

محاضرات

* مقياس تسيير المسارات المهنية *

طلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم

المحاضرة الأولى: ماهية المسار المهني والوظيفي

1.1. مفهوم المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال واحد كما يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل).

2.1. مفهوم تطوير المسار المهني :

يقصد به العملية التي يتم من خلالها الكشف عن الأهداف والسلوكيات والإنجازات المهنية، التي تسعى لتحقيق هذه الأهداف، بحيث تتطلب عملية تطوير المسار المهني الكثير من الخبرة والكفاءة للقيام بها؛ بحيث تكون عملية ناجحة تهدف لتحسين إنتاج المؤسسة المهنية، وتقوم عملية تطوير المسار المهني بتحديد وقت معين للقيام بها وتتطلب توفير المعلومات الكاملة والصحيحة؛ لتكون عملية تطوير المسار المهني ناجحة وهادفة بنفس الوقت.

2 . خصائص المسار المهني:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المؤسسة 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 والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

- مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

3. أهداف تطوير المسار المهني:

تُعد عملية تطوير المسار المهني ذات أهمية في جميع مراحلها، سواء في مرحلة الاستكشاف أو مرحلة التخطيط والتنظيم أو مرحلة الاستقرار أو مرحلة الانفصال، وتكمن أهمية تطوير المسار المهني من خلال ما يلي:

- تقوم عملية تطوير المسار المهني بوضع الخطط المهنية الأساسية والخطط البديلة عند حدوث أي أمر غير متوقع.
- تنظيم الوقت والعمل المهني بشكل يلائم تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث تساعد عملية تطوير المسار المهني الإدارة على وضع الأساسيات، وتساعد عملية تطوير المسار المهني في التخلص من جوانب الضعف في المؤسسة المهنية.
- القيام بتشجيع العمل المهني الجماعي التعاوني، بحيث يهدف العمل المهني الجماعي إلى تقليل الجهد والوقت في إنجاز الأعمال المهنية المختلفة عند تقسيمها على الجميع.
- يقوم تطوير المسار المهني بوضع برنامج يُحدد مهام وإنجازات كل عامل في المؤسسة المهنية، وبالتالي فيتم العمل ضمن رقابة وقواعد وقوانين معينة.

3. أهمية تطوير المسار المهني والوظيفي:

أ. الأهمية بالنسبة للفرد:

- في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- 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، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون 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 والمسئولية 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:
 - ✓ الرضا الوظيفي : ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج 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.

ب. الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفرد المؤهلين المؤهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
- 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.
- توضيح الأهداف : ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- تقييم الأداء : يساهم المسار الوظيفي 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).
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي : في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات

الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.

4. مراحل المسار المهني:

1.4. **مرحلة الاستكشاف** : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها . ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة ، وأخيرا فإنه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

2.4. **مرحلة التأسيس** : بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

3.4. **مرحلة الحفاظ الوظيفي** : ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيда كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد،

وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

-الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.

-الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا ، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

-التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

4.4. مرحلة الانفصال الوظيفي : وتمثل في أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

5. أنواع المسار الوظيفي:

يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية خاصة والمهنية عامة بما يلي:

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

ب - **المسار الشبكي :** يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري

الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

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.

ج - مسار الانجاز : في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات واردة جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف ملاما بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

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

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

المحاضرة الثانية: تخطيط المسار المهني والوظيفي

1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يعرّف تخطيط المسار المهني أو الوظيفي للأفراد بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا
- الحد من احباطات العاملين
- تجنب التقادم المهاري
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة
- تحسين سمعة المؤسسة

3- مداخل تخطيط المسار الوظيفي

1. المدخل - الفردي في تخطيط المسار الوظيفي: إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي

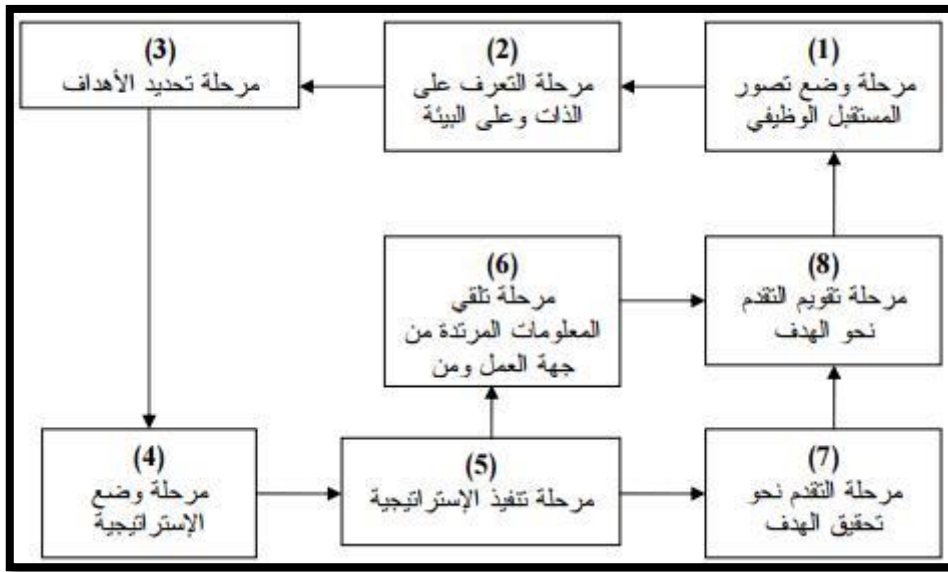
خطوط مرنة تمثل تطور، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الاول لنجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:

- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وامكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله،

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا
- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل،

ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد نقدم النموذج التالي:

عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



2. المدخل - التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي: لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط

المسار الوظيفي، 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 مثل: الإدراك الذاتي، النمط السلوكي، وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل: طبيعة الإشراف، خصائص ومتطلبات العمل، تمكين الأفراد، نظام المرتبات والمكافآت.

4- مراحل تخطيط المسارات الوظيفية:

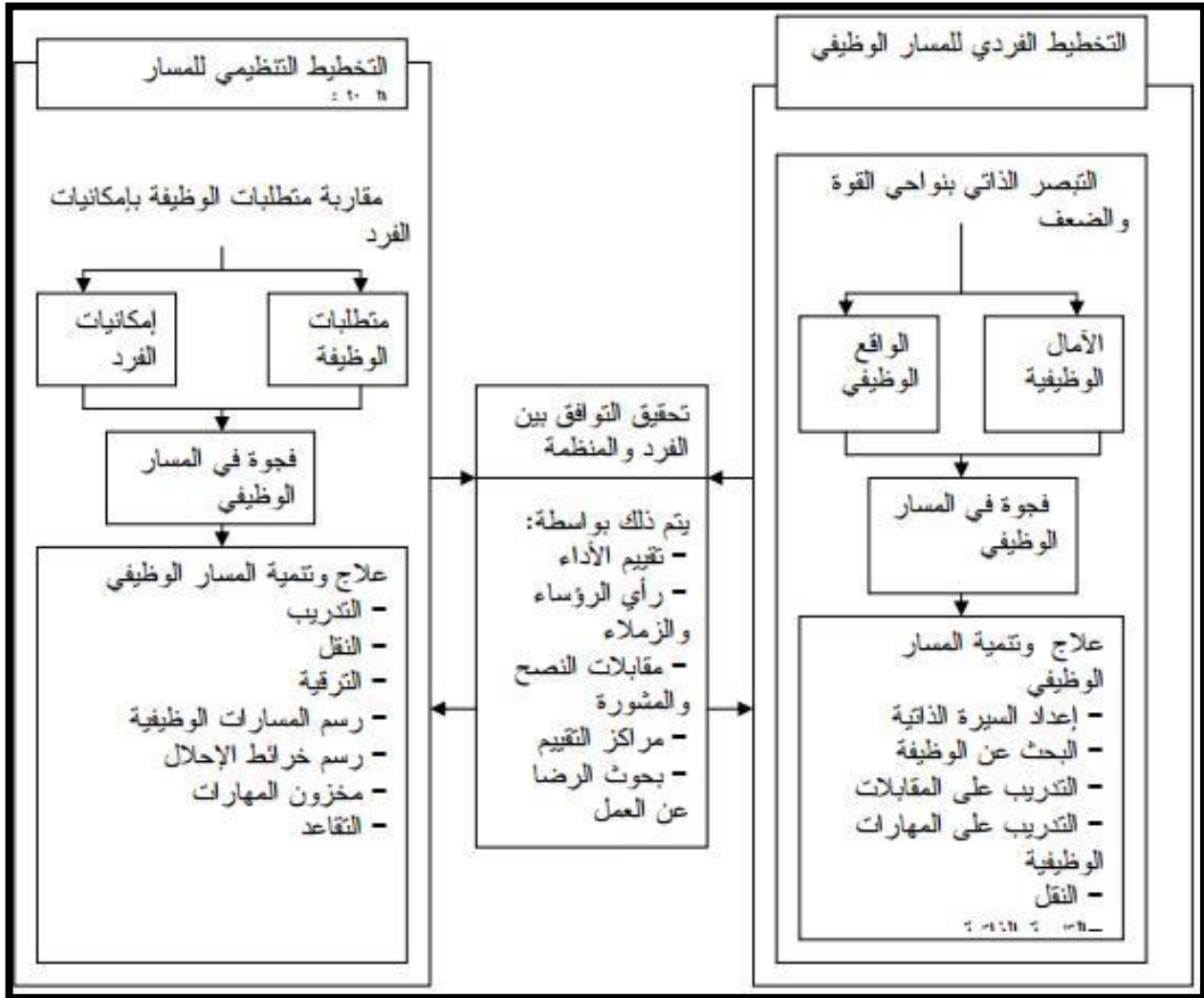
تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:

1. تصميم المسارات الوظيفية
2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار
3. تقييم الذات (تقييم الفرد)
4. تحديد الفرص الوظيفية
5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: الترقية (بمتطلباتها من تدريب وتكوين وتحسين للأداء)، الرسكلة (تدوير الوظائف)، الاستقالة، العطل غير مدفوعة الأجر (من 6 أشهر فما فوق)، التقاعد (بنوعيه المبكر والمكتمل)... الخ.
6. إعداد الخطط أو برامج العمل
7. تنفيذ الخطط
8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي
9. اتخاذ القرارات التشخيصية

5- التوافق بين المدخل الفردي و المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي :

إن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى . وتتمثل مسؤوليات الفرد في التعرف على واقعه وامكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه أما مسؤولية المؤسسة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وامكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا، كما هو موضح في الشكل التالي:

نموذج التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي(المنظمة) للمسار الوظيفي



المحاضرة الثالثة: العوامل المحددة للمسار المهني والوظيفي

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.

1. العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

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

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته** : في بداية المسار الوظيفي 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.
- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى** : يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالآلة إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها 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 الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- **الرئيس المباشر سيء** : وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطاءه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وارشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

2. العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي 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 مثل:

- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد 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 فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

3. العناصر المرتبطة بنهاية المسار الوظيفي

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، 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 فان 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 باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم 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 واحترام الذات.
- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

المحاضرة الرابعة: نظريات تسيير المسار المهني والوظيفي

فيما يلي جدول يلخص مقارنة بين أهم أربع نظريات درست وبحثت في مجال تسيير المسارات المهنية والوظيفية للأفراد هي كالتالي:

1. نظرية العوامل الشخصية والتوجيه المهني للباحثة آن رو
2. نظرية الأنماط المهنية للباحث هولاند
3. نظرية النمو المهني للباحث سوبر
4. نظرية الاختيار المهني للباحث جينزبرغ

وقد تمت المقارنة بين هاته النظريات الأربع حول العناصر التالية:

1. نوع النظرية
2. الأسس والعوامل التي ركزت عليها كل نظرية
3. أساس الاختيار المهني الذي يقوم به الفرد بحسب كل نظرية
4. مراحل المسار المهني للفرد
5. دور المرشد والأخصائي النفسي وآلية استخدام كل نظرية
6. الانتقادات الموجهة للنظرية

التنظريّة بنود المقارنة	Anne Roe آن رو	Holland هولاند	Super سوبر	Ginsberg جينزبيرغ
نوع النظرية	لحدى نظريات التّحليل لنفسى	الميول المهنية	تؤكد نظرية جينزبيرغ	تعتبر من المحاولات الاولى لوضع نظرية للنمو المهني
الاسس/ العوامل	<ul style="list-style-type: none"> • الحاجسات وتنظيمها الهرمي (هرم ماسلو للحاجات) • أن رو ترى بان حاجات الفرد ودرجة اشباعها او عدمه لها دور في عملية اتخاذ القرار المناسب • نمط لتنشئة الاسرية الذي يتعرض له الفرد في طفولته. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاختيار المهني يعكس الفرد وشخصيته (خصائص الفرد وخصائصه البيئية ينتج عنها التحكم في الاختيارات المهنية) • المهنة تشبع حاجات الفرد النفسية • السلوك = (التفاعل بين الفرد والبيئة) • معرفته نمط الشخصية ونمط البيئية = فهم مخرجتها والتنبؤ بهذ المخرجات واختيار المهنة والانجاز الوظيفي والكفاءة الشخصية 	<ul style="list-style-type: none"> • أكثر النظريات التي ركزت على مفهوم التضج المهني • مفهوم الذات المهنية: تتغير عند الفرد تبعاً لتطوره العقلي والجسمي والنفسي من جهة وتفاعله مع الآخرين من جهة أخرى • علم النفس الفارقي: سيكولوجية الفروق الفردية • علم نفس النمو: للفرد يمر بعده مراحل وطريقة تكيف الفرد تساعد في التنبؤ بالمرحل اللاحقة 	<ul style="list-style-type: none"> • اربع متغيرات تتحكم في عملية الاختيار المهني: • عامل الواقعية: استجابته الفرد لظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية • تسوع ومستوى التعليم: يكسبه مرونة في الاختيار المهني • العوامل الانفعالية: العاطفة لها دور في الاختيار • القيم: القيم الذاتية للفرد
الاختيار المهني	<ul style="list-style-type: none"> • خبرات الطفولة المبكرة واسلوب التنشئة + اشباع حاجات الفرد 	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة الميسول والاتجاهات والكفاءات (معرفة وادراك الذات) + التعرف على بيئات العمل • التداخل بين السمات الشخصية والاماط البيئية التي تماثلها يؤدي الى الاستقرار المهني والنفسى • عوامل تؤثر على اختيار الفرد للمهنة <ol style="list-style-type: none"> 1. التطور الشخصي 2. الاوضاع الاجتماعية 3. التطور المهني 4. الخواص البيئية 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية الاختيار المهني عملية مستمرة طيلة حياة الانسان، الفرد في حالة اختياره للمهنة فانه يختار المهنة التي تبدو اكثر ملائمة له فهو يكافح لتحقيق الذات من خلال المهنة 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة زمنية معينة، وقلمة على الخبرة والتجربة وتنتهي بالتوفيق بين ميول الفرد وقدراته من جهته وبين الفرص المتاحة

النظرية بنود المقارنة	Anne Roe آن رو	Holland هولاند	Super سوبر	Ginsberg جينزبيرغ
المراحل	<ul style="list-style-type: none"> • أسلوب التركيز العاطفي (السدافي والبارد) - للعمل في مهن موجهة للناس مثل الخدمات والثقافة دافئ: طلب زائد للقيام بالمهام العالية بارد: حماية زائدة للطفل • أسلوب تقبل الإنشاء (الدافئ) التقبل العرضي: عدم التدخل: ابن متفوق دون تدخل والديه: مهن بعيدة عن الناس التقبل عن محبه وتشجيع: ابن متفوق بتشجيع من والديه: مهن الاهتمام بالآخرين والجوانب المادية • أسلوب تجنب الإنشاء (البارد) - مهن بعيدة عن الناس ويهتمون بالمهن الآلية الاب الرافض: يمتاز بالعدوانية والفتور الاب المهمل: لا يقدم الحزن والحب لابنه ويهتم به جسما فقط 	<ul style="list-style-type: none"> صنف الانماط الشخصية التي سنته بينات مهنية: • الواقعية: الاعمال المادية العملية، المحسوسات • المستكشفة: لعمل الذهن، التفكير المجرد، قدرات عقلية • الاجتماعية: لتواصل ومساعدة الآخرين • التقليدية: اتباع الانظمة والقوانين، عمل مع بيئات وروتين • المغامرة: المهارات الاجتماعية واللفظية للقيادة والسيطرة • الفنية: للتعبير عن المشاعر والاحاسيس الشخصية 	<ul style="list-style-type: none"> • النمو (الولادة-14) نمو مفهوم الذات- الاسرة والمدرسة تطور نمو الحاجات - الخيالات- المشاركة الاجتماعية- لختبار الواقع • الاكتشاف (15-24) تحديد الاختيارات المهنية والأولويات- لختبار الذات- الاكتشاف المهني في المدرسة - مرحلة البلورة للخيارات المهنية • التأسيس (25-44) الحصول على عمل مناسب- الاستقرار والتميز المهني- اكتساب خبرات ومهارات للمهنة • الاحتفاظ (45-64) المحافظه على ما حققه - عدم تغيير المهنة لانه حقق مكاته في العمل- عملية تكيف مستمرة لتحسين مركز العمل ولوضاه • الانحسار (65 وما فوق) تضعف القدرات العقلية والجسمية وبالنهاية توقف النشاط وللتقاعد 	<p>القرارات المهنية لتلبية واقع معين في حياة الانسان وللبنية الاجتماعية والاقتصادية دورا فيها</p> <ul style="list-style-type: none"> • مرحلة التخييل (الخيسال): (4-10) الارتباط العاطفي بالاسرة- حلجات ونزوات خيالية تنمية شخصية للطفل (للعب)- التمثيل والاقتداء بالآخرين • المرحلة التجريبية (المبنيسة): (11-18) المرحلة التي تسبق الاختيار المهني- تتحدد اتجاهات الفرد- تعرف على متطلبات العمل والمويل والقرارات المبنيول (11-12) اختبار المهنة بالنسبة للمبنيول لقرارات (12-14) اكتشاف دور القدرات في عملية الاختيار القيم (15-16) ربط بين القدرات وبين الرضى النفسي وظهور دور القيم في الاختيار الانتقال (17-18) اتخاذ القرار الواقعي لتحديد الهوية المهنية • المرحلة الواقعية: (18-22) الاختيار المهني المطلوب- للتنسيق بين العوامل الواقعية والعوامل الشخصية الاستكشاف (18-19): الاختيار مبني على اللذة في الحياة ومصحة للمجتمع والقيم الشخصية- اكتشاف فرص العمل المتاحة والملائمة التبليور (20-21): تحديد تخصص رئيسي وقرارات ثابتة وراسخه لاختيار المهنة المناسبه التخصص (21-22): الالتزام بعمل محدد واتخاذ الخطوات المنسبه لتنفيذه

Ginsberg جينز بيرغ	Super سوبر	Holland هولاند	Anne Roe آن رو	النظرية بنود المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> • يبدأ المرشد منذ الطفولة المبكرة من المرحلة الخيالية مروراً بالتجريبية حتى الواقعية • معرفة المرشد انا كسان المرشد متأخر في خياراته وبالتالي مساعدته على تجاوز المرحلة للانتقال الى المرحلة الأخرى • يساعد الطالب التعرف على ميوله وقدراته واستعداداته • يساعد الطالب التعرف على المهن المطلوبة بسوق العمل • يساعد الطالب للوصول الى الاختيار المهني المناسب • يمكن للمرشد استخدام التالي: (مصادر ومعلومات عمن المهنيين والمؤسسات، زيارات مهنية، ندوات، أنشطة واعمال داخل المدرسة وخارجها، نشرات، مكتبه مهنية، افلام مهنية، متابعة الطالب، مشاركة اولياء الامور في العملية المهنية) 	<ul style="list-style-type: none"> • سوبر وضع برنامج ارشادي متكامل ينتقل الفرد فيه من مرحلة اخرى • المرشد الغير ناضج: ارشاده الى مرحلة التوجيه والاستكشاف • ليتعرف على الخيارات المتعددة • المرشد الغير واثق من نفسه: يستخدم المرشد المقلبة الجيدة ليساعده على التحدث عن مشكلته • المرشد الموهوب: الاهتمام بتعليمه مهارات صنع القرار واطهار مواهبه في المهن التي يختارها وتعريفه بشه لديه خيارات وبدائل كثيرة • النمو المهني له مراحل: اختيار المهنة الاعتماد المهني- الالتحاق بالمهنة التقدم والتكيف بالمهنة- التقاعد 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن استخدام المقابلة، التقارير، الاختبارات لتحديد خصائص المرشد • وضع هولاند نموذج الارشاد للشباب والكبار بالنسبة للقرارات المهنية • تصنيف المهن لتحديد توجه المرشد نحو عالم المهن • دليل توجيهي نحو عالم المهن • التعرف على خصائص السمات لدى المرشد • ربط خصائص المرشد مع البيئات المهنية بما يتناسب معه 	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة توجهه المفضل الرئيسي في نمط حياته • معرفه نمط علاقاته الطفلس التفاعلية والاجتماعية في الاسرة • يعرف الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للطفل • يعرف النظام القيمي للاسرة وطموحات الطفل • اهتمام رئيسي للتعرف على حاجات المرشد الشخصية ومساعدة المرشد على فهم تلك الحاجات • ربط حاجات المرشد بالمهن عن طريق التعرف على المهن التي توفر اشباع لحاجاته • التركيز على اهمية التطب على الظروف التي تيسق بنساء الحاجات(اشباع الحاجات) المقابلة: لتحديد وتقييم حاجات المرشد • الاطلاع على المواقف الاسرية الابوية وربطها باتجاه ميل الفرد نحو الآخرين • تصنيف المهن مرتبط بالاسباب الرعايه الوالديه (مهن تخدم النسل ومهن تخدم الاشياء) • تصنيف المهن على اساس مستوى العاملين (مهني واداري عسالي، مهني واداري تنظيمي، شبه مهني واداري، مهن ذات مهارة عالية، مهارة متوسطة، مهن بدون مهارة) 	<p>دور المرشد واستخدمات النظرية</p>

Ginsberg جينزبيرغ	Super سوبر	Holland هولاند	Anne Roe آن رو	النظرية بنود المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> • جميع الافراد ليسوا سواء في مرورهم بهذه المراحل • الدراسه التي قام بها تحمل عينات متجانسة عمريا واقتصاديا وثقافيا مما حدد معطيات الدراسة ونتائجها مسبقا • لم توضح النظرية دور العوامل العاطفية والثقافية في عملية الاختيار المهني بالرغم من تاكيدهم ان لها دور في هذه العملية 	<ul style="list-style-type: none"> • طبقت فقط على عينه بسيطة مكونه من الذكور الميسوري الحال • النظرية ركزت على كيف ومتى يختار المهنة؟ اكثر من تركيزها لماذا يختار الفرد تلك المهنة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • وجدت قبول واسع لسهوله استخدامها • اعطت اعتبار ضئيل جدا للعوامل النفسية والبيولوجيه لشخصية المسترشد 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتبرت ان عدم اشباع الفرد لحاجاته العليا في هرم ماسلو سيؤدي إلى اختفاء هذه الحاجات وسيكون عنده تثبيت للحاجات المشبعة والتي ستصبح مسيطرة. والحقيقة ان هذه الحاجات تبقى مكبوتة في اللاشعور حتى يتم اشباعها • وضعت نظريتها على اساس دراسته حياة العلماء • لم تقدم آن رو توصيات محددة في نظريتها يمكن استخدامها في الارشاد • لا يوجد تصور لتطبيق النظرية بواسطة الارشاد المهني • حصرت اتخاذ القرار المهني في اشباع حاجات الفرد او عدمه دون ذكر اسباب اخرى • انحصرت النظرية في مرحلة الطفولة المبكرة • اعتمدت النظرية على اسلوب تنشئة ثابت • اهملت جانب الميول والقدرات عند الافراد في الاختيار المهني 	<p>نقد وعيوب النظرية</p>