

جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

تسيير المسارات المهنية

طلبة السنة الثالثة ليسانس LMD
تخصص: إدارة الموارد البشرية، السداسي الخامس

إعداد الأستاذة: فوزية قديد

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم/ علوم التسيير ليسانس/ السداسي السادس السنة الثالثة/ إدارة الموارد البشرية

مقياس: تسيير المسارات المهنية

تسيير المسارات المهنية	المقياس
أساسية	وحدة التعليم
6	الرصيد
2	المعامل

برنامج المقرر الدراسي

المحور الأول: تسيير المسارات المهنية: مفاهيم أساسية

المحور الثاني: نماذج تسيير المسارات المهنية وأنواع المسارات المهنية

المحور الثالث: دورة الحياة المهنية ومراحل تسيير المسار المهني

المحور الرابع: آليات تسيير المسار المهني: الترقية، النقل

المحور الخامس: التدريب كآلية لتسيير المسار المهني

المحور السادس: تخطيط المسار المهني

المحور السابع: التسيير التقديري للمناصب والكفاءات

المحور الثامن: أبعاد تسيير المسار المهني في القوانين 06/03

المقدمة

ان الحركية المستمرة التي تشهدها الموارد البشرية داخل المنظمة تستدعي إعطاء المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية كل الأدوات التي تسمح لهم بمتابعة نمو وتطور هذه الموارد عبر الزمن أو ما يطلق عليه تسيير المسارات المهنية، وذلك بالتمكن من رسم المسارات المهنية لكل عامل والامام بكل المحطات الرئيسية لتواجد هذا الأخير في المنظمة منذ توظيفه مروراً بتكوينه، تدريبه، ترقيته الى غاية خروجه.

✓ المكتسبات العلمية المطلوبة

يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس تسيير المسارات المهنية أن يكون الطالب لديه معارف مسبقة في المقاييس التالية:

- مدخل لإدارة الأعمال.
- تسيير المؤسسة.
- إقتصاد المؤسسة.

✓ الأهداف التعليمية

هدف هذا المقرر تعريف الطالب بالأسس النظرية لتسيير المسارات المهنية كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وأبرز المساهمات الفكرية في هذا المجال وآخر التطورات فيها من خلال معرفة وفهم كلا من جوانب المسارات المهنية وتسييره، فالطالب من خلال مقرر مقياس تسيير المسارات المهنية سيلم بمفهوم تسيير المسار المهني، وفهم النماذج المتطرفة لتسيير المسار المهني، والتعرف على أنواع المسارات المهنية، ومراحل تسيير المسار المهني من وجهة نظر الأفراد والمنظمة.

كما يزود هذا المقرر الطالب بالآليات اللازمة لتسيير المسارات المهنية المتمثلة في: التوجيه والإدماج والترقية والنقل والتقاعد، كما يمكنه التعرف على الأدوات المستعملة في تحقيق هذه الآليات، ويمكن للطالب من خلال هذه المطبوعة الإلمام كذلك بمفهوم التدريب كآلية فعالة لتسيير المسارات المهنية، كما يمكنه التمييز بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني، ويمكن للطالب التعرف على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كسياسة تتبعها المنظمات لتسيير المسارات المهنية وتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها والتحكم في التطورات التي تحدث لها، ولزيادة معارف الطالب حول تسيير المسارات المهنية تم إسقاط ما تم التطرق إليه في المحاور السابقة على قانون الوظيفة العمومية 06/03 ويأتي ذلك بغية صقل معارف الطالب وزيادة مهاراته بالشكل الذي يعزز إنطلاقته في الحياة المهنية والعملية.

✓ مضمون المطبوعة

تناولت هذه المطبوعة دروس لمقياس تسيير المسارات المهنية المبرمج في السداسي الخامس للسنة الثالثة ل م د، شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، وهي تجمع في محتواها مجموعة هامة من المعلومات المنتقاة وفق المقرر الوزاري، حيث سنقدم هذا المقياس بطريقة واضحة ودقيقة تمكن الطالب من اكتساب المعارف الأساسية المتعلقة بالمقياس، كما تمكنه أيضا من إسقاط هذه المعارف على الجانب الميداني مستقبلا.

تشمل المطبوعة على ثمانية محاور، يتطرق المحور الأول منها إلى المفاهيم الأساسية للمسار المهني وتسييره، من خلال تعريف المسار المهني وتحديد مختلف عوامل تأخر الاهتمام به بالإضافة إلى عوامل الإهتمام به، والتعرف على خصائصه، ثم إستعراض مختلف الزوايا التي ينظر من خلالها إلى المسار المهني، كما يتم تعريف تسيير المسار المهني وأهدافه وعلى من تقع مسؤولية تسييره، ومن خلال هذا المحور يتم عرض مبادئ تسيير المسار المهني وآثاره، ومكوناته، ومختلف العوامل المؤثرة فيه، أما المحور الثاني من المطبوعة يعالج مختلف النظريات والنماذج التي تطرقت إلى تسيير المسار المهني، التي جاءت لتحلل مختلف مراحل المسار المهني وأسهمت بشكل كبير في نمو الإختيار المهني، ويبين هذه المحور مجالات رسم المسارات المهنية، وبناءا على تصنيف هذه المجالات تم تحديد أنواع المسارات المهنية.

ويتعرض المحور الثالث إلى دورة الحياة المهنية والتي تتعرض إلى مختلف المراحل الطبيعية التي يمر بها العامل وهذا من وجهة نظر الفرد، كما يتم إبراز نظرة المنظمة إلى المسار المهني فتقوم بتسييره من خلال مراحل معينة، أما المحور الرابع يتطرق إلى جملة من الآليات المستخدمة من أجل تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على المسارات المهنية، وتم التطرق بصفة أساسية إلى الترقية والنقل.

استهدف المحور الخامس تسليط الضوء على التدريب كآلية لتسيير المسار المهني، مفهومه، أهميته، أهدافه، أنواع التدريب، مسؤوليات وعناصر التدريب، مبادئ التدريب، مقومات التدريب، معوقات التدريب، وسائل التدريب، مراحل التدريب. ويتعرض المحور السادس إلى تخطيط المسار المهني، تعريفه، أهميته، أهدافه، والاعتبارات التي تحد من فعاليته، واستخدامات تخطيط المسار المهني، ومداخل التخطيط الفردي والتنظيمي، كما سنتناول مراحل تخطيط المسار المهني، بالإضافة إلى عوامل نجاح عملية التخطيط ومعوقاته.

إهتم المحور السابع بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وذلك بتقديم تطور الموارد البشرية من منظور الوظائف والكفاءات والتطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، كما يتم عرض مرتكزات وخطوات تطبيقه وأهم العوائق الذي تحول دون ذلك ومدى فعاليته، ولتعميق وإثراء معارف الطالب خصص المحور الأخير والثامن من هذه المطبوعة إلى تحديد الأبعاد الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر، في ظل أحكام الأمر 06/03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من خلال التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة بتوظيف الموارد البشرية، تكوين الموظف، تقييم الموظف، الأجر، الوضعيات القانونية للموظف، الترقية وانتهاء علاقة العمل.

المحور الأول

تسيير المسارات المهنية: مفاهيم

أساسية

تمهيد

يخلط الكثيرون بين المهنة والوظيفة والمنصب، والبعض لا يلاحظ أي فرق بينهم، ويعتبر الآخر أنهما مجرد ألفاظ للمعنى نفسه، لكن في الحقيقة هناك إختلاف بينهم.

يمكن القول ببساطة أن المهنة هي الطريق الذي تسير فيه خلال حياتك، والوظيفة هي محطات قد تكون إجبارية أو اختيارية في هذا الطريق، فالوظيفة هي ممارسة مهنة ما في المنظمة، أما المنصب هو مجموعة من المهام المحددة والمسندة لفرد، وينطبق مفهوم المنصب والوظيفة عندما يستلم العامل مهامه في إطار المهنة التي يمارسها، أما المهمة فهي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا بالأداء، والنشاط هو أصغر تقسيم نهائي للعمل في المنظمة.

اذن المسار الوظيفي أضيق والوظيفة كمفهوم أضيق من مفهومي المسار المهني والمهنة، لذا نطلق المسار الوظيفي على الرحلة الخاصة في كل وظيفة على حدى، والمسار المهني على مسارنا الحياتي في العمل، لذلك من الطبيعي أن يكون عندنا عدة مسارات وظيفية ومسار مهني وحيد في أغلب الأحيان.

سنحاول من خلال هذا المحور إعطاء نظرة شاملة وتاريخية لتسيير المسارات المهنية، وما هي التغيرات التي عرفت هذا المفهوم لكي يحتل الموقع المهم في العصر الحالي، وسبب ازدياد الاهتمام والاعتراف الكبير بالمسارات المهنية وتسييرها، بالإضافة إلى الإلمام بالمفهوم سوف نتطرق للأهمية، الأهداف، الخصائص، المبادئ.

أولاً: المسار المهني

1. عوامل تأخر الاهتمام بالمسار المهني

تأخر الاهتمام بالمسار المهني مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجوده في حياة الموظفين في جميع المراحل التي يمر بها، ونظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار المهني بعداً آخر وأصبح وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار المهني وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل¹:

- غموض مفهوم المسار المهني وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
- عدم اعتبار تخطيط المسار المهني من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار المهني قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- نقص المعلومات حول المسار المهني، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
- نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار المهني للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار المهني وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

¹ - نائل عبد الحفيظ العواملة، المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، م10، ع 6، 1995، ص 56.

- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار المهني.

2. عوامل الاهتمام بالمسار المهني

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

3. تعريف المسار المهني

ظهر مفهوم المسار المهني في ستينيات القرن الماضي، وارتبط بالنظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي كانت سائدة في تلك الفترة، وبرزت معه عدة مفاهيم على غرار تخطيط المسارات المهنية، تطوير المسارات المهنية، تسيير المسارات المهنية، أما التطوير المهني، المسار المهني، التقدم المهني فهي مفردات تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، يمكن النظر إلى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا¹:

- **منظور فردي:** فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره.
- **منظور تنظيمي:** وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل المنظمة حيث يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات المهنية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحرص نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر .
- **منظور مهني:** كما قد ينظر إلى المسار المهني باعتباره سمة مميزة للموظف أو كتخصص مهني، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، أي التدرج أو التحرك في إطار مهنة معينة دون الارتباط بإمكان معين.

ويمكن تعريف المسار المهني بأنه مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والعمودية، التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد حياته المهنية²، كما يعرف بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر

¹ - أحمد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، 2019/09/22، www.Kenanaonline.com، بتصرف

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 210.

حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة المتاحة لجميع الأفراد السير عليها من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى الخروج منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلالات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية¹.

كما يعرف المسار المهني بأنه المسلك أو الخط المرين الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل، ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسيا أو ينتقل إليها أفقيا خلال حياته الوظيفية، وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد، يختلف من مسار لآخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد الذي يحدد طول، ومرونة المسار سببها أنه غير ثابت أي قابل للتغير بتغير الوظائف الواقعة عليه، وهذه التغيرات تستدعيها عادة ظروف العمل المستقبلية في المنظمة، إذن المسارات الوظيفية توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها².

المسار المهني عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم والنجاح الوظيفي الذي يجرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتعمل مسؤوليات وأعباء أكبر³.

كما يشير مصطلح المسار المهني إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز لآخر، وهذا يستتبع أن يكون هناك توافقا وانسجاما بين إمكانات الموظف ومتطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيه إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى⁴، كما يعرف المسار المهني بأنها نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما⁵.

¹ - أحمد كردي، مرجع سبق ذكره.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط3، دار وائل، الأردن، 2015، ص 546-547.

³ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، عمان، 2014، ص 99.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010، ص 291.

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 375.

ومما سبق يمكن تعريف المسار المهني بأنه: خبرات عمل الفرد المتتابة والمتراكمة عبر الزمن أو هي مجموع من المناصب المرتبطة والتي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره.

4. أهمية المسار المهني

يمكن النظر إلى أهمية المسار المهني من منظور الفرد والمنظمة:

✓ أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فإن نجاح المسارات المهنية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- 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 للترقي أو الحرية، فان آخريين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخريين 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.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.
- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

¹ - قشي إهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، علم النفس، جامعة قسنطينة، 2009، ص 166، 168.

✓ أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة

المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني، ففي الواقع قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره المهني بفعالية¹:

● **اختيار الموارد البشرية:** تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لا بد وأن تفهم المسارات المهنية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

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

● **توافر المهارات والمواهب:** ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

● **تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.**

● **الاستقطاب:** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

● **توضيح الأهداف:** ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

● **تقييم الأداء:** يساهم المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد

¹ - نفس المرجع، ص 168.

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

● **الدافعية:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمنظمة، لتحقيق النمو الشخصي .
وباختصار وكما هو واضح فإن المسار المهني يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المنظمة والأفراد سينعدم.

5. خصائص المسار المهني

- ✓ يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- ✓ يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- ✓ إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- ✓ العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- ✓ مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- ✓ مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال.
- ✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل 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 المنظمة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات.
- ✓ تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.

✓ تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعداده للتقدم في مراحلها المختلفة.

ثانيا: تسيير المسار المهني

إن تسيير المسار المهني عملية ضرورية وذات أهمية بالغة في المنظمة، ووظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، تهتم بتطوير وتوجيه العامل إلى تحقيق الأهداف المنظمة، ويساعدهم في تنمية وتوجيه ميولاتهم الوظيفية ومهاراتهم.

1. تعريف تسيير المسار المهني

تسيير المسار المهني هي عملية تمكين الموظفين لأن يفهموا ويطوروا طريق مساراتهم وإهتماماتهم، وإستخدامها داخل المنظمة وخارجها¹، كما يعرف تسيير المسار المهني بأنه هو تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى، مع مراعاة حاجيات وأهداف المنظمة من جهة، ومهارة وقدرة الفرد وتطلعاته من جهة أخرى.

كما يعرف تسيير المسارات المهنية بأنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد لمتابعة وتوجيه المسار المهني، في إطار منظمة ما، وذلك ما يسمح له بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والنجاح، هرميا وإجتماعيا، وفق قابليته ومؤهلاته².

وتركز إدارة الموارد البشرية على تسيير المسارات المهنية من أجل تنمية الكفاءات الموجودة وتنقسم المسؤولية مع الأفراد في تعاملهم مع مساراتهم المهنية وذلك من خلال³:

- الإعلان عن هذه المسارات للأفراد وشرح شروط التقدم فيها.
- مراجعة المسارات المهنية بصفة دورية إستجابة لتطور كفاءات الأفراد، ولأهداف المنظمة، وللتغيرات التي تحدث في المناصب ووظائف العمل في حد ذاتها.
- مساعدة وتشجيع المسؤولين المباشرين للتعبير عن الرغبات الوظيفية للأفراد الذين هم تحت مسؤوليتهم.
- العمل على رسم وتنفيذ المسار الحرج لكل وظيفة ولكل فرد، أي المسار الذي يحقق أكبر فائدة للشئامة (فرد/ منصب) بأقل التكاليف وأداء أفضل.

تسيير المسار المهني هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على مجموع من المناصب المرتبطة والتي يتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية.

2. أهداف تسيير المسار المهني

يهدف تسيير المسار المهني إلى:

- ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ وضع البرامج التدريبية.
- ✓ وضع خرائط الترقية والتنقلات.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 292.

² - Pertti JM, Ressources humaines et gestion des personnes, 8 edition, Vuiber, paris, 2012, p 118.

³ - عبد القادر رياض، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2015، ص 67.

- ✓ تخطيط عملية التوظيف.
- ✓ تحقيق الدافعية والرضا عن العمل وعن المنظمة.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية.

3. مسؤولية تسيير المسارات المهنية

يتم تقاسم مسؤولية تسيير المسارات المهنية بين عدة أطراف في المنظمة، الفرد، مديرية الموارد البشرية، المسؤول المباشر، وإن الفرد هو المسؤول الأول عن تسيير مساره المهني من خلال عدة محددات أهمها:¹

- ✓ قدراته ورغباته وكفاءته الحالية.
 - ✓ طموحه في تنمية مساره المهني والإفصاح عن ذلك.
 - ✓ قدرته على تنمية كفاءاته مما يسمح له بتوسيع خياراته المستقبلية.
 - ✓ العمل على تطوير الوظيفة وتحسين الأداء.
- أما المنظمة فهي مسؤولة عن تسيير المسار المهني للفرد عن طريق مديرية الموارد البشرية التي تعمل على²:
- ✓ رسم المسارات المهنية والمراجعة المستمرة لها.
 - ✓ التأكد من التوافق بين الفرد والمنصب.
 - ✓ بذل جهود مستمرة لتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب.
 - ✓ وتسعى مديرية الموارد البشرية من خلال ذلك إلى³:
 - ✓ توفير فرص التقدم الوظيفي والترقية.
 - ✓ الإعلان عن هذه الفرص بتفعيل الاتصال.
 - ✓ توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكم والنوع في الحاضر والمستقبل.
- أما بالنسبة للمسؤول المباشر فله دور لا يستهان به في مرافقة الأفراد - تحت مسؤوليته - في مختلف مساراتهم المهنية من خلال⁴:
- ✓ شرح المسارات المهنية للأفراد في مرحلة التوجيه.
 - ✓ اقتراح الأفراد للترقية والتنقل بما يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم.
 - ✓ المساهمة في التوافق مع المسارات النموذجية.
 - ✓ مساعدة الأفراد في التعبير عن مساراتهم المرغوبة.

¹ - نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانات النظرية والعواقب الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017، ص 79.

² - نفس المرجع، ص 80، بتصرف.

³ - نفس المرجع، ص 79-80، بتصرف.

⁴ - نفس المرجع، ص 80.

4. مبادئ تسيير المسار المهني

لكي يكون تسيير المسار المهني جيد ومنطقي هناك مجموعة من المبادئ يستند عليها التي يراعى فيها أهداف المنظمة وطموحات العامل، ومن هذه المبادئ نذكر¹:

- ✓ **التنظيم:** تسيير المسار المهني يساهم في تحسين وتطوير التنظيم داخل المنظمة، كما يجب تأقلمه مع أهدافه.
- ✓ **التنسيق:** يجب أن يتم التنسيق إدارة المسار الوظيفي بمجالات أخرى لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، الأجور...
- ✓ **الشفافية:** لا بد أن تكون الشفافية في قواعد إدارة المسار الوظيفي وعدالتها في مضمونه من طرف المنظمة على كل المستويات وكل قطاع.
- ✓ **التقييم:** بواسطة هذا العنصر يسمح لنا بالإعتراف بكل عامل ومشاركته في نتائج المنظمة.
- ✓ **تهيئة المناوبين:** يجب على كل إطار من إطارات المنظمة أن يعمل على تهيئة ثلاثة أو أربعة مناوبين يشغلون، منصبه من بعده حتى لا ينجم فراغ في المستقبل أو يصبح هناك مشكل للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق تكوينهم.
- ✓ **الانتقال والحركية:** إن الانتقال والحركية من منصب لآخر هو أساس إدارة المسار الوظيفي، فيكون ذلك على أساس التنبؤ ثم تحضير وتنظيم ثم التجسيد على أرض الواقع.

5. آثار تسيير المسار المهني

يعمل تسيير المسار المهني على تحقيق التوافق الفعال بين احتياجات المنظمة وقدرات الفرد، ونلمس آثار الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي في²:

- **النسبة للعامل**
- ✓ **انضباط العمال:** يشعر العامل بالراحة والطمأنينة والولاء اتجاه المنظمة عندما تكتسب ثقته نتيجة عدالتها في إدارة مساره الوظيفي والذي يحقق طموحاته وأهدافه، ويترجم ذلك في شكل انضباط وهو وعي والتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.
- ✓ **الرضا عن العمل:** هو الشعور بالراحة النفسية في بيئة العمل وفي العلاقة مع الرؤساء والزملاء، كما يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته.
- ✓ **الرضا في العمل:** تستعمل الإدارة أساليب مختلفة لإغراء عاملها كالأجر والحوافز والترقية، وهذا من أجل رفع الأداء وخلق دافع للعمل، ينعكس أثره على إنتاجية الفرد أو تصرفاته ببذل جهد أكبر في العمل للحصول على هذه الإمتيازات.

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص ص 179، 180، بتصرف.

² - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 208، بتصرف.

● بالنسبة للمنظمة:

- ✓ إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- ✓ تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ✓ تحسين أداء العاملين.
- ✓ التحكم في مدخلات المنظمة.

أما سوء الإدارة للمسار الوظيفي لها آثار تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ **ضغوط العمل:** التي تكون إما بسبب غموض دور العامل وتباين عبئه (أكبر من طاقاته فيسبب مرضا جسديا ونفسيا، أو أقل من طاقاته فيحدث له فراغا ومللا وبالتالي ضغط نفسيا)، وصعوبة العمل أو سرعة الأداء، أو نتيجة مشاكل مالية أو عائلية أو اجتماعية متعلقة بالفرد، وتكون كذلك هناك ضغوط نتيجة الصراعات داخل المنظمة، ونمط الإشراف، ومناخ العمل المادي.
- ✓ **التغيب:** يعتبر التغيب من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، أو نتيجة ظروف عائلية، أو مبررات غير موضوعية وواقعية.
- ✓ **البيروقراطية:** أي تفضيل عامل على عامل آخر في الترقية أو التحفيز أو النقل أو التدريب بدون منطقية مما يشكل حالات عدم الرضا والتذمر واللامبالاة وعدم الثقة.

6. مكونات تسيير المسار المهني

- ✓ تخطيط المسار المهني
- ✓ تخطيط الخلافة
- ✓ التوظيف الداخلي والخارجي
- ✓ إدارة المغادرين

7. الخصائص المؤثرة على تسيير المسار المهني

- خصائص المنظمة: حجم القطاع، ممارسات إدارة الموارد البشرية، فلسفة التسيير.
- خصائص البيئة: السياق.
- خصائص الفرد: الاحتياجات والطموحات، شبكة الاتصال، مستوى المعيشة الفردي والعائلي والمهني، المهارات والكفاءات.

خلاصة

- إن تسيير المسار المهني يهدف إلى تلبية حاجات العاملين وطموحاتهم في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع إمتلاكهم المهارات والخبرات عبر حياتهم الوظيفية، من خلال هذا المحور يمكن للطالب أن يكتسب المعارف التالية:
- ✓ لكل عامل في منظمة مسار مهني يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وكفاءاته.

✓ يتم تسيير المسار المهني وفقا لمبادئ معينة وتحت مسؤولية الفرد والمنظمة ممثلة في مديرية الموارد البشرية والمسؤول المباشر.

✓ لتسيير الفعال للمسار المهني آثار على الفرد وعلى المنظمة، أما الإدارة السيئة فستؤدي إلى ضغوط العمل، التغيب والبيروقراطية.

المحور الثاني

نماذج تسيير المسارات

المهنية وأنواع المسارات

المهنية

تمهيد

يتأثر الفرد عند اختياره لمساره المهني بمجموعة من العوامل مثل الأهل، المدرسة، وسائل الإعلام.....، وتتفاعل هذه العناصر فيما بينها وتؤثر على اختيار الفرد لمهنة أو مسار، ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر الاختيار المهني، وتعتبر خارطة طريق لتحديد المسار المهني، أما نماذج تسيير المسار المهني جاءت لتحلل مختلف مراحل المسار المهني والتي يقصد بها الحلقات المتسلسلة والمتراصة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العلمية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها خصائصه ومتطلباته، وإن إدراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يولي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات.

أولاً: نظريات تسيير المسارات المهنية

كان أول ظهور لنظريات تسيير المسار المهني في بداية الخمسينيات وأسهمت بشكل كبير في حركة نمو الاختيار المهني، والتي تمثل مجموعة الفرضيات المنطقية التي تتيح لنا تفسير الماضي والتنبؤ بالمستقبل وبالتالي توفر الاتجاه العام وتعميق المعرفة، إن الخيار المهني يعتبر عملية معقدة وتوفر لنا النظريات تمثيل مبسط لهذه العملية، ويمكن اعتبار النظريات خارطة طريق ترشدنا إلى عملية التطوير المهني¹.

1- نظرية سوبر

ركز هذا النموذج على مفهوم النضج المهني، وقد عرف المسار المهني على أنه سلسلة من الوظائف والأعمال والمناصب التي يتقلدها الشخص خلال حياته المهنية، عملية الاختيار المهني عملية مستمرة طويلة حياة الانسان، الفرد في حالة اختياره للمهنة فإنه يختار المهنة التي تبدو أكثر ملائمة فهو يكافح لتحقيق الذات من خلال المهنة.

يعتبر سوبر (الأمريكي) من المشاهير في مجال دراسة الاختيار المهني الذي على أساسه يبنى المسار المهني لكل فرد، حيث يشير إلى أهمية تفضيل الأسلوب الذي يصل به الفرد إلى عملية إختيار المهنة والإلتحاق بها، وإلى أهمية توضيح المتغيرات الداخلة في هذه العملية². يتحدد هذا النموذج من خلال الخمس مراحل التالية:

- النمو والنشوء حتى سن 14: يتعرف فيها على ذاته وعلاقته بالعالم الخارجي.
- البحث والاستكشاف عن العمل من 15 إلى 24 سنة: البحث عن المعلومات الضرورية، تنوع وواقعية الميول والتفضيلات المهنية وبداية التفكير الفعلي في مهنة المستقبل.
- البناء والتكوين من 25 سنة حتى 44: تتميز بالممارسة الفعلية والإستقرار المهني والعائلي.
- المحافظة على البقاء من 45 سنة حتى 64: تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية والرضا.
- الانحدار من 65 سنة فما فوق: تتميز هذه المرحلة بخاصية التحلي عن المهنة، كذلك العزل المهني والإجتماعي. يقوم هذا النموذج على الأسس الآتية:
- مفهوم الذات المهنية: تتغير عند الفرد تبعاً لتطوره العقلي والنفسي من جهة وتفاعله مع الآخرين من جهة أخرى.

¹ - فايذة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 161.

² - نفس المرجع، ص 166.

- علم النفس الفارقي: سيكولوجية الفروق الفردية.
 - علم النفس النمو: الفرد يمر بعدة مراحل وطريقة تكيف الفرد تساعد في التنبؤ بالمرحلة اللاحقة.
- رغم أن سوبر طور مفاهيم وإعتمد عليها كمفهوم الذات (كل فرد يختلف عن فرد آخر) ومفهوم الذكاء الذي ربطه بالتنبؤ في النجاح في البرامج المهنية، وأخذ بعين الإعتبار سعادة الفرد بغض النظر عن كمية الإنتاج أو العمل وربط ذلك بالمنفعة العامة إلا أنه لم أغفل بعض السنوات في مراحل النمو والتي لم تتماشى مع مراحل النمو المهني، من العيوب المقدمة لهذا النموذج هو تطبيقه على عينة بسيطة مكونة من الذكور ميسوري الحال، وركز النموذج على كيف ومتى تختار المهنة أكثر من التركيز لماذا يختار الفرد المهنة.

2- نظرية جينزبرج

- من المحاولات الأولى لوضع نظرية النمو والإختيار المهني، يرى جينزبرج ان عملية الاختيار المهني تتحكم فيها أربعة متغيرات هي:
- الواقعية: استجابة الفرد لظروف البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
 - نوع ومستوى التعليم: يكسبه مرونة في عملية الاختيار المهني.
 - العوامل الانفعالية: العاطفة لها دور في عملية الاختيار المهني.
 - القيم: القيم الذاتية للفرد.
- ان عملية الاختيار المهني وفقا لهذا النموذج هي عملية تنمو خلال فترة زمنية معينة من خلالها تؤثر السلوكيات الماضية على القرارات الحاضرة والمستقبلية للفرد، قائمة على الخبرة والتجربة وتنتهي بالتوفيق بين ميول الفرد وقدراته من جهة وبين الفرص المتاحة من جهة أخرى.
- وحسب جينزبرج حياة الفرد تمر بثلاث مراحل:
- مرحلة الأحلام: من الولادة حتى 11 سنة: تتميز بالتقليد ولعب الأدوار حيث يحاكي الأطفال في هذا السن الوظائف التي تثير اهتمامهم كرياضي، رجل إطفاء.....
 - مرحلة مؤقتة: من 11 سنة حتى 17 سنة يصبح فيها الطفل قادر على تمييز الأعمال والوظائف ومتطلباتها وخصائصها، رغم ذلك تبقى إختيارات الفرد غير مستقرة ومؤقتة وترتبط أكثر ببعض العوامل:
 - ✓ الاهتمام يصبح الطفل يعرف ما يجب وما يكره.
 - ✓ القدرة حيث يقارن الطفل قدرته مع اهتماماته.
 - ✓ القيم أين يبحث الطفل عن عمل يناسب قيمه التي كبر عليها.
 - ✓ النضج حيث يصبح الطفل مدركا للمسؤولية ومستقلا حيث يصبح يتحمل أخطائه ونتائج افعاله.

- **مرحلة الحقيقة:** بداية من 20 سنة تتميز بإستقرار الإختيار وإكتمال النضج، أين يصبح الشخص يفكر في خطط بديلة ويفتح المجال نحو فرص أخرى غير المسار الذي وضعه، وقد قسمت هذه المرحلة إلى فترات جزئية هي¹:
 - ✓ فترة الإستكشاف: عملية البحث عن المعلومات الضرورية حول مهنة ما، تظهر في هذه الفترة بعض السلوكيات النفسية كالقلق، عدم الأمن وعدم الإرتياح من أثر الضغط الممارس من طرف المحيط على الفرد وإرغامه على إختيار مهنة ما مهما كانت الظروف.
 - ✓ فترة التبلور: ونعني بها السيرورة التي من خلالها يصبح الفرد قادرا على إتخاذ قرار مهني، حيث تنظم الميول والقيم بشكل مستقر ويأخذ الفرد بعين الإعتبار عناصر موضوعية كما يحاول التوفيق بين العوامل الذاتية والواقع، بحيث يحدد أهدافه النهائية ويتخذ قرارا حاسما حول مجال ما.
 - ✓ فترة التخصص: وهي آخر فترة يهدف إليها الإختيار وتعني الإلتزام النهائي نحو مهنة محددة المعالم وظهور سلوك المقاومة نحو أي توجيه مهني آخر.
- النقد الموجه لهذا النموذج ان الأفراد ليسوا سواء في مرورهم بهذه المراحل، وان الدراسة تقوم على عينات متجانسة عمليا واقتصاديا وثقافيا مما حدد نتائج الدراسة ومعطياتها مسبقا، كما لم يحدد النموذج دور العوامل الثقافية والعاطفية في عملية الإختيار المهني بالرغم من تأكيده ان لها دور في العملية.

3- نظرية جون هولاند

- تعد من أكثر النظريات إستخداما لتحديد الميولات أو الخيارات المهنية، حيث المنظمة إن إستطاعت المقابلة بين رغبات الشخص وخصائصه الشخصية والمهن التي ينسجم معها ستتمكن من المساهمة في نموه وفي تحقيق أهدافها أيضا، وتدعى كذلك نظرية الرموز، تركز نظرية جون هولاند على العوامل التالية:
- الإختيار المهني يعكس الفرد وشخصيته، خصائص الفرد وخصائصه البيئية ينتج عنها التحكم في الخيارات المهنية.
 - المهن تشبع حاجات الفرد النفسية: السلوك هو نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته.
 - معرفة نمط الشخصية ونمط البيئة: فهم مخرجاتها والتنبؤ بهذه المخرجات وإختيار المهنة والإنجاز الوظيفي والكفاءة الشخصية.
- ووفقا لهذه النظرية توجد ستة بيئات مهنية أو ستة مواقف عمل هي: البيئة الميكانيكية، العقلية، المعاونة، المسائرة، الإقناعية، الجمالية، كما توجد ستة أنواع من الشخصيات ينسجم مع كل منها نوع معين من المهن، هذه الشخصيات هي:
- ✓ الواقعي: مادي عملي صارم، يستطيع العمل في الأعمال الزراعية والميكانيكية والعسكرية.
 - ✓ الباحث: يعتمد على العمل الذهني والقدرات العقلية والتفكير المجرد، يستطيع العمل في العلوم والرياضيات.
 - ✓ الفنان: يعبر عن المشاعر والأحاسيس الشخصية، يمكن له العمل في الدراما والموسيقى والمسرح الفنون بصفة عامة.

¹ - فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- ✓ الاجتماعي: يهتم بسعادة الآخرين ويتواصل معهم ويساعدهم، يمكن أن يعمل فيالتدريس، الرياضة، خدمة المجتمع.
 - ✓ المغامر: ممتاز في التعبير بالكلمات، يفضل قيادة الآخرين وترويج أفكاره بينهم ويسعد بإقناع الآخرين، يستطيع أن يعمل في القانون والسياسة وإدارة الأعمال.
 - ✓ المحافظ: يتبع الأنظمة والقوانين، يعمل مع البيانات والروتينيات، ويفضل الأوامر، يمكن له العمل في الأعمال المكتبية. تفترض نظرية هولاند:
 - ✓ ينقسم الأفراد في بيئة العمل إلى أحد الأنماط الستة السابقة الذكر.
 - ✓ يوجد ستة أنماط من البيئة المحيطة
 - ✓ يبحث الأفراد عن البيئة التي تتناسب مع أنماطهم السلوكية.
 - ✓ يتحدد سلوك الفرد من خلال التفاعل الذي يمت بين محددات الشخصية والنمط البيئي السائد
- وما يمكن إستنتاجه من هذا النموذج أن شخصية كل فرد تتكون حسب نوع التأثير الذي يتلقاه من البيئة المحيطة، لذلك نجد أن هولاند يحث ويؤكد الأفراد على وجوب تنظيم كل المعلومات المتحصل عليها سواء التي تخص الذات أو البيئة المهنية لإمكانية إستغلالها في إتخاذ أي قرارات مهنية مستقبلية.
- وقد وجدت هذه النظرية قبول واسع نتيجة سهولة إستخدامها، إلا أن النقد المقدم لها أنها ركزت على الذكاء والتقييم ولم توضح عوامل أخرى لها أهميتها في الإختيار المهني مثل: الوضع الاجتماعي، الوضع الإقتصادي ، ولم تهتم بعملية تطور الشخصية ونموها ودور ذلك في الإختيار المهني.

4- نظرية أن رو

- هي إحدى نظريات التحليل النفسي التي تبحث في أساليب الرعاية الوالدية في مرحلة الطفولة المبكرة وتأثير ذلك على الميول المهنية والسلوك المهني وإتخاذ القرارات في المراحل العمرية اللاحقة، تركز على العوامل التالية:
- حاجات الفرد وتنظيمها الهرمي (هرم ماسلو للحاجات): الحاجات الفيزيولوجية ثم حاجة الأمن، حاجة الحب والإلتناء، حاجات تقدير الذات، تحقيق الذات.
 - حاجات الفرد ودرجة إشباعها أو عدمها لها دور في عملية إتخاذ القرار المناسب.
 - نمط التنشئة الأسرية التي يتعرض له الفرد في طفولته.
 - وحسب آن رو فإن الإختيار المهني يقوم على خبرات الطفولة المبكرة وأسلوب التنشئة، وإشباع حاجات الفرد، وعلى أساس أسلوب التنشئة قسمت آن رو الإختيار المهني:
 - أسلوب التركيز العاطفي (الدافئ والبارد): العمل في مهن موجهة للناس مثل الخدمات والثقافة، بارد هناك حماية زائدة للطفل اما الدافئ طلب زائد للقيام بالمهام
 - أسلوب تقبل الأبناء (الدافئ): وهناك تقبل عرضي أين لا يتدخل الوالدين في الطفل، أي ابن متفوق دون تدخل والديه، ويختار مهن بعيدة عن الناس، وهناك كذلك تقبل عن محبة وتشجيع أين يتفوق الولد بتشجيع من والديه ويختار مهن تعتمد على الإهتمام بالناس والماديات.

- أسلوب تجنب الأبناء (البارد): يختار مهن بعيدة عن الناس ويهتم بالمهن الآلية، وتكون التنشئة من طرف والد رافض بمتاز بالعدوانية والفتور، أو أب مهمل لا يقدم الحنان والحب لإبنه يهتم به جسميا فقط.
- ومن بين الإنتقادات المقدمة لنظرية آن رو أنها إعتبرت عدم إشباع الفرد لحاجاته العليا في هرم ماسلو سيؤدي إلى إختفاء هذه الحاجات وسيكون عنده تثبيت للحاجات المشبعة والتي ستصبح مسيطرة، وفي الحقيقة ان هذه الحاجات تبقى مكتوبة في اللاشعور حتى يتم إشباعها، كما أنها وضعت نظريتها على أساس حياة العلماء، حصرت إتخاذ القرار المهني في إشباع الفرد أو عدمه دون ذكر أسباب أخرى، كما إنحصرت الدراسة في مرحلة الطفولة المبكرة وأهملت جانب الميول والقدرات عند الأفراد في الإختيار المهني.
- قد وضع بعض الكتّاب نماذج تصور طبيعة المسار المهني بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية، تختلف هذه النماذج باختلاف البيئة والمجتمع والثقافات السائدة وغيرها من الأمور التي جعلت المفكرين يجتهدون في وضع نماذج ملائمة لكل بيئة، من بين هذه النماذج نجد:

1- نموذج شاين وكرايتر

أو ما يعرف بنظرية Anchors تركز هذه النظرية على الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية، والقيم الأساسية، والشعور بالحوافز والدوافع المتعلقة بالفرد، وأن عملية صنع القرار في اختيار المهنة وتحديد المسار الوظيفي تتج عن تفاعل العوامل السابقة، ولتوضيح العلاقة السابقة قام Schein بتطوير مفهوم الموجه Anchor ويقصد به الاعتبار الذي يعده الفرد مهما، ويعتمد عليه عند اختيار مهنة أو مسار ما، وبما أن الأشخاص يكتسبون الخبرة العملية بتطوير العمل تم استعارة مصطلح (Anchor)(المرساة) للتعبير عن قوة التثبيت والارتباط في مجال ما.

ويسمى كذلك نموذج المراسي حيث كشفت مقابلات العمل تنوع مدهش فيما يريده الناس من مساهم المهني ومن ضمن هذا التنوع ظهرت أنماط مختلفة لعقليات الناس صنفها الباحث شاين في بحوثه من 1985 الى 1993 الى ثمانية أنواع في جميع المهن وحتى في الثقافات المختلفة.

- **المرساة 1 التقنية:** بعض الأشخاص يكشف لهم مساهم المهني ان لهم مهارات قوية ودافع كبير في العمل الذين يقومون به فيصبحون يسمون خبراء أو محترفين وهذا النوع يمكن ان يكون في أي عمل أو وظيفة كانت.
- **المرساة 2 الكفاءة الإدارية:** بعض الناس يكتشفون خلال حياتهم المهنية انهم يريدون ان يتقلدوا منصب إداري عام وان التيسير يجذب اهتمامهم ويحسن ان لهم القدرة على الإبداع في هذا المنصب ولهم كل المهارة المطلوبة لتأديته على أكمل وجه.
- **المرساة 3 الاستقلال:** بعض الموظفين بعد مدة معينة يصبحون يرون ان تصرفهم على طبيعتهم اهم من أي شيء اخر وانهم ليسوا بحاجة للخضوع لقوانين الغير (في حالة قوانين المؤسسة) من اللباس وساعات العمل وان حريتهم اهم بكثير من العمل الذي يقومون به وغالبا ما يستقيلون ويتهمون الى الأعمال الحرة أين يجدون الحرية القصوى في تأديته.
- **المرساة 4 الأمن والاستقرار:** هناك نوع من الموظفين يولي اهتمام كبير للأمن والاستقرار داخل عمله وغالبا ما يكون هذا النوع من أرباب الأسر حيث يكون متساهلا جدا داخل عمله ويحاول ان يجعل كل الأحداث القادمة قابلة للتنبؤ

قدر الإمكان لكي لا يقع في المشاكل مالية فهذا النوع غالبا ما يتجه الى الأعمال المضمونة أي التي لا يسرح عمالها كثيرا أو يطرد ويهتم هذا النوع من العمال بالاستقرار والأمن أكثر مما يفعلونه داخل المنظمة.

● **المرساة 5 العمال الأحرار:** بعض الناس يكتشفون مبكرا في حياتهم أنهم بحاجة لصنع مشاريع خاصة بهم سواء بدأ منتج جديد أو الاستيلاء على منظمة وتغيير إنتاجها حسب تفكيرهم المهم ان المشروع يكون شخصي أي يبدؤون من الصفر تلبية لرغبة نفسية فيهم.

● **المرساة 6 حس الخدمة والالتزام بالقضية:** بعض الناس يتجهون الى بعض الأعمال بسبب ان هذه الأعمال لها قيمة أخلاقية وإنسانية ويحمل هؤلاء فكرة جعل العالم مكان أفضل وغالبا ما تكون هذه الأعمال الطب أو التدريس أو المحاماة.....

● **المرساة 7 حب التحدي:** بعض الناس يتجهون لأعمال بغية التحدي حيث يشعرون ان بإمكانهم قهر أي شيء أو أي شخص يحددون النجاح على انه تجاوز العقبات المستحيلة وحل أكثر المشاكل تعقيدا والفوز ضد اعنى المنافسين وغالبا ما نجد هذا النوع في الوظائف كأصحاب الأعمال الحرة والرياضة والإدارة والتسيير.

● **المراة 8 نمط الحياة:** هؤلاء يبحثون عن عمل يناسب نمط حياتهم ويشبه هذا النوع المستقل في كونه يبحث عن عمل انسيابي يسمح له بحرية أكثر ويسمح له بالمغادرة متى أراد وغيرها لكن يقبل بأمر أخرى ولا يمانع على قوانين العمل داخل المنظمة وقوانين الانضباط.

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة، وحدد هذا النموذج عشرة مراحل للمسار المهني تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها أي أن المراحل اللاحقة في المسار المهني تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منها، ويمكن تلخيص المراحل 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 والحفز المستمر وغيرها¹.

2- نموذج ليفنسن

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار المهني والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيرها، وأهم المراحل وفقا لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي (العمرى) والوظيفي وفقا للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها².

¹ - نائل عبد الحفيظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص 58، بتصرف

² - نفس المرجع، نفس المكان.

3- نموذج اريكسون

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار المهني يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة، وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده 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 الفردية¹.

4- نموذج برايس وثمانسون دالتون

يقترح هؤلاء الكتاب نموذجا للمسار المهني يتألف من أربع مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومستوى التأهيل المهني والعلمي، وهذه المراحل هي التلمذة Apprentic والزمالة Colleague والاحتراف Mentor والراعي Sponsor، وتتضمن كل من هذه المراحل متطلبات مختلفة تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي للأفراد. كما تتصف هذه المراحل بالتدرجية أو التسلسل من حيث المستوى بحيث يبدأ الفرد بالتلمذة (أدنى مرحلة) وينتهي بالرعاية (وهي أعلى مرحلة) وفقا لدرجة الخبرة والكفاءة العملية².

5- نموذج كارلزي

يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار المهني، وهذه العناصر هي درجة الاعتمادية Dependence، ومجال العمل work of Scope والسلطة Power. حيث يتطور المسار المهني من مرحلة الاعتماد 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 الادارية والاستشارية في مستويات عديدة ومتقدمة، كما أن هذه المراحل تماثل فئات التطور والنضوج والنمو الشخصي للأفراد، ويحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار المهني، وسميت هذه العوامل بمثلث النجاح triangle Success 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 والتنظيمات³.

6- نموذج ايفانسنفتش وآخرون

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار المهني 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

¹ - نائل عبد الحفيظ العوملة، مرجع سبق ذكره، بتصرف.

² - نفس المرجع، ص 58.

³ - نفس المرجع، نفس المكان.

المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة، كما يقابل كل ذلك أيضا تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها¹.

7- نموذج ميلروفورم²

قسم هذا النموذج المسار المهني إلى خمسة مراحل:

- الإعداد واكتشاف العمل حتى 15 سنة؛
- البدايات في العمل حتى سن 18 ؛
- محاولة إثبات الذات حتى سن 30
- الثبات والاستقرار حتى 65 سنة؛
- نهاية المسار الوظيفي والتوجه إلى المعاش التقاعد بداية من 65 سنة.

8- نموذج هول ونوجيم³ سنة 1968

يتحدد هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- ما قبل العمل حتى 25 سنة؛
- البناء والتأسيس حتى سن 30
- التطور والتقدم حتى 45 سنة؛
- الاستقرار والبقاء حتى 65 سنة؛
- الانحدار والهبوط نحو المعاش بعد 65 سنة.

9- نموذج تشني⁴

يتحدد هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن 25
- مرحلة الدخول في مجال العمل
- مرحلة التدريب التأهيلي
- مرحلة العضوية المؤسسة الأولى
- مرحلة العضوية المؤسسة المتوسطة في سن 25
- مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من 35
- مرحلة العضوية المؤسسة المتأخرة في سن 40

¹ - نائل عبد الحفيظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 164-167.

³ - نفس المرجع، ص ص 164-167.

⁴ - نفس المرجع، نفس المكان.

- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن 40
- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

10- نموذج جرين هوزوكالات¹ سنة 1994

يتحدد هذا النموذج من خلال ما يلي:

- **الإعداد للعمل:** يصل حتى 25 سنة، حيث يكون الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله تحديد نوع التعليم الذي يوافقه، وهي قابلة للتغيير كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه من خلال التجربة الشخصية.
- **التوظيف:** تستغرق هذه المرحلة ال 25 سنة الأولى من عمر الإنسان الذي يبحث عن وظيفة يعتقد ألا تشبع رغباته وميولاته.
- **التأسيس:** من 25 سنة إلى 40 سنة يتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى يلقي القبول كعنصر له مكانة لائقة ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.
- **المتوسطة:** من سن 40 إلى 55 سنة، وهي مرحلة مشعبة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معاً، لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى وصوله إلى الأهداف الوظيفية التي سبق وأن خطط لها.
- **المتأخرة:** عندما يدخل الفرد في شق ال 55 يحاول البقاء في المؤسسة كفرد متاح يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباعاً تمهيد التحقيق ذاته، للوصول إلى الأهداف التي يصبوا إليها في حياته الأولى ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة جيدة وفي صلح مع ذاته.

ثالثاً: مجالات وأنواع المسارات المهنية

1- مجالات رسم المسارات المهنية

تصنف مجالات رسم المسارات المهنية في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات العاملين ومستقبلهم المهني، وفيما يلي هذه المجالات²:

● **المجال الوظيفي الفني التخصصي**

يشمل هذا المجال على مسارات مهنية تحتوي على وظائف فنية وهندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية غير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقاً يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم، فهؤلاء يريدون الابتعاد عن العمل الإداري، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها المهنية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.

¹ - حاروش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 164-167.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 549.

● المجال الإداري الرئاسي

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول بإتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.

● المجال الثنائي

إن المسارات المهنية تصنف عادة ضمن مجالين إثنين هما: مجال الوظائف الإدارية، مجال الوظائف الفنية التخصصية، فبالنسبة للفئة الثانية تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين وباحثين ومبرمجين... إلخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم المهنية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها. ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارات مهنيين لهؤلاء، فني وإلى جانبه إداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

2- أنواع المسارات المهنية

بناء على تصنيف مجالات رسم المسارات المهنية يمكن تصنيف المسارات المهنية إلى ثلاثة مسارات رئيسة هي:

● المسار التقليدي

يشير إلى حركة انتقال الموظف العمودية من أدنى إلى أعلى من خلال الترقيات بشرط أن تكون الوظيفة الجديدة ذات علاقة بالوظيفة القديمة، حيث تعتبر الوظيفة القديمة بمثابة إعداد عملي للموظف لتقلد المنصب الجديد، فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية الوظائف المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الموظف إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الموظف في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد، 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، وهو يفتقد 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 عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه .

● المسار الشبكي

يشير إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية، حيث لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى

الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري، مما يمنحه الفرصة للترقي لأكثر من منصب أعلى .

ومن 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.

● مسار الإنجاز

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 للمسار¹ المهني التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقعة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيساً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب النجاحات وارد جداً، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار حين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام إليه في مسار الإنجاز، لأن ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجيع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز².

ولتلافي مشكلة البقاء في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لفترة طويلة تعمل إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل³:

✓ تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً، كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

² - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2011، ص32.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص552-553.

- ✓ إستمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافز له على العمل بجد.
- ✓ تكليف الفرد بمهام إستشارية وتدريبية كوسيلة لإغناء عمله أثناء فترة الركود، من أجل إحداث أو إدخال 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.

خلاصة

- لقد تعرضنا في هذا المحور لنظريات تسيير المسارات المهنية التي توضح كيفية توفيق الفرد بينه وبين وظائفه، ومختلف النماذج التي تطرقت إلى مراحل المسار المهني، وانتقلنا إلى أنواع المسارات المهنية ومجالات رسمها، لذلك الطالب يكتسب المعارف التالية من خلال هذا المحور:
- ✓ توجد مجموعة من النظريات توضح كيفية قيام الفرد بتحديد مساره المهني وإختياره، وهي تقوم على فكرة محاولة الفرد إيجاد التوافق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها.
 - ✓ تصنف مجالات رسم المسارات المهنية في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات العاملين ومستقبلهم المهني: المجال الفني التخصصي، المجال الإداري الرئاسي، المجال الشئائي.
 - ✓ هناك ثلاثة أنواع من المسارات المهنية: المسار التقليدي، المسار الشبكي، مسار الإنجاز.

المحور الثالث

دورة الحياة المهنية

ومراحل تسيير المسار

المهني

تمهيد

من الوسائل التي يمكن إستخدامها لتحليل ومناقشة المسارات المهنية هو النظر إليها بإعتبارها عملية متعددة المراحل، ففي حياة أي عامل المهنية يمر بمراحل طبيعية تبدأ من نقطة الإستكشاف ثم البحث، فالإستقرار، وأخيرا ترك الوظيفة، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل يمر بها الفرد في حياته المهنية، أما المنظمة فتقوم بتسيير المسار المهني من خلال ثلاثة مراحل، فنظرة الفرد للمسار المهني والمنظمة يختلفان، لذلك سيتم التطرق في هذا المحور إلى دورة الحياة المهنية ومراحل تسيير المسار المهني.

أولا: دورة الحياة المهنية

1- مراحل المسار المهني

قد تناولت عدة مؤلفات ما يسمى ب "دورة حياة العامل" أو "مراحل المسار المهني" أو "دورة الحياة المهنية"، بإعتبار ان الحياة المهنية للعامل تمر بأربع مراحل هي:

- مرحلة الإستكشاف؛
- مرحلة التأسيس أو البناء؛
- مرحلة الحفاظ أو النضج؛
- مرحلة الإنفصال أو الإنحدار.

أ- مرحلة الاستكشاف

تبدأ قبل أو مع تعيين الفرد في المنظمة من خلال تحديد الوظائف التي تتوافق مع ميول الأفراد واهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم في ضوء القيم الذاتية والفروق الفردية، ويبدأ الأفراد في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة ووسائل الإعلام، وبعد التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتفق مع ميولهم واهتماماتهم، يسعون لإكتساب جوانب المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف.

تحدث مرحلة الاستكشاف من سن الخامسة عشرة إلى دون سن الثلاثين من العمر عندما يكون الفرد في مرحلة التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج وتجدر الإشارة أن مرحلة الإستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه المتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة. يتعرض الفرد في هذه المرحلة لنوع من التردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته، يتصف خلال هذه المرحلة الفرد بالجوانب التالية¹:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 559.

- التعلم: يعلم الفرد خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:
 - أن يؤدي عدة أعمال.
 - العمل ضمن فريق.
 - كيف يفهم نفسه ويقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعال.
 - كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.
 - كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات إجتماعية معهم.
- مساعدة وإعتمادية: بمأن الفرد في هذه المرحلة لا يمكنه الإعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذ هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الإعتماد على نفسه في نهايتها، وبالتالي تعتبر المرحلة الإستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الفرد، وخلق التكيف الإجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الإعتماد على نفسه.
- متابعة: بمأن الفرد في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذ لا بد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه اول بأول وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة.

ب- مرحلة التأسيس

يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة خلال مرحلة الاستكشاف، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته المهنية المستقبلية، وإذا لم ينجح الفرد في اختيار المجال المهني المناسب، فقد ينتقل إلى منظمة أخرى، وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال المهني المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة، ويحتاج الموظف إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لذلك يجب أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه، في هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما¹:

- الإستقلالية والإعتماد على النفس.
- القدرة على المساهمة الفعالة في العمل.

ت- مرحلة الحفاظ²

يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيماً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها وخلال هذه المرحلة يجد الموظف نفسه أمام ثلاثة مسارات منفصلة:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 560.

² - فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص، بتصرف.

-الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس. ويحتاج ذلك إلى مزيداً من الجهد من الفرد والمنظمة.

-الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته.

-التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية. وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المنظمة.

يكون الموظف في هذه المرحلة يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون: مدرباً، مطوراً، موجهاً، يسهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، قادر على تفويض السلطة للآخرين، وفي ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف قد أصبح رجلاً مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة¹.

ث- مرحلة الانفصال أو الإنحدار

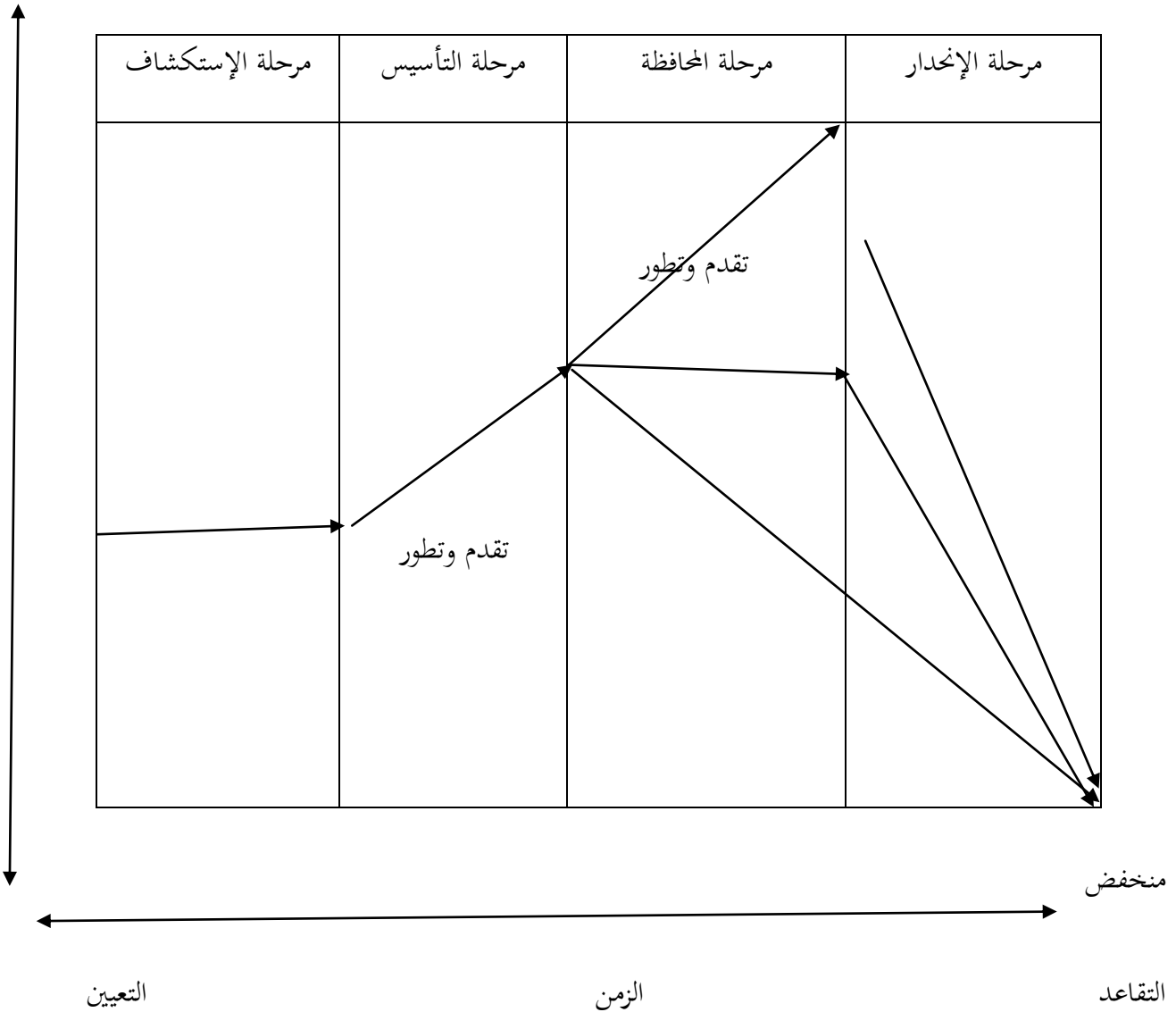
أصعب مراحل المسار المهني للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يجين الوقت للتقاعد والخروج من المنظمة وإنهاء مستقبله المهني فيها، حيث يسعى إلى التأقلم مع الوضع الجديد ومراجعة حساباته في ضوء قلة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال إيجاد التوازن ما بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة الغير وظيفية مثل الرحلات وأنشطة ترفيهية وممارسة الرياضة.

قد يرفض البعض الاستسلام لهذه المرحلة والتي لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذ وجد الفرصة أن يستمر في العمل في المنظمة لعدد محدود من الساعات أو العمل كإستشاري، أو يسعى لإنشاء عمل خاص له، أو الإلتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة للوظائف السابقة، ويلاحظ أن توجهات ومكتسبات الموظفين تختلف خلال هذه المراحل الوظيفية باختلاف الفروق الفردية ومستوى الطموحات فيما بينهم.

في مجال المسار المهني فترات المراحل السابقة قد تختلف من فرد لآخر وخاصة مرحلة الحفاظ، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون بإستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما إكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم يتراجع وينحدر بإنهاء مرحلة التأسيس.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 560.

الشكل رقم 1: مراحل المسار المهني.
مرتفع



المرجع: من إعداد الباحثة بالإعتماد على عدة مراجع.

الشكل يوضح مختلف مراحل المسار المهني، أين يبدأ أي فرد مساره المهني بالإستكشاف ثم التأسيس، ويمكن أن تكون فترة المحافظة قصيرة نتيجة ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم فتنتهي مساراتهم المهنية في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءاتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

والجدول التالي يلخص مراحل المسار المهني الأربعة والسمات المميزة لكل مرحلة.

الجدول رقم 1: مراحل المسار المهني وأهم السمات المميزة.

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

المرجع: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

2- أسباب فشل الفرد في مساره المهني

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره المهني، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب إختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والمهني للفرد¹.

● العناصر المرتبطة ببداية المسار المهني

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها²:

¹ - أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 37.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- ✓ **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار المهني لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.
- ✓ **إنعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وإنخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن إستغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.
- ✓ **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الإجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- ✓ **إنخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- ✓ **عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز، وما إذا كان أداءه جيد أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.
- ✓ **الرئيس المباشر السيء:** وتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، عدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.
- ✓ **مشاكل مع الزملاء:** يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفود عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.
- **العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار المهني**
 - تعتبر مرحلة منتصف المسار المهني من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل¹:
 - ✓ إدراك الفرد لإنخفاض قدراته الجسمانية.
 - ✓ إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
 - ✓ حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.
 - ✓ حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.
 - ✓ تزايد الشعور بالتقادم.

¹ - نفس المرجع، ص 41.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي¹:

- ✓ عدم إنفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج وثمان جدا.
- ✓ الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.
- ✓ تزايد الإعتماذية، فنظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للإعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.
- ✓ يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.
- ✓ نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فإن النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

● العناصر المرتبطة بنهاية المسار المهني

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبمأن العمل جزء هام من كيان الفرد، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين، فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة بإعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها²:

- ✓ إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يساهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.
- ✓ يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته وإحترام الذات.
- ✓ يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.
- ✓ إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.
- ✓ ولعل أهم ما يصور العمل في حياة الفرد هو أن يقدم العائد الإقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لإقتناء الحاجات أي أن العمل أداة للبقاء.

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² - نفس المرجع، ص 43-44.

ثالثا: مراحل تسيير المسار المهني

يمر الفرد خلال حياته المهنية بعدة مراحل يتدرج فيها من منصب لآخر الأمر الذي يزيد خبرته ومهارة وبذلك يزداد كفاءة، مما يستوجب على المنظمة ضرورة تخطيط وتسيير المسار المهني لهؤلاء الأفراد، حيث يتم تسيير المسار المهني وفقا لثلاث مراحل تتمثل في مرحلة بدء الخدمة، ثم مرحلة أثناء الخدمة، وصولا إلى مرحلة نهاية الخدمة.

1- مرحلة بدء الخدمة

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتخطيط الموارد البشرية بتحديد إحتياجاتها ومقابلتها بالعرض المتاح في سوق العمل، ومن ثمة القيام بعملية التوظيف من إستقطاب، إختيار، تعيين.

إن عملية توظيف الموارد البشرية تهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، تركز هذه العملية على معرفة إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق التخطيط، وتحديد الكفاءات المطلوبة من حيث المعارف، الخبرات، المؤهلات من خلال تحليل ووصف الوظائف، وتتضمن عملية التوظيف:

● **الإستقطاب:** عملية إكتشاف وجذب الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة الراغبين والمؤهلين بالعدد والوقت المناسبين، أي هو حلقة الوصل بين من يرغب بملاء الوظائف وبين من يبحث عن وظيفة، تعتمد المنظمة بصورة عامة على مصدرين رئيسيين للإستقطاب ما تحتاجه من موارد بشرية، مصادر داخلية للإستقطاب (مخزون المهارات، الترقية، النقل، المعارف والأصدقاء، الإعلان الداخلي) أو مصادر خارجية للإستقطاب (التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المنظمات المهنية)، ولكل من هذين المصدرين إيجابيات وسلبيات، وتمزج أغلب المنظمات بين الأسلوبين لضمان إستقطاب أفضل الكفاءات من بين الموارد البشرية المتوفرة داخليا وخارجيا.

● **الإختيار:** الإختيار هو إنتقاء الموارد البشرية التي تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وإختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسمات وخصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها بالإضافة إلى سلوكيات وسمات المنظمة المستقطبة.

● **التعيين:** يعد المرحلة الأخيرة من مراحل الإختيار، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض الوظيفة الشاغرة على المرشح، وذلك بوصف الواجبات والمسؤوليات والأعباء التي يتوقع من المرشح النهوض بها، كما يتم في بعض الأحيان مناقشة الأجور، الإمتيازات، الترقيات، وعند حصول الإتفاق بين الإدارة والمرشح ويتم إصدار الأمر الإداري (قرار التعيين) وتوجيهه للعمل، فالتعيين يعتبر بمثابة الإختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

2- مرحلة أثناء الخدمة

بعد إستقرار الفرد في المنظمة تلقى على عاتقه مسؤولية أداء الوظيفة بالشكل المطلوب، حيث يبدأ من مرحلة الإستكشاف أي إستكشاف الأداء الجيد والمتفوق الموجود بين الموظف وممارسته للمهام الموكلة إليه، بعدها تأتي مرحلة أداء الخدمة التي يمكن من خلالها معالجة الضعف أو النقص وتنمية معارفه ومحاولة الوصول إلى مجالات عمل جديدة في تلك المنظمة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بناء على وصف الوظيفة عند تعيين الفرد في وظيفة معينة داخل المنظمة، بمتابعته وتقييم أداءه لتحديد نقاط القوة والضعف من أجل تحسين إنجازه ووضع برنامج تدريبي مناسب، وبناء نظام فعال للحوافز بالإضافة إلى رفع دوافعه، وهذا من أجل ترقيته أو إعادة تدويره.

3- مرحلة إنهاء الخدمة

إنهاء الخدمة هي ترك العامل لعمله داخل المنظمة، تعتبر نهاية الخدمة المرحلة النهائية في الحياة المهنية الخاصة بالعامل، وفيها يتم إنقطاع صلة العامل بالمنظمة وإنهاء دوره كمنتج، وهناك عدة أشكال لإنهاء خدمات العامل، منها ما يكون بطلبه: كالإستقالة أو التقاعد المبكر، أو يكون إنهاء الخدمة بقرار إداري: الفصل لعدم صلاحية الموظف للعمل، أو بسبب عدم إحتيازه فترة التجربة بنجاح، أو بسبب قرار تأديبي، كما يمكن أن تنتهي الخدمة كأسباب: إنتهاء مدة العقد المحددة، الوفاة، العجز الصحي، بلوغ سن التقاعد، الكوارث الطبيعية، إنهاء النشاط القانوني للمنظمة، وكما قلنا سابقا يمكن أن تنتهي الخدمة بطلب الموظف إما:

● الإستقالة

وهي الذهاب الإرادي للعامل الذي يرغب في وضع حد لعقد عمله سواء محدد المدة أو غير محدد المدة، العامل عندما يرغب في وضع نهاية لعقد عمله يجب أن يعلم المسؤول بقراره هذا، يمكن أن يكون قرار الإستقالة كتابيا أو يكون شفويا وغالبا ما يوضع العامل من خلال طلب الإستقالة الأسباب التي أدت به إلى ذلك، هذه الأسباب يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهذا بدراستها وتحليلها وإعتبارها عاملا مهما يساعد على معرفة الموارد البشرية داخل المنظمة. إن إجراء مقابلة في إطار تسمح للمسؤولين بمعرفة الأسباب الحقيقية للإستقالة وهذا بدوره يساعد على وضع الحلول المناسبة والتي تكون في شكل قرارات تخص الأجور، ظروف العمل، الترقية... بعد إبلاغ العامل المسؤول بقرار الإستقالة، لا يغادرها مباشرة، وإنما يقضي فترة محددة خلالها يبقى عقد العمل ساري المفعول، هذه الفترة تحدد عادة من خلال الإتفاقيات الجماعية للمنظمة أو القانون الداخلي لها.

● التقاعد

يعبر التقاعد عن توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والإتفاقيات الجماعية للمنظمة، وفي حالة بلوغ العامل هذا السن، وعند إتخاذ القرار من الإدارة بإحاليته إلى التقاعد، يتم تخصيص أجر شهري له حتى ينفق منه على إحتياجاته المختلفة طيلة بقية حياته، إنطلاقا مل سبق فإن التقاعد يتطلب تهيئة الأفراد من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما بعد التقاعد، وهي جزء من برنامج التطوير، وتتضمن الجوانب التالية¹:

- ✓ تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول والنشاطات الشخصية.
- ✓ توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف معيشة المتقاعد.
- ✓ التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص220.

✓ تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية والضمان الإجتماعي .

كما يمكن أن نجد شكل آخر للتقاعد يعرف بالتقاعد المبكر، حيث في بعض الحالات يعتبر الموظفون كبار السن الذين يشغلون وظائف عليا عقبة في سبيل تقدم وترقي رؤوسهم وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أما المرؤوسين، وفي الغالب، يرفض هؤلاء الموظفين هذا الأمر، لأنهم يفقدون مزايا كثيرة بذلك، فتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلا منحهم بعض المزايا قد تكون معاش أكبر أو مكافآت نهاية خدمة كبيرة¹.

خلاصة

إن دورة الحياة المهنية هي مراحل المسار المهني والتي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، بمختلف أشكاله أمر ضروري ولا بد منه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، يتطلب مجموعة من البيانات للقيام بالعملية التخطيطية، تقع مسؤوليته على إدارة الموارد البشرية مع إشراك مختلف الإدارات الأخرى.

الطالب المطلع على هذا المحور يمكنه التوصل إلى أن:

✓ دورة الحياة المهنية مسؤولية الفرد وتنقسم إلى أربعة مراحل: الاستكشاف، التأسيس، النمو، الانحدار، يتعرض الفرد خلال هذه المراحل لعراقيل كما يتحصل على مميزات.

✓ المنظمة تقوم بتقسيم المسار المهني إلى أربعة مراحل: مرحلة بدء الخدمة، مرحلة أثناء الخدمة، مرحلة نهاية الخدمة.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007)، ص 536.

المحور الرابع

آليات تسيير المسار

المهني: الترقية، النقل

تمهيد

بمراعاة الإطار القانوني الذي ينظم علاقات العمل، وكذا مختلف مراحل المسارات المهنية وموقع الفرد منها، فإن وظيفة تسيير المسارات المهنية تلجأ إلى جملة من الآليات من أجل تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على المسارات المهنية، وتتمثل هذه الآليات في مايلي:

- ✓ التوجيه والإدماج
- ✓ النقل
- ✓ الترقية
- ✓ التقاعد: إنهاء الخدمة وإعادة الإدماج بعد التقاعد

أولاً: مفهوم الحركة المهنية وأبعادها

هي واحدة من المفاهيم المحورية لإدارة الموارد البشرية تحدث عادة نتيجة تطور الهياكل التنظيمية وزيادة البحوث لاكتساب المرونة الكافية وبناء الإستراتيجية الملائمة للتأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة¹، وتعرف أيضاً بأنها مسيرة الأفراد خلال حياتهم العملية منذ دخولهم إلى غاية خروجهم من المنظمة، والتي تتضمن تغير وظائفهم، الهياكل التنظيمية، المناطق الجغرافية، مرورهم أو انتقالهم إلى أصناف مهنية أخرى... الخ².

إن حصول المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاغرة أو المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الخارجي للعمل، بل يمكن أن تكون من داخل المنظمة أيضاً وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عمودياً أو أفقياً أو الاثنين معاً. والمقصود بالحركة العمودية هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمنظمة، أما الحركة الأفقية فيقصد بها النقل من قسم لآخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه³، ويرى بعض الباحثين أن هناك العديد من أنواع الحركة المهنية نذكر منها ما يلي:

- ✓ حركة مهنية إرادية (تطوعية): هي التنقل برغبة من الفرد في تغيير مهنته إما عن طريق طلب أو مسابقة، أو تكوين ...
- ✓ حركة مهنية غير إرادية (إجبارية): هي التي تنتج عن قرار إداري بطلب من الإدارة، رب العمل، المنظمة⁴.
- ✓ حركة مهنية خارجية: هي تحويل أو تغيير العمل، أو المنصب أو المهنة وتكون من منظمة إلى أخرى⁵.

¹ -Magnon, René, **Les infirmières : identité, spécificité et soins infirmiers : le bilan d'un siècle**, éd Masson, Paris, 2003, p114.

² -Cécile Désaunay, François de Jouvenel, **Les mobilités professionnelles et la formation continue**, Futuribles, France, mai 2011, p3.

³ - عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة الثانية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 165.

⁴ -Iliess elouaer, **la mobilité professionnel des salariés déterminants et impact sur les performances organisationnelles**, 2004, p45.

⁵ - Mathilde Lemoine, Etienne Wasmer, **Les mobilités des salariés**, Paris, CAE, 2010, p4.

✓ **حركة مهنية داخلية:** وتعرف بأنها مسألة مركزية في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على أدوار المسؤولين في الإدارة من حيث التوظيف، الإدارة المهنية، التطوير الوظيفي، وتطوير الكفاءات والمهارات، ويمكن تعريف الحركة المهنية الداخلية على أنها سلسلة من التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وفي نفس الهيكل التنظيمي والتي تتعلق بمختلف الأفراد والوظائف¹.

هناك العديد من المبررات التي تجعل المنظمة تلجأ إلى سياسة الحركة المهنية الداخلية ونذكر منها مايلي²:

- ✓ المنافسة الشديدة بين المنظمات والبحث عن إستراتيجية إبقاء العنصر البشري داخل المنظمة بما في ذلك الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية.
- ✓ الحاجة إلى التكيف المستمر مع مجريات التغيير كإعادة الهيكلة والتطور التكنولوجي.
- ✓ الرغبة في التغيير الوظيفي والتطوير المهني والتنظيمي وإثراء المهن.
- ✓ الرغبة في بناء مسارات مهنية متطورة والقضاء على الجمود الوظيفي.
- ✓ تطور الاقتصاديات المحلية مما يتطلب توفير المناصب وتوسيع فرص العمل.
- ✓ انتهاج سياسات تسييرية جديدة كإدارة المشاريع وبناء فرق العمل.

ثانياً: التوجيه والإدماج³

تشرع مديرية الموارد البشرية في عملية التوجيه منذ إلتحاق الأفراد الجدد بمناصب عملهم، وتتولى تسيير المسارات المهنية مهمة الإشراف عليهم مع مراعاة البحث الدائم عن التوافق بين الفرد ومتطلبات المنصب وذلك بالإستعانة ببطاقة وصف الوظيفة وبتائج إختبارات التوظيف، ولذلك يتم إطلاع الموظفين الجدد بمحتوى بطاقة وصف وظائفهم، وإجمالاً تتميز عملية التوجيه بالخصائص التالية:

- إرتباطها بتحليل وتوصيف الوظائف، حيث تؤثر المصدقية والإتقان في تحليل وتوصيف الوظائف على فعالية التوجيه؛
- تقديم المعلومات الضرورية لشاغل المنصب الجديد خاصة ما يتعلق بالأجور والحوافز، والتأمينات والسلامة المهنية، وجوانب أخرى محددة لمناخ العمل؛
- إكتشاف الأفراد من ذوي المؤهلات والكفاءات العالية التي تفوق متطلبات المنصب الحالي، مما يتطلب الإلتجاه نحو الترقية لاحقاً؛
- عرض خرائط النمو الوظيفي لتوضيح آفاق التطور في المنصب الحالي وإمكانيات التدرج في الوظيفة؛

¹ - Audrey ABEL, Gregor-Iae, **Les Managers Intermediares « Acteurs Des Mobilités Internes » : Entre Tensions, Bricolages Et Arrangements. Le Cas D'une Grande Entreprise Publique En Mutation**, Rachel Beaujolin-Bellet, Reims Management School et Gregor-Iae de Paris, paris,2012 , p2.

² - Le Boterf Guy, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éd D'organisation, Paris, 2008, p17.

³ - نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- الاستفادة من نتائج إختبارات تقييم الأداء في السنوات الأولى بعد التوظيف، ومقارنتها مع بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف، للشروع في إستخراج الإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وبالتالي الإجراءات المناسبة: تحديد الإحتياجات التدريبية، إمكانيات الترقية أو إعادة التوجيه.
- وتأتي عملية الإدماج إستكمالاً لعملية التوجيه، حيث يجري إطلاع الموظفين الجدد بمختلف مصالح المنظمة وطبيعة نشاط كل منها، مع التركيز على المصالح المتقاطعة مع المنصب أو الوظيفة التي ينتمون إليها، ويحدث ذلك إشباعاً للحاجة المعنوية - لدى المتحقين الجدد- بالحصول على التقدير والإحترام مما يسهم في بناء قدر من الرضا في بداية مساهمهم المهني.

ثالثاً: النقل

1- تعريف النقل

يعرف النقل على أنه إنتقال الفرد من عمل إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالإنتقال من منصب لآخر، لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته¹، ويعرف أيضاً بأنه إنتقال الفرد من منصب لآخر، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية².

إذن النقل هو تحويل الفرد من العمل إلى عمل آخر في نفس المستوى تقريباً، هو نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى جديدة تتساوى إلى حد كبير مع الوظيفة السابقة من حيث المركز والمسؤولية والأجر (أي المستوى الوظيفي)، ويترتب على هذا النقل تغيير الفرد للوحدة التنظيمية التي كان يعمل فيها مما يتيح له الفرصة لكي يجد نوع العمل الذي يفضله ويستطيع القيام به بكفاية أكبر.

2- أسباب النقل

إن قرارات النقل تكون لعدة أسباب أهمها ما يلي:

- قد يكون النقل وسيلة تدريبية وذلك بنقل الموظف من قسم إلى آخر ثم إلى قسم ثالث وهذا حتى تتسع خبراته.
- وقد يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم داخل المنظمة، ويحدث ذلك عندما يزداد حجم العمل في أحد الأقسام وينقل في قسم آخر، فبدلاً من تعيين عاملين جدد في القسم الأول يجري تنسيق مركزي، بحيث يتم نقل موظفين من القسم الثاني إلى القسم الأول، وفي ذلك توفير للتكاليف ورفع الروح المعنوية.
- قد يكون النقل وسيلة علاجية بغرض التغلب على المواقف والصعوبات التي يقابلها العامل عند تعيينه، لأنه قد يكشف أن قدراته على أدائه للعمل وأن استعداداته ومؤهلاته لا تتوافق مع إحتياجات منصبه الحالي، وعدم قدراته على التعاون مع زملائه في العمل أو مع رئيسه. وقد يرجع السبب إلى خطأ في تعيين هذا الشخص نتيجة لعدم كفاءة وسائل الإختبار.

¹ - شوقي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011، ص 85.

² - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص 499.

- يكون النقل من أجل شغل مناصب الشاغرة والتي قد تحدث بسبب ترك العمل (الاستقالة) أو الفصل أو الوفاة.....الخ.
- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية وإكتساب الخبرة والمعرفة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة¹؛
- الإستجابة لمتطلبات تسيير المسار المهني، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور²؛
- لأسباب صحية يمكن نقل الفرد، مثل إصابته بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائماً أو مؤقتاً ريثما تتحسن الحالة³.

3- إيجابيات وسلبيات النقل

إن هذه الطريقة تتضمن إيجابيات وسلبيات: من إيجابياته:

- يساعد العامل على توسيع خبراته وهذا بالانتقال من قسم إلى آخر
- يعمل على توفير التكاليف.
- رفع الروح المعنوية للأفراد نظراً لعدم الاستغناء عن خدماتهم
- يعتبر وسيلة علاجية في حالة عدم توافق الفرد مع الوظيفة

أما من سلبياته:

- عدم رضا المستخدم عن عمله إذا كان أجر الوظيفة المنقول إليها أقل من أجر وظيفته الأولى.
- قد يؤدي إلى الخطأ في التعيين الفرد المناسب نتيجة لعدم كفاءة وسائل الاختيار
- قد يؤدي إلى عدم قدرة الفرد على التعاون مع زملائه في العمل أو مع رئيسه.

4- متطلبات نجاح سياسة النقل

لكي تنجح سياسة النقل في المنظمات لا بد من توفر الشروط والمتطلبات التالية⁴:

- ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك؛
- ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة؛
- ينبغي الإعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعي الأسباب والشروط التالية:
- ✓ تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران، عمان، 2012، ص 257.

² - نفس المرجع، نفس المكان.

³ - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁴ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 163-164.

- ✓ الإعتمادات أو الأسباب الموجهة للنقل؛
- ✓ إجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية.
- ينبغي تبني الإدارة لمبدأ إستمرارية 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 إستمرار عطائها ونموها وإزدهارها.

5- أنواع النقل

لنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل، وهذه الأنواع هي:

- **النقل الإنتاجي:** يهدف هذا النقل إلى إنتقال الفائض من الأفراد إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات، إذ قد تشكو من إنتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب.
- **النقل الشخصي:** يتعلق هذا النقل بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن بإستطاعته الإستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة خطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.
- **النقل التناوبي:** المناوبة معناها إمتداد العمل لأمد يفوق العمل الإعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات، والنقل التناوبي معناه الإنتقال من نوبة لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الإنتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعبر هذه الناحية الإنسانية إهتمامها.
- **النقل التدريبي:** هو الإنتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الإنتقال عادة لتدريب الإداريين.
- **النقل الدائم أو المؤقت:** قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المنظمة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

رابعاً: الترقية

1- تعريف الترقية

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، حيث نجد:

- ✓ من الناحية اللغوية الترقية مشتقة من كلمة ترقى، أي إنتقل من حال إلى آخر، أي إنتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الإرتقاء والصعود.
 - ✓ من الناحية الإدارية فالترقية تعني: التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى.
 - ✓ من الناحية الإقتصادية فالترقية تعني: الزيادة في الجوانب المادية أي في الأجر والمرتب .
 - ✓ من الناحية القانونية تعني: الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.
 - ✓ من الناحية السوسولوجية: الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الإجتماعي؛ أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض .
- تعرف الترقية على أنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية¹، كما تعرف بأنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز².
- ومع تعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، ورغم وضوح الإختلافات بينها إلا أنها تلتقي في كثير من الخصائص البنائية المتمثلة في زيادة الجوانب المادية وزيادة المسؤوليات والسلطات، وكذا المعنوية منها... إلخ.
- وعليه يمكن تعريف الترقية بانها نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطات، وفي المقابل يحظى بإمميزات عدة من زيادة الجوانب المادية والمعنوية، خاصة زيادة الأجر والمرتب والمركز والإختصاصات، وذلك بإرتقاؤه في التسلسل الهرمي للمنظمة.

2- أهمية الترقية وفوائدها

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المنظمة؛ لأن العامل منذ إلتحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه. ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

¹ - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء، مصر، 2006، ص 138.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 125.

- ✓ تلي الترقية إحتياجات المنظمة من العاملين كما وكيفاً.
 - ✓ تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.
 - ✓ تحقيق الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.
 - ✓ دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والآداء.
 - ✓ تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.
 - ✓ التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالإتصال والإحساس بالمسؤولية.
 - ✓ وجود نظام ترقية يظهر المنظمة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
 - ✓ الإعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الإستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء .
- ومن خلال هذه الأهمية أصبح من الضروري القضاء على العشوائية ببرمجة الترقيات لما لها من فوائد تتجلى في:
- ✓ متابعة دقيقة لمهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على معدل الآداء، الغياب، التأخر، الإنضباط، الكفاءة، السلوك... إلخ وهو ما يشكل حافظاً قوياً لزيادة الآداء وتنمية المهارات.
 - ✓ ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الآداء.
 - ✓ الإستناد إلى أسس موضوعية يبعد المحاباة والمحسوبية ويقلل من تظلم الأفراد وشكواهم.
 - ✓ تقييد المشرف في تقييم آداء العمال بالموضوعية لأنه لا يستطيع ترقية العامل دون موافقة مسؤوليه ودون إستشارة مسؤول الموارد البشرية، والهدف من ذلك هو الدقة وتنمية مهارات المخزون البشري.
 - ✓ خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.
 - ✓ وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المنظمة.

3- أهداف الترقية

- تهدف سياسة الترقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- ✓ تلبية إحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المنظمة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الإلتحاق بهذه المنظمة، للإستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه¹.

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- ✓ ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف العليا، فالترقية تجبره على البقاء وصرف النظر في فرص ترقية في منظمات أخرى، بإعتبار المنظمة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال وبالتالي تقوم بإختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- ✓ خلق حافز قوي لدى العاملين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم وبالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين¹.
- ✓ تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين الأفراد العاملين وأهداف المنظمة: إذ أن المنظمة الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لإهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنظمة والأفراد على حد سواء².
- ✓ إن وجود وتطبيق برامج ترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتحيز يؤدي إلى إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجددين ويؤدي إلى زيادة معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وشعورهم بالإنتماء إلى المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ يتمثل هدف الفرد في تطلعه وزيادة على المزايا المادية والمعنوية الممنوحة رغبة منه في تحقيق النمو والترقي داخل المنظمة وفي مستويات أدبية أعلى، إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية ورضا الموظف عن أدائه³.

4- شروط الترقية

- إن الترقية ليست حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استنفاده الشروط المحددة قانونا وإنما هي جوازية، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية في ترقية الموظف أو ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر في الأمر تعيق وتجاوز لحد السلطة أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلا للترقية فتختلف من دول إلى أخرى إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية:
- ✓ وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة فلا يمكن ترقية الموظف إلى وظيفة شاغرة إن يصبح على رأس الوظيفة الواحدة موظفان وهذا الأمر مخالف لأبسط القواعد القانونية والتنظيمي ومما يلفت الانتباه أن بعض الدول تلجأ إلى إحداث وظائف أو درجات جديدة في كل موازنة سنوية لها، بغرض ترقية موظفين معينين إليها وإن لم تكن بحاجة إلى هذه الوظائف وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم بمعنى أن واجباتهم ومسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير.

¹ - مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 276.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، لبنان، 1983، ص 147.

³ - محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2002، ص 28.

- ✓ توفر المؤهلات العملية والعلمية المطلوبة قانونا في الموظف المرشح للترقية وهذه المؤهلات عديدة ومتنوعة ومختلفة باختلاف الأنظمة ونذكر منها:
 - اجتياز امتحان الترقى بنجاح.
 - النجاح في برنامج تدريبي يعد خصيصا لهذه الغاية.
 - توفر شهادات عملية معينة او خبرات عدة في المرشح لترقية إلى الوظيفة المعنية.
- ✓ حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير كفاءة التي توضع عنه :وذلك خلال سنة أو سنتين متتاليتين وتختلف درجة التقدير المطلوبة باختلاف الأنظمة فقد تكون درجة وسط أو جيد أو جيد جدا... إلخ
- ✓ توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى وتختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة ويمكن أن تتراوح بين سنتين وثمانى سنوات أو أكثر وأقل بحسب كل نظام.
- ✓ تتم الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة ويتقاضى الموظف راتب أول مربوط هذه الوظيفة أو راتبه أيهما أكبر، ولا يجوز ترقية الموظف إلى وظيفة أو مستوى وظيفي يفوق مستوى وظيفي الذي يعملوا وظيفته مباشرة وإلا اعتبرت الترقية باطللة ما لم يد نص يميز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة.
- ✓ تكون الترقية إلى الوظيفة الأعلى :فتكون إما المحصورة بالموظفين العاملين في الوحدة الإدارية التي تعود إليها الوظيفة الشاغرة، وإما مفتوحة لجميع الموظفين العاملين في أجهزة الدولة، وهذا الأمر يختلف باختلاف الأنظمة فبعض الدول تحصر حق الترقية إلى الوظائف التي تشعر في إدارة الموظفين العاملين في هذه الإدارة دون أن يكون لغيرهم من الموظفين حق وبالتالي فإن الوظيفة التي تشغل في أية جهة إدارة من إدارات الدولة يكون لجميع الموظفين الحق في الترقية.

5- أشكال الترقية ومعاييرها

يجب أن نميز أولا بين سياستين للترقية، الترقية العشوائية والترقية المنظمة¹:

- الترقية العشوائية: يمكن أن تكون في أي مستوى هرمي، بسبب ضرورة شغل منصب ما في أقرب الآجال، وعادة بسبب غياب أدوات التقييم المناسبة، وإجمالا سرعان ما تظهر نتائج سلبية لهذا النوع من الترقية.
- الترقية المنظمة: تستند على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات وعلى نظام تقييم الأداء، وتتطلب وضع تقديرات أو تنبؤات ودراسة الآثار المحتملة للترقية، كما تستند على إستغلال نتائج تقييم الأداء في حالات النيابة في المنصب، وقبل إقتراح الترقية.

¹ - نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

✓ أشكالها: تعددت وتنوعت ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- تبعا لمصادرها

- **ترقية داخلية**: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمنظمة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.
- **ترقية خارجية**: تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.

ب- تبعا لمجالها

- **ترقية مفتوحة**: تشمل جميع أفراد المؤسسة بإعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة إنطباق شروط الترقى عليها.
- **ترقية مغلقة**: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى بإعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ج- تبعا لإمтиاراتها

- **ترقية في الأجر**: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.
- **ترقية في المستوى التنظيمي (الجافة)**: يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

د- وفقا لاتجاهها

- **ترقيات في داخل الفئات المهنية**: وهي الترقيات التي تؤدي إلى تغيير المعامل أو السلم أو حتى التأهيل، لكن دون تغيير الفئة المهنية كما يطلق على هذا النوع من الترقيات بالترقية الأفقية.
- **الترقيات التي تؤدي إلى تغيير الفئة المهنية**: أي الانتقال من فئة مهنية إلى أخرى، كالانتقال من فئة التنفيذ إلى فئة التحكم أو من تقني إلى إطار. وتسمى أيضا بالترقية العمودية.
- **الترقية الأجرة**: وهي الترقية التي تدخل في نطاق تشخيص الأجرة وهي لا تؤثر على تحديد المنصب ولا على المعامل الموافق له.
- **الترقية الجماعية**: وهي ترقية تخص كل العاملين الذين ينتمون إلى نفس فرقة عمل وهي عادة تكون نتيجة عقد جماعي أو إتفاق خاص بالمنظمة.

هـ - وهناك تصنيف آخر للترقية حيث نجد أربعة أنواع¹:

- الترقية داخل الرتبة: التي تعني تغيير في المنصب، في الدرجة، وفي التأهيل ولا يعني بالضرورة التغيير في الأجر.
- الترقية في الرتبة: والتي تعني تغيير في الرتبة، ينتج عنها زيادة في الأجر والمهام.
- الترقية في الأجر: تنتج عن سياسات التخصيص في الأجر، وهي لا تؤثر على تحديد المنصب أو الدرجة التي توافقه.
- الترقية الجماعية: تشمل كل الأفراد الذين يعملون في فريق عمل واحد، أو فئة وتنتج عن هذه الترقية عادة عن التغيير في الإتفاقيات الجماعية.

✓ معاييرها

- أ- الأقدمية: تفضل الكثير من المنظمات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتهاداته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنظمة بصفة عامة. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:
- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.
 - يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحداث.
 - لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة إستعمال السلطة.
 - التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
 - الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.
- إلا أننا لا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال إرتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن، إذ أنه كثيرا ما نجد أفرادا لا يعبتون بإنتاجيتهم وأدائهم قدر إهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

- الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
- قد تؤدي إلى تسلّم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها.
- إعتقاد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين المجددين.
- الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى بأسهم في بداية حياتهم.

ب- الكفاءة (الإختيار)

تفضل إدارة الأفراد إعتبار المقدرة كأساس للترقية، أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالإختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها، وإلا فسوف يتدنى مستوى الإلتزام للترقية،

¹ - نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ويساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالإحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة القيادات الإشرافية في المنظمة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة، ومن المحددات التي تفيد في هذا الخصوص نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل، وما هو متعلق بخبراته المختلفة والتي يمكن على أساسها توقع أدائه.

ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأداء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
- دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لإقتناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم وبذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.
- ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.
- تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والإبتكار.
- الرفع من مستوى الإهتمام بتقارير تقييم الأداء.

ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الإستناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب المتمثلة في:

- إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة.
- تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة ودخول آخرين مما يؤثر على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم إستقرار العمالة بها.
- صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.
- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة.

ج - الأقدمية والكفاءة معا

تأسس على ما سبق ومن خلال الدراسات التي أثبتت أهمية الإعتماد على المعيارين معا، أصبحت المنظمات تزوج بين معياري الأقدمية والكفاءة، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه، ولقد لقي هذا القرار الإستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، ولا سيما على مستوى الأفراد الذين ستم ترقيةهم بالكفاءة لقاء إستحقاقهم للمنصب الأعلى، وهناك من وضع مكانيزمات للتوفيق بين المعيارين؛ حيث يتم إختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الإحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة عاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الإعتماد على الكفاءة المطلقة، وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة في:

- يحفز الموظفين على الإستمرار في المؤسسة كما يحفزهم على جودة الأداء.
- يساعد في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

- يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.
- يجد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.
- الإعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الإعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية.

د- التوافق بين الفرد والوظيفة:

إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل، أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها. ومنه أصبح من الواجب الإعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الإعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته. ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية.

إن أهم عائق أمام الترقية كآلية من آليات تسيير المسار المهني هو حينما تكون آفاق الترقية محدودة، وهي حالة تواجهها الكثير من المنظمات بحيث تتضاءل فرص ترقية الأفراد في مناصب أهم وهذا مما يعرقل مساراتهم المهنية، وقد سميت هذه الحالة بسقف المسار المهني¹.

خامسا: التقاعد

يعبر التقاعد عن توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والإتفاقات الجماعية²، كما يعرف بأنه نهاية المدة القانونية لحياة المهنية للعامل، وهي من أهم حقوقه بما أنه إستوفى هذه المدة، وتوفرت فيه الشروط الذي يحددها أحكام القانون الساري المفعول، والذي يختلف من دولة لأخرى، وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية وتحديد المصالح المكلفة بتسيير المسارات المهنية، فإن التقاعد يعبر عن شعور المنصب وفقدان جزء من الكفاءات ومن ذاكرة المنظمة، بما أنه يأتي بعد سنوات طويلة تتراكم فيها الخبرات، وتتطور الكفاءات³.

وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها⁴:

- **عامل العمر:** فالعمر يرتبط في الغالب بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنا معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بإنخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.
- **عامل المرض:** إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد عن العمل.

¹ - بوسوسة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 388.

³ - بوسوسة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴ - يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 507.

● **عامل المدة القانونية:** في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في إستلام المزايا التي كان يتمتع بها من قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.

يأخذ التقاعد الأشكال التالية في الجزائر:

- **التقاعد بدون شرط سن:** وهو يسمح للعامل أن يحصل على التقاعد بمجرد وصوله 32 سنة إشتراك في صناديق الضمان الإجتماعي.
- **التقاعد بشرط السن:** وهو بلوغ العامل الأجير 60 سنة وغير الأجير 65 سنة مع شرط الإشتراك الأدنى 15 سنة.
- **التقاعد النسبي:** هو بلوغ العامل سن 50 سنة مع الإشتراك الأدنى 20 سنة للرجل، أما بالنسبة للمرأة 45 سنة في العمر و15 سنة في الإشتراك.
- **بعض الحالات الخاصة:** يعطي القانون الجزائري لبعض الفئات من العاملين إمكانية الإستفادة من التقاعد، مثل المعينين بمراسيم في المناصب العليا في الدولة.

سادسا: أدوات تسيير المسارات المهنية

هناك مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالتحكم والمساعدة في تسيير المسارات المهنية من خلال الموازنة بين إحتياجات المنظمة ورغبات الفرد من جهة، ومتطلبات العمل ومستوى الكفاءات الحالية للأفراد من جهة أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ **تقييم الأداء :** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته في العمل، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته إلى مناصب أخرى، هو نظام يسمح بجمع المعلومات الضرورية عن العامل من أجل إقامة مختلف البرامج الخاصة بالترقية والتكوين والأجر، والعمل على اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المسارات المهنية، إن نظام التقييم يسمح للمنظمة بالتعرف أكثر على عمالها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيهم ، وهذا عن طريق تقييم كفاءاتهم وقدراتهم وتقييم نجاعتهم، فتقييم القدرات يقوم على الحكم على الاستعدادات التي يتمتع بها العامل والتي يمكن تطويرها بشكل يسمح لهم بالتكيف مع مناصب عمل ذات درجات أعلى، أما تقييم النجاعة فهو على مقارنة النتائج التي توصل إليها المستخدم بالأهداف المحددة مسبقا.

يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى

أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمنظمة، وتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها.

✓ **مراكز التقييم**¹: وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرين المرشحين لهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين (وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المنظمة والمديرين لهذا الغرض وتمر مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية - يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض. - في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة. - يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات. - يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها. - يتم إعطاء التقدير النهائي متضمنا مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وما هي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

✓ **اختبارات المسار الوظيفي**: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد، مهاراته وطموحاته في العمل، هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي²:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟
- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟
- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟
- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل.

✓ **بحوث الرضا**: تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.

✓ **توفير وتوصيف متكامل للوظائف (تحليل المناصب)**: الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى، ويقصد به تحديد معالم كل وظيفة أو منصب عمل في المنظمة كتوضيح

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 265 - 270.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 265 - 270.

واجبات ومسؤوليات كل وظيفة تحديد درجة الخبرة والمعرفة التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ويساعد تحليل الوظيفة في تحدي الاحتياجات من الموارد البشرية التوظيف.

✓ **استخدام مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، يسمح هذا التحليل بمعرفة مختلف خصائص الأفراد وهذا من أجل وضع تسيير خاص لمجموع الأعمال داخل المنظمة، ومن أجل القيام بهذه العملية، فإنه يعتمد في ذلك على مجموعة من الجداول والبيانات التي تخص فترة معينة، كالحصيلة الاجتماعية التي توضح مختلف المعلومات عن المستخدمين وحركياتهم خلال ثلاثة سنوات وهذا حسب معايير مختلفة: العمر، الجنس، الأقدمية، التكوين.

✓ **تقنيات النقل وخرائط الترقية:** توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر.

✓ **برامج التدريب أو التأهيل:** تضع المنظمة برامج فردية وجماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية.

✓ **استخدام تقنيات التقاعد المبكر:** يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

✓ **إعادة التأهيل:** يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى.

✓ **تقنيات التدوير:** تقوم المنظمة بنقل العامل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى، يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة لأخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم، وبيئة العمل الإجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث يعرف 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.

✓ **خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في المنظمة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه المنظمة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقى المتاحة مستقبلاً¹.

✓ **حصيلة الكفاءات:** تبين ما وصلت إليه الكفاءات كمحصلة لسنوات الخبرة، وذلك بفعل تراكم المعارف وبمساعدة التدريب بمختلف أشكاله، تساعد على التوجيه في المسارات المهنية من خلال التعرف وبدقة على الإمكانيات البشرية التي يتمتع بها الأفراد، مما يساعد على جودة قرارات التوجيه، أو الترقية أو النقل.

✓ **مرجعية الكفاءات:** هي وثيقة مرجعية للكفاءات المفترضة أو المطلوبة في المنظمة، وتهدف هذه الوثيقة إلى إدارة الكفاءات بفعالية أكبر وربطها بمناصب العمل التي تناسبها، بالإضافة إلى الإعلان عن الكفاءات المرجو الوصول

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص288.

إليها من خلال توجيه مجهودات التدريب، ويجري إستعمال مرجعية الكفاءات على مستوى تسيير المسارات المهنية في إتخاذ قرارات النقل أو الترقية¹.

✓ **بورصة المناصب:** يتم من خلالها عرض المناصب الشاغرة في الموقع الداخلي للمنظمة، بالإضافة إلى تقديم معلومات لمن يهيمه الأمر من العمال والموظفين، حول عدد ونوع المناصب الشاغرة أو محتملة الشغور في المستقبل القريب، وذلك في إطار الترقية أو النقل الداخلي، وعلى أساس المناصب المتاحة في بورصة المناصب يمكن للأفراد الترشح لها، كلما توفرت فيهم الشروط والمتطلبات².

خلاصة

يتم تسيير المسارات المهنية من خلال مجموعة من الآليات، بدءا بعملية التوجيه أين تتولي تسيير المسارات المهنية مهمة الإشراف على الموارد البشرية مع مراعاة البحث الدائم عن التوافق بين الفرد ومتطلبات المنصب وذلك بالإستعانة ببطاقة وصف الوظيفة وبناتج إختبارات التوظيف، ثم تأتي عملية الإدماج إستكمالا لعملية التوجيه، حيث يجري إطلاع الموظفين الجدد بمختلف مصالح المنظمة وطبيعة نشاط كل منها، وصولا لعملية النقل والترقية، وإنهاءا بالتقاعد الذي يعتبر الآلية الأخيرة في تسيير المسار المهني.

كما ان هناك مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالتحكم والمساعدة في تسيير المسارات المهنية من خلال الموازنة بين إحتياجات المنظمة ورغبات الفرد من جهة، ومتطلبات العمل ومستوى الكفاءات الحالية للأفراد من جهة أخرى.

¹ - نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

² - نفس المرجع، ص 106.

المحور الخامس:

التدريب كآلية لتسيير

المسار المهني

تمهيد

إن توظيف الموارد البشرية ليس آخر وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتوقف عندها، بل ينبغي عليها القيام بمتابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتنميتهم، فالتدريب نشاط أساسي في إدارة الموارد البشرية يعود بالنفع والفائدة الكبيرة على كل من الفرد والجماعة والمنظمة، كما يساعد إدارة الموارد البشرية على تسيير المسار المهني. فالتسارع الكبير في التكنولوجيا وإجراءات وأساليب العمل يتطلب مواكبتها لتضمن المنظمة البقاء والإستمرار، لذلك تسعى المنظمة لتدريب مواردها البشرية لتلبية إحتياجاتهم من المعارف والمهارات للحصول على قوة العمل المؤهلة والكفوءة، ومن خلال هذا المحور سنتطرق إلى العناصر التالية: مفهوم التدريب، أهميته، أهدافه، أنواع التدريب، مسؤوليات وعناصر التدريب، مبادئ التدريب، مقومات التدريب، معوقات التدريب، وسائل التدريب، مراحل التدريب.

أولاً: التدريب: المفهوم، الأهمية، الأهداف

1-تعريف التدريب

يعرف التدريب بتلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية¹. عملية التدريب هي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن إلتزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود بالتدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها ورسالتها². يعرف التدريب بأنه عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة³. مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد أو الجماعة مما يساعد على أداء الوظيفة بشكل أفضل.

2-أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في المجالات التالية⁴: أهميته للمنظمة، أهميته للعاملين.

✓ أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

¹-حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، دار الحامد، عمان، 2013، ص198.

²-منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص152.

³-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2010، ص107.

⁴-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط3، دار وائل، عمان، 2011، ص ص 187، 188.

- يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.
- ✓ **أهمية التدريب للعاملين:** يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:
 - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - تطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3-أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى:

- رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء.
- تحسين أداء العامل.
- تخفيض وقت التعليم.
- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بعملهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد.
- رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
- تحقيق أهداف المجتمع.
- تكوين الإتجاهات: تكوين إيجابيات معين لدى الفرد عن المنظمة لتحقيق تأييده لأنشطة المنظمة والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
- المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بعمليات التشغيل.

ثانياً: التدريب: المبادئ، العناصر، المقومات، المعوقات

1- مبادئ التدريب

يقوم التدريب على سبعة مبادئ تتمثل في¹:

- **الشرعية:** أن يتم التدريب وفق الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفية:** أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم وإتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.
- **الإستمرارية:** في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.
- **المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعامل بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

2- عناصر العملية التدريبية

- إن مسؤولية التدريب تقع على مدراء الإدارات والمشرفون، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، ويقوم التدريب على ثلاث عناصر هي: المتدرب، المدرب، المادة العلمية
- **المتدرب:** هو العامل الذي يتم ترشيحه وإختياره على أسس موضوعية لضمان نجاح برنامج التدريب، ويجب ترشيح المتدربين المحتاجين للتدريب في البرامج المتخصصة بهم والتي يكونون مستعدين راغبين في التدريب عليها.
 - **المدرب:** يتم إختيار المدرب المناسب الذي يكون على خبرة تامة بموضوع التدريب وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة، وإستخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة.
 - **المادة العلمية:** تطبيقات وحالات دراسية تكون ضمن حقيبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب لوحده، والبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

3- مقومات التدريب

لابد للتدريب أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمرا ممكنا من جانب، كما تجعله أمرا له عائد إيجابي من جانب آخر، ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب مايلي¹:

- توفر الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد للعمل، بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في إستناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل الوظائف.
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنظمة، وذلك حتى يأتي التدريب محققا لها.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات بدون توفر الإمكانيات، ومستلزمات الوفاء بها.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر في أداء العمل، بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة القائد الإداري، هذا الأخير في علاقته مع موظفيه إنما هو المدرب الحقيقي، وما عملية التدريب إلا إستكمال ونقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف.
- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين، وتقييم كفاءاتهم، وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

4- معوقات التدريب

هناك مشاكل ومعوقات تعاني منها العملية التدريبية، من أهم هذه المشاكل²:

- إختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمة، وعدم تحديد الإختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل، وتوجه إتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساسا الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل.
- سوء التخطيط أو إعماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها.
- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب إنخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم.
- منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.
- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه.

¹ - بن عتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص 97،98.

² -رداح الخطيب، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006، صص 510.

ثالثاً: التدريب: الأنواع، الوسائل، المراحل

1-أنواع التدريب

هناك عدة تصنيفات للتدريب، فالتدريب يصنف في ضوء إحتياجات المنظمة، إحتياجات الدولة، إحتياجات الفرد، إحتياجات العمل، التدريب وفق الزمن، وفيمايلي شرح مختصر لهذه الأنواع.

✓ **التدريب في ضوء إحتياجات المنظمة:** نجد وفقاً لهذا التصنيف ثلاث أنواع من التدريب:

● **التدريب التخصصي:** تنمية المهارات وتحسين الإتجاهات في مجال تخصص معين، هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين والمتعلقة بطبيعة أعمالهم.

● **التدريب القيادي:** التدريب الموجه لمستويات الإدارة وهذا لزيادة المهارات الإدارية لدى الفرد.

● **التدريب المهني:** هو تدريب الأفراد في مهنة معينة.

✓ **التدريب في ضوء إحتياجات الدولة:** نجد وفقاً لهذا التصنيف نوعين من التدريب:

● **التدريب الداخلي:** يتم داخل الدولة في منظمات متخصصة أو في منظمات العمل.

● **التدريب الخارجي:** يتم هذا التدريب خارج الدولة.

✓ **التدريب في ضوء إحتياجات الفرد:** نجد وفقاً لهذا التصنيف ثلاثة أنواع من التدريب:

● **التدريب الذاتي:** يقوم به الفرد ويطور نفسه بنفسه في عمله.

● **التدريب الفردي:** تدريب الأفراد بصورة فردية.

● **التدريب الجماعي:** تدريب الأفراد بصورة جماعية.

✓ **التدريب في ضوء إحتياجات العمل:** يصنف التدريب وفقاً لإحتياجات العمل إلى خمسة أنواع:

● **التدريب السابق:** الذي يغلب عليه الصفة النظرية، ويكون خلال مراحل الدراسة.

● **التدريب التوجيهي:** أو الإرشادي أو الإبتدائي وهو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف الجديد بعمله والمهام المسندة له.

● **التدريب أثناء العمل:** يتم التدريب في مكان العمل من طرف الرؤساء أو الزملاء لإكساب الفرد المهارات اللازمة لإتقان عمله.

● **التدريب التكميلي:** عن طريق المعاهد والجامعات، حيث يمكن للمنظمة أن تسدد نفقات إشتراكهم في برامج تقدمها الجامعات أو حضور المؤتمرات أو الندوات والملتقيات.

● **التدريب عن طريق مراكز التدريب الملحقة بالمنظمة:** تجمع بين التدريب أثناء وخارج العمل.

✓ **التدريب في ضوء الزمن:** في ظل هذا التصنيف نجد نوعين:

● **التدريب طويل الأجل**

● **التدريب قصير الأجل**

2- وسائل وطرق التدريب

يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع¹:

✓ وسائل التدريب النظرية: ونجد فيها:

- **المحاضرة:** يتمثل هذا الأسلوب بتوصيل معلومات محددة وسيهرها بإتجاه واحد من المحاضر الذي يحضر المادة ويلقيها إلى الحاضرين، دور المتدرب هنا هو الحضور والإستماع.
- **الندوة:** يشترك مجموعة من المتخصصين في موضوع معين ومحدد سلفا، تعرض فيها مختلف الآراء في مناقشة مضبوطة لا يسمح فيها الخروج عن الموضوع.
- **المؤتمر:** عبارة عن إجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع محدد له أهمية خاصة لدى المشتركين في المؤتمر، وبالتالي فهو حلقة نقاشية لبحث موضوع محدد سلفا أبعاده وجوانبه ونطاقه.
- **جلسات التدريب:** أو ما يعرف بالمناقشة التدريبية، وتستخدم فيها أساليب عدة من بينها العصف الذهني الذي يعني عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار ليقوم رئيس المجموعة بتقييمها أو إنتقادها.

● اللجان

● الإجتماعات الدورية للبحوث.

✓ وسائل التدريب العملية

- **دراسة حالة:** يعرض المدرب حسب هذا الأسلوب حالة معينة عبارة عن موقف أو مشكلة أو قضية محددة على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها وتحليلها والتوصل إلى حل بشأنها.
- **تمثيل الأدوار:** وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائما للأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها، ويشبه تمثيل الدور الدراما يكون فيها مشترك محدد الدور الذي يلعبه.
- **الرحلات الميدانية:** إنهما تزود المتدربين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيف أن عددا من المهارات والعمليات تنسجم وتتآلف.
- **ورش العمل:** هو نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم على أساسها العمل بشكل تعاوني لإنجاز مشروع معين، وفق جدول عمل منظم لوضع إطار العمل، يقوم به المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب ديمقراطي بحيث يسفر عن هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي وهذا ما أدى إلى تسميتها بالورشة.

¹- يمكن الرجوع إلى:

- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 101، 105.

- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 179، 183.

- **الأحداث العارضة:** هي نوع خاص من دراسة الحالة، وهي تستخدم عادة لتعليم مهارات التحليل، أو أساليب خاصة لحل المشكلات.
- **المشروعات التطبيقية:** تعطي للمتدرب فرصة أكبر لعرض الأفكار المبتكرة والخلاقة، حيث يقوم المدرب بتحديد العمل أو المشروع المطلوب القيام به على أن تترك طريقة الوصول إلى أكبر منفعة وتحقيق الهدف إلى المتدرب.

✓ وسائل التدريب الذاتي

- **الدراسة الذاتية المستقلة أو التدريب الفردي المستقل:** هي عملية المتابعة الموجهة ذاتيا، بحيث يتمكن المتدرب من ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت، بناء على توجيه المدرب، فهي تهتم بتشجيع العامل على الإستقلال والنمو في إكتساب المعارف والتعلم.
- **تدريب الحساسية:** يعتمد هذا الأسلوب على إستماع كل متدرب إلى آراء المتدربين الآخرين وملاحظتهم عن سلوكهم وتصرفاتهم بكل صراحة وبدون مجاملة، ويتم تقويم سلوك وآراء المتدربين بعضهم ببعض نتيجة إحتكاكهم وتفاعلهم خلال فترة محددة.
- **المحاكاة:** عبارة عن تصوير مختار للواقع المعاش، يحتوي على عناصر الواقع فقط، الذي يعتقد واضعها أنها تناسب وضعه.
- **المباريات:** هي عبارة عن تهيئة مناخ إصطناعي ووضع تدريبي مشابه لبيئة العمل الحقيقية، ويتم تقسيم المشتركين إلى مجموعتين متنافستين أو أكثر، ويتم إتخاذ القرارات بناء على معلومات محددة سلفا عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها.

3- مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بخمس مراحل متتابعة، سنستعرضها فيما يلي¹:

✓ جمع وتحليل البيانات

- تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر التدريب سواء كانت داخل أو خارج المنظمة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب، وتمثل هذه المعلومات في:
- معلومات عن التنظيم الإداري.
 - معلومات عن الأهداف والسياسات.
 - معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
 - معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.
 - معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص 163-164، بتصرف.

✓ تحديد الإحتياجات التدريبية

يتعلق مفهوم الإحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين، الحاضر والمستقبل، وتعتبر الإحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير إليه المؤشرات إلى إحتمال حدوثه، ويتم تحديد إحتياجات التدريب عن طريق مايلي:

• **تحليل التنظيم:** ذلك بتحديد موقع الحاجة للتدريب.

• **تحليل العمل:** تحديد نوع التدريب المطلوب.

• **تحليل الفرد:** تحديد الذي يحتاج للتدريب.

فالإحتياجات التدريبية تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو كلهم، أو بزيادة وتطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لديهم.

✓ تصميم البرامج التدريبية

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم البرنامج التدريبي الذي يفني هذه الحاجة، ويتضمن عدة موضوعات أهمها: المحتوى التدريبي وأساليب التدريب، الأدوات المساعدة فيها، وأيضاً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج، وتشمل هذه المرحلة عمليات أهمها:

• تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد.

• وضع المنهج التدريبي.

• إختيار أسلوب التدريب.

• تحديد مكان التدريب.

• تحديد فترة(زمن) التدريب.

✓ تنفيذ البرنامج التدريبي

تعتبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي في إطارها العام، والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها، وهي:

• توقيت البرنامج.

• تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.

• تجهيز المطبوعات.

• الإلتصال بالمتدربين.

• الإلتصال بالمدرسين.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة وخطيرة في نفس الوقت، فهي المسؤولة لنجاح أو فشل العملية التدريبية.

✓ تقييم البرنامج التدريبي

التأكد من مدى تحقيق البرامج التدريبية الأهداف والنتائج المتوقعة، أي التأكد من أن ما تحقق فعلا مطابقا لما هو مخطط سابقا، أي أن تقييم الأداء عبارة عن قياس مدى فاعلية التدريب بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التدريب أو المتدربين ومعرفتهم وسلوكهم، ويمكن إستخدام أساليب عديدة لإجراء عملية التقييم منها: الإستبيان، الإختبارات، إجراء المقارنات، معدلات الأداء، معدلات الغياب والتأخير، معدلات الدوران، نسب الحوادث.

رابعاً: تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها المعارف، وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أي مستحداث أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة¹.

وتكمن أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط الآتية²:

- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل.
- خلق إتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معاً، وإكسابها أنماطاً سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- تقوية القدرة على الإبداع والإبتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء العمال في المنظمة.
- ضمان إستقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، بإمكانها الإستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

خلاصة

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص438.

²- نفس المرجع، ص439-440.

إن تدريب وتنمية المهارات من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتخصان جميع أنواع الموارد البشرية، ويعتبر التدريب كآلية لتسيير المسار المهني ومن خلاله تتم عملية الترقية والنقل، ويمكن للطالب من خلال هذا المحور إكتساب المفاهيم الآتية:

✓ عملية التدريب عملية مستمرة مع إستمرار وجود المنظمة وبقائها، ذات هدف تشمل كافة نواحي العمل والمنظمة على حد سواء، تقوم على قوانين ولوائح المنظمة، تتغير وتتجاوب مع التغيرات البيئية، تتدرج العملية التدريبية من الأسهل إلى الأصعب، تتطلب ثلاثة عناصر المتمثلة في: المدرب، المتدرب، المادة العلمية، يشرف عليها إدارة الموارد البشرية، مديري الإدارات، والمشرفين على العمال.

✓ تتعرض العملية التدريبية إلى مجموعة من المشاكل التي تعيقها والتي يجب تلافيتها بالإعتماد على مجموعة من المقومات، وتمر بمراحل مختلفة بدءاً بمرحلة جمع المعلومات والبيانات، ثم مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية والتي تمثل الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين مهارات الفرد القائم بالعمل، ثم مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، فتنفيذها وصولاً إلى مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

المحور السادس:

تخطيط المسار المهني

تمهيد

إن المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار المهني، وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث تكافؤ بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى وذلك لغرض تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد.

سنتطرق في هذه المحور إلى تعريف تخطيط المسار المهني، أهميته، أهدافه، والإعتبرات التي تحد من فعاليته، وإستخدامات تخطيط المسار المهني، ومدخل التخطيط الفردي والتنظيمي، كما سنتناول مراحل تخطيط المسار المهني، بالإضافة إلى عوامل نجاح عملية التخطيط ومعوقاته.

أولاً: تعريف تخطيط المسار المهني

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار المهني، حيث عرفه البعض بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"¹، أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار المهني على أنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار المهني، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة"².

رغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار المهني هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت³، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية⁴.

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط المسار المهني تنطوي على:

- مسؤولية مشتركة بين المنظمة والموظف.

- تتولاها إدارة الموارد البشرية.

- رسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل المهني للموارد البشرية العاملة في المنظمة.

- تحديد احتمالات الترقى والتدرج في المناصب الوظيفية حسب الفرص المتاحة.

- إعداد الموظف لمراحل سير وظيفي متصاعدة.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 374.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 286.

³ - نفس المرجع، ص 287.

⁴ - Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, Edition d'organisation, Paris, 2003, p97.

- العمل على تنمية مهارات وصقل خبرات وإثراء معلومات الموظف حسب كل منصب وظيفي يتقلده.
- تحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار المهني

إن عملية تخطيط المسار المهني لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار المهني ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي¹:

- ✓ **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات المهنية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.
- ✓ **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار المهني.
- ✓ **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار المهني الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.
- ✓ **الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
- ✓ **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار المهني الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.
- ✓ **تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار المهني في أي منظمة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص 378.

وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

- ✓ **تحسين سمعة المنظمة:** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم المهني، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- ✓ **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار المهني يمكن من إطلاق وتقرير إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.
- ✓ **تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المنظمات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.

ثالثاً: أهداف تخطيط وتطوير المسار المهني

يمكن إجمال أهداف وغايات تخطيط وتطوير المسار المهني فيما يلي¹:

- ✓ مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم،
- ✓ رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم،
- ✓ مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة،
- ✓ مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات الخ..
- ✓ زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي،
- ✓ المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج،
- ✓ إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور .

رابعاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي²:

- ✓ **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 المهني، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم

¹ - محمد أحمد طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2013، ص

15.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 244 - 247.

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 المهني بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات.

✓ **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمنظمة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المنظمة.

✓ **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المنظمة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره المهني.

✓ **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار المهني، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

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

✓ **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات المهنية البديلة، ويقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره المهني.

✓ **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات المهنية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات المهنية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح كيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني.

خامسا: استخدامات تخطيط المسار المهني

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار المهني في النقاط التالية¹:

- ✓ **في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار المهني دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها 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 والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار المهني للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
- ✓ **في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات المهنية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المنظمة واستقرارها.
- ✓ **في مجال وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار المهني التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها.
- ✓ **في مجال تقدير التكاليف:** يساعد وضع خطة للمسار المهني تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا، واستعداد المنظمة لها مسبقا.
- ✓ **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات المهنية 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 بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي منظمة بتخطيط المسار المهني كفيل بتحقيق ذلك.
- ✓ **يساعد تخطيط المسار المهني على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المنظمة مثل**

¹ - فائزة بوراس، تخطيط المسار المهني، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة باتنة، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص ص 82، 84.

وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المنظمة.

✓ **تعتبر خطط المسارات المهنية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب** حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المنظمة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

سادسا: مداخل تخطيط المسار المهني

إن مسؤولية تخطيط المسار المهني تقع على عاتق أطراف عدة كل له مسؤوليته فالمسؤولية عن تخطيط المسار المهني والتطوير المهني الناجح تتطلب عمل وتكاتف ثلاثة مصادر معا: الفرد نفسه. المدير المباشر للفرد. المنظمة. هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار المهني، فالفرد يخطط ويطور حياته المهنية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تعد المسارات المهنية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم المهنية وبين احتياجات المنظمة الحالية المستقبلية¹. ولا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار المهني يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار المهني، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار المهني

إن الفرد لا يمكن له الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته المهنية، بل يجب عليه أن يقوم بنفسه للإعداد لهذه الخطة وبنائها فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفة وهو الذي يعرف قدراته وإمكانياته وهذه بالطبع تختلف من شخص لآخر لذلك فهي المسؤولية الأولى في عملية تنمية التخطيط المهني والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر والجدد لأنها لا تحدث بطريقة آلية.

وتواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية، فلهذا المنظمة تجد نفسها مطلوبة للمساعدة في بناء هذه الخطة، من خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن للمنظمة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط، وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا أنه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين، فإن هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب.

إن تخطيط مسارات المستقبل المهني للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته المهنية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية²:

¹ - أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 215.

- ✓ **تقويم الفرد لذاته،** حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.
 - ✓ **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل المنظمة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.**
 - ✓ **تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل،** ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد.
 - ✓ **إعداد الخطط المستقبلية:** بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
 - ✓ **تنفيذ الخطط:** حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.
- وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار المهني للأفراد أهدافها لا بد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل المهني، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني

لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار المهني، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل¹:

- ✓ المهارات والخبرة المختلفة
- ✓ الإدراك الذاتي
- ✓ النمط السلوكي

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 299.

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

- ✓ طبيعة الإشراف
- ✓ خصائص ومتطلبات العمل
- ✓ تمكين الأفراد
- ✓ نظام المرتبات والمكافآت.

إن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتنمية المسار المهني، وبعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة لتخطيط وتطوير المسار المهني:¹

¹ - محمد بشير حسين مهدي، معوقات تطوير المسار المهني للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، 2011، ص 24.

- ✓ توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل واعداد الافراد.
- ✓ التقييم الدوري المستمر للفرد لمعرفة على مدى امكانية قدرته على النمو والتطور.
- ✓ التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي.
- ✓ تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

تأتي مسؤولية التخطيط المهني والوظيفي على عاتق المنظمة فهي التي يقع عليها مسؤولية الاختيارات المهنية أو الوظيفية وتعريفها، أو إيصالها للعاملين في المنظمة، فالمنظمة تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد بشكل جيد، فكما نعلم أن للمسارات الوظيفية مجموعة متتالية من الوظائف.

فاهتمام المنظمة يمكن من خلاله الفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، ويعتبر قسم وإدارة الموارد البشرية هو المسئول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة، أو الوظائف التي تم إلغائها، لذا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومد يدهم أو مشرفهم المباشر حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية المختلفة مفهوماً، فبدلاً من تحمل المنظمة مسؤولية الإعداد للتخطيط الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط، وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية.

للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية فهم بدورهم يقدمون النصح والإرشاد لهم، وقد ينظر بعض المشرفين إلى أن توفير النصح و الإرشاد للعاملين لا تتدخل ضمن اختصاصهم، أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية والوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها وتلزمهم في مساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم، ونذكر هنا بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية وهي كالتالي¹:

أ. الإرشاد

- ✓ المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف،
- ✓ المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل،
- ✓ المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل،
- ✓ المساعدة في تصميم خطة المسار المهني والإستراتيجية لتحقيقها.

ب. التقييم

- ✓ تحديد العناصر الحرجة في العمل،
- ✓ مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين،
- ✓ تقييم أداء العاملين،

¹ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 253.

- ✓ مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار المهني،
- ✓ مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

ج. التوجيه

- ✓ تدريب العاملين على المهارات الفنية،
- ✓ دعم الأداء الفاعل،
- ✓ اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة،
- ✓ توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمنظمة،

د. التنسيق

- ✓ المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم المهنية،
- ✓ المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو في إيجاد فرص عمل أفضل،
- ✓ المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

هـ. تمثيل مصالح الموظفين

- ✓ العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم الوظيفية وحل المشاكل العالقة مع الإدارة،
 - ✓ وضع خطط بديلة للمسارات المهنية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة،
 - ✓ تمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة وإقتراح الحلول للمشاكل القائمة.
- ويتضح لنا هنا أن التخطيط المهني الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من جانب الفرد، ومديره المباشر والمنظمة، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكلي.
- ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منظمة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المنظمة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار المهني¹.

¹ - فايذة بوراس، تخطيط المسار المهني، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة باتنة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الجدول رقم 2: المسؤولية المشتركة بين الموظف والمنظمة.

دور الموظف	دور المنظمة
إدارك وتقييم ذاته	تحديد أهداف تخطيط وتطوير المسار المهني
تحديد نواحي الضعف والقوة	تحليل الفرد وتقييم أدائه وتكوين قاعدة معلومات محدثة عنه
إستكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم	تصميم مسار مهني للفرد يناسب مع تخطيط الموارد البشرية ومع قدرات وميولات العامل
تصميم أهدافه من حيث: تعزيز مهارته	تصميم برامج تدريبية تعالج نواحي القصور وتصلح نقاط القوة لتنسجم مع المسار المهني المخطط للفرد
تحديد فرص التقدم داخل المنظمة أو خارجها	إعلام العاملين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع شغورها
السعي للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير صح وراع	تقدم النصح للفرد عن أنسب سبل التطور المهني والمسار المهني المناسب
المبادأة والتفكير الإبتكاري	
المسؤولية والمصلحة المشتركة بين الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار المهني	

المرجع: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، الناشر: المؤلف، بنها، 2004، ص 294.

سابعاً: مراحل تخطيط المسار المهني

تتطلب عملية تخطيط المسار المهني التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي¹:

- ✓ **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات مهنية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.
- ✓ **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- ✓ **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.

¹ - فائزة بوراس، تخطيط المسار المهني، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة باتنة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- ✓ **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات المهنية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة المنظمة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة.
- ✓ **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.
- ✓ **إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.
- ✓ **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه على تطوير مساراتهم المهنية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.
- ✓ **إدارة وتقييم برامج المسار المهني:** الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار المهني.
- ✓ **اتخاذ القرارات التشخيصية:** من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ثامنا: مميزات تخطيط المسار المهني

يحقق تخطيط المسار المهني فوائد متعددة للمنظمات والمديرين والأفراد وأنشطة الموارد البشرية كما يتضح مما يلي¹:

- ✓ **مميزات تخطيط المسار المهني على مستوى المنظمة**
- بناء المهارات: من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات العمل الجديدة.

¹ - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 25-29.

- توفير المهارات والمواهب: من خلال توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم تحقيق التوافق بين الإحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- الإنتاجية والمعنوية: يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ظغوط العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.
- الدافعية: إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع والإبتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.
- التقدم داخليا: من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- الإستقطاب: البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لإنتقاء الأنسب من بينهم، تلبية للإحتياجات الوظيفية للمنظمة.
- تخطيط الموارد البشرية: عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم)، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.
- توفير وقت المنظمة، لأن منهج تخطيط المسار المهني لا يتطلب الإلتزام بمداول محددة تستدعي ترك المنظمة والإنتقال لمكان التعلم أو التدريب بل يمكن للشخص أو الأشخاص التعلم أثناء العمل، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهام ومسؤوليات الفرد.

✓ مميزات تخطيط المسار المهني على مستوى المديرين والمشرفين

- زيادة فرص الإتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- المعلومات: تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن إحتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج إستخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
- توضيح الأهداف: مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقهما مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مسؤولية التنمية: مساعدة المديرين على مناقشة كيفية إكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية إتخاذ قرارات صعبة في مجالات الإختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.
- الإهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- الدافعية: بناء الإلتزام والرغبة في الإستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.
- تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية.
- منح المديرين والمشرفين الفرصة لتحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة والأخذ بزمام المبادرة لتحسينها وتعديلها.

- النظر إلى العمل والتعلم على أنهما مكملان لبعضهما البعض، فكثير من الأشياء التي يتعلمها المديرين والمشرفين من الممكن أن تتم من خلال ممارسة العمل اليومي داخل منظماتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات.
- تمكين المديرين والمشرفين من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف تلك الأجهزة.

- تمكين المديرين والمشرفين من نقل تجربتهم في تنمية المسار المهني إلى معظم العاملين في المنظمة.
- تقوية عامل الولاء والانتماء لدى المديرين والمشرفين، سواء نحو المنظمة التي يعملون بها، أو الوظيفة التي يمارسونها، حيث يوسع منهج تخطيط وتنمية المسار المهني دائرة إهتمام الشخص بالربط بين نشاطه الخاص وبين العمل، كما يوازن بين إحتياجات الفرد والمنظمة.

✓ مميزات تخطيط المسار المهني على مستوى الأفراد

- المعرفة الذاتية: فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية والرغبة والحاجة إلى التكامل بين الفرد وحياته الشخصية.
- المعرفة التنظيمية: الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للإحتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- الإحساس بالفرص: التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف وجعلها ممكنة التحقيق.
- الإدارة والتصميم الذاتي: ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه الآخرون، وإكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وحياته.
- إكتساب المهارات: إكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضفي شعورا بالراحة النفسية للموظف لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.
- العلاقة بالمشرفين: بناء خطوط مفتوحة الإتصال مع المشرفين فيما يتعلق بإحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.

- الرضا الشخصي: تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلمز
- إحتمالات الترقى: زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المنظمة.
- الإثراء الوظيفي: إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في العمل الحالي من خلال زيادة التحديات والإستمتاع بالعمل دون الحاجة للإنتقال لمنصب أعلى.

- تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الاغراض عن طريق تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير العلمي في مواجهة المشكلات وتعويدهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

✓ مميزات تخطيط المسار المهني على مستوى أنشطة الموارد البشرية

- تكامل أنشطة الموارد البشرية من خلال بناء نظام يربط بين أنشطة الموارد البشرية ويدعم فهمها وإستخدامها في المنظمة.
- سهولة إنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بالقضايا والممارسات التنظيمية المرتبطة بتنمية المسار المهني، ومن ثم توضيح الآخرين لدور وعمل الموارد البشرية في التنمية.
- تنمية المهارات وصقل المواهب لمواجهة التحديات المطلوبة أثناء تنفيذ برامج تنمية المسارات المهنية للأفراد.

تاسعا: نموذج تخطيط وتنمية المسار المهني

يقدم نموذج تخطيط وتنمية المسار المهني في شكل يعتمد على تحقيق التطابق بين الأفراد والوظيفة، وسوف نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3: نموذج تخطيط وتنمية المسار المهني.

التخطيط التنظيمي للمسار المهني	تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة	التخطيط الفردي للمسار المهني
بعض أساليبه: 1. رسم المسارات المهنية. 2. رسم خرائط الترتي. 3. النقل والتدوير. 4. التدريب 5. الإحتفاظ بمخزون للمهارات. 6. التقاعد المبكر. 7. البحث عن وظائف أخرى.	إكتشاف مدى التطابق بواسطة: 1. تقييم الأداء. 2. مختبرات المسار المهني. 3. مراكز التقييم. 4. بحوث الرضا.	التخطيط 1. تحديد الآمال الوظيفية 2. التعرف على الإمكانيات الفردية 3. معرفة الفرق بين 1 و 2 4. تحديد أسلوب معالجة الفرق التنفيذ 1. إعداد السيرة الذاتية 2. التدريب على المقابلات 3. البحث عن الوظائف 4. الحصول على وظيفة 5. أداء الوظيفة بنجاح

المرجع: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 265.

ويلاحظ من هذا الجدول أن الجانب الأيمن منه يركز على المدخل الفردي لتخطيط وتنمية المسار المهني، بينما يركز الجانب الأيسر على المدخل التنظيمي لتخطيط وتنمية المسار المهني.

عاشراً: متطلبات نجاح تخطيط المسار المهني

يتطلب نجاح تخطيط وتنمية المسارات المهنية توافر ما يلي¹:

- ✓ **المرونة:** يحتاج تخطيط المسار المهني لإعادة نظر آل فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أو دمج بعض الوظائف أو فصل الأخرى، مما يجتم أن تكون عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتبديل.
- ✓ **الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف** التي تقع على المسارات، وتلافي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدماً في هذه المسارات.
- ✓ **جعل المسارات المهنية أطول ما يمكن** بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، مما يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية، ووصوله إلى مستوى إداري عالٍ يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزاً أكبر نحو العمل.
- ✓ **توسيع المسارات التنظيمية** لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات المهنية المتخصصة وغير المتخصصة والشبكية، والمسارات البديلة التي تتيح للموظفين فرص الترقى على أكثر من مسار حسب من يخلو من درجات ووظائف فعلية داخلية في نطاقه.
- ✓ **العلم والمعرفة:** المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير، والمخاطرة المحسوبة أحد أقرانه، وفي ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات أصبح لزاماً على المنظمات على اختلافها التحول إلى منظمات تبادل المعرفة أو منظمات التعلم، حيث إن هناك تطوراً معرفياً على مدار الساعة.
- ✓ **الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين:** لا شك بأن إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تزيد من دافعيتهم تجاه العمل، وتؤكد رغبتهم في النجاح والإنجاز، وتدعم عوامل الولاء والانتماء والرضا، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة كفاءتها الإنتاجية. وهناك علاقة ارتباط مباشرة بين الثقة والدافعية، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والعمل بروح الفريق ويترتب على فقدان ثقة الفرد بنفسه، فقدان ثقة الآخرين به، ومن هذا المنطلق فإن أول خطوة للفوز بثقة الآخرين التي تكسب سلطة مطلقة عليهم هي الثقة بالنفس، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي الإمام بكل شيء عن تفاصيل العمل، والاستمرار في تحصيل العلم بكل شيء منه، فيجب أن يكون الفرد خبيراً في مجال العمل الذي اختاره لنفسه لكي يكون قادراً على تحديد واختيار مساره المهني المناسب، ولذلك فالثقة كالمادة اللاصقة التي تجمع آل الأجزاء بعضها ببعض، حيث توجد البيئة التي من خلالها تنمو

¹ - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 37-41.

جميع المتغيرات الأخرى، كالمكسب المشترك، والالتزام الذاتي، والإحساس بالمسؤولية، وتمادنك وانسجام الأفراد والمجموعات، والهياكل والنظم، فتنمو الثقة مع الوقت بشرط أن يكون المرء جديراً بالثقة.

✓ **الاتصال وتدقق المعلومات :** تسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدقق المعلومات، وإمكانية حصول الأفراد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تخطيط وتنمية المسار المهني، حيث إن حجب المعلومات من شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة، لذلك فإن صنع واتخاذ القرار في المنظمات لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم، لكن الأكد أن مخرجات شخص ما تصبح هي المدخلات لشخص آخر، لذلك ففي هذه الخطوة، نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في ذاكرة الموظفين الرسمية وفي قواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الآلي، ونظراً لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية جزئياً وغير الرسمية جزئياً، فإن اتخاذ القرار عبارة عن نظام منسق من العلاقات .

✓ **الحوافز المادية والمعنوية :** يعد التحفيز أحد أهم الهبات الموجودة لدى البشر المرتبطة بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وعند إزالة عامل التحفيز، سوف يفقد الناس الدافع لعمل أي شيء سوى الضروريات البحتة وعندما تسهم الحوافز في إشباع احتياجات العاملين فإنها تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتخطيط وتنمية المسار المهني كدافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات .

✓ **البرامج التدريبية الملائمة :** التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار المهني؛ لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء، ومن ثم لا يمكن تخطيط وتنمية المسار المهني إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لإنجاز هذا العمل ويحتاج تحديد المسار المهني إكساب العاملين بعض المهارات لإلحاقهم بوظائف معينة أو ترقيةهم لمناصب معينة، مما يستدعي تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

الحادي عشر: معوقات تخطيط المسار المهني

ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار المهني وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل¹:

- ✓ غموض مفهوم المسار المهني وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
- ✓ عدم اعتبار تخطيط المسار المهني من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- ✓ اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار المهني قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.
- ✓ نقص المعلومات حول المسار المهني ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
- ✓ نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار المهني للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم المهنية.

¹ - العواملة نائل عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- ✓ عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل اغلب المنظمات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات المهنية لموظفيها.
- ✓ قلة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار المهني عموما .
- ✓ عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار المهني وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

خلاصة

من خلال هذا المحور يستطيع الطالب الوصول إلى النقاط التالية:

- ✓ تستطيع عملية تخطيط المسار المهني ان تلعب دورا محوريا في مساعدة الأفراد على بلورة اهدافهم، وبذلك يزداد إلتزامهم نحو المنظمة ويتحقق رضاهم عنها.
- ✓ عملية تخطيط المسار المهني عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة وتتولاها إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تخطيط المسار المهني يخضع لمجموعة من الإعتبارات التي تحدد فعاليته، ويستخدم في عدة مجالات، تمر عملية تخطيط المسار المهني على مراحل محددة.
- ✓ هناك مميزات عديدة لتخطيط المسار المهني على مستوى المنظمة وعل مستوى المديرين والمشرفين وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى أنشطة الموارد البشرية، حيث يسهم تخطيط المسار المهني في تحين قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية وزيادة التقارب بين المديرين والعاملين، والتعرف على نقاط القوة والضعف في العاملين، بجانب تكامل أنشطة الموارد البشرية.
- ✓ يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تعمل على نجاح تخطيط المسار المهني، وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في التأخر بالاهتمام بالمسار المهني وتخطيطه وتطويره.

المحور السابع:

التسيير التقديري

للووظائف والكفاءات

تمهيد

من بين الإستراتيجيات والسياسات التي تتبعها المنظمات لتنمية الموارد البشرية والإستثمار فيها والتحكم في التطورات التي تحدث لها، سياسة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات، وأصبح ضرورة حتمية نتيجة التطور المستمر في المجتمع وعودة الأسواق، ويتوقف نجاح المنظمات في الاجل الطويل والمتوسط على مدى حصولها على الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب المحددة، ولا يمكن بلوغ الأهداف التنظيمية إلا من خلال أفراد ذوي كفاءات ومهارات ورغبات مطلوبة. سنعالج في هذا المحور مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير التقديري او التنبئي للمناصب والكفاءات وخطوات تطبيقه ومدى فعاليته.

أولاً: تطور تسيير الموارد البشرية من منظور الوظائف والكفاءات

سوف نركز من خلال هذا العنصر على تطور تسيير الموارد البشرية من منظور الوظائف والكفاءات¹:

- ✓ **تخطيط المسار المهني:** أحدثت التحولات العالمية في بيئة الأعمال تغيرات جذرية في الوسط المهني وإنعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم والأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات والمسيرين، ويتمثل أبرز تطور في هذه الصيغة هو لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المنظمة هي الوحدة المخولة بتوجيه الحياة المهنية للفرد، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن ب مخططات المسارات المهنية، حيث أن الهدف من هذه المخططات هو الإستجابة لإحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى. إن الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة التالية: الأشخاص والمسارات المهنية، الكفاءات، المناصب.
- ✓ **من منطق الإستخدام إلى منطق الكفاءة:** يقصد بالإستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المنظمة والأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة،.... إلخ، ويرتبط الإستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، وعليه فإن الإستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمنظمة وعن علاقة عمل بين هذه الأخيرة والأجير، هذه الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المناصب أو المنصب التي يشغلها.
- ✓ **من المسار المهني إلى المسار المهني المتنقل:** وهو العلاقة بين الأشكال التنظيمية والمسارات المهنية.

ثانيا: مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

قبل التطرق لتعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يجب توضيح مفهوم الكفاءة/ المنصب/ الوظيفة.

- ✓ **الوظيفة:**² هي الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعمل الذي تسند إليه الوظيفة، أي ان الوظيفة مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض أو متلازمة الأداء، حيث يلاحظ أن:

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية -دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة-، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص ص 165، 170.

² - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أبو الخير للطباعة، القاهرة، 2009، ص 176.

● مهمة + مهمة + مهمة + مهمة + مهمة = واجب

● واجب + واجب + واجب + واجب + واجب = مهنة

● مهنة + مهنة + مهنة + مهنة + مهنة = عمل

● عمل + عمل + عمل + عمل + عمل = وظيفة

فالوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها الوظيفة.

✓ **المنصب**¹: هو كلمة ذات أصل عسكري وتعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معينة، أو هو وظيفة محددة تندرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة، فالمنصب هو مكان أو موقع ينتمي إلى مركب شامل، ويتمثل في دور محدد في صيغة تعليمات محددة (ما يجب فعله، متى، كيف....)، وفي موقع خاص، ويعرف المنصب أيضا انه مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما ولها صفة التكرار وصفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

✓ **الكفاءة**²: هي استعمال القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل لأداء امثل للوظيفة أو النشاط، وهنا يتم الربط بين الكفاءة والغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضا أشد، كما تعرف الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين، وهنا نجد أن هذا التعريف يركز على التمييز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما بما يسمى بالقدرة على الأداء.

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو مفهوم يركز على تسيير المسارات المهنية والكفاءات والوظائف أو المناصب، فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو: العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر³.

وتعرف كارلن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات⁴، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف المنظمة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة.

¹ - ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات-، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2009، ص 80.

² - نفس المرجع، ص 120.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص 13.

⁴ - Francoise Kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2004, p 127.

كما يعرف بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمنظمة ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء الى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة¹. فهو مجموعة من الأساليب والطرق التي يتم من خلالها يمكن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف المستقبلية. ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات ادارة الموارد البشرية في المنظمة وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية².

إذن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: هو عبارة عن مراحل متميزة، ترتبط بمفهومين متباينين في نفس الوقت : التسيير التقديري للوظائف، والتسيير التقديري للكفاءات.

ويجبنا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على الإنشغالات التالية³:

- ✓ الإحتياجات المستقبلية من الأفراد.
- ✓ الإحتياجات المستقبلية من الكفاءات.
- ✓ تحديد الوسائل والسياسات الواجب إتخاذها من أجل المطابقة بين الإحتياجات والموارد المتاحة من الموارد البشرية.

تقدير الوظائف المستقبلية للمنظمة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى يتم إلغاؤها والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وانطلاقا من تبنية منطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي ، ويجعل من الوظائف الجديدة التي يتم استخدامها هدفا بالنسبة لبعض العاملين والتي تمثل لهم فرصا للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من اجل الحصول عليها أما العاملين الذين يتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمنظمة فيعتبر عملا كافيا لهم بإخطارهم بذلك مسبقا للبحث عن وظائف أخرى في المنظمة أو خارجها إذا كانت الغاية من وظيفة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وبذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمنظمة بوجه عام.

ثالثا :التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن فكرة التسيير التقديري أو التنبئي ليست وليدة الأمس وإنما بوادرها الأولى تعود إلى فترة الستينيات، M.PARLIER P.GILBERT حيث يبين كل منهما أن طريقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه هو

¹ - عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للدراسات والأبحاث، جامعة غرداية، العدد7، 2009، ص190.

² - نفس المرجع، نفس المكان.

³ - بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، حدوده وبدائله، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 6، 2017، ص 318.

ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية. يصنف هذين الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في التسيير التقديري للأفراد السائد خلال فترة الستينات، ثم يليها التسيير التقديري للمسار المهني والذي ظهر ابتداء من 1970 إلى غاية 1975، ثم الانتقال في فترة الثمانينات إلى التسيير التقديري للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة التسيير التقديري للكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المنظمة كذلك ظهور مفهوم المنظمة المرنة وكان ذلك خلال التسعينات¹.

✓ مقارنة التسيير التقديري للأفراد (الستينيات):

أول ما يلاحظ هو سيادة الأسس العلمية، والتي من خلالها التنبؤ له مكانا في إطار تسيير الأفراد، تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج وطرق تعتمد على تحاليل وإحصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة، اعتمدت هذه الأساليب أول مرة في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى، وشركات الطيران، يتمثل التسيير التقديري للأفراد في:

- القيام بوصف حالة الموارد من الافراد الموجودين في المنظمة والتوقع لتطوراتهم الطبيعية.
- التوقع باحتياجات المنظمة من الافراد مستقبلا.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المنظمة من الحصول في الوقت المناسب على الافراد اللازمين.

لقد ظهر هذا التسيير خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد عدد كافي من العمال لتشغيل المنظمة)، مما جعل المنظمات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد (من الناحية الديموغرافية، الدخل، الخروج... الخ)، لم يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة، كالتطورات في المحيط (التكنولوجيا، المنافسة، السوق، العلاقات الاجتماعية).

هذه المقاربة مبنية على أساسا على مقارنة كمية لا تهتم الا بما يمكن حسابه أي الاهتمام بالطرق التي تدرس الأوجه المختلفة لتطوير الطبقة العاملة (أوجه ديموغرافية، دخول وخروج) وتكمن اهم نقائص هذه المقاربة ارتكازها الضمني على استقرار المحيط الاقتصادي.

✓ مقارنة التسيير التقديري للحياة المهنية (السبعينيات):

خلافًا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التقديري للحياة المهنية إلى تغطية وتلبية اهتمامات تسيير الأفراد وتحديد احتياجاتهم، ورغباتهم المستقبلية، كذلك كفاءاتهم، حظيت العلاقات الإنسانية باهتمام كبير، حيث كانت تسيير الحياة المهنية عن طريق تتبع الافراد وتسجيل مختلف المحطات التي يمر بها الفرد النقل، الترقية..... في ملف إداري من يوم دخوله المنظمة الى غاية خروجه.

ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة ما بين 1970_1975 وكان الهدف منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد، والتي قد تخدم مصالح المنظمة والفرد في نفس الوقت، حيث أصبحت المنظمة حينها تهتم

¹ - حول فريد، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص39.

بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الاقدمية، الخبرة، وانشغالات العاملين، وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال وخلال السنوات الثمانينات رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير، وتم التركيز على مدى شعور العامل بالانسجام مع العمل وتسيير المسار المهني، ومن الإنتقادات الموجهة لهذه المقاربة تركيزها على الفرد فقط.

✓ مقارنة التسيير التقديري للوظائف (الثمانينات)

إن الأزمة البترولية لسنة 1973 كانت بمثابة الصفحة المدمرة لكل المناهج التنبؤية، فلا أحد استطاع التنبؤ ماذا حدث، إن هاته الأزمة تبقى مرتبطة بنهاية الفترة المتألفة للاقتصاد، وقد تميزت هذه الفترة بنمو اقتصادي قوي جدا ودامت لثلاثة عقود من 1945 إلى غاية 1975 ظهرت خلالها المبادئ والأسس التي لازال قائما بعضها ليومنا الحالي والتي اعتبرت كقواعد لتسيير الموارد البشرية في المنظمات من بينها: ظهور حق الإضراب التقاعد، العطل المدفوعة الأجر، تقييد القوانين المتعلقة بتسريح العمال، تنمية التكوين، إيجاد مصالح وإدارات لتسيير الموارد البشرية (التوظيف)، لكن في فترة الثمانينات عرفت الارتفاع المتزايد لمعدلات البطالة والتصريحات المتتالية لذلك أسندت للمنظمة مسؤولية مزدوجة:

• تطوير المستوى العام للتشغيل باقتراح عدد متزايد او على الأقل ثابت من المناصب.

• اقتراح وظائف تتلاءم وطموحات الفئة العاملة.

من خلال هذا المقاربة او المرحلة تم ترسيخ فكرة المنظمة "المواطنة" على أساس التحكيم بين ما هو اقتصادي واجتماعي، حيث أصبح القطاع العمومي أو بالأحرى الدولة هي القطاع الفاعل، من خلال تبنيتها للتسيير التقديري للوظائف. لكن التساؤلات التي طرحت بالنسبة لهذه المقاربة هو دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية، فالتسيير التقديري كان يقوم بتطبيق قرارات بدل أن يعدها حيث يتم تحليل الوظيفة استنادا إلى التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، ثم تحديد ما تغير في محتواها (الأنشطة الجديدة، التقنيات) بعد ذلك يتم تحديد المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارستها الواجب توفرها في الموظف قصد الحفاظ على التوازن في المنظمة، فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية فهي وصفية أكثر من توقعية لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة، التنافسية الشرسة، هذه المفاهيم الجديدة التي فرضت نفسها على الساحة الاقتصادية والتي واكبها كذلك التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات.

✓ مقارنة التسيير التقديري للكفاءات (التسعينيات)

في المقاربة السابقة التسيير التقديري للوظائف نجد ان الكفاءة كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي، فالتسيير التقديري إهتم ببعد نوعي وفردي، إن الحركات والتوجهات التي دعمت المقاربة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر فأكثر خاصة من بداية التسعينيات، حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال إهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم، ان الهدف بالنسبة للتسيير التقديري للكفاءات ليس تجنب التصريحات المحتملة للموظفين ولا القضاء على الاحتمال وإنما تحديد مجالات للحركية وتطورات ممكنة، تسعى هذه المقاربة الى التوفيق بين كفاءات الموارد البشرية من جهة وأنشطة المنظمة المستقبلية من جهة أخرى عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها.

ان المنظمة تسعى من خلال هذا النموذج أو المرحلة إلى تنمية استخدام الموظف بطريقتين :

● داخليا: عن طريق الرفع من الحركية الوظيفية، والوقاية من الإقصاء بمعنى يسعى هذا النموذج إلى تجنيب الموظف من التسريح.

● خارجيا: متابعة الموظف في اكتساب الكفاءات المعترف بها في سوق العمل.

إذن أصبحت الكفاءة حجر الزاوية في هذه المقاربة باعتبارها الوسيلة لتسيير فعال للوظائف، فالبحث عن الفارق بين الكفاءات الحالية والمطلوبة يجب أن يواكبه اتخاذ إجراءات لامتناس هذا الفارق، رغم ذلك تعرضت هذه المقاربة إلى النقد، حيث يرى بعض المفكرين ويشككون في أن يكون إدماج مفهوم الكفاءة وسيلة فعالة لتسيير الوظائف، خاصة وأن العديد من المنظمات أبدت استياء من عدم قدرتها على التحديد بصفة مجسدة لطرق معرفة وتقييم الكفاءة، ومحاولة صياغة مختلف إجراءات تسيير الموارد البشرية حولها.

بصفة عامة مختلف هذه النماذج أو المقاربات لتطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والأشكال التي تبنتها لم تكن وليدة الصدفة، أربع عناصر ترجمت هذه التحولات وهذا التسلسل التي ارتكز على أسباب وقواعد معينة تتمثل في:

● الوضعية السائدة خلال تلك الفترة للوظائف.

● الأهداف التي كانت على المنظمات تحقيقها.

● النظرية التي اعتمدت عليها المنظمة لإرساء النموذج.

● الوسائل والأدوات المميزة لجعل النموذج المتبنى عمليا.

رابعا: مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يتميز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بعدة خصائص أهمها:

✓ أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة العامل ولا المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، ويدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.

✓ هدفه عملي وبرغماتي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.

✓ هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.

✓ هو منهجية وليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنوية في المنظمة.

✓ هو منهجية لقيادة التغيير في المنظمة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة إدارة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمنظمة.

✓ يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معينة في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية.

✓ ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية.

- ✓ هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية..) للتخفيف من الانحرافات فقط وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات، والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا: أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

✓ بالنسبة للمنظمة

- الرفع من التنافسية وتوقع تطورات المنظمات.
- توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة.
- تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.
- تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية (هرم الأعمار، تحويل الكفاءات)
- تشجيع الحركة الداخلية وتأمين ولاء الموظف للمنظمة.
- البحث عن الكفاءات.
- تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية
- تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف.
- تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور الموارد البشرية كحليف رئيسي.

✓ بالنسبة للمورد البشري

- تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته.
- الاعتراف بكفاءاته المكتسبة.
- تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره (التكوين، الحركة، ..).
- رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف في المنظمة.

يمكن استخدام GPEC كمسمى داخل المنظمة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المنظمة، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمنظمة قد تسعى إلى تحقيق خمسة أهداف من هذه العملية:

- ✓ وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التقديري للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية.
- ✓ وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي بمعنى تسيير تقديري للتدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها.
- ✓ تطوير المسار المهني، تسيير الوظائف الكبرى، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة.
- ✓ تحقيق التوافق بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات.

✓ الموائمة بين كفاءات المنظمة وهيكلها التنظيمي من جهة ومشاريعها واستمرارها من جهة أخرى تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها.

سادسا: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- ما يلاحظ أن هاته المقاربة تكتسب أهمية خاصة بعد إلزامية التطبيق التي أصبحت تمثلها من خلال القوانين فهي:
- ✓ منهجية تأخذ بعين الاعتبار معظم قيود المحيط والاختيارات الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي تحكم أفضل في التأثيرات المتعلقة بالتغير التكنولوجي والاقتصادي.
 - ✓ ذات بعد مشترك يسعى إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات مما يسهل عملية الموازنة بصفة توقعية ما بين الاحتياجات والموارد البشرية، وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن.
 - ✓ ذات بعد فردي من خلال تدعيمها للمشروع المهني الفردي الذي يسهل للموظف تنمية استخداميته في سوق العمل، وبالتالي تسيير أمثل للمسار المهني للموظف.
 - ✓ مقارنة تدمج كل الأطراف والمسؤولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المنظمة، وبالتالي تجنب الكثير من النزاعات من خلال جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين، يحمي الموظف من التعرض للإقصاء.
 - ✓ تسمح بممارسة أسلوب تسيير حسب خصوصيات المنظمة، تحدياتها بالتكامل مع مواردها لكن كل هذه الإيجابيات لا تنفي بأنها مقارنة مكلفة جدا خاصة بالنسبة للأدوات التي تعتمد عليها، ووجود مقاومة باعتبارها تعيد النظر في معايير معتمدة منذ ظهور المنظمات.

سابعا: مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- لتفعيل عملية التسيير التقديري والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة فإنها تركز على ما يلي:
- ✓ **الفاعلين¹**: في مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمنظمة ذوي قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المنظمة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.
 - ✓ **الوظيفة النموذجية**: تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا، وإذا استطاعت المنظمة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد، ويكون التقارب من جانب النشاطات المنجزة والكفاءات المستخدمة، ولكي تتمكن من تجميع المناصب في وظيفة نموذجية لا بد من إحترام المعايير التالية²:
 - التشابه بين رسائل ونشاطات المناصب بأكثر من 80%.
 - تكون الكفاءات من نفس الطبيعة والمستوى.
 - الأشخاص المعنيين بهذه المناصب تكون مدة تكيفهم قصيرة على الأقل ثلاثة أشهر.

¹ - Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **gestion des ressources humaine**, la source d'or, France, 2004, pp 228-229.

² - بوداود سالم، مرجع سبق ذكره، ص 319.

ونستطيع دفرة الوظائف النموذجية في ثلاثة فئات:

- الوظائف الاساسية: وهي الوظائف المفتاحية في المنظمة.
 - الوظائف المتأثرة: هي الوظائف التي يتعرض محتواها وحجمها للتغيير.
 - الوظائف المستقبلية: هي الوظائف المرغوب فيها مستقبلا.
- نقوم بتحليل الوظيفة النموذجية حسب أربعة أبعاد وهي كالتالي¹:
- البعد التقني: نقوم فيه بتقديم مختلف النشاطات التي تستخدم فيها مختلف التقنيات والوسائل والأجهزة.
 - بعد المعلومة: نقوم بجمع أنواع المعلوما (إستقبال، نقل، معالجة، إنشاء) التي يتعامل معها شاغل الوظيفة.
 - بعد الإتصال: وهو الفضاء العلائقي للوظيفة من زملاء وموردون والتدرج الهرمي...إلخ.
 - بعد المساهمة الإقتصادية: الكشف عن المؤشرات التي تبين لنا آثار عمل شاغل الوظيفة على نتائج الوحدة أو المنظمة ككل، وهي القيمة المضافة التي تحققها الوظيفة للمنظمة.
- ✓ **الكفاءات**: تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد لاحتوائها في نفس الوقت على:
- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها؛
 - بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.
- ✓ **الوسائل²**: تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.
- الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.
 - الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)؛ توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.
 - وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على الصيرورة الحسنة لعملية التسيير التقديري وهي تأخذ الأشكال كالكفاءة المرجعية - خريطة الوظائف - الأنترانت
 - الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.
 - خريطة الوظائف وهي توضح حركية العمال داخل المنظمة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم
 - الأنترانت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المنظمة مباشرة من مكانه أو مكتبه.

¹ - Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique pigeyre, **gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie**, Edition dunod, paris, p87.

² - Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **opcit**, pp 228-229.

- ✓ **دفتر المهنة:** هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف المؤدية، ويتم فيها تجميع المناصب في وظائف نموذجية وهاته الأخيرة في عائلات مهنية، وتسمح لنا هذه الأخيرة بالتجميع حسب معيار التقارب المهني، عندما تظهر الوظائف تشابه في خصائص النشاطات والكفاءات المطلوبة، وهناك بعدين يسمحان بهذا التجميع¹:
 - ممارسة تقنية مشتركة (دراسات، علاقات مع الزبائن، تسيير، مراقبة، معالجة معطيات).
 - الإشتراك اليومي في ثقافة مهنية معينة (الإنتاج، المالية،.....).
- ولإعداد دفتر المهنة نتبع في ذلك التوجهين التاليين²:
- إما نطلق من المناصب الفردية ثم نجمعها في وظائف نموذجية ثم عائلات مهنية فرعية ثم عائلات مهنية.
- أو نطلق من الغايات ونتعرف بذلك على العائلات المهنية، وبعدها العائلات المهنية الفرعية أخيرا الوظائف النموذجية.

ثامنا: خطوات تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تمر بالخطوات التالية:

- ✓ تقدير وتحليل إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية؛
- ✓ تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المنظمة من حيث (المؤهلات، النمو الديموغرافي) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كميا ونوعيا؛
- ✓ إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المنظمة واستنتاج الفارق؛
- ✓ تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية والتعديلية.

يمكن حصر مختلف خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الخطوات التالية:

تقدير الوظائف المستقبلية للمنظمة

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالاعتماد على حجم الشغل الذي يتطلبه لتحقيق وتنفيذ إستراتيجية محددة وبالاعتماد على حجم الشغل نحدد كمية الوظائف اللازمة ونوعيتها، تقدير الوظائف يكون إما كمّي أو نوعي.

- **التقدير الكمي للوظائف:** بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المنظمة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى:

- أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب التوقيت اللازم لتنفيذ المهام.
- تقدير كمية الوظائف بأسلوب إسقاط الاتجاهات.
- تقدير كمية الوظائف حسب أسلوب عبء العمل.
- تقدير كمية الوظائف حسب أسلوب حجم الإنتاج.

¹ - Xavier baron, Philippe biard, **La nomenclature des emplois**, in Personnel, N 303, MARS-AVRIL, 1989, P33.

² - بوداود سالم، مرجع سبق ذكره، ص 320.

● **التقدير النوعي للوظائف:** بناءً على ما يتوفر لدى المنظمة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية، تقوم بإعداد وتصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن، وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية) أو من خارجها، بحكم درايتهم بواقع المنظمة وآفاقها المستقبلية، وكذلك بحكم خبرتهم في قضايا التوظيف.

بصفة عامة فإن مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يكشف عن أربعة حالات للوظائف كالتالي¹:

- **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المنظمة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها، وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المنظمات الأخرى، إذا توفرت عليها أما إذ لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضياً عن طريق الخبراء؛
- **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو تلك التي سوف يتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزن كبيرين بالنسبة للمنظمة في الفترة المستقبلية؛
- **الوظائف الأقل حساسية:** لا يشكل هذا النوع من الوظائف أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضرورياً لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة؛
- **الوظائف المستغنى عنها:** وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المنظمة أو الاستغناء عنها.

✓ تقدير العرض المستقبلي والحالي من الموارد البشرية داخل المنظمة وفي سوق العمل

دراسة وتحليل الأعداد والنوعيات من العاملين الذين سيكونون متاحين داخل المنظمة وداخل سوق العمل (العرض المتوقع)، خلال الفترة المعد عنها التوقعات.

- **دراسة اتجاه التطور في العرض الداخلي من الموارد البشرية:** يتم التنبؤ بالتطورات والتغيرات التي قد تطرأ على قدرات ومهارات وكفاءات الموارد البشرية مستقبلاً (العرض الداخلي المتاح)
 - حصر ما هو متاح داخل المنظمة من موارد بشرية كما ونوعاً
 - يمكن تقدير المعلومات وحصرها من خلال الإعتماد على هرم العمر والأقدمية - الميزانية الاجتماعية - إستبيان التقييم - الإختبارات والمقابلات - المؤهلات والكفاءات.
 - كل هذه المعلومات وأخرى تكون مسؤولة عن التغيرات والتطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
 - ومن العوامل التي تراعيها المنظمة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية: الترقية - التنزيل - النقل - الدخول إلى المنظمة - الخروج من المنظمة.
 - من الأساليب المساعدة على التنبؤ بالعرض الداخلي للموارد البشرية:
 - مخزون المهارات.

¹ - شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة - حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص 84.

- أسلوب خرائط الترقية والإحلال.

✓ تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل (العرض الخارجي المتوقع)

يتم تقدير عرض الموارد البشرية من سوق العمل فتحدد حقيقة ما إذا كان الفرد متاح أم لا، تعد عملية تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل صعبة نسبياً، مقارنة بالعرض الداخلي وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه.

✓ تحليل الفارق وإقتراح الإجراءات التعديلية

تكمن أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية في نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلا أن ذلك غير كاف إذا لم يتبع تحليل صحيح للفارق وإجراءات تعديلية مناسبة.

✓ مقارنة احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية (الطلب) مع العرض الداخلي المتوقع وتحليل

الفارق سيتم هنا مقارنة احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من ناحيتي - الكم والنوع - مع ما قد يتوافر بداخلها مستقبلاً، خلال المدة التي سيتم تقديرها، إن مسألة تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والوظائف المستقبلية قد تم تحديدها، والآن سنحدد الفرق ونحلله، المقارنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين إمكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات تأخذ تسعة حالات:

- الحالة الأولى: تعاني المنظمة في هذه الحالة من حاجة إلى عاملين إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها؛
- الحالة الثانية: يمكن للمنظمة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المنظمة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل؛
- الحالة الثالثة: تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمنظمة، رغم كثرة عددهم وبالتالي يتحتم على المنظمة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي؛
- الحالة الرابعة: تعتبر مؤهلات العاملين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عدداً أكبر من العاملين ما يفرض على المنظمة ضرورة توفيرها؛
- الحالة الخامسة: لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية لكنها تبقى نظرية خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة؛
- الحالة السادسة: تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها، يتبقى على المنظمة إتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض، خاصة وأنه يشكل مصدراً لتكلفة زائدة بالنسبة لها؛
- الحالة السابعة: تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المنظمة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا الطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات العامل تفوق متطلبات وظائف المنظمة، وفي حالة كون مؤهلات العامل تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه

يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المنظمة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت، ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي

- الحالة الثامنة: إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم؛
- الحالة التاسعة: تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبه من إجراءات تعديليه.

✓ إقتراح الإجراءات التعديلية والتصحيحية

تتمثل حالة عدم التوازن إما في وجود فائض أو عجز من ناحية الموارد البشرية مقارنة باحتياجات المنظمة في مواعيد زمنية محددة، علما أن الإجراءات التي تتخذ بصورة مستعجلة لأجل التعديل أو التسوية في الأمد القصير قد تفرض نفسها في حالة توقعنا لعدم توازن محتمل، ومن ثم التفكير في وضع حائل دون وقوعه. إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي إتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمنظمة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها¹:

- **نوع الفارق:** إذ ان كل حالة من الحالات التالية: عجز، توازن، فائض، تتطلب إجراءات تعديلية تختلف عن الحالات الأخرى.
- **إمكانيات المنظمة:** تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المنظمة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.
- **وضعية سوق العمل:** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.
- **الإطار الزمني:** تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير، ويختص التسيير التقديري للوظائف والكفاءات فقط بالمدين المتوسط والطويل.
- الإجراءات التعديلية على المدى القصير: تأتي الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر الفائض عندما تتوقع المنظمة نقصا في حجم الإنتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه.
- الإجراءات التعديلية على المدى المتوسط والطويل: ان الإجراءات التعديلية الخاصة بهذين المدين لا تتعلق فقط بحجم الإنتاج الذي تتوقعه المنظمة بل يتعدى ذلك إلى أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية، كالتوسيع والاندماج.

¹ - شكري مدلس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

تاسعا: أهم العوائق التي تحول دون تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- ✓ عدم إدماج مسعى التسيير التقديري ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية؛
 - ✓ عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛
 - ✓ عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التقديري وإجراءاته التعديلية.
 - ✓ عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية.
 - ✓ عدم وجود رؤية مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية.
 - ✓ عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير.
 - ✓ وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات.
- من خلال تحليل أهم العوائق التي تعترض التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:
- ✓ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب رؤية مستقبلية واضحة سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية الكلية، أو إدارة الموارد البشرية أو المحيط؛
 - ✓ تكامل واندماج بين إستراتيجية المنظمة ومختلف الإدارات الأخرى خاصة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب إدارة الموارد البشرية لما تحويه من عمليات مختلفة مثل التوظيف، التدريب، تحليل الوظائف؛
 - ✓ الوضوح والدقة في التنفيذ؛
 - ✓ عدم وجود جهات معارضة؛
 - ✓ الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجالية؛
 - ✓ وضع معايير جيدة للتحليل والتقييم.

عاشرا: فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة في الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل ، تقوم المنظمة ، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية تقوم المنظمة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية داخلية وأخرى خارجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر باعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما يتعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها ذلك إن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلى في المنظمة وعن طريق التكوين والخبرة.

✓ الإجراءات التعديلية الداخلية ومن أهمها¹ :

- التكوين
- الترقية
- النقل

¹ - Luc Boyer – Noël Equilibey, **organisation –théorie et application**, édition d'organisation, 2 eme édition, paris, 2000, p 129.

- الدوران الوظيفي والهدف منه اكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المنظمة وعليه، فالدوران أسلوب من أساليب التكوين وأداة للترقيه.
- ✓ **الإجراءات التعديلية الخارجية ومن بينها:**¹
 - التوظيف ومنه:
 - التوظيف المؤقت.
 - التوظيف الدائم.
 - **التعاقد من الباطن:** وينطلق من كون الشغل الذي تقوم به المنظمة المتعاقدة ومعها الباطن في صالح ويخدم المنظمة، إلا إن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المنظمة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم، وتلجأ المنظمة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو إستقطابها أو ترى أن حاجاتها إلى تلك الكفاءات مؤقت.
 - **الإخراجة:** وتختلف عن التعاقد من الباطن في كون إسناد الوظائف لمنظمات أخرى بالنسبة للمنظمة في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية للمنظمة، في حين نجد إن الوظائف التي يتم إخراجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمنظمة.
 - **التسريح:** يأتي كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المنظمة مع تعويض العامل المسرح أو إعانته ماليا على إنشاء مشروع خاص، ويمكن إن يكون التسريح في حالة العجز خاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم والتدريب.
 - **التقاعد المسبق:** تستعمله المنظمة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع لعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتسبب التسريح وما يترتب عليه.

الجدول رقم 4: الإجراءات التعديلية.

الإجراءات التعديلية

حالة العجز	حالة الفائض	الإطار الزمني
تكوين العاملين الحاليين وتأهيلهم	التسريح	المدى المتوسط والمدى الطويل
الترقية أو النقل.	منح إعانات العاملين من أجل إنشاء مشاريع خاصة.	
التوظيف المسبق والتدريب.	الإحالة إلى التقاعد والتقاعد المسبق	
التقاعد من الباطن.	تأهيل العاملين لممارسة وظائف أخرى بالمؤسسة	
العقود المحددة المدة (خاصة إذا كان سوق العمل تتميز بالقوة).	إعارة العاملين.	
الدوران الوظيفي		

المصدر : من تصور الباحثة بالاعتماد على :

Bernard mortory, contrôle de gestion social, op.cit. p 277-290

¹- Françoise Karlen , opcit, p 127 .

تلجأ بعض المنظمات إلى تبني مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المنظمة، وتظهر أهمية التسيير التقديري من خلال التحكم في بعض التكاليف كما يلي¹:

✓ التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها

● **التكاليف المتعلقة بالتوظيف:** إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيراً، وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، حيث أن المهم هو سد حاجات المنظمة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلاً الفرد المستقطب من الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى أقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دوراً كبيراً في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب، أما بالنسبة لعملية الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبين.

● **التكاليف المتعلقة بالتدريب:** يتطلب من المنظمة رؤية مستقبلية دائمة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والإرتقاء، يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكماً في وظيفته، ويستجيب لمتطلباته بصورة دائمة ومستمرة، ولكن قد لا يتحقق هذا دائماً في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المنظمة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات، مما يتطلب من المنظمة رؤية مستقبلية دائمة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والإرتقاء، إن التسيير التقديري بما يحمله من تطلع أو استشراف للمستقبل يوفر على المنظمة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.

✓ التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين

يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية²:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن (الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + ظروف العمل)}.$$

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساساً في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص، فبالإضافة إلى فقدان العامل الدافعية لدى الأفراد، كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المنظمة عواقب كبيرة القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المنظمة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب، كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في

¹ - Luc Boyer – Noël Equilibey, *opcit*, p 313.

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

البداية، أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهماً. ويمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل، السابقة الذكر، إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل ومحتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقية، كما تبرز أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها من زيادة فرص توافق الفرد مع وظيفته.

تعد مشاركة العاملين شرطاً أساسياً لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لأن التقدير للوظائف يتم بناءً على المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المنظمة التي تقوم بالتحليل أو في منظمات أخرى مما يعني إن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها يتم وفق شروط الرضا الوظيفي لشاغليها. وتقدير الوظائف المستقبلية للمنظمة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل فيها وأخرى يتم إلغاؤها والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات و انطلاقاً من تبنية لمنطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يجعل من الوظائف الجديدة التي يتم استخدامها هدفاً بالنسبة لبعض العاملين والتي تمثل لهم فرصاً للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من أجل الحصول عليها أما العاملين الذين يتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمنظمة فيعتبر عمالاً كافياً لهم بإخطارهم بذلك مسبقاً للبحث عن وظائف أخرى في المنظمة أو خارجها¹.

خلاصة

يمكن اعتبار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الأسلوب العلمي السليم للعناية بالموارد البشرية، فهو يفيد بدرجة كبيرة في التقليل من اللاتأكد في المستقبل، تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة التعرف على المشاكل قبل ظهورها في شكل أزمات يتوجب حلها في المدى القصير، ويمكن للمنظمة من الحصول على تسيير مرناً يسمح بمواجهة مختلف الاحتمالات والمفاجآت. ويستطيع الطالب من خلال هذا المحور التعرف على التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، مميزاته، ومختلف الأهداف المحققة بالنسبة للمنظمة والفرد، أهميته، مرتكزاته. كما يمكنه من خلال هذا المحور معرفة أن عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تمر بالخطوات التالية:

- ✓ تقدير وتحليل إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية؛
- ✓ تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المنظمة من حيث (المؤهلات، النمو الديموغرافي) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا؛
- ✓ إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المنظمة واستنتاج الفارق؛
- ✓ تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية والتعديلية.

¹ - عمر شريف، مرجع سبق ذكره، ص 192.

المحور الثامن:

أبعاد تسيير المسار

المهني في القوانين

06/03

يعتبر تسيير المسار المهني للموظفين صلب إدارة الموارد البشرية، حيث نجد ان الدولة الجزائرية سهرت على الإهتمام بهذا المورد من خلال الإصلاحات الكثيرة التي ميزت تسييره وذلك بتنظيم دقيق من خلال النصوص القانونية الكثيرة، حيث شهدت الوظيفة العمومية في الجزائر تطورا في القوانين خاصة منها المتعلقة بالمسار المهني، حيث يهدف هذا المحور إلى تحديد الأبعاد الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر، في ظل أحكام الأمر 06/03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من خلال التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة بتوظيف الموارد البشرية، تكوين الموظف، تقييم الموظف، الأجر، الوضعيات القانونية للموظف، الترقية وانتهاء علاقة العمل، وهي مختلف المراحل المتعلقة بتسيير المسار المهني.

أولا: القانون الأساسي للوظيفة العمومية رقم 06 / 03

يعتبر قانون الوظيفة العمومية من القوانين الحمائية التي بموجبها تضبط العلاقة الوظيفية بين الموظف والإدارة أو المؤسسة ذات الصبغة الإدارية، ونظرا للتحويلات العميقة التي واجهتها الدولة الجزائرية في جميع الميادين لا سيما في مجال الوظيفة العمومية أصدرت الحكومة الجزائرية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 / 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 هذا القانون وضع من اجل أن يحل محل المرسوم رقم 85-59 الذي تجاوز وقته لأنه صدر في عصر الإقتصاد الموجه، ولم يكيف مع التطورات الحديثة في الجانب التنظيمي والوظيفي للمنظمات والإدارات العمومية وأساليب التسيير الحديثة، لكل هذه الأسباب جاء الأمر رقم 06/03 الذي أقيت على عاتقه ضرورة إحتواء الجوانب الجديدة لعصرنة الوظيفة العمومية ومعالجة الإختلالات الهيكلية في الإدارات العمومية بدءا من مجال تطبيقه مروراً بكيفيات توظيف الكفاءات البشرية وصولاً إلى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

يرمي القانون 06/03 الى إصلاح وتنشيط وتطوير المؤسسات والإدارات العمومية التي يستفيد من خدماتها معظم أفراد ومؤسسات المجتمع، ويهدف الى تطوير القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وتنظيم السلوك المهني للموظفين، وصدر القانون نتيجة للمطالب الملحة للنقابات، وفي ظل ما شهدته الجزائر من اضطرابات اجتماعية وإضرابات العمال في قطاعات التربية والصحة والتعليم العالي والبريد والمواصلات والنقل... الخ، حيث طالبوا بإصلاح نظم العمل، وتحسين ظروفه والزيادة في الأجور، ومازال القانون يثير النقاش في الوسط المهني والنقابي والإعلامي¹.

بادرت الدولة الجزائرية في إصدار هذا القانون لمعالجة كافة النقائص ومواجهة الرهانات المستقبلية، حيث أن هذا الأمر يتميز ببعض المرونة كمحاولة لتكيفه مع الأوضاع السائدة، في العام يطبق هذا الأمر على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية التي عدتها المادة 02 من هذا الأمر بالتفصيل، وقد عرف هذا الأمر تقليصا معتبرا في نطاق سريانه وذلك دون أي تبرير قانوني، حيث استثنى من مجال تطبيقه سلك القضاة، أعضاء المجلس الشعبي الوطني بغرفتيه والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني، ويحدد تطبيق هذا القانون بقوانين خاصة بمختلف

¹ - يعقوب بوزيان، إتجاهات الميسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، العدد 12، 2013، ص 83.

أسلاك الموظفين ، كما أنه ونظرا لخصوصية بعض الأسلاك يمكن أن تتضمن بعض القوانين الخاصة بها إستثناء هذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات.

في الوظيفة العمومية يمكن تعريف تسيير المسار المهني 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 الشخصي¹.

ثانيا: التوظيف وفق القانون 06/03

يخضع الموظف في بداية مساره المهني إلى مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تتماشى وسياسة تسيير المسار المهني وفق المراسيم والتشريعات المعمول بها في سياسة تنظيم المسار المهني في التوظيف العمومي، يوظف العامل حسب قواعد وأسس تشريعية وتنظيمية يشترط فيها أن يكون المعني بالأمر مؤهلا بهذه الصفات، ذلك أن التوظيف يتماشى ومبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف الشاغرة (المادة 749)، ولا يمكن أن يوظف أي مورد بشري في وظيفة ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

✓ أن يكون جزائري الجنسية.

✓ أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

✓ أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.

✓ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.

✓ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بها.

بعد التوظيف، تلزم الإدارة المستخدمة بتكوين ملف إداري لكل موظف يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار، وجليد بالذکر أن بعض الفئات من المواطنين تعنى بمعاملة خاصة خصوصا في مجال التوظيف الداخلي منها تلك الامتيازات الممنوحة للموظفين والأعوان العموميين الذين لهم صفة مجاهد، أرملة شهيد أو ابن شهيد الموضوعين في وضعية النشاط في الوظيفة العمومية وإعفاؤهم من المسابقات والامتحانات المهنية طالما توفرت فيهم الشروط التكوينية، الأقدمية والتأهيل المطلوبين للترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة، وعلى الترقية الاختيارية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل، كما يستفيد أبناء الشهداء العاملين من احتساب سنوات الثورة التحريرية (سبع سنوات وستة أشهر) كفترة عمل مؤداة للاستفادة من معاش التقاعد².

التعيين وهو إصدار قرار التعيين للموظف يكون متوافق مع محضر التنصيب، وبعدها يخضع قرار التعيين للمصادقة من مفتشيه التوظيف العمومي والمراقب المالي وأمين الخزينة.

بعد التعيين يبدأ الموظف في مزاولة مهامه بصفة متربص للمدة التي تخضع إليها الرتبة التي ينتمي إليها ويتلقى أجره كاملا كأنه مرسوم، حتى منح المردودية إن وجدت ويستفيد من مزايا الضمان الإجتماعي وكذا الخدمات الإجتماعية.

¹ - نور الدين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الأحكام 06 / 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، الجزائر، العدد 1، 2013، ص 75.

² - شريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون، المنصورة، 2011.

يعين الموظف في الوظيفة الملتحق بها بصفة متربص، و يجب على المتربص حسب طبيعته المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة قابلة للتجديد، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك ان تتضمن تكوين تحضيريا لشغل وظيفة (المادة 84) بعد انتهاء فترة التربص تليها إجراءات مكملة حسب مردودية المتربص: إما ترسيم المتربص في رتبته حيث يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة المؤهلة ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة، وإما إخضاع المتربص لفترة تربص أخرى لنفس المدة و مرة واحدة فقط، أو يتم تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

حالات استثنائية تخص التربص:

✓ يخضع المتربص على نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس الحقوق (المادة 87).

✓ لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الإنتداب أو الإستيداع (المادة 88).

✓ فترة التربص فترة خدمة فعلية، وتأخذ في الحساب عند احتساب الأقدمية في الترقية والتقاعد.

أما بالنسبة للمتعاقدين، يتم توظيفهم وتسيير مساهم المهني في إطار تنظيمي تعاقدية ، ويتم توظيفهم عن طريق: الانتقاء بناء على دراسة الملف فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد محدد المدة، اختبار مهني فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد غير محدد المدة، إخضاع عملية توظيف الأعوان المتعاقدين إلى إجراءات الإعلان، إلا اذا كانت مقتضيات الخدمة أو طبيعة النشاطات تقتضي التوظيف المباشر، بعد التوظيف يخضع العون إلى فترة تجريبية مدتها ستة أشهر (عقد غير محدد المدة) وشهران (عقد محدد المدة) وشهرا واحدا في العقد من ستة أشهر إلى سنة واحدة¹.

ثالثا: شغل المنصب وفق القانون 06²/03

من الطبيعي أن نجاح الفرد في أداء مهامه الوظيفية في إطار منصب العمل الذي يشغله مرتبط بالظروف المحيطة بهذا المنصب، حيث أن شرط الكفاءة والتأهيل لا يعني بالضرورة الفعالية في التنفيذ، وهو ما يقتضي توفر الإدارة المستقبلية على برنامج استقبال أو مرافقة الموارد البشرية الجديدة في مناصب العمل الممنوحة لهم، حيث يتضمن هذا البرنامج تلقين جميع المعلومات عن الهيكل التنظيمي والوظيفي للإدارة، طبيعة العلاقة التي تربط المنصب بالمحيط الإداري وتوضيح إجراءات العمل والمسؤوليات وحجم السلطة المتوفرة لشاغل منصب العمل والأفراد الموضوعين تحت تصرفه. ويكون تخصيص المنصب إما لأول مرة عند دخول الفرد للوظيفة العمومية، وإما أثناء المسار المهني في إطار مخططات التنقل والحركية. عند تخصيص المنصب أو شغله لأول مرة يكون من حق الإدارة تعيين الموظف في المصلحة والمكان حسب احتياجاتهم مع امكانية الاستجابة لرغبة الموظف، ويتبع قرار التعيين بعملية التنصيب التي تعتبر بداية الحياة المهنية للموظف في الإدارة المستقبلية، أما التعيين أثناء المسار المهني فيكون عن طريق التنقل والحركية، ويمكن أن يكون التنقل فرديا أي بطلب من الموظف أو استجابة لاحتياجات الإدارة أو مرتبط بسياسة تسيير الوظائف والتوزيع المتكافئ للموظفين حسب السياسة العامة للتوازن الجهوي في البلاد .

¹ - نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² - نفس المرجع، ص 79.

تسيير الحركية 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 وتفاذي شغور المناصب لمدة طويلة.

رابعا: التكوين وفق القانون 06/03

تنظم إدارة الموارد البشرية عدة دورات تكوينية لتحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهامه جديدة حيث تحدد شروط الإلتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجباته الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

وقد أعطى المشرع الجزائري أهمية بالنسبة لهذا المجال وهو ما ورد في المادة 102 من الأمر 06/03 يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين التأهيل للموظف وترقية المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، ويعود اهتمام المشرع الجزائري بجانب التكوين إلى أهمية هذا الأخير والتي تبرز في:

✓ توفر العدد الكافي من اليد العاملة.

✓ تكيف الموظف مع مناصب العمل.

✓ الرفع من المستوى المهني والاجتماعي للموظف.

✓ تنمية المعلومات والقدرات والمهارات المختلفة للموظف

ويبرز ثلاثة أقسام من التكوين:

✓ التكوين المتخصص: ويكون إما لشغل منصب عمومي من طرف مترشحين غير موظفين أو لأجل الترقية للرتبة أعلى من حالة إكتساب الشخص لصفة موظف.

✓ التكوين من أجل تحسين المستوى: وهو يهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وتطويرها.

✓ التكوين من أجل تحديد المعلومات: يعمل على تحديد معلومات الموظفين بغية التكيف مع الوظائف والتقنيات الجديدة.

خامسا: الترقية وفق القانون 06/03

تتمثل الترقية في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، وفي الوظيفة العمومية في الجزائر يمكن التمييز بين¹:

✓ **الترقية في الدرجات:** يرتبط هذا النوع من الترقية بفكرة الديمومة والاستمرارية التي تميز الوظيفة العمومية،

فالموظف بحكم تكريس حياته المهنية في الإدارة يحق له تحسين مستوى أجرته بصفة مستمرة، حتى وإن لم يحصل

له تغيير في طبيعة المهام المرتبطة بمنصب العمل أو ارتقاء في الرتبة، ويعبر عن الترقية في الدرجات بفكرة الأقدمية

¹ - نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

المهنية التي يكتسبها الموظف بمرور الزمن، حيث تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك أو في السلك الأعلى.

✓ **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 06-03)¹:

- على أساس الشهادة: من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، وفي حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.
 - الترقية عن طريق الامتحانات المهنية أو الفحص المهني: ينبغي التأكيد على أهمية هذه الصيغة من الترقية في تكريس البعد التحفيزي والتكوين الذاتي للموظفين نظرا للمكانة الممنوحة للجهد الشخصي في منصب العمل ومنه فهي تشكل أداة فاعلة في المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها.
 - 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 يلجأ الرؤساء الإداريون إلى الاعتبارات والأحكام الذاتية وحجم الولاء والطاعة من طرف المرؤوسين في 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.
- لم يتطرق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى الترقية الاستثنائية التي كان معمول بها قبل صدوره، لكن يمكن للقوانين الخاصة لبعض الأسلاك كالأمن الوطني والحماية المدنية أو الجمارك أن ينص على هذا النوع من الترقية مع احترام التعليمات الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال تحديد شروط القبول للاستفادة من هذا النوع من الترقية.

سادسا: تقييم الموظف وفق القانون 06/03

يخضع كل موظف أثناء مساهمه المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقرير مؤهلاته المهنية وفقا لمنهاج ملائم ويهدف تقييم الموظف إلى:

- ✓ منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- ✓ الترقية.
- ✓ منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.
- ✓ معايير تقييم الموظف: يتركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير مايلي:
الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية أداء الخدمة.

حدد الأمر 06/03 معايير أداء الموظف وهي أربعة وهو ما جاء في المادة 99 يتركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير: احترام الوجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية

¹ - نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

والمردودية، كيفية الخدمة، تغيير السلطة التي لها صلاحية التنقيط من السلطة التي لها صلاحية التعيين في المرسوم 85 - 59 إلى السلطة السلمية المؤهلة في الأمر رقم 06/03 وهو ما جاء في المادة 101 تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، كما حذف مبدأ السنوية واستبدل بمبدأ الدورية، كما تمت مراجعة إمكانية الموظف التعقيب على النقطة الممنوحة له وذلك بتقديم طعن إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والمختصة والتي يمكنها اقتراح مراجعتها.

سابعا: الأجر وفق القانون 06/03

للموظف الحق في اجر مقابل العمل المؤدي ويتقاضى بموجبه راتباً أو دخل يناسب نتائج العمل، حيث يتقاضى الموظف مهما كانت رتبة راتبه من الإدارة العمومية التي يمارس فيها فعليا ويتكون الراتب من: الراتب الأساسي (الحد الأدنى المضمون للأجر) المكافآت والتعويضات والحوافز المادية، بالإضافة إلى ذلك يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي.

تصنف أسلاك الموظفين لمفتشية الوظيفة العمومية الى مجموعات توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته وتخصص لكل درجة رقم استدلاي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف حيث تشكل الأصناف والدرجات الأرقام الإستدلالية المقابلة لها الشبكة الإستدلالية، يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الإستدلالي الأدنى للرتبة مضاف اليه الرقم الإستدلالي المرتبط بالدرجات المتحصل عليها وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الإستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الإستدلالية.

يمكن أن يستلم الموظف أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شهادات وزارية ويسلم الموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونيا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء مصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت بعد استشارات لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المختصة.

ثامنا: الوضعيات الأساسية للموظف وفق القانون 06/03

تعبر هذه الحالات عن الوضعيات والمراكز القانونية التي يمكن أن يوضع فيها الموظف طيلة مساره المهني، ومن خلال تنوعها وإمكانية تكرار البعض منها، فإنها تسمح بالتوفيق بين الجمود الذي يميز القواعد القانونية لتسيير الموارد البشرية وضرورة المرونة التي يجب أن يتسم بها تسيير الأفراد، إذ يؤدي الإفراط في استعمال النصوص واللوائح وعدم تطبيقها بشكل شفاف إلى حالة من الاحتقان وعدم التحفيز يصعب تسييرها بالإضافة إلى نزيف الموارد البشرية المؤهلة نحو القطاعات الأخرى. يوضع الموظف في أحد الوضعيات التالية:

✓ **القيام بالخدمة:**¹ القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل أو مناصب أو وظائف عليا في الهرم الإداري للدولة، يعد الموظف في وضعية الخدمة: الموجود في عطلة سنوية، الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني، الموظفة الموجودة في عطلة أمومة، المستفيد من رخصة غياب، الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط، الذي استدعي في إطار الاحتياط والذي تم قبوله في فترة تحسين المستوى.

¹ - نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

✓ **الإنتداب:** هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية وفي التقاعد أو في الإدارة التي ينتمي إليها، يتم الإنتداب للموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة : وظيفة عضو في الحكومة، عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية، وظائف عليا للدولة أو منصب عال 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 التكوين أو الدراسات إذا تم تعيين موظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، 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 رأس مالها أو جزءا منه، القيام بمهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية. ويمكن انتداب الموظف بطلب منه، تقدر مدة الإنتداب ما بين المدة الدنيا (6 أشهر) والمدة القصوى (05 سنوات).

✓ **الإستداع:** تتمثل وضعية الإحالة على الإستداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية والترقية والتقاعد، وتكون حالات الإحالة على الإستداع:

- في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجته أو أحد أبنائه المتكفل بهم إلى حادث أو مرض خطير.
- السماح للزوجة الموظفة لتربية طفل لا يقل عمره عن 5 سنوات.
- السماح للموظف بالإلتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته.
- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.
- يمكن للموظف أن يستفيد من حالة الاستداع لأغراض شخصية للقيام بدراسات أو أعمال بحث بطلب منه بعد سنتين من الخدمة الفعلية.

تمنح حالة الإحالة على الإستداع في مدة دنيا قدرها 6 أشهر قابلة للتجديد و5 سنوات في أقصى مدتها خلال الحياة المهنية للموظف ويعاد دمج الموظف بعد انقضاء إحالته على الإستداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

✓ **وضعية الخدمة الوطنية:** يوضع الموظف المستدعي لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية" ويحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية والتقاعد ولا يمكنه الإستفادة من الراتب، ويعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية.

✓ **وضعية خارج الإطار:**¹ وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد 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 في الدرجات ويتلقى راتبه ويتم

¹ - نورالدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 80 - 81.

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.

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك حالتين خاصتين بمتقدي الوظائف السامية هما وضعية خارج الإطار والعطلة الخاصة، حيث تسمح الأولى للإدارة عند إنتهاء المهام الإقليمية للوالي من تكليفه بمهمة لدى الإدارة المركزية أو هيئات عمومية أخرى لمدة ثلاث سنوات قابلة استثنائيا للتمديد لمدة سنتين، ويعين المعني 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.

✓ **حركة نقل الموظفين:** يمكن أن تكون حركة نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي تتم في حدود ضرورة المصلحة، كما يأخذ بعين الاعتبار رغبات الموظفين ووضعيته العائلية، وأقدميته وكذا كفاءتهم المهنية.

تاسعا: إنهاء الخدمة وفق القانون 06/03

نظرا لطبيعة العلاقة (قانونية تنظيمية) بين الموظف والإدارة، ليس من حق أحد الطرفين إنهاؤها بمحض إرادته إلا مع احترام مجموعة من الإجراءات الشكلية التي تضمن حقوق الطرفين أي حماية الموظف من تعسف الإدارة وضمن استمرارية المرفق العام بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وبصرف النظر عن فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها وفقدان الحقوق المدنية والوفاء التي ينتج عنها انتهاء صفة موظف تلقائيا، تنتهي علاقة العمل كذلك بالاستقالة المقبولة بصفة قانونية والإحالة على التقاعد، العزل والتسريح. ينجر عن هذا الإجراء فقدان صفة الموظف وذلك بسبب أحد الأسباب التالية¹:

✓ **الإستقالة:** 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، حيث يرسل الموظف طلبه إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري، ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى غاية صدور قرار عن هذه السلطة، الذي تتخذه في أجل شهرين ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، غير أنه يمكن للسلطة المخول لها اتخاذ القرار أن تؤجل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين ابتداء من تاريخ انقضاء الأجل الأول وذلك لضرورة المصلحة وبالتالي المدة القصوى الممنوحة للإدارة للرد على طلب الاستقالة هي أربعة أشهر ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، وعند انقضاء هذه الآجال وفي حالة عدم الرد تصبح الاستقالة فعلية.

¹ - نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-84.

يكون على عاتق الموظف الذي أودع طلب الاستقالة حسب الإجراءات القانونية أن يضمن استمرارية الخدمة وعند انقطاعه قبل انتهاء الآجال، يعتبر في حالة غياب غير شرعي ومنه امكانية عزله بسبب التخلف عن المنصب، بتعبير آخر، إيداع طلب الاستقالة ليس له أي آثار إلا بعد الحصول على رد صريح من الإدارة أو بعد انقضاء الآجال.

✓ **الإحالة على التقاعد:** تشكل الإحالة على التقاعد مؤشرا مهما للإدارة في تسيير مواردها البشرية، حيث أنها توفر الإدارة على جداول مسبقة بنسب ونوع ومؤهلات الأفراد وتواريخ الإحالة على التقاعد يسمح بتوقع الاحتياجات والتخطيط للاستجابة لها قبل الوقوع في حالة العجز، ضف إلى ذلك أن التقاعد يسمح للموظف بالاستفادة من معاش للتقاعد تقدر قيمته حسب عدد السنوات التي قضاها الفرد في الوظيفة العمومية والاشتراكات التي يضعها تشريع التقاعد على كل من رب العمل (الإدارة) والموظف والنسبة المثوية المستحقة من الراتب مقابل كل سنة اشتراك، 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 و خمسة وخمسين سنة بالنسبة للنساء، مع بعض الاستثناءات، وعلى الموظف أن يثبت 15 سنة خدمة مستوفية لحقوق الاشتراك وقيم 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 وللوظائف النساء ببلوغ سن 45 سنة مع ضرورة الاستجابة لبعض الشروط الأخرى محددة في النصوص واللوائح التنظيمية.

✓ **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 عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأمالك 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 كإساتذة التعليم العالي والباحثين والأطباء المتخصصين بممارسة نشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم، يكون العزل كذلك نتيجة تغيب الموظف لمدة 15 يوما متتالية على الأقل دون عذر مقبول، في هذه الحالة يمكن للإدارة مباشرة إجراءات العزل بعد إعدار المعني بالأمر بسبب إهمال المنصب.

✓ **التسريح:** 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، التسريح التقديري وهو من اختصاص السلطة المؤهلة لإنهاء مهام الموظفين المعينين في مناصب عليا أو وظائف عليا.

ويتم إقرار إنهاء الخدمة بنفس الإشكال التي يتم فيها التعيين، وبهذا الإجراء تكون قد وصلنا إلى نهاية المسار المهني للموظف وغلق الملف المهني.

خلاصة

- ما يمكن استخلاص الطالب من هذا المحور الذي يدور موضوعه حول تسيير المسار المهني في الإدارة العمومية:
- ✓ أنه لا يقتصر فقط على فكرة الترقية، وإنما على كل النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل، مروراً بالتدريب والحركية في شقيها الجغرافي والوظيفي.
 - ✓ تعتبر الوضعيات القانونية المختلفة للموظف وسيلة فعالة لتكييف احتياجات كل من الإدارة والموظف وآلية لتحقيق التوازن في الثنائية (حياة مهنية / حياة شخصية أو عائلية)
 - ✓ تعتبر أحكام الأمر 03-06 محاولة جيدة لوضع قواعد لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية في الجزائر، لكن تبقى الممارسة العملية والتطبيق الصحيح لهذه الأحكام هي المحدد الأساسي لنجاح أي مبادرة في هذا المجال.

الخاتمة



بدأ التركيز على مفهوم تسيير المسارات المهنية في ستينات القرن العشرين مع زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، قد حاولت من خلال هذه المطبوعة تحت عنوان " تسيير المسارات المهنية" الموجهة لطلبة الليسانس سنة ثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية لقسم علوم التسيير، كما يمكن أن يطلع عليها أي طالب شغوف بالعلم ويريد الإستزادة من المعارف ولديه فضول التعرف على تسيير المسارات المهنية وكل مايتعلق بها كون المسار المهني وتسييره من أكثر المصطلحات والمفاهيم المتداولة في إدارة الموارد البشرية، ويستطيع الطالب بعد تصفح هذه المطبوعة التوصل للنتائج التالية:

- ✓ لكل عامل في منظمة مسار مهني يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وكفاءاته.
- ✓ يتم تسيير المسار المهني وفقا لمبادئ معينة وتحت مسؤولية الفرد والمنظمة ممثلة في مديريةية الموارد البشرية والمسؤول المباشر.
- ✓ لتسيير الفعال للمسار المهني آثار على الفرد وعلى المنظمة، أما الإدارة السيئة فستؤدي إلى ضغوط العمل، التغيب والبيروقراطية.
- ✓ توجد مجموعة من النظريات توضح كيفية قيام الفرد بتحديد مساره المهني وإختياره، وهي تقوم على فكرة محاولة الفرد إيجاد التوافق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها.
- ✓ تصنف مجالات رسم المسارات المهنية في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات العاملين ومستقبلهم المهني: المجال الفني التخصصي، المجال الإداري الرئاسي، المجال الثنائي.
- ✓ هناك ثلاثة أنواع من المسارات المهنية: المسار التقليدي، المسار الشبكي، مسار الإنجاز.
- ✓ دورة الحياة المهنية مسؤولية الفرد وتنقسم إلى أربعة مراحل: الاستكشاف، التأسيس، النمو، الانحدار، يتعرض الفرد خلال هذه المراحل لعراقيل كما يتحصل على مميزات.
- ✓ المنظمة تقوم بتقسيم المسار المهني إلى أربعة مراحل: مرحلة بدء الخدمة، مرحلة أثناء الخدمة، مرحلة نهاية الخدمة.
- ✓ يتم تسيير المسارات المهنية من خلال مجموعة من الآليات هي: التوجيه والإدماج، النقل، الترقية، التقاعد.
- ✓ هناك مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالتحكم والمساعدة في تسيير المسارات المهنة من خلال الموازنة بين إحتياجات المنظمة ورغبات الفرد من جهة، ومتطلبات العمل ومستوى الكفاءات الحالية للأفراد من جهة أخرى.
- ✓ يعتبر التدريب كآلية لتسيير المسار المهني ومن خلاله تتم عملية الترقية والنقل، هو عملية مستمرة مع إستمرار وجود المنظمة وبقائها، ذات هدف تشمل كافة نواحي العمل والمنظمة على حد سواء، تقوم على قوانين ولوائح المنظمة، تتغير وتتجاوب مع التغيرات البيئية، تتدرج العملية التدريبية من الأسهل إلى الأصعب، تتطلب ثلاثة عناصر المتمثلة في: المدرب، المتدرب، المادة العلمية، يشرف عليها إدارة الموارد البشرية، مديري الإدارات، والمشرفين على العمال.
- ✓ تتعرض العملية التدريبية إلى مجموعة من المشاكل التي تعيقها والتي يجب تلافيتها بالإعتماد على مجموعة من المقومات، وتتم بمراحل مختلفة بدءا بمرحلة جمع المعلومات والبيانات، ثم مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية والتي

- تمثل الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين مهارات الفرد القائم بالعمل، ثم مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، فتنفيذها وصولاً إلى مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.
- ✓ تستطيع عملية تخطيط المسار المهني ان تلعب دوراً محورياً في مساعدة الأفراد على بلورة أهدافهم، وبذلك يزداد إلتزامهم نحو المنظمة ويتحقق رضاهم عنها.
- ✓ عملية تخطيط المسار المهني عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة وتتمثلها إدارة الموارد البشرية، كما يخضع لمجموعة من الإعتبارات التي تحدد فعاليته، ويستخدم في عدة مجالات، كما تمر عملية تخطيط المسار المهني على مراحل محددة.
- ✓ هناك مميزات عديدة لتخطيط المسار المهني على مستوى المنظمة وعلى مستوى المديرين والمشرفين وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى أنشطة الموارد البشرية، حيث يساهم تخطيط المسار المهني في تحين قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية وزيادة التقارب بين المديرين والعاملين، والتعرف على نقاط القوة والضعف في العاملين، بجانب تكامل أنشطة الموارد البشرية.
- ✓ يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تعمل على نجاح تخطيط المسار المهني، وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في التأخر بالاهتمام بالمسار المهني وتخطيطه وتطويره.
- ✓ التعرف على التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، مميزاته، ومختلف الأهداف المحققة بالنسبة للمنظمة والفرد، أهميته، مرتكزاتها كما يمكنه من خلال هذا المحور معرفة أن عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تمر بخطوات.
- ✓ يمثل 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.

المراجع

1. أحمد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، 2019/09/22، [www. Kenanaonline .:com](http://www.Kenanaonline.com).
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، الناشر: المؤلف، بنها، 2004.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، لبنان، 1983.
4. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
8. بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، حدوده وبدائله، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 6، 2017.
9. ثابتي الحبيب، تحديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات-، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2009.
10. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية -دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة-، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009.
11. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003.
13. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
14. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، دار الحامد، عمان، 2013.
15. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
16. رداح الخطيب، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2010.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط3، دار وائل، عمان، 2011.
20. شريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون، المنصورة، 2011.
21. شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة - حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.

22. شونوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
24. عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
25. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2011.
26. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
27. عبد القادر رياض، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2015.
28. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
29. عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للدراسات والأبحاث، جامعة غرداية، العدد7، 2009 .
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005.
31. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
32. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران، عمان، 2012.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط3، الأردن، دار وائل، 2015.
- 34.فايزة بوراس، تخطيط المسار المهني، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة باتنة، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
35. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
36. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، علم النفس، جامعة قسنطينة، 2009.
37. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.
38. لحول فريد، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
39. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

40. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
41. مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
42. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010.
43. محمد أحمد طليل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2013.
44. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أبو الخير للطباعة، القاهرة، 2009.
45. محمد بشير حسين مهدي، معوقات تطوير المسار المهني للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، 2011.
46. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء، مصر، 2006.
47. محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002.
48. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
49. نائل عبد الحفيظ العواملة، المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، م10، ع6، 1995.
50. نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017.
51. نور الدين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الأحكام 06 / 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، الجزائر، العدد 1، 2013.
52. يعقوب بوزيان، إتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 12، 2013.
53. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، عمان، 2014.
54. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

55. Audrey ABEL, Gregor-Iae, Les Managers Intermediares « Acteurs Des Mobilités Internes » : Entre Tensions, Bricolages Et Arrangements. Le Cas D'une Grande Entreprise Publique En Mutation, Rachel Beaujolin-Bellet, Reims Management School et Gregor-Iae de Paris, paris, 2012.
56. Cécile Désaunay, François de Jouvenel, Les mobilités professionnelles et la formation continue, Futuribles, France, mai 2011.
57. Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, gestion des ressources humaine, la source d'or, France, 2004.
58. Françoise Karlen , Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences, 2ème édition, édition d'organisation , Paris, 2004.

59. Iliess elouaer, la mobilité professionnelle des salariés déterminants et impact sur les performances organisationnelles, 2004.
60. Le Boterf Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, éd D'organisation, Paris, 2008.
61. Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique pigeyre, gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie, Edition dunod, paris.
62. Luc Boyer – Noël Equilibey, organisation – théorie et application, édition d'organisation, 2^{eme} édition, paris, 2000.
63. Magnon, René, Les infirmières : identité, spécificité et soins infirmiers : le bilan d'un siècle, éd Masson, Paris, 2003.
64. Mathilde Lemoine, Etienne Wasmer, Les mobilités des salariés, Paris, CAE, 2010.
65. Pertti JM, Ressources humaines et gestion des personnes, 8^e édition, Vuiber, paris, 2012.
66. Xavier baron, Philippe biard, La nomenclature des emplois, in Personnel, N 303, MARS-AVRIL, 1989.