

الفصل الثاني

تسيير المسارات المهنية

المفهوم، الأهمية، الأهداف، النماذج

المحاضرة 4

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراض أهم التعاريف الواردة في مجال تسيير المسار المهني، وتحديد أهم أبعاده، وكذلك بيان أهمية تبني منهج إدارة المسار المهني، إضافة إلى ذلك يحدد الفصل أهم أهداف إدارة المسار الوظيفي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد، كما يعرض مجموعة من النماذج المفسرة لآلية اختيار الأفراد لمسار مهني معين دون آخر.

1- تعريف تسيير المسار المهني وأبعاده

هو مصطلح يطلق على الدور التي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير وتسيير المستقبل الوظيفي للعاملين ويشمل هذا الدور التنسيق والتكامل بين أنشطة تسيير المسار الوظيفي وأنشطة إدارة الموارد البشرية. خاصة نشاط تخطيط الموارد البشرية،

وكذلك تصميم مسارات الترقى في كل وظيفة، ونشر المعلومات عن الفرص الوظيفية وإعداد نظام لتقويم الأفراد وقدراتهم وتوجيه الأفراد في تخطيط مسارهم الوظيفي. والتدريب والترقية والتحفيز¹.

وهو كذلك يرتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية التي تمثل أحد الوحدات التنظيمية الرئيسية، وبما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، والدعم الذي تقدمه للعنصر البشري في المنظمة.

كما يشير هذا المصطلح إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير الوظيفي، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم، وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته للتعامل مع الفرص التنظيمية المتاحة².

ويمكن النظر إلى تسيير المسار المهني على أنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والإستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهدافهم مساراتهم الوظيفية -، هذه العملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامهم بمتطلبات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات لإثراء مسارهم الوظيفي³.

وتتضمن عملية تسيير المسار المهني تتبع تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى مع مراعاة حاجات وأهداف المؤسسة من جهة، ومهارة وقدرة الفرد وتطلعاته من جهة أخرى⁴.

هذه العملية الإدارية الهدف منها توفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك . تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد .

كما تعبر هذه العملية عن المساعدة المقدمة من المنظمة لدعم وتعزيز نجاح المسارات الوظيفية للعاملين ، هذه العملية تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي ، ملية مشتركة بين الإدارة والموظف وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة⁵.

1 أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013، ص ص 49-50،

2 صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -الثاني المجلد العدد 20، 2004، ص ص 34-40.

3 معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 39. بتصرف

4 عبد الرحمان عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 179.

5 معاذ نجيب غريب، ص 42.

وتعرف كذلك بأنها إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى⁶ ، كذلك عرفها أحمد ماهر "بأنها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى وذلك بغرض أساس ي هو ، لذا 1 تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل⁷ "

ومن وجهة نظر إدارية يعرف تسيير المسار المهني بأنه مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره المهني في المنظمة⁸

كما تعبر إدارة المسار المهني عن نهج شامل لجميع الخطط والأنشطة والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة والتي تعنى بتطوير المسارات الوظيفية لأفرادها حيث يتكون مجال إدارة المسار الوظيفي من أربعة ممارسات رئيسية هي التوظيف والتدريب والتقييم والنقل⁹.

وتتضمن عملية إدارة المسار المهني بعدين أساسيين، بعد داخلي وهي عملية ذات بُعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما البعد الخارجي فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد ومن قبل بالمنظمة، وأن التوازن الجانبين العاطفي والتطبيقي هو هدف إدارة المسار الناجحة¹⁰

2- أهمية إدارة المسار المهني

تظهر أهمية تبني منهج تسيير المسار المهني من خلال النقاط الآتية:

- **مواجهة التحديات المستقبلية** ازداد تعقد الأعمال بسبب تغير وتعقد بيئة العمل، حيث تمكن عملية إدارة المسار المهني العاملين من الاستعداد بشكل أفضل للوظائف المستقبلية في المنظمة وتتيح الفرصة لترقية وتعيين مديرين من داخل المنظمة مما يخفف تكاليف التعيين في الوظيفة الجديدة.
- **تطوير الموارد البشرية للمنظمة:** إتاحة الفرصة للمنظمة لتطوير أهم وأثمن أصولها المتمثلة في مواردها البشرية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لشغل وظائف جديدة ونقل وترقية العاملين.

6 عليي حبيبة.تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي و التنظيمي،. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2015 جانفي العدد3المجلد 5 ، جانفي 2015، ص 11.

7 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 522.

8 عليي حبيبة.مرجع سابق، ص11.

9 ين بوزور فيروز تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 4 العدد 9، ديسمبر 2018، ص60.

10 صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في سوق العمل وأمام العاملين لاهتمامها بالتعرف على حاجات العاملين، مما يشكل عامل جذب واستقطاب.¹¹
- التغذية العكسية: تزويد العاملين بتغذية راجعة تتضمن نظرة المنظمة المثمنة لجهودهم، إضافة إلى إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون
- التعلم واكتساب مهارات جديدة: منح الأفراد فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة تقدم الجديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب الجديد منها.¹²
- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، كما أنهم أكثر رغبة من الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.
- الحد من إحباط العاملين فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود إدارة وتخطيط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك،
- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة بالمؤسسة.¹³
- تحقيق أهداف المنظمة والأفراد : فالأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه والاستفادة منه والاستمتاع به، لأن المنظمة من خلال إدارة المسار المهني تسعى لتحقيق معدلات عالية من الإنتاجية والربح
- التقليل من تقادم العمالة: من خلال التدريب والنقل والتدوير تساهم المؤسسة أنشطة إدارة المسار المهني وتنمية المستقبل الوظيفي في تنمية المهارات وتجديدها والاحتفاظ بما يفيد العاملين منها ويقلل من تقادمها وزوالها.¹⁴

3- أهداف تسيير المسار المهني

تنوزع أهداف عملية تسيير المسار المهني بين الفرد والمنظمة ولكل منهما أهدافه

3-1- أهداف تسيير المسار المهني على مستوى المنظمة¹⁵

(أ) - مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقاً لأسس زمنية معينة، وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه ومن ثم

11 معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 45
12 صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص ، ومعاذ نجيب، مرجع سابق، ص49.43.
13 علي حبيبة، مرجع سابق، ص13
14 أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 32.
15 علي حبيبة، مرجع سابق، ص14 .

تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة، لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم 8 يتوافق وتطلعاتهم ومواهبهم

(ب)- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة ، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتكوين وذلك لنجاح البرامج

(ج)- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية ، حيث يضمن التخطيط الفعال لتسيير المسارات المهنية لأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تسيير المسار المهني دون، وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات ووضع نظم و لوائح مرنة و ، المتميزة موضوعية لأعمال التعيين والتكوين والرواتب وغيرها ،

2-3- أهداف تسيير المسار المهني على مستوى الأفراد العاملين¹⁶

(أ)- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.

(ب)- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

(ج)- الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها

(د)- إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية،

(هـ)- تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة ، وتحقيق الوضع الاجتماعي اللائق¹⁷

(هـ)- الرضا الشخصي: من خلال تنمية الشعور بالمكانة و بتقدير الذات النابع من نمو الفرد وتعلمه واكتسابه لمهارات جديدة¹⁸ .

16 علي حبيبة، مرجع سابق، ص14

17 معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 49.

18 عيد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص182.

المحاضرة 5

4- نماذج إدارة المسار المهني Careers Management Methods
قدمت عدة نماذج لتفسير وشرح آلية اختيار الأفراد لمسار مهني أو وظيفي دون آخر وتدرجه فيه، وفيما يلي مجموعة من النماذج نعرضها على النحو الآتي¹⁹
4-1- نموذج النجاح Career success Model

19 معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 49.

يعرف بأنه التراكم الإيجابي للمخرجات النفسية والعملية التي تظهر خلال الخبرة العملية للعامل هذا النجاح يمكن النظر إليه من زاويتين مختلفتين إحداهما تركز على النجاح الوظيفي من خلال المناصب والرواتب والمكافآت، بينما الأخرى تركز على النظرة الشخصية للإنجازات الفردية المحققة، ولتوفيق بين النظرتين تم تحديد مجموعة من خمسة عوامل للنجاح هي:

- التقدم للأمام بمعنى أن الحركة الوظيفية للأعلى
- الشعور بالأمان: الولاء والانتماء
- الشعور بالحرية و التحكم الذاتي
- الشعور بالحماس للعمل من خلال العمل الذي نحب
- التوازن، أي المعادلة بين الحياة الشخصية والمهنية

4-2- النموذج التطويري : (Greenhaus & Callanan & Godsahlk)-

يركز هذا النموذج على آلية سير وتطور المسار الوظيفي وتغيره عبر الزمن، وهو يقوم على فرضية ارتباط عمر العامل بمستواه الوظيفي من خلال اكتساب المهارات والخبرات مع مرور الزمن، والجدول الآتي يشرح فكرة النموذج التطويري:

الجدول 1-2: النماذج التطويرية لإدارة المسار المهني

المرحلة	الباحث	النموذج
- (0-18) دخول عالم الأعمال - (18-25) دخول عالم المنظمات - (25-40) الإنجاز والتأسيس - (40-45) جمود المسار - (55.....) التقاعد والمسار المتأخر	Greenhaus	النموذج التطويري 05 مراحل
- (0-17) الطفولة - (17-22) التحول والبلوغ المبكر - (22-40) الاستقرار بسن 30 - (40-45) التحول منتصف الحياة - (45-60) منتصف البلوغ 50 عام - (60-65) البلوغ المتأخر - 65..... التقاعد	Livenson	النموذج التطويري 07 مراحل
- (5-15) الطفولة - (15-25) الاستكشاف والبحث - (25-45) التأسيس - (45-65) الاستقرار - 65+..... الانحدار	Super	النموذج التطويري 05 مراحل

المصدر: معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 50.

هذه النماذج التطويرية تتفق في كونها تعتمد على فكرة تعدد مراحل المسار حسب العمر، بينما تختلف في تفاصيل هذه المراحلين مفصل ومختصر في المستويات. ويمكن إجمال النقاط التي ركزت عليها هذه النماذج على النحو الآتي:²⁰

(أ) - الاستكشاف: جمع المعلومات عن المهنة والبيئة
(ب) - فهم الذات والبيئة : لمعرفة مكونات البيئة ونقاط القوة والضعف وقيم الشخص

(ج) - صياغة الأهداف : بناء على توقعات الفرد وطموحه وقيمه

(د) - تطوير الاستراتيجية : للعمل على تحقيق الأهداف

(هـ) - تنفيذ الإستراتيجية : التقدم نحو تحقيق الأهداف

(و) - تقييم المسار : لمعرفة مدى التقدم نحو الهدف فإذا كانت النتائج مرضية يستمر في التنفيذ وإن كان العكس ستبدأ الدورة من جمع المعلومات لكشف فرص جديدة.

3-4- نموذج هولاند (Holland) -

يعرف بنموذج السمات حيث يتيح للأفراد إمكانية التنبؤ باختيار مسارهم الوظيفي أو اختيار مهنة ما، ويرتكز هذا النموذج على الشخصية المهنية في عالم الأعمال عن طريق فهم اهتمامات الفرد ومهاراته ومقدرته واستعداداته وحاجاته، حيث يتضمن النموذج أربعة افتراضات رئيسية هي:

(أ) - التصنيف، تصنيف الأشخاص في ست مجموعات

(ب) - التقسيم: تقسيم بيئة الأعمال إلى مجموعات ست تتطابق مع المجموعات السابقة.

(ج) - الاختيار: اختيار الفرد البيئة المهنية التي تمكنه من الاستفادة من مهاراته وخبراته والتعبير ذاته وطرح آرائه وأفكاره وقيمه.

(د) - التحديد: تحديد السلوك الفردي عن طريق التفاعل بين شخصية الفرد وسمة من سمات بيئة العمل²¹

- أما المجموعات التي يتم على أساسها تصنيف الأفراد فهي:²²

- الواقعي أو العملي: صريح ومباشر، يفضل الوظيفة ذات المجهود العضلي واليدوي في بيئة مفتوحة يتعامل فيها مع النبات والحيوان، والأنشطة التي تستخدم أدوات تحتاج مجهوداً مثل (بناء الميكانيكي والمزارع والحرفي)،
- المستقصي : يفضل التفكير العلمي وجمع المعلومات والبحث واستخلاص النتائج وحل المشاكل، ويستمتع بحل المشكلات عالية التعقيد، يركز على الحلول الخلاقة للمشكلات ، ولا يبحث عن أدوار القيادة ويفضل العمل الذي يمنح الاستقلالية (مثل كيميائي و الصيدلي والبيولوجي)
- الفنان: يحب الأعمال الحرة وغير المخططة والتي تحتاج إلى إلهام وإبداع في مجالات الفن والتمثيل والكتابة (الموسيقي والرسم والممثل...)

20 معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 49.

21 معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 51.

22 أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 32.

- **الاجتماعي:** يفضل الأعمال ذات الاتصال بالناس في ظروف يستطيع فيها تقديم المساعدة ، إنسانيون يركزون على العلاقات الإنسانية، وعقلانيون ويستمتعون بالعمل ضمن مجموعات، يميلون لمساعدة وتدريب وتطوير الآخرين، وبمساعدة وتدريب وتطوير الآخرين وحل مشكلات الناس.
- **المغامر المنظمي:** مليئ بالطاقة والطموح العالي والثقة بالنفس، مع قدرات في الخطابة، يفضل أن يعمل في منظمات يقوم من خلالها بإقناع الغير بأداء مهام لصالح المنظمة ، فاعلون في تطوير الأهداف وتحقيق الربح،
- **التقليدي: Conventional** يفضل الأعمال الروتينية المتكررة والمنظمة، ضمن بيئة منظمة متسلسلة الأمور حذرون وأكفاء ومتوافقون مع ذواتهم. وتحمل المسؤولية ولديهم مستوى أقل من الطموح والتطلع بارعون بالعمل مع البيانات والجداول ولا يفضلون القيادة ويتميزون بالمتابعة وامتلاك القدرات التنظيمية والإدارية مثل المحاسبين وموظفي الإدارة.