

الفصل الأول

المسارات المهنية

المفهوم، الأهمية، الأهداف، المراحل

المحاضرة الأولى

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- مداخل ومنظورات تعريف المسار المهني¹.

تشير الأدبيات المهتمة بالمسار المهني إلى إمكانية تعريف هذا المصطلح والنظر إليه من زوايا ومداخل متعددة نعرضها على النحو الآتي².

أ) المنظور المنظمي: المسار المهني كمجموعة متتالية ومتواصلة من المناصب والتنقلات الرأسية والأفقية، التي تحدد مجموعة الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، وهذا التعريف يعبر عن منظور المنظمة لنشاطها المستقبلي في مجال إعداد وتنمية كوادرها البشرية.

ب)- المنظور الفردي: المسار المهني يعبر عن تاريخ الشخص المهني أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الوظيفة على غاية نهاية مساره المهني، و يستند هذا المنظور إلى افتراض انه يمكن تناول المسار المهني كنوع من السيرة الذاتية والتاريخ المهني للفرد، وذلك من أجل الكشف عن الخبرات التي تراكمت عبر مسيرته المهنية.

ج)- المنظور المهني. فالمسار المهني يعبر عن مجموعة المهن والوظائف التي تتمتع بسلم وظيفي ومسار مهني واضح .

د)- منظور التنمية الذاتية: المسار المهني كمجموعة من الخبرات العملية والعلمية، حيث يستند هذا المنظور إلى الخبرات المهنية إضافة إلى الخبرات غير المهنية التي يمتلكها الفرد مثل الاهتمامات التقنية ونموه العلمي المتخصص، ويركز هذا المنظور التنمية الذاتية والاجتهادات الفردية عبر التعلم الذاتي، وهي غالباً ما تتم بناء على تطلعات وآمال ورغبات الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الذي ينشده.

2- تعريف المسار المهني (carrière/ career path)

يشير التراث العلمي في مجال دراسات المسار الوظيفي تعريفين لهذا المصطلح أحدهما على المستوى الفردي و الأخرى على المستوى المنظمي:

1-2- تعريف المسار المهني على مستوى الفرد:

- يعرف المسار الوظيفي في هذا السياق على أنه الإدراك الفردي لتتابع الاتجاهات والسلوكيات المتصلة بتجارب العمل وأنشطته عبر إطار حياة الأفراد³.

يعبر المسار الوظيفي عن مجموعة الوظائف المتتالية أو سلسلة المناصب التي ينتقل خلالها الفرد في حياته العملية

- مجموعة المراكز المهنية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته العملية⁴

1 أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص ص 28-29..

2 مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 210.

3 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 38.

4 ديسلر جاري، ص 354..

- هو مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم العملية⁵.
- يقصد به اختيار يقوم به الفرد أو قرار يتخذه يتعلق بطبيعة أو مجال عمله، والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو المنصب أو المناصب التي سيشغلها، أي القرارات المتعلقة بنموه وتطوره داخل مساره الوظيفي.⁶
- يقصد به أيضا تاريخ الشخص المهني، أي جميع المناصب التي شغلها الفرد خلال حياته المهنية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها⁷.
- هو اكتساب الفرد لمهارات متعددة و مختلفة تمكنه من شغل عدة مناصب في مجالات متعددة، فتنوع الخبرات لدى أصبح أحد المتطلبات الأساسية للفوز بالوظائف.⁸
- التابع التراكمي لأنشطة العمل و المناصب التي يمارسها الفرد عبر الزمن، إلى جانب الاتجاهات والمعرفة والكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة والمناصب، والتي ينميها الفرد خلال حياته
- مسار النمو والترقي للفرد داخل المنظمة، يتم خلاله إحداث تراكم متميز من الخبرات والمهارات⁹

2-2- تعريف المسار المهني على مستوى المنظمة:

- ضمن السياق المنظمي طرحت الدراسات المتخصصة في المسار المهني عدة تعريفات عرضت مصطلح المسار الوظيفي من عدة زوايا تنظيمية نعرض بعضا منها على النحو الآتي:
- يقصد به التحديد المسبق للمناصب والمستويات الإدارية أو المحطات التي سيشغلها الفرد أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية و طموحاته¹⁰.
- يعرف المسار المهني ضمن سياق المنظمة على أنه إحدى عمليات التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم المهني وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزهم نتيجة ، لوضوح مسار حياتهم المهنية في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم المهني إلى التقاعد¹¹.
- يقصد به كذلك بأنه مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي سيشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي¹²
- يعبر المسار المهني في المنظمة عن التدرج المهني داخل منظمة معينة، من خلال اطر محددة متعارف عليها

5 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق ايزة - التنافسية □ نظمة القرن 21. الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص 375.

6 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28.

7 مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 210..

8 مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 213..

9 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28.

10 مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 213..

11 عليلي حبيبة.تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي و التنظيمي،. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2015 جانفي العدد3المجلد 5 ، جانفي 2015، ص 10.

12 مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 213..

- هو ذلك المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة المناصب التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم المهنية فيها ، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و يسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل أو التدوير الوظيفي الأفقي¹³..

2-3- المفهوم الحديث للمسار الوظيفي

يعبر المفهوم الحديث للمسار المهني عن منظور متوازن، وهو مسار متعدد الإتجاه يعبر عن مزيج بين المسار الوظيفي التقليدي الهرمي والمسارات الوظيفية المبتكرة مثل المسار بلا حدود والمسار الوظيفي المتلون¹⁴.

المحاضرة الثانية

3- خصائص المسار الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة للمسار المهني يمكن استخلاص عدة خصائص منها الآتي¹⁵:

■ **المسؤولية الفردية:** تحديد المسار المهني هو مسؤولية كل شخص، إذ يقوم برسم المسار المهني الذي يرى من خلاله مستقبله المهني، ويجب أن يقترن ذلك بالصفات

13 أمل عثمان رشوان، اتجاهات حديثة في القيادة الإستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2019، ص 119.

14 المرجع السابق، ص 152.

15 مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 213..

- والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله، لذلك تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المناصب
- **مسؤولية المنظمة:** حيث يقوم المسار المهني على أساس مسؤولية المنظمة في إيجاد المنصب المناسب للفرد وفق قدراته ومهاراته و صفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار هذه الخصائص.
- **الممارسات التنظيمية:** تستلزم المسارات المهنية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل و التدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب و غيرها من مجالات حركة الموظف بما يتفق و المسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءاته
- **وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة:** حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد والمنظمة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- **مبدأ الترابط والاستمرارية الحركة الوظيفية،** حيث يوجد ترابط موضوعي بين المستقبل الوظيفي للفرد مع الخطط التوظيف لدى المنظمة.
- **مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار ،** حيث يقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتحديث معلوماته، مقابل ان تقوم المنظمة بتوفير فرض الترقية والمنصب المناسب.

المحاضرة الثالثة

3- أنواع المسار الوظيفي

توجد للمسار الوظيفي ثلاثة أنواع و هي على النحو التالي¹⁶...

4-1- المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من أدنى إلى أعلى، والبدء بوظيفة أدنى السلم الوظيفي ثم الانتقال إلى أعلاه من خلال الترقيات بشرط أن تكون الوظيفة الجديدة ذات علاقة بالوظيفة القديمة، حيث تكون الوظائف من نوعية واحدة ومن تخصص واحد، كما 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.

4-2- المسار الشبكي:

يتيح هذا المسار للموظفين يشير التحرك العمودي والأفقي على مسارهم الوظيفي، أي احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي عبر مسار حياته المهنية، 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. وهو يتميز بالمرونة وعدم التركيز على التخصص الضيق.

4-3- مسار الانجاز:

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقيات 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

¹⁶ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص ص 34-35.

واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء

4-4- المسار الوظيفي بلا حدود

يشير هذا النوع إلى إمكانية انتقال الفرد مادياً (تغيير الوظيفة) ونفسياً (توقعات) بين الوظائف المختلفة وبين المنظمات المختلفة. بالأفراد قد يكونوا مستقلين أو مدفوعين بالاختيارات الداخلية الموجهة داخليا، ويعبروا الحدود التنظيمية في تحركاتهم الوظيفية

4-5- المسار الوظيفي المتلون

يعبر عن الإدارة الفردية والذاتية للمسار المهني، وهو المسار المهني الاستباقي، وهو المسار الذي يكون فيه الأفراد مسئولين بشكل أكبر من اختيارات وفرص مسارهم الوظيفي، والمسار المتلون يقوم على أساس قيم الحرية والنمو والرضا الوظيفي والانجاز الشخصي كمعايير للنجاح الوظيفي¹⁷.

4- مراحل المسار الوظيفي

تصنف مراحل المسار الوظيفي في المنظمات ضمن أربعة مراحل رئيسية على أساسها يتحدد مستقبلهم الوظيفي، وهي على النحو التالي¹⁸.

1-5- مرحلة الاستكشاف: (الحدأة)

فهذه المرحلة هي مرحلة بداية الدخول الى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة و يتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة ، ويحاول التوفيق بين حاجاته و قدراته وبين متطلبات الوظيفة ، كما يحتاج إلى من يقف إلى جانبه ويوجهه، ويحتاج أيضا إلى تدعيم قدراته ، وفي نهاية هذه المرحلة عند تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أداءه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه من مهارات ومعارف حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن ان يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي ، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج وينتقل إليها، ويصل إلى نهاية مساره.

ويصاب الفرد في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفا من أي يكون قد التحق بالمنصب غير المناسب له ويسعى لاكتشاف المجالات المهنية المتاحة له والتي قد تناسب أكثر ميوله ومؤهلاته واهتماماته وهذا حسب وجهة نظره.

2-5- مرحلة التأسيس : (النمو) (25 – 40)

تبدأ بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة ، وذلك بتركيز اهتمامه على حب الانجاز والاستقلالية والاعتماد على النفس وتحقيق الذات في العمل، فلذلك يتوقع الترقيات والحرية الأكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، أما الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع قدراتهم أو مع حاجتهم الذاتية

17 أمل عثمان رشوان، مرجع سابق، ص 139.

18 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 382-383.

3-5- مرحلة المحافظة على المكاسب (النضوج) (40 – 55)

تعتبر مرحلة الاستقرار والنمو، وفيها يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق اهداف 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 ثلاث مسارات منفصلة:

-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 الترقيّة. وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المنظمة

4-5- مرحلة الانحدار ونهاية المسار: (التقاعد) (55 – 60)

هي مرحلة الاستعداد للتقاعد، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، التي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة ، قد تكون هذه المرحلة ايجابية جدا أو مربكة جدا في حياته، فلقد أخذت فيها إدارة الموارد البشرية دور المؤطر لهذه المرحلة بشكل جيد جدا ، حيث يقدم التدريب و الدعم للأفراد المغادرون لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مسارهم الوظيفي مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق بالنوادي الاجتماعية، أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية، أو ممارسة التجارة.¹⁹

| المرحلة / أبعاد المقارنة | الاستكشاف | التأسيس | الحفاظ | الانفصال |
|--------------------------|---|--|---|--|
| المهام | - تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد و الوظيفة | - فرص التقدم و النمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة | - الحفاظ على الانجازات - تحديث المهارات | - خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية |
| النشاط | - المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات | - الاستقلالية - المساهمة | - التدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع | - ترك العمل |
| العلاقة بالآخرين | صبي | زعيم | مراقب | موجه/مدعم |
| السن | أقل من 30 | 45-30 | 60-45 | أكبر من 60 سنة |
| سنوات الوظيفة | أقل من عامين | 2-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |