جامعة البليدة 2 - لونيسي علي

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشهيد طالب عبد الرحمان

قسم علوم التسيير

السنة الثالثة تخصص تسيير الموارد البشرية

مقياس إدارة المسارات المهنية

وضع دروس عبر الخط في مقياس إدارة المسارات المهنية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الأستاذ: أحمد خالد فريد

السنة الجامعية: 2024 - 2025

جامعة البليدة 2		لونيسي علي

دليل المـــــــادة التعليمية

(SYLLABUS)

المادة التعليمية

ادارة المسارات المهنية

1. الطلبة المعنيين: السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

كليـــة	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قســم	علوم التسيير
مستوى	السنة الثالثة ليسانس
تخصص/ ميدان / شعبة	إدارة الموارد البشرية
السداسي	الخامس
السنة الجامعية	2025/2024

2. التعرف على المادة التعليمية

اسم المـــــادة	المعايير المحاسبة الدولية
وحدة التعليم	أساسية
عدد الأرصدة	06
طبيعة التدريس	محاضرة +أعمال موجهة
المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا ساعة ونصف محاضرة +ساعة ونصف أعمال موجهة

3. أستاذ (ة) المادة التعليمية

الاسم و اللقب	فريد أحمد خالد
الرتبة	أستاذ محاضر قسم ب
البريد الالكتروني	f.ahmed-khaled@univ-blida2.dz
رقم الهاتف	0667.12.95.23

4. وصف المادة التعليمية

المكتسبات	• يجب على الطالب أن يكون ملما بالمفاهيم والمعلومات المبدئية حول تسيير المؤسسة ، مدخل لإدارة الأعمال واقتصاد المؤسسة.
الهدف العام للمادة التعليمية	-تطوير المهارات في انشاء واستخدام البيانات الشخصية في اتخاذ القرارات المهنية وخطط التطوير الذاتي. -تساعد على تطوير صورة مفاهيمية لعملية البحث عن وظيفة وخطة لادارتها. -تساعد على تطوير المهارات في معرفة نوع بيانات الوظيفة المناسبة وتوليد تلك البيانات. -زيادة الفهم للقضايا الحالية المتعلقة بالوظيفة التي تواجه الافراد والمنظمات.
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	-الهدف الأول على مستوى المعرفة والتذكر: يهدف الى الماm الطالب بالاطار العام لادارة المسار المهني -الهدف الثاني على مستوى الاستيعاب والفهم: يصبح الطالب قادرا على فهم الجانب النظري لإدارة المسارات المهنية من جهة الفرد ومن جهة المؤسسة. -الهدف الثالث على مستوى التطبيق: يقوم الطالب باستيعاب حالات تطبيقية عن نماذج ادارة المسارات المهنية. -الهدف الرابع على مستوى التحليل: يقوم الطالب بالقيام بتحليلات لمجموعة المناصب الوظيفية وكيفية التدرج فيها. -الهدف الخامس على مستوى التركيب والانشاء: تهدف الى اجراء بحوث حول مختلف الجهات الخارجية التي لها علاقة بالمكلف بإدارة المسار المهني. -الهدف السادس على مستوى التقويم: يتم اجراء امتحانات في نهاية المقرر.

محتوى المادة التعليمية

المحـــــور الأول	ماهية ادارة المسار المهني: تسيير المسار المهني من حيث المفهوم، الاهمية والاهداف، ونماذج ادارة المسارات المهنية.
المحور الثـــاني	أبعاد و أنواع المسار المهني: الابعاد العملية لرسم المسارات المهنية، أنواع المسارات المهنية.
المحور الثالث	تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الأفراد، مراحل إدارة المسار المهني على مستوى الفرد.
المحور الرابع	دورة الحياة المهنية للعاملين، محددات فعالية تسيير المسار المهني، معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين.
المحور الخامس	اليات تسيير المسارات المهنية، تخطيط المسار المهني، التدريب، الترقية، الحركية المهنية.

5. طريقة التقييم

التقييم بالنسبة المئوية	العلامة		التقييم		
امتحان	20/20		وزن المحاضرة	%60	%60
امتحان جزئي	-	20	وزن الاعمال الموجهة	%40	-
أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)	08				%16
أعمال تطبيقية	-				-
المشروع الفردي	-				-
الأعمال الجماعية (ضمن فريق)	-				-
خرجات ميدانية	-				-
المواظبة (الحضور/ الغياب)	06				12%
عناصر أخرى (المشاركة)	06				12%

بالنسبة للمادة تدرس في شكل	محاضرة+أعمال موجهة
طبيعة تقييمها : مر اقبة مستمرة + امتحان	%60 محاضرة +%40 أعمال موجهة
معدل المادة = علامة المحاضرة 0.6x+علامة الأعمال الموجهة 0.4x	%100

6. التوزيع الزمني المرتقب لبرنامج المادة

الأسبوع	محتوى المحاضرة أو الدرس
الأسبوع الأول	ماهية ادارة المسار المهني: تسيير المسار المهني من حيث المفهوم، الاهمية والاهداف،
الأسبوع الثاني	ماهية ادارة المسار المهني: نماذج ادارة المسارات المهنية
الأسبوع الثالث	أبعاد و أنواع المسار المهني: الابعاد العملية لرسم المسارات المهنية،
الأسبوع الرابع	أبعاد و أنواع المسار المهني: أنواع المسارات المهنية.
الأسبوع الخامس	تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الأفراد،
الأسبوع السادس	مراحل إدارة المسار المهني على مستوى الفرد.
الأسبوع السابع	دورة الحياة المهنية للعاملين: محددات فعالية تسيير المسار المهني،
الأسبوع الثامن	دورة الحياة المهنية للعاملين: معوقات تخطيط المسار المهني للعاملين.
الأسبوع التاسع	اليات تسيير المسارات المهنية: تخطيط المسار المهني، التدريب،
الأسبوع العاشر	اليات تسيير المسارات المهنية: الترقية، الحركية المهنية.
امتحان نهاية السداسي *(تاريخ الامتحان تحدده الإدارة)*	
الامتحان الاستدراكي للمادة *(تاريخ الامتحان تحدده الإدارة)*	

7. الأعمال الشخصية المقررة للمادة

1	**تحضير الخارطة الذهنية للمقياس**
2	**تحديد مستويات بلومBLLO M لأهداف التعلم**
3	**اعداد نظام الدخول، التعلم والخروج**

8. القواعد الواجب احترامها من طرف الطلبة

القــــــاعدة 01	**الالتزام التام بقواعد الحفاظ على السيرورة الجيدة للمحاضرة**
القــــــاعدة 02	**اعداد بطاقات قراءة للمحاضرة بشكل فردي.**
القــــــاعدة 03	**اعداد البحوث الموزعة على الطلبة بصورة مسبقة لتعويض أي غياب طارئ لأصحاب البحث.**

9. المصادر والمراجع

#	عنوان المرجع	المؤلف	دار النشر و السنة
1	دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني-الموظف الياباني نموذجا	أبو القاسم حمدي واخرون	مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 2019
2	معجم الإدارة	إبراهيم بدر الخالدي	دار أسامة للنشر والتوزيع 2011
3	اتجاهات حديثة في الموارد البشرية	الحريري رافدة	دار اليازوري، 2014
4	مدخل استراتيجي لتخطيط وتنميةالموارد البشرية	راوية حسن	الدار الجامعية 2014
5	إبارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردي	ابراهيم الخلوف الملكاوي	دار الوراق للنشر والتوزيع 2015

<table>
<tr><th colspan="6">مصادقات الهيئات الإدارية والبيداغوجية</th></tr>
<tr><td>رئيس القسم</td><td colspan="3">مسؤول الميدان أو الفرع أو التخصص
(حسب المستوى)
اللجنة البيداغوجية</td><td>الأستاذ مسؤول المادة</td><td>نائب العميد
الملكف بالبيداغوجيا</td></tr>
<tr><td></td><td>الميدان</td><td>الشعبة</td><td>التخصص</td><td></td><td></td></tr>
</table>

ملاحظة هامة: بعد المصادقة على دليل المادة في بداية كل سداسي يتم نشره على الموقع الرسمي للمؤسسة الجامعية.

Blida 2 university		**Ali Lounici University**

(SYLLABUS)

Course Name

CAREER PATH MANAGEMENT

1. . Concerned students.

Faculty	Economic sciences, commercial sciences and management sciences
Department	Management sciences
Grade	Third year License
Specialty/field / division	Human Resources Management
Semester	fifth
Academic year	2024-2025

2. Familiarize with the teaching materials.

3. **Instructor information**

Name and Surname	AHMED KHALED FARID

Course name	International accounting standards
Education unit	Basic
The number of credits	06
Nature of Teaching	Lecture + directed work
Coefficient	02
Weekly volume	03H
Grade	MC B
Email	f.ahmed-khaled@univ-blida2.dz
Phone number	0667.12.95.23

4. Special Educational Needs

Learning Resources	• The student must be familiar with the concepts and initial information about the management of the enterprise, an introduction to business management and the economics of the enterprise.
General Object	- Developing skills in the creation and use of personal data in making professional decisions and self-development plans. - Helps to develop a conceptual picture of the job search process and a plan to manage it. - Help to develop skills in knowing the appropriate job data type and generating that data. - Increase understanding of current job-related issues facing individuals and organizations.
Learning Objectives	- The first goal at the level of knowledge and memorization: it aims to familiarize the student with the general framework of Career Management - The second goal at the level of assimilation and understanding: the student becomes able to understand the theoretical side of managing professional paths from the individual's side and from the institution's side. - The third goal at the application level: the student comprehends applied cases about the models of management of professional paths. - The fourth goal at the level of analysis: the student performs analyzes of the set of job positions and how to be graduated in them. - The fifth objective at the level of installation and construction: it aims to conduct research on various external parties that have a relationship with the person responsible for managing the professional path. - The sixth goal at the calendar level: exams are held at the end of the course

5. The content of the educational material

The first axis	Career management: the management of the professional path in terms of the concept, importance, goals,and models of Career Management.
The second axis	Dimensions and types of professional path: practical dimensions of drawing professional paths, types of professional paths.
The third axis	Planning and development of the professional path at the individual level, stages of management of the professional path at the individual level.
The fourth axis	The professional life cycle of employees, the determinants of the effectiveness of the conduct of the professional path, the obstacles to the planning of the professional path of employees.
The fifth axis	The mechanisms of conducting professional paths, career path planning, training, promotion, professional mobility.

6. **Assessments**

Assessments per percent	Marks		Assessments		
Exam	20/20				60%
Partial exam	-				-
Directed works (research: preparation/presentation)	08				16%
Practical work	-				-
Individual project	-				-
Group work (within a team)	-				-
Field trips	-				-
Attendance (attendance/absence)	06				12%
Other items (sharing)	06				12%
For the material taught in the form	Lecture + directed work				
The nature of its evaluation	60% lecture + 40% directed work				
Course average	100%				

7. **Course Schedule**

The week	The content of the lecture or lesson
1	Career Management: Career Management in terms of concept, importance and goals،
2	Career management: career management models
3	Dimensions and types of professional path: practical dimensions of drawing professional paths،
4	Dimensions and types of professional path: types of professional paths
5	Career planning and development at the individual level،
6	Stages of Career Management at the individual level.
7	determinants of the effectiveness of the conduct of the professional path،
8	The professional life cycle of employees: obstacles to planning the professional path of employees.
9	Mechanisms of conducting career paths: career path planning, training
10	Mechanisms of conducting professional paths: promotion, professional mobility.
End-of-the-semester exam (examination date determined by the administration)	

Course remedial exam (examination date determined by the administration)

8. The personal works prescribed for this course

1	Preparing a mind map for the scale
2	Determine Bloom Levels for learning objectives
3	Set up an entry, learning and exit system

9. . Course Policies

Rule 1	Complete adherence to the rules of maintaining the good flow of the lecture
Rule 2	Preparing reading cards for the lecture individually.
Rule 3	Preparing research distributed to students in advance to compensate for any emergency absence of research owners

Authority approvals					
Vice dean charge of pedagogy	**The professor= responsible**	**Field, branch, or specialization officer (depending on the level)**			**Head of Department**
		Specialization	**Academic division**	**field**	
Important note: After approving the subject guide at the beginning of each semester, it will .be published on the official website of the university institution					

تعريف المسار المهني:

يعرف على أنه وظيفه تابعة لمصلحة الموارد البشرية وبالتالي فهو من صلاحيات الجهاز الإداري للمؤسسة حيث عرف على أنه : المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا.

ويمكن القول ان المسار المهني هو مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين، ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال مسيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقي إلى مشرف المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبة ثم مدير القسم المحاسبة فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار المهني.

مفهوم تسيير المسار المهني:

يعرّف المسار المهني بأنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن ويعرّف بأنه: "عملية تطوير الافراد على طول مسار الخبرة والوظائف في المؤسسة" وتشمل الخبرات الوظيفية كل الاحداث والمواقف الموضوعية مثل مجموعة المراكز الوظيفية والواجبات والانشطة المرتبطة بالعمل، وكذا التفسير الشخصي والتقديري للأحداث مثل طموحات العمل، التوقعات، القيم والاتجاهات.

ويعرف على أنه: "تسيير المسار المهني على أنه مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التو افق 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 المنظمة"

أهمية المسار المهني:

نذكر منها:

–رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذا أنه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله برى مستقبلة الوظيفي ويجب أن يقرن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.

– تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها

–يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد .

– يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والانضمام إلى العمل والتدريب والتطوير والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف .

– العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.

– وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل.

–وضوح مينا المنفعة المتبادلة بين الفرد (العام) والمنظمة . وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار بحيث تطوير ذاته وتنمية قدراته وتطوير معارفه.

اهمية المسار المهني:

وتشمل ما يلي:

-محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات:

-إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد:

-تحقيقالتوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ:

-توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء:

-توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسئوليات:

-الرضا الوظيفي:

-بناء المهارات:

نماذج إدارة **المسار المهني:**

تتعدد نماذج المسار المهني وفق عدة أمثلة منسوبة لباحثين مختصين في هذا المجال ونذكر منها ما يلي:

1- **نموذج ليفنسن:**

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيره ا، وأهم المراحل وفقا لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية ، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي) العمري (والوظيفي وفقا للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

2- **نموذج اريكسون:**

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة ، وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية ، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفر د،وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية.

3- **نموذج شاين وكرايتر:**

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة ، وحدد هذا النموذج عشرة مراحل للمسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها أي أن المراحل اللاحقة في المسارالوظيفي تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منه ا، ويمكن تلخيص المراحل العشرة لتشمل النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف ، والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقاً لدرجة التقدم الوظيفي، ومراحل متقدمة عديد ة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد ، وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من ا لنشاطات والاستعدادات الفردية والقدرة على التكيف والتطوير والحفز المستمر وغيرها.

4- نموذج ايفانسفتش وآخرون:

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية ، حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية ، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة ، كما يقابل كل ذلك أيضا تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها.

أبعاد (فوائد) رسم المسارات الوظيفية:

تتجلى فوائد رسم المسارات الوظيفية في الآتي:

-انخفاض معدلات دوران العمل والتغيب في المنظمة .

-زيادة الولاء التنظيمي:

لإدراك العاملين طبيعة الارتباط بين كفاءاتهم والفرص الوظيفية المتاحة أمامهم.

-تجنب التعرض لصدمة الواقع:

من خلال توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى العاملين ، وهو ما يحدث للعامل عند التحاقه بالعمل فيجد أن آماله وطموحاته لن تتحقق بسبب محتوى الوظيفة الجديدة التي لا تتسم بروح التحدي فلا يستطيع إشباع طموحاته وحاجاته ، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي للعامل في بداية مساره بتعزيز ثقته بنفسه وتعليمه تحمل المسؤولية والتعامل مع الزملاء من خلال أخذ طموحات وحاجات العامل بعين الاعتبار ، لتكليفه بمهام تشبع لديه الرغبة في التحدي وتشعره بأهمية عمله.

-تكليف للعاملين بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة :

فقد توصل الخبراء إلى أنه كلما زادت توقعات المدير بشأن إنجازات مرؤوسيه مع الثقة فيهم ، كلما زادت قدرتهم على تحقيق معدلات أداء عالية ، مع ملاحظة عدم المبالغة في التوقعات بل بما يتناسب مع قدرات العاملين ومهاراتهم.

- إدارة الجمود أو الرسوب الوظيفي :

يعرف الجمود الوظيفي بأنه الحالة التي تكون فيها احتمالات الترقية معدومة أو في أدنى حدودها ، وقد تحدث عند وجود عدد كبير من المرشحين لشغل عدد قليل من الوظائف عن طريق الترقية ، وقد يصل العامل لهذه الحالة في مرحلة مبكرة أو مرحلة متأخرة وقد تؤدي لانخفاض معنويات العاملين ، لكن عن طريق الإدارة السليمة للمسار الوظيفي تستطيع المنظمة معالجة هذه الحالة أو التخفيف من آثارها السلبية بعدة طرق ، منها اعتماد مدخل الإثراء الوظيفي بإضافة مهام ومسؤوليات جديدة للوظيفة وإضافة قدراً إضافياً من الحرية في ممارستها ، أو زيادة الميزات المادية مع بقاء العامل في موقعه الوظيفي نفسه .

-تخفيض تكلفة العمل :

من خلال الاعتماد على عمالة ذات كفاءة عالية ومعرفة متطورة بإنتاجية كبيرة ، وبذلك يكون العائد المتحقق من الإنفاق على أنشطة إدارة المسار الوظيفي أكبر من التكلفة .

-إثارة دافعية العامل:

لتعمل بفاعلية عندما يدرك أن بيئة العمل والمناخ التنظيمي يوفر له جو من التحدي والنمو والمسؤولية المشتركة للمنظمة.

-تكامل وتناسق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وترابطها مع خطة المنظمة العامة من خلال وضع النظم واللوائح المرنة والموضوعية لأعمال التدريب، الترقية، الحوافز والمكافآت.

أنواع المسارات المهنية:

المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي يترقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد تهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعينه حتى إحالته للتقاعد، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له.

الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل نموذج المسار التقليدي

رئيس قطاع الموارد البشرية
↑
مدير الموارد البشرية
↑
مشرف الموارد البشرية
↑
أخصائي اولي للموارد البشرية
↑
أخصائي موارد بشرية

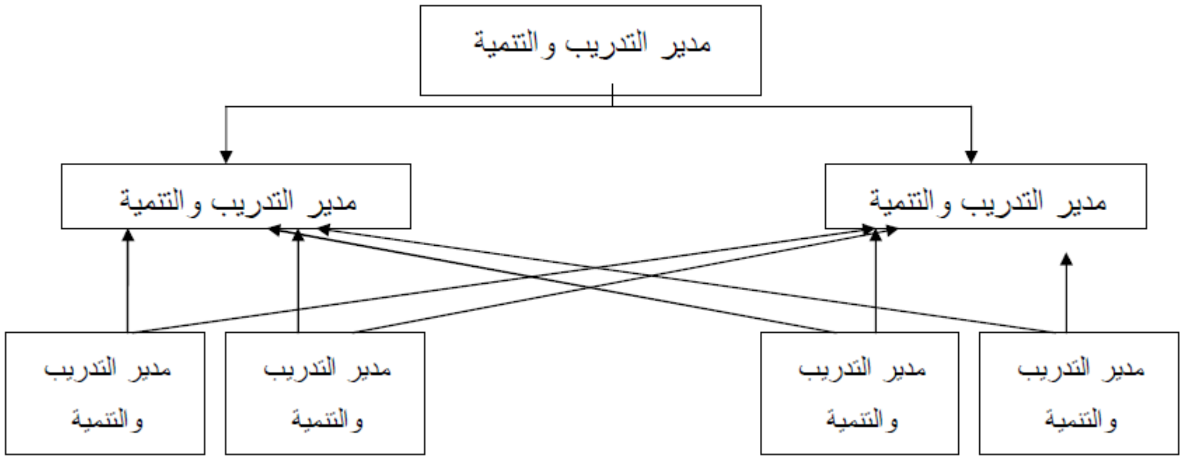
المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى

فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي ترقى إليها بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري

والشكل الموالي يوضح هذا النوع من المسار:

شكل نموذج المسار الشبكي



من خلال الشكل نلاحظ كيفية انتقال الموظف في مساره المهني بطريقة متشابكة ما بين التخصصات، حيث يرقى لمنصب اعلى ولكن ليس بالضرورة في تخصصه.

مسار الانجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال

وسائل تنمية وتخطيط المسار الوظيفي:

ان أي منظمة تريد تخطيط المسار الوظيفي لعمالها ووظائفا تستطيع ان تستخدم العديد من والتي توجز البعض منها فيما يلي:

1- **التأهيل:**

بعد اختيار الموظف الجديد ، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه الى الوظيفة الجديدة ، وذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا ، ويتم ذلك من خلال برنامج رسمي ، ويحتوي هذا البرنامج منظم ورسمي ، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة ، وتطورها وتنظيمها وهياكل الإدارة فيها وأنظمة العمل.

يلعب التأهيل دور مهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة وحتى لا يخدع او يصدم في عمله الجديد ، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2-مهام ذات تحدي:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية ذات بداية ونهاية محددة وذات اتصالات واضحة . والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد ، حتى ولو أدى ذلك الى اعطاءه مهام صعبة نسبيا ، وبها تحدى قدراته . فالموظف الجديد ربما لا يدري ماهي طبيعة العمل الجيد وما هو حجم العمل المناسب ؟ وهناك حقيقة ترى ان البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية ، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية فانه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراخي.

3- **التنزيل:**

وهو عكس الترقية وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في الهيكل التنظيمي ، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين ، ويصبح المسار مسدودا أمامهم ، ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود امامهم الطريق الى قبول عملية النقل الى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى على أساس أن الفرصة متاحة امام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح الى اعلى وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد ، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى . كما ان ذلك لصالح المنظمة ، لأنها تستحق التوافق بين الفرد والوظيفة ، لأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها.

4- الترقية:

ويقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل ، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الاضافية في المتقدم للترفيه ، وتتم عادة الترقية بشرط توافر شاغر في المنظمة . كما أن الترقية قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات ، الا أن ذلك ليس شرطا للترقية.

حيث تحرص المنظمة في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين والموازنة في سعيها لتحقيق ذلك ومن الأساليب المتبعة في الترقية أسلوب الاقدمية ، أسلوب الترقية على أساس الكفاءة وأسلوب مزيج من الأقدمية والكفاءة.

5- النقل:

يختلف مفهوم النقل عن الترقية في انه في انه يعني نقل الموظف الى وظيفة أخرى من نفس الفئة من الوظائف ، نتبع وحدة إدارية مختلفة داخل المنظمة ، ويطلق على حركة الموظف هذه بالنقل الأفقي ولا ينطوي النقل على زيادة أو تغيير فى الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الراتب او في المزايا.

قد يتخذ النقل الشكل المؤقت أو الدائم ، اذ قد تضطر المنظمة لنقل أحد العاملين في إدارة معينة لشغل وظيفة مؤقتا في وحدة إدارية مختلفة من نفس المستوى لأسباب عديدة منها مرض شاغلها ، أو تغيبه في اعمال خارج المنظمة أو لازدياد ضغط العمل في المواسم أو لأغراض تدريب الموظف ، أما النقل الدائم فيحدث عندما ترى المنظمة ضرورة معالجة بعض المشاكل أو تعديل وضع العاملين.

6- التدوير:

ويعني تعرض العامل الجديد لخبرات وظيفة متعددة وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة الى أخرى ، ويساعد ذلك في التعرف على أداء العمل من الجهات حيث يتعرف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها ، والقاعدة هنا هي تعريف العمال بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم .

7- الترقية المؤقتة:

إذ تتم الترقية في هذه الحالة من خلال حصول العامل على مزايا الوظيفة اعلى من اجر ، درجة مالية درجة وظيفية ، ويتم أحيانا إجراء الترقية من خلال تعيين مساعد للمدير ، أو نائب له ، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة وتعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام الأفراد ، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية السابقة فيما يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة.

مراحل ادارة المسار المهني على مستوى الفرد:

تتبع المنظمات طرق عدة في ادارة المسار الوظيفي منها:

1- الطريقة التقليدية : وتحتوي هذه الطريقة على أربع مراحل من مسار الموظف التي يمكن شمول جميع الموظفين في المنظمة بها دون النظر الى طبيعة العمل الذي يؤدونه و تضم كل مرحلة فترة زمنية معينة ثابتة تختلف فيها احتياجاته ومتطلباته:

المرحلة الأولى – الدخول للوظيفة:

وهي المرحلة التي يبدأ فيها الموظف حياته الوظيفية و غالباً ما يكون عمره عند هذه المرحلة بين (25- 18) سنة و يكون غضاً يحتاج الى مد يد المساعدة والدعم والعون الذي يساعده على ان يقف على قدميه من خلال دعم قدراته وإمكانياته الوظيفية وزيادة مهاراته فيها كما يكون بأمس الحاجة الى منحه الأمان الوظيفي من خلال ملازمة رئيسه المباشر له و تقديم التوجيه والمشورة و مساعدته على مواجهة المشاكل والمصاعب التي يتعرض لها.

المرحلة الثانية-مرحلة التطور والصعود

وفي هذه المرحلة يصبح الموظف مؤهلا ليقف على قدميه في وظيفته ويصبح مؤهلا ليشق طريقه فيها ويتراوح عمر الموظف عندها بين 25 – (45) سنة يكون فيها قد أحب عمله واستساغ الانجاز والإبداع فيه وبدأ يشعر بالاستقلالية وتحقيق الذات والتمتع بحرية اكبر في اتخاذ القرارات وامتلاك صلاحيات أوسع من السابق وصار يعتمد عليه ويحتل ثقة من المدير المباشر والإدارة العليا في المنظمة . وفي هذه المرحلة قد تقوم المنظمة بمراجعة تقييم من لا يثبت جدارة وتقدماً في عمله وربما ينقل الى وظيفة أخرى تنسجم مع مؤهلاته و قدراته التي حققها.

المرحلة الثالثة–مرحلة الحفاظ على الانجازات

يحاول الموظف في هذه المرحلة الحفاظ على رصيده من الانجازات التي حققها خلال مساره الوظيفي السابق ويكون عمره في هذه المرحلة بين (45–65 سنة وقد يكتفي لموظف بالمتحقق من المنجزات وربما يتقدم بعض الشئ ولكن في العموم يصبح مثقلاً بأعباء عائلية وشخصية وتتضاءل أمامه فرص الوظيفة البديلة وبذلك تنخفض قدرته على الحركة وتتقلص مرونته في مواجهة متطلبات الأعمال الجديدة التي قد تتطلب تقنية أعلى ومعرفة أكثر تطوراً.

المرحلة الرابعة– مرحلة الاستعداد للتقاعد:

وهي مرحلة يكون الموظف قد اختتم رسالته الوظيفية وقدم ما يمكن تقديمه من أداء وانجازات عبر فيها عن ذاته سواء كانت مرضية او غير مرضية له او للمنظمة . وقد تلعب بعض المنظمات دوراً ايجابياً في مساعدة الموظف في هذه المرحلة بتوفير فرص تدريبية له لاكتساب مهارات معينة تؤهلهم الى ممارسة أعمال وأنشطة ما بعد التقاعد كالأعمال المنزلية والانتماء الى النوادي والجمعيات الخيرية والاجتماعية وغيرها ويظهر الشكل التالي المراحل التقليدية للمسار الوظيفي:

جدول المراحل التقليدية للمسار المهني

مرحلة الدخول للوظيفة	**مرحلة التطور والصعود**	**مرحلة الحفاظ على الانجازات**	**مرحلة الاستعداد للتقاعد**
18-25 سنة	25-45 سنة	45-60 سنة	بعد 60 سنة

2-الطريقة الحديثة:

أما الطريقة الحديثة فإنها تتوافق مع حاجات الإدارة المعاصرة حيث ترى ان فرص التقدم الوظيفي تضيق كلما ارتقينا في سلم المناصب القيادية العليا إضافة الى سعي الموظف الجاد و المثابر الى بلوغ المراتب العليا من الوظيفة باختصاره المراحل الزمنية الاعتيادية إذا امتلك المواصفات التي تؤهله الى ذلك مما دفع المنظمات لوضع عدة مسارات للوظيفة الواحدة ويدعى بالمسار المزدوج Dual Career Path من أجل وضع خيارات أمام الموظف ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته ان وضع هذه الخيارات يخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فيساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

و بالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو بالشكل الذي يتناسب هذه مع الإمكانيات وترك المجال أمام الموظفين الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خياراً وظيفياً يستطيع أن يسلكه، والمثال التالي يوضح كيفية عمل الطريقة الحديثة .

بافتراض أربعة مسارات لأخصائي إحصاء

شكل الطريقة الحديثة للمسار الوظيفي

التقدم الوظيفي من خلال الإدارة العامة	**التقدم الوظيفي من خلال إدارة الاحصاء**	**التقدم الوظيفي من خلال إدارة الموارد البشرية**	**التقدم الوظيفي من خلال إدارة تقنية المعلومات**
المسار الوظيفي اخصائي احصاء			

المحددات الاساسية لفعالية تسيير المسار المهني:

ويمكن تصنيفها الى عدة انواع نذكرها فيما يلي:

إن التسيير الناجح للمسار المهني يقوم على الاعتبارات الآتية:

-خصائص سوق العمل :

تلعب خصائص – سوق العمل دورا باروا في تحديد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات المهنية البديلة ، بقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمل ، يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني بفعالية .

-التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية:

يعد غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تقف أمام الفرد في بداية مساره المهني . لذا يستحسن أن يحرص الفرد خلال مراحل التعليم على اكتساب بعض المهارات العملية سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية ، أو بالاستفادة من النظام الذي تتبعه بعض الجامعات مثل التدريب خلال العطلة الدراسية أو الالتحاق ببعض المنظمات خلال فترة الدراسة

-نوع ومستوى الطموح:

يؤثر طموح الفرد من حيث نوع ومستوى هذا الطموح في تحديد مساره المهني. وعادة ما يؤدي الإفراط في الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره المهني قد تصل لأزمات حادة يترتب عليها نواتج سلبية، لذا يجب اكتساب الفرد لسمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن بين طموحاته ورؤيته للواقع، ومن ثم ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها مع رؤيته لواقع إمكانياته والبيئة التي يتعامل معها.

- دافعية الفرد والقدرة على تطويرها:

تتحدد فعالية تسيير المسارات المهنية بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز ، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ويتطلب ذلك ضرورة اكتساب الفرد لمجموعة من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، ومن هذه القدرات ما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والتحديات والقدرة على الحوار والمناقشة والتأثير وعرض الانجازات.

- قبول التدرج المحسوب:

من العوائق الواضحة أمام تسيير المسار المهني هو استعجال الفرد وعدم قدرته على استيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة الأولى من الخطأ أن يعتقد الفرد أنه سيحقق كافة طموحاته أو معظمها بمجرد الالتحاق بالوظيفة ولأول مرة وعادة ما ينتج عن ذلك العديد من السلوكية السلبية كالإحباط والقلق الانتماء . ويستلزم ذلك ضرورة توعية الأفراد من جهة والاهتمام ببعض الممارسات الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى ، كتلك المتعلقة بتوضيح أبعاد ومراحل المسار المهني وما يرتبط به من منافع يحصل عليها من خلال التحاقه واستمراره بهذا المسار ، وكذا المسارات المهنية البديلة بالمنظمة.

-مستوى النضج والتوازن الذاتي :

تتوقف فعالية تسيير المسارات المهنية على مدى قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الجديدة التي تواجهه عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات العمل والتفاعل مع الرؤساء والزملاء ، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمنظمة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق التوليفة المناسبة بين احتياجاته وأهداف المنظمة وما يستوجبه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة .

- سياسات ونظم العمل :

تلعب سياسات ونظم العمل دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تسيير المسار المهني ولا يقتصر الأمر على سياسات ونظم العمل الخاصة بالموارد البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها ، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل المتعلقة بكل أنشطة المنظمة في مجال الإنتاج والتسويق ... الخ . وبقدر الوضوح والمرونة الخ وبقدر في هذه الأنظمة والسياسات وما توفره من فرص للإبداع والابتكار ، وبقدر إدراك الأفراد لذلك ، تتحدد احتمالات النجاح في المسار المهني لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء .

النظرة المستقبلية :

عادة ما يؤدي عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله المهني وما يرتبط به من مسؤوليات ومزايا وأعباء ومنافع ، إلى عدم القدرة على التخطيط الفعال للمسار المهني ويعمق هذا الاتجاه عادة غياب الارتباط بين الانجازات وبين فرص التقدم والنمو المرتبط بها . ويستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب وغيرها بصورة تحقق الترابط بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وفرص للتقدم والترقي ، وبين ما يقدمه من انجازات في مساره المهني.

-التكامل مع خطط الموارد البشرية:

يعد المسار المهني قلب أنشطة تسيير الموارد البشرية من خلال مساهمته في تلبية احتياجات المنظمة من العمالة وكما يحقق الانسجام بين استراتيجية المنظمة وانشطة تسيير الموارد البشرية.

معوقات تسيير المسار المهني على مستوى الفرد :

يواجه تسيير المسار المهني للعاملين بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها والتخفيف من حدتها، وتتمثل فيما يلي:

1- قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة

بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتنويع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

2-انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا يتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة ، وإلا يتوجب على المتر شح الترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو للأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء ويؤثر سلبا على معنوياتهم، وأحيانا يدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.

3-تخطيط المسارات المهنية :يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ويعود ذلك إلا أن الإنسان يتغير باستقرار في شخصيته، مهاراته ميولا ته وقدراته النفسية والفيزيولوجية، سواء الأفضل أو للأسوأ، وهذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات المهنية وتحقيقها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء.

4- العاملون أنفسهم :

فهناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أوعوامل نفسية و صحية تؤدى إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وبالتاليفإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثرا كبيرا في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكا مغايرا باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أن ما مض ى من مستوى العمل أكبر مما تبقى15 "

5- المسار المهني للمرأة:

إن اختلافات المسارات المهنية بين الرجل والمرأة يعود بشكل أساس ي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى من الكثير من المنظمات ويطلق على هذه الحواجز لفظ :السقف والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه "

الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم " ، حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في العمل بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفا، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا، والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها.

تعريف تخطيط المسار المهني:

عرفه صلاح الدين بأنه :ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفة ويشمل تقييم الفرد وقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة بصياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المتاحة.

ويعرفه فيصل حسونة على أنه :تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقه.

فوائد تخطيط المسار الوظيفي: وتشمل هذه الامتيازات مايلي:

الفوائد التي تعود على المديرين والمشرفين:

-زيادة مهارتهم في إدارة مسارهم الوظيفي.

-تحسين عملية الاتصالات فيما بين المدرين ومرؤوسيهم.

-تنمية القدرات الشخصية لدى المدرين ومراعاة الظروف الواقعة للعاملين.

-مناقشة أداء العاملين وتحليل إنتاجهم.

-زيادة الوعي بالأمور التنظيمية

-القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسبة للمشروعات المستقبلية.

الفوائد التي تتحقق للعاملين:

-القدرة على بناء وتنمية مسارهم الوظيفي وإجراء التعديلات المناسبة عليه.

-زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

-تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين ومديرهم.

- .زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف2

الفوائد التي تعود على المنظمة:

-الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين.

-زيادة الولاء والإخلاص للمنظمة.

-نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.

-زيادة الفعالية في نظم الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات.

-تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل متكامل

- القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة

أهمية تخطيط المسار المهني: تنبع أهمية تخطيط المسار المهني من عدة اعتبارات عدة منها:

1-احداث الموازنة: بين مطامح الموظفين في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية وهذا يفضي الى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

2-تنظيم وتخطيط حركة الوظائف: ان تنظيم المسار المهني يؤدي الى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب والاستغناء حيث ان بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية ويضعف العطاء لديهم ويؤدي الى انكماش في دافعيتهم للعمل.

3-تحقيق عائد للمنظمة : ان مقارنة ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو اقل من العائد الذي تحققه هذه المنظمات لأنها في ذلك متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجيته

4- رفع سمعة المنظمة : حيث يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي الى الدفاع عن تلك السمعة في كافة الأروقة كلقاءات العمال وسوق العمل وطالبي الوظيفة و التجمعات الأخرى ذات العلاقة فيؤدي الى الارتقاء بهذه السمعة ومن ثم جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة.

تعريف التدريب: يعرّف التدريب بأنه: "آلية رئيسية تمكّن الافراد من اكتساب المعرفة اللازمة، المهارات والمواقف الضرورية لأداء أعمالهم بشكل أفضل لتحقيق الاهداف التنظيمية والحصول على الميزة التنافسية"

التدريب داخل المنظمة: ويقوم على مبدأ التلميذة المهنية والتي تعني ان يتولى مدير الإدارة رعاية الموظف وتزويده (بأسرار) المهنة والتعليمات والإرشادات في المرحلة الأولى من النصائح والإرشادات ويبين له واجباته ومسؤولياته وقواعد السلوك في العمل وسبل أداءه له ويقدم عمله ان هذا الأسلوب من التدريب لازال يتكل عليه في تهذيب وتعليم الموظف في مطلع حياته الوظيفية ويعطى نتائج مثمرة في هذا المضمار ويفتح المجال أمام الموظف الى التطور المستمر والترقية لأعمال أكثر مسؤولية في المستقبل. ويأخذ هذا التدريب أنماطا متعددة نذكر منا ما يلي:

فترة التجربة: هي الفترة التي يتعين على الموظف الجديدة قضاؤها قبل ان يصبح مسؤولا عن مهام وظيفته.

3- المكتب المجاور لرب العمل : ويقضي ان بوضع مكتب الموظف تحت التدريب مجاور لمكتب المدير او المشرف لإمكان متابعته ونقل البعض من الإرشادات والتعليمات والنصائح وسبل العمل له.

4-المكتب المجاور لأحد زملاءه : حيث يجلس الموظف الجديد بجوار مكتب احد زملائه القدامى لكي يأخذ منه الخبرة والمعرفة وينقل إليه تقاليد العمل.

5- القيام بأعمال الغائبين: وذلك بتكليف الموظف الجديد بأداء أعمال زملائه الغائبين لفترة معينة والتواصل مع المدير خلال أداء هذا الواجب حين مواجهة آية مشاكل او صعوبات

1-إدارة عملية الترقية:

1-1-تعرف الترقية :

تعرف الترقية كونها مكافأة عن انجازات الموظف السابقة وتقدير التقدم في قدراته . وهذا يعني انتقال الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أعلى هي أفضل وأوسع في مسؤولية العمل والصلاحيات والنفوذ المعنوي والأجر وما يلحقها من امتيازات واعتبارات.

وتجري قرارات الترقية وفق عدة طرق منها:

-**الترقية على أساس الكفاءة** : والتي تستند على نتائج تقييم الأداء بافتراض استمرار الموظف في مواصلة أداءه الحالي أو الارتقاء به . وتلقى تأييدا من قبل الموظفين الجدد.

-**الترقية على أساس الأقدمية** : وتستند هذه الطريقة على مدة الخدمة التي قضاها الموظف . ولكن فيها بعض السلبيات فقد ينجم عنها ترقية غير الأكفاء بدون مبرر سوى خدمتهم الطويلة التي قضوها ولكنها تلقى تأييداً من كبار السن.

- **الترقية على أساس الاعتبارات غير الموضوعية:** والتي تستند على عوامل العلاقات الشخصية والمحاباة وعلاقات القربى والتأثر بالملامح الشخصية والاعتبارات الاجتماعية وغير ذلك.

-**إدارة الجمود الوظيفي:** ويراد بالجمود الوظيفي بقاء الموظف لفترة طويلة بانتظار الترقية دون ان يحصل عليها أو النقل الى مكان آخر أفضل ،

2-الحركية المهنية:

وسنتطرق للعناصر التالية:

2-1-مفهوم الحركية المهنية.

هي واحدة من للمفاهيم المحورية لإدارة الموارد البشرية تحدث عادة نتيجة تطور الهياكل التنظيمية وزيادة البحوث لاكتساب لمرونة الكافية وبناء الاستراتيجية للملائمة للتأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بأنها : " مسيرة الأفراد خلال حياتهم العملية منذ دخولهم إلى غاية خروجهم من المنظمة ، والتي تتضمن تغير وظائفهم ، الهياكل التنظيمية ، المناطق الجغرافية ، مرورهم أو انتقاهم إلى أصناف مهنية أخرى ...

2-2--أبعاد الحركية المهنية:

إن حصول المؤسسة على حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاعرة أو احتمل أن تكون

شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الخرجي للعمل ، بل يمكن أن تكون من داخل المنظمة أيضا وذلك نتيجة الحركة للموارد البشرية عموديا أو أفقيا أو الأثنين معا . والمقصود بالحركة العمودية هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة ، أما الحركة الأفقية فيقصد بها النقل من قسم لآخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه ، ويرى بعض الباحثين أن هناك العديد من أنواع الحركة للمهنية تذكر منها ما يلي:

أ–حركة مهنية إرادية (تطوعية) : هي التنقل برغبة من الفرد في تغيير مهنته إما عن طريق طلب أو مسابقة ، أو تكوين .

ب– حركة مهنية غير إرادية (إجبارية): هي التي تنتج عن قرار إداري بطلب من الإدارة " رب العمل المنظمة .

ج– حركة مهنية خارجية: هي تحويل أو تغيير العمل ، أو المنصب أو المهنة وتكون من مؤسسة إلى أخرى .

د حركة مهنية داخلية : وتعرف بأنها مسألة مركزية في سياسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تركز على أدوار المسؤولين في الإدارة من حيث التوظيف الإدارة المهنية ، التطوير الوظيفي ، وتطوير الكفاءات والمهارات ,ويمكن تعريف الحركية المهنية الداخلية على أنها سلسلة من التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي نفس الهيكل التنظيمي والتي تتعلق بمختلف الأفراد والوظائف .

3– أسباب الحركة المهنية الداخلية:

هناك العديد من المبررات التي تجعل المنظمة تلجا إلى سياسة الحركية المهنية الداخلية وتذكر منها ما يلي:

– المنافسة الشديدة بين المنظمات والبحث عن إستراتيجية إبقاء العنصر البشري داخل المنظمة بما في ذلك الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية.

–الحاجة إلى التكيف المستمر مع مجريات التغيير كإعادة الهيكلة والتطور التكنولوجي.

–الرغبة في التغيير الوظيفي والتطوير المهني والتنظيمي وإثراء المهن.

–الرغبة في بناء مدارات مهنية منصورة والقضاء على الحمود الوظيفي

–تطور الاقتصاديات المحلية مما يتطلب توفير المناصب وتوسيع فرص العمل.

–انتهاج سياسات تسيرية جديدة كادرة المشاريع وبناء فرق العمل