

تمهيد:

تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية والعصب الرئيسي لنجاح أي منظمة، فالمورد البشري هو العمود الفقري لنجاح وتطور أي مؤسسة أو منظمة، فكل منظمة ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية حتى تضمن البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، ولهذا بدأت الكثير من منظمات العمل الجاد لتطوير وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها لتدعيم المهارات والقدرات وخلق الدافعية والولاء والفرص الوظيفية المختلفة للموظفين، حيث يعتبر مفهوم تطوير المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة على إدارة الموارد البشرية. فتتمية المسارات الوظيفية تتضمن البحث في الظروف الحالية والمستقبلية بهدف إعادة حالة التوازن والسيطرة الضرورية لضمان الإنتاجية والرضا عن العمل، فالمسار الوظيفي عبارة عن مفهوم متكامل يربط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية من خلال تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة في الخطة الإستراتيجية.⁽¹⁾

هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية. أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي يتأثر بالفرد أكثر من تأثيره بالمنظمة، حيث يقوم الفرد بتغيير مساره الوظيفي حسب الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة، فكان الموظف في الماضي يلتزم بالولاء مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فتغيرت النظرة فأصبح يقدم الأداء المميز والعالي حتى يحصل على فرص تدريبية وتنموية وتعليمية عالية تمكنه من الوصول للجودة العالية في الإنتاج تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

⁻¹ راوية حسين: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 296.

ولهذا يوجد العديد من العوامل والمعوقات الإدارية والسوسيوثقافية التي تعيق من تقدم الفرد وتطويره في مساره الوظيفي وخاصة في مؤسسات التعليم العالي التي ساهمت في تقدم وحضارة ورقي العديد من الدول.

1- مفهوم المسار الوظيفي وأبعاده:

تواجه المنظمات والمؤسسات في عصرنا الحالي المزيد من الصعوبات والتحديات المستمرة والمؤثرات الداخلية والخارجية، حيث تؤثر على استقرارها وإنتاجها وبالتالي تؤثر على ربحيتها، ولهذا تعمل المنظمات على تغييرات ديناميكية لضمان بقائها واستمرارها حتى تواجه أو تتكيف مع هذه المؤثرات والصعوبات الداخلية والخارجية.

وحيث أن رأس مال كل منظمة ناجحة ومستمرة هو ما تملكه من أيدي عاملة وقوة بشرية ذو مهارة وكفاءة عالية، حيث تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية والعصب الرئيس لنجاح أي منظمة. فالمورد البشري هو أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة. والتي لا يمكن لأي منظمة تريد المنافسة والبقاء والاستمرار أن تستغني عن مواردها البشرية أو استبدالها، لذلك بدأت كثير من المنظمات في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد ازدادت هذه الممارسات أهمية بعد أن بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ منهاجاً جديداً من الانتقال إلى العالمية.⁽¹⁾

فبدأ العمل على تطوير مفهوم الموارد البشرية عن طريق تطوير المسار الوظيفي لهم، حيث يعتبر تطوير المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، ويعتبر المسار الوظيفي إحدى مكونات وتنمية وتطوير الموارد البشرية ويعتبر من العناصر المهمة والأساسية لهذا الغرض.

¹ - عبد العزيز الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص34.

1. مفهوم المسار الوظيفي:

رغم أن موضوع المسار الوظيفي للعاملين كان من بين المواضيع التي احتلت أهمية خاصة في علم الإدارة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إلا أن التغيرات الأساسية في البيئة العالمية التي طالت المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلى جانب التنافس الشديد فيما بين المنظمات أدت إلى تغير نظرة الإدارة إلى هذا الموضوع بشكل كبير حيث صممت الأفكار سابقا على أساس قيام المنظمة بمساعدة العاملين في التقدم في حياتهم الوظيفية وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق أهدافهم.

أما اليوم فالوضع تغير، إذ لم تعد المنظمة حريصة على إغراء العاملين للعمل والبقاء لديها لفترة طويلة، ليس لأنها لا ترغب فيهم، بل لأن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والوصول إلى الحجم الصحيح لقوة العمل إلى جانب هندسة العمليات أعادت صياغة دور المنظمة في هذا المجال. كما أشار سالم في كتابه أنه: "أصبح الموظف في يومنا هذا هو المسؤول الأول عن تطوير مستقبله الوظيفي وليس المنظمة، ومع الأسف فإن الملايين من العاملين لم يدركوا هذه الحقيقة إلا بعد أن قضوا سنوات طويلة في العمل".⁽¹⁾

وأشار مصطفى (2000) للمسار الوظيفي بأنه: "المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقيا ورأسيا على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملا أو مهندسا أو طبيبا أو اختصاصيا في الموارد البشرية أو التسويق أو مديرا، وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات".

ووضح أيضا أن مفهوم المسار الوظيفي أيضا بعدة معاني منها التحرك صعودا في السلم الوظيفي مما يحقق للموظف مكاسب مادية ومعنوية ترافقه في التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر أو أموال أكثر أو شهرة أو تحقيق للذات أو غيرها من الحوافز أو المكاسب.

¹ - مؤيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 211.

ومن ناحية أخرى عرف المسار الوظيفي بأنه: "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولهذا فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حال شعورهم بأن المسار الوظيفي لم يحقق وآمالهم.⁽¹⁾

وقد تحدث **Carrell, Kuzmits (1986)** عن المسار الوظيفي أو المستقبل الوظيفي بأنه:

"مجموعة وظائف متتالية يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية".

وقد أضاف على ذلك تعريفا للمسار الإداري بأنه عملية تصميم وتطبيق الأهداف والخطط الإستراتيجية التي تكون عندها الإدارة العليا راضية عن العمل المطلوب والتي تسمح أيضا للأفراد أن يحققوا أهدافهم المستقبلية.

ومما تقدم فإن الباحث يرى أن المسار الوظيفي عبارة عن هدف يحاول الموظف أو الفرد تحقيقه من خلال الانتقال من أقل إلى مستوى أعلى في المنظمة أو من مكان آخر في نفس المستوى وذلك بغرض الترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات وإشباعها، ويتم ذلك من خلال التوافق بين إمكانيات الفرد ممن ناحية وإمكانيات المنظمة من ناحية أخرى.

2. . تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تعد فترة الثمانينات بداية اهتمام الفكر الإداري بموضوع العمل بالمسار الوظيفي، حيث ركب ذلك عدة ظواهر منها دمج قوانين العمل في قانون واحد، والمنافسة بين صغار المديرين طلبا للمسؤولية، وزيادة الضغط على الموارد البشرية، والتوسع في البرامج والتكنولوجيا.

وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في منظمات الأعمال اليوم ضرورة لا يحتمل النقاش أو المساومة. ولم تعد كفاءة أي منظمة رهنا بدرجة التكنولوجيا أو الأموال أو الأسواق التي تملكها، إنما يتوقف على نجاح الأيدي العاملة لديها.⁽²⁾

1 _ Dessler Garry: Human Resource Management, Ninth Edition, Pearson Education International, 2003, p274

2- [www.drkade.com/training/13 career](http://www.drkade.com/training/13%20career)

وقد أشار (العوامل، 1995) إلى عدة عوامل ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه على النحو التالي:

-التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها والتي أدت إلى الاهتمام المتزايد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث اعتبر الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تلبية لاحتياجات وحريات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي والاستقرار.

-التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المستمرة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً من قبل الأفراد والمنظمات.

-المنافسة بين الأفراد وارتفاع مستوى الطموح عندهم على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.

-إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والتوازن بينهما من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط.

-إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء.

-ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومستوى الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة، حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في البيئة المعقدة.

-التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعلمية، حيث لعبت التنمية وبرامج التطوير دوراً حيوياً في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى المنظمة والفرد من خلال تحليل المحتوى وأساليب التغيير التنظيمي الهادف وتقييم الحاجات والفرص والمحددات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين.⁽¹⁾

وشدد العوامل على أن هذه العوامل التي ساعدت بالاهتمام في موضوع المسار الوظيفي تتمثل بمجموعة من المؤثرات والعوامل المترابطة منها الداخلية التي للمنظمات

(1) - نائل العوامل: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين، بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة جامعة مؤتة، المجلد 10، العدد 06، 1995، ص 56.

الإدارية وظروفها الداخلية ومها الخارجية التي تعود للبيئة الخارجية بما فيها من جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ومادية ومعنوية وغيرها.

3. . تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

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

فركز ماهر (2004) إلى المدخل الفردي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي فأشار إلى أنه: "يركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن ذلك تخطيطا للمستقبل الوظيفي للأفراد، وتنمية لمهارتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم".

وأضاف أن المخل التنظيمي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك تحقيق لأهداف المنظمة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا والسعادة عن العمل.

وقد أشار عبد الباقي (2000) إلى مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على أنه: "الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنشأة في نفس الوقت".

ومن هذا المفهوم يوضح عبد الباقي أيضا: "بأن الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته وأهدافه وأن المنشأة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصا لأن يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا طاقاتهم في خدمة المنشأة وتحقيق أهدافها، أي أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد هي عملية مشتركة بين

الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية ونقاط القوة والضعف عنده وإدراك المنشأة لحاجاتها لمهارات وطاقات الموظف والتي تساعد في تحقيق أهدافها".

ويلخص الباحث بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي ما هي إلا عملية توظيف لقدرات الفرد واستغلال لمهاراته وخبراته بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا قادرا على تحديد مساره الوظيفي المناسب للوظيفة التي يشغلها لكي يطور ويحسن من أدائه ومن ذاته ومن كيانه، ويكرس كل جهده وكل طاقاته ليصل إلى هدفه المنشود وكذلك أهداف المنظمة.

ولا يحصل هذا إلا في ظل إدارة أو منظمة رشيدة لها رؤية واضحة ودقيقة عن المسار الوظيفي، تتماشى وتتوافق مع إستراتيجية المنظمة ككل، بحيث تكون قادرة على مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي لتتأقلم مع المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية، وتعمل على تسهيل وتذليل العقبات والصعوبات التي تواجه الفرد، ومستعدة لتقديم السبل والإمكانات التي تساعد في رسم مساره الوظيفي، وعمل الدورات التدريبية المناسبة والملائمة التي تكسبه من المهارات والقدرات والاتجاهات القدر المناسب لمعالجة نقاط الضعف فيه وتعزيز نقاط القوة التي سوف تجعله راضيا وموافقا على أدائه الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أن رواية حسن عرفت تنمية المسار الوظيفي للأفراد بأنه: "عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام".⁽¹⁾

وأضاف **De Cenze** تعريفا لتطوير المسار الوظيفي بأنه: عملية مصممة لتساعد العاملين في إدارة مسارهم الوظيفي، وأشار في بحثه أن تطوير المسار الوظيفي وتطوير العاملين يركز على المدى الطويل للمسار الوظيفي وعلى النجاح الشخصي لتنظيميا. في حين أن تطوير العاملين يتناول الأجل القصير فقط، إذ يركز على الاحتياجات الحالية للعاملين أو المطلوبة الآن دون التركيز على الاحتياجات المستقبلية.

¹ - رواية حسن: مرجع سابق، ص 307.

وقد أضاف مصطفى تعريفا لتطوير المسار الوظيفي بأنه: "العملية التي يتم خلالها مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية".⁽¹⁾

وقد ربط مصطفى بين تطوير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إذ أن عملية التطوير متصلة بعملية التخطيط للمسار الوظيفي، فتخطيط وتطوير المسار الوظيفي هما عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وحسب رأيه أن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق باختيار طبيعة العمل للفرد والمنظمة التي سوف يعمل بها وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سوف يشغلها، أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية.

وقد ربط الهيتي (2004) تعريف تطوير المسار الوظيفي بالنتائج التي تنتج عن تفاعل تخطيط المسار الوظيفي بالنتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الوظيفي للفرد وإدارة المسار الوظيفي وما يترتب عن ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو في مستوى أعلى. وأضاف حسب رأيه بأن هناك مدخلان لعملية المسار الوظيفي: المدخل الوظيفي: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار) الذي يسهل الموظف على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

ويرى الباحث أن دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي يكون رئيسيا وأكبر من دور الفرد، حيث أنها تمهد وتوفر الإمكانيات اللازمة التي تسمح للفرد بأن يقوم على تطوير مساره الوظيفي. وهنا يأتي دور الفرد بوجود النزعة الفطرية والعزيمة الداخلية والإرادة القوية للسعي نحو الأفضل والأحسن في عمله، إذ يتطلع دائما نحو المكانة الأعلى من المكانة الحالية، وإلى الأجر الأعلى من الأجر الحالي، فتتفاعل المقومات الشخصية والمؤهلات والمهارات والخبرات الموجودة لدى الفرد مع الإمكانيات والتسهيلات والامتيازات للمنظمة

(1) - مصطفى احمد: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 2000، ص 298.

للوصول إلى الأعلى والأحسن في مساره الوظيفي، وهذا سيؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي للفرد.

وهنا نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد له ارتباط مباشر مع تطوير المسار الوظيفي له، إذ أنهما عبارة عن مفهومين مكملان لبعضهما البعض لهما مفهوما مشتركا ورؤية واحدة وهدفا واحدا لدي الفرد والمنظمة، يؤديان إلى رفع مستوى الأداء للموظف والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته ومن ثم إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

4. أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإدارته:

إن العمل على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للمنظمة وللأفراد يعتبر مكلفا ويأخذ وقتا كبيرا بالنسبة للمنظمات، ومع هذا إلا أنه يعتبر ثروة كبيرة لأن إدارة المسار الوظيفي سوف تتجزأ الكثير من الأغراض والاحتياجات لكل من الموظف والمنظمة.

إن الغرض العام من برامج إدارة المسار الوظيفي هو أن تربط بين حاجات الموظفين وقدراتهم وأهدافهم مع فرصهم وتحدياتهم الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة، بمعنى آخر أن هذه البرامج صممت لتزويد من أرجحة بناء أو تحقيق الذات والتأكد من مكانة ووضع المؤسسة وتساعد في وضع الإنسان الصحيح في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح داخل المنظمة.

هكذا فإن برامج إدارة وتطوير المسار الوظيفي تهدف إلى الربط بين المهارات والقدرات والمعرفة وبين تحقيق الذات والأداء الوظيفي وتحديد الاحتياجات والحوافز الوظيفية.

إن إدارة المسار الوظيفي المؤثرة قد أصبحت مهمة وبصورة كبيرة لكل من الأفراد والمنظمة، حيث أن الأفراد يشعرون بالضغط والسرعة حتى يحددوا مسارهم الوظيفي وذلك بسبب كثرة المنافسة في البيئة الخارجية المحيطة بهم، بالإضافة إلى ذلك معنى النجاح الحقيقي قد يتعدى الراتب أو المكانة ليشمل إنجاز الأهداف والقدرة على تحديد الاحتياجات، حيث يشعر الفرد بأنه مطالب على تأدية مهامه ومسئوليته لكي تكون جزءا من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.⁽¹⁾

إن التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي له العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد ومن أهم هذه الفوائد:

- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

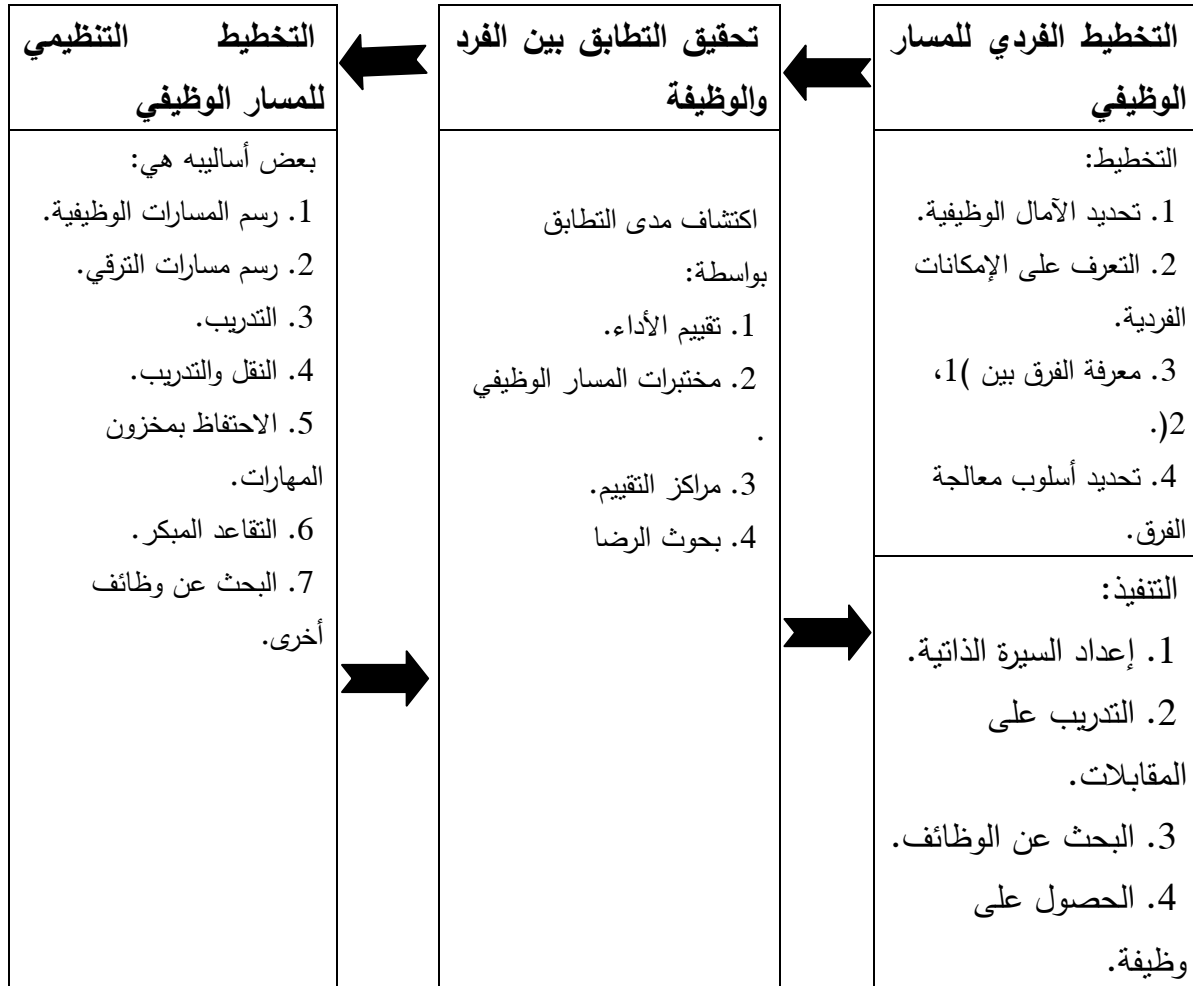
1- Schuler, handal. and others: "EFFCTIVE PERSONNEL MANAGEMENT, west publishing company, third Edition, 1989, p425

- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات...الخ.
- يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة.
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات.
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.⁽¹⁾

5. نموذج تخطيط المسار الوظيفي:

حيث يعتمد هذا النموذج على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة كما في الشكل التالي:

شكل رقم (5-1) نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي



المصدر: ماهر، 2004. (2)

¹ - سهيلة عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر، 2003، ص 209.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص

مثل النموذج مدى العلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد وبين إدارة المسار الوظيفي للمنظمة وكيفية تحقيق التوافق والتطابق بينهما حيث تخطيط المسار الفردي للأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد، وتتضمن إدارة المسار الوظيفي الفعاليات التي تدخل في أنشطة الموارد البشرية ويتم التوافق والتطابق بينهما بواسطة تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

6. مراحل المسار الوظيفي:

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى سن التقاعد ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في تخطيط مساراتهم الوظيفية:

- الاستكشاف
- بداية المسار.
- منتصف المسار. مراحل المسار الوظيفي
- المسار المتأخر.
- نهاية المسار

اولا - مرحلة الاستكشاف:

وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة العمل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

ثانيا - مرحلة بداية المسار:

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه.

ثالثا - مرحلة منتصف المسار:

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيب لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل.

رابعا - المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار) فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيبا في تغيير محوري في حياتهم العملية أو في البيئة المحيطة كما فكروا يوما.

خامسا - نهاية المسار:

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد الأداء الناجح والإنجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو ضعيفا فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.⁽¹⁾

¹ - مصطفى أحمد: مرجع سابق، ص 309.

7. مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن مسؤولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي داخل المنظمة تشمل عدة أطراف مجتمعة مثل الفرد والمدير والمنظمة:

أ- مسؤولية الفرد:

إن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي قد تتم من قبل الفرد نفسه لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنية معينة، لذلك على الموظف تطوير مساره الوظيفي بنفسه بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين السابقين.

ب- مسؤولية المدير:

للمدير دور رئيسي في مساعدة العاملين في تخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية، وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم، أو أنهم لم يكلفوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات. وفيما يلي نذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية:

إرشاد وتقييم وتوجيه وتنسيق وتمثيل مصالح العاملين كالتالي:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف.
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار البديل الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي.

التقييم:

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

- مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ المسار الوظيفي.

التوجيه:

- تدريب العاملين.
- دعم العاملين ودعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل.

التنسيق:

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

تمثيل مصالح الموظف:

- العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم الوظيفية.
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة.

- تمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة.⁽¹⁾

ج-مسؤولية المنظمة:

تتركز مسؤوليات المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين، وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، حيث تعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل

¹ - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الدار الجامعية، 2003، ص253.

المنظمة، وأيضاً تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنشأة.

مما سبق يستنتج الباحث أن عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تعتمد على عوامل ثلاثة أساسية وهي: (الفرد، المدير، المنظمة) مجتمعين مع بعضها البعض في عملية تكاملية، ويمكن تشبيه عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمثلث متساوي الأضلاع حيث يمثل الأضلاع الثلاثة كل من الفرد والمدير والمنظمة، بحيث لا يمكن الاستغناء عن أي ضلع من الأضلاع الثلاثة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

8. مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

أ- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، بمعنى أن يتعرف على طموحاته وآماله وعلى قدراته وإمكانياته ومهاراته بما يستطيع أن يتعرف على مدى إمكانية هذه المهارات والقدرات والمعارف في تحقيق طموحاته وآماله، حيث أن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى المزيد من العمل، ولكن في المقابل ترى من يقبل بالواقع دون أن يجهد نفسه في التطلع والبحث عن أي موقع مفضل.

من هنا يأتي دور المنشأة الناجحة في تحريك الرغبة لدى العاملين ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم ورغباتهم، ولكن قبل أن تقوم المنشأة بهذا الدور يجب على الفرد أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته، ونواحي قوته وضعفه، أي عليه أن يدير مستقبله الوظيفي ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنشأة.

ب- المدخل التنظيمي في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

يمكن تعريف التطور الوظيفي على مستوى المنظمة بأنه تحديداً للمسار الوظيفي للموارد البشرية للمنظمة عن طريق تحقيق الانتفاع بالكفاءات والخبرات المتاحة بالمنظمة وتحريكها للمواقع الملائمة لها وعدم ترك تحركها للظروف والصدف.

ويضيف ميتشيل أرمسترونج بأن التطوير الوظيفي على مستوى المنظمة عبارة عن عملية نظامية تهدف إلى ضمان أن التنظيم لدى الموظفين الأكفاء الذين يحتاجه لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفر التعاقب الإداري داخل المنظمة بقدر الإمكان، ومن هنا تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل⁽¹⁾.

إن أهم جزء لعملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب تنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، خلال هذه العملية فإن التغيرات التنظيمية مثل (النمو، الانكماش، إعادة التنظيم، التكنولوجيا الجديدة) يجب أن يتنبأ بها حتى تعزز من قوة العمالة المنظمة، إن التخطيط للموارد البشرية يجب أن يكون مرناً بصورة كافية حتى يسيطر على مثل هذه التوقعات أو الاحتمالات مثل سرعة نمو المنظمة أو انحدارها.

بعض المنظمات تتصور خطط تطوير المسارات الوظيفية للمديرين والمهنيين، إن التخطيط التعاقبي في بعض الأحيان يستخدم كوسيلة مساعدة في تخطيط المسار الوظيفي. إن صناع القرار يجب أن يطوروا خططهم الإدارية حتى يتماشوا مع الاحتياجات التنظيمية المستقبلية ويعززوا من أداء الأفراد والموظفين ويعملوا على تكافؤ الفرص.

وفي موقع آخر أعتبر أن المنظمة مثل الفرد، لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، حيث أن قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفاعلية⁽²⁾.

1- www. islammemo.cc/2016/02/21

² - رواية حسن: مرجع سابق، ص 337.

إن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي،
وحدد عبد الباقي في كتابه بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة لتخطيط وتطوير المسار
الوظيفي:

*توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.

*توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد.

*التقويم الدوري المستمر لأداء الفرد للتعرف على مدى إمكانية قدرته على النمو
والتطور.

*التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغير المطلوب والملائم في النمط
السلوكي.

*تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله
الوظيفي.

وأكد أن أهم عنصر أو عامل في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي
يسير إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المنشأة، إن كل فرد يسعى لتنمية
مساره الوظيفي عليه تنمية ذاته والحصول على وظائف أقل ومسؤوليات أكبر تفتح له
الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً. (1)

9. الاعتبارات التي تحدد فعالية المسار الوظيفي:

كما أشار أبو بكر (2004) فإن فعالية تخطيط المسار الوظيفي تتوقف على مجموعة
من الاعتبارات يمكن توضيحها في التالي:

أ- التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية:

حيث يمثل غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم
العوائق التي تقف أمام الفرد في بداية مساره الوظيفي.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 272.

ب- نوع ومستوى الطموح:

يؤثر طموح الفرد من حيث نوع ومستوى هذا الطموح في تحديد مساره الوظيفي، حيث أن الإفراط في هذا الطموح يؤدي إلى مواجهة الفرد في مساره الوظيفي.

ج- الدافعية:

تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، واستعداده لتطوير وزيادة هذا الدافع حيث تستلزم إكساب الفرد القدرات والمهارات التي تؤهله لتحقيق الأهداف وتحقيق الفرص والقيود والمناقشة والحوار والإقناع.

د- قبول التدرج المحسوب:

من العوائق الواضحة أمام تخطيط المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها، حيث يصطدم بالواقع الوظيفي والصعوبة في تحقيق أهدافه مما ينتج عنه الصراخ والإحباط والقلق وعدم الانتماء.

هـ- مستوى النضج والتوازن الذاتي:

تتوقف فعالية المسار الوظيفي بدرجة ما على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي يواجهها عند الالتحاق بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل والتعامل مع الزملاء والرؤساء.

و- النظرة المستقبلية:

يؤدي عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات أو أعباء أو مزايا إلى عدم التخطيط الفعال للمسار الوظيفي، وعادة ما يكون غياب الربط الواضح بين الإنجاز بالوظيفة وفرص التقدم والترقي بهذا الإنجاز هو الذي يعمق هذا الاتجاه، حيث يستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمنظمات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما تقدمه المنظمة من إنجازات في المسار الوظيفي للفرد.

ز - سياسات ونظم العمل:

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

ح - علاقات العمل:

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

ط - خصائص سوق العمل:

تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توافق خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

ك - الموقف البيئي العام:

تصورات الفرد في الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة.

ل - تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:

تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية.

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة هناك اعتبارات تحدد فعالية المسار الوظيفي في

مرحلة التحضير والتجهيز منها:

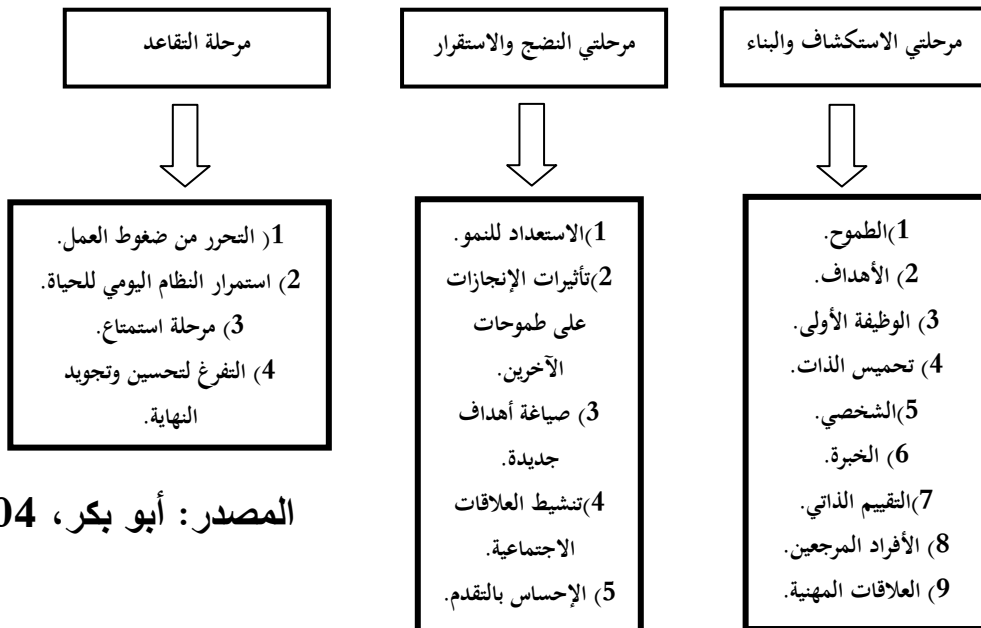
- برامج التدريب والتنمية.
- برامج إعادة التأهيل.

- قدرة الفرد على التعامل مع التغييرات الشخصية المرتبطة مع هذه المرحلة.
- درجة الاعتمادية وهي درجة اعتماد الفرد وظيفته على الوظائف الأخرى.
- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف.

أما الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي فإنها تتميز بخاصية أن الفرد يشغل تفكيره اقترابه من نهاية المسار الوظيفي والذي ينتهي بقرار التقاعد.

وترتبط هذه المرحلة بمجموعة من الأحاسيس والمشاعر للفرد والتي قد تكون متعارضة. فقد يؤدي اقتراب توقيت التقاعد إلى إحساس الفرد بالتخلص من جزء من كيانه أو ذاته، ومن ناحية أخرى قد يرتبط ذلك بإحساس الفرد بالتخلص من قيود وضغوط العمل والانتقال إلى مرحلة فيها نوع من التحرر الوظيفي، وتستلزم هذه المرحلة ضرورة التخطيط لإكساب الفرد مجموعة من المهارات والعادات الجديدة والتي قد تتطلب إحداث تغيير جوهري في بعض المفاهيم التي كانت شبه مستقرة في المراحل السابقة في المسار الوظيفي.

وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت المنظمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض الاستفادة من المعلومات والخبرات لديهم.⁽¹⁾



المصدر: أبو بكر، 2004.

¹ - مصطفى أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004، ص 259.

ويوضح الشكل الأعلى العوامل التي تحدد احتمالات النجاح أو الفشل في إعداد المسار الوظيفي.

من هنا نستنتج بأن هذه العوامل المذكورة في الشكل لها الدور الفعال في رسم ونجاح المسار الوظيفي للفرد خلال المراحل المختلفة التي يمر بها في عمله، حيث تعتبر النصح والاستقرار هي المرحلة الحساسة في تاريخ الفرد لأنها تعتبر مرحلة انتقال وحلقة وصل بين مرحلة الاستكشاف ومرحلة التقاعد، فإما أن تكون مرحلة نمو وتطور وإنتاج لحياته الوظيفية وبالتالي يثبت كيانه ويحقق ذاته ومنه يحقق أهدافه، أو مرحلة تدهور وانكماش وتأخر لحياته الوظيفية فيدخل مرحلة التقاعد وهو في حالة إحباط وانخفاض في الروح المعنوية.

II- معوقات المسار الوظيفي

تتجه المنظمات إلى تطوير مسارات وظيفية لأفرادها، إلا أنها في الوقت نفسه تواجه عددا من الصعوبات عند تطويرها لهذه المسارات، وهذا يعود إلى اختلاف العوامل التي تؤثر سلبا ف تطوير المسار الوظيفي، والتي تحد من تطوير الموظفين والتقدم والرقى.

1. العوامل المؤثرة في تطوير المسار الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي ومنها:
-التأثيرات الثقافية للفرد، وخبراته وتجاربه واعتقاداته الشخصية وقدراته وطموحاته.

-التأثيرات التنظيمية الخاصة بالمنشآت ومدى توفر فرص التطوير من قبل المنشأة للعاملين لديها، وقدرة المنشأة التعرف على احتياجات الأفراد المتوافقة مع التغيرات المتوقعة في المستقبل.

-قدرة المنشأة على تحليل الأعمال وتوصيف الوظائف.

-عدم توفر معلومات عن خطط تطوير المسار الوظيفي وسوء عملية اختيار

العاملين من قبل المنشأة وسوء عملية تخطيط المسار الوظيفي.

وذكر أيضا بأن من العوامل المؤثرة على تطوير المسار الوظيفي هو تخفيض حجم المنشأة وعمليات الدمج والخصخصة حيث أن ذلك يربك خطط المسار الوظيفي ويعيق تحقيق أهداف العاملين والمنشأة.⁽¹⁾

لقي موضوع المسار الوظيفي اهتماما متأخرا بالنسبة للمواضيع الإدارية والسلوكية على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي في مختلف المجالات. وذكر عدد من العوامل المؤثرة في إمكانية ممارسة نشاطات تطوير العاملين حيث ذكرت بأن التطوير نشاط واسع، وحتى تهتم به المنظمة لا بد من توفر عوامل تساعد على ذلك:

أولا-تحديث مؤهلات العاملين:

يعتمد هذا على نشاط المنظمة ومجال عملها فإذا كانت تعمل في نشاط قابل للتغيرات السريعة فإنها تحتاج إلى الاستبدال المستمر لأفراد ذو كفاءة ومهارة حديثة، أو تقوم بتطوير وتحديث مؤهلات الأفراد لديها.

ثانيا-إدارة عليا مهتمة بعملية التطوير:

يتطلب التطوير جهد وتكاليف تتلمس المنظمة نتائجه مستقبلا، لذلك لا تهتم بالتطوير إلا المنظمة ذات الإدارة العليا الواعية المدركة لأهمية التطوير.

ثالثا-توفر المعرفة والمختصين حول التطوير وتصميم برامج لهم:

يحتاج التطوير إلى مساعدة الأفراد لإنضاج مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم باتجاهات محددة ويتطلب لك مهارات في كل من التعليم والتحلي والنمو النفسي.

رابعا-وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية:

وضع برامج التطوير يستلزم قائمة وتوصيف للوظائف معدين بأسلوب علمي متطور، بحيث يتضمن التوصيف المؤهلات السلوكية المختلفة لأداء أية وظيفة، شاملة المؤهلات

¹ - أيمن ديوب: التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2002.

الدراسية والشخصية والنفسية والاجتماعية كما يستدعي خطة قوة عمل جيدة توضح الحاجة للعاملين للسنوات العشر أو العشرين القادمة.

خامساً-قوة عمل بحاجة إلى تطوير إضافي لمهاراتها:

تختلف برامج التطوير المطلوبة بفئة العاملين، ومهاراتهم وحاجاتهم للتطوير فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد امتلاك مهارات أساسية للعمل ممكن تلبيتها بالتدريب فقط، أو قد يحتاجون إعادة تأهيلهم أو مساعدتهم على تعديل سلوكهم وإجراء تغييرات جذرية فيه، هذه الحاجة هي التي تحدد نوع البرامج المطلوبة ومضمونها. (1)

وأشير إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يواجهه بعض المعوقات يجب أخذها بعين الاعتبار، كالتغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عمل المنظمات الداخلية استجابة للتغيرات الخارجية وما ينتج عن ذلك من إلغاء وظائف أو استبدالها وهو ما يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي، حيث قسمت المعوقات إلى قوى خارجية وقوى داخلية،

أ) العوامل الخارجية:

- **التغيرات القانونية:** ويقصد بها لوائح وقوانين العمل وفرص التوظيف المتساوية والمتطلبات القانونية للتوظيف والتدريب وتشريعات الحد الأدنى للأجور. التي تفرضها الدولة.
- **العوامل الاقتصادية:** ويقصد بها التضخم والركود والاستقرار والبطالة ونقص العمالة وتغيرات السوق العالمية.
- **الاعتبارات الاجتماعية:** ويقصد بها التغير في أساليب الحياة وحقوق الأفراد وقضايا حدود العمل.

ب) العوامل الداخلية:

وتشمل عدة عوامل منها: المالية والفنية والموارد البشرية والسياسية والتنظيم وفلسفة الفرد والفلسفة التنظيمية والإدارية. (2)

¹ - سعاد بنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، جامعة كاليفورنيا، لويس أنجلس، ط2، دار وائل، عمان، 2004، ص335.

² - مشل المطيري: البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص90.

2. المعوقات التي تواجه تطوير المسار الوظيفي:

يواجه تطوير المسار الوظيفي في وقتنا الحاضر وفي المستقبل القريب الكثير من التحديات التي تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بعصر التطور والتكنولوجيا والسرعة والمعلومات، مما يتطلب ذلك في البحث في العديد من العوائق التي تواجه تطوير المسار الوظيفي، حيث أن عملية تطوير المسار الوظيفي قد تفشل للأسباب التالية:

- عدم اهتمام الرؤساء بعملية تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين لديهم.
- فشل المنشأة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات للأفراد العاملين لديها.
- عدم وجود أنظمة ولوائح أساسية تنفذ تطوير المسار الوظيفي.⁽¹⁾

ومن المعوقات التي تواجه تطوير المسار الوظيفي:

أولاً- الأنظمة والقوانين والسياسات المعمول بها:

كما شار آل مذهب (2007) إلى الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي حيث ذكر بأن الثقافة التنظيمية غير البناءة والمتوارثة عبر أجيال متعاقبة من الإدارات العليا، فضلاً عن تقادم الأنظمة والسياسات وعدم تبني قيم عمل محفزة تزيد من درجة الصعوبة في تخطيطي وتنفيذ برامج المسار الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها آل مذهب إلى أن الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تطوير وتنفيذ برامج مسار وظيفي تتمركز في الخمسة عوامل، مرتبة كالتالي:

- أ- الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة.
- ب- الصعوبات المتعلقة بالنواحي التنظيمية للمنشأة.
- ت- الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمنشأة.
- ث- الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ج- الصعوبات المتعلقة بالعوائق المالية.

¹ - أيمن ديوب: مرجع سابق، ص 100.

ووضحت العوامل التي تساعد في نجاح تطوير المسار الوظيفي حيث أن السياسات ونظم العمل تؤدي دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على السياسات المرتبطة بالموارد البشرية بل تمتد إلى السياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها.

وبقدر الوضوح والمرونة ومدى الإبداع والابتكار وبقدر إدراك الأفراد لهذه النظم والقوانين والسياسات تتحدد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.⁽¹⁾

حيث إن لكل فرد طموحاته الخاصة بشخصه وأيضا بتنمية مساره الوظيفي يوفر النمو في المسار الوظيفي خبرة ارتقاء سلم السلطة الوظيفية، والمنظمة مسؤولة عن إنشاء النظام الإداري المتكامل الذي يحدد هذه النزعة الطبيعية بين أفرادها ويعمل على إشباعها.

ومن أمثلة الأنظمة التي تعمل على تنمية المسار الوظيفي:

أ- نظام تقييم الجهد المحتمل:

حيث يتم لإيجاد نظام موثق لكل من تقييم الجهد المحتمل واكتشاف المهارات لكل فرد.

ب- نظام تخطيط المسار الوظيفي:

أي إيجاد الخطط التتابعية لكل فرد في المنظمة ويعاد النظر فيها بصفة دورية.

ج- نظام الترقى:

أي المنظمة العمل على إيجاد سياسة للترقية على أساس الهيكل الوظيفي المعتمد، وتقييم الجهد الاحتمالي وإتاحة شغل الشواغر في المستقبل تمنح الترقيات.⁽²⁾

وقد أشير عن الدور الذي تقوم به المنشأة أو في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، إذ عليها إعداد دليل المنظمة للمسارات الوظيفية، وإدارة الموارد البشرية يجب أن تحرص على إعداد دليل أو نشرة مختصرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملون بالمنشأة من معلومات عن فرص الترقى في مختلف الوظائف، ويجب أن تكون المعلومات التي يتضمنها الدليل أو النشرة صريحة ودقيقة حتى تساعد الموظف في تطوير مساره الوظيفي،

¹ - مصطفى أبو بكر: مرجع سابق، ص 246.

² - عبد الحكيم الخزامي: استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 235.

وأضاف أيضا أن على الإدارة العليا في المنظمة بأن تقوم على تطوير أساسيات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المنشأة أو المنظمة، وذلك إن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة مثل سياسة النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم، وإدخال التحسينات المناسبة إليها حتى يضمن الموظف نجاح المسار الوظيفي له.⁽¹⁾

ويكمل ماهر بأن النظام الجيد للحوافز له نتائج مفيدة من أهمها:

- زيادة النتائج والجودة.
- تخفيض الفاقد في العمل وتخفيض التكاليف.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها شامل التقدير والاحترام والشعور بالمكانة والذات للعاملين.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع الروح المعنوية لهم والولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

الحوافز في عالم الموظف: هي مؤثرات إيجابية لا تعود على الموظف في سلوكه الوظيفي فحسب، بل أنها تعود على المنشأة التي ينتمي إليها من جوانب متعددة.

وتتنوع الحوافز إلى أنواع كثيرة وفي مقدمتها الإسراع في تعديل السلم الوظيفي، ومن

الحوافز المهمة أيضا:

- * **الوظيفة:** كالترقيات وتولي المواقع الإشرافية والقيادية والإدارية.
- * **المعنوية:** كالشاركة في اتخاذ القرارات، وخطابات الشكر.
- * **المادية:** كالمكافآت والعلاوات الاستثنائية، والبدلات وغيرها.
- * **التدريبية:** الترشيح للدورات التدريبية.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 236.

حيث تلعب الحوافز دورا مهما في حالة محدودية فرص الترقى والتي سوف تؤثر على المسار الوظيفي للموظفين، ويحدث هذا عندما يتزايد عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقيةهم إليها، حينها يشعر الموظفون بالعجز في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، حيث ينتج عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية للموظفين وانخفاض الدافعية والإنتاج، لذلك يجب على الإدارة العليا للمنظمة أن تتدخل لتجعل الموظفين أن يتكيفوا مع هذه الظاهرة مثلا أن تقدم لهم حوافز مثل زيادات في الأجور أو أن تهيب لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية.

من هنا فان الحوافز تلعب دورا كبيرا ومهما في عملية تطوير الموظف، إذ أنها تحفز الموظف على الإبداع فيس عمله والتميز في أدائه، وتعمل الحوافز على تحفيز الموظف في الترقية في السلم الوظيفي، فتعمل على تطوير المسار الوظيفي للموظف.

تقييم الأداء:

يتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بكونها "مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض مناسب"، وتقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات⁽¹⁾. وأضاف الندوي بأن عملية قياس وتقييم الأداء للعاملين تستخدم في نتائجها لمجموعة من المجالات:

- * تحديد صلاحيات العاملين.
- * الاسترشاد بها عند عملية النقل والترقية.
- * الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- * النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- * الحكم على سلامة عملية الاختيار والتعيين.

¹ - عبد العزيز الندوي: مرجع سابق، ص 49.

وأن بعض النقاط الهامة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي ألا وهو مستوى الأداء، حيث يعتبر الأداء هو أساس نجاح الخطط وتطوير المسار الوظيفي، فالعاملون ذوي الأداء المنخفض نادراً ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير أو فرص تولي مهام خارجية أو الترقية، وبالتالي تكون فرص مسارهم ضئيلة جداً.

عدم وضوح مفهوم المسار الوظيفي:

حيث أن التخطيط الوظيفي **Career Planning** هو العملية التي من خلالها يتم زيادة وعي وإدراك الأفراد وميولهم الوظيفية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية.

إن إتاحة المعلومات الواجبة أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.⁽¹⁾ حيث أن عوامل عديدة ساعدت في التأخر بالاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي ومنها:

- أ- غموض مفهوم المسار الوظيفي من قبل الإدارة العليا في المنظمات.
- ب- عدم اعتبار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من المهام الأساسية عند المدير.
- ت- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة.
- ث- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي.
- ج- نقص مهارة المديرين في مساعدة العاملين في تطوير مسارهم الوظيفي.
- ح- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
- خ- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.⁽²⁾

¹ - سهيلة عباس: مرجع سابق، ص 208.

² - نائل العوملة: مرجع سابق، ص 56.

وتحدث عبد الباقي في هذا الموضوع بأن على المنشأة أن ترشد وتوجه العاملين في تخطيط مسارهم، إذ ينبغي أن تحرص المنشأة على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم في تخطيط مسارهم الوظيفي، ويتم ذلك من خلال الرؤساء أو من خلال المتخصصين في الموارد البشرية، حيث تتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم داخل المنشأة وتحديد متطلبات التدريب التي تساعد في الحصول على هذه الفرص. (1)

ويرى الباحث وجوب الفهم الكامل عن الوضع الوظيفي في المنظمة بحيث تكون لديه قاعدة من المعلومات الواضحة والمحددة حول أهمية المنشأة ونظام الترقية والسلم الوظيفي ومعايير تقييم الأداء حتى يستطيع أن يعمل بكفاءة عالية ليتمكن من تطوير مساره الوظيفي.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 278.

5/ الرضا الوظيفي:

لقد عرف الهيئي (2004) الرضا عن المسار الوظيفي بأنه: "التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مسارهم وما يأملون من تحقيق لأهدافهم وتلبية احتياجاتهم، مرتبطا ذلك بالوظيفة التي يشغلونها في المنظمة التي ينتسبون إليها".

وأضاف بأن درجة رضا العاملين في مسارهم ستكون أكبر عندما ينفذ (الفرد) (المنظمة) أدوار إدارة المسار الوظيفي، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لابد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم، وتزويدهم بالفرص الملائمة وتقييم نتائج البرامج لإدارة المسار الوظيفي.

وذكر بأن هناك مؤشرات عدة للرضا عن برامج المسار، تتضمن تحقيق الهدف الرئيسي المتعلق بإنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية المحددة ومن هذه المؤشرات تحسين الاتصالات للمسار بين العاملين والمشرفين وتحديد قاعدة المواهب الإدارية والتغير في مؤشرات الأداء لتخفيض معدلات الدوران وتحسين معنوية العاملين وزيادة أداء العاملين والترقيات والتحركات عبر الوظيفة.

إن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يحمله الفرد نحو وظيفته أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها الفرد وتتكون من الجوانب التالية (ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الراتب والحوافز).⁽¹⁾

6/ التدريب:

عرف عبد الرؤوف (2007) المسار التدريبي: "مجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه بالوظائف المختلفة بالمنشأة والتي يستطيع من خلالها بمهام ومسؤوليات هذه الوظائف وفقا لمتطلبات الأداء فيها".

وكان هدف الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي هو تحقيق التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقا لسياسة وإستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا التنظيمي

¹ - نجوى أبو رمضان: قياس مستوى الحرص الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2004، ص5.

والوظيفي (رضا المنظمة ورضا الموظف).

ومن أهمية الربط بين المسارين ما يلي:

- أ- تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية.
- ب- تساهم في تخفيض التكاليف.
- ت- التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية.
- ث- تقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب.
- ج- التدريب المستمر.

فوائد المسار الوظيفي والتدريبي:

بالنسبة للمديرين:

- أ- زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي.
- ب- تحسين عملية الاتصال بينهم وبين مرؤوسيه.
- ت- تنمية القدرات التخطيطية.
- ث- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية.
- ج- القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

بالنسبة للمنظمة:

- أ- الاستخدام الأمثل بالنسبة لمهارات وقدرات العاملين.
- ب- زيادة الولاء للمنظمة.
- ت- نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.
- ث- تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة.
- ج- القدرة على بناء الغايات والأهداف.

بالنسبة للعاملين:

- أ- بناء المسار الوظيفي.
- ب- زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي.

ت- تحسين عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة.

ث- التنبؤ بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف.

وذكر ديسلر (2003) بأنه من الضروري إتاحة الفرصة وتقديم البرامج التدريبية

المناسبة للأفراد والتي تمكنهم من الترقى خلال مسارهم الوظيفي وتشجيع طموحاتهم.

وفي المؤتمر العربي الثاني ذكر عن التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، وأن المسار التدريبي عبارة عن مجموعة البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من أجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من أجل تهيئتهم وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء أكانت إشرافية أو تخصصية.⁽¹⁾

وأضاف الحكيم بأن هناك علاقة تربط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي لتزويد الموظفين العاملين في المؤسسات الوزارات والهيئات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي.

ومن هنا يرى الباحث بأن التدريب واختيار البرامج التدريبية المناسبة له أثر كبير على الموظف لتحسين المستوى العلمي والعمل في العمل عن طريق تطوير وتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لتطوير مساره الوظيفي.

وأخيرا فإن العوامل السابقة (الأنظمة والقوانين، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الحوافز، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، التدريب) تلعب دورا مهما وأساسيا في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وتعتبر ذات تأثيرا كبيرا على عملية التطوير للعاملين، إذ تساعد العاملين على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

¹ - حلمي الحكيم: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص12.

خلاصة:

تعد إدارة المهنة إحدى الموضوعات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، إذ أن أحد التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم هي تلبية حاجات العاملين وطموحاتهم في المواقع الوظيفية ، التي تتناسب مع اكتسابهم وامتلاكهم للمهارات والخبرات عبر مراحل حياتهم العملية ، وكذلك إزالة المعوقات التي تحول دون تطورهم المهني ولذلك فإن برامج التخطيط والتطوير المهن، يحقق للمنظمة مزايا تنافسية إذ يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات، كما يساهم في تحديد الأهداف المستقبلية للعاملين ويساعدهم في تحقيق تلك الأهداف.