



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

محاضرات في تسيير المسارات المهنية  
موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: بوقرة نورالهدى

السنة الجامعية: 2020-2021





جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

محاضرات في تسيير المسارات المهنية  
موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: بوقرة نورالهدى

السنة الجامعية: 2020-2021

## تقديم المطبوعة

مطبوعة تسيير المسارات المهنية هي سلسلة من المحاضرات موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، وذلك ليتسنى لهم التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المسارات المهنية للموارد البشرية في المؤسسة.

## الأهداف التعليمية

تهدف هذه المطبوعة إلى تعريف الطالب بمفهوم وأهمية أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ألا وهو تسيير المسارات المهنية للموارد البشرية، ومدى تأثير هذا الأخير على أداء العاملين، ومدى تداخله كذلك مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يتعرف الطالب على مفهوم المسار المهني وادارته وأهميته، ومن المسؤول عن القيام بهذا النشاط، كما تسمح له بالتعرف على كيفية تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الأفراد، وكيفية التمييز بين مختلف أنواع المسارات المهنية، وفي الأخير سيستفيد الطالب من لمحة عن تسيير المسارات المهنية في الوظيف العمومي في الجزائر.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مقارنة العقد النفسي القديم والحديث.	01
44	مقارنة بين النموذج المهني التقليدي والنموذج المهني البدوي.	02
53	ملخص مراحل المسار المهني وأهم السمات المميزة لكل مرحلة.	03

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	موقع تسيير المسارات المهنية من عمل المنظمة.	01
31	خطوات تخطيط المسار المهني الفردي	02
32	خطوات تخطيط المسار المهني التنظيمي	03
33	نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	04
36	كيفية رسم وتخطيط المسار المهني.	05
38	نموذج لإدارة المسار المهني	06
39	شكل توضيحي لأنواع المسارات المهنية	07
40	المسار المهني التقليدي	08
41	نموذج المسار المهني الشبكي	09
42	المسار المهني للإنجاز	10
50	نموذج كريبتنر وكنكي لتخطيط وتنمية المسار المهني.	11
54	مراحل المسار المهني للموظف.	12
62	السقف الزجاجي	13
65	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	14

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنصر
04	التقديم
05	قائمة الجداول
05	قائمة الأشكال
06	فهرس المحتويات
11	مقدمة
12	<b>المحور الأول: ماهية إدارة المسار المهني</b>
12	1-1- مفهوم إدارة المسار المهني
12	1-2- تعريف المسار المهني
13	1-3- تعريف المسار الوظيفي
15	1-4- الفرق بين المسار المهني والمسار الوظيفي
15	1-5- التطور التاريخي لتسيير المسار المهني
16	1-5-1- المرحلة الأولى قبل 1960
16	1-5-2- المرحلة الثانية قبل 1990
16	1-5-3- المرحلة الثالثة بعد 1990
17	1-6- أهمية تسيير المسار المهني
17	1-6-1- أهميته بالنسبة للفرد
18	1-6-2- أهميته بالنسبة للمنظمة
19	1-7- فوائد رسم المسارات المهنية
19	1-8- أهداف تسيير المسارات المهنية
20	1-9- مسؤولية تسيير المسارات المهنية
20	1-9-1- الموظف نفسه
20	1-9-2- الرئيس (المشرف) المباشر
20	1-9-10- إدارة الموارد البشرية
21	1-10- خصائص المسار المهني
21	1-11- نماذج إدارة المسار المهني
21	1-11-1- نموذج ليفنسن: Livinson model

22	1-11-2- نموذج اريكسون Erickson model.
22	1-11-3- نموذج كارلزي Carlisle Model
22	1-11-4- نموذج دالتون و ثمبسون وبرايس Dalton,thompson and Price Model.
23	1-11-5- نموذج شاين و كرايتر Schein and Kreitner
24	<b>المحور الثاني: أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني</b>
24	2-1- الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية
24	2-1-1- تخطيط المسار المهني (Career Planing)
24	2-1-1-1- مفهوم تخطيط المسار المهني
25	2-1-1-2- أهمية تخطيط المسارات المهنية
26	2-1-1-3- فوائد تخطيط المسار المهني
27	2-1-1-4- استخدامات تخطيط المسارات المهنية
28	2-1-1-5- مداخل تخطيط المسارات الوظيفية
28	2-1-5-1-1- المدخل الفردي لتخطيط المسار
29	2-1-5-1-2- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار
30	2-1-1-6- خطوات (مراحل) تخطيط المسارات المهنية
30	2-1-6-1-1- خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي
32	2-1-6-1-2- خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي
34	2-1-1-7- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي
36	2-1-2- إدارة المسار المهني
36	2-1-2-1- مفهوم إدارة المسار المهني
37	2-1-2-2- نموذج لإدارة المسار المهني
39	2-2- أنواع المسارات المهنية
39	2-2-1- المسار التقليدي
40	2-2-1-1- خصائص المسار التقليدي
40	2-2-1-2- ميزات وعيوب المسار التقليدي
41	2-2-2- المسار الشبكي
41	2-2-3- مسار الانجاز
43	2-2-4- المسار المزدوج
43	2-2-5- النموذج المهني البدوي

45	<b>المحور الثالث: تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الأفراد</b>
45	3-1- مفهوم و أنشطة إدارة المسار المهني
46	3-2- تعريف تنمية المسار المهني
46	3-3- أهمية تنمية المسار المهني
47	3-3-1- أهمية تنمية المسار المهني من وجهة النظر الفردية
47	3-3-2- أهمية تنمية المسار المهني من وجهة نظر المنظمة
48	3-4- أهداف تخطيط وتنمية المسار المهني
48	3-5- أهم الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتنمية المسارات المهنية للموظفين
50	3-6- نماذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
50	3-6-1- النموذج الأول
50	3-6-2- النموذج الثاني
51	3-7- دورة الحياة المهنية للعاملين
51	3-7-1- مرحلة الاستكشاف
52	3-7-2- مرحلة التأسيس
52	3-7-3- مرحلة الحفاظ الوظيفي
53	3-7-4- مرحلة الانفصال الوظيفي
55	3-8- أسباب تغيير المسار المهني للفرد
55	3-9- العوامل التي تحدد احتمالات نجاح أو فشل إعداد المسار المهني
55	3-9-1- في مرحلتي الاستكشاف والتأسيس
56	3-9-2- في مرحلة الحفاظ الوظيفي
56	3-9-3- في مرحلة ترك الوظيفة
56	3-10- مسؤولية تخطيط وتنمية المسار المهني
56	3-10-1- مسؤولية الفرد
57	3-10-2- مسؤولية المدير (المسؤول) المباشر
59	3-10-3- مسؤولية المنظمة
60	3-11- معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين
63	3-12- مراحل تخطيط المسار المهني
63	3-12-1- تصميم المسارات الوظيفية
63	3-12-2- توصيف وتحديد أهداف كل مسار



63	3-12-3- إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد
63	3-12-4- تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية
63	3-12-5- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها
63	3-12-6- وضع و تنفيذ خطة أو برنامج عمل
64	3-12-7- إدارة و تقييم برنامج المسار الوظيفي
64	3-12-8- اتخاذ القرارات التصحيحية
66	<b>المحور الرابع: آليات تسيير المسارات المهنية</b>
66	4-1- آليات إدارة المسار المهني
66	4-1-1- التدريب
66	4-1-1-1- مفهوم التدريب
67	4-1-1-2- تصنيف التدريب حسب مراحل المسار الوظيفي
67	4-1-1-2-1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف
67	4-1-1-2-2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف
68	4-1-1-3- أثر التدريب على أبعاد تنمية المسار المهني
68	4-1-1-2-1- أثر التدريب على تخطيط المسار المهني
68	4-1-1-2-2- أثر التدريب على إدارة المسار المهني
68	4-1-2- النقل
69	4-1-2-1- متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات
69	4-1-2-2- ضوابط النقل الوظيفي
70	4-1-3- الترقية
70	4-1-3-1- تعريف الترقية
70	4-1-3-2- أنواع الترقية
71	4-1-3-3- مصادر الترقية
71	4-1-3-1- ترقية داخلية
71	4-1-3-2- ترقية خارجية
72	4-1-4- التقاعد
72	4-1-5- التنزيل الوظيفي
73	4-1-6- التدوير الوظيفي
73	4-2- وسائل إدارة المسار المهني

74	3-4-تطوير المسار الوظيفي
74	4-3-1-مفهوم تطوير المسار الوظيفي
74	4-3-2-دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي
75	4-4-إدارة الجمود الوظيفي
75	4-4-1-أسباب الجمود الوظيفي
75	4-4-1-1-أسباب تتعلق بالمنظمة
75	4-4-1-2-أسباب تتعلق بالفرد
76	4-4-2-الآثار السلبية لظاهرة الجمود الوظيفي
76	4-4-3-إدارة الجمود الوظيفي
76	4-5-الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتوفيق بين المسارين الفردي والتنظيمي
78	<b>المحور الخامس: تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06</b>
78	5-1: التوظيف
78	5-2: التدريب
78	5-3 تسيير الحركية
79	5-4: الوضعيات القانونية للموظف
79	5-4-1: القيام بالخدمة
79	5-4-2: الانتداب
80	5-4-3: الاستيداع
80	5-4-4: وضعية الخدمة الوطنية
81	5-4-5: وضعية خارج الإطار
81	5-5 الترقية
81	5-5-1 الترقية في الدرجات
82	5-5-2: الترقية في الرتبة
82	5-6 انتهاء علاقة العمل
82	5-6-1: الاستقالة
83	5-6-2: الإحالة على التقاعد
83	5-6-3:العزل
	5-6-4: التسريح

78	أسئلة تقييمية
78	دراسة حالة
80	قائمة المراجع

## مقدمة

دائماً ما يكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة له، لكن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد، حيث يتم بعد ذلك تتبع مسار الموظف داخل المؤسسة، فيما أن الوظائف والمهن تتطور مع مرور الوقت، كذلك الأفراد العاملين بها، لذلك تحاول إدارة الموارد البشرية أن تتابع وتطور مهارات العاملين بها بما يتناسب والأنشطة الواجب القيام بها، وهذا النشاط ليس بالسهل نظراً لأنه متواصل ويحتوي على الكثير من المتابعة ويتداخل كذلك مع بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهو بالفعل جزء لا يتجزأ من مهامها الأساسية.

سنتناول في هذه المطبوعة أربعة وحدات تعليمية، حيث نتطرق في الفصل الأول إلى مدخل لتسيير المسارات المهنية من خلال التعرف على ماهيتها، ثم سنتعرف على أبعاد وأنواع تسيير المسارات المهنية في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لتخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الأفراد، والتعرف كذلك على دورة الحياة المهنية للعاملين، والتركيز على محددات فعالية تسيير المسارات المهنية والمعوقات التي يواجهها المخطط في هذا النشاط، أما الفصل الرابع فسنتناول فيه بالتفصيل أهم آليات تسيير المسارات المهنية التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية.

## المحور الأول: ماهية إدارة المسار المهني

### الأهداف التعليمية للمحور الأول:

- عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل، ستكون قادرا على:
- التعرف على مفهوم المسار المهني والتمييز بينه وبين المسار الوظيفي.
- الاطلاع بأهمية إدارة المسارات الوظيفية داخل المنظمات ومدى ضرورتها.
- التعرف على دور كل من المدير والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي.

### 1-1- مفهوم إدارة المسار المهني

تعتبر إدارة المسار المهني من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، تشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين العامل والمؤسسة، لإعداد هذا العامل لمراحل سير وظيفي وتحديد المهارات المطلوبة وذلك قصد التوفيق بين أهداف العامل والمؤسسة في نفس الوقت وهذه العملية ليست بالسهلة، وليست مجرد رغبات وأمانى من جانب العامل للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد والقدرة من جانب الفرد، والتسيير العلمي من جانب المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تعرّف كذلك بأنها قيام المنظمة بالتخطيط لحركة اليد العاملة بهدف الحفاظ على الكفاءات وتغطية الاحتياجات التنظيمية مستقبلا، ويتم هذا بالتوافق مع تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup> بالنسبة ل CERDIN فإدارة المسار المهني عبارة عن تجميع لأنشطة المنظمة التي تهدف إلى إرضاء واشباع احتياجاتها المستقبلية ، بما في ذلك الاختيار والتقييم والتعيين و تطوير الموظفين.<sup>3</sup> حسب Peretti تتضمن إدارة المسار المهني متابعة ومراقبة الماضي والحاضر والمستقبل لمهام الموظف داخل هياكل المنظمة<sup>4</sup> وهذا ما يدل على أن عملية تسيير وإدارة المسار المهني هي عملية تتطلب الاستمرارية والتحيين مذ دخول الموظف إلى المنظمة إلى غاية خروجه منها.

### 1-2- تعريف المسار المهني

نستعمل عادة مصطلح المسار المهني لنقصد به ما يزاوله المرء من وظيفة أو مهنة أو حرفة .ولكن المسار المهني يتضمن، على أية حال، أبعادا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة .

<sup>1</sup>عللي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد (30)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 10.

<sup>2</sup>رقام ليندة، محاضرات في أسس إدارة الموارد البشرية، وجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 71.

<sup>3</sup>CERDIN, J.-L , *Gérer les carrières*. Paris: Editions EMS, 2000, p27.

<sup>4</sup> Jean-Marie Peretti , *Ressources humaines* , Le manuel de référence, Label Fnege 2018, p255.

فالمسار المهني هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان. فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده<sup>5</sup>.

أما احمد ماهر فنطلق تعريف و من خلال أربعة محاور هي:

**المستقبل الوظيفي كنمو وظيفي لأعلى**: ويعرف من خلال تتبع سرعة النمو والترقي لمفرد داخل المنظمة فالأفراد يسعون لبقاء أو ترك وظائف معينة سعياً وراء النمو السريع إلى مستويات أعلى في المنظمة

**المستقبل الوظيفي كمهنة أو حرفة**: انه قرار متخذه الفرد للالتحاق بمهنة أو حرفة معينة والقرار تابعة لذلك خاصة كيفية نمو وتطوره.

**مستقبل الوظيفي كسلسلة من الوظائف لمتابعة**: وفق لهذا المفهوم بأنه يتم تناول مسار الوظيفي من التاريخ لفرد معين ويفيد في الدراسات التراكمات العرفية والخبرة الفرد.

**المستقبل الوظيفي كسلسلة من الخبرات مرتبطة بالعمل**: انه مثل الرضا والاتجاهات النفسية ومن خلال هذه تعاريف نستخلص أن المسار المهني هو الجمع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته المرتبطة بالعمل<sup>6</sup>.

### 1-3- تعريف المسار الوظيفي

يقصد بالمسار الوظيفي سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات المرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي المعتمد، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز استشرافية أعلى<sup>7</sup>.

عرّفه كذلك عمر وصفي العقيلي على أنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية، و ذلك إما عمودياً

<sup>5</sup> بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد (31)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص: 59.

<sup>6</sup> حلمي حسين حكيم "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" مؤتمر العربي القائي الاستشارات والتدريب 13 افريل 2003 ، الشارقة، ص9.

<sup>7</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط(1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص99.

عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي<sup>8</sup>.

هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه على أنه مجرد التدرج لأعلى في المناصب الوظيفية في شركة أو شركتين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالباً ما يتأثر بالفرد أكثر من المنظمة، على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة.

لكن ماذا يعني ذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟ لقد تغير العقد النفسي\* بين العاملين والمنظمة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل<sup>9</sup>.

\* وهو ما نقصد به مجموعة من التوقعات التي يضعها العاملون بالنسبة للمنظمة والمنظمة بالنسبة للعاملين.<sup>10</sup>

أما الفرق بين العقد النفسي القديم والحديث هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول (1): مقارنة العقد النفسي القديم والحديث

العقد النفسي القديم	العقد النفسي الحديث
العلاقة محددة بشكل مسبق ومفروضة	العلاقة متبادلة وقابلة للتفاوض
للعامل أدوار محددة	للعامل أدوار متعددة
يرتبط الولاء بالأداء	يرتبط الولاء بالمخرجات ونوعيتها
يركّز على الترقية	يركّز على تطوير المسار المهني
يقابل متطلبات العمل	يضيف قيمة للعمل
التدريب	إتاحة الفرص للتعلم والتطور

المصدر: معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014، ص 36.

<sup>8</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص546.

<sup>9</sup> جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد العال، ومراجعة د. عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص354.

<sup>10</sup> موسى مطاطلة، إدراك العقد النفسي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: (43)، جامعة قسنطينة 1، 2015، ص 310

يتّضح لنا من الجدول أعلاه ، في الجزء الملون أن التركيز على المسار المهني يعدّ من بين النقاط الأساسية للفرقة بين العقد النفسي القديم والحديث، ففي حين أن العقد القديم يركز على الترقية ، العقد الحديث يركز على المسار المهني للفرد وكيفية تنميته وتطويره.

#### 1-4- الفرق بين المسار المهني والمسار الوظيفي

الفرق بين المسار المهني والمسار الوظيفي هو الآتي: المسار المهني مفهوم أشمل وأوسع من المسار الوظيفي كونه يتضمن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية وبمعنى آخر جميع الوظائف التي عمل بها شخص معين وتحمل أعباءها ومسؤوليتها، لذلك نستطيع القول أن المسار المهني هو المسار العملي للفرد منذ بداية توظيفه إلى غاية آخر مشواره المهني ، أي أنه من الطبيعي أن يكون لنا مسار مهني واحد وفي نفس الوقت عدة مسارات وظيفية.

#### مثال

لنفترض أنك بدأت حياتك العملية بوظيفة مندوب مبيعات بدوام جزئي وتتقاضى أجرا بسيطا على ذلك، بعد سنوات احترفت هذا العمل وتحصلت على ماجستير إدارة أعمال بالموازاة مع ذلك، فنتج عن ذلك حصولك على وظيفة أعلى منصبا كمساعد مدير العلامة التجارية، وبعد مدة زمنية معينة أصبحت مدير العلامة التجارية ، ثم افتتحت للشركة فروع في عدة دول وأصبحت مدير المجموعة. لاحظ أن كلا من تلك الوظائف تعتبر رحلة في طريقك نحو حياتك المهنية. لذلك نطلق على المسار الوظيفي الرحلة الخاصة بكل وظيفة على حدى، والمسار المهني على مسارنا الحياتي في العمل ككل.

إذن المسار الوظيفي له مفهوم ضيق والوظيفة كمفهوم أضيق من مفهومي المسار المهني والمهنة، لذا نطلق « المسار الوظيفي » على الرحلة الخاصة في كل وظيفة على حده، و« المسار المهني » على مسارنا الحياتي في العمل، وملاحظة قد يصبح لدينا مسار مهني جديد عندما ندخل حياة مهنية ومهنة جديدة كلياً عنا، كأن ينتقل مدير المبيعات والذي عمل في عدة وظائف بالمبيعات إلى وظيفة مدير مالي ويتابع في المسار المهني الخاص بالمالية والتمويل. بهذا يصبح لديه مسار مهني آخر.<sup>11</sup>

#### 1-5- التطور التاريخي لتسيير المسار المهني عرف مفهوم تسيير المسارات المهنية تطورا عبر عدة

مراحل تماشيا مع تطور نظريات إدارة الموارد البشرية، سنذكرها بإيجاز كما يلي:

#### 1-5-1- المرحلة الأولى قبل 1960: كانت عملية تسيير المسارات المهنية غير معروفة سابقا،

ويعود السبب في ذلك إلى الدور المحدود الي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم، لكن في الخمسينات ظهر نقص في اليد العاملة الكفوة، وتم استقطابها من خارج المنظمة، فتحتم عليها إيجاد

<sup>11</sup> جاري دسلر، مرجع سابق، ص355.



حلول من داخل المنظمة فلجأت إلى الترقية التي تعتبر التابع المنطقي لتطور قدرات ومهارات الأفراد، ومن هذه النقطة ظهرت مشكلة تسيير المسارات المهنية للأفراد وبدأ التفكير فيها.

**1-5-2- المرحلة الثانية قبل 1990:** حيث أصبح مصطلح المسار المهني مرتبط بالزمن، أي بالوقت الذي يمضيه العامل داخل المنظمة، وفي المقابل كان تسيير مساره المهني يعني تسيير الترقيات.

**1-5-3- المرحلة الثالثة بعد 1990:** بسبب ظروف التقدم التكنولوجي والتنافسية بين المنظمات، أدى هذا إلى تغيير مفهوم تسيير المسار المهني من المفهوم السابق إلى المصلحة المشتركة بين المنظمة والعامل والتي تخدم كلا الطرفين وتحقق أهدافهما.<sup>12</sup>

➤ نلاحظ حسب المراحل السابقة تأخر الاهتمام بالمسار المهني مقارنة بالنشاطات الأخرى التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسارات المهنية للموظفين، من أهمها:

- غموض مفهوم المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للموظفين.  
- اعتقاد بعض العاملين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.

- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.  
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.  
- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.  
➤ في المقابل هناك مجموعة من العوامل أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار المهني أهمها:

- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.  
- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار الوظيفي.  
- توسع مجالات التخصصات العلمية مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية.  
- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفرعية وأهداف المنظمة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.

- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء بها<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> علي حبيبة، مرجع سابق، ص12.

<sup>13</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن - دراسة ميدانية، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد (6)، 1995، ص56، 57.

**1-6-أهمية تسيير المسار المهني :** يقول د. أحمد ماهر " :إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي " <sup>14</sup> أي أنه هناك أهمية مزدوجة للمسار المهني جزء منها يخص الفرد والجزء الآخر يخص المنظمة.

### 1-6-1-أهميته بالنسبة للفرد:

- محاولة ضمان التوافق بين توقعات الفرد وطموحاته المهنية مع مؤهلاته وخبراته.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فان آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم <sup>15</sup>.
- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم.
- بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.
- الرضا الوظيفي :ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم <sup>16</sup>.
- إن المسار المهني لأي شخص يعتبر واحداً من المدخلات الرئيسية لجودة الحياة في مجملها، ولقد أصبح الناس أكثر حرية وأكثر قدرة على الحركة، أكثر مما كان عليه الأمر في الماضي، وهو ما ييسر وبشكل أكبر المسار المهني ، وبالتالي ضغطاً أكبر على صاحب العمل لكي يوفر فرصاً أفضل لإشباع المسار المهني.
- كما أن المسارات المهنية تعتبر هدف استراتيجي لتحقيق المساواة في فرص التوظيف <sup>17</sup>.

<sup>14</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 374.

<sup>15</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 337.

<sup>16</sup> بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي - دراسة حالة مصنع الاسمنت عين توتة، باتنة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة

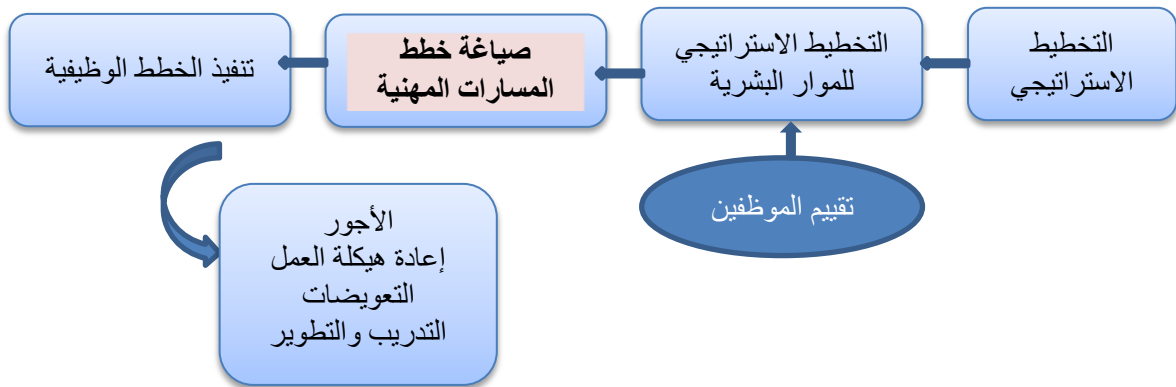
الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 61

<sup>17</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة،

مصر، 2013، ص: 47.

## 1-6-2- أهميته بالنسبة للمنظمة

- تظهر أهمية تسيير المسار المهني للمنظمة من خلال ما يأتي:
- إن المنظمات التي تهتم بالمسار الوظيفي تكون أكثر جاذبية للعمالة الماهرة، ويحسن من سمعة المنظمة.
  - التعرف على أصحاب المهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية وتأمين البرامج التدريبية والتطويرية المساعدة لهم للوصول لتلك المراكز.
  - زيادة فاعلية برامج التدريب من خلال توافرها مع رغبات العاملين وخطة التوظيف العامة.
  - توزيع الكفاءات حسب الاحتياجات بشكل ملائم.<sup>18</sup>
  - يساعد تسيير المسارات المهنية المنظمة على تطوير كفاءاتها والتنويع فيها بحسب ما تحتاجه المنظمة ويساعدها على التكيف مع السوق.
  - تنمية الولاء والتحفيز من خلال فتح آفاق مهنية جديدة داخل المنظمة حسب احتياجاتها ورغبات العاملين فيها.
  - يعتبر تسيير المسارات المهنية بعدا استراتيجيا مهما ضمن استراتيجيات وسياسات تسيير الموارد البشرية، ذلك لان هذا الأخير يحتاج لمخططات للمسارات، ولللأنشطة التنفيذية التي عادة ما تكون في سياق التكوين، التوظيف، الترقية، ولهذا يعد هذا الأخير جزءا مهما من نهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC.<sup>19</sup> وهو ما سيتم توضيحه من خلال المخطط التالي:
- الشكل رقم (1): موقع تسيير المسارات المهنية من عمل المنظمة.



Source : Lynda AMRANI, Stéphanie, FAYET et Oriane GERMAIN, OP.CIT , P10.

<sup>18</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص26

<sup>19</sup> Lynda AMRANI, Stéphanie, FAYET et Oriane GERMAIN, **Gestionnaire carrières et mobilités -Référentiel Métier de la fonction RH-** Document réalisé dans le cadre du master, gestion des ressources humaines, université de Bourgogne, 2013, P10.

يتبين لنا من هذا الشكل أن تسيير المسارات المهنية يقع في قلب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، والذي بدوره يعد من أهم الأنشطة التابعة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما نستطيع استنتاج أن تقييم أداء الموظفين هي أداة لتطوير المسارات المهنية الخاصة بهم، والتي تسمح بإيجاد التوافق والتطابق المطلوب بين احتياجات المنظمة وخطط العمل من حيث الأجر والتدريب... إلخ.

### 1-7- فوائد رسم المسارات المهنية تستفيد المنظمة من رسم المسارات المهنية لموظفيها من خلال:

- تجنب التعرض لصدمة الواقع: من خلال توفير وظائف وتثير دوافع التحدي لدى العاملين، وهو ما يحدث للعامل عند التحاقه بالعمل فيجد أن آماله وطموحاته لن تتحقق بسبب محتوى الوظيفة الجديدة التي لا تتسم بروح التحدي فلا يستطيع إشباع طموحاته وحاجاته، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي للعامل في بداية مساره بتعزيز ثقته بنفسه وتعليمه تحمل المسؤولية والتعامل مع الزملاء من خلال أخذ طموحات وحاجات العامل بعين الاعتبار، لتكليفه بمهام تشبع لديه الرغبة في التحدي وتشعره بأهمية عمله<sup>20</sup>
- يتضمن التسيير الجيد للمسارات المهنية أيضاً تقييم مهارات كل موظف بشكل موضوعي. فعندما يكون توظيف موظفين جدد أمراً ضرورياً ، يجب أن يلبي الاحتياجات الفورية للمنظمة من حيث المهارات ، وكذلك احتياجاتها المستقبلية.<sup>21</sup>
- تقليص معدلات دوران العمل، والتغيب عنه، بل بالعكس الاهتمام بمسارات الموظفين يزرع لديهم الرغبة في العمل والتفاني فيه وكذلك الانضباط .
- تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وخلق الولاء لدى العاملين فيها.
- تقليص الفوارق والانحرافات بين ما تحتاجه المنظمة وما يحتاجه العامل.
- الاهتمام بالموظفين وتطوير مساراتهم يقلل من الصراعات التنظيمية.

### 1-8- أهداف تسيير المسارات المهنية

- تحقيق عائد للمنظمة: إن ما ينفق على تخطيط المسار المهني في المنظمات الجيدة هو أقل من العائد الذي تحققه هذه المنظمات، لأنها في ذلك تتجاوز مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجية.

<sup>20</sup> جاري دسلر، مرجع سابق ، ص 356.

<sup>21</sup> Gestion de carrière : enjeux pour le salarié, enjeux pour l'entreprise , <https://www.pepite-sc.com/gestion-de-carriere-enjeux-pour-le-salarie-enjeux-pour-lentreprise/> consulté le 23-08-2020 à 15 :38

- تحسين سمعة المؤسسة: حيث يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمساراتهم المهنية إلى الدفاع عن سمعة المؤسسة في سوق العمل وعند طالبي الوظيفة، فينتج عن ذلك جلب العمالة الجيدة للمنظمة.<sup>22</sup>
  - التنوع: ونقصد به التنوع في مهارات الأفراد وخبراتهم وفقا لرغباتهم وامكانياتهم.<sup>23</sup>
  - الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة وتنميتها وتطويرها، وتطوير الكفاءات هي أنجع وسيلة لتحفيز الموظفين، لذلك تسيير المسار المهني للموظف يعد أحد أبعاد تطوير الكفاءات.
  - اكتساب المنظمة مرونة أكثر للتكيف مع التغيرات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية.
- 1-9-9- مسؤولية تسيير المسارات المهنية:** ليكون تسيير المسارات المهنية للموظفين أكثر دقة وموضوعية وناجحا، وليكتسب صفة التأيد من طرف الموظفين، من المهم أن يكون هذا التسيير والتخطيط مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات:
- 1-9-1- الموظف نفسه:** وتتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، ويقيم إمكانياته الحالية وقدراته المستقبلية، وميولاته وتفضيلاته، وهذا ما يمكنه من إعطاء تقييم موضوعي لرئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتم تحديد احتياجاته التكوينية والتنموية بدقة، ومع ذلك لا يقتصر دوره هنا فقط، بل كذلك بالسعي نحو تنمية ذاته باستمرار وتعلم أشياء جديدة تمكنه من الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها.
- 1-9-2- الرئيس (المشرف) المباشر:** وتتلخص بأنه في ضوء المعلومات المقدمة له من طرف الموظف نفسه، وفي ظل نتائج متابعة تقييم أدائه، يكون بإمكان الرئيس تحديد إمكانات المرؤوس بموضوعية وبدرجة جيدة من الدقة، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن للمرؤوس أن يعمل بها مستقبلا.
- 1-9-10- إدارة الموارد البشرية:** حيث تقوم بوضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، والتشاور بهدف تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف من أجل الترقية... فيتم بذلك تحديد المهارات والمعارف التي سيحضرها الموظف مستقبلا، وكذلك تصميم الاساليب ونظم المعلومات المناسب لجمع المعلومات وتحليلها بمرونة.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> مجيد الكوخي، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2014، ص214

<sup>23</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 359.

<sup>24</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 466، 565.

- 10-1- خصائص المسار المهني** من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:
- تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها.
  - يقوم المسار المهني على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.
  - يستلزم تخطيط المسارات المهنية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والانضمام إلى العمل والتدريب والتطوير والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والإنتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف.
  - وضوح مبدأ الإستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل العمالة.
  - وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (العامل) والمنظمة<sup>25</sup>.
  - وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
  - تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
  - تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة<sup>26</sup>

**11-1- نماذج إدارة المسار المهني:** وضع بعض الباحثين نماذجاً مختلفة نستطيع من خلالها تصور طبيعة المسار المهني بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية، وفيما يلي أهم هذه النماذج:

#### **1-11-1- نموذج ليفنسون: Livinson model**

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيره، وأهم المراحل وفقاً لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي

<sup>25</sup> فاطمة بن عابد، عيساني نور الدين، "إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد (29)، 2018، جامعة عمار تليجي، الأغواط، ص 243.

<sup>26</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص: 211-213.

(العمرى) والوظيفي وفقا للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

### 1-11-2- نموذج اريكسون Erickson model.

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى وهي : التأسيس والتقدم والصيانة، وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد من ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداد للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفرد، وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية.<sup>27</sup>

### 1-11-3- نموذج كارلزلي Carlisle Model

يعتمد هذا النموذج على ثلاث عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار الوظيفي، وهذه العناصر هي : درجة الاعتمادية Dependence ، ومجال العمل scope of work والسلطة power ، حيث يتطور المسار الوظيفي من مرحلة الإعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل والسلطة القليلة إلى مراحل عديدة تتضمن استقلالية أكبر وشمولية أكثر في مجال العمل وسلطة أوسع أيضا، ويقابل كل من هذه المراحل الانتقالية وتطورها تغيرات مهنية أو وظيفية تشمل التلمذة والتدريب والخبرة الإدارية والاستشارية في مستويات عديدة ومتقدمة، كما أن هذه المراحل تماثل فئات التطور والنضوج والنمو الشخصي للأفراد ، ويحدد هذا النموذج ثلاث عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار الوظيفي، وسميت هذه العوامل بمثلث النجاح success triangle والذي يقوم على التفاعل بين عوامل القدرة الفردية والحوافز والفرص المتاحة ، وتمثل هذه العوامل تفاعلا بين شخصية الفرد بكل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات من جهة وعوامل خارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والمنظمات.<sup>28</sup>

### 1-11-4- نموذج دالتون وthumbسون وبريس Dalton, thompson and Price Model.

يقترح هؤلاء الكتاب نموذجا للمسار الوظيفي يتألف من أربع مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومستوى التأهيل المهني والعلمي، وهذه المراحل هي التلمذة والراعي والاحتراف والزمالة، وهذه المراحل

<sup>27</sup> فوزية بنت علي خضر الغامدي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص25.

<sup>28</sup> منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص22.

تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي للأفراد، كما تتصف هذه المراحل بالتدرجية أو التسلسل من حيث المستوى.

### 1-11-5- نموذج شايين و كرايتر Schein and Kreitner

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة ، وحددت هذه النماذج عشرة مراحل للمسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها، وأن المراحل اللاحقة في المسار الوظيفي تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منه ويمكن تقليص العشرة لتشمل النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف ، والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقاً لدرجة التقدم الوظيفي، ومراحل متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد ، وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والاستعدادات الفردية والقدرة على التكيف والتطوير والتحفيز المستمر وغيرها.<sup>29</sup>

### 1- نموذج ايفانسفيتش وآخرون Invancevich model

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية، حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة، كما يقابل كل ذلك أيضاً تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> محمد يزيد ذكار، محاضرات في تخطيط وتنمية المسار المهني، أقيمت على طلبة سنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2017، ص:34،33.

<sup>30</sup> فوزية بنت علي خضر الغامدي، مرجع سابق، ص:26.



## المحور الثاني: أبعاد وأنواع تسيير المسار المهني

### الأهداف التعليمية للمحور الثاني:

عند الإنتهاء من قراءة هذا الفصل، سيتمكن الطالب من:

- التعرف على ماهية تخطيط المسار المهني، كذلك دور كل من الفرد والمنظمة في عملية التخطيط.
- كيفية إدارة أنشطة النقل والترقية بفعالية
- التعرف على مراحل عملية التخطيط وكذلك إدارة المسار المهني بالتفصيل.
- التعرف على أنواع المسارات المهنية والتطرق إلى جوانبها الإيجابية والسلبية.

### تمهيد:

يعدّ التخطيط المهني أحد المفاتيح الرئيسية لضمان نجاح الفرد في مهنته وتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك أصبحت برامج تخطيط وإدارة وتنمية المسارات المهنية ذات أهمية خاصة للفرد والمنظمة ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية من تخطيط وإدارة ونمية وتطوير، بالإضافة إلى التعرف على أهم أنواع المسارات المهنية.

### 2-1- الأبعاد العملية لرسم المسارات المهنية

ترتكز عملية رسم المسارات المهنية على بعدين رئيسيين هما :

أ - تخطيط المسار المهني (Career Planing)

ب-إدارة المسار المهني (Career Managment).

إن الإتجاه المتوازن لتنمية المسار المهني للأفراد وجعله أكثر فاعلية في تطوير أدائهم هو قيام المنظمة باستخدام هذين البعدين والالتزام بهما.

➤ سنتطرق إلى تفاصيل كلا البعدين وأهم الإجراءات المتخذة على مستواهما.

### 2-1-1- تخطيط المسار المهني (Career Planing)

بداية سنتطرق إلى مفهوم تخطيط المسار المهني.

#### 2-1-1-1- مفهوم تخطيط المسار المهني

عرّف ديسلر Dessler تخطيط المسار الوظيفي بأنه " العملية الممنهجة والتي من خلالها يصبح الفرد ملما بالصفات الوظيفية التي يمتلكها، ومراحل حياته الوظيفية التي مر بها والتي ساهمت في تحقيق أهدافه الوظيفية." أهدافه الوظيفية.

- كما عرّفه أرمسترونج Armstrong بأنه "التصور المستقبلي فيما يخص تقدم وترقي العاملين في المنظمة في إطار حاجة ومتطلبات الأداء التنظيمية من ناحية، وتطلعات العاملين الشخصية من ناحية أخرى".<sup>31</sup>

وعرّفه أحمد ماهر بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.<sup>32</sup>

رغم تعدد التعاريف المتعلقة بتخطيط المسارات المهنية إلا أنها تتفق جميعها على أن هذا الأخير عبارة عن مجموعة من الأنشطة يتحمل مسؤوليتها الفرد والمنظمة على حد سواء، ويتم من خلالها إعداد الفرد للتقدم في مساره الوظيفي وفقا لما تحتاجه المنظمة من مهارات جديدة وكفاءات تتناسب واحتياجاتها، فيتحقق من خلاله أهداف الفرد والمنظمة.

## 2-1-1-2- أهمية تخطيط المسارات المهنية

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسارات المهنية أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار المهني بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

- التقليل من تقادم العمالة، إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تنقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.<sup>33</sup>

- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق

<sup>31</sup> Armstrong, M , A Handbook of Human Resource Management Practice . 7th Edition. London, Kogan, 1999, p190

<sup>32</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص374.

<sup>33</sup> نبيلة جعيج، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص143.

على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (المتتملة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

- **تحسين سمعة المنظمة**، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن صورة المنظمة في كافة التجمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل<sup>34</sup>.

- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن الوجود جهود تخطيط مسار وظيفي يمكن من إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل<sup>35</sup>

**2-1-1-3- فوائد تخطيط المسار المهني:** يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحقيق فرصة ملائمة لمعمل.

- توفير فرص الترقية تحريك الدوافع الأفراد نحو التقدم والنمو

- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخر.

- توسع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين.

- إشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدى الأفراد

- الإعدادات تخطيط مسار الوظيفي<sup>36</sup>.

- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق

أهدافهم وخططهم.

- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد

والاستقالات.. الخ.

- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص244.

<sup>35</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة للرأس مال الفكري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص3.

<sup>36</sup> سامح عبد المطلب عامر " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الفكر، ط2 2011، ص166

<sup>37</sup> سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص209.

**2-1-1-4- استخدامات تخطيط المسارات المهنية**

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

**➤ في مجال إعداد القيادات الإدارية**

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها و تنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

**➤ في مجال الترقية و النقل**

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية و النقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية<sup>38</sup>.

**➤ في مجال الإحلال الوظيفي**

يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة , وذلك أن بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

**➤ في مجال وظيفة التدريب**

تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها و احتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي يشغلها.

**➤ في مجال تقدير التكاليف**

يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا ، واستعداد المؤسسة لها مسبقا.

**➤ مواجهة التغيرات والتكيف معها**

تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا ... مثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

**➤ رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين**

أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعا كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدور ربح وتسعى إلى إرضائهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

<sup>38</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص224.

### ➤ يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية

لإعداد و تنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد و التحضير للمعاشات والتأمينات ، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الأفراد الأكفاء لأداء مثل هذه المهام ، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة<sup>39</sup>.

### ➤ تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب

حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.<sup>40</sup>

### 2-1-1-5- مداخل تخطيط المسارات الوظيفية

لا يكتمل نجاح تخطيط المسار الوظيفي من قبل الفرد دون اهتمام المنظمة ومشاركتها ، كما لا ينجح تخطيط المسار الوظيفي لأي عامل بمجهود تنظيمي فقط دون رغبة الفرد أو اهتمامه أو إلتزامه، هذا يعني أن تخطيط المسار المهني هو هدف ومجهود والتزام مشترك بين كلا الطرفين إلى الدرجة التي يمكننا القول فيها أنه هناك مدخل فردي ومدخل تنظيمي لتخطيط وتطوير وتنمية المسار المهني. وهذا ما سنفصل فيه فيما يلي:

### 2-1-1-5- المدخل الفردي لتخطيط المسار

يركز هذا المدخل على جعل الفرد يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي فيتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي ، فيتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على إذا ما كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله. يعرف المدخل الفردي بالوسائل اللازمة لتحقيق أهدافهم والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، حيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي. يضم المدخل الفردي لتخطيط المسار مرحلتين أساسيتين ، كل مرحلة لها متطلباتها الخاصة وميزاتها، سنذكرها باختصار كما يلي:

<sup>39</sup> قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 189، 188.

<sup>40</sup> Jean-Marie Peretti , Ressources humaines , Op cit, p226.

المرحلة 1: مرحلة ما قبل الإلتحاق

- الثقافة العلمية.
- الدورات الإدارية.
- اللغة الانجليزية
- مهارات التعامل مع الكمبيوتر.

المرحلة 2: مرحلة ما بعد الإلتحاق

- يجب أن يتسم بعدة مهارات منها:
- مهارات الاتصال.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارة التعامل مع الرؤساء.
- مهارة التعامل مع المرؤوسين.
- مهارة التعامل مع الزملاء.
- مهارة التعامل مع الجمهور<sup>41</sup>.

**2-1-1-5-2- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار**

يركز هذا المدخل على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الإلتحاق بالوظيفة، ويتم اتباع أساليب إدارية معينة في هذا المدخل أهمها: التدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير. هناك عدة مراحل لتخطيط المسارات المهنية من قبل المنظمة، وكل مرحلة لها إجراءاتها الخاصة بها، سنحاول تلخيصها كما يلي:

**1- المرحلة المبكرة لتخطيط المسار المهني: وتتم من خلال مرحلتين فرعيتين:**

أ- ما قبل الإلتحاق بالمنظمة

حيث يتم التخطيط للمسارات من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة كما وكيفا، لهذا يجب أن يراعى في هذه المرحلة تطوير سياسات الاستقطاب وسياسات التعيين.

ب- الإلتحاق العاملين بالمنظمة

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للعاملين داخل المنظمة، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

✓ التأكد من إعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة للعاملين الجدد<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،

✓ التكيف البيئي المتبادل.

✓ ضرورة وجود مشرف يفهم هذه المرحلة.

✓ التدريب الأولي والبعد عن الصراعات.

**2- المرحلة المتوسطة لتخطيط المسار المهني:** تعتبر هذه المرحلة فترة الإنتاجية القصوى للعاملين، وتقوم على ثلاث مراحل فرعية، وهي:

أ- المرحلة المتوسطة المبكرة:

وهنا يواصل العاملون تقدمهم في المسار الوظيفي، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة: تطوير البرامج التدريبية، سياسات الترقية وبرامج تقييم الأداء.

ب- مرحلة الركود والانحدار: وهنا تظهر علامات التأثير السلبي للحياة الوظيفية نتيجة تقادمهم.

ت- مرحلة استمرار النمو: وهنا نجد أن الأفراد يقومون بالنمو مرة أخرى نتيجة لما تم اتخاذه في المرحلة السابقة.

### 3- المرحلة الأخيرة لتخطيط المسار المهني

فهي من أصعب مراحل المسار الوظيفي وذلك لاقتراب ميعاد فقد الوظيفة بالتقاعد، وهذا يؤدي

غالباً إلى فقد الثقة بالنفس في التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ومن أهم استراتيجيات هذه

المرحلة: العمل نصف الوقت والتخفيض التدريجي لساعات العمل الأسبوعي.<sup>43</sup>

#### 2-1-1-6- خطوات (مراحل) تخطيط المسارات المهنية

نميّز هنا بين خطوات تتعلق بالفرد وخطوات تتعلق بالمنظمة.

#### 2-1-1-6-1- خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي

تختلف أنظمة تخطيط المسار الفردي تبعاً لتعقدها أو تركيزها على مكونات محددة، ومع ذلك تشمل

جميع أنظمة تخطيط المسار المكونات التالية:

#### - تقييم الذات

يساعد تقييم الذات الفرد على تحديد الأهداف والقيم والمهارات والاتجاهات السلوكية، وهنا تستخدم

اختبارات سيكولوجية لمساعدة الأفراد على تحديد الأهداف الوظيفية والمهنية.

#### - فحص الحقائق

هنا يعرف الفرد كيفية تقييم المؤسسة لمهاراته ومعرفة، ومكانه في خطط المؤسسة، وعادة تقدم هذه

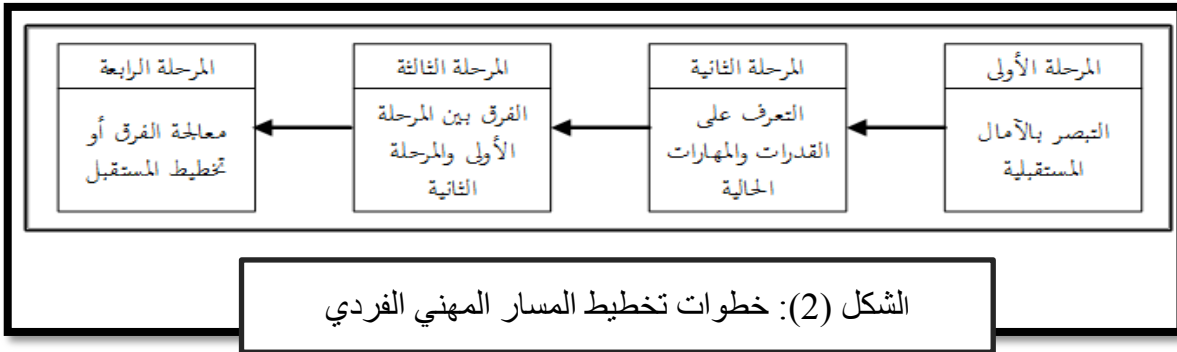
المعلومات عن طريق المدير المباشر في عملية تقييم الأداء.

<sup>42</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص:35.

<sup>43</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص35،36.

- **وضع الأهداف** يضع الموظف أهدافاً وظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل ترتبط بالمناصب الوظيفية ومستوى المهارة المطلوب، ويضع خطوات لتعلم مهارات جديدة
- **أنشطة التخطيط** في هذه المرحلة يحدد الموظف كيف يحقق أهدافه الوظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وربما يشمل هذا التخطيط تدريبات وحضور محاضرات أو حلقات نقاش.... وغير ذلك<sup>44</sup>.

يرى أحمد ماهر أن الخطوات التي تساعد الفرد على التخطيط لمساره المهني هي الموضحة في الشكل أدناه:



المصدر: أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي "دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص:430.

الخطوة الأولى: التبصر بالآمال المستقبلية: على الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله؟ ومن خلال هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف، التي يأمل في القيام بها كما يتحدد وفقاً لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة، والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثانية: التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرق بين الخطوة الأولى والخطوة الثانية: يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية، ويظهر جلياً أن هناك فروق بينهما. فإذا كانت آماله تتطلب إجابة كاملة للإنجليزية (بدرجة 80% مثلاً) وهو حالياً يجيدها بنسبة 50% سيكون الفرق هو 30%.

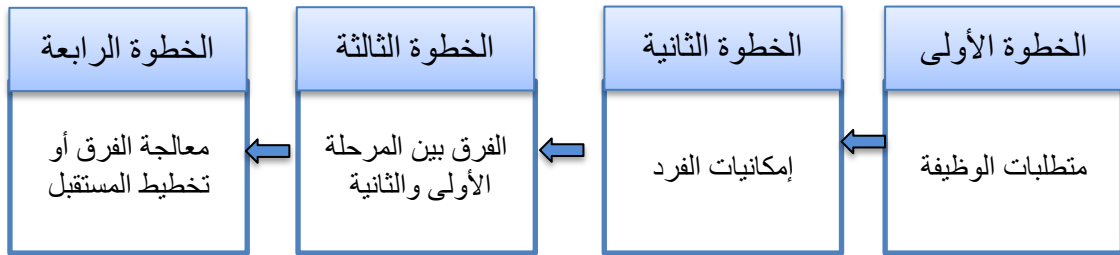
<sup>44</sup> Pasaribu , F, **The Effect of Organizational Culture on Career Planning and Its Impact to Work Motivation and Employee Performance**, International Journal of Management Sciences and Business Research.Vol.3.(12), 2014, p38



الخطوة الرابعة: معالجة الفرق ومعرفة الحلول : في نفس المثال إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30%، فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة انجليزية مكثفة لمدة 6 شهور. وفي المركز الثقافي البريطاني، وبتكلفة مقدارها 1500 جنيه، وسيتم تدبيرها من المدخرات الخاصة للفرد، وتتعدد المجالات الخاصة بالتخطيط فقد تمس التعليم، الخبرة، مهارات الكمبيوتر، الطباعة، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين<sup>45</sup>

### 2-6-1-1-2- خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي

يوضح الشكل التالي الخطوات التي تساعد المنظمة على التخطيط لمسارات المهنية للأفراد كما يلي:  
الشكل (3): خطوات تخطيط المسار المهني التنظيمي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 273.

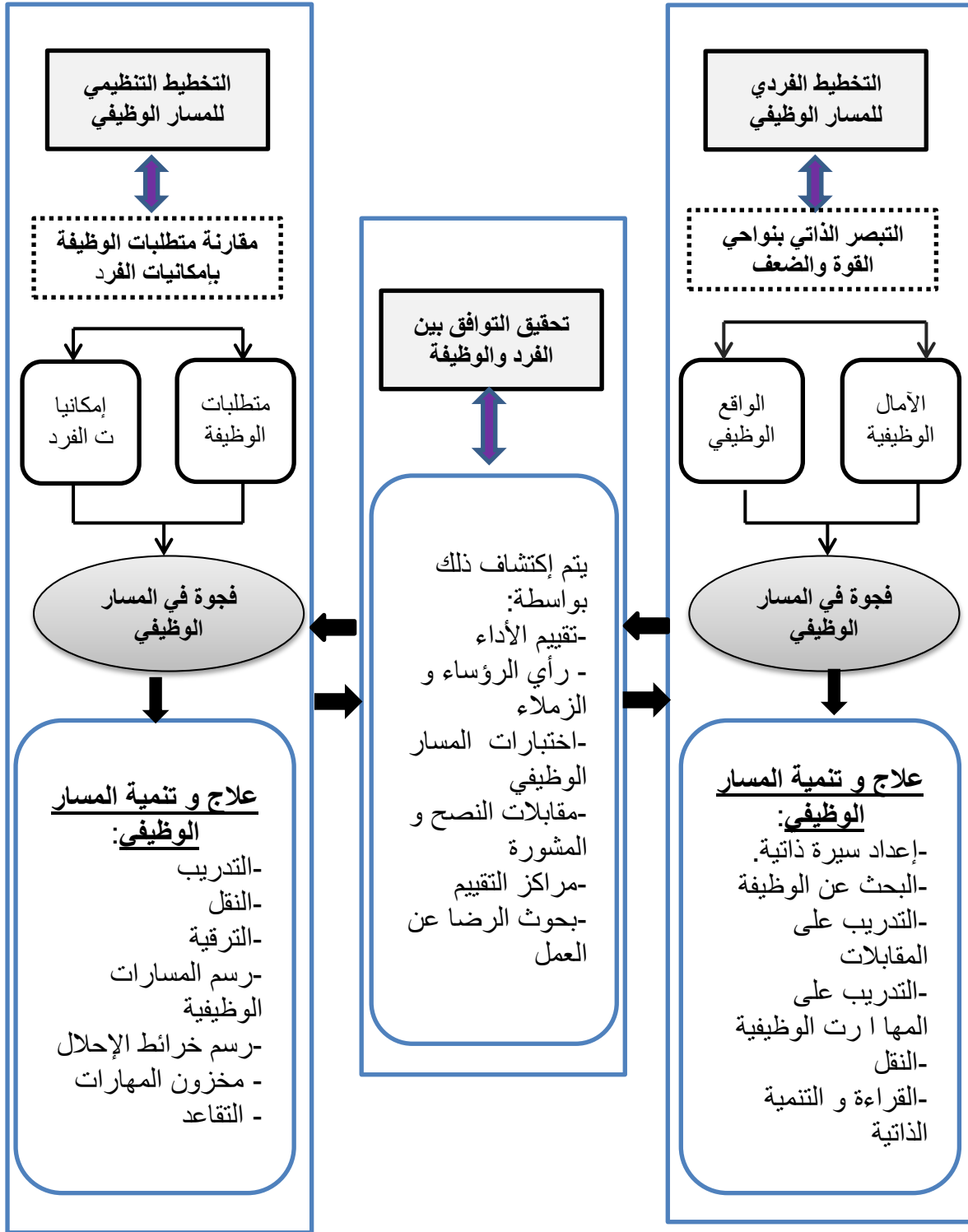
نلاحظ من خلال هذا الشكل والشكل الذي يسبقه، أن دور المنظمة يوازي دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تحدد المنظمة بشكل دقيق متطلبات الوظيفة من متطلبات علمية، بدنية... ثم تحدد كذلك إمكانيات الفرد وتقارن بين الخطوتين ، وأي انحراف موجود يتم معالجته من خلال الخطوة الأخيرة أين تضع المنظمة خطة واضحة للمستقبل المهني مبينة على أساس علمي وعملي.

بعد أن فصلنا في كلا المدخلين الفردي والتنظيمي لتخطيط المسار المهني، تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يكون هناك توافق وتوازن بين المدخلين، من خلال بعض الإجراءات اللازمة لذلك، وهذا نظرا لضرورة كليهما في التخطيط وبالشكل الصحيح.

الشكل التالي يوضح لنا فكرة التوافق اللازم بين المدخلين.

<sup>45</sup> زبار نانو: "استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي" مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد (2)، جامعة سطيف، ديسمبر 2017، ص 13، 14.

الشكل (4): نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص200

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي

هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها

تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي، إن ذلك من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار وبما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية وما يؤدي إليه من انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها، كما أن من أسباب نجاح المسار هو توافر درجة معرفة ما بالمستقبل والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في مكان العمل<sup>46</sup>

يعمل الموظف على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الموظف في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل، وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها، والتي يمكن أن يكون أفضل ما تملكه، لذي يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للموظفين بجانب مساعدتهم على إمتلاك و إكتساب الخبرات والقدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص من خلال العديد من برامج التدريب و كذلك من خلال إعادة النظر في المسار الوظيفي<sup>47</sup>.

## 2-1-1-7-الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

يمكن توضيح هذه الاعتبارات فيما يلي:

- التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي واستعداد للإنجاز.
- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> صلاح الدين الهيتي " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين -دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد (2)، جامعة مؤتة - الأردن، 2004، ص39.

<sup>47</sup> أحمد ماهر، "المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص201.

<sup>48</sup> فائزة بورس، مرجع سابق، ص 78.

- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

- **سياسات ونظم العمل:**

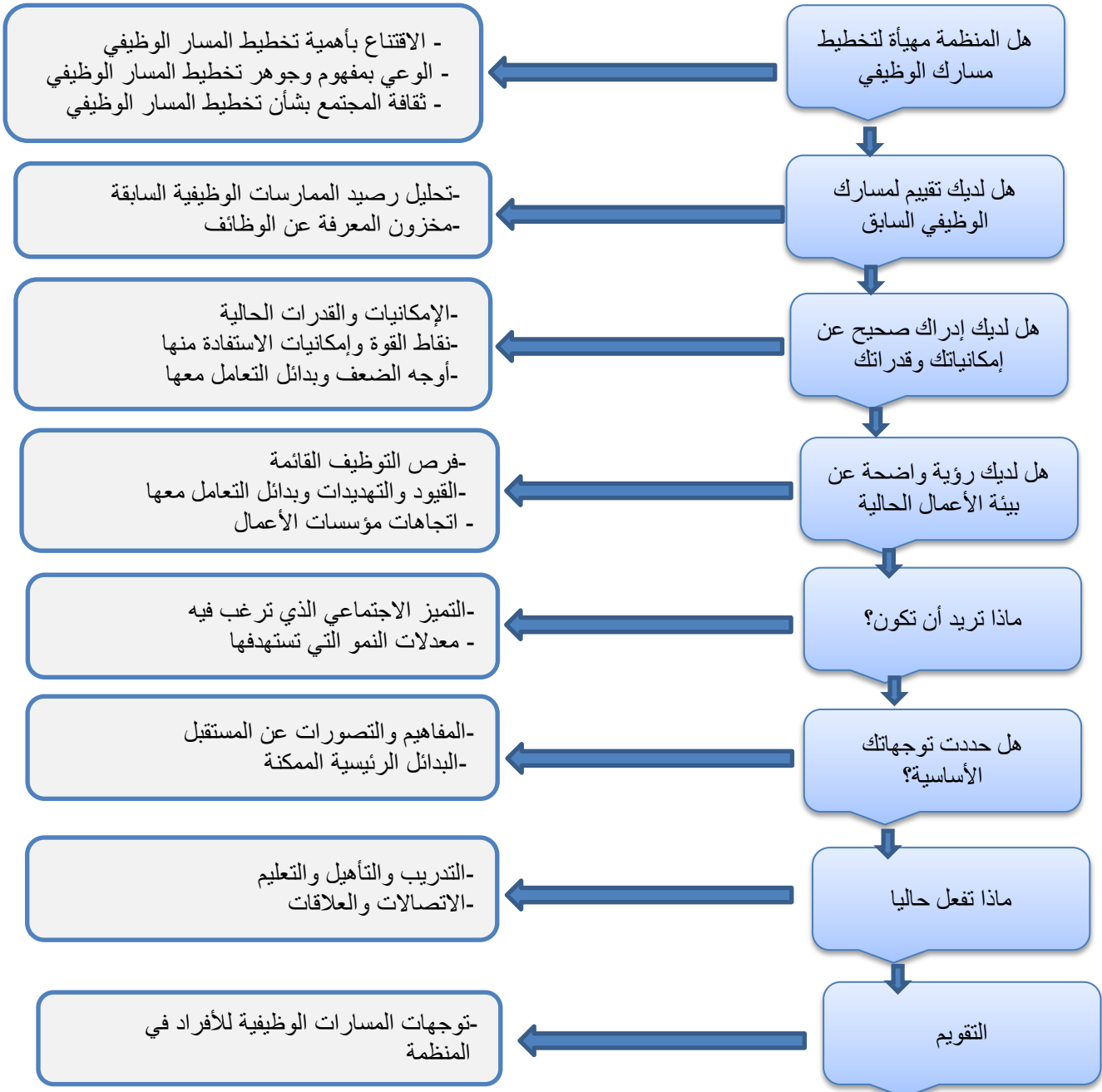
تؤدي سياسات ونظم العمل المعمول بها في المنظمات إلى لعب دور كبير في تحديد احتمالات نجاح أو فشل تخطيط المسار الوظيفي، ويقدر الوضوح والمرونة وما توفره المؤسسة من فرص للإبداع والابتكار وإدراك الأفراد تتجدد احتمالات نجاح تخطيط المسارات الوظيفية لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء.

- **علاقات العمل:** عادة ما تؤدي طبيعة علاقات العمل التي يمارسها الرؤساء أو الزملاء القدامى بالوظيفة أو المؤسسة إلى عدم فعالية تحقيق المسارات الوظيفية.

- **الموقف البيئي العام:** إن إدراك الفرد للوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،

الشكل (5): كيفية رسم وتخطيط المسار المهني.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 24 .

## 2-1-2- إدارة المسار المهني

### 2-1-2-1- مفهوم إدارة المسار المهني

عرّف الهيّتي إدارة المسار المهني بارتباطها بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، والتي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها، وبما تقوم به هذه الإدارات من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات والدعم الذي تقدّمه للعنصر البشري في المنظمة.

وفي نفس السياق عرفها Markaki et al بأنها عملية تجمع بين التخطيط والتنظيم والتصميم والتوظيف والقيادة والعمل التنظيمي ككل، فهي أساس لإدارة الحياة الوظيفية للفرد، وعملية التواصل والتوافق بين الإدارات تعتمد على الوسائل والأساليب المتبعة في الهيكل التنظيمي من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستطيع من خلالها تقييم الوظائف بشكل صحيح. أضاف الغامدي على تعريف إدارة المسار المهني بأنها عملية تتم بموجبها تحقيق المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة في النمو، والأساليب التي تتبعها تلك المنظمات كالتدريب، والتعليم والتدوير.<sup>50</sup>

### 2-1-2-2- نموذج لإدارة المسار المهني

لكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويحقق الفرد أهدافه الوظيفية يتطلب ذلك وجود تجانس بين تخطيط المسار الفردي وتخطيط المسار التنظيمي، وهو ما يطلق عليه إدارة المسار المهني، وقد حاول الباحثون كثيرا وضع نماذج لتحقيق التجانس بين التنمية الشخصية واستراتيجية المؤسسة أو تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، ويوضح الشكل التالي أحد هذه النماذج<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> محمد عاطف جمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، 2019، ص36

<sup>51</sup> إيمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الانسانية بجامعة الأزهر-دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد(12)، جامعة الأزهر، 2017، ص340.

الشكل (6): نموذج لإدارة المسار المهني.



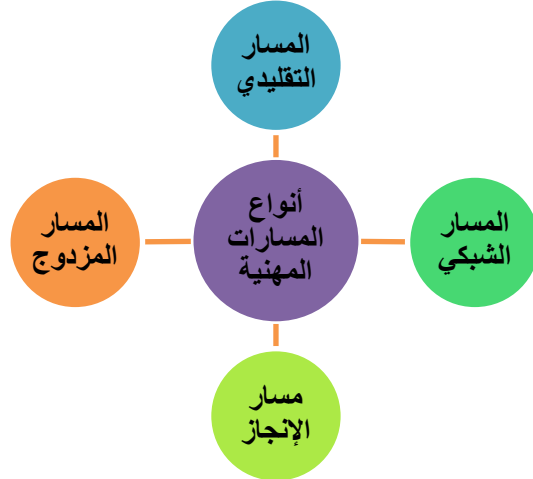
المصدر: ايمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الانسانية بجامعة الأزهر-دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد(12)، جامعة الأزهر، 2017، ص340.

يوضح الشكل السابق أهمية التكامل والتجانس بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي، من خلال دمج احتياجات المنظمة مع خطط المسار الوظيفية الفردية، مما يؤدي إلى التطوير الوظيفي، فالفرد هو القادر على تقييم ذاته والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، ووضع أهداف لاكتساب مهارات جديدة تمكنه من التقدم في مساره الوظيفي، كما أن دور المنظمة لا يقل أهمية عن دور الفرد لأنها هي التي توفر له الوقت والإمكانات وبرامج التنمية المهنية التي يحتاج

إليها، وعندما يكون هناك توافق بين ما يتطلبه الفرد وما توفره المنظمة يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه الوظيفية<sup>52</sup>.

## 2-2- أنواع المسارات المهنية

يوجد أربعة أنواع للمسارات المهنية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:  
الشكل (7): شكل توضيحي لأنواع المسارات المهنية



المصدر من إعداد الباحثة.

سيتم فيما يلي شرح هذه الأنواع بالتفصيل.

## 2-2-1- المسار التقليدي

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود.<sup>53</sup>

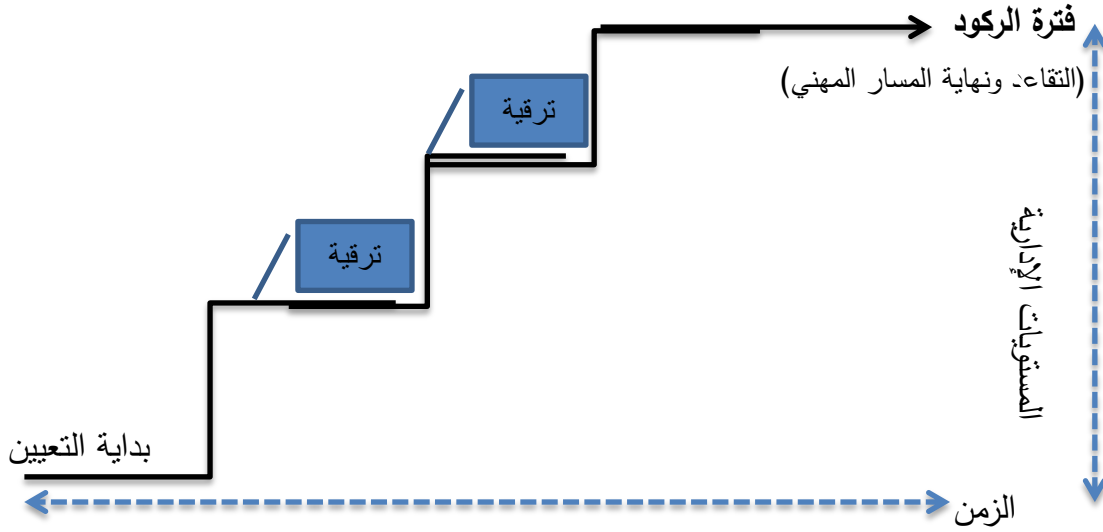
يوضح لنا الشكل التالي فكرة عامة عن المسار المهني التقليدي:

<sup>52</sup> إيمان مصطفى كفاي، مرجع سابق، ص 341.

<sup>53</sup> عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي" دار وائل للنشر، ط 1، سنة 2005 ص



الشكل (8): المسار المهني التقليدي



المصدر: بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، مرجع سابق، ص:60.

إن المسارات التقليدية تؤكد على الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة، فالمنظمة تكتفي بالإشارة إلى الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة والتي سيشغلها الموظفون عن طريق الترقية فقط، وذلك حين تتراكم لديهم الخبرة والقدرة.<sup>54</sup>

## 2-1-2-1- خصائص المسار التقليدي

يتميز المسار المهني التقليدي بعلاقة طويلة الأمد مع صاحب العمل، كما أن مكان العمل غالباً ما يكون ضمن منظمة واحدة أي سوق عمل داخلي، وحتى المهارات التي يكتسبها الفرد فتكون خاصة بالمنظمة أي غير مفتوحة على السوق الخارجي، ففي احتمال ان يغادر هذا الموظف إلى مؤسسة أخرى يجد بأن جل المهارات التي اكتسبها تتعلق بالمؤسسة التي كان يعمل فيها، وممكن أن لا تتناسب والمؤسسات الأخرى، ومن أهم خاصيات هذا المسار أن التطور في مسار الفرد يعتمد بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية وسياساتها الداخلية.<sup>55</sup>

## 2-1-2-2- ميزات وعيوب المسار التقليدي:

يفتقد المسار التقليدي للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة

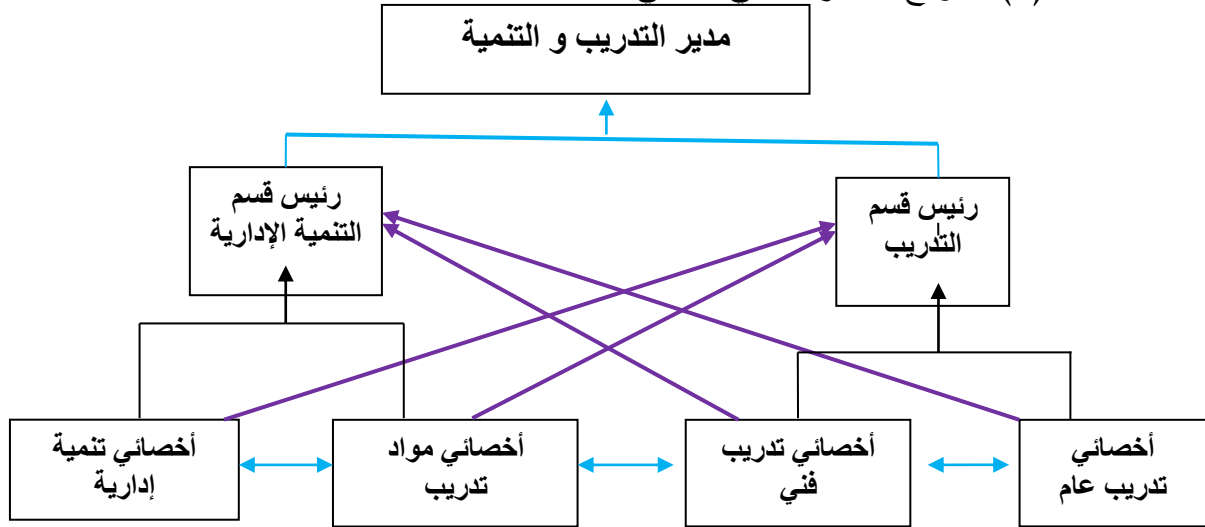
<sup>54</sup> ناظم جواد الزيدي، مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي - بحث ميداني في وزارة النفط - ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد (71)، 2013، ص134  
<sup>55</sup> Catherine Voynnet-Fourboul, **Conférences sur :Carrière et Mobilité, Science de gestion** Université Panthéon-Assas Paris II p8 <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/8acarriere1.pdf> Consulté le 29-08-2020 à : 16 :50

عليه إلى حين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه<sup>56</sup>

**2-2-2-2- المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي ترقى إليها بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري.<sup>57</sup>

يوضح الشكل التالي نموذجا للمسار المهني الشبكي.

الشكل(9): نموذج المسار المهني الشبكي



المصدر: أحمد ماهر، "المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص: 219.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.<sup>58</sup>

**2-2-3- مسار الانجاز :** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال

<sup>56</sup> عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ط1 ، 550.

<sup>57</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان، 2009، ص

149.

<sup>58</sup> فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018،

ص55.

إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات.<sup>59</sup>

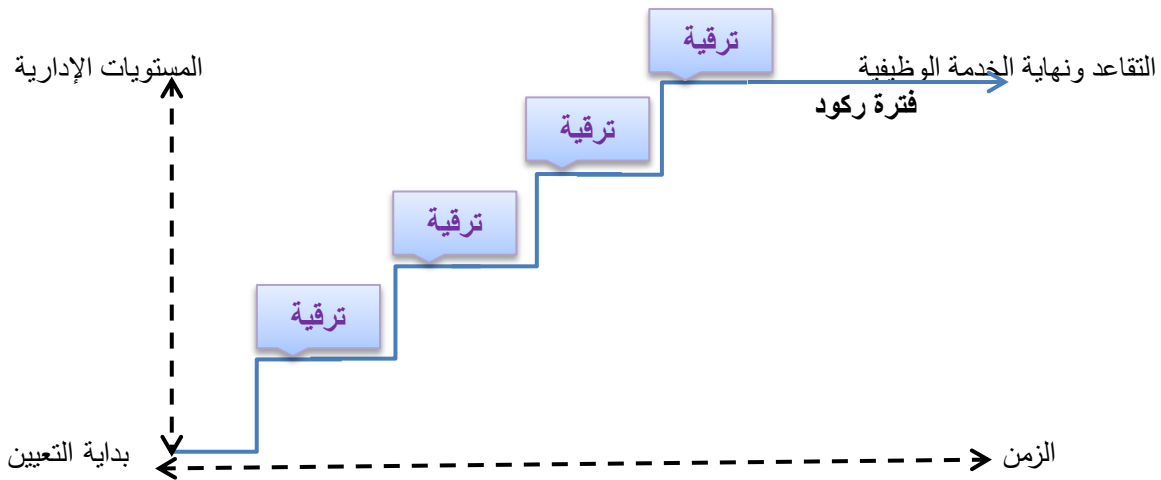
لتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على التحفيز الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.

➤ تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل<sup>60</sup>

ويوضح لنا الشكل التالي مسار الانجاز.

الشكل (10): المسار المهني للإنجاز



المصدر: عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص552.

يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال معايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء<sup>61</sup>

<sup>59</sup> بوراس فائزة، مرجع سابق، ص91

<sup>60</sup> عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص552.

<sup>61</sup> مازن فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، مكتبة الكبيعان، الرياض، 2004، ص137.

## 2-2-4- المسار المزدوج

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هذه الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها، المرسومة وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تترك المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيار وظيفي يستطيع أن يسلكه وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية.<sup>62</sup>

2-2-5- النموذج المهني البدوي **carrière professionnelle nomade**

إن تآكل معيار الأمن الوظيفي ، وزيادة إعادة الهيكلة ، والبحث عن المرونة -على وجه الخصوص- يسير جنباً إلى جنب مع زيادة فترات الراحة وإعادة التوجيه في المسارات المهنية ، الطوعية منها والتي تكون برضا العامل واختياره، أو المقيدة حيث تفرض عليه، لدرجة أن العديد من المؤلفين يرون ظهور **النموذج المهني البدوي** أو كما يسمى "مهنة بدوية" أو "مهنة بلا حدود" يحل محل النموذج المهني التقليدي وباقي النماذج الأخرى. من خلال تجميع الخبرات المهنية وفقاً للفرص والتنقل من شركة إلى أخرى.

يتميز العامل الرحّل أو البدوي بالقدرات والمعرفة والمهارات القابلة للنقل من منظمة إلى أخرى ؛ من خلال التعلم المستمر عن طريق العمل، والخبرة ؛ وكذلك من خلال تطوير العديد من شبكات الاتصال ، ونواقل الهوية ، والدعم والفرص المهنية ، ومن خلال الشعور بمسؤولية الفرد في إدارة حياته المهنية.<sup>63</sup>

يختلف هذا النموذج بشكل ملحوظ عن النموذج المهني التقليدي في نواحي كثيرة ، كما هو مبين

في الجدول التالي:

<sup>62</sup> عمر وصفي عقيلي ، ط2 مرجع سابق، ص149

<sup>63</sup> Nathalie Delobbe, **Management des organisations :Comment Gérer Les Carrières Aujourd'hui ?** éditions d'organisations, 2006, P154

الجدول (2): مقارنة بين النموذج المهني التقليدي والنموذج المهني البدوي.

أوجه المقارنة	النموذج التقليدي Carrière traditionnelle	النموذج البدوي Carrière nomade
طبيعة العلاقة في العمل	الأمن الوظيفي يقابله الإلتزام في العمل	التوظيفية يقابلها الأداء والمرونة
حدود المهنة	منظمة أو منظمتين	العديد من المنظمات
المهارات والكفاءات المهنية	خاصة بالمنظمة	قابلة للتحويل والنقل من منظمة إلى أخرى.
معايير النجاح المهنية	الأجر، الترقية، القانون الداخلي الخاص بالموظف	الإحساس الجوهرى بأهمية العمل أو الوظيفة.
مسؤولية تسيير المسارات المهنية	المنظمة	الفرد
التكوين	البرامج الرسمية	حسب العمل والحاجة والخبرة
معايير التقدم	مرتبطة بالسن	مرتبطة بالتعلم.

Source :\_Nathalie Delobbe, Op.cit. p6.

للتعمق أكثر فيما سبق، نستطيع القول أن النموذج المهني البدوي يعتمد على فرضية أن حيوية الاقتصاد تعني الآن سيولة أكبر في سوق العمالة، حيث سيتصرف العمال في هذا السوق مثل وكلاء أحرار يتفاوضون بشأن علاقات العمل الخاصة بهم في إطار صارم لقانون العرض والطلب. لكن من عيوب هذا النموذج إهماله لبعض العوامل الحاسمة في الخيارات المهنية مثل الحاجة إلى الإلتزام إلى مجتمع تنظيمي أو مهني معين، بالإضافة إلى أن استمرارية العامل في سوق العمل يتوقف على موقعه في هذا السوق.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Nathalie Delobbe, Op.cit. p7.

## الفصل الثالث: تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الأفراد

### الأهداف التعليمية للمحور الثالث:

- عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل، ستكون قادرا على:
  - التعرف على مفهوم إدارة المسار المهني والأنشطة الخاصة بإدارة المسار المهني.
  - الالمام بأهم المراحل التي يمر بها الموظف في مسيرته المهنية داخل المنظمة منذ دخوله لها إلى غاية إحالته للتقاعد.
  - التعرف كذلك على أهم الأسباب التي يمكن أن تسبب تغيير المسار المهني للموظف.
  - التطرق إلى مفهوم تنمية المسار المهني، وماهي أهم مراحل تخطيط وتنمية المسار المهني، وأيضا أهم العراقيل.

### 3-1- مفهوم و أنشطة إدارة المسار المهني

- يطلق هذا المصطلح على الدور الذي تقوم به المؤسسات في المجال تخطيط وتطوير والتسيير المستقبل الوظيفي للعاملين، وتشمل النشاطات التالية:
  - تحقيق التنسيق والتكامل بين النشاط التخطيط والتسيير والتطوير للمسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى في المؤسسة،
  - تصميم مسارات الترقية في كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف حيث تشمل الوظيفة الأعلى بعض المهارات والمسؤوليات الإضافية وهذا يتيح فرص التقدم،
  - إعداد دليل للمسارات الوظيفية حيث يجب على هذه الإدارة الحرص على إعداد الدليل أو نشرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملين بالمؤسسة من معلومات عن الفرص الترقية في مختلف الوظائف والاقتراحات اللازمة.
  - نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية حيث يجب أن تنتشر بمختلف وسائل الإعلام حتى تستفيد منها كل الفئات والكفاءات البشرية المتاحة.
  - إعداد نظام تقويم قدرات الأفراد ومهارتهم.
  - إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مسارهم الوظيفي.
  - إتاحة الفرص لتنمية العملية مساعدة العمال الراغبين والقادرين على الترقى من خلال ممارسة عملهم.
  - تدريب الرؤساء على أداء دور الايجابي لتنمية الوظيفة لمرووسين.

- إعداد سياسات الحالية للموارد البشرية من نقل وتحفيز وتدريب، تقييم ووضع سياسة جيدة لتنفيذ مثل هذه البرامج وانجاحها.<sup>65</sup>

**أهداف إدارة المسار المهني:** يمكن اختصارها فيما يلي:

- تحسين فعالية الأفراد والمنظمة،
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة،
- رفع حماس الأفراد ورضاهم عن المنظمة،
- توجه الأفراد إلى مناصب أكثر فأكثر استراتيجية،
- تخفيض تكاليف اليد العاملة،
- توفير عمال أكفاء.<sup>66</sup>

### 3-2- تعريف تنمية المسار المهني:

تعرف تنمية المسار المهني بأنها مجموع الوسائل الموضوعية من طرف المؤسسة من أجل السماح للفرد بالتطور والوصول إلى تحقيق أهداف مساره الوظيفي.

ويمكن تعريفها بأنها عملية تنظيمية مستمرة ومحددة، تهدف المؤسسة من خلالها لتنمية آليات العمل بما يحقق التوافق بين قدرات الموظف والوظيفة من جهة (تخطيط المسار الوظيفي) وتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية من جهة أخرى (إدارة المسار الوظيفي) أي تنمية العلاقة والتفاعل الإيجابي بين تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي.

فتتمية المسار المهني تمس بعدين أساسيين:

- البعد الأول: المدخل الفردي وهو يتعلق بما يسمى تخطيط المسار الوظيفي، وهو يقع ضمن مسؤولية الفرد وما يخططه لنفسه من أجل تنمية مساره الوظيفي بهدف تحقيق النمو والتمكين في العمل والرضا الوظيفي. وهي في الغالب عملية مشتركة بين الموظف ومؤسسته ضمن مراحل وظيفية متدرجة، كما يشير Croteau و Riopel من خلال جملة من الأنشطة والبرامج من توجيه وتحسين وتدريب ونقل، إلا أنهما يفرقان بين مصطلح التنمية في بعده هذا، فبدلاً من المصطلح المتعارف عليه (Développement) يستخدمان مصطلح (Déroutement) للإشارة إلى تخطيط المسار الوظيفي الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد.

البعد الثاني: المدخل التنظيمي، ويتعلق بما يسمى إدارة المسار الوظيفي، وقد تكون المواد الضرورية التي توفرها المؤسسة لموظفيها من أجل بناء مسار وظيفي ناجح لهم وللمؤسسة عبارة عن المبادئ والمعارف والمهارات، والأهداف والطرق والآليات والوسائل والتقنيات الوظيفية اللازمة. قد تكون هذه

<sup>65</sup> رفاعي محمد رفاعي " إدارة الأفراد"، ط1، مطبعة الكمالية، القاهرة، 1989، ص160.

<sup>66</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص114

الأنشطة حسب المؤسسة هي النقل، الترقية، أو التدريب أو المشاركة في المختبرات أو بعضها أو كلها.<sup>67</sup>

### 3-3- أهمية تنمية المسار المهني

يمكن النظر إلى أهمية تنمية المسار الوظيفي باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من منظورين هما الفرد والمنظمة :

**3-3-1- أهمية تنمية المسار المهني من وجهة النظر الفردية:** في ظل التغيرات السريعة وعدم التأكد فإن نجاح المسارات الوظيفية ورضا الأفراد يكون من الممكن تحقيقها للفرد عندما يفهم نفسه جيدا، ويفهم كيف يمكن ان يتوقع التغيرات في البيئة ويخلق الفرص لنفسه ويتعلم من أخطائه وهذه هي عناصر الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي، أما السبب الثاني والملح للإدارة الفعالة للمسار الوظيفي على المستوى الفردي فيتمثل في الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين والتي تتطلب درجة عالية من السيطرة على حياتهم المهنية وعلى حياتهم الشخصية فهم أفراد أكثر نشاطا وطموحا.

**3-3-2- أهمية تنمية المسار المهني من وجهة نظر المنظمة:** المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع أن قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية، حيث تبدأ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى تحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل ولكي يتحقق ذلك لابد أن تتفهم المنظمة نوعية المهن والمسارات الوظيفية التي تقدمها

والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، وبعد اختيارها واستقطابها لمواردها علما أنها تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وأنظمة تقييم الأداء التدعيمية، وإعادة تصميم العمل وهذا ما يسهل عليها الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي وليس من المنطقي أن نفترض المنظمة قبول الأفراد بصورة آلية دون التفكير في الترقية أو أي واجبات وظيفية تقدم لهم فقد تعوق خطط المنظمة بعض الاهتمامات المهنية الشخصية أو اعتبارات الوظيفة للزوج أو الزوجة، أو تفضيل الفرد لنمط حياة معين، لذلك فإن المنظمة تحتاج إلى فهم الديناميكية التي تتخذ القرارات المهنية حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها لاحتياجات مواردها البشرية<sup>68</sup>

<sup>67</sup> سهام بلقرمي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد (10)، جامعة الجلفة 2018، ص: 229، 230.

<sup>68</sup> نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص205.



**3-4- أهداف تخطيط وتنمية المسار المهني**

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد وتنمية قوى عاملة مستقبلية على درجة عالية من الكفاءة؛
- تزويد الإدارة بوسائل فعالة ومنظمة لنجاح التخطيط البشري؛
- يقوي التوافق بين اهتمامات المسار الوظيفي الفردي والفرص الوظيفية الخاصة بالمنظمة؛
- الاستجابة للضغوط الاجتماعية والتوجيهات الحكومية؛
- مضاعفة إنتاجية العاملين؛<sup>69</sup>
- زيادة الاحتفاظ بالعمالة؛
- ربط فرص المسار الوظيفي بقوة العمل؛
- ضمان وتأكيد توفر القدرات المهنية والإدارية والفنية؛
- تطوير الانطباع الايجابي لإدارة الموارد البشرية؛
- زيادة سرعة قدرة وقوة العمل على التكيف مع المتغيرات؛
- يمكن المدير من تقديم المساعدة لعملية تخطيط المسار الوظيفي؛
- توفير فرص للترقية والتقدم الوظيفي
- تقليل معدل دوران العمل؛
- تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد؛
- رفع كفاءة وفعالية المنظمات.<sup>70</sup>

**3-5- أهم الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتنمية المسارات المهنية للموظفين**

يمكن الإشارة إلى أهم الأنشطة في هذا الصدد على النحو التالي:

**1- تجنب التعرض لصدمة الواقع Avoid Reality Shock**

تشير صدمة الواقع إلى ما يحدث للفرد عند التحاقه بالوظيفة، عندما يجد الموظف أن طموحاته وآماله الكبيرة لن تتحقق بسبب التحاقه بوظيفة لا تتسم واجباتها بروح التحدي لقدراته وفي نفس الوقت لا تستطيع اشباع طموحاته وحاجاته.

وبناء عليه لا توجد أي مرحلة وظيفية أخرة تزداد فيها الحاجة للقيام بتنمية المسار الوظيفي للعاملين أكثر من المرحلة الأولى للتوظيف، لأنها المرحلة التي يتشكل فيها الاحساس بالثقة لدى الفرد، وفي نفس الوقت يتعلم كيف يتعامل مع زملائه ورؤسائه وكيف يتحمل المسؤولية، باختصار إنها مرحلة تتعارض فيها آمال وطموحات وحاجات الفرد مع ما هو متوافر بالفعل في المنظمة. لذلك فإن

<sup>69</sup> صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 40

<sup>70</sup> نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 207.

المنظمات الفعالة هي التي تأخذ في اعتبارها حاجات وطموحات الأفراد خلال المراحل الأولى للتوظيف، وذلك من خلال تكليفهم بواجبات تشبع رغبتهم في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤدونه.

## 2- توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الأفراد **provide challenging initial jobs**

في دراسة أجريت على المدراء صغار السن، اتضح أن المديرين الذين حصلوا على وظائف بها قدر عالي من التحدي في بداية التحاقهم بالعمل كانوا أكثر كفاءة وقدرة على النجاح خلال الست السنوات الأولى من استلامهم للعمل. هذا ويشير Douglas Hall إلى أن توفير فرص وظيفية تثير دوافع التحدي لدى الأفراد من أهم العوامل المؤثرة على تنمية مساراتهم المهنية.

## 3- إعداد توصيف واقعي للوظائف عند الاستقطاب: إن تقديم وصف واقعي للوظائف المعن

عنها يتيح الفرصة أمام المتقدم لشغلها في أن يقيم ما بها من مميزات وما يشوبها من عيوب، وبالتالي يمكن التخفيض من حدة صدمة الواقع التي تصيبه عند الالتحاق بالعمل.

## 4- وضع برنامج منتظم للتناوب الوظيفي **Provide periodic job rotation**

وهي من أفضل الطرق التي يختبر بها الفرد قدراته، حيث يكلف بأداء وظائف متنوعة ، وهذا يترتب عليه في المقابل تكوين رؤية متكاملة أمام المدير عن مختلف الوظائف التي تمارس داخل المنظمة.

## 5- تقييم الأداء في ضوء المسار الوظيفي للفرد

يشير Edgar Schein إلى ضرورة فهم المشرفين إلى أن المعلومات التي توفرها نتائج تقييم الأداء يمكن الاستفادة منها على الأجل الطويل بشكل أفضل من مجرد تحقيق الأهداف على المدى القصير، ولذلك فإنه ينبغي مراعاة طبيعة العمل المستقبلي للفرد الذي يتم تقييمه والذي يمكن التعرف عليه من خلال مساره الوظيفي.<sup>71</sup>

## 6- الإعارة: هو شكل من أشكال التدريب هدفه تطوير وتنمية المسار الوظيفي إما الحالي أو

المستقبلي، حيث يتم إخضاع المتدربين إلى جهة عمل خارجية وذلك بهدف تطوير وظائف حالية أو تغيير في الوظائف أو استحداث وظائف جديدة.

## 7- برنامج الظل الوظيفي: حيث يقوم الموظف وفقاً لهذا البرنامج بمرافقة موظف مؤهل

ومتخصص ذو كفاءة عالية " كظل " خلال أدائه المهام اليومية ، لكن ما يعاب عليه هو إمكانية نقل نقاط الضعف من المدرب إلى المتدرب<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> جاري دسلر، مرجع سابق، ص 357

<sup>72</sup> دانيال طالب الحمصي ، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص- مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (63) العدد ( 5 )، 2014، ص 496.

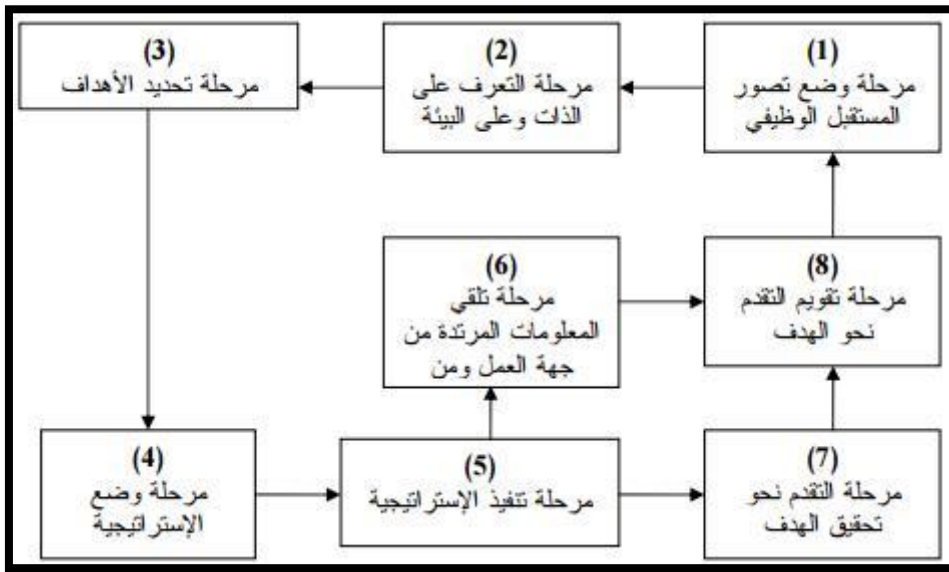
## 3-6- نماذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

توجد عدة نماذج لتخطيط المسار الوظيفي نذكر منها:

3-6-1- النموذج الأول : نموذج كرييتنر وكني Kretner and kinicki: حيث يؤكدان على أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف وتنفيذها والحصول على معلومات مرتدة، وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.<sup>73</sup>

ويقترحان هذا النموذج:

الشكل ( 11 ): نموذج كرييتنر وكني لتخطيط وتنمية المسار المهني.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص266

نستخلص من هذا الشكل أنه إذا أردنا تحقيق إدارة وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بشكل فعال لا بد من تتبع واستمرارية الخطوات المذكورة في الشكل أعلاه، والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة بالفرد، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الأهداف.

3-6-2- النموذج الثاني: من جهة أخرى يقترح أحمد ماهر نمودجا آخر لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي الفردي حيث يشمل أربعة مراحل هي: التبصر بالآمال المستقبلية، التعرف على القدرات والمهارات الحالية، الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل- وهو النموذج الذي تطرقت إليه سابقا في خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي-

<sup>73</sup> نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص208.

## 3-7- دورة الحياة المهنية للعاملين

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة تبدأ مع بداية عمله وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد (بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية) إن دورة الحياة الوظيفية للموظف ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس معرفة مراحل هذه الدورة، و طبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، ماذا تتضمن، وأين تنتهي<sup>74</sup>.

يمر الموظف خلال حياته الوظيفية بأربعة مراحل هي:

1- مرحلة الاستكشاف،

2- مرحلة التأسيس،

3- مرحلة الحفاظ على الوظيفة،

4- مرحلة الانفصال الوظيفي أو ترك الوظيفة (التقاعد).

سنتطرق إلى كل مرحلة من المراحل الأربعة بالتفصيل، ميزاتها وخصائصها.. كما يلي:

## 3-7-1- مرحلة الاستكشاف

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، من الجوانب التالية:

**التعلم:** يتعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:

- أن يؤدي عدة أعمال، وكذلك العمل ضمن فريق العمل.

- كيف يفهم نفسه ويقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعال.

- كيف يجمع وبقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.

- كيف يندمج مع الآخرين، ويبني علاقات اجتماعية معهم.

**المساعدة والاعتمادية:** بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما تعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في النهاية، وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

<sup>74</sup> جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن

الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص380.

**المتابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة في طوال بناء والتعلم والمساعدة ، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولاً بأول وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة. في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها ، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف وتحديد قدراته حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل ، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي ، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها ، ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره<sup>75</sup>

### 3-7-2- مرحلة التأسيس

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسوم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة<sup>76</sup> .

فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين، تنظم له حركة دوران الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرة، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي<sup>77</sup>.

### 3-7-3- مرحلة الحفاظ الوظيفي

يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيماً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للموظفين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه الموظفين بها .

خلال هذه المرحلة يجد الموظف نفسه أمام ثلاث مسارات منفصلة:

- 1- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ويحتاج ذلك إلى مزيداً من الجهد من الفرد والمؤسسة.
- 2- الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته.

<sup>75</sup> عمر عقيلي وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2013، ص 210

<sup>76</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص229.

<sup>77</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص297.

4- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية. وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المؤسسة.<sup>78</sup>

### 3-4-7-3- مرحلة الانفصال الوظيفي: أو كما يسميها بعض الباحثين مرحلة ترك الوظيفة أو

التقاعد

تتضمن هذه المرحلة خروج الموظف من المنظمة وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها، حيث يسعى إلى التأقلم مع الوضع الجديد ومراجعة حساباته في ضوء قلة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ. ويسعى الفرد خلال هذه المرحلة إلى القيام برحلات وأنشطة ترفيهية تشغله عن حالة الفراغ. وقد يرفض البعض الاستسلام لهذه المرحلة فيبحث عن عمل كاستشاري في مؤسسة أخرى، أو يسعى لإنشاء عمل خاص له<sup>79</sup>

➤ نستطيع تلخيص ميزات كل مرحلة من المراحل السابقة والفروقات بينها من خلال الجدول التالي:

**الجدول (3): ملخص مراحل المسار المهني و أهم السمات المميزة لكل مرحلة.**

أبعاد المرحلة المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
<b>المهام</b>	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد و الوظيفة	-فرص التقدم و النمو -فرص الأمان -تتمية نمط الحياة	-الحفاظ على الانجازات -تحديد المهارات	-خطط التقاعد -تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
<b>النشاط</b>	-المساعدة -التعليم -اتباع الارشادات	-الاستقلالية -المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم و التشجيع	-ترك العمل
<b>العلاقة بالآخرين</b>	متربص و متعاون	زميل	مراقب	موجه/مدعم
<b>السن</b>	أقل من 30 سنة	30-45 سنة	45-60 سنة	أكبر من 60 سنة
<b>مستويات الوظيفة</b>	أقل من سنتين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

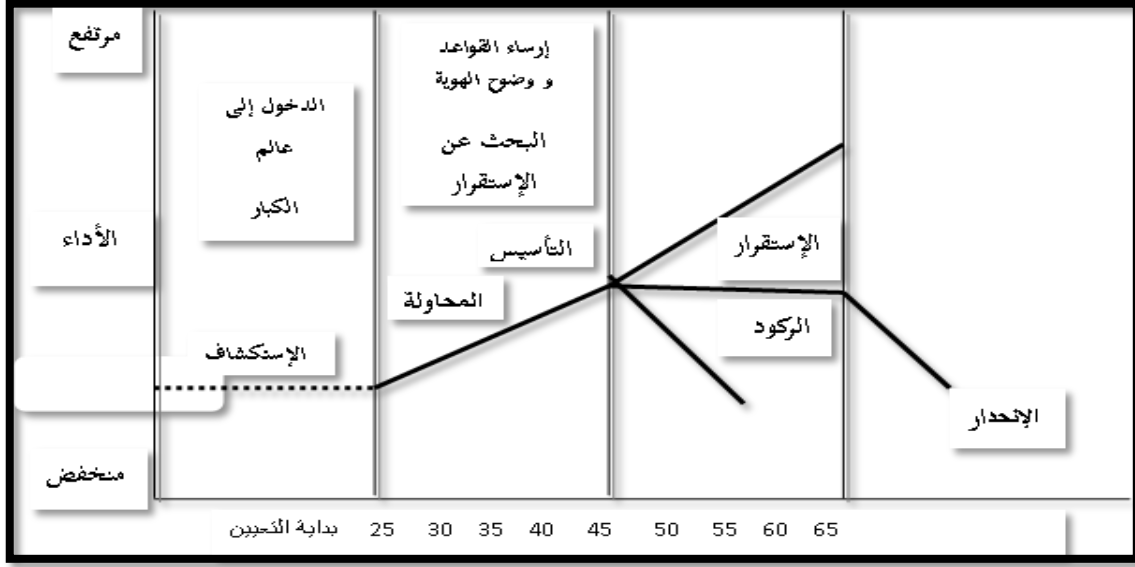
المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص381.

<sup>78</sup> أحمد ماهر، "المستقبل الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>79</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص29.

نشير كذلك إلى أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون و يتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس وسنعرض فيما يلي شكلا يوضح هذه النقطة، ويوضح مراحل الدورة المهنية للموظف<sup>80</sup>

الشكل (12): مراحل المسار المهني للموظف.



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 561.

يتضح لنا من خلال الشكل كيف يرتفع أداء الموظف في مرحلة التأسيس، وكيف يختلف من شخص لآخر في مرحلة الحفاظ الوظيفي، أين نجد أفراد يستمر أداؤهم بالارتفاع، وأفراد آخريين يكون الأداء عندهم مستقرا، أما بعض الأفراد فينخفض أداؤهم خلال هذه المرحلة، أما مرحلة التخلي عن الوظيفة فنلاحظ أن الأداء ينخفض عند الجميع لكن بدرجات متفاوتة، وهناك عدة أسباب لذلك أهمها العامل الصحي الذي يؤثر على جسم الانسان خاصة في السنين من عمره، بالإضافة إلى العامل النفسي والتعب النفسي، والروتين في العمل...

➤ يمثل هذا الشكل المراحل للمسار المهني الذي يستمر فيه الفرد منذ توظيفه إلى غاية بلوغه سن التقاعد، لكن لا ينطبق على الأفراد الذين يغيرون مسارهم المهني لأسباب معينة، سنتطرق إليها في العنصر التالي.

<sup>80</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 217.

**3-8- أسباب تغيير المسار المهني للفرد**

نقصد بتغيير الفرد للمسار المهني أي انتقال الفرد من مؤسسة مهنية إلى مؤسسة أخرى، أو قيام الفرد بتغيير المهام والعمل الذي يقوم به داخل المؤسسة نفسها، عندما يقرر الفرد تغيير المسار المهني فهذا يمكن أن يحدث للعوامل التالية:

- شعور الفرد بعدم الرضا المهني عن العمل الذي يقوم به وعدم الرضا عن البيئة المهنية التي يعمل بها، مما يؤدي إلى عدم تكيف الفرد مع عمله وبيئته.
- عدم تقدّم الفرد مهنيًا، بحيث يقوم الفرد بالكثير من المهام والأعمال ومع هذا لا يتقدم ولا يتطور مهنيًا ولا يحصل على مكافآت وحوافز من المؤسسة التي يعمل بها.
- تأثر العمل بالتطورات التكنولوجية، بحيث أنّ التكنولوجيا قامت بالسّد مكان الكثير من المهام التي يمكن للفرد القيام بها.
- هناك موظفين يكون مكان إقامتهم بعيد عن مكان عملهم، فيضطرون للانتقال لمكان عمل أقرب<sup>81</sup>.

**3-9- العوامل التي تحدد احتمالات نجاح أو فشل إعداد المسار المهني**

هناك دائما مجموعة من العوامل، من المهم أن يتم التقطن دائما لها أثناء تنفيذ المسارات المهنية للموظفين في كل مرحلة من مراحل الحياة المهنية للأفراد، أي منذ دخولهم للمؤسسة إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد، ويمكن تصنيفها حسب كل مرحلة كما يلي:

**3-9-1- في مرحلتي الاستكشاف والتأسيس: نستطيع حصر العوامل المؤثرة على نجاح أو**

فشل هاتين المرحلتين فيما يلي:

- الطموح والأهداف،
- الوظيفة الأولى،
- النضج الشخصي،
- الخبرة،
- التقييم الذاتي،
- الأفراد المرجعيين،
- العلاقات المهنية.

<sup>81</sup> رندا العكاشة، أسباب تغيير المسار المهني للفرد، مجلة العلوم التربوية، 2020، على

الموقع <https://e3arabi.com> تاريخ التصفح 2021/02/10 على الساعة 22:35



**3-9-2- في مرحلة الحفاظ الوظيفي: نستطيع حصر العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل**

هذه المرحلة فيما يلي:

- الاستعداد للنمو،
- تأثير الإنجازات على طموحات الأفراد،
- القدرة على صياغة أهداف جديدة،
- تنشيط العلاقات الاجتماعية، وروح التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات،
- اكتساب مهارات جديدة، وإثراء الوظيفة.

**3-9-3- في مرحلة ترك الوظيفة: نستطيع حصر العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل**

هذه المرحلة فيما يلي:

- التحرر من ضغوط العمل،
- استمرار النظام اليومي للحياة،
- التفرغ للاستمتاع وتحسين الحياة الشخصية.<sup>82</sup>

**3-10- مسؤولية تخطيط وتنمية المسار المهني**

إن مسؤولية تخطيط وتنمية المسار المهني تقع على عاتق ثلاث أطراف هي المورد البشري نفسه، المسؤول المباشر عنه والمنظمة، فالتخطيط الناجح لهذا المسار يتطلب تضافر و تكاتف جهود هذه الأطراف معا وفيما يلي توضيح لمسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

**3-10-1- مسؤولية الفرد**

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية بل يجب أن يقوم هو نفسه ببناء هذه الخطة ، فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته و هذه الرغبات تختلف بالطبع من شخص لآخر ، لذلك تقع المسؤولية الأولى على الفرد في بناء خطته الوظيفية و تتطلب الخطة الوظيفية من الفرد العمل المستمر و الجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية ، ومشكلة الفرد تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية.<sup>83</sup>

يرجع الباحثين الاقتصاديين كيفية تخطيط الفرد لمساره المهني إلى المحيط الاقتصادي وسوق العمل الذي يعمل ضمنه. أما الباحثين الاجتماعيين فيرون أنه هناك تأثير كبير لظروفهم المعيشية وحياتهم الخاصة، كما توجد مقاربات سوسيو-اقتصادية وسطية الرأي تضع طموحات الفرد وامكانياته وكفاءته

<sup>82</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص228.

<sup>83</sup> راوية حسن "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص239

كمعيار للتخطيط الجيد والعقلاني لمساره المهني، فهذا العامل يعادل ويوازن بين الخصائص الشخصية للفرد ومحيط العمل.<sup>84</sup>

➤ تعددت الأسباب التي يمكن أن يقوم بسببها الفرد برسم مسار وظيفي خاص به ، ويوقع عليه جزء من المسؤولية، إلا أن جميع الأبحاث التي تناولت المسار الوظيفي حتى الآن أجمعت على الأسباب التالية :

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

-**الهوية المهنية**: العملية التي يتم من خلالها خلق صورة ذاتية ترتبط بشكل مباشر مع وظيفة الافراد والتي تقودهم الى تطوير مسارهم الوظيفي.

-**الانتماء(الانتساب) المهني**: الرغبة في الانضمام الى المجموعات او المنظمات المسؤولة عن رقابة وتنظيم المهنة.

-**الصفات والقيم الشخصية**: الخصائص الشخصية المساهمة في خلق نمط من التصرفات لعدة مواقف.<sup>85</sup>

وبحسب مبدأ Protean إن تطور المسار الوظيفي للفرد يقوده الموظف بنفسه، وألا يعتمد بشكل كامل على المنظمة، وفي الوقت نفسه، فإن هذا التطوير يتطلب معرفة المهارات والمعارف والمقدرات الذاتية بشكل واقعي، والقدرة على تطويرها وفق الظروف المحيطة.<sup>86</sup>

### 3-10-2 مسؤولية المدير (المسؤول) المباشر

إن المشكلة الأساسية للخطط الوظيفية تكمن في طريقة تفكير وفي موقف الرئيس المباشر اتجاه العامل، فبالرغم من كون المدير المباشر غير متخصص في النصح والإرشاد فيما يتعلق بالخطط الوظيفية للعامل إلا أن المدير يمكنه أن يلعب دورا هاما في تسهيل تخطيط العامل لمستقبله الوظيفي، إذ يجب على المدير المباشر توضيح كيفية بناء هذه الخطط وكيف يمكن للعامل تقييم النتائج والاستنتاجات. ولأسوء الحظ فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات والنصائح المهنية جزء من

<sup>84</sup> AISSI Ines, **formes d'évolution de la gestion des carrières- le cas des entreprises privés**, Doctorat science de gestion, Ecole doctorale économiques, sociales, de l'aménagement et de Management, Université de Lille, France, 2017, p54

<sup>85</sup> البيوك معتز "استراتيجية المسار الوظيفي وأثرها على الاحتراق النفسي: اختبار الدور المعدل للتأقلم التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص 82.

<sup>86</sup> ندى ابراهيم مصلح، **التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي** : دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2018، ص 27.

عملهم كمديرين، وللتغلب على هذه المشكلة والمشاكل الأخرى المشابهة فإن كثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بعمل برامج تدريبية للمديرين لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال<sup>87</sup>

➤ فيما يلي نذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أداءها لمساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية:

الإرشاد: من خلال ما يلي:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف،
- المساعدة في تحديد البدائل والخيارات، والمساعدة في تقييمها،
- المساعدة في تصميم خطة المسار المهني.

التقييم: من خلال ما يلي:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل،
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين،
- تقييم أداء العاملين، ومناقشته مع العاملين،
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.<sup>88</sup>

التوجيه: من خلال ما يلي:

- تدريب العاملين ودعمهم للقيام دائماً بالأداء الفعال،
- اقتراح السلوك الفعال والتحسينات المطلوبة،
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل.

التنسيق: من خلال ما يلي:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تنفيذ مسارات وظائفهم،
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين،
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعيق وتعرض خط سير الموظف.

تمثيل مصالح الموظف: من خلال :

- العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم المهنية،
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حال تعذر ما تم تخطيطه مسبقاً لعدم تناسب الخطط مع توجهات الإدارة،

<sup>87</sup> صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 305.

<sup>88</sup> محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص31

- تمثيل مصالح واهتمامات العاملين، والدفاع عنهم أمام الإدارة.<sup>89</sup>

### 3-10-3- مسؤولية المنظمة

السؤال هنا: كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط لتقديمهم ونموهم الوظيفي؟ الإجابة أنه يتم ذلك بوسائل عديدة من بينها ما يلي:

#### - إناطة الأعمال المهمة والمتحدية للأفراد

حيث تشير البحوث الميدانية إلى أن الأفراد الذين تعطى لهم في بداية حياتهم المهنية أعمالاً مهمة وتتطلب مهارات وقبليات عالية سوف يبدؤون في العمل ويستمررون بنجاح متواصل في مراحل التطور الوظيفي اللاحقة. إن البداية الناجحة تضع الفرد وما يملكه من قبليات في اختبار وتحدي وتخلق لديه قدرة عالية على المواصلة.

- **تزويد الموظف بما يريده من معلومات:** نقصد بها المعلومات التي يسعى الموظف لمعرفة

والخاصة بالمهارات المطلوبة للتطور إلى مستويات أعلى ومعرفة رغبة الإدارة ووجهة نظرها في عمله ومدى الثقة فيه وفي عمله، وتستطيع الإدارة أن تقدم للأفراد الكثير من المعلومات حول المهنة وتطورها عن طريق الكتيبات والنشرات والدوريات

- **استخدام الاختبارات لاكتشاف الموهوبين:** تستطيع الإدارة اكتشاف المواهب و ثم وضع خطط

النمو الوظيفي التي تخص العاملين مستقبلاً، ويجب أن تغطي هذه الاختبارات مجالات عديدة من بينها المهارات القيادية واختبارات الذكاء، والاختبارات الشخصية. إن استخدام هذه الاختبارات وتدعيمها بالمقابلات الشخصية يمكن أن تساعد في اكتشاف المواهب ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

➤ **جلسات الإرشاد والنصح والتوجيه:** تستطيع الإدارة من خلال عقد جلسات الإرشاد والتوجيه

مع الأفراد اكتشاف الأفراد الطموحين والموهوبين أيضاً، والإدارة من خلال هذه الجلسات يمكنها تقديم النصح والمساعدة في توضيح أهداف الأفراد وتطويرها وتحديد تطوراتهم عن مهنهم وطموحاتهم للسنوات القادمة ، والتنسيق بين الطموح الواقعي للأفراد والفرص الفعلية المتوفرة للتطور، إلى جانب قيامها بالتعاون مع الموظف بوضع التخطيط المناسب لتطويره وظيفياً وإعداده لمسار الوظيفي الذي اختاره، ثم الاتفاق على طريقة معينة للتنفيذ.<sup>90</sup>

ويمكن تلخيص مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي:

<sup>89</sup> نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والطباعة، عمان، 2002، ص253

<sup>90</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص250.

- نشر أهداف المنظمة واستراتيجياتها حتى تتمكن من إجراء تطوير وظيفي واقعي للعمال مع ضرورة توفير المعلومات الكافية عن متطلبات الوظائف المختلفة والمسارات الوظيفية، والفرص الوظيفية وكذلك نظم تطوير المسار الوظيفي.

- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد بهدف تطوير المسار الوظيفي لهم مع تدريب المديرين على هذه العملية.

-التأكد من تكامل مكونات تخطيط المسار الوظيفي مع النظام العام للمنظمة.

- تقييم دور المديرين في تحقيق النجاح لعملية تخطيط المسار الوظيفي للعمال.<sup>91</sup>

### 3-11- معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين

يواجه تخطيط مستقبل مسارات الموظفين وتحقيقه بعض المعوقات التي يتوجب علينا شرحها، وتوضيح السبل التي يمكن من خلالها التخفيف من حدتها، وهذه المعوقات هي:

1- التغييرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة ، حيث تؤثر تأثيرا مباشرا في

تخطيط مسارات الأفراد، فالغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات

وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها. ولتلافي هذه المشكلة علينا الحرص والتركيز على

مرونة المسارات ، وكذلك برامج التدريب والتنمية وجعلها مستمرة لإكساب الموارد البشرية

المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

2- انتظار الموظف خلو وظيفة ما لينتقل ويترقى إليها، فالمعروف أن الترقية لا تتم لوظيفة أعلى

إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية أو شاغرة أو إحالة شاغرها إلى التقاعد أو أي سبب آخر.

فطول فترة الانتظار تهدد طموحات الموظفين فيها خاصة الأكفاء وتؤثر سلبا على معنوياتهم.

وأحيانا يدفعهم هذا السبب إما إلى ترك الوظيفة أو الانتقال إلى عمل آخر. ولتلافي هذه

المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية:

➤ الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة من أجل توفير بدائل الترقية، مع تدعيمها

بدوران وظيفي لإكساب الموظفين عدة مهارات.

3- تقصير سن الإحالة إلى التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار.<sup>92</sup>

4- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات

عموما،

5- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين،

<sup>91</sup> محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 222.

<sup>92</sup> عمر مصطفى عقيلي، مرجع سابق، ص 564.

- 6- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية،
- 7- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية ارشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية،
- 8- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها،
- 9- قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال تخطيط المسارات الوظيفية عموماً.<sup>93</sup>
- 10- العاملون أنفسهم: فهناك من يرغب في التدريب والتطوير وتنمية مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو لعوامل نفسية وصحية تؤدي إلى الشعور بالإحباط والاجهاد ومقاومة التغيير، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثراً كبيراً في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب مهارات جديدة، نجد الكبار منهم يسلكون سلوكاً مغايراً باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لإنجاز مهامهم للفترة المتبقية لهم داخل المنظمة بحجة أن ما مضى من فترة العمل ومستواه أكبر مما تبقى.<sup>94</sup>
- 11- المسار الوظيفي للمرأة: إن الاختلاف في المسارات الوظيفية بين الرجل و المرأة يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب العليا في الكثير من المؤسسات، و يطلق على هذه الحواجز لفظ: السقف الزجاجي (glass ceiling) و الذي يُعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الافراد المؤهلين من الوصول الى المناصب الأعلى في مؤسساتهم."
- حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في الإدارة بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفاً، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا و الذي يمكن إرجاعه الى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدراتها.<sup>95</sup>

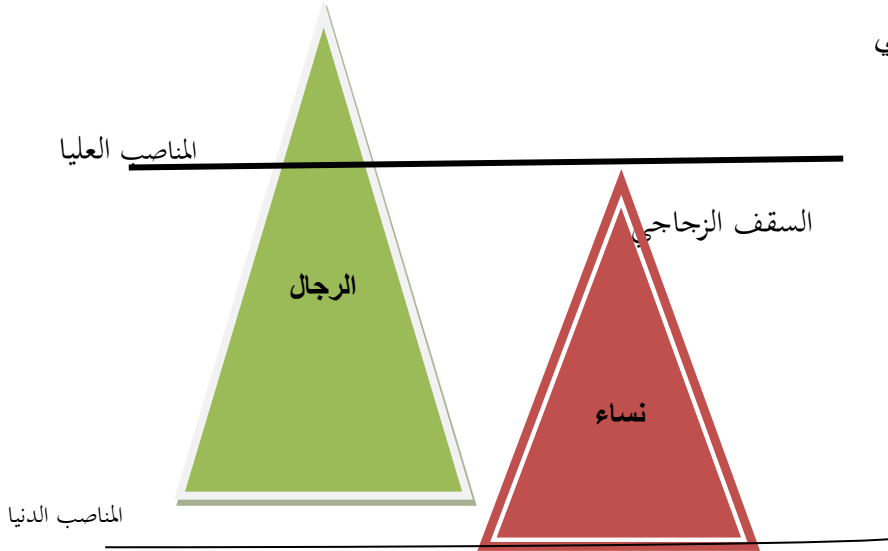
<sup>93</sup> محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2013، ص 28، 29.

<sup>94</sup> علي حبيبة، مرجع سابق، ص 19.

<sup>95</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 254.

الشكل الموالي يبين الحواجز التي تواجه المرأة في مسارها الوظيفي و التي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها، و ذلك كما يلي:

الشكل (13):السقف الزجاجي



المصدر: جيرالد جرينبرج روبرت بارون ، مرجع سابق، ص 256

➤ وفيما يلي أمثلة على بعض أنواع المسار الوظيفي الخاطئ:

أ- المسار الضبابي (Career Mist)

ويعبر عن حالة المسار الذي يجد العاملون فيه صعوبة التنبؤ بمكان بخياراتهم المستقبلية والتصرفات المناسبة لذلك، وأتى هذا التشبيه لعدة أسباب:

- لأنه يبدأ بقطرات صغيرة، مثل الندى، ثم تزداد صعوبة الرؤية تدريجياً.
  - يجعل الأشياء القريبة ممكنة الرؤية، أما الأشياء البعيدة يصعب أو يستحيل رؤيتها وهذا يشبه التوقعات البعيدة للعاملين.
  - ليس جداراً أصماً بل يوجد فيه بعض النقاط للرؤية من خلالها.
- ب- مسار الأمل (Career hope): ويعني أن إمكانية الوصول لحالة أفضل على المسار الوظيفي تظل قائمة ضمن احتمالات غير محددة مستقبلاً.
- ويختلف هذا الأمل عن الأمانى والرغبات والتوقعات، بأن كل ما سبق لا يشير إلى حدث محدد في المستقبل فهي عبارة عن تصورات واحتمالات لا ترقى لمرتبة الأهداف.
- ت- مسار اللامبالاة ((Career drift): ويمثل الحالة التي يكون فيها العامل بحاجة للتحكم بمساره الوظيفي ولكنه غير مهتم به أو أن اهتمامه قليل به، ويمكن تصنيفه إلى نوعين فرعيين:
1. Floating : هو الوضع الذي لا يهتم فيه العامل بمساره الوظيفي ولا يتخذ أي قرار بخصوصه.

2. Flowing: يختلف عن السابق باستطاعة العامل التنبؤ بمستقبل مساره الوظيفي، ولكن لا يتحكم فيه.<sup>96</sup>

### 3-12- مراحل تخطيط المسار المهني

يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها في الآتي:

3-12-1- تصميم المسارات الوظيفية: يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه المناصب إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين المناصب المكونة لكل مسار، و يتبع ذلك تجديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و التدريب . بالإضافة إلى تقييم أداء و قدرات الموظفين لغايات الترقى عبر المسار الوظيفي.

### 3-12-2- توصيف وتحديد أهداف كل مسار

سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار.

### 3-12-3- إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد

بهدف تقييم نقاط القوة و الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة) ...و الشخصية (القيادية، العمل الجماعي، الابتكار) ...، بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي تسعى جاهدا إلى تحقيقها.

### 3-12-4- تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية

حيث أن المنظمة تقوم بذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، أي أن المنظمة تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد<sup>97</sup>.

### 3-12-5- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها

بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد و رئيسه المباشر.

### 3-12-6- وضع و تنفيذ خطة أو برنامج عمل

يوضّح فيها الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار، ويتم في هذه المرحلة إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي ويشمل ذلك على سبيل المثال:

<sup>96</sup> معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 61، 62.

<sup>97</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، مجلد 15، العدد (2)، 2016، ص 12



- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الاجل القصير أثناء العمل.
- تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الشخص من خارج العمل.
- وفي جميع الأحوال يجب على الموظف أن يستشير المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية. ويمكن تنفيذ الخطة وبرنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:
- مساعدة المديرين لمرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- التنقلات الوظيفية المؤقتة.
- شغل مكان المدير أثناء الإجازة.
- برامج التدريب أثناء العمل.

### 3-12-7- إدارة و تقييم برنامج المسار الوظيفي

الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع، بما يؤدي في نهاية المسار إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار.

### 3-12-8- اتخاذ القرارات التصحيحية

وهذا من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.<sup>98</sup>

يمكن تلخيص مراحل تخطيط المسار الوظيفي في المخطط التالي:

<sup>98</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 135

الشكل (14): مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 237.

## المحور الرابع: آليات تسيير المسارات المهنية

### الأهداف التعليمية للمحور الرابع:

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل، ستكون قادرا على:

- التعرف على آليات إدارة المسار المهني من تدريب الموظفين، الترقية، النقل...
- التعرف على الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تطوير المسارات المهنية للموظفين.
- التطرق إلى مفهوم الجماد الوظيفي وأسبابه وطرق علاجه.

### 4-1- آليات إدارة المسار المهني

إدارة المسار المهني هي عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورصد الخطط الوظيفية التي يقوم بها الفرد بالتنسيق مع المنظمة، حيث تسعى الإدارة إلى تطابق الخطط الوظيفية مع الفرص التنظيمية من خلال برنامج مخطط وتعرف كذلك على أنها الأهداف وتحمل المسؤولية الشخصية لتحويل تلك الأهداف إلى واقع.<sup>99</sup>

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل وجهة نظر تنظيمية في عملية تطوير المسار الوظيفي، وتشمل أنشطة محددة للموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، التدريب، التعليم، التناوب... إلخ.

### 4-1-1- التدريب

يعد التدريب مسؤولية ونشاط مهم تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواءً بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلزم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى (وحركته الأفقية) عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في (ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد.<sup>100</sup>

### 4-1-1-1- مفهوم التدريب

يعرّف التدريب على أنه عملية مستمرة ومنظمة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع الذي بأكمله.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Bola Adekola; **career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A cas study of Nigerian Bank employees; journal of business and management research.** Vol 1, No: 2, university Nigeria, 2011, p102.

<sup>100</sup> صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 43.

<sup>101</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دييون للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،

ص 13.

يوضح مايكل جينكر GINKER MICHAEL أن التدريب "إجراء منظم يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي المهارات والمعرفة ثم الاتجاهات"، فهو يركز على الإعداد النفسي والمعنوي للمتدرب واستخدام المعرفة كوسيلة لتعديل السلوك<sup>102</sup>.

هناك من يفرّق بين التدريب والتنمية، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد، بخصوص إنجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لمنصب وظيفي أعلى في المستقبل، وهناك من يفرّق بين التدريب والتنمية على المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستوى الأدنى بينما تخصص التنمية للمستويات الإدارية العليا.<sup>103</sup>

#### 4-1-1-2- تصنيف التدريب حسب مراحل المسار الوظيفي

يمكن تقسيم التدريب حسب المرحلة الوظيفية المتواجد فيها الفرد إلى نوعين:

#### 4-1-1-2-1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحص عليه

- الفرد حديث التعيين، ويعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم إلى:
- التوجيه العام: ويهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة وتهيئة العاملين وتدريبهم على كيفية أدائهم للعمل
- التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية مهامهم.

#### 4-1-1-2-2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: ويحصل عليه الفرد لعدة أغراض:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة: حينما يكون هناك أساليب عمل مستحدثة، وتكنولوجيا حديثة وتطورات حديثة في العلوم والأعمال.
- التدريب بغرض الترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى: ففي كليهما يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد مقارنة بالمعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيؤقّى لها أو ينقل إليها.
- التدريب للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية والمتطورة يتم تدريب الأفراد الذين ستنتم حالتهم للتقاعد، لكي لا يشعروا أنهم تم الاستغناء عنهم، بل بالعكس سيتم مساعدتهم على إيجاد طرق جديدة للعمل، أو البحث عن اهتمامات أخرى غير وظيفية.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2002، ص5.

<sup>103</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص345.

<sup>104</sup> عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، 1997، ص207.

**4-1-1-3- أثر التدريب على أبعاد تنمية المسار المهني**

يؤثر نشاط التدريب على أبعاد تنمية المسار المهني، ألا وهي بعد تخطيط المسارات المهنية، وبعد إدارة المسارات المهنية للأفراد كما يلي:

**4-1-1-2- أثر التدريب على تخطيط المسار المهني**

بما أن التدريب يساعد الفرد في إجراء تقييم ذاتي للوقوف على مدى قدراته ومهاراته وعرض الفرص والمسارات الوظيفية المتاحة حالياً ومستقبلياً وما هي المهارات المطلوبة لشغلها، فمن خلال هذا التحليل الذي يؤمنه التدريب يستطيع الفرد أن يعرف ماهي الوظائف التي يستطيع أن يؤديها بالشكل الأمثل والتي تتناسب مع قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى أن مشاركة الفرد في البرامج التدريبية واستفادته من هذه البرامج سيعزز مخزونه من المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أهدافه في المستقبل ويعزز ثقته بنفسه وبقدرته على الأداء وبالتالي إمكانية تطوير مساره الوظيفي مستقبلاً.

**4-1-1-2- أثر التدريب على إدارة المسار المهني**

ذكرنا أن إدارة المسار هي السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة بغية تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها، ومن هذه الحقيقة فإن التدريب يعتبر هو جوهر عملية إدارة المسار وأحد وسائلها ويتفاعل معها بطريقة طردية، لذلك فإن نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المأمولة منه سوف ينعكس إيجاباً على عملية إدارة المسار بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى أن التدريب يساعد المنظمة في إدارة المسار الوظيفي من خلال التغذية العكسية التي تؤمنها عملية تقييم البرنامج التدريبي، فتشكل هذه التغذية بحد ذاتها مدخلات يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عمليات التطوير والتنمية اللاحقة للمسار الوظيفي.<sup>105</sup>

**4-1-2- النقل**

يعرّف Cadin النقل (Mouvement) بأنه: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، و يعرف هذا النوع من الحركة الوظيفية بالنقل الأفقي" هناك العديد من الأسباب التي تستدعي اتخاذ قرار بنقل الموظف منها:

1- البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية.

2- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية،

3- القرب من محل الإقامة،

4- عدم ملاءمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته.

تتيح العديد من الشركات فرصة النقل أمام الموظفين إما لإتاحة فرصة الظهور أمامهم من خلال توفير عدد كبير من الوظائف أو بسبب شغل المناصب الشاغرة بموظفين ذوي درجة عالية من التدريب،

<sup>105</sup>دانيال طالب الحمصي، مرجع سابق، ص 496، 497

ويرجع السبب الرئيسي في حدوث النقل إلى رغبة المنظمات في خفض التكاليف الخاصة بانتقال الموظفين الذين يعملون في أماكن بعيدة عن مجال إقامتهم، بالإضافة إلى محاولة تجنب التأثير السلبي لكثرة تنقلات الفرد على حياته الأسرية.<sup>106</sup>

#### 4-1-2-1- متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات

لكي تتجح سياسة النقل في المنظمات لا بد من توافر الشروط والمتطلبات التالية:

1- ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك.

2- ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين واكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة.

3- ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعى الأسباب والشروط التالية:

- تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة.

- الاعتبارات أو الأسباب الموجهة للنقل.

- إجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية.

4- ينبغي تبني الإدارة لمبدأ استمرارية عملية إجراء التنقلات، فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار عطائها ونموها وازدهارها<sup>107</sup>

#### 4-1-2-2- ضوابط النقل الوظيفي: لا تكون عملية النقل الوظيفي بصورة مطلقة، بل هناك

مجموعة من الضوابط والقيود التي تحد منها؛ لأنه إذا ما ترك الأمر سلطة تقديرية بيد الإدارة من الممكن أن يكون هناك تعسف من قبلها، وفي ما يأتي بيان ضوابط النقل الوظيفي:

- معرفة طبيعة أعمال الإدارات الأخرى فقبل نقل أي موظف يُفترض الإطلاع على أعمال

الإدارة الأخرى، ومعرفة مدى التقارب والتباعد بينها وبين وظيفة الموظف المراد نقله إليها

- تواجد نظام قياس أداء الموظفين لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمتهم للأعمال التي سيتم نقلهم إليها.

- تحديد أسباب النقل الدقيقة سواء أكان هذا النقل من أجل التدريب، أو عقوبة تأديبيه اقتضت بذلك، أو ترقية لموظف معين.

<sup>106</sup> جاري دسلر، مرجع سابق، ص 360.

<sup>107</sup> نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 164.

- وجود معايير للمفاضلة بين الموظفين هذه المعايير تُبنى على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو كلاهما معاً.
- وجود نظام خاص يُحدد إجراءات النقل هذا النظام أيضاً يجب أن يوضّح مراجع الجهات المراد الانتقال إليها.<sup>108</sup>

#### 4-1-3- الترقية

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أكبر أجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي.

#### 4-1-3-1- تعريف الترقية

عرّف علي السلمي الترقية على أنها: في الأساس ترفيع الموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى.<sup>109</sup>

كما يقصد بالترقية: شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية. ويصاحب الترقية عادة زيادة في الإمتيازات الوظيفية، إذ تتطوي الترفيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر كذلك.<sup>110</sup>

تعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تلعب دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي.<sup>111</sup>

#### 4-1-3-2- أنواع الترقية

هناك عدة أنواع للترقية نذكر منها:

- الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية.
- الترقية العمودية: (الترقية في الرتبة): وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتتطوي على زيادة فرص التطور.

<sup>108</sup> فرح الروسان، ضوابط النقل الوظيفي، 2020 على الموقع الإلكتروني التالي: <https://sotor.com> تاريخ

التصفح: 2021/02/14 على الساعة 23:05

<sup>109</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 155.

<sup>110</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 496.

<sup>111</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 553.

- **الترقية المكافئة:** وهي تهدف إلى مكافئة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة.<sup>112</sup>

- **الترقية الجافة:** يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بهذا النوع من الترقيات أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.

- **ترقية مادية ومعنوية:** ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات، ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيبتفنها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضاً بالترقية السائلة<sup>113</sup>.

#### 4-1-3-3- مصادر الترقية

تأخذ الترقية تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما تكون داخلية أو خارجية

#### 4-1-3-1- ترقية داخلية

يعطي بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع روح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية

#### 4-1-3-2- ترقية خارجية

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعمق الأفكار، والتقليل من التكاليف<sup>114</sup> تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة. فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال. والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.

<sup>112</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 291 .

<sup>113</sup> ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفضال باتنة، 2009-2010، ص 76، 77.

<sup>114</sup> نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2006-2007، ص 18.



➤ ويسود الاعتقاد بين المسارين، وحتى الكتيبة الإداريين أن الترقية يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة، أو على أساس معيار الأقدمية، والواقع أن كلا المعيارين ينظر أن إلى الماضي، بينما الترقية تتم في المستقبل. وبصورة أخرى لا تضمن الكفاءة في وظيفة سابقة، ولا الأقدمية السابقة فيها أن يقوم الموظف بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة. ونحن نرى أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسي للترقية. وعليه نصل إلى أن الكفاءة والأقدمية قد يعتبران شرطين ولكنهما ليسا بكافيين. وأن لشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد والوظيفة.<sup>115</sup>

#### 4-1-4-التقاعد

التقاعد هو: توقف الموظف عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد، والسن القانونية للتقاعد في أغلب الدول العربية تتراوح بين سن (60-65) مع وجود بعض الاستثناءات<sup>116</sup> قد ينظر بعض الموظفين للاحالة للتقاعد على أنها حدث سعيد، لأنه سوف يتحرر من روتين العمل، إلا أن البعض الآخر قد يتأثر نفسياً بسبب انقطاعه عن العمل الذي كان يشعر من خلاله بأهميته، وكان يحقق ذاته من خلاله.

ومن أهم الأنشطة التي يمكن تقديم النصح والمشورة بشأن العاملين ما يلي:

- كيفية قضاء وقت الفراغ،
- الاستثمار المالي،
- كيفية المحافظة على اللياقة الصحية،
- تقديم المشورة في النواحي النفسية،
- تقديم المشورة بشأن اختيار مسار وظيفي آخر داخل المنظمة.<sup>117</sup>

#### 4-1-5-التنزيل الوظيفي

أي تخفيض مرتبة الموظف وراتبه، أو أية امتيازات أخرى، ويمكن أن يكون التنزيل في واحدة مما سبق، وله عدة أسباب أهمها:

أ - انخفاض مستوى أداء العامل.

ب - تغير توصيف الوظائف وهيكلتها، بسبب الاندماج مع منظمة أخرى.

<sup>115</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص 235.

<sup>116</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي

متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 506

<sup>117</sup> جاري دسلر، مرجع سابق، ص 371.

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

#### 4-1-6- التدوير الوظيفي (Job Rotation)

يعمل التدوير الوظيفي على تنقل العامل من وظيفة لأخرى لفترة من الوقت، حتى يتمكن من اكتساب مهارات أحدث وخبرات أكبر ليصبح قادراً على القيام بأعباء العمل في حال النقل المفاجئ لإحدى الوظائف الشاغرة<sup>118</sup>.

يساعد التدوير الوظيفي على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي. ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها. والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم<sup>119</sup>.

#### 4-2- وسائل إدارة المسار المهني

يمكن للمنظمة ان تستخدم العديد من الوسائل لإدارة المسارات الوظيفية لموظفيها ، أهمها:

#### 4-2-1- تقييم الأداء : يمثل تقييم الأداء ، تحديد و تعريف الفرد كيفية أدائه لوظيفته، و

أحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه .وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه فحسب، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية.

#### 4-2-2- اختبارات المسار الوظيفي: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد، مهاراته و طموحاته في العمل.

4-2-3- بحوث الرضا الوظيفي: يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى مشاعر السعادة والسرور التي تنتاب الفرد تجاه عمله أو الاتجاهات الايجابية الدافعة للأداء. وتعرف بعض الأشياء بأضدادها، فعندما يشعر الأفراد بالسخط والاستياء اتجاه العمل أي عدم الرضا الوظيفي، فسوف تتعدد حالات الغياب، ويزداد معدل دوران العمل وتكثر الحوادث الادائية. فعندما تكشف البحوث عن وجود مستويات جيدة الرضا الوظيفي تجاه العمل، فإن هذا يدل على التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته.<sup>120</sup>

4-2-4- مقابلة المسار: تساعد بعض المنظمات موظفيها على اكتشاف آمالهم وطموحاتهم واستعداداتهم وقدراتهم وما تحتاجه الوظائف التي يعملون بها أو يأملون في العمل فيها. واكتشاف نواحي النقص والقصور لديهم، وكيفية علاجها وكيفية اختيار المسار المناسب.

<sup>118</sup> معاذ نجيب غريب ، مرجع سابق، ص69

<sup>119</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق، 2014، ص237.

<sup>120</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص368.

4-2-5- توفير توصيف متكامل للوظائف: والذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

4-2-6- استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

4-2-7- تقنيات النقل و خرائط الترقية : توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر.

4-2-8- برامج التدريب و التأهيل: تضع المنظمة برامج فردية و جماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية.

4-2-9- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

4-2-10- إعادة التأهيل: يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى.

4-2-11- تقنيات التدوير: تقوم المنظمة بنقل العامل من وظيفة إلى آخر بغرض تكوينه و تحضيره لوظائف أخرى.<sup>121</sup>

### 4-3- تطوير المسار الوظيفي

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المستقبل الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من منصب إلى آخر أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مكانة أفضل.

### 4-3-1- مفهوم تطوير المسار الوظيفي ( concept Development Career )

يمكن اعتبار التطوير المهني *professionnel développement* عملية تعليم مستمرة بغرض اكتساب وتطوير المعارف والمهارات لتخطيط الحياة العملية بجودة عالية.

كما يعرف أيضا التطور الوظيفي *Career development* بأنه: "عملية ديناميكية مستمرة تشمل طرح الأسئلة وجمع المعلومات من قبل الأفراد بحيث يمكن العثور على بيئة عمل تدعم المصالح والمواهب والقيم الخاصة بهم."<sup>122</sup>

### 4-3-2- دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

إن نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضا المساعدة والدعم من جانب إدارة الموارد البشرية، فبدون توجيه وإرشاد وتعليم من

<sup>121</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص120.

<sup>122</sup> بن كعكع ليلي، يعقوب محمد، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف- دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد (19)، 2018، ص303.

جانب إدارة الموارد البشرية أو المسيرين المباشرين فقد يقوم الفرد بالقيام بتصرفات تتعلق بالقرارات المرتبطة بمساره الوظيفي دون أن تكون نتائج تلك القرارات في صالحه .  
لذا تقوم إدارة الموارد البشرية في إطار تطوير المسار الوظيفي بالمهام التالية:  
-تدريب المسيرين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين وتحديد أية اختلالات في التوافق بينهم وبين مناصبهم.

-مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم  
-ممارسة بعض أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مثل: النقل، الترقية والتدريب  
ويمكن القول أن جميع الأدوار والأنشطة التي يمكن القيام بها لتطوير المسار الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو من خلال دعم ومساندة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى توافر عاملين من العوامل المحددة لكفاءة ذلك التطوير وهما:

- 1-دعم ومساندة الإدارة العليا وقناعتها بأهمية ومنافع عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- 2- وجود نظام تدفق معلومات مرتدة للأفراد حول نتائج مجهوداتهم الخاصة بتطوير المسار الوظيفي.<sup>123</sup>

#### 4-4- إدارة الجمود الوظيفي

ليس هناك اتفاق محدد على تعريف الجمود الوظيفي، فبعض الباحثين يطلق عليه لفظة تجميد أو جمود أو معوقات أو تحديات الترقية والتقدم الوظيفي، ومهما كانت المسميات فإنها تشير جميعا إلى: أنه وضع يطلق على أي موظف تجاوز مدة الترقية، دون أن تتم ترقيته أو من بلغ الدرجة الأخيرة في سلم مرتبته مما يترتب عليه توقف العلاوة الدورية.

#### 4-4-1- أسباب الجمود الوظيفي

وتعود ظاهرة الجمود الوظيفي إلى نوعين من الأسباب وهما:

- 4-4-1-1- أسباب تتعلق بالمنظمة: منها عدم توفر الامكانيات المادية والمالية للقيام بعمليات الترقية، وعدم توفر الشواغر والفرص الوظيفية للقيام بعملية الترقية، والزيادة الهائلة في عدد الأفراد العاملين في المنظمة.
- 4-4-1-2- أسباب تتعلق بالفرد: منها افتقار الفرد للمهارة وانخفاض مستوى أدائه والتنافس الكبير على الفرص الوظيفية بين الافراد المستحقين للترقية، ومحدودية مؤهلات الفرد للتقدم الوظيفي، وعدم رغبة الفرد أو عدم طموحه في تحمل مسؤوليات وواجبات جديدة أكبر وأكثر صعوبة.

<sup>123</sup>أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص261.

**4-4-2- الآثار السلبية لظاهرة الجمود الوظيفي**

- انخفاض مستويات الرضا والولاء الوظيفيين لدى الأفراد العاملين،
- زيادة معدلات الغياب، وارتفاع معدلات دوران العمل،
- انخفاض مستويات الأداء الوظيفي،
- التأثير على سمعة المنظمة أمام الجمهور الداخلي والخارجي.<sup>124</sup>

**4-4-3- إدارة الجمود الوظيفي**

هناك ثلاثة استراتيجيات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي كالتالي:

- 1- منع حدوث المشكلة: أي منع تحول الجمود الوظيفي الفعال إلى جمود غير فعال.
- 2- تحسين المتابعة والإشراف : حتى يمكن إكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد.
- 3- علاج المشكلة بمجرد ظهورها: أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال، أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة.

✚ فبالنسبة للاستراتيجية الأولى: فإنه يتضمن مساعدة الافراد الجامدين أو الثابتين وظيفيا، على تكييف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الافراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، ومساعدتهم على إدراك أنهم غير فاشلين، بوجود طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور الشخصي.

✚ أما بالنسبة للاستراتيجية الثانية: فيمكن تحقيقها من خلال نظام تقييم الأداء، فهذا النظام يجب أن يشجع الإتصال المفتوح والصريح بين المدير والفرد الذي يقيم أدائه.

✚ وأخيرا الاستراتيجية الثالثة: يمكن تحقيقها من خلال إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال.<sup>125</sup>

**4-5- الأساليب التي تعتمدها المنظمة للتوفيق بين المسارين الفردي والتنظيمي**

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم ، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم توافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم، وأيضا في خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث المكونات التكنولوجية أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكشف هذا الأمر من خلال:

<sup>124</sup> محمد فالح الحنيطي، أثر الجمود الوظيفي على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، مجلة العلوم الادارية

والاقتصادية، المجلد 9، العدد (1)، 2015، ص10.

<sup>125</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص343.

- 1- **تقييم الاداء** وابلغ الفرد بالنتيجة: يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين من حيث مدى التوافق بين الفرد ووظيفته.
- 2- **مراكز التقييم**: وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة الإطارات باتباع مجموعة طويلة من الاجراءات والاختيارات الفردية والجماعية، ويمر الاطارات المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين، وهم من علماء النفس الصناعي والاطارات من المؤسسة والمكونين لهذا الغرض ، وتتم مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية:
- تشكيل مجموعة من المحكمين من علماء النفس الصناعي والإدارة والاطارات لهذا الغرض،
  - في مدة تتراوح بين يوم إلى ثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختيارات مثل مجموعة اختيارات القدرات العقلية، المقابلات الشخصية، المبادرات الادارية، دراسة حالات ومناقشات جماعية...
  - يقوم المحكمين بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المترشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج الاختبارات الشخصية والقدرات.
- 3- **مختبرات المسار المهني**: هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجيب الفرد عليها يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:
- ماهي طموحات وآمال الفرد الوظيفية؟
  - ماهي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟
  - ماهي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟
  - كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟<sup>126</sup>

<sup>126</sup> علبي حبيبة ، مرجع سابق، ص 22، 23.

**المحور الخامس: تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام****الأمر 03-06****الأهداف التعليمية للمحور الخامس:**

عند انتهاء الطالب من قراءة هذا المحور سيتعرف على:

- بعض الجوانب القانونية الخاصة بالموظف في الوظيف العمومي في ظل أحكام الأمر 06-03
- 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر.
- التعرف على شروط الترقية سواء الترقية بالدرجات أو بالرتبة.
- التعرف على أهم الحالات الخاصة بانتهاء علاقة العمل بين الموظف والمؤسسة.

**تمهيد**

يمكن تعريف تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية بأنه تخطيط كل المراحل التي يمر بها الموظف من توظيفه إلى انتهاء علاقة العمل من الجانبين الكمي والكيفي، بصورة تحقق أهداف الإدارة في تسيير فعال لمواردها المالية والبشرية وأهداف الموظفين في تحقيق تطلعاتهم في النمو الشخصي . يتمثل النظام القانوني الحالي لتسيير الموظفين العموميين في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بواسطة الأمر 03-06 في 15 جويلية 2006 ، هذا الإطار القانوني الذي وضع مجموعة من القواعد والإجراءات المتعلقة بهذا المجال فيما يلي:

**1-5: التوظيف**

توجد شروط عامة للتوظيف تشترك فيها معظم أنظمة الوظيفة العمومية في العالم أهمها مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية الذي كرسه المشرع الجزائري في المادة 74 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مع امكانية التمييز الإيجابي لصالح بعض الفئات، ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: المسابقة على أساس الاختبارات، المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، الفحص المهني، التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا.

**2-5: التدريب (التكوين)**

إن أي سياسة تكوين لابد من أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية: الطابع التقني للوظيفة الإدارية وما تطلبه من مهارات وتقنيات لا يمكن اكتسابها عن طريق الأطوار التعليمية بما فيها الجامعي، وإنما التكوين عن تنفيذ المهام أو التريصات الميدانية.

بالرجوع إلى واقع التكوين في الإدارة الجزائرية، يلاحظ العشوائية في وظيفة التكوين، ذلك أن معظم جهود الدولة في هذا المجال لا تتعدى حدود التكوين لشغل الوظيفة الأولى في الحياة المهنية للموظف، كما أن التكوين المتواصل يعاني من ظاهرة العشوائية وسوء تقدير الاحتياجات الفعلية للإدارة

من الموارد البشرية وغياب نظام للمتابعة الذي يسمح بتقييم تنفيذ برامج التكوين، كما أن التطبيقات الحديثة في مجال التسيير (Management) لا تجد مجالاً لتطبيقها في الإدارة العمومية في الجزائر. وقد أدى هذا إلى آثار سلبية منها :

- إدماج غير متكامل للموظف في وسطه الإداري.
- سيطرة الطابع الإداري على عملية التكوين على حساب العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظف.
- استخدام التكوين بطرق ذاتية في الإدارات العمومية.
- اقترحت اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها تصوراً لنظام التكوين يقوم على أساس تحديد مسؤولية كل المتدخلين في هذا النشاط في شكل ميثاق للتكوين وعلى المبادئ التي تتفق واستراتيجية الإصلاح الإداري التي لا يمكن أن تفصل عن استراتيجية التكوين، بالإضافة إلى إنشاء شبكة مؤسسات تكوينية، حيث احتوى ميثاق التكوين على النقاط التالية:
- تحديد الهدف من التكوين (الأصلي والمتواصل).
- مشاركة الموظف سيرورة عملية التكوين .
- عقلنة وترشيد استعمال الوسائل التكوينية الوطنية سواء الهياكل الإدارية أو الموارد البشرية.
- الاهتمام بوظيفتي التنسيق والتوجيه على المستوى الوطني وتحديد مهام المسؤولين القطاعيين.
- تنمية وظيفة الرقابة والتقييم المستمر لبرامج التكوين.

**3-5 تسيير الحركية gestion de la mobilité** : هو من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في الإدارة العمومية، وتستخدم كوسيلة للتوفيق بين احتياجات الموارد البشرية والإدارة، وعلى هذا الأساس، لا بد من أن تستند سياسة الحركية في الإدارة العمومية على: شفافية تامة في تسيير الموارد البشرية والإعلان الدوري عن المناصب الشاغرة، نظام اتصال فعال بين الإدارة وموظفيها، إعطاء الأهمية للحركية في المسار المهني للموارد البشرية، تسهيل ظروف التنقل والإقامة، وضع برامج للإستخلاف (Relève) وتقادي شغور المناصب لمدة طويلة.<sup>127</sup>

#### **4-5: الوضعيات القانونية للموظف: نختصرها كما يلي:**

##### **1-4-5: القيام بالخدمة**

القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

##### **2-4-5: الانتداب (le détachement) .**

يسمح الانتداب بإكساب الموارد البشرية تجربة جديدة خارج السلك الأصلي، وتسمح للإدارة باستعمال

<sup>127</sup> حامدي نورالدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 5، ص 172-179.



هذه الوضعية في إطار سياسة التنقل والحركية، ويكون الانتداب لفترة محددة بانتهائها يعين الموظف في منصبه الأصلي أو منصب مماثل ولو كان زائدا عن العدد.

يكون الانتداب بقوة القانون أو بطلب من الموظف، ففي الحالة الأولى يتم انتداب الموظف بقوة القانون في الحالات التالية؛ وظيفة عضو في الحكومة، عهدة انتخابية دائمة ف مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية، وظائف عليا للدولة أو منصب عالي في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها، عهدة نقابية دائمة، متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية، متابعة تكوين أو دراسات، أما الانتداب الإرادي، يكون بطلب من الموظف من أجل تمكينه من متابعة نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو رتبة غير رتبته الأصلية، وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزء منه، القيام بمهمة إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.<sup>128</sup>

### 5-4-3: الاستيداع (la mise en disponibilité)

يتمثل الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، تؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية، الترقيّة في الدرجات والتقاعد، غير أنه يحتفظ بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته إلى الاستيداع (المادة 145 من الأمر 06-03)، ويمكن أن يكون الاستيداع بقوة القانون أو بطلب من الموظف.

يحال الموظف إلى الاستيداع بقوة القانون الحالات التالية: حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو لمرض خطير، أو السماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات، السماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته، لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي؛ ويمكن للموظف أن يستفيد من حالة الاستيداع لأغراض شخصية للقيام بدراسات أو أعمال بحث بطلب منه بعد سنتين من الخدمة الفعلية.

### 5-4-4: وضعية الخدمة الوطنية

يوضع الموظف المستدعى لأداء الخدمة الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية"، حيث يحتفظ بحقوقه في الترقيّة في الدرجات وفي التقاعد، غير أنه لا يستفيد من أي راتب، ويعاد إدماجه في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب يعادله.

<sup>128</sup> عوماري فاطمة الزهراء، بن زيطة عبد الهادي، الانتداب في تشريع الوظيفة العمومية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 1، أبريل 2021، ص: 27، 28.

**5-4-5: وضعية خارج الإطار (hors cadre)**

وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف تطلب منه، دعد استنفاذ حقوقه في الانتداب في وظيفة لا يسري عليها القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ولا يمكن الإحالة إلى هذه الوضعية إلا الموظفون المنتمون إلى الفوج "أ" الذين يمارسون نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل، ولا يستفيد الموظف الموضوع تحت هذه الحالة من الترقية ف الدرجات ويتلقى راتبه ويتم تقييم أدائه من قبل المؤسسة أو الإدارة المستقبلية، وتحدد فترة خارج الإطار بخمس سنوات على الأكثر، بانتهائها يتم إدماج الموظف في رتبته الأصلية ولو كان زائدا عن العدد. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوضعية لم تشهدها الوظيفة العمومية الجزائرية إلا مع إصلاحات 2006 (أنظر المادة 140 من الأمر 3-6)

تجدر الإشارة إلى أن هناك حالتين خاصتين بمتقليد الوظيف السامية هما وضعية خارج الإطار والعطلة الخاصة، حيث تسمح الأولى للإدارة عند إنهاء المهام الإقليمية للوالي من تكليفه بمهمة لدى الإدارة المركزية أو هيئات عمومية أخرى لمدة ثلاث سنوات قالة استثنائيا للتمديد لمدة سنتين، ويعين المعنى كوال خارج الإطار بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح وزير الداخلية"، أما العطلة الخاصة فهي أحد الحلول التي وضعتها الإدارة لتسوية وضعية شاغلي الوظائف العليا عندما تنتهي مهامهم فيها بقرار منها، ويتقاضى المحال على العطلة الخاصة راتبه الأخير مدة شهرين عن كل سنة قضاها في الوظيفة العليا بدون أن تتجاوز هذه المدة سنة واحدة.<sup>129</sup>

**5-5 الترقية**

في الوظيفة العمومية في الجزائر يمكن التمييز بين:

- الترقية من درجة إلى أخرى ضمن شبكة الأجور.
- الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك أو في السلك الأعلى.

**5-5-1 الترقية في الدرجات**

تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في شكل درجة بثلاث فترات: المدة الدنيا، المدة المتوسطة والمدة القصوى ، والجدول التالي يوضح ذلك

<sup>129</sup> بن زيطة عبد الهادي، وضعية خارج الاطار في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 15 العدد 2، 2020، ص 169، 170.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: نوفل الوحدي، طرق الترقية في الوظيفة العمومي في الجزائر،

<https://www.academia.edu> \_ تاريخ التصفح: 2021/09/15 على الساعة: 13:22

### 5-5-2: الترقية في الرتبة

تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية: (المادة 107 من الأمر 03-06):

على أساس الشهادة؛ من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، وف حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد. الترقية عن طريق الامتحانات المهنية أو الفحص المهني.

الترقية عن طريق الاختيار؛ بعد التسجيل في قائمة التأهيل للموظفين الحائزين على الأقدمية المطلوبة والخبرة المهنية الكافية، لكن من الصعب جدا قياس مدى توفر الموظف على الخبرة المهنية اللازمة وغالبا ما يلجا الرؤساء الإداريون إلى الاعتبارات والأحكام الذاتية وحجم الولاء والطاعة من طرف المرؤوسين ف تحديد هذه الخبرة، ويكون هذا النوع من الترقية من رتبة إلى أخرى داخل نفس السلك بعد تكوين متخصص: في احدى مراكز أو مدارس التكوين المتخصص.<sup>130</sup>

### 5-6: انتهاء علاقة العمل

هناك حالات عديدة لانتهاء علاقة العمل:

#### 5-6-1: الاستقالة

هي تعبير الموظف الصريح عن إرادته في قطع العلاقة الوظيفية مع الإدارة وبصفة نهائية، وهي حق له، وللاستقالة شرطين أساسيين: التعبير الإرادي الصريح للموظف عن طريق طلب مكتوب، وقبول هذا الطلب من طرف الإدارة.

#### 5-6-2: الإحالة على التقاعد

يستفيد الموظف من التقاعد عند استكمال الحد الأقصى من السن، أو بطلب منه أو بقوة القانون قبل بلوغ الحد الأقصى من السن، المحدد بستين سنة بالنسبة للرجال وخمسة وخمسين سنة بالنسبة للنساء، مع بعض الاستثناءات، وعلى الموظف أن يثبت 15 سنة خدمة مستوفية لحقوق الاشتراك

<sup>130</sup> نوفل الوحدي، مرجع سابق.

ويقيم مبلغ المعاش على أساس مبلغ المرتب الذي يكون الموظف قد تلقاه في الثلاث سنوات الأخيرة من نشاطه وعدد السنوات المستوفية لشروط الإحالة على التقاعد. أما الإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية، فقد تقرر هذا الحق بالنسبة للموظفين الرجال ببلوغ سن 50 سنة وللموظفات النساء ببلوغ سن 45 سنة مع ضرورة الاستجابة لبعض الشروط الأخرى محددة في النصوص واللوائح التنظيمية"

### 5-6-3: العزل

العزل هو جزاء تأديبي يرتبط بخطأ مهني من الدرجة الرابعة مثل: الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته؛ ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل؛ التسبب عمداً بأضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأموال المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة؛ إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة؛ تزوير الشهادات، المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية؛ الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المتعلقة بمهام التكوين والبحث وإنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية بالنسبة لبعض الفئات من الموظفين كأساتذة التعليم العالي والباحثين والأطباء المتخصصين بممارسة نشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

يكون العزل كذلك نتيجة تغيب الموظف لمدة 15 يوماً متتالية على الأقل دون عذر مقبول، هذه الحالة يمكن للإدارة مباشرة إجراءات العزل بعد إعدار المعنى بالأمر بسبب إهمال المنصب.

### 5-6-4: التسريح

هو وسيلة استثنائية تلجأ إليها الإدارة قصد إنهاء العلاقة التي تربطها مع الموظف، ولا يكون بالضرورة ذو طابع تأديبي، ويمكن أن يكون في حالات؛ عدم القدرة البدنية أو العقلية، غياب الكفاءة المهنية: المادة 84 من الأمر 06-03.<sup>131</sup>

خلاصة القول في هذا المحور الأخير لاحظنا أن تسيير المسار المهني للموظفين في التوظيف العمومي الجزائري لا يقتصر فقط على الترقية لكن يرتبط كذلك بالتكوين وبالحرورية لدى الموظفين ضمن وضعيات قانونية مختلفة توجه الموظف منذ بداية العمل إلى غاية انتهاء علاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة.

<sup>131</sup> حامدي نورالدين، مرجع سابق، ص 179-181.

**أسئلة تقييمية**

- كيف يمكنني تقييم تخطيط المنظمة للمسار الوظيفي ؟
- ما هي التكلفة الاستثمارية لتخطيط المنظمة للمسار الوظيفي للعاملين؟
- من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي؟
- ما الفرق بين المسار المهني والمسار الوظيفي للفرد؟
- ماهي أهم معوقات تقييم أداء العاملين؟
- ما معنى مقابلة المسار، وماهي فائدتها؟
- ماهي أصعب مرحلة من مراحل المسار المهني من حيث الإدارة؟

**دراسة حالة: اختبر معلوماتك**

يواجه الرئيس الجديد لقسم تحسين طرق الإنتاج والرقابة "سليم" في مؤسسة Benelux مشكل معقد في تسيير الموارد البشرية. فقد وجد أن مستوى أداء أحد مرؤوسيه " أحمد" منخفض. مع العلم أن هذا العامل له عدة سنوات في الخدمة. ولما سأل "سليم" عنه زملاؤه في العمل علم أن "أحمد" لم يعمل بجد منذ سنوات عديدة، والأسوأ أن إنجازات هذا العامل كانت مصدر مشاكل لكل القسم. ومن جهة أخرى لاحظ "سليم" أن هذا العامل يصل متأخرا للعمل، ويبدأ العمل بصعوبة وتكاسل. ويتلخص يوم عمل هذا العامل في: قراءة الجريدة لمدة ساعة وهو يدخن ويرتشف القهوة بتمهل، يتجول بين المكاتب وفي يده فنان قهوته ويتحدث مع عدة أصدقاء له في القسم، يستغرق في تناول غدائه ساعتين، بعد الغداء ينام في مكتبه لمدة ساعة. ينتظر الرئيس الجديد للقسم أن يسمع انتقاد لسلوكيات هذا العامل من قبل زملائه، لكن للأسف تقاجاً بحب واحترام هؤلاء جميعاً "أحمد"، بل أكثر من ذلك فهم يعتبرونه بطلاً. لذلك قرر "سليم" أن يهتم بدراسة هذه الحالة بدقة قبل أن يتخذ أي إجراء .

عرف "سليم" من سجلات المؤسسة أن العامل المعني يعمل لدى Benelux منذ 15 سنة، حيث بدأ كمتخصص في تسيير الإنتاج. وبالرجوع إلى تقارير تقييم أدائه السابقة كان ممتازا في عمله. فقد كان يفهم جيدا الأنظمة المعقدة للرقابة على الإنتاج التي تستعملها المؤسسة، كما قام بتصميم إجراءات عمل جديدة ساعدت على تخفيض شدة التعب وحوادث العمل، ومن جهة أخرى سمحت العديد من اقتراحاته بإدخال تحسينات عميقة زادت في جودة المنتج. ولمجازاته على أدائه المتميز منحت المؤسسة أول ترقية والعديد من المكافآت خلال السبع سنوات الأولى لعمله.

خلال السنة الثامنة لعمله رشح "أحمد" لمنصب مشرف في القسم. وفي ذلك الوقت لا تملك المؤسسة برنامج رسمي لتطوير المسار الوظيفي. لكن تقاجاً كل العاملون آنذاك بقرار الإدارة العليا بالاستعانة بعامل آخر من مصلحة البحث والتطوير لتعيينه في هذا المنصب. وأظهر "أحمد" عدم اكتراثه لما تم

وحافظ على العلاقات الطيبة التي تجمعها مع عمال القسم. الذين كانوا أكثر من مجرد زملاء فهم أصدقاء له.

وبعد ثماني أشهر تبين أن مشروع عمل كان "أحمد" رئيساً له لم ينطلق العمل به بسبب عدم قدرته على إثارة الحماس لدى بقية المشاركين في المشروع. كذلك التعيينات الموالية لهذا العامل سجل فيها تراجعاً لمستوى أدائه، وأخطاء ارتكبها في طرق عمل وتقنيات الرقابة على الإنتاج. وسجل رئيسه المباشر آنذاك بأن "أحمد" لديه مشاكل عائلية.

تراكم مشاكله أدت إلى تفويضه لمهام روتينية ومشاريع غير هامة. ومع مرور الزمن لم تفوض له أي مهمة .

#### الأسئلة:

1. حدد إشكالية الحالة مع وضع عنوان لها.
2. ما هي مؤشرات ضعف أداء أحمد ؟ ومن المسؤول عنها ؟
3. ما المقصود ب " لا تملك المؤسسة برنامج رسمي لتطوير المسار الوظيفي " ؟
4. هل كان على الرئيس السابق ل "أحمد" أن يتصرف معه بطريقة مختلفة ؟ ما هي الاجراءات التي كان يفترض أن يقوم بها ؟
5. في أي مرحلة من مراحل المسار الوظيفي يتواجد "أحمد" اليوم إن كان قد بدأ العمل في هذه المؤسسة
6. في سن 47 سنة ؟
7. ماذا على الرئيس الجديد للقسم "سليم" أن يفعل الآن ؟ هل يجب عليه فصل "أحمد" ؟
8. باعتبارك متخصصاً في الموارد البشرية ما هي توصياتك لمعالجة هذه المشكلة ؟

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ- الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة للرأس مال الفكري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
2. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007 .
3. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
4. أحمد ماهر، "المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د .محمد سيد أحمد عبد العال، ومراجعة د .عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
9. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
12. حمدي شاکر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2002.
13. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
14. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، ط1، مطبعة الكمالية، القاهرة ، 1989 .
16. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الفكر، ط2 2011 .
17. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
18. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 .
19. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
20. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديبون للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
21. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
23. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

24. عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، اتحاد مكتبات الجامعات المصرية، 1997.
25. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985 .
26. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2013.
27. عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
28. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان، 2009.
29. فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
30. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة الكبيعان، الرياض، 2004.
31. مجيد الكوخي، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2014.
32. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
33. محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007 .
34. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ط1، 2005 .
35. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2013.
36. محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
37. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
38. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.
39. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والطباعة، عمان، 2002.
40. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية.مدخل استراتيجي متكامل، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
41. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

### ب- الأطروحات

1. بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي - دراسة حالة مصنع الاسمنت عين توتة، باتنة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.
2. البيوك معتز، استراتيجية المسار الوظيفي وأثرها على الاحتراق النفسي: اختبار الدور المعدل للتأقلم التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.



3. فوزية بنت علي خضر الغامدي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.
4. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
5. ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفضال باتنة ، 2009-2010.
6. محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2013.
7. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
8. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014.
9. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال/إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
10. نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
11. ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير -إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2018.
12. نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2006-2007.

### ت-المطبوعات الجامعية

1. رقام ليندة، محاضرات في أسس إدارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
2. محمد يزيد زكار، محاضرات في تخطيط وتنمية المسار المهني، أقيمت على طلبة سنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2017.

### ث-المقالات العلمية

1. علبلي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد (30)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

2. بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد (31)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
3. موسى مطاطة: إدراك العقد النفسي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: (43)، جامعة قسنطينة 1، 2015.
4. نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن - دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد (6)، 1995.
5. فاطمة بن عابد، عيساني نور الدين: "إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد(29)، 2018، جامعة عمار ثلجي الأغواط .
6. صلاح الدين الهيبي " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين -دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد (2)، جامعة مؤتة - الأردن، 2004.
7. ايمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الانسانية بجامعة الأزهر -دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد(12)، جامعة الأزهر، 2017.
8. ناظم جواد الزيدي، مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي -بحث ميداني في وزارة النفط- ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد(71)، 2013.
9. سهام بلقرمي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد (10)، 2018.
10. دانيال طالب الحمصي ، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (63) العدد ( 5 )، 2014.
11. رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الاسلامية غزة، مجلد 15، العدد(2)، 2016.
12. بن كعكع ليلي، يعقوب محمد، تأثير الحركية المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف - دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد (19)، 2018.
13. محمد فالح الحنيطي، أثر الجمود الوظيفي على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد (1)، 2015.

### ج- الملتقيات العلمية

1. حلمي حسين حكيم "التدرب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية " مؤتمر العربيّ القانونيّ الاستشارات والتدرب 13 افريل 2003 ، الشارقة.

### ح- مواقع الأنترنت

1. رندا العكاشة، أسباب تغيير المسار المهني للفرد، مجلة العلوم التربوية، 2020، على الموقع <https://e3arabi.com> تاريخ التصفح 2021/02/10 على الساعة 22:35

2. فرح الروسان، ضوابط النقل الوظيفي، 2020 على الموقع الإلكتروني التالي: <https://sotor.com> تاريخ التصفح: 2021/02/14 على الساعة 23:05

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### أ- الكتب

1. Armstrong, M. (1999). **A Handbook of Human Resource Management Practice** . 7th Edition. London, Kogan, 1999.
2. CERDIN, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: Editions EMS.
3. Jean-Marie Peretti , **Ressources humaines** , Le manuel de référence, Label Fnege 2018.
4. Nathalie Delobbe, **Management des organisations :Comment Gérer Les Carrières Aujourd'hui ?**, éditions d'organisations, 2006.

#### ب- الأطروحات

1. AISSI Ines, **formes d'évolution de la gestion des carrières- le cas des entreprises privés**, Doctorat science de gestion, Ecole doctorale économiques, sociales, de l'aménagement et de Management, Université de Lille, France, 2017.
2. Lynda AMRANI, Stéphanie, FAYET et Oriane GERMAIN, **Gestionnaire carrières et mobilités -Référentiel Métier de la fonction RH-** Document réalisé dans le cadre du master, gestion des ressources humaines, université de Bourgogne, 2013.

#### ث- المقالات العلمية

1. Bola Adekola; **career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A cas study of Nigerian Bank employees;** journal of business and management research. Vol 1, No: 2, university Nigeria, 2011.
2. Pasaribu , F. **The Effect of Organizational Culture on Career Planning and Its Impact to Work Motivation and Employee Performance.** *International Journal of Management Sciences and Business Research*.Vol.3.(12), 2014.

#### ج- الملتقيات العلمية

1. Catherine Voynnet-Fourboul, **Conférences sur :Carrière et Mobilité, Science de gestion** Université Panthéon-Assas Paris II <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/8acarriere1.pdf> Consulté le 29-08-2020 à : 16 :50

#### ح- مواقع الأنترنت

1. Gestion de carrière : enjeux pour le salarié, enjeux pour l'entreprise , <https://www.pepite-sc.com/gestion-de-carriere-enjeux-pour-le-salarie-enjeux-pour-lentreprise/> consulté le 23-08-2020 à 15 :38