

إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية

The career path management in organizations and its importance in the development of human resources

الدكتور: العيداني إلياس أستاذ محاضر أ المركز الجامعي تيسمسيلت - laidani.mgm@gmail.com	الدكتور: سماعيل عيسى أستاذ محاضر أ المركز الجامعي تيسمسيلت - aissa.1982@gmail.com	الدكتور: بورقبة قويدر أستاذ محاضر أ جامعة زيان عاشور الجلفة - Dr.bouragbakouider@gmail.com
--	--	---

Received:20/03/2019

Accepted:10/03/2020

Published:20/03/2020

الملخص

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تناول مفهوم المسار الوظيفي وكذا الموارد البشرية مع التركيز على ضرورة اهتمام المنظمات بإدارة المسار الوظيفي في تنمية مواردها البشرية في مختلف مراحل إدارة المسار الوظيفي ومجالاتها وباستخدام الوسائل الضرورية اللازمة وكذا تطوير مختلف البرامج التطويرية المساعدة على ذلك.

إن إدارة المسار الوظيفي تتضمن ثلاث خطوات أساسية هي التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتعتمد على مجموعة وسائل متمثلة في جملة من الأنشطة على غرار تقييم الأداء وتوصيف الوظائف وبرامج التكوين والتدريب وغيرها، كما أنها تشمل مجالات فنية وإدارية وأخرى مزدوجة فنية وإدارية، كل هذا له ارتباط وثيق بعملية تطوير مهارات وقدرات وإمكانيات وسلوكيات الموظفين بالمنظمة مع مراعاة تأكيد المرحلة الوظيفية التي يمرون بها (الاستكشاف، التأسيس، المحافظة، أو الانحدار)

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي - تخطيط المسار الوظيفي - تطوير المسار الوظيفي - دورة حياة الموظف - تنمية الموارد البشرية-

Abstract

this study aims to address the concept of the career path as well as human resources, with emphasis on the need of organizations to take care of the career path in the development of human resources in various stages of career management and areas and using the necessary necessary tools and development of various developmental programs to help.

Career management includes three basic steps: planning, implementation and evaluation, and is based on a range of tools, such as performance appraisal, job descriptions, training and training programs, and other technical, managerial, technical and managerial areas. Develop the skills, capabilities, capabilities and behaviors of the employees of the organization, taking into account the certainty of the functional phase they are going through (exploration, incorporation, conservation, or regression)

Key Words: Career path - career planning - career development - employee life cycle - human resource development -

مقدمة

كل المؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها لا يمكن أن تنجز أعمالها وأن تحقق أهدافها إلا من خلال عنصر بشري يتمتع بمزيج معين من الخصائص والمؤهلات، لذلك ظهرت الحاجة إلى أفراد إدارة خاصة له تعنى بالنشاطات المرتبطة به.

يعتبر المورد البشري مولدًا للعوائد، فإذا ما تم توظيفه بالشكل الصحيح، يكون قادرًا على زيادة قيمة المؤسسة في السوق، وكذلك يعطي أفضلية تنافسية في مواجهة بقية المنافسين. ويمكن ملاحظة أهمية إدارة الموارد البشرية بقوة في المؤسسات الحديثة التي تعمل على الحفاظ على رأس مالها البشري وتختار الطرق الأكثر فاعلية لتوظيف قدرات الموظفين بالشكل الأمثل من أجل مصلحة المؤسسة. كما أنها تساهم بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إستراتيجيتها لتنمية الموارد البشرية.

إن دراسة تنمية الموارد البشرية وفي إطار الوظائف التخصصية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات يطرح الإشكال حول أهمية تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية ؟

- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم تطوير المسار الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى إبراز أهمية تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من خلال:
- تحديد وسائل إدارة المسار الوظيفي الضرورية لتنمية الموارد البشرية؛
 - تحديد مراحل إدارة المسار الوظيفي وأهميتها في تنمية الموارد البشرية؛
 - إبراز أهمية برامج تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية؛
 - تناول تنمية الموارد البشرية وفق مجالات رسم المسارات الوظيفية؛
 - إبراز أهمية تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية وفق دورة حياة الموظف في المنظمة.

- **أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية دراستنا في:
- تقديم إطار نظري يركز عليه المدراء في صياغة القرارات المتعلقة بالتطوير الوظيفي.
 - لفت انتباه المدراء إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير الوظيفي كوظيفة مهمة تساعد الموارد البشرية على النمو والتطور.

ولبلوغ أهداف البحث ستتناول في دراستنا العناصر التالية:

- أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية
- ثانياً: إدارة المسار الوظيفي
- ثالثاً: وسائل إدارة المسار الوظيفي الضرورية لتنمية الموارد البشرية
- رابعاً: تنمية الموارد البشرية وفق مراحل إدارة المسار الوظيفي
- خامساً: أهمية برامج تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية
- سادساً: تنمية الموارد البشرية وفق مجالات رسم المسارات الوظيفية
- سابعاً: تنمية الموارد البشرية وفق دورة حياة الموظف

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مجموعة شاملة لكل الأنشطة والعمليات التي تصممها المنظمة بشكل مخطط ومنتظم بهدف إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العامل ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياتها، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات." ¹، وعليه تغيرت النظرة التقليدية لهذا المفهوم والتي كانت مقتصرة على وظيفة التدريب لتشمل وظائف أخرى قام ماكلاج Mc Lagan بتمييز ثلاثة كبرى هي: ²

- **وظيفة التدريب والتطوير (Training and development):** ويركز أساساً على إكساب الأفراد بالمعرفة والمهارة والاتجاهات اللازمة لتقديم أداء ذو كفاءة، أما التنمية فتتركز على جعل الموظف يتحمل مسؤولياته المستقبلية ويطور أدائه الحالي.
- **وظيفة تطوير المنظمة (Organization development):** تهتم بتطبيق مبادئ العلوم السلوكية لتحسين فاعلية المنظمة ورفاهية الموظفين بها.
- **وظيفة تطوير المسار الوظيفي (Career development):** عملية مستمرة ينتقل فيها الموظف من مرحلة لأخرى تختلف نسبياً في مهامها وخصائصها، وتتضمن عملية التطوير خطوتين أساسيتين هما: تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي

ثانياً: إدارة المسار الوظيفي

نظام إدارة الحياة الوظيفية هو في قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يضمن تلبية حاجات كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، كما يحقق الانسجام الخارجي مع إستراتيجية المنظمة والتوافق الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية. وانطلاقاً من إستراتيجية المنظمة، التي تعتبر المرجع الأساسي لتحديد سياسة المسار، فهو يعتمد أساساً في تخطيطه على وصف وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء. وحين تنفيذه يؤثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية الآتية: الأجر والحوافز، التكوين والتطوير، تنظيم العمل، الاستقطاب والاختيار والتعيين، العلاقات بين العاملين. ³

1. **مفهوم إدارة المسار الوظيفي:** لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للمسار الوظيفي واختلفت المداخل التي ركزت عليها، فهناك من ركز على الفرد واعتبر المسار الوظيفي الوظائف التي مارسها الفرد خلال حياته الوظيفية (المدخل الفردي)، وهناك من اعتبر المسار التحرك أو التدرج في إطار مهنة (المدخل الوظيفي)، وهناك من اعتبره خاصية هيكلية لتخصص وظيفي (المدخل التنظيمي) ⁴، وعلى العموم يشير مصطلح المسار الوظيفي إلى " تسلسل وتتابع من الوظائف

- ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمل الفرد خلال حياته الوظيفية⁵، أما إدارة المسار الوظيفي فيطلق على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويشتمل هذا الدور على:
- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
 - تصميم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقية وتتيح لشاغلي كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم. مع مراعاة اشتمال الوظيفة الأعلى مهارات ومسؤوليات إضافية عن التي قبلها.
 - إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية والاقتراحات اللازمة لذلك مع مراعاة الوضوح والدقة والشفافية في المعلومات.
 - نشر معلومات عن الفرص الوظيفية وبشكل متجدد وبمختلف الوسائل وتشمل كل الموظفين.
 - إعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم.
 - إرشاد وتوجيه الموظفين في تخطيط مساهمهم الوظيفي وتقديم النصح لهم من خلال الرؤساء المباشرين، أو أحد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، أو أي جهة استشارية، وتتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم وقدرات ومهارات الموظفين داخل المنظمة، وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو سائل أخرى.
 - إتاحة الفرصة للتنمية العملية من خلال الترقية بالممارسة العملية ويمكن أن يتم ذلك بوسائل عديدة مثل التناوب الوظيفي.
 - تدريب الرؤساء على أداء دور إيجابي للتنمية الوظيفية لمؤوسيهم وتحفيزهم على ذلك وتوفير المناخ الذي يساعدهم على ذلك.
 - إتاحة فرصة التدريب والتعليم بعيدا عن واقع العمل، فبعض المعارف والمهارات والاتجاهات يكون تكوينها أفضل من خلال البرامج الرسمية للتدريب التي تقدمها جهات متخصصة خارج العمل.
 - تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا بإدخال التعديلات خاصة في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم...⁶
2. أهمية تحديد المسارات الوظيفية: أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقده، وهناك الكثير من الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين، ومن بين الأسباب مايلي:
- تزايد المهارات العلمية للموظفين في السنوات الأخيرة، فنحن نتعامل اليوم مع مجموعة جديدة من العاملين يطلق عليهم المتمرسون في المعرفة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.

— تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على العناصر البشرية الماهرة والطموحة والاحتفاظ بها.

— إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلياً أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.

— تساعد برامج التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستتمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

— زيادة إشباع حاجات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.

— كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلاً دوران العاملين

ومعدلات التغيب، وهذا ما سينعكس في النهاية على زيادة دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة.

— إن المزايا السابقة في حالة تحقيقها، ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل، وتحقيق أهداف المنظمة أيضاً عبر تحقيق الإنتاجية والربح، ذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معاً.⁷

3. أنواع المسارات الوظيفية: يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف أثناء تنقله بين وظائف المنظمة وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة⁸. هذا ويساعد تخطيط المسار الوظيفي على اكتشاف المواهب والكفاءات والمحافظة عليها بتحسين قابليتها وجاذبيتها الأمر الذي يمكن الفرد من النمو والتطور، والمنظمة من تحسين الإنتاجية وتحقيق الربح، وفي هذا الإطار يمكن أن نج ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية هي:

- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي ترقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. هذا النوع يبرز الوظائف الممكن تقلدها ويجنب مكوث الموظف طويلاً في آخر وظيفة قبل التقاعد إلا أنه ضيق ومحدود.
- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية أي يمكن الانتقال عبر عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا بغرض اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتعددة.
- مسار الإنجاز: مفهوم جديد لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل اعتمد النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كميّار للانتقال من وظيفة لأخرى عبر خط المسار.

ثالثا: وسائل إدارة المسار الوظيفي الضرورية لتنمية الموارد البشرية

إن تحسين مهارات ومعارف وكفاءات وسلوكيات الموارد البشرية وتطويرها في إطار إدارة المسار الوظيفي يتطلب استخدام مجموعة من الوسائل هي:

- **تقييم الأداء:** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته.
- **اختبارات المسار الوظيفي:** الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل. **بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.
- **توفير توصيف متكامل للوظائف:** الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.
- **استخدام مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
- **تقنيات النقل والترقية:** توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر.
- **برامج التكوين والتطوير:** التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.
- **استخدام تقنيات التقاعد المبكر:** وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
- **تقنيات التدوير:** النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى.⁹

رابعا: تنمية الموارد البشرية وفق مراحل إدارة المسار الوظيفي

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الوحدات التنظيمية بإدارة المسار الوظيفي وفق ثلاث مراحل أساسية هي: تخطيط المسار الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي، تنفيذ المسار الوظيفي، وتقييم المسار الوظيفي. وفي كل مرحلة من المراحل نجد مجموعة من الأنشطة التي لها علاقة كبيرة بتنمية الموارد البشرية.

1. المرحلة الأولى: التخطيط للمسار الوظيفي: وتشمل خطوتين هما:

- **مساعدة الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي:** تقدم المنظمة المساعدة للقيام بهذه المهمة من خلال الكشف عن ميولات الفرد الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم، وتعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الفرد في اختياراته وقراراته الوظيفية.

— إعداد مخططات تطوير المسار الوظيفي:

يتم إعداد مخططات المسار الوظيفي بالتوافق بين العامل وممثل عن المنظمة (الرئيس) معتمدا في إعداده على مقابلة المسار التي تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير الوظيفي لدى الفرد ومخططات الإحلال

والتعويض لإبراز المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن الذي سيعين عليها.

2. المرحلة الثانية: تنفيذ المسار الوظيفي : وتتكون بدورها من خطوتين، تتمثل الأولى في مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي تعترض مسارهم الوظيفي، في حين تكون الخطوة الثانية من مهام المنظمة وهي القيام بتطوير المسار عمليا.

3. المرحلة الثالثة: تقييم المسار الوظيفي : ويتم فيها قيام كل فرد بتقييم مساره الوظيفي دوريا ليتأكد إن كان تقدمه الوظيفي يتماشى مع خططه للمسار، وإن كانت آماله قد تحققت. كما تتضمن الرقابة على المسار من خلال متابعته بإجراء مقابلة بين العامل ورئيسه أو مستشاره للحكم على مدى تحقق التطور المخطط له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه وكشف الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيف حالات الغضب. أو من خلال الرقابة على الترقيات الفردية بالمقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك. أو من خلال تقييم النتائج المحققة على مستوى المنظمة والتأكد من تلبيتها للاحتياجات التنظيمية مما يسمح بالحكم على نظام إدارة المسار الوظيفي. وتمثل النتائج المحققة في: زيادة الإنتاجية، الجودة، الإبداع، المعارف المكتسبة مستعملة بالفعل وتساهم في تحسين الأداء...

خامسا: أهمية برامج تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية

يعرف التطوير الوظيفي بأنه العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو¹⁰، ومن أجل إعداد برنامج للتطوير الوظيفي فعال وقادر على تنمية الموظفين بالمنظمة لا بد من توفر عناصر أساسية هي:¹¹

1. الأهداف النهائية للبرنامج: وهذه يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط والتي قد تكون من ثلاث أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين) وتهيئة أشخاص لمواقع متقدمة.
2. المشاركون في البرنامج: يجب تحديد وإعداد أسماء الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير ومراعاة احتمالات الانسحاب والفسل.
3. مدة البرنامج: لا تعني المشاركة في البرنامج أنه ليس للفرد وظيفة محددة، فهو له وظيفة يؤديها وفي نفس الوقت يشارك في البرنامج، يجب تحديد مدة والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية. وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين. وتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريبا أن تمتد عشرة سنوات أو أكثر (كما بالنسبة لوظائف تقتضي مهارات معقدة).
4. النشاطات التطورية الرئيسية: وتشمل الأساليب الرئيسية التي تستخدم للتطوير.

5. لكل أسلوب تطوري، مدة وطريقة استخدامه: يجب أن يتضمن البرنامج جدولاً بمواعيد ومدد كل أسلوب، فإذا استخدم وسيلة (التناقل) يجب أن يحدد وقت أشغال كل وظيفة ينتقل إليها. وبالنسبة لوسيلة (التدريب) يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها المشاركون.
6. مسؤوليات المشاركين وحقوقهم: توفر المشاركة في برنامج تطوري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشاركون. وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح، وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصور منه وغير ذلك.
7. إدارة البرنامج: وتشمل ما يتعلق بمشتلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه... الخ، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير.

هذا ونشير إلى أن مسؤولية تطوير البرنامج الوظيفي تقع على كل من الفرد والمنظمة:

- مسؤولية الفرد تكمن في إنجاز أربع خطوات أساسية: التقييم الذاتي، المراجعة الواقعية للموقف، وضع أهداف، إعداد الخطة العملية.
- مسؤولية المنظمة تكمن في تكليف الأفراد بالأعمال المهمة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، إجراء الاختبارات وإقامة جلسات النصح والتوجيه لاكتشاف الموهوبين وطموحاتهم ومحاولة الربط بينها وبين ما هو متوفر فعلا للتطور والاتفاق معه على ذلك وفق تخطيط جيد يتمن مجموعة صيغ تنفيذية (التدريب، التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي)

سادسا: تنمية الموارد البشرية وفق مجالات رسم المسارات الوظيفية

1. المجال الفني التخصصي: ويتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير الإدارية كالمهندسة والكيميائية والبرمجة والأبحاث والتطوير والتصميم. وتمتاز هذه الوظائف بأنها غير رئاسية، فهناك من العاملين من لا يحب العمل الإداري بصورة عامة ويعتبره عائقا يحول بينه وبين تطوير مهاراته ومعارفه الفنية في مجال التخصص لذلك يتعد هؤلاء عن الأعمال الإدارية ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في عملهم الفني.
2. المجال الإداري الرئاسي: يتضمن هذا المجال مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية وتتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول (موظف مشتريات مثلا) إلى المستويات الإدارية الأعلى (مدير مشتريات مثلا) هذه المسارات تناسب هي الأخرى بعض الأفراد الذين لديهم حب العمل الإداري والقيادي وقضايا الإشراف على الآخرين وليس العمل الفني.
3. المجال الوظيفي المزدوج: تواجه المنظمات مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظرا

لأن طبيعة أعمالهم غير رئاسية وبالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة. فيقتضون باقي حياتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة، لذلك تجتهد بعض المنظمات في تحديد مسارين وظيفيين في إداري لهؤلاء الأفراد ومن يبلغ نهاية مساره الفني يستطيع الانتقال ضمن شروط معينة إلى المسار الإداري. إن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين ورضاهم.¹²

سابعاً: تنمية الموارد البشرية: وفق دورة حياة الموظف

يمر الموظف في حياته الوظيفية بأربعة مراحل أساسية يجب أن تتعامل معها المنظمة بشكل جيد من أجل تحسين أداءات الموظفين وقدراتهم وتعظيم الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم من خلال معرفة متطلبات كل مرحلة وإدراكها جيد على النحو التالي:

1. **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، و تتضمن:

— **التعلم:** يعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه مايلي:

- أن يؤدي عدة أعمال؛
- العمل ضمن فريق؛
- كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال؛
- كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل؛
- كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم.

— **مساعدة واعتمادية:** بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

— **متابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذن لا بد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولا بأول، وتوجيهه للوجهة الصحيحة.¹³

2. **مرحلة التأسيس أو التقدم:** تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحيانا قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب وينوع في أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المنظمة. وفي أحيان

أخرى قد لا ينجح في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى وتشتمل هذه المرحلة على ثلاثة مراحل جزئية:

3. **مرحلة المحافظة على المكاسب:** الموظف وصل إلى أقصى طموحاته وأشبع غالبية حاجاته المالية والاجتماعية.
 4. **مرحلة الانسحاب:** هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذا حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز. أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا ومتواضعا متناقضا عبر سنوات الحياة العملية فقد يسعدون في نهاية المسار¹⁴. هذا وتضع معظم المنظمات خطط وبرامج لمساعدة موظفيها على إنهاء حياتهم الوظيفية، حسب خطة مدروسة، فلبعض تلك المنظمات تحدد سن (55-60) عاما للتقاعد، أو التقاعد المبكر (50) عاما، وتصمم لهم برامج تركز على النواحي المالية، مثل خطة للتقاعد، والتأمين الصحي والمنافع المتعلقة بالمعالجة والإعفاءات الضريبية، وقد تخصص بعض المنظمات دورات تأهيلية (محاضرات) للمتموقع إحالتهم على المعاش وتزويدهم بجواسيب وأفضل الوسائل للتمتع بالوقت بعد ترك العمل وكذا طرق التغلب على المشاكل التي قد يصادفها المتقاعد، وقد تسمح بعض المنظمات للمتقاعدين العودة ثانية لأعمالهم في حالة عدم نجاح البرامج التي يختارونها لقضاء أوقاتهم بعد ترك العمل وذلك بشكل متفرغ أو العمل الجزئي حسب حاجة العمل إليهم.¹⁵
- هذا ونشير إلى أن الموظف قد يصل نقطة أو مرحلة لا يستطيع عندها الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري، أو هي المرحلة التي تكون احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حد لها، ويمكن أن يكون سبب هذا الجمود قلة المراكز الوظيفية رغم نجاح الموظف، لذلك يلزم معاملة الفرد المتجمد وظيفيا بطريقة مختلفة عن زميله الذي مازال يترقى من مستوى لآخر، وفي هذا المجال يمكن أن نصنف المستقبل الوظيفي للأفراد حسب احتمالات ترقيةهم ومستويات أدائهم إلى:
- المتعلمون: مستوى أدائهم اقل من المحدد، احتمالات ترقيةهم عالية.
 - النجوم: مستويات أدائهم عالية، سريعي التقدم والترقية في مساره الوظيفي.
 - المستقرون: أداء عالي مع محدودية فرص الترقية.
 - الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة: أداؤهم غير مرضي وفرصهم في الترقية منعدمة.

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل موظفيها من النجوم أو المستقرين الفعالين لكن التحدي الكبير الذي يواجهها هو كيف لا مفر منه هو كيف تستطيع المنظمة إنجاز ما يلي:

- تحويل الأفراد القادمين (الجدد) إلى نجوم أو إلى أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.
- الحفاظ على الأفراد النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفيا أو عديمي

الفائدة للمنظمة.

— إعادة تأهيل الأفراد المنتهين وظيفيا رغم صعوبة ذلك إلا أنه توجد بعض الأساليب المساعدة على ذلك كتنمية وسائل عمل جديدة، أو إعادة تكليف الفرد بمهام جديدة، أو استخدام برامج التنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية.¹⁶

خاتمة

تعتبر إدارة المسار الوظيفي أحد أهم الوظائف التخصصية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة كبيرة ببقية الوظائف، بما فيها وظيفة تنمية الموارد البشرية، ولقد بينا في الدراسة مفهوم المسار الوظيفي وكذا أنواعه وأشرفنا إلى أنه عبارة عن تتابع وتسلسل لمجموعة من الوظائف التي يتقلدها الموظف خلال حياته العملية والتي على ضوءها يكتسب عدة مهارات وخبرات وكفاءات بل حتى سلوكياته تتغير، لذلك كان من المهم على المسؤولين بالمنظمة أن يديروه باقتدار وان يعوا جيدا كل عناصر المحتوى الموضوعي لهذا المفهوم من أنواع ووسائل ومجالات وبرامج تطبيقه وكذا علاقاته بدورة حياة الموظف، كل هذا يعتبر دليل يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم الخاصة بتنمية الموارد البشرية المتعلقة ببرامج التدريب والتكوين والتطوير.

وعليه ننصح المسؤولين في المنظمات بـ:

- إتباع المسارات الوظيفية التي تتناسب ومواردها البشرية، فإما المسار التقليدي العمودي أو الشبكي العمودي الأفقي، أو مسار الإنجاز.
- التعامل بشكل جيد مع الموظفين كل حسب مرحلة دورة حياته الوظيفية التي يمر بها من أجل الاستفادة منهم أكثر (فمثلا المتعلمون تحاول تحويلهم إلى نجوم والنجوم تحافظ عليهم).
- محاولة الاستفادة من كل وسائل المتاحة لإدارة المسار الوظيفي خاصة تلك المتعلقة ببرامج التكوين والتدريب وتقييم الأداء لما لها من أهمية في تنمية الموظفين بالمنظمة.
- تصميم مسارات وظيفية تتناسب والمجالات الوظيفية التي تتوفر عليها المنظمة (المجالات الإدارية، الفنية، المزوجة)
- عند تصميم برامج التطوير الوظيفي لابد من تحديد وتوفير كل العناصر وبدقة فمثلا تحدد الأهداف بعناية، وكذا المشاركون، المدة، الأسلوب، وغيرها من العناصر.

¹ Mankin, D.P, A model for human resource development, **Human Resource Development International**, Vol. 4 No, 2001, P 74.

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ط2، 1998، ص 216.

² Jon M. Werner, Randy L. Desimone, **Human Resource Development**, 6th Edition, South Western, 2012, P10.

³ رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، محاضرات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014-2015، ص 71.

⁴ انظر: محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للنشر، مصر، 2005، ص ص 356-357.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 668.

⁶ صلاح الدين محمود عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص ص 295:292.

⁷ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 214-215.

⁸ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 549-552.

⁹ رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

¹⁰ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 436.

¹¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 486-488.

¹² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214.

¹³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 559-560.

¹⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 384.

¹⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 488.

¹⁶ انظر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

قائمة المراجع:

1. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 384.
2. رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية ، محاضرات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014-2015، ص 71.
3. سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 436.
4. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 668.
5. صلاح الدين محمود عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص ص 292:295
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ط 2، 1998، ص 216.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 549-552.
8. محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للنشر، مصر، 2005، ص ص 356-357.
9. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 214-215.
10. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 486-488.
11. Jon M. Werner, Randy L. Desimone, Human Resource Development, 6th Edition, South Western, 2012, P10.
12. Mankin, D.P, A model for human resource development, Human Resource Development International, Vol. 4 No, 2001, P 74.