، ومتراصة في نفس الوقت، وهي: الفرد والوظيفة والتنظيم. ويتم تسيير المسار المهني بناءً على أهداف المنظمة واستراتيجياتها وإمكانياتها، بتوفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات متغيرة ومتعددة، وتوفير البرامج التدريبية الضرورية لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد، وذلك لتحقيق غاية المنظمة في خلق المواءمة الدائمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

الشكل رقم (12): أبعاد تنمية المسار المهني



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص:173.

يتضح من الشكل إن تنمية المسار المهني هي تلك النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار وهي عملية فردية (مدخل فردي) وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية (مدخل تنظيمي). ويمكن للمنظمة من خلال تنمية المسار المهني أن تحدد احتياجاتها سواء كانت إستراتيجية أو تشغيلية، وكذا احتياجات الفرد سواء كانت شخصية أو مهنية، ثم العمل على خلق التوازن بين هذه الاحتياجات. ويتم تحقيق المواءمة بين الطرفين (الفرد والمنظمة) استناداً إلى التوافق بين العوامل الخاصة بالفرد وتلك الخاصة بالمنظمة، وتتمثل العوامل الخاصة بالفرد في:⁽¹⁾

- المهارات والخبرات المختلفة؛

- الإدراك الذاتي؛

- النمط السلوكي.

في حين تتمثل العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة في:

- طبيعة الإشراف؛

- خصائص ومتطلبات العمل؛

- تمكين العمال؛

- نظام الأجور والمكافآت.

إن تنمية المسار المهني ببعديه (التخطيط والإدارة)، تجاوز المدخل السلبي التقليدي الذي كان فيه الأفراد يعولون على رؤسائهم في أخذ المسؤولية عن مساراتهم، فلم تعد المنظمة تنفرد بالسيطرة على المسار المهني، وأصبح للفرد دوره في تخطيط ذلك المسار، فتقييمه لمساره يعتمد على إدراكه الذاتي وليس على تقييم الآخرين.

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، مرجع سبق ذكره، ص: 272، 273.

2.1.4. مسؤولية الفرد في تخطيط المسار المهني

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته المهنية، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة. وأول خطوة على الفرد القيام بها بعد اختياره للمنظمة، هي إدراكه بشكل جيد ودقيق لإمكاناته وقدراته، بالإضافة إلى إدراك الفرص الوظيفية التي تتيحها له المنظمة.⁽¹⁾ واستناداً لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة المحيطة، تبرز أمام الفرد عدة استراتيجيات لمساره المهني، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:⁽²⁾

- إستراتيجية التخفيض: حسب هذه الإستراتيجية يستعد الفرد للانتقال لمستوى وظيفي أدنى داخل المنظمة أو خارجها، أو حتى في مجال وظيفي آخر.

- إستراتيجية النمو: حسب هذه الإستراتيجية يعمل الفرد على بناء واكتساب المهارات والخبرات الوظيفية. كما يستعد لتحمل مسؤوليات أكبر ومهام إشرافية أوسع. مع الإشارة إلى أن هذا النمو قد يكون بالمنظمة نفسها أو بمنظمة أخرى، كما قد يكون في نفس التخصص أو في تخصص جديد.

- إستراتيجية التنوع: حسب هذه الإستراتيجية ينوع الفرد في مجال عمله، وقد ينتقل لمنظمة جديدة.
- إستراتيجية المجموعة: هنا يقوم الفرد بتطبيق إستراتيجيتين أو أكثر لتحقيق أهدافه، فقد يطبق إستراتيجية فيما يتعلق بوضعه في المنظمة، بينما يطبق إستراتيجية أخرى فيما يتعلق بنوع وظيفته.

وهناك أسباب عدة تدفع بالفرد إلى رسم مساره مهني خاص به، وأجمعت أغلب الأبحاث التي تناولت المسار المهني على الأسباب التالية:⁽³⁾

- العاطفة المهنية: ويقصد بها التعلق العاطفي الذي يتمتع به الفرد في وظيفته، والذي يساعد بدوره على زيادة التزامه المهني.

- الهوية المهنية: وهي العملية التي يتم من خلالها خلق صورة ذاتية ترتبط بشكل مباشر مع وظيفة الفرد، والتي تقوده إلى تطوير مساره المهني.

- الانتماء (الانتماء المهني): يقصد به رغبة الفرد في الانضمام للمجموعات والمنظمات المسؤولة عن رقابة وتنظيم المهنة التي ينتمي إليها.

- الصفات والقيم الفردية: وهي تلك الخصائص والصفات الشخصية التي تساهم في تكوين نمط معين من التصرفات والسلوكيات لعدة مواقف.

أن الميزة المشتركة بين الأفراد الناجحين في مساراتهم المهنية، هي المبادرة وروح الابتكار واتخاذ الفرد لوضعية تجعله ذو قيمة في المنظمة، من خلال تقديم نفسه كعنصر لا يمكن الاستغناء عنه، ويمكن إبراز مسؤولية الفرد عن مساره المهني من خلال الأمور الآتية:⁽⁴⁾

- إدراك الفرد لأهمية المسار المهني ومسؤوليته عنه؛

- تقييم اهتماماته وحاجاته وقيمه وخبراته ومهاراته؛

- البحث عن المعلومات الوظيفية المفيدة؛

- تحديد الفرص الوظيفية والاستفادة منها؛

(1) ارتبيعي الفضيل، راجح يحيوي، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، جامعة البليدة، 2016، ص:124.

(2) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص:57.

(3) معتز البيوك، إستراتيجية المسار الوظيفي وأثرها على الاحتراق النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص:82.

(4) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص:43، 44.

- صياغة الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لها؛

- العمل استنادا على الخطط السابقة.

على الرغم من التطور الذي عرفه تسيير المسار المهني، وتحوله بشكل كبير لمسؤولية تقع على عاتق الفرد، أكد الباحثون أن دور المنظمة لم ينتهي ولن ينتهي، ويعكس هذا الجانب ما يعرف بـ "المدخل التنظيمي". يركز هذا المدخل على الأنشطة والأساليب الإدارية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تضم تقريبا كل ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والقيام بالاستقطاب، وإجراء الاختبارات لانتقاء أفضل المرشحين، يليها توجيه الأفراد الجدد وتدريبهم، نقلهم وترقيتهم، ورسم مساراتهم وإطلاعهم عليها. كما قد يتم الاستغناء عن بعض الأفراد غير المناسبين عن طريق نقلهم، تحويلهم أو حتى تسريحهم. وحسب "عبد الباقي" يقع على عاتق المنظمة عدة مسؤوليات تخص تسيير المسار المهني للعمال، وهي:⁽¹⁾

- توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات مختلفة، متعددة، ومتغيرة؛

- توفير برامج تدريبية متنوعة من شأنها إثراء معارف العمال لإعدادهم لتولي مناصب ذات مسؤولية أكبر؛

- التقييم المستمر والدوري لأداء العمال لمعرفة ما يمتلكونه من قدرات ومدى قدرتهم على التطور والنمو؛

- إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لدى العمال من خلال التحفيز المعنوي، وذلك بالتأييد والدعم المستمر، مما يولد لديهم الدافع للتنمية والتطوير الذاتي.

3.1.4. سيرورة تخطيط وإدارة المسار المهني من طرف المنظمة

تتولى إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة المسارات المهنية للعاملين، بالتعاون والتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى، من خلال ثلاثة خطوات رئيسية، هي:⁽²⁾

- الخطوة الأولى: تخطيط المسار المهني

يتم تخطيط المسار المهني من خلال خطوتين هما:

- مساعدة الفرد في التخطيط لمساره: ويتم ذلك من خلال الكشف عن طموحات الفرد وآماله الوظيفية، وعلى ضوء ذلك يتم توفير البرنامج التكويني المناسب والمراجع والوثائق وأفلام الفيديو، وذلك حتى يتمكن من القيام بالاختيار العقلاني والواقعي. كما يتم تعيين مستشار لمساعدة الفرد على القيام بخياراته وقيمه إمكانياته ويوجهه في قراراته المهنية.

- إعداد مخططات تطوير المسار: يتم إعداد مخطط تطوير المسار المهني بالتوافق بين الفرد وممثل عن المنظمة (الرئيس) معتمدا في إعدادها على:

* مقابلة المسار: توضح هذه المقابلة ما يمكن أن تقدمه المنظمة لعمالها من فرص للتطوير. ويكون لدى الفرد الحق في إجراء المقابلة على الأقل مرة كل سنتين، أين يتم التركيز على الاحتياجات التكوينية وآمال التطوير المهني.

* خرائط الإحلال: توضح هذه الخرائط المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن سيدخلها. فهي تسمح بالكشف عن العمال ذوي القدرات العالية وتشجيعهم على أن يكونوا قادة المنظمة مستقبلا. ومن خلالها يتم التعرف على

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 272.

(2) عبد الحليم لعراب، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، تم زيارة الموقع يوم: 18/03/2020، على الساعة: 11:00، متوفر على الرابط التالي:

حجم الطلب على العمالة والأفراد الذين يمكن أن يضمّنوا الإحلال، مع مراجعة قدرات وآمال الأفراد المرشحين، ومن ثم إعداد مخططات التطوير الفردي.

- الخطوة الثانية: تنفيذ المسار المهني

وتتكون بدورها من خطوتين، تتمثل الأولى في مساعدة الأفراد على حل المشكلات التي تعترض مسارهم، في حين تكون الخطوة الثانية من مهام المنظمة، وهي قيام المنظمة بتطوير المسار عملياً.

- حل المشكلات الفردية: وهي خطوة حساسة في تنفيذ المسار، حيث يتم مساعدة العمال على معالجة مشاكلهم المهنية والتي تؤثر بدورها على المنظمة. مع العلم أن هذه المشكلات تواجهها فئات معينة من العمالة، كالمعينين حديثاً أصحاب الشهادات، وكبار السن الذين سيحاولون على التقاعد، والبعض من العمال في منتصف المسار المهني. فبالنسبة لحديثي التعيين والذين تقل احتمالات الترقية لديهم أو تكاد تنعدم، فمساعدتهم تتم من خلال برامج الإدماج المهني للعمال الجدد. أما العمال في منتصف المسار والذين بلغوا ذروة الحياة المهنية فهم ملزمون للقيام بأدوار جديدة، كأن يكونوا مكونين ومستشارين، فالمسار المهني لهؤلاء يتخذ اتجاهاً جديداً وهذه المساعدة من شأنها المساهمة في تخفيض حالات القلق المهني. في حين يتم إعداد برامج للحفاظ على العمال كبار السن، أو تسهيل إجراءات التقاعد للذين يرغبون في ذلك.

- تطوير المسار المهني: يشمل مخطط تطوير المسار أهداف خاصة بالمنظمة، حيث يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال إدخال بعض التعديلات في المهام والمسؤوليات والعلاقات، من أجل الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية وتطوير الكفاءات وتعبئتها. ويتم ذلك من خلال:

* المراجعة الدورية لسياسة التكوين، ومحتوى العمل لجعله أكثر تحدي وذو مسؤوليات أكبر؛

* تطوير المسار المهني من خلال سياستي الترقية والنقل؛

* تدوير الأعمال والتعيينات المؤقتة؛

* التعويض عن مصاريف التعليم ومنح عطل مدفوعة الأجر لمواصلة الدراسة.

- الخطوة الثالثة: تقييم المسار المهني

يتم في هذه المرحلة تقييم المسار وذلك من خلال إعادة تقييم النجاحات الفردية، والرقابة على المسارات المهنية.

- إعادة تقييم النجاحات الفردية: يقوم كل فرد بتقييم مساره بشكل دوري للتأكد من مدى تحقق أهدافه، وأن تقدمه المهني يتماشى مع خطة مساره. فإذا كانت نتائج التقييم ايجابية فهذا يعني نجاح الفرد في مساره المهني، وفي حالة العكس، يجب على المنظمة مساعدة الفرد على إعادة النظر في مفهوم "نجاح المسار". وهنا يجب تغيير الثقافة التنظيمية، أي تغيير مفهوم التطور المهني للفرد، وذلك من خلال استبدال ثقافة الترقية بثقافة النجاح السيكولوجي، كبحت الفرد مثلاً عن عمل يحقق فيه ذاته بدلاً من الاستفادة من الترقية.

- الرقابة على المسار: يجب على المنظمة مراقبة مدى التوافق بين التقدم المحقق في تطوير المسار وبين ما تم التخطيط له لجميع الأفراد، وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة ولتلبية احتياجات المنظمة. وتتم الرقابة من خلال:

* متابعة المسار: ويتم ذلك باستخدام المقابلة التي تتم بين الفرد ورئيسه أو مستشاره في المسار، والتي تسمح بالحكم على مدى التقدم في المسار المخطط له والصعوبات التي تواجهه، مما يسمح بالكشف عن الانحرافات ومعالجتها وتخفيض حالات التوتر لدى الفرد.

* الرقابة على الترقيات الفردية: يتم ذلك من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وفرص الترقية المتاحة أمامهم، ومدى تحقيق مبدأ العدالة في ذلك.

* الرقابة على مستوى المنظمة: وهنا يتم تقييم النتائج المحققة ومدى تلبيتها للاحتياجات التنظيمية، وتمثل هذه النتائج في: زيادة الإنتاجية؛ الجودة؛ الإبداع؛ المعارف المكتسبة والمستعملة فعلياً والتي ساهمة في تحسين الأداء، مما يسمح بالحكم على مدى فعالية نظام تسيير وتطوير المسار المهني.

ويرى البعض أن تخطيط وإدارة المسار المهني من طرف المنظمة يتم من خلال ثمانية خطوات متسلسلة، هي كالتالي:⁽¹⁾

- تصميم المسارات المهنية: إن أول خطوة من خطوات تسيير المسار المهني على مستوى المنظمة، هي دراسة هيكل الوظائف مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات متميزة ومختلفة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

- توصيف وتحديد أهداف كل مسار: في هذه الخطوة يتم تحديد أهداف كل مسار في الأجل القصير والمتوسط والطويل، بما في ذلك تحديد نوع ومستوى مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار (يمكن الاستعانة بمخرجات توصيف الوظائف). وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لكل مسار متضمنة التكوين والمؤهلات ومستوى المعارف والمهارات.

- تقييم قدرات وإمكانيات الأفراد: يتم التقييم بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد من الناحية المهنية، مثل مستوى التعليم والتكوين والخبرة. ومن الناحية الشخصية، مثل القيادة والعمل الجماعي والابتكار. إضافة إلى أهدافه الوظيفية.

- تحديد الفرص الوظيفية الشاغرة لكل مسار: تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير المعلومات عن الوظائف المتاحة، من حيث الأجر والمواصفات المطلوبة لشغلها، وكذا الإبلاغ عن الوظائف الشاغرة على خط المسارات المهنية. ويجب إلا تكون هذه المعلومات لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العمال دون غيرهم، بل يجب أن تنشر للجميع وذلك من خلال وسائل الاتصال حتى يتم الاستفادة من كل الطاقات والكفاءات البشرية المتوفرة.

- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: يحدد الفرد في هذه الخطوة المسار الذي يتناسب مع نقاط قوته ويجنبه نقاط ضعفه، أي بما يتلائم مع قدراته ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها. تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار، وذلك بمساعدة الرئيس المباشر أو الزملاء، أو أي جهة أخرى تقدم له النصح وتساعد في عملية اختيار المسار المناسب.

- إعداد وتنفيذ الخطط: يقصد بإعداد الخطة ما يقوم بها الفرد من تحديد ووضع للإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف مساره المهني، ويتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار تشمل على سبيل المثال:

- تحديد للخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل؛

- تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الفرد من خارج العمل؛

- تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات.

ويتم تنفيذ خطة المسار أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 233-239.

- مساعدة الرؤساء لمرؤوسهم في تنمية مساراتهم المهنية؛

- التنقلات الوظيفية المؤقتة؛

- شغل منصب الرئيس أثناء العطل؛

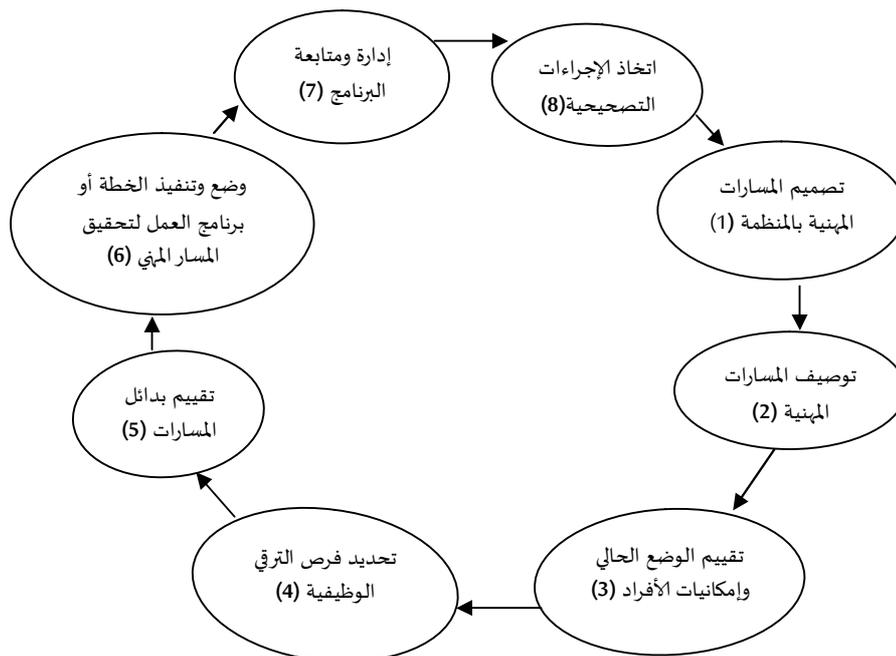
- الدراسة المسائية بالمعاهد والجامعات؛

- برامج التكوين أثناء العمل.

- إدارة وتقييم برنامج المسار المهني: ويتم ذلك من خلال المراجعة والمتابعة المستمرة لكل عمليات المسار المهني، من أجل تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب، بهدف كشف الانحرافات عن الخطة المرسومة وتحديد أسبابها والعمل على معالجتها وإزالتها، سواء كانت متعلقة بالفرد (نقص الخبرة، الإهمال، الظروف الاجتماعية والعائلية)، أو بسبب ظروف العمل، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة. يعبر عن هذا الخطوة بالتغذية العكسية التي تزود الإدارة والعمال بمدى التقدم المحقق في المسار المهني، كما تبين الحاجة لتعديل الخطة أو الأهداف من عدمها.⁽¹⁾

- اتخاذ القرارات التصحيحية: في هذه الخطوة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من قبل الإدارة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات، بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

الشكل رقم (13): خطوات تسيير المسار المهني التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

مما سبق نستنتج أن المدخل الفردي يتعلق بالفرد بصفة خاصة، وقد يكون فيه نوع من الذاتية باعتبار أن الأفراد يتطلعون في بعض الأحيان لمناصب تتجاوز إمكانياتهم. في حين أن المدخل التنظيمي يتعلق مباشرة بإجراءات عملية تتسم بالموضوعية وتضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار، انطلاقاً من احتياجاتها وإمكانياتها وتحقيقاً لأهدافها، غير أنها من ناحية أخرى لديها إمكانية كبيرة في تبني طموحات أفرادها، وإيجاد الصيغة المناسبة لجعلها محل التنفيذ بشرط عدم تناقضها مع أهدافها.

⁽¹⁾ معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

4.1.4. متطلبات الوصول إلى القمة في تخطيط المسار المهني

إن المسار المهني الناجح هو المسار الذي يركز على رؤية محددة مفادها: كن مرناً في تعاملك الوظيفي مع الآخرين، واعمل في الوقت نفسه على تحديث مهاراتك ومعرفتك باستمرار. وقال أحد الفلاسفة قديماً: اعرف نفسك وهو أمر ضروري في الإدارة. فلكي تتمكن من إدارة الآخرين، يجب:⁽¹⁾

- أن تعرف أولاً كيف تدير نفسك؛
 - كن إيجابياً دائماً وخذ موقفاً أكثر إيجابية؛
 - أعلم أنك المسؤول الأول عن مستقبلك المهني؛
 - لا تقف مكانك تنتظر المساعدة، فبذلك لن تحقق شيئاً؛
 - اعرف هدفك، وكيفية بلوغ الأهداف؛
 - كن منظماً في اكتساب معارف ومهارات جديدة.
- في الماضي كان من السهل على الفرد إدراك أن مستقبله المهني في خطر أو يعاني من مشكلة، إذا ما حدث مثلاً وتوقف رئيسه عن ترقيته، واليوم، لم يعد الأمر بهذه السهولة، لذلك فأعلم:
- إذا توقفت عن تعلم الجديد، فالفشل في استمرار؛
 - إذا لم تتمكن من اكتساب مهارات جديدة، فلكي تظل فقط محافظاً على وظيفتك الحالية، يجب أن تطور من مهاراتك بشكل دائم؛

- إذا توقفت عن المساهمة بشكل منتظم في منطمتك، فهو ما تتطلبه منك منطمتك باستمرار.

وهناك بعض النصائح التي يجب أخذها في الحسبان عند التخطيط للمسار المهني، وهي:⁽²⁾

- نصائح في الاستعداد لأول مرة
- اختار المنظمة التي تعمل فيها؛
- اختار الوظيفة التي ترغب الالتحاق بها؛
- تعلم كيف تبحث عن وظيفة؛
- اكتب سيرتك الذاتية؛
- تدرب على مقابلات واختبارات التوظيف.
- نصائح في أول وظيفة تشغلها
- اختار وظيفة بها تحدي لك؛
- اجتهد واجعل أدائك متميزاً؛
- اعمل بكل ما تستطيع من حماس ودافعية.
- نصائح أثناء العمل
- اعمل مع رئيس نشط ومتحرك؛
- ضع انجازاتك تحت الأضواء؛
- لا تجعل رئيسك يقف حجر عثر أمام تقدمك؛

⁽¹⁾ فتحي أرزي، مرجع سبق ذكره، ص: 233-237.

⁽²⁾ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

- أطلب معرفة الآخرين؛
- كون شبكة اتصالات أوسع لنفسك؛
- استفد من الفرص؛
- قيم مسارك المهني باستمرار.

2.4. التدريب والترقية

يلعب التدريب والترقية دور أساسي في حياة الفرد المهنية منذ دخوله المنظمة إلى غاية خروجه منها، حيث تنص أغلب القوانين في معظم الدول على ضرورة خضوع العاملين إلى برامج تدريبية بهدف تحسين مستواهم. كما أقرت حق العمال في الترقية خلال مساهمهم المهني بهدف التخفيف من القيود المفروضة على حركة العمالة داخل المنظمة.

1.2.4. المسار التدريبي والمسار المهني

يعتبر التدريب جوهر عملية تسيير المسار المهني وأحد وسائلها، حيث يتفاعل معها بطريقة طردية. وقد تم استخدام التدريب منذ القدم، وذلك بهدف إكساب الفرد المعارف والمهارات، والذي كان ينظر إليه على أنه عملية مكلفة للوقت والمال. لكن مع تقدم الأبحاث في مجال الموارد البشرية وظهور نظرية الرأس المال البشري، أصبح ينظر إليه كاستثمار له علاقة مباشرة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ويعرف التدريب على أنه: "العملية الديناميكية التي تهدف لتأهيل العمال وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة".⁽¹⁾

وعرف حسب دوره في تنمية المهارات بأنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل".⁽²⁾ كما عرف في هذا الإطار بأنه: "وسيلة إنتاج المهارات".⁽³⁾

أي أن التدريب يساهم في إنتاج المهارات وتنمية القدرات، التي تساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، والتدريب بالأساس عملية تعلم، تتضمن إحداث تغييرات في سلوكيات الأفراد بطريقة تسهل بلوغ الأهداف.

أما التدريب من منظور تسيير المسار المهني فهو زيادة مهارات الفرد ومعارفه واتجاهاته، سواء عن طريق توسيع مؤهلاته لشغل وظائف مستقبلية أو لإكسابه معارف أكثر لأداء وظيفته الحالية. ويتم استخدام التدريب كوسيلة لعلاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة، وذلك من خلال تحديد محتوى البرنامج التدريبي بناء على الاحتياجات الفردية في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة المهنية.

وتتكون إستراتيجية التدريب من أربعة مراحل، وهي كالتالي:⁽⁴⁾

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

* في أي مواقع المنظمة نحتاج التدريب؟

* من الذين يحتاجون التدريب؟

* ما هو نوع التدريب المطلوب؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تتحدد على ضوء تحليل شامل ومتكامل للعناصر التالية: المنظمة (التحليل التنظيمي)، تحليل العمليات أو الوظائف، تحليل إمكانيات وقدرات الأفراد.

⁽¹⁾ Marie Dominique Pujol, *Ressources humaines*, édition Organisation, Paris, 2000, p:76.

⁽²⁾ خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 1999، ص:200.

⁽³⁾ Robert le Duff, *Encyclopédie du gestion et de management*, édition Dalloz, Paris, 1999, p:423.

⁽⁴⁾ محمد الدوغان، مرجع سبق ذكره، ص:37، 38.

- مرحلة تحديد الأهداف التدريبية: عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك "عدم قدرة" على الأداء وليست "عدم رغبة"، تبدأ مرحلة تحديد الأهداف، والتي يجب أن تحدد وفق الشروط التالية:
 - * لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية؛
 - * لا بد وأن تكون في ذاتها معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب؛
 - * لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت، أو التكلفة، أو جودة الأداء.
 - مرحلة تحديد الأساليب التدريبية: تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة، وهي:
 - * تهيئة المناخ والإعداد للتدريب؛
 - * اختيار البرامج التدريبية؛
 - * تحديد الطرق المستخدمة في التدريب؛
 - مرحلة تقييم فعالية البرامج التدريبية: وهناك أربعة معايير للتقييم، هي: ⁽¹⁾
 - * ردود أفعال الفرد: وذلك من خلال استمارة أسئلة تضم مدى استفادة الفرد من البرنامج التدريبي.
 - * الاختبارات الكتابية والشفوية: وهنا يتم قياس التغير الذي حدث في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي للفرد.
 - * نواتج الأداء التنظيمي: يتم قياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة، مثل التكلفة والإنتاج والجودة.
 - * سلوك الفرد في العمل: يعتبر هذا التقييم صعب، لذا يجب ملاحظة سلوك المتدرب قبل وبعد البرنامج.
- ويعد التدريب ذو أهمية بالغة للفرد والمنظمة، لارتباطه في اغلب الأحيان ذهنيا ومهنيا بتنمية المسار المهني، ففي دراسة ميدانية لعام 1996م، في كل من استراليا، كندا، فلندا، ألمانيا، الولايات المتحدة، وسويسرا، كانت إجابات الباحثين في هذه الدول -باستثناء سويسرا- حول مفهوم التدريب بالنسبة لهم كما يلي: "الإجراءات التي يطمح من خلالها الباحثون أن يكون له فيها علاقة بينه وبين وظيفته ومساره المهني". وعليه، يجب على المنظمة في إطار وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي أن تقوم ب: ⁽²⁾
- ربط مراحل المسار التدريبي بالمسار المهني؛
 - ربط المهارات والقدرات الفردية بالوظائف؛
 - فهم وتوضيح التدرج الوظيفي ووصف الوظائف؛
 - فهم ودراسة الاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعمال والعوامل المؤثرة عليها؛
 - فهم وتوضيح القيم الداخلية للوظيفة (الانجاز، التحدي، تنمية المهارات) والقيم الخارجية (الانتماء للجماعة، الصداقة).

ومن مزايا الربط بين المسار المهني والمسار التدريبي نذكر:

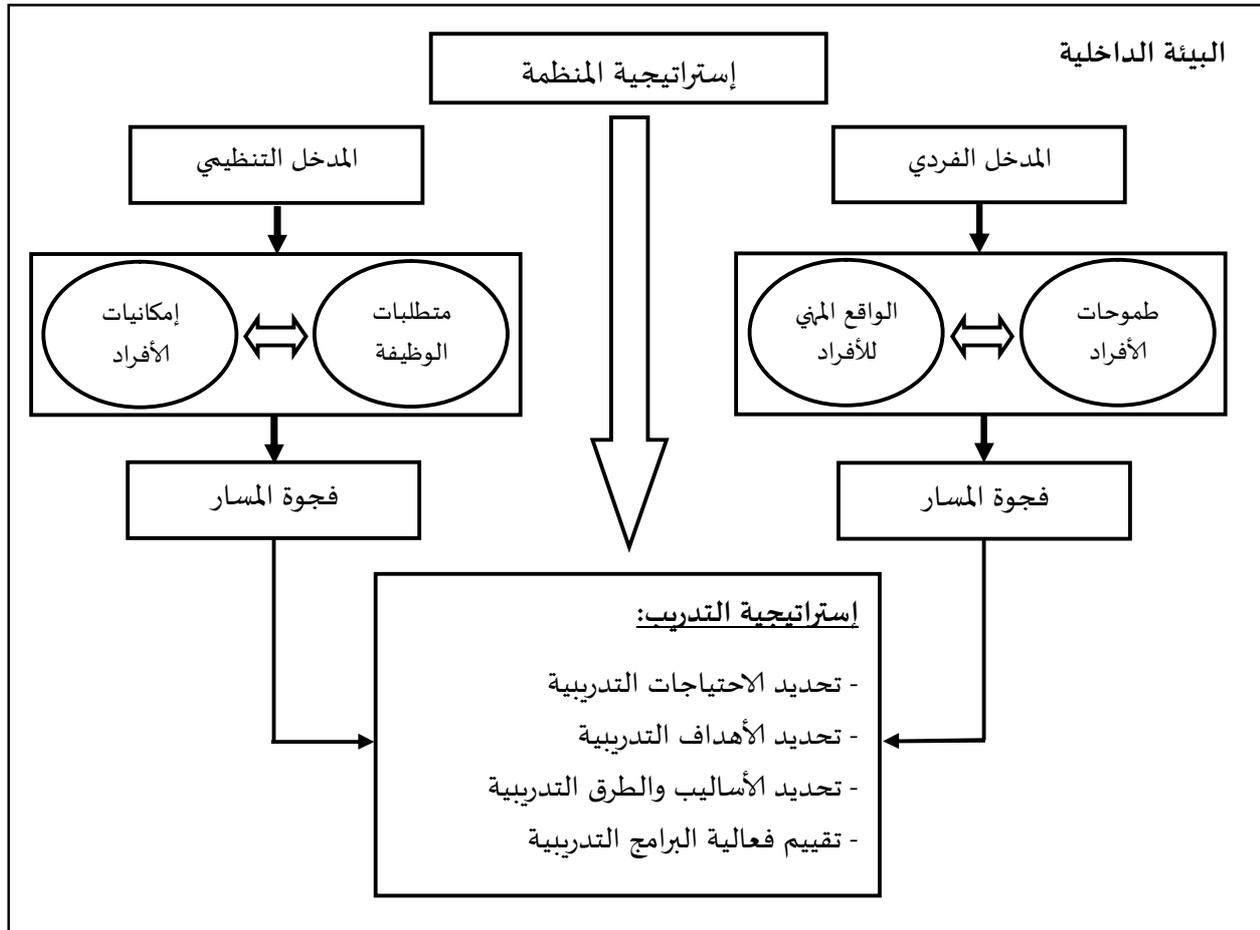
- تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية؛
- المساهمة في تخفيض التكاليف؛
- التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية؛
- تقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب؛
- التدريب المستمر.

⁽¹⁾ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 202، 203.

⁽²⁾ سهام بلقري، مرجع سبق ذكره، ص 231، 232.

إن تبني إستراتيجية تدريبية مرتبطة مباشرة بتخطيط وإدارة المسار المهني، تجعل من العملية التدريبية منظمة ومؤسسة على قاعدة ثابتة مفادها: أن الفرد يستطيع الترقى والتقدم رأسياً بعد اجتيازه للبرامج التدريبية المتخصصة.

الشكل الموالي يوضح التخطيط الفعال للمسار المهني من خلال إستراتيجية تدريبية.
الشكل رقم (14): الإستراتيجية التدريبية كمدخل لتخطيط وإدارة المسار المهني



المصدر: كندة علي ديب، دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار المهني، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 3، 2015، ص: 114.

يتضح من الشكل أن الإستراتيجية التدريبية هي جزء من الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ويجب أن يتم بناء هذه الإستراتيجية التدريبية بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولا شك أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى والأساسية التي يجب أن تنطلق منها أي إستراتيجية للتدريب. وبما أن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل المؤثرة على كافة أنشطتها الداخلية، فيجب على المنظمة والفرد كلا على حدا أن يقوم بالتخطيط للمسار المهني، فالفرد ينطلق من طموحاته ورغباته، والمنظمة تنطلق من متطلبات الوظيفة. ولا شك أن الانحرافات بين طموحات الفرد وواقعه المهني، وكذا بين متطلبات الوظيفة وإمكانات شاغلها، سيشكل فجوة واضحة ضمن المسار المهني. هذه الفجوة يمكن السيطرة عليها من خلال وضع وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة (الإستراتيجية التدريبية الملائمة)، ويكون الهدف الأساسي من هذه البرامج هو رفع كفاءة الأفراد ومهاراتهم بالشكل الذي يؤهلهم بالشكل الذي يؤهلهم لشغل مناصبهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

ومن أبرز البرامج التدريبية التي تضعها المنظمة في كل مرحلة من مراحل المسار المهني، ما يلي:⁽¹⁾

- مرحلة الاستكشاف: يتم تخطيط المسار التدريبي في هذه المرحلة، من خلال تأهيل وتدريب الفرد للوظيفة التي سوف يلتحق بها، ومن أهم البرامج التدريبية التي يخطط لها في هذه المرحلة ما يلي:
- برامج تأهيل العاملين الجدد؛
- برامج التدريب على رأس العمل؛
- برامج التدريب الذاتي تحت توجيه الرئيس المباشر.
- مرحلة التأسيس: إن تخطيط المسارات التدريبية للأفراد في هذه المرحلة من دورة حياتهم المهنية يشكل جانبا أساسيا وعلى المنظمة التخطيط له بعناية، وذلك من خلال:
- تصميم برامج التنمية المهنية لصقل مهارات الأفراد الفنية والإدارية؛
- إعداد برامج تدريبية متخصصة تتوافق والمسار المهني؛
- الأفراد الذين يتسم أداؤهم بالجدية يتم تصميم برامج تنشيطية وبرامج الابتكار لهم.
- مرحلة الحفاظ: في هذه المرحلة يلعب التدريب دور أساسي في تغيير سلوكيات الفرد نحو العمل وتحسين الأداء، وذلك من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة منها:
- برامج المختبرات السلوكية والقيادية؛
- برامج التحفيز على الابتكار والإبداع الإداري والفني.
- مرحلة الانفصال: يرى البعض أن التدريب في هذه المرحلة ليس له دور مهم كون الفرد سيحال على التقاعد، إلا أن البعض الآخر يرى العكس، حيث يتم تدريب الأفراد لتقبل فكرة التقاعد وإعداد برنامج خاص بهم، أو ما يطلق عليه "تدريب التقاعد"، وهو برنامج تدريبي رسمي يلتحق به الفرد مع اقترابه من سن التقاعد، فإذا كان الإحالة على التقاعد 60 سنة، فإن العمال فوق 55 سنة مرشحون للالتحاق بهذا البرنامج.
- مما سبق يمكن القول أن التدريب يشكل حجر الزاوية واللبنة الأساسية في تنمية المسار المهني، سواء في بعده الفردي (تخطيط المسار) أو بعدة التنظيمي (إدارة المسار)، فإذا تبنت المنظمة إستراتيجية تربط المسار المهني بالمسار التدريبي، تصبح عملية التدريب منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار المهني وتسلسله محل التدريب العشوائي، وبذلك يستطيع الفرد المضي في مساره المهني بعد نجاحه في البرامج التدريبية المتعلقة به.

2.2.4. الترقية كآلية لتسيير المسارات المهنية

تعد الترقية من أهم القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمة، وذلك لما لها من أثر على مراكز الأفراد ومعنوياتهم وارتباطها بمصير حياتهم المهنية بشكل كلي. كما تعد وسيلة لتسيير وتنمية المسارات المهنية، وهي تنطوي على عدة مبررات مادية ومعنوية وقانونية، ومن أهم هذه المبررات تحقيق رغبة الفرد في النمو والترقي، وتحقيق رغبة المنظمة في خلق التوافق بين الفرد والوظيفة.

يقصد بالترقية: "العملية التي يتم من خلالها بلوغ الفرد مرتبة أو منصب أعلى تصاحبه زيادة في الأجر والمكانة الاجتماعية."⁽²⁾

⁽¹⁾ زيار نانو، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2، جامعة سطيف، ديسمبر 2017، ص 112، 113.

⁽²⁾ حمزة معمري، دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات- دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ورقلة، جوان 2016، ص: 312.

كما يقصد بها: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وعادة ما يترتب عن ذلك زيادة في أجر الفرد في الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات، مع وجود توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى."⁽¹⁾

وعليه تنطوي الترقية على تغييرات في طبيعة العمل والمسؤوليات، وفي مجال السلطة والنفوذ، والإمكانيات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة. والترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة، وتقديراً لمستوى قدراته ومهاراته. والترقية إذا ما تمت بشكل سليم وموضوعي فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً:⁽²⁾

- فهي للفرد تعني حافزاً ترفع روحه المعنوية، وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والإجتماعي، ومن ثم تدفعه للمزيد من الجهد والعطاء.

- أما بالنسبة للمنظمة، فتعني تقديراً منها لجهود العاملين لديها، الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء، والمحافظة على أصولها البشرية الحالية، وإجتذاب العناصر الخارجية الكفأة للعمل بها.

وتتخذ الترقية عدة أنواع، نذكر منها:⁽³⁾

- الترقية الجافة: قد تتم الترقية أحياناً بدون زيادة في الأجر، وتسمى الترقية المعنوية، ويفضل بعض الأفراد في الإدارات العليا هذا النوع من الترقيات، لأنهم يعطون أهمية أكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الأجر، والترقية الجافة عموماً قليلة أو نادرة الحدوث.

- الترقية الوهمية: وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيتم ترقيتهم لوظيفة أعلى شكلاً ولكنها أقل مضموناً من حيث المسؤولية، مثل نائب رئيس، مستشار... الخ.

- الترقية المؤقتة: هي ترقية مع بقاء الفرد في وظيفته الحالية والحصول على مزايا الوظيفة الأعلى. وذلك بسبب وجود شخص يشغل الوظيفة الأعلى من جهة، ووجود شخص يستحق الترقية من جهة أخرى، مما يتطلب فتح المسار أمام هؤلاء الأفراد. من مزايا الترقية المؤقتة، إلى جانب فتح المسار وإعطاء الفرصة للآخرين، هي تجريب الفرد لشغل منصب جديد وتهيئته نفسياً وتعويضه عن كفاءته أو اقدميته. وتتم هذه الترقية أحياناً عن طريق انتداب الفرد للقيام بمهام وظيفة أعلى بسبب خروج شاغلها، أو استقالته، أو مرضه، أو وفاته.

كما أن هناك العديد من المعايير والأسس التي تتبناها المنظمة لترقية العاملين، وهي:⁽⁴⁾

- الترقية على أساس الأقدمية: يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد والتي تؤخذ بالحسبان عند ترقيته لوظيفة أعلى، فالفرد الذي أمضى فترة أطول في العمل يملك خبرة وكفاءة أكبر من الذين أمضوا مدة أقل منه. ولهذا المعيار عدة مزايا، هي:

- يضمن الموضوعية وعدم التحيز والمحاباة؛

- معيار سهل التطبيق، ومقبول من طرف العمال والنقابات؛

- يشجع العمال على البقاء بالمنظمة وعدم تركهم لها بسبب خوفهم من فقدان الأقدمية، مما يقلل من معدل دوران العمل ويزيد من ولائهم للمنظمة.

- يحفز المنظمة على الاهتمام أكثر بإجراءات وأساليب الاختيار والتعيين.

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، مرجع سبق ذكره، ص: 405.

⁽²⁾ محمد الدوغان، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

⁽³⁾ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 289، 290.

⁽⁴⁾ معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص: 67، 68.

أما سلبيات هذا المعيار فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضعف الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية، فطول مدة الخدمة ليس معيارا كافي لاكتساب الفرد للكفاءة؛
- يؤدي إلى إحباط وتسرب أصحاب الكفاءات إلى خارج المنظمة، بسبب عدم تمييزهم عن غيرهم من الأفراد؛
- طول مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ليست دليلا كافيا على النجاح في الوظيفة الجديدة، بسبب اختلاف متطلبات كل منها.

- الترقية على أساس الكفاءة: تتم الترقية على أساس ما يتوفر لدى الفرد من مهارات وكفاءات تميزه عن زملائه، كماؤهل العلمي والتدريب والخصائص الذهنية. من مزايا هذا المعيار اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف، ودفع الأفراد إلى التفاني في العمل والإبداع، مما يحقق رغبة الفرد في الحصول على الترقية ورغبة المنظمة في الحصول على أداء أفضل لمواردها. إلا أن هذا المعيار يعاب بعدة نقاط أهمها:
- عدم وجود معايير قاطعة ومنصفة لقياس الكفاءة، مما يخلق شك في نفوس الأفراد بسبب التدخل الشخصي في تقدير الكفاءة؛

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد عند عدم اقتناعهم بالمعايير التي توضح الترقية، مما ينمي الاحتقان بين الأفراد ويرفع من حدة الاضطرابات، وبروز مظاهر عدم الرضا الوظيفي؛
- يتيح الفرصة أمام إساءة استعمال السلطة، بحيث يفتح المجال لدخول الوساطة والمحسوبية، وبالتالي وصول العمال غير الجديرين بالترقية إلى المناصب الأعلى.

- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا: إن الأخذ بمعيار الترقية على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة كل على حدا يحمل في طياته العديد من العيوب التي تؤثر في سير عملية الترقية، من حيث العدالة بين الأفراد وترقية الأكفاء منهم، أو من حيث مصلحة المنظمة في ترقية ذوي الكفاءة وخاصة في الوظائف الإشرافية التي لها متطلبات خاصة، لذلك جاء الجمع بين الأسلوبين كخطوة تكميلية لتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من معيار الأقدمية والكفاءة، وتحقيق أفضلية الجمع بينهما.

كما يمكن أن تتم الترقية باستخدام الأساليب الشخصية، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض الأفراد، كالجنس، أو اللون، أو المنطقة الجغرافية، ومن ثم تتم الترقية على أساس هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية، كما قد يبني قرار الترقية على أساس علاقات الصداقة أو القرابة.

وأخيرا يمكن القول أن الترقية اليوم أصبحت تمثل إحدى أهم المسائل التي باتت تطرح على مستوى إدارة الموارد البشرية، والترقية كحرك في المسار المهني لأي فرد، لها من الأهمية ما تجعل هذا الأخير حريصا أشد الحرص على بلوغ أعلى المناصب في السلم الوظيفي والحصول على عوائد هذا الحراك.

3.4. الحركة المهنية

تعتبر الحركة المهنية أحد المفاهيم المحورية لإدارة الموارد البشرية، والتي تحدث نتيجة تطور الهياكل التنظيمية، وزيادة البحوث لإكساب المرونة، وبناء الإستراتيجية الملائمة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية. كما تعتبر أداة أساسية لإعادة توزيع الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمنظمة تجاوز الاختلالات التي قد تظهر في توزيع القوى العاملة. كما أنها أداة تحفيزية تسمح للعمال بالالتحاق بإدارات وأقسام جديدة وولوج مناصب المسؤولية، مما يساهم في تطوير مساراتهم وتحقيق النجاح والتقدم المهني.

1.3.4. طبيعة الحركة المهنية

تعرف الحركة بصفة عامة بأنها: "كل ما يمكن نقله أو تحويله، كتغيير المكان أو الوضعية. أما في إدارة الموارد البشرية فتشير الحركة إلى قدرة الفرد على قبول التغيير في محتوى أو شكل وظيفته".⁽¹⁾ حسب هذا التعريف يعتبر الفرد في حالة حركة مهنية إذا كان مستعداً لقبول وظيفة جديدة سواء داخل المنظمة التي يعمل بها أو في منظمة أخرى.

كما تعرف بأنها: "نقل الفرد بين الإدارات، أي من إدارة لأخرى".⁽²⁾ يركز هذا التعريف على المفهوم الضيق للحركة المهنية، ويحصر الحركة في النقل الداخلي ويستثني جميع الأنواع الممكنة.

وتعرف أيضاً بأنها: "مسيرة الأفراد خلال حياتهم العملية، منذ دخولهم المنظمة إلى غاية خروجهم منها، والتي تتضمن تغيير المناصب، الهياكل التنظيمية، المناطق الجغرافية، الانتقال إلى أصناف مهنية أخرى".⁽³⁾

كما تعرف الحركة المهنية بأنها: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى، وذلك إما عمودياً أو أفقياً، والذي قد يكون مصحوباً بحركة جغرافية، وهنا نميز بين حالتين للحركة المهنية، الحركة الداخلية وهي تغيير الوظيفة أو المهنة مع البقاء داخل المنظمة، والحركة الخارجية التي تركز على تغيير رب العمل والمغادرة خارج حدود التنظيم".⁽⁴⁾

وبما أن الحركة هي كل ما يمكن نقله وتحويله، فهي مرادفة للتغيير ومخالفة للجمود والسكون. كما تهدف إلى التغيير وإعطاء نفس جديد لنظام العمل. وتهدف الحركة المهنية داخل حدود المنظمة إلى تحقيق التالي:⁽⁵⁾

- تصحيح الاختلالات في الأعداد والكفاءات، عن طريق إعادة توزيع العمال بين الإدارات والأقسام، حيث تساهم الحركة المهنية في عقلنة استخدام الموارد البشرية؛
- تدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية حتى تتمكن من انجاز مهامها بكفاءة؛
- المساهمة في تبادل الخبرات ونقل الكفاءات بين الإدارات والأقسام؛
- المساهمة في تجاوز السلوكات والمظاهر السلبية كالانغلاق ومقاومة التغيير والتي تتكسر لدى الفرد نظراً للجمود وضعيته المهنية؛

- خلق مسارات مهنية جديدة للأفراد، من خلال إكساب المهارات وتنمية الكفاءات وإسناد مهام جديدة لهم، مما يساهم في محاربة الملل والروتين الإداري.

وبما أن الحركة المهنية ليس تغيير للوضعية فقط، بل هي عملية أو إجراء تقوم به المنظمة، اقترح "فاردي" (Vardi) عام 1980م، أربعة جوانب لتحليل وقياس الحركة المهنية، وهي:⁽⁶⁾

- أهمية الحركة (القيمة): يمكن قياس الحركة حسب الأهمية أو الفائدة المحققة من تغيير الوظيفة أو المهنة، ويتحدد هذا البعد وفقاً لاحتياجات المنظمة، ومدى قابلية كفاءات الفرد للنقل والحركة.

⁽¹⁾ Guerrero Sylvie et autre, *La gestion des carrières*, édition Vuibert, Paris, 2004, pp:36, 37.

⁽²⁾ خالد الأزهرى، الحركة داخل الوظيفة العمومية، تم زيارة الموقع يوم: 13/02/2021، على الساعة: 15:00، متوفر على الرابط التالي:

<https://hazbane.asso-web.com/uploaded/742d-1-pdf.pdf>.

⁽³⁾ يعقوب محمد، ليلي بن كعكع، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، جامعة الشلف، 2018، ص: 300.

⁽⁴⁾ Danielle Potocki Malicet, *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*, édition Economica, Paris, 1997, p:83.

⁽⁵⁾ خالد الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

⁽⁶⁾ Vardi Yoav, Organisational career mobility (an integrative model), *Academy of Management Review*, Vol.5, No.3, 1980, pp: 347-349.

- معدل الحركة (التكرار): يقيس هذا البعد معدل تكرار الحركة المهنية، وهي ترتبط بالعوامل الاقتصادية السائدة كسوق العمل، كما لها علاقة بالعوامل التنظيمية كسياسة المنظمة وثقافتها، وكذا العوامل الشخصية كقدرة الفرد على التكيف مع الوظيفة.

- اتجاه الحركة: يمكن قياس الحركة المهنية حسب الاتجاه، الذي ينسجم مع شكل الحركة (العمودية، الأفقية، الحلزونية... الخ)، ومع ممارسات المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بمجالات الحركة المتاحة ومسالك المسار، وكذا التطلعات والآمال الشخصية للفرد.

- الجهة الفاعلة في الحركة: يمكن قياس وتحليل الحركة المهنية، وذلك حسب الجهات الفاعلة في طلب الحركة والنقل، فقد يكون بإرادة الفرد، أو بطلب من المنظمة، وعلى هذا الأساس قد يكون النقل مرغوبا ومستحبا، وقد يكون العكس.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى اللجوء لسياسة الحركة المهنية، نذكر منها:⁽¹⁾

- الحاجة إلى التكيف المستمر مع مجريات التغيير، كإعادة الهيكلة والتطور التكنولوجي؛

- الرغبة في التغيير الوظيفي والتطوير المهني والتنظيمي وإثراء الوظائف والمهن؛

- الرغبة في تطوير المسارات المهنية والقضاء على الجمود الوظيفي؛

- المنافسة الشديدة بين المنظمات والبحث عن إستراتيجية إبقاء العنصر البشري داخل المنظمة؛

- تطوير الاقتصاديات المحلية، مما يتطلب توفير المناصب وتوسيع فرص العمل؛

- انتهاج سياسات تسييرية جديدة، كإدارة المشاريع وبناء فرق العمل.

بالرغم من أهمية الحركة المهنية بالنسبة للفرد، باعتبارها آلية تفتح المجال أمامه لتطوير مساره المهني، كما تسمح للمنظمة بإعادة توزيع مواردها البشرية، إلا أن الحركة المهنية تبقى محدودة وغير مفعلة بسبب الصعوبات التي تواجهها، نذكر منها:⁽²⁾

- انعدام إستراتيجية واضحة ورؤية موحدة لتفعيل الحركة المهنية، وإعادة توزيع الموارد البشرية بين الإدارات والأقسام؛

- تشبث الرؤساء بالأفراد لضرورات المصلحة، وعدم السماح لهم بالانتقال إلى إدارات أخرى، بالإضافة إلى انتشار بعض المظاهر والسلوكيات كاستغلال الحركة المهنية كوسيلة تأديبية، حيث لا يحصل الفرد على الموافقة من رئيسه المباشر للالتحاق بمنصب آخر؛

- تفضيل الفرد للاستقرار ورفض الحركة والانتقال، لاسيما في حالة غياب تحفيزات حقيقية تحث الفرد على الحركة المهنية والمشاركة فيها.

مما سبق يمكن القول أن الحركة المهنية هي تغيير في وضعية الفرد، والتي قد يصاحبها تغيير في طبيعة العمل، والتي تأخذ أشكال متعددة كالحركة العمودية والأفقية والجغرافية، بناء على رغبة الأفراد أو مصلحة المنظمة، بهدف خلق ديناميكية داخل التنظيم، عن طريق فتح المجال لإعادة توزيع الأعداد والكفاءات، بما يضمن تلبية احتياج الإدارات والأقسام من جهة، وإكساب الخبرات وتوجيه الأفراد نحو الأنشطة التي تتفق مع رغباتهم والاستجابة لطموحاتهم من جهة أخرى.

⁽¹⁾ يعقوب محمد، ليلي بن كعكع، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

⁽²⁾ خالد الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص: 4، 5.

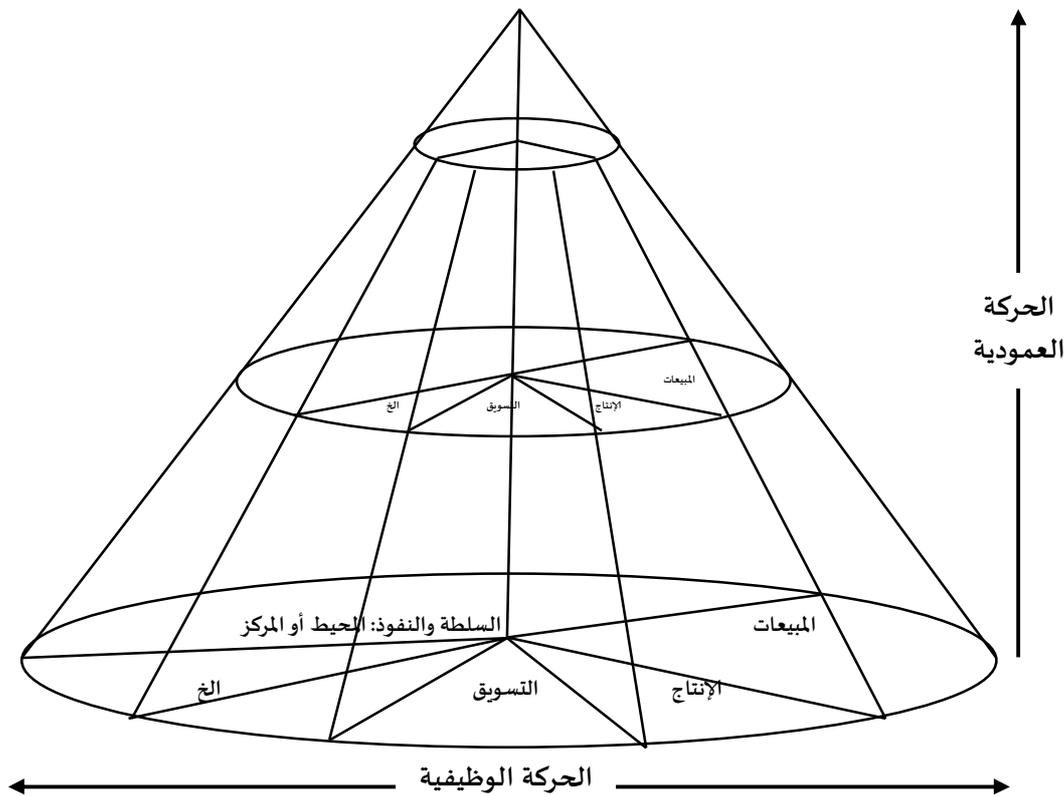
2.3.4. أبعاد الحركة المهنية

إن تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لا يتم فقط من خلال سوق العمل، بل يمكن أن يكون من داخل المنظمة، وذلك نتيجة لحركة الأفراد، وهناك عدة أنواع للحركة المهنية، نذكر منها: ⁽¹⁾

- الحركة العمودية: وهي الترقية من وظيفة دنيا لوظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي.
- الحركة الأفقية: وهي النقل من قسم لآخر، أو من وظيفة لأخرى في نفس المستوى التنظيمي.
- الحركة الإرادية (تطوعية): وهي النقل برغبة من الفرد في تغيير وظيفته.
- الحركة غير الإرادية (إجبارية): وهي التي تنتج عن قرار إداري بطلب من الإدارة.
- الحركة الخارجية: وهي تحويل أو تغيير الوظيفة بالانتقال من منظمة لأخرى.
- الحركة الداخلية: وهنا يتم تغيير الوظيفة دون تغيير المنظمة.

ويعد "شايين" (Schein) أول من أوضح أبعاد الحركة المهنية عام 1971م، من خلال مخروط وظيفي، حيث قسم حركة الأفراد إلى ثلاثة أنواع، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): المخروط الوظيفي



Source: Jean- Luc Cerdin, op.cit, p:31.

من خلال الشكل يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من حركات الأفراد، هي:

- الحركة العمودية: يشير هذا النوع إلى الحركات والتنقلات التي تقود الفرد إلى قمة الهرم التنظيمي.
- الحركة الأفقية: وهي تمثل الحركات والتنقلات بين الوظائف في نفس المستوى الإداري.
- الحركة الشعاعية: تدل على حركات وتنقلات الأفراد نحو قلب المنظمة، أي باتجاه مركز صنع القرار.

⁽¹⁾ يعقوب محمد، ليلى بن كعكع، مرجع سبق ذكره، ص:300.

كما يعد "بيتر" (Peter) من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الحركة المهنية، أو ما تعرف بحركة الأفراد، أو ما يسمى بـ"مبدأ بيتر"، الذي طور من طرف (Veiga) في دراسة له عام 1973م، والذي يرى أن حركة الأفراد يمكن رؤيتها وفقاً لثلاثة أبعاد، كل بعد يضم عدة مستويات هي: الحركة داخل حدود المنظمة، الحركة بين المنظمات، الحركة الجغرافية.

ويمكن توضيح الحركة داخل المنظمة والحركة بين المنظمات، كما يلي:⁽¹⁾

1.2.3.4. الحركة داخل المنظمة

يمكن توضيح هذه الحركة من خلال حركة الأفراد داخل المنظمة، وذلك عبر مختلف المصالح والأقسام والفروع، وتساهم هذه الحركة في تغيير أجواء العمل بالمنظمة. هذه الحركة غالباً ما تكون حسب حاجة المنظمة وليس حسب حاجة الفرد، فقد تفرض المنظمة على الفرد الانتقال لوظيفة معينة تتناسب مع قدراته ومهاراته. ويتفرع هذا التحرك إلى ثلاث مستويات رئيسية، ينتقل فيها الفرد كما يلي:

- التعلم: عادة ما تلجأ المنظمة إلى نقل الأفراد حديثي التعيين من وظيفة لأخرى، خاصة ذوي القدرات المحدودة، الذين لم يستطيعوا تحديد تخصص واضح في مهنتهم، وذلك بهدف التعلم وكسب المهارات من جهة، وإيجاد الوظيفة الملائمة لهم والتأقلم معها من جهة أخرى، وبالتالي تحديد ورسم مساره المهني.

- النضوج: بعد مرحلة التعلم ينتقل الفرد إلى مرحلة الاستفادة مما تعلمه واكتسبه في المرحلة السابقة، وتكون فترة التعلم كتجربة وانطلاقة في رسم مساره المهني. في هذه المرحلة يتمكن الفرد من شغل وظائف عالية وذات مسؤوليات كبيرة، وبالتالي التقدم والصعود نحو الأعلى والتقدم في مساره المهني.

- الساعة الذهبية: أو ما تسمى بـ"ساعة الوداع"، وبالتالي الخروج من المنظمة، حيث تتناقص الحركة المهنية للفرد، ويبدأ في التفكير في مرحلة ما بعد الوظيفة المؤسسية.

2.2.3.4. الحركة بين المنظمات

في هذا النوع من الحركة يتم الاختيار بين عدة منظمات، وهنا يكون الفرد بحاجة إلى تغيير بيئة العمل، وذلك بالانتقال إلى منظمة أخرى تقدم مزايا وحوافز أفضل، حيث يرى بأن رسم مستقبله المهني لا يتحقق بصفة جيدة إلا بانتقاله إلى هذه المنظمة. ويمكن توضيح هذه الحركة من خلال أربعة مراحل أساسية، هي:

- البحث: يبحث الفرد في بداية حياته المهنية عن المنظمة المناسبة التي توفر له الأمان والاستقرار الوظيفي، حيث يبدأ برسم آماله ويتبصر بمستقبله، الذي سيتحقق في المنظمة التي يبحث عنها، وعلى هذا الأساس فهو ينتقل من منظمة لأخرى، سعياً منه للوصول إلى المنظمة الأمثل، والتي سيستقر فيها إلى نهاية مساره المهني.

- التأسيس: عندما يجد الفرد المنظمة المناسبة، تأتي مرحلة التأسيس أين يمكنه ويستقر في هذه المنظمة، والتي عادة ما بحث عنها ووجدتها واطمأن لها، خاصة إذ ما تحققت جل طموحاته من أجر ومكانة ومسكن وغيرها، وبالتالي وظيفة مستقرة وجيدة وذات مستقبل مهني واعد.

- تغيير الحياة: غالباً ما يختلف الأفراد في سلوكياتهم وتوجهاتهم، فهناك من يرغب في تغيير المنظمة نظراً لظروف عائلية، أو سكنية كبعد مقر عمل الفرد عن مسكنه، أو سعياً منه للحصول على وظيفة أفضل. وخاصة أولئك الذين لديهم طموحات كبيرة وأحلام مختلفة، كما يملكون مهارات عالية وخبرات متعددة، ويعرفون نقاط قوتهم

⁽¹⁾ فتحي أرزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93-96.

وضعفهم، وما يستطيعوا انجازه وما قد يفشلوا في تحقيقه. وعلى هذا الأساس تكون تحركاتهم على نحو مستمر أملا في الوصول إلى المنظمة التي تحقق أهدافهم.

- الضمان الوظيفي: وهي ما تعرف بمرحلة الاستقرار، حيث يستقر الفرد في الوظيفة المناسبة، والتي تتوافق مع طموحاته وقدراته وتضمن له البقاء والعيش، كما لا تكون لدى الفرد النية في ترك المنظمة، وخاصة إذ لم تكون لديه فرص عمل في منظمة أخرى، بسبب قلة الحركة بين المنظمات أو انعدامها.

3.3.4. إدارة الحركة المهنية

لا يستمر الفرد طوال حياته المهنية في وظيفة واحدة أو منظمة واحدة، فبعد تعيينه والتحاقه بالمنظمة يتم ترقيته لوظيفة أعلى أو ينقل لوظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري، أو قد يترك المنظمة الحالية وينتقل للعمل في منظمة أخرى، لذلك يجب على المنظمة تخطيط وإدارة هذه الحركة، خاصة فيما يتعلق بالمناصب الإدارية العليا، وتتمخض عملية تسيير المسار المهني عادة عن العديد من القرارات والعمليات الإدارية، فيما يخص التنقلات التي تقوم بها المنظمة على العاملين لديها، ومن الجوانب الهامة في هذا الإطار التنقلات التالية:⁽¹⁾

- الترقية: وهي انتقال الفرد من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى منها مباشرة، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطائه واجتهاده. وفي ظل وجود خطة لتسيير المسارات المهنية تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة ومحددة مسبقا وليس على أساس الرغبات الشخصية.

- التنزيل الوظيفي: التنزيل أو التخفيض الوظيفي هو آخر ما يتوقعه الأفراد عند التحاقهم بالمنظمات، ذلك إن لم يكن هدفهم عموما هو الصعود إلى أعلى المواقع والمراكز الوظيفية، أو على الأقل الثبات في مراكزهم دون تنزيل لمستويات أقل. ويعني التنزيل الوظيفي تخفيض مرتبة الفرد وكذا أجره، وأية إمتيازات وظيفية أخرى، ويعني كذلك نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات ومهارات أقل، مع إنخفاض مركزه الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد. وللتنزيل أسباب بعضها مرتبط بأداء الفرد، والبعض الآخر خارج عن إرادته.

- من الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد نذكر:

* إعادة التنظيم، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها؛

* اندماج المنظمة مع منظمات أخرى؛

* الإنكماش الإقتصادي، وما يتبعه من نقص في عدد الوظائف.

- من الأسباب المتعلقة بالفرد نجد:

- عدم كفاءة الفرد وإنخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء؛

- الحالة الصحية للفرد التي لا تسمح له بالاستمرار في الوظيفة الحالية.

- الإستغناء المؤقت: أي الاستغناء عن خدمات الفرد الكفاء والذي لا يزال يرغب في العمل، وقد يكون الاستغناء على شكل إيقاف تعويضات الفرد بشكل كامل أو جزئي خلال فترة الاستغناء، لأسباب تتعلق بالوضع الاقتصادي للمنظمة، فإذا تحسنت الظروف الاقتصادية يتم إستعادته للخدمة مرة أخرى، سواء في وظيفته السابقة أو في وظائف أخرى. ومن أهم أسباب الإستغناء المؤقت نذكر:

- تدهور أوضاع المنظمة الاقتصادية، نتيجة إدارة أعمالها بطريقة سيئة واتخاذ قرارات غير سليمة؛

⁽¹⁾ محمد الدوغان، مرجع سبق ذكره، ص: 61-63.

- إنخفاض حجم المبيعات بسبب إنخفاض جودة المنتجات، أو إتباع أساليب غير جيدة في التسويق والترويج؛
- أسباب إنكماشية عامة في السوق، كإنخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات، إرتفاع أسعار الفائدة في السوق، وزيادة مستوى البطالة وإنخفاض الطلب على السلع والخدمات.

ونظرا لخطورة الآثار المترتبة عن الاستغناء على العمال ماديا ومعنويا فيما يلي مجموعة تدابير للتخفيف من آثاره السلبية:⁽¹⁾

- إعادة تنظيم العمل بشكل دوري، لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل وإمكانات الفرد المتاحة؛

- إتباع نظام الورديات أو تخفيض ساعات العمل والأجر؛

- المحافظة على العمال الأكفاء والاستغناء عن العمالة المؤقتة؛

- دخول أسواق جديدة وزيادة تنافسية المنظمة.

- التدوير الوظيفي: يقوم التدوير على نقل الفرد من وظيفة لأخرى لفترة من الوقت، حتى يتمكن من اكتساب مهارات أحدث وخبرات أكبر، ليصبح قادرا على القيام بأعباء العمل في حالة النقل المفاجئ لإحدى الوظائف الشاغرة.⁽²⁾

- النقل الوظيفي: وهو تكليف أو تحويل الفرد إلى عمل آخر في نفس المستوى الإداري وبالمزايا المالية نفسها، سواء كان النقل داخل مقر عمله أو خارجه. وقد يكون النقل بناء على رغبة الفرد أو بموجب قرار إداري ودون تدخل منه. ويعد النقل إحدى وسائل تسيير المسارات المهنية، لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات الفرد، أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار المهني، كما قد يمثل حافزا إيجابيا كلما انسجم مع توقعات الفرد وظروفه العائلية والشخصية.

وقد تلجأ المنظمة للنقل في عدة حالات، نذكر منها:⁽³⁾

- إعادة النظر في المسارات المهنية للعمال؛

- استجابة لرغبة الفرد في تغيير وظيفته؛

- إكساب العمال الخبرات والمعارف؛

- خلق التوازن في توزيع العمال بين أقسام المنظمة من حيث الكم والنوع.

- إنهاء الخدمة: يقصد بقرار إنهاء الخدمة، قرار الإستغناء عن خدمات الفرد والفصل من العمل. ويمثل قرار إنهاء الخدمة أو الطرد من العمل أقصى درجات العقوبة والتأديب التي قد يتعرض لها الفرد، كما أنه قرارا حرجا للمديرين والمنظمات. ومن أجل ذلك لا بد من الحذر والتمهل في إصدار مثل هذا النوع من القرارات، وإذا كان ولا بد من إتخاذ قرار الطرد فلا بد وأن تكون المنظمة قد استنفذت كل الطرق الأخرى قبل الفصل. ويمكن إسناد قرار الفصل لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- الأداء غير المرضي: والأداء غير المرضي هو تكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير تقييم الأداء، مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور للعمل أو الإنصراف مبكرا الفشل في مقابلة الحد الأدنى للأداء، مواقف وإتجاهات غير ودية اتجاه الرؤساء والزملاء أو المنظمة ككل.

⁽¹⁾ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار القلم للنشر، بيروت، (دون تاريخ نشر)، ص:396.

⁽²⁾ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006، ص:131.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص:68.

- السلوك غير القويم: ويتمثل ذلك في التمرد أو العصيان لأوامر الإدارة، مثل تجاهل سلطة الرئيس وعدم إطاعة الأوامر، المخالفة المستمرة للأنظمة وقواعد العمل، تخريب الممتلكات، السرقة، إفشاء الأسرار، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- عدم المقدرة ونقص التأهيل: إذا أتاحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للفرد لرفع كفاءته، ولكنه لم يثبت ذلك، فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته، وخاصة إذا اقترنت عدم القدرة والكفاءة بعدم الرغبة في إثبات الذات.
- عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة: فقد يحدث أن تعتمد المنظمة أساليب حديثة للعمل، أو تدخل آلات ومواد جديدة لتطوير العمل. وتقوم بتدريب الفرد على ذلك، ومع ذلك لا تجد إستجابة منه في مقابلة إحتياجات العمل الجديدة، وهنا لا يكون أمام المنظمة إلا خيار الفصل والإستغناء عن خدماته.
- رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها، ورفض بنود عقد التوظيف.
- إندماج المنظمة مع منظمات أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر.
- لجوء المنظمة لأسباب مختلفة إلى ضغط الإنفاق من خلال الإستغناء والإبقاء لخدمات بعض العمال.
- الإستقالة: يقصد بها انفصال الفرد عن العمل بالمنظمة بمحض إرادته. ويمكن تصنيف أسباب الإستقالة إلى ثلاثة أقسام، منها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالفرص الخارجية المتاحة، ومنها ما يتعلق بظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية.
- الأسباب الشخصية: وهي اختلاف توقعات الفرد عن الأمر الواقع، مما قد يدفعه للبحث عن بديل آخر أقرب إلى توقعاته، ومتى حصل على البديل، أخذ في تقديم إستقالته ومتابعة إجراءاتها. ومن هذه التوقعات نجد:
 - * مقدار الأجر والإمتيازات المالية والمعنوية أقل مما يتوقع؛
 - * فرص التقدم والتطوير المهني بطيئة أو غير متاحة؛
 - * عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار المهني لرب الأسرة.
- فرص العمل الخارجية: وتتمثل في وجود فرص وظيفية خارجية جيدة، ومتاحة للفرد مقارنة بالوظيفة الحالية بالمنظمة، مع تناسب هذه الفرص مع مؤهلاته وقدراته.
- الأسباب المتعلقة بمناخ العمل: وتتمثل في:
 - * تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد؛
 - * عدم إرتياح الفرد للسياسات والممارسات السائدة في العمل؛
 - * عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت؛
 - * الإشراف السيئ من الرئيس؛
 - * فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات في مكان العمل؛
 - * مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.
- التقاعد: يعتبر التقاعد نهاية طبيعية للحياة المهنية. ويقصد به التوقف الإلزامي عن العمل بعد وصول الفرد إلى السن القانونية أو النظامية للتقاعد، وهناك نوعين من التقاعد، الأول: هو الذي يلزم الفرد بترك عمله أو التخلي عنه عند بلوغ 60 سنة، وهو سن التقاعد في معظم الدول العربية، كحالة الجزائر التي اعتمدت نظام تقاعد يحدد 60 سنة كحد أقصى، من أجل تحرير المناصب والقضاء على البطالة، فنظام التقاعد يخضع للمعايير والمؤشرات الاقتصادية التي تنظم سوق العمل في أي بلد. أما الثاني، فهو التقاعد المبكر ويكون بترك الفرد عمله

قبل الوصول لسن التقاعد، إما بمحض إرادته أو بشكل إجباري لأسباب صحية أو إدارية أو غير ذلك. وعليه يمكن للفرد الإحالة على التقاعد لسببين هما:

- استكمال الحد الأقصى من السن الذي لا يمكنه بعده مواصلة مساره المهني، وهي الحالة الشائعة التي يخضع لها اغلب الأفراد.

- بطلب من الفرد أو بقوة القانون قبل بلوغ الحد الأقصى للسن، وذلك لأسباب معينة.

ويمثل التقاعد مهما كان نوعه، صورا متعددة لحياة جديدة بالنسبة للفرد، نذكرها فيما يلي:

- يمثل التقاعد نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.

- يمثل التقاعد لبعض العمال الإستمتاع بحياة خالية من ضغوط ومشكلات العمل.

- يمثل التقاعد لبعض العمال مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ والعزلة وفقدان الذات.

- يمثل التقاعد لبعض العمال البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلا اجترار الماضي وذكرياته.

وعليه، قد ينظر للإحالة على التقاعد على أنه حدث سعيد، لأن الفرد سوف يتحرر من رتابة الواجبات

اليومية لأداء وظيفته، إلا أن البعض الآخر قد يتأثر سلبيا بسبب انقطاعه عن العمل الذي كان يشعره بأهميته

ويحقق ذاته. وقد بدأت المنظمات - ضمن وفائها بمسؤولياتها في تسيير المسار المهني لأفرادها- في تقديم مساعدات

للمتقاعدين في وقت مبكر قبل التقاعد الفعلي، ويمكن أن تغطي هذه المساعدات ما يلي:

- تقديم المساعدة النفسية من خلال تطوير الميول والنشاطات الشخصية، وكيفية التأقلم والتكيف مع التقاعد،

وكيفية إدارة الحياة الأسرية بعد التقاعد والبقاء في المنزل، من خلال الجلسات الجماعية والمناقشات الخاصة.

- تقديم الإستشارات الاقتصادية التي تغطي حقوق التقاعد المالية، مثل معاش التقاعد والتأمينات.

- المساعدة في توفير النقل والسكن وخدمات التأمين الصحي، للمساهمة في تكاليف معيشة المتقاعد.

من ناحية أخرى، قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإستفادة من متقاعديها من خلال برنامج موسع لتمديد فترة

أعمالهم بعد فترة التقاعد الإلزامية، ومن أمثلة هذه الإستفادة ما يلي:

- إستخدام بعض المتقاعدين كمستشارين أو مدربين؛

- تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة، مثلا عشرين ساعة عمل أسبوعيا؛

- القيام ببعض أعمال المنظمة من داخل المنزل؛

- تمديد فترة الخدمة إلى ثلاثة أو خمسة سنوات إضافية، في الحالات التي لا يزال فيها الفرد يتمتع بنشاط وصحة

جيدة، وكثيرا ما يحدث ذلك في المنظمات الحكومية وخاصة التعليمية.

وأخيرا فإن المنظمات يمكن أن تقدم مساعدات أخرى للمتقاعدين، منها:

- دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات الخاصة بالمنظمة.

- إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين بالمنظمة.

- إعطاء بطاقة انتماء للمنظمة، يستطيع من خلالها المتقاعد الإستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو

خارجها.

الخاتمة

إن دراسة وتحليل تسيير المسارات المهنية تأخذ توجهات مختلفة اعتماداً على وجهات النظر الفردية أو التنظيمية، وهذا يعني وجود شراكة حتمية بين الطرفين (الفرد والمنظمة) في تسيير هذه المسارات، التي تعد من بين الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق بين الفرد والوظيفة. كما تسعى إلى زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولاتهم المهنية وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية التي يتم التخطيط لها وتنفيذها بما يضمن ديناميكية المسارات المهنية. ويتوقف نجاح هذه الأخيرة على الفهم العميق لعملياتها ومراحلها المختلفة ومتطلباته الأساسية.

بالرغم من أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة، إلا أن الواقع العملي يثبت وجود عدة صعوبات ومشكلات تواجه هذه العملية، وأهم مشكلة تواجه تسيير المسارات المهنية هي التردد وعدم قناعة الفرد بوظيفته ومساره المهني، حيث أن أغلب الأفراد لا يتم إيضاح المسار المهني الخاص بهم من قبل الإدارة، بل أن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل الوظيفة، فهم يقبلون عملاً معيناً ويطبقونه، لكنهم لا يهتمون كثيراً بما يدور خارج نطاق ذلك العمل، الأمر الذي يجعلهم عاجزين تملماً عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل أو ذلك، كما يجهدون العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية، أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل.

إن أهم عامل يعزز تسيير المسارات المهنية هو ثقة الفرد بنفسه وبقدراته ومحيطه للعمل الذي يمارسه. فالشخص الناجح في مساره المهني هو الذي يستطيع التعامل مع نفسه على أنه شخص ريادي، يقود مشروعة الخاص به، من خلال تخطيط وتنمية طموحاته وإمكانياته وتحديد نقاط قوته وضعفه، والبحث عن الوظيفة المناسبة والتزود بالمعارف. مما يسمح له بإشباع طموحاته والوصول للقمّة في مستقبله المهني، بعد الأخذ في الحسبان تجنب كل ما يمس مكارم الأخلاق من انتهازية، وتملق، ومجاملات، وخدمات خاصة.

تم بحمد الله
وعونه

المراجع

أولاً: المراجع العربية

* الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
4. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 1999.
7. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
8. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
10. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة 2، دار وائل، عمان، 2004.
11. سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
12. سيد سلامة إبراهيم، رعاية المسنين (قضايا ومشكلات الرعاية الاجتماعية للفئات الخاصة)، الجزء 2، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
13. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
15. عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر (بعد استراتيجي)، الطبعة 1، دار وائل، عمان، 2005.
16. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل، عمان، 2010.
17. محمد أحمد موسى، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
18. محمد الدوغان، إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 2014.
19. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا النشر، الإسكندرية، (دون تاريخ نشر).
20. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
21. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
22. مدحت فؤاد حسين، تنظيم مجتمع المسنين، الطبعة 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
23. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
24. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006.
25. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

* الرسائل والأطروحات الجامعية

26. فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة -، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.

27. فتحي أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013.
28. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات المهنية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.
29. معتز البيوك، إستراتيجية المسار الوظيفي وأثرها على الاحتراق النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015.
30. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- * المقالات
31. ارتيمي الفضيل، رابح يحيوي، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد7، جامعة البليدة، 2016.
32. حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد3، العدد5، الجزائر، جانفي 2015.
33. حمزة معمري، دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24، ورقلة، جوان 2016.
34. دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد36، العدد5، 2014.
35. زيار نانو، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد8، العدد2، جامعة سطيف، ديسمبر 2017.
36. سهام بلقربي، أثر التدريب في تنمية المسار المهني للعاملين، مجلة آفاق للعلوم، المجلد3، العدد1، جامعة الجلفة، جانفي 2018.
37. فاطمة بن عابد، نور الدين عيساني، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد7، العدد29، جامعة الأغواط، مارس 2018.
38. محمد عماد سعدا، اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر، مجلة جامعة دمشق، المجلد30، العدد1، 2014.
39. ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد9، العدد29، جامعة كربلاء، ماي 2020.
40. نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد10، العدد6، جامعة مؤتة، 1995.
41. يعقوب محمد، ليلى بن كعكع، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد14، العدد19، جامعة الشلف، 2018.
42. كندة علي ديب، دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار المهني، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد37، العدد3، 2015.
- * المراجع الالكتروني
43. خالد الأزهرى، الحركة داخل الوظيفة العمومية، متوفر على الرابط التالي:

<https://hazbane.asso-web.com/uploaded/742d-1-pdf.pdf>

44. عبد الحليم لعراب، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، متوفر على الرابط التالي:

<http://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne>

ثانيا: المراجع الأجنبية

*الكتب

45. Albret Ripon, **Les éléments de gérontologie sociale**, Privat, Toulouse, 1992.
46. Danielle Potocki Malicet, **Eléments de sociologie du travail et de l'organisation**, édition Economica, Paris, 1997.
47. Gary Dessler, **Human resource management**, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005.
48. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, édition De Bock, 2001.
49. Jean-Marie Peretti, **La gestion des ressources humaines**, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris.
50. Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines**, 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2004.
51. Jean-Luc Cerdin, **Gérer les carrières (vade mecum)**, éditions EMS, Paris, 2000.
52. Loic Cadin, Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2003.
53. Marie Dominique Pujol, **Ressources humaines**, édition Organisation, Paris, 2000.
54. Guerrero Sylvie et autre, **La gestion des carrières**, édition Vuibert, Paris, 2004.
55. Robert le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, 1999.

*الرسائل والأطروحات الجامعية

56. Aoues Said, **La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés**, Mémoire de Fin de cycle, Gestion des Ressources Humaines, Université de Tizi-Ouzou, 2018.
57. Jan Zeb, **Career development in a learning organization**, Doctor Of Philosophy, Human Resource Development, Faculty Of Advanced Integrated Studies And Research, National University Of Modern Languages, Islamabad, 2010.
58. Khalil Aït Saïd, **Le succès de carrière perçu par les cadres: l'importance des critères subjectifs**, Thèse de Doctorat, Spécialité Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 2018.
59. Sandrine Poirier, **Parcours professionnels d'enseignant au secondaire la phase de service en débute de carrière**, Mémoire Maitrise en Administration et Evolution en Education, Québec, Canada, 2015.

*المقالات والمقتنيات

60. Ichiro Kato, Ryuta Suzuki, Career mist, hope, and drift, conceptual frame work for understanding career développement in japan, **Career Development International**, Vol.11, No.3, 2006.
61. Laurent Giraud, Alain Roger, Les étapes de carrière à l'épreuve du temps, **Humanisme Et Entreprise**, No.302, mars 2011.
62. Laurent Giraud et autre, Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité?, **21^o congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)**, Marrakech, Maroc, Octobre 2011.
63. Magda Bezuidenhout, The utilization of career conversation framework based on Schein career anchors model, **SA Journal of HRM**, vol.11, No.1, 2013.
64. Vardi Yoav, Organisational career mobility (an integrative model), **Academy of Management Review**, vol.5, No.3, 1980.

*المراجع الالكترونية

65. Catherine Voynnet -Fourboul, Carrière et mobilité, disponible sur: <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/8carriere1.pdf>

الملحق رقم (01)

البرنامج المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمقياس تسيير المسارات المهنية

- السداسي: الخامس

- وحدة التعليم: الأساسية

- المادة: تسيير المسارات المهنية

- الرصيد: 6

- المعامل: 2

- أهداف التعليم: إن الحركية المستمرة التي تشهدها الموارد البشرية داخل المؤسسة تستدعي إعطاء المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية كل الأدوات التي تسمح لهم بمتابعة نمو وتطور هذه الموارد عبر الزمن وذلك بالتمكن من رسم المسارات الوظيفية لكل عامل والإمام بكل المحطات الرئيسية لتواجد هذا الأخير في المؤسسة منذ توظيفه مروراً بتكوينه، تدريبه، ترقيته إلى غاية خروجه (دورة الحياة المهنية).

- المعارف المسبقة المطلوبة: معرفة الطالب للمبادئ الأساسية في تسيير المؤسسة واقتصاد المؤسسة والتي اكتسبها في السنوات السابقة.

- محتوى المادة:

1. ماهية إدارة المسار المهني

- تسيير المسار المهني: المفهوم ، الأهمية والأهداف.

- نماذج إدارة المسار المهني.

2. أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني

- الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية

- أنواع المسارات المهنية

3. تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الفرد

- مراحل إدارة المسار المهني على مستوى الفرد

- دورة الحياة المهنية للعاملين

- محددات فعالية تسيير المسار المهني

- معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين

4. آليات تسيير المسارات المهنية

- تخطيط المسار المهني

- التدريب

- الترقية

- الحركية المهنية

- طريقة التقييم: تقييم متواصل + امتحان

- المراجع: (كتب ومطبوعات، مواقع انترنت، الخ)

- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر: بعد استراتيجي، عمان، 2005.

- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، 2003.

- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الإسكندرية، 2003.

- Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, Paris, 1999.