

## المسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة

ARZI Fethi  
Université de Saida

### ملخص:

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها. بدايةً بمرحلة الدخول إلى المؤسسة في محاولتها لجذب أكبر عدد من المرشحين للعمل واختيار أفضل العناصر باستخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف وتهيئة الموظف الجديد لعمله وبصورة واقعية، مع إمكانية تدريب الموظف الجديد على الوظائف وإعطائه فرصة للتدريب والتعرف على الوظيفة بشكل سليم حيث أن وجود موظفين في وظائفهم يظهر من مؤشرات التوافق بينهم وبين الوظائف من خلال مختلف الأنظمة وهذا ما سوف نراه من خلال هذا التحليل. كما أنه يمكن ملاحظة واكتشاف اختلالات وفروق بين الفرد والوظيفة وهذا يعني عدم مناسبة الشخص للوظيفة وبالتالي يمكن معالجة ذلك من خلال إيجاد المكان المناسب لمختلف الأساليب التي نكرناها للنقل والترقية أو من خلال التدريب وغيره، ويمتد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى مرحلة خروج العاملين من المؤسسة فتكون النتيجة هي تقييم أداء الموظف بصفة دون المستوى، أو على أحسن تقدير سواء كان ذلك وفقاً لإدارة العاملين واختيارهم أو كان ذلك خارج عن إدارتهم. حيث وضحا أن هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة.

و بالتالي سوف نلاحظ أن المشرفين يلعبون الدور الهام في المسار الوظيفي، وذلك من خلال معاونة الموظف في التغلب عن صدمة الواقع، زيادة حماس الموظف، تقديم توصيف واقعي للوظائف، كما رأينا أن جهود المؤسسة توجه نحو تنمية المسار الوظيفي من خلال إتاحة فرص تدريبية وتعليمية وتكوينية مناسبة للعاملين والموظفين، كما أنها تعتمد على وضع برنامج شامل لإدارة المسار الوظيفي أو الاعتماد على مصادر داخلية في ترقية الموظفين، وبالتالي مختلف مراحل التوظيف ودورة حياة الوظيفة ومختلف العناصر المهمة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، الوظيفة، الحركة الوظيفية، دورة حياة الوظيفة، الترقية، مراحل المستقبل الوظيفي.

### مقدمة:

إن كل فرد من أفراد هذا المجتمع مهتم بمستقبله الوظيفي، بحيث كل واحد منا يسأل نفسه حول الوظيفة التي سوف يشغلها من جهة والمؤسسة التي سوف يتوظف فيها من جهة أخرى، فهو دائماً يتطلع إلى الأفاق ويحلم بعمل أو مهنة أو وظيفة يستطيع من خلالها أن يحقق أحلامه وطموحاته، ويسترزق منها قوة معيشته بحيث عادة ما تتباهى في ذهنه عدة تساؤلات منها:

ما هو مستقبله الوظيفي؟ هل الوظيفة التي يشغلها حالياً لها مستقبل؟ كيف يحقق أهدافه وطموحاته في هذه المؤسسة من خلال هذه الوظيفة التي يشغلها؟ هل الوظيفة تتناسب ومؤهلاته العلمية أو العملية؟ هل المؤسسة التي يعمل بها لها مستقبل خاصة في هذا العالم الذي لا يعترف إلا بالمؤسسات المتعدية لخبايا العولمة وما تخبئه من أفكار ومعلومات جديدة، وبالتالي تستطيع أن تصارع من أجل

البقاء والاستمرارية والمنافسة؟..... هناك تساؤلات عدة ومهمة جدا ولكن الأهم هو أن جل هذه التساؤلات تدور وتتمحور في عنصرين أساسيين ومهمين هما الوظيفة بمعنى ذلك الفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى أي هذا المستقبل الوظيفي للفرد وذلك المستقبل الوظيفي للمؤسسة.

إننا في عصر العولمة أو العالمية<sup>(1)</sup> أين يكون للفرد أو العنصر البشري أهمية كبرى كونه يواجه التحديات والصعوبات التي يصعب تكهنها ومدى خطورتها وأبعادها وكون العالم اليوم يعيش فترة زمنية تشكل بوادر هزة اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية، كونها تعتمد على الجدارة العلمية العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تقلص من فرص العمل وتخلص من الروتين التقليدي الذي كان يقوم في إدارة الموارد البشرية بالتسيير اللاعقلاني في التوظيف وبالتالي اللجوء إلى الاجتماعات من خلال إعداد نظم الاختيار والتعيين، مروراً بتقييم أداء العاملين وإيجاد نظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.... دون النظر إلى المستقبل وما تنظره العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، كل هذا أدى إلى ما وصلت إليه بعض المؤسسات من تسريح الأيدي العاملة نتيجة فقدان العنصر البشري لقيمه بحيث كانت ممارساته العملية تقوم على أساس الفطرة وضمن مجالات مختلفة أو ضمن علوم أخرى، بمعنى هي عملية الاستخدام الفرد بصفة مثلى تساعد في الحصول والحفاظ على تفوق المؤسسة على منافسيها في الأسواق المختلفة.

من خلال ما ذكر عندما نقول أنه عادة ما يفكر الفرد بمستقبله وأن المؤسسة هي الأخرى تفكر في مستقبلها، نستنتج بأنه تتواجد هنا علاقة طردية متينة بينهما كون الاثنين يريدان مواجهة تحدي العولمة والمنافسة والجودة والنوعية وتحدي التقدم العلمي والتكنولوجي والتحدي الاجتماعي، ولكن نرى بأن تحدي العولمة يأتي في مقدمة التحديات الذي لها انعكاسات واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية منها التفرقة والاختلاف الواضح بين تسيير مسار أو مستقبل الأفراد من المحلية والوصول به إلى تسييرهم إلى العالمية.

إن العلاقة والتي سبق وذكرناها ما هي إلا علاقة تكافؤ بين الفرد والمؤسسة أي كل واحد له علاقة مع الآخر

وبالتالي كل واحد يتم الآخر، ونظهر هذا من خلال المعادلة التالية بحيث:



معنى هذا أننا حققنا هدفين رئيسيين الأول هو اندماج الفرد مع المؤسسة و ثانيها هو تقبل المؤسسة للفرد، و بالتالي تتحقق المقولة الشهيرة " الفرد المناسب في المكان المناسب ". و لكن كيف يمكن أن يتحقق هذا الاندماج و عبر أية مراحل تتم هذه العملية؟

يمكن توضيح هذا الاندماج عبر المراحل الخمس المعروفة ، حيث أن التوافق بين الطرفين عندما يتحقق نرى بأن الفرد يستمر في تنمية و تطوير ذاته وظيفيا و بالتالي فرصته في العمل تكون كبيرة و يستطيع رسم مساره الوظيفي في أحسن الأحوال أما إذا كانت النتيجة عكس ما كان مسطر من قبل الفرد أي عند عدم تحقيق الفرد هدفه و بالتالي سوف يبدأ الفرد يبحث في وظيفة أخرى أكثر ملاءمة إلا حين يحقق مبتغاه و هذا من خلال ما يتم من التفاهم المشترك بينه و بين وظيفته المسطرة ، أما من ناحية الوظيفة فنرى بأن المؤسسة تفقد جزء من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها و على هذا الأساس يجب عليها جاهدة خلق وظائف و فرص عمل أفضل للعاملين و بالتالي خلق مناصب جديدة تكون على حسب مستواهم إلى جانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات الملائمة لهذه الوظائف، و المناصب و من خلال كل هذا يمكن تبيان هذه المراحل فيما يلي (2):

المرحلة الأولى : يمكن تسميتها بمرحلة التقارب ، حيث يقوم فيها كل طرف في البحث عن الطرف الآخر، معنى أن الفرد يبدأ يبحث عن الوظيفة التي تناسبه و بالتالي تليق بمؤهلاته و تحقق له أهدافه و طموحاته و رغباته و يستطيع من خلالها أخذ الخبرات و بالتالي ترسم له مستقبله الوظيفي ، أما الوظيفة سوف تبدأ بدورها تبحث عن الفرد الذي يناسبها و بالتالي يستطيع أن يقوم بجميع نشاطاتها و تخطيطها و كل ما رسمته من أهداف و هذا من خلال ما بنيت أو جاءت من أجله و يليق بها بمؤهلاته و شهاداته و يؤديها بصفة جيدة زمانا و مكانا بخبراته المختلفة و مهاراته حتى أمام عوائق و متطلبات العولمة و تحدياتها.

المرحلة الثانية : يمكن تسميتها بمرحلة التعارف ، بحيث اتسع نشاطها فمن التقارب إلى التفاهم وصولا إلى التعارف، فداخل هذه المرحلة يقوم كل طرف في التعرف و دراسة الطرف الآخر، معنى أن الفرد يتجه نحو الوظيفة التي تناسبه طبقا لما يملكه هذا الفرد من مؤهلات و خبرات و طموحات و هنا يبدأ في التعرف عليها و بالتالي دراستها من جميع النواحي الوظيفية و منها يتحقق من قيمتها الحقيقية و يتساءل ما إذا كانت بالفعل الوظيفة التي تحقق له أهدافه و بالتالي هي التي تستطيع رسم مستقبله الوظيفي ، بالمقابل نرى بأن الوظيفة بدورها تبدأ بدراسة ملف هذا الفرد و مدى تحصيله من معارف و شهادات و خبرات و مؤهلات علمية و عملية و هل يستطيع أن يصل بالوظيفة من خلال ما سطرته من أعمال و تخطيط و هل هذا الفرد يناسبها في إتمام ما جاءت من أجله .

المرحلة الثالثة : و هي المرحلة التي يتم التلاقي فيها بين الفرد و الوظيفة معنى ذلك أن الفرد بدأت صلته بالوظيفة و لكن بصفة بسيطة أي في المرحلة الأولى من العمل و يبدأ الفرد في التأقلم في عمله و البحث عن السيطرة عن كل الصعوبات التي تقف أمامه و يبدأ يرسم أهدافه المخططة و بالتالي يبدأ التنافس و يتحقق عن كل ما بينه و بين عمله و يتأكد ما إذا سوف يتوسع هذا التلاقي أم بالعكس يتلاشى و لا يتمشى مع أهدافه المخططة و المرسومة و مؤهلاته، من جهة أخرى تقوم الوظيفة

هذه بدورها تفحص هذا التلاقي البسيط و تبحث ما إذا كان لهذا الفرد جميع المؤهلات الكافية لتكملة و توسع هذا التلاقي و السير بها إلى الأمام و تحقق إذن بصفة أولية وهي الوظيفة المناسبة لهذا الفرد و مؤهلاته، و هل سوف تحقق له التلاقي التام و الكامل؟

المرحلة الرابعة : و هي المرحلة التي تم تلاقي جزءا كبيرا بين الفرد و الوظيفة و بالتالي أصبحت الوظيفة تناسب بقدر كبير الفرد من جهة و الفرد يتناسب بوفرة كبيرة مع الوظيفة ، بمعنى ذلك أصبحت مؤهلات الفرد و معارفه و خبراته و قدراته هي جميع المواصفات التي تليق بالوظيفة التي يشغلها الآن بقسط كبير كما أن الوظيفة التي يشغلها هذا الفرد تتناسب بهذه المعارف و خبرات هذا الفرد و بالتالي يمكن أن يكمل الطرف الأخر و يقوم و يؤدي كل واحد مهمته في أحسن الظروف و الأحوال زمانا و مكانا.

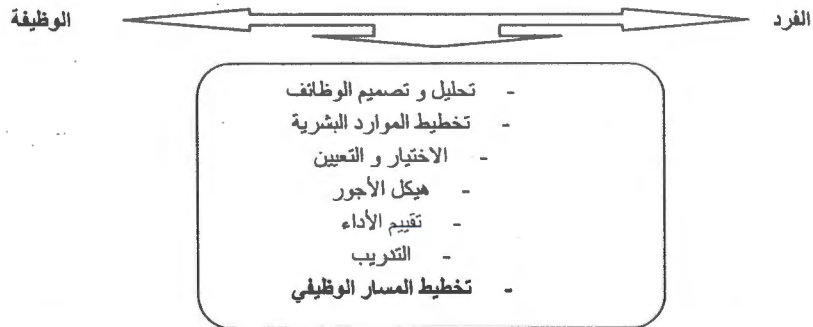
المرحلة الخامسة : هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة و بالتالي هي التي يتم التلاقي الكلي بين الفرد و الوظيفة ، حيث تصبح هنا الوظيفة تتناسب مع الفرد من جهة و الفرد يتناسب مع الوظيفة من جهة أخرى، أين تصبح كذلك مؤهلات هذا الفرد و معارفه و خبراته و قدراته هذه هي المناسبة و هي التي تليق بالوظيفة التي يشغلها الآن، و هذا ما يقدر بقسط كبير ، كما نستطيع القول أنه تحققت المقولة الشهيرة " أن الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة". كما أن مهمة الفرد تكون سهلة أمام هذه الوظيفة ، كما أن هذه الوظيفة مهمتها سهلة مع هذا الفرد نتيجة تناسب الطرف الأول بالطرف الأخر، و كل واحد سوف يتم الأخر، و سوف كل واحد يتقبل الأخر و النتيجة تكون جيدة و حسنة في المستقبل.

من هذا المنطلق يستمر هذا الفرد في وظيفته و عمله و بالتالي يبدأ في عملية التخطيط قصد الوصول إلى الهدف المسطر للتنمية و تطوير ذاته وظيفيا و هذا عندما يتم حدوث هذا التوافق، بالمقابل نرى بأن هذا الفرد إذا لم يتحصل على التوافق بينه و بين الوظيفة في هذه المؤسسة يبدأ في عملية البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى التي يتوصل إليها و يتحصل من خلالها على التوافق و بالتالي يتوصل إلى هدفه و ما يريد الحصول عليه من تفاهم بين هذين الطرفين حتى نستطيع أن نقول بأن هذا الفرد بالفعل في وظيفة مناسبة تليق به و بمستواه العلمي و العملي ، كما أن الفرد يستطيع أن يعطي لهذه المؤسسة و بالمقابل يأخذ منها و يتحقق بأن مستقبله الوظيفي هنا في هذه الوظيفة داخل إطار هذه المؤسسة، من هنا يبدأ يرسم هذا المسار بمختلف وظائفه و مراحل و النتيجة تكون إيجابية حتما طالما تحقق التوافق.

عندما لا يتحقق التوازن بين العامل و الوظيفة التي يشغلها معنى ذلك بأن المؤسسة تفقد بعض التوازن كما سبق و ذكرنا بأنها تفقد حتى الخبرات و الكفاءات و اليد العاملة الكفأة و التي سوف تندم المؤسسة مستقبلا عن التخلي عنها و هجرتها بل يجب أن تخلق وظائف و فرص عمل أخرى أفضل و مناسبة لكل فرد من أفرادها حتى تجدهم في الأوقات الحرجة و الأزمات الصعبة و المنافسة القوية ، إن هذه الفرص في العمل أفضل وظيفيا للعمال لمساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات و ملاءمتها ، بما يسمى التدريب و التنمية لرسم مسارهم المهني أو بما يسمى المسار الوظيفي.

إن إدارة الموارد البشرية هي التي تتبنى أهداف الرئيسية للأفراد و بالتالي هي التي ترسم و تقوم ببناء مسارهم الوظيفي و بالتالي بناءهم ، كما يكون لها الفضل أيضا في البحث ما إذا كان للفرد طموحات و رغبات في الوظيفة التي يشغلها معنى ذلك تحقق في العلاقة المتواجدة بين هذا الفرد و العمل الذي يقوم به في هذه المؤسسة، إن إدارة الموارد البشرية ترى الفرد باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة و بالتالي هو محركها و مسيرها و لا تستطيع السير و العيش من دونه من جهة ، أما الوظيفة فتعتبرها ذلك العمل أو المنصب أو الجهد الذهني أو الجسدي الذي يصدر من الفرد للوظيفة قصد تحقيق مراد و هدف المؤسسة، و بالتالي تتحقق الوظيفة أو بما يسمى العمل أو المنصب.

من هنا يمكن أن نصل إلى أن تسيير المسار الوظيفي هو أحد أعمدة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية حتى أنه يمكن التوصل إلى القول بأنه العمود الفقري لها نظرا للأهمية التي يتصف بها، كونه يجمع بين عنصرين مهمين و أساسيين هما الفرد و المؤسسة اللذان يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف هذه الأخيرة في الإنتاجية و الربح و الاستمرارية و البقاء، و خاصة نحن في عصر لا يرحم و هو عصر العولمة و العلمانية معنى البقاء للأقوى و الأجدر من جهة و من جهة أخرى تحقيق أهداف الفرد في القبول و الرضا عن هذه الوظيفة و عن هذا العمل، و على هذا الأساس نرى بأن إدارة الموارد البشرية عند دراستها للفرد من جهة و الوظيفة من جهة أخرى فلا بد بأن نبين بأن هناك عدة عناصر أساسية تندرج ضمن هذين العنصرين و اللذان على أساسهما سوف نتطرق لدراستها و هي المسار الوظيفي و كيف يمكن تقييمه و قياس أدائه من قبل هذه الهيئة المؤسساتية ، و أين يقعا؟  
 إن الشكل التالي (3) يبين الوظائف الرئيسية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقة بين الفرد و المؤسسة.



على هذا الأساس و طبقا لما شاهدناه من خلال هذا التحليل البسيط نرى بأن تخطيط أو تسيير المسار الوظيفي يكون يجمع بين عدة وظائف للموارد البشرية و هذا نظرا للأهمية التي يكتسبها و من خلال دراسته نتبين لنا عدة تساؤلات هامة و رئيسية ، و منها بدون مسار وظيفي (4) كيف يمكن لنا تصور هذه



- المؤسسة، و بالتالي كيف يمكن تخطيطها و تسيير شؤونها و تحقيق أهدافها؟ كما كيف يكون تسيير مسار الفرد في هذه المؤسسة؟ و عليه السؤال يكون، كيف.....؟
- v نقوم باختيار الموارد البشرية؟
  - v نحدد المستقبل الوظيفي للفرد؟
  - v نتأكد من الموائمة بين إمكانيات الفرد و متطلبات الوظيفة؟
  - v نرفع من قدرات و مهارات الفرد؟
  - v نقيم أداء الفرد؟
  - v نحفز و نرقي الفرد؟

بناء على معظم و جل التساؤلات، نرى بأن المسار المهني في إدارة الموارد البشرية له من الأهمية التي لا يمكن الاستغناء عنها أو الفصل عنها باعتبارها العمود الفقري لدى إدارة الموارد البشرية حيث من هنا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية و التي تكون حول التساؤل التالي: كيف يمكن تحديد أهمية المسار الوظيفي و مدى تأثيره على تقييم أداء العمال داخل المؤسسة؟

إن طرح هذه الإشكالية لا يتم إلا إذا تابعنا عدة آراء و استفسارات يجب الإجابة عليها حتى نتتمكن من تحليل و تبيان، مدى الأهمية التي تحتلها هذه الإشكالية و خاصة في المؤسسات الوطنية بحيث أن المسار الوظيفي في الجزائر بصفة خاصة و الوطن العربي بصفة عامة لم يصل إلى المستوى الراقى به في مجال تسيير الموارد البشرية خاصة منها تسيير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسات، حتى يمكن القول بأن لا وجود له تماما، و بالتالي يكون منعما تماما، اللهم بعض المؤسسات التي بدأت بتطبيقه أو محاولة الوصول إليه و الكشف عن كيفية تطبيقه، و قبل التطرق إلى موضوعنا بصفة عامة لابد من طرح و كما قولنا من التساؤلات و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ماذا يقصد بالمسار الوظيفي؟
- كيف نحدد المسار الوظيفي للفرد؟
- ماهي الأهمية التي يكتسبها المسار الوظيفي؟
- كيف يتم تخطيط هذا المسار المهني؟
- كيف يمكن تحفيز و ترقية الفرد و بالتالي تنمية المسار الوظيفي؟
- ماهي الوسائل المستعملة لنجاح المسار الوظيفي؟
- ..... الخ من تساؤلات عديدة لا يمكن إدراجها كلها في هذه الرسالة و لكن سوف يتم التطرق عليها عندما نبدأ في تحليل مجمل هذه التساؤلات و الإجابة عليها .

#### مفهوم المسار الوظيفي:

حقيقة إن الفرد في هذا الوجود له مصلحة كبيرة و مباشرة في الوظيفة التي يتحصل عليها و التي سوف يشغلها داخل مؤسسة لها مستقبل أي أن هذه المؤسسة لا تكون قابلة للإفلاس و لا للتصفية و لا الانقراض، لأنها محل رزقه و معيشته، و تحصيل قوته اليومي، كما أننا لا ننكر بأن هذا الفرد هو الرائد في هذه المؤسسة فيفضله تزدهر و تكبر من جهة و بفضله أيضا يمكن أن تفشل و تكون مفلسة كما أنها

تضمحل و تحل من جهة أخرى ، ، إذن إنه يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحه، كما أنه يتأثر بفشله الذي يؤثر على تقديره الذاتي وقابليته وطموحاته ، عندما يكون بطم و دراية جيدة و معتبرة بطبيعة عمله، و ما سوف يعمل في المستقبل المخطط و كيف يعمل؟ سيكون أكثر قدرة على تفهم هذا النجاح و بالتالي الترقية و الترفع و الحوافز و كل ما يترتب عليه ذلك من إيجابيات و لكن سلبياته عندما تكون القدرة غير كافية و بالتالي العمل غير متقن و غير فعال و مكاتته غير التي عليه أخذها و بالتالي يكون تنزله إلى رتبة أقل مما هو فيها و بالتالي هذه العملية تؤثر عليه كثيرا في مهامه و أماله و تسييره المستقبلي .

إن الأفراد عند تأديتهم لوظائفهم الحالية لم يعرف ما يخبأ لهم المستقبل و بالتالي كيف تكون وظيفتهم المستقبلية معنى ذلك ماهي الوظيفة التي سيؤدونها الأفراد بعد الوظيفة الحالية؟ أي ماهو توجيههم الصادر من قبل إدارة الموارد البشرية؟ و كيف يتم استقبالهم للوظيفة الجديدة و العمل الجديد؟ إن هذا العمل أو الوظيفة لا تتم إلا بشروط أساسية و رئيسية و هذا إلزاميا لتنمية مهارات الإبتكارية للفرد و قدراته و إبداعاته و هذه الشروط يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- لتحقيق النتائج المسطرة و المرجوة من قبل المؤسسة لا تتحقق و لا تستغل إلا إذا كان الفرد مؤمنا بإمكانياته و قدراته الذاتية الهائلة و كيف يمكن استخدامها و استعماله أحسن استعمال و استغلال.

ب- من خلال الممارسة العملية للوظيفة ، بمهاراته و قدراته الذهنية ماهي إلا صفات مكتسبة من خلال الممارسة العملية و التفكير و التنمية و ليست كما يعتقد البعض بأنها صفات وراثية.

ت- مهما كانت أفكار الفرد جيدة و هادفة و رغم ثقته بنفسه، يجب عليه احترام الآخرين و تقبل أفكارهم خاصة و إذا كانت هذه الأفكار مطمئنة.

ث- يجب على الفرد الإيمان بالاستمرارية و محاولة الابتكار و الإبداع لحل الصعاب و المشاكل التي تقف أمام المؤسسة حتى يتسنى له تحقيق أهدافها و يجب بأن يؤمن الفرد بأن له عدة مسارات و ليس واحد فقط.

ج- لا بد للفرد أن يلح و يحرص على عمله خاصة و إذا كان متأكد من جديته و أهميته و مدى تماشيه و أهدافه و المؤسسة أيضا.

ح- حتى و أن فشل الفرد لأبد له من الاستمرار و الإصرار حتى يمكن أن يواجه هذا الفشل و بالتالي يعوضه بالنجاح من خلال المحاولات المتكررة لأنه و كما يقال التكرار وليد التعلم، معنى إعادة المحاولات الكشف عن الأخطاء حتى يمكن التوصل إلى التعلم و من ثم الحصول على الخبرة و أخيرا يتوصل إلى قدرات النجاح.

خ- لا بد و أن يجد الفرد في المؤسسة المناخ المناسب و الاستجابة الجيدة و الأرضية المناسبة حتى يستطيع الإبداع و الابتكار لأن هذه الأدوات و الوسائل المتواجدة بهذه المؤسسة تساعد على ذلك، فكلما وجد الوسائل كبيرة و متوفرة كانت مهمته الوظيفية سهلة و بالتالي تحقيقه للأهداف المسطرة بصفة جيدة و سريعة.

أما من خلال المؤسسة فنرى بأن لها المسؤولية الكبيرة في البحث عن الموظف المناسب لها و الذي يمكن أن يشغل الوظيفة الشاغرة المفتوحة لدى هذه المؤسسة أي ( ذلك المناصب الشاغرة المفتوحة خلال السنة المالية)،  
و مثال ذلك (5):

الملاحظات	المناصب المحققة	المناصب الشاغرة	بيان المناصب أو وصفها	المناصب الحقيقية	المناصب النظرية
المناصب المحققة	؟	1	رئيس فرع	5	6
هي التي تتحقق	؟	2	رئيس قسم	2	4
خلال السنة المالية	؟	6	عامل مهني صنف الأول	3	9

حيث أن هذه العملية تتم عبر شطرين رئيسيين هما:

بناء هيكل مخطط للموارد البشرية يكون لدى الفرد صفات و مهارات محددة و مستهدفة من جهة و خلق هياكل مناصب للوظائف التي يجب أن تكون للفرد المناسب لها، من خلال توظيف أو ترقية أو تنزيل أو غير ذلك، بحيث تختلف العمليات هذه من امتحان على أساس الشهادات، على أساس الفحص المنوي،... الخ، و من خلال هذا كله يمكن تعريف المسار الوظيفي ما هو إلا تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية، كما يمكن تعريفها بأنها المسلك الذي يتضمن الأعمال المتنوعة و المترابطة التي يؤديها الفرد و أنواع المسؤوليات و المهمات و النشاطات التي تكون تلك الأعمال، وبالتالي الانتقال بين تلك الأعمال و الوظائف، كما يمكن القول بأنها العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات و رغبات الأفراد في التقدم الوظيفي و بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة و فرصها في النمو.

إن الإدارة هي التي تساعد الفرد على أخذ و الوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياتهم المهنية خلال تواجدهم بالمؤسسة و هي التي تعتمد التنمية و التطوير للمسار الوظيفي، و هذا من خلال تعبير الفرد عن سيرته الذاتية و الخبرة الوظيفية على امتداد عمره الوظيفي . و بالتالي الإدارة هي التي تقوم بدور فعال في إيجاد الوظيفة المناسبة للاستثمار ما لدى الفرد من قدرات و مهارات و صفات و أعمال لصالحها.

كما يمكن تعريف المسار الوظيفي على (6) أنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و بالتالي النجاح الذي يحرز و ينجز في العمل و الذي يحصله و كما هو معلوم أجر أعلى و حوافز و وظيفة أفضل و مسؤوليات أكبر و هذا ما يصل إلى ترقية بمعنى وظيفة أعلى.

إن هذه التعاقبات الوظيفية متسلسلة خلال تاريخه الوظيفي و لكن دون النظر عن مكائنه الوظيفية التي يشغلها و التي تكون على شكل أفقي، معنى ذلك من ناحية هذه التعاقبات للوظائف قد تكون أفقية كما يمكن أن تكون عمودية من جهة أخرى. على هذا الأساس و من خلال المفاهيم الرئيسية للمسار المهني فقد تواجهنا في مسيرتنا عند تحليل هذا المسار مصطلحات متعددة ، بحيث يمكن أن نجده، بمفردات عدة منها المسار المهني ، المسار الوظيفي، المستقبل المهني و المستقبل الوظيفي، و لكن كل هذه المفردات تأخذ



مفهوم و تحليل واحد و بالتالي عبارة واحدة هي الطريق الذي يسلكه الفرد خلال تواجده داخل المؤسسة من خلال وظيفته أو عمله المهني.

إن الفرد له أهداف و غايات و بالتالي فهو يعمل لبلوغ هذه الأهداف و لكن بالمقابل ينتظر الدعم من المؤسسة التي يشغل فيها و من إدارتها ، فكيفما كان هذا الدعم سواء مادي أو معنوي، فمن الدعم المادي فالفرد يبحث عن الأجر الجيد و الحوافز و المكافآت حتى يكون فرصة لتحقيق الذات و النجاح لأن كل منا يبحث عن هذه الماديات إضافة إلى تطوير المهارات التي تعطى لهم احترام الذات و الشعور بالإنتاج و النجاح و الاستمرارية و هذا كله ما يؤدي إلى دورة النجاح في العمل و يؤدي أيضا و تكون النتيجة تقوية الانتماء الوظيفي الذي يحقق هذا الهدف و هذا ما ذكر عند الكثير من الباحثين منهم: Maslow ماسلو Herzberg هارزبرغ Mc Gregor فريقر ماك و غيرهم .

لقد أصبح الاهتمام كبير بالمسار الوظيفي من قبل الكثير من المؤسسات و الأفراد في السنوات الأخيرة خاصة التخطيط الوظيفي و التطور الوظيفي و هذا عبر مختلف المؤسسات عبر الدول المتقدمة المختلفة الشائعة و هذا من خلال برامج متطورة و بالتالي خصصت مبالغ طائلة من أجل التطوير الوظيفي، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن الطاقات و المهارات و القدرات لدى أفرادها من أجل تخطيط أفضل لمستقبلهم الوظيفي، فنرى بأن بعض المؤسسات قدرت أن تتجح في تخطيط و التطوير الوظيفي نظرا لمكانتها و كفاءتها في الميدان و خبراتها و كيفية تفاعلها و برامجها الدقيقة للقواعد الأساسية للتقدم الوظيفي و التطوير و التنمية بالعكس عن مؤسسات أخرى و بالخلاف أصبحت فاشلة في سياستها التطورية حيث لم تتمكن من رسم المسار الوظيفي و بالتالي التطور و التنمية نتيجة تجاهلها للمبادئ و القواعد الأساسية للتخطيط و بالتالي لم يستطيعوا أن يضعوا لأنفسهم أهدافا وظيفية و النتيجة نادرا ما يستطيعوا مواجهة المشاكل و الصعاب التي تواجههم لدى أدائهم وظائفهم و نتيجة لهذا يكون عائقا في رسم مستقبلهم الوظيفي.

و لكن الشيء الذي نأسف له هو أن دراسة المسار الوظيفي للمؤسسات العربية بعيدة جد البعد عن تطبيق المسار الوظيفي بل لم تتطرق عليه جملة و تفصيلا، أما في الجزائر فالقتيل من المؤسسات بدأت تبحث في كيفية اللجوء إلى تطبيق المسار الوظيفي و لكن يبقى إلا حبرا على ورق و بالتالي لم نجد و لا مؤسسة تطبق تخطيط المسار الوظيفي و بالتالي رسم أهداف المؤسسة عبر برامج تخطيط للمسار الوظيفي للأفراد العاملين من قدرات و كفاءات و مهارات، بل الشيء الذي نواجهه في مؤسساتنا هو تسيير شؤون الأفراد فقط.

إن النظرة التي رأيناها عبر المسار الوظيفي تعكس أهمية الفرد أكثر منه المؤسسة، على هذا الأساس و من خلال تعريفه حيث ذكر على أنه مجموعة من المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، فإن النظرة هنا تكون على أساس رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم و طموحاتهم، و بالتالي يحدث العكس عندما يكون المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه.

هذا الاختلاف يجعلنا أيضا نعطي نظرة الحالية للمسار المهني عما كان عليه في القديم ، بحيث من قبل كان ينظر إليه على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في مؤسسة واحدة أو أكثر من مؤسسة، بالنسبة لمجموعة من الوظائف معينة، بالعكس فالآن نرى بأن المسار الوظيفي يتأثر بالفرد أكثر من تأثيره بالمؤسسة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة، لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسؤوليات وذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ، الأمر الذي يتطلب منه بدأ مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى.

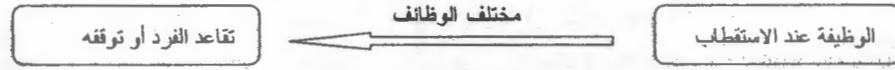
إذن الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية أصبح مغايرا عما كان عليه بذلك العمل الروتيني من متابعة الموظف دون إعطائه ميكانيزمات ومستويات أدائية معتبرة، لقد تغير الموظف بالأمس عن الموظف اليوم، في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل، ومن هذا المنطلق نرى بعدما كانت إدارة الأفراد تركز على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن ملتزمة بضرورة الأخذ في عين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل.

قبل التطرق إلى أهمية المسار الوظيفي وأهمية دراسته، لابد لنا من المرور عبر تحليل وجهة الاختلاف بين النظرة التقليدية لإدارة الأفراد والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية لها وبالتالي مختلف نشاطاتها وممارساتها والتي تركز على تنمية وتطوير المسار الوظيفي.

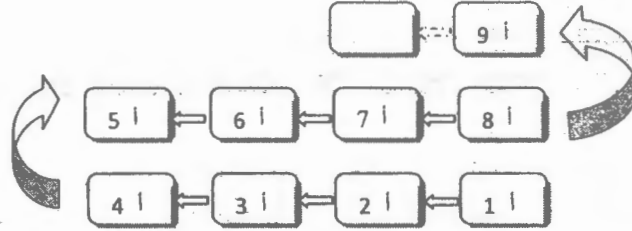
نشاط الموارد البشرية	وجهة النظر التقليدية	وجهة النظر الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تحليل الوظائف والمهارات والمهام الحالية والمستقبلية	توفير المعلومات عن اهتمامات الأفراد وتفضيلاتهم.
التدريب والتنمية	توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم	توفير معلومات عن المسارات الوظيفية وتوفير فرص النمو أمام الفرد
تقييم الأداء	التقييم والمكافآت	وضع خطط تنموية جديدة والاسترشاد بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف
الاستقطاب	المواءمة بين حاجات المنظمة وما يتوفر لدى الفرد من مؤهلات	أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الأفراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد
المزايا والمكافآت	منح المكافآت على أساس الوقت وحجم الإنتاج والمهارات... الخ.	منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في

إذن نرى بأن هناك فرق واضح بين النشاطات عبر المسار الوظيفي الحالي وكيف كان النشاط المهني في الماضي، وحتى يتسنى لنا فهم واضح في المسار الوظيفي الذي عرفناه بالتتابع في الوظائف

التي يشغلها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية. معناه الوظيفة التي تحصل عليها منذ دخوله المؤسسة إلى حين خروجه منها أو تقاعده أو خروجه و توفقه عن العمل.



و لتوضيح ذلك لابد من طرح مثال:



شكل المسار الوظيفي (7)

عبر هذا المخطط الذي يبين لنا مجموعة من الوظائف و لكنها موزعة على ثلاثة مستويات بحيث كل مستوى يحتوى على أربعة وظائف رئيسية و نفرض بأن كل مستوى يدل على سنة واحدة، معناه، ن، ن+1، ن+2.

إذا كان الفرد يريد الوصول إلى وظيفة الرابعة معناه أنه يتوجب عليه معرفة جميع الأعمال و الأنشطة الموجودة في الوظائف السابقة من وظيفة 1أ إلى وظيفة 3أ ، أما إذا كان يريد الوصول إلى الوظيفة 8أ ، لابد له معرفة جميع الأعمال المتواجدة عبر المستوى الأول ن، أي جل الوظائف الأربعة 1أ، 2أ، 3أ، 4أ و كذا بعض الأنشطة المتواجدة في المستوى الثاني ن+1، و خاصة الوظائف التالية من 5أ، 6أ، 7أ و هذا حتى يتحقق له الوصول إلى الوظيفة الثامنة و المستوى ن+1.

خلاصة القول نرى بأن المرور بهذه الوظائف عبر الأسهم من خلال هذه المستويات أي من مستوى إلى آخر يحدد المسار الوظيفي.

من هنا نستخلص بأن هناك أهمية كبيرة لدراسة هذا المسار الوظيفي و التي تكمن فيما يلي:

- يحقق زيادة رغبة الأفراد في العمل و التحفيز و الرضا عن العمل
- يخفض معدل دوران العمل
- يساعد في تدريب الأفراد و تطويرهم في مواقع العمل المختلفة و تشخيص القدرات غير المستغلة و تطويرها عند الأفراد و تشجيعهم و توجيههم.
- تساعد الأفراد على إيجاد وظائف تتناسب مع قدراتهم و مؤهلاتهم
- تخلص المؤسسة من الأفراد غير الجديين مع احتفاظهم بكرامتهم تقديرا لما قدموه من خدمات سابقة للمؤسسة.

- تساعد دراسة المسار الوظيفي في خلق نوع من التجانس الاجتماعي و التوازن الوظيفي في المؤسسة.

- يساعد الأفراد في تحقيق مستقبلهم يساعد الأفراد على زيادة مؤهلاتهم و قدراتهم في الدراسة و التدريب بما يزيد من تمتيتهم بصفاتهم موارد بشرية في المؤسسة و المجتمع. بعدما شهدنا أهمية الدراسة للمسار الوظيفي و التعاريف و المفاهيم المختلفة للمسار الوظيفي يتحتم علينا أن نذكر الأفراد الواجبيين و المتعلقين بهذا المسار أو المستقبل، و بالتالي يطرح علينا السؤال من هم الفئات التي يطبق عليهم هذا المسار؟

من حيث تصنيف فلقد صنف باحثين في الإدارة بأن هناك عدة فئات مختلفة من الأفراد من جانب التعلق بالمسار الوظيفي، و يمكن تقسيم أو تصنيف هؤلاء الأفراد إلى أربعة مجموعات، و التي تتمثل فيما يلي:

المجموعة الأولى: القادمون الجدد (الموظفون حديثي التعيين ) ، المجموعة الثانية : النجوم ( كفاءات عالية الأداء) المجموعة الثالثة: الأفراد الصالحون ، المجموعة الرابعة : الأفراد المبتون ( فئة معدومة الفائدة)



فئات الأفراد لإعطاء تحليل و تفسير بسيط حول هذه الفئات، و التي هي كالتالي:

1-القادومون الجدد: و يمكن تسميتهم بالمبتدؤون و هم الأفراد حديثو التعيين و بالتالي تمت ترقيتهم حديثا إلى الوظائف جديدة، بحيث لم يصلوا إلى الأداء المطلوب بل هم في بداية مشوارهم و بالتالي يمكن اعتبارهم في مرحلة الاندماج و التكيف و التطبع و التطلع على بيئة المؤسسة و ثقافتها و أهدافها المسطرة.

2- النجوم : و يمكن اعتبارهم بالأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية ، كما أنهم الأفراد الذين مستوى أدائهم حاليا عالي جدا و لديهم طاقات و قدرات و يتحركون بسرعة فائقة نحو قمة الهرم التنظيمي و يسيرون في المسار و الطريق السريع للوظائف، و عادة ما تهتم بهم المؤسسات كثيرا حتى يكون المساعدين الأساسيين للمؤسسة في المواجهة و المنافسة و التقدم إلى الأمام، و خاصة ما نقوم تسييرا لمسار الوظيفي للإطارات.

3- الأفراد الصالحون : و هم الأفراد الموثوق بهم و هم ذوي الخبرة و يشكلون غالبية العمال و الموظفين ، و بالتالي هم من يقوموا عادة بكافة الأعمال العادية داخل المؤسسة و لكن عادة ما تكون

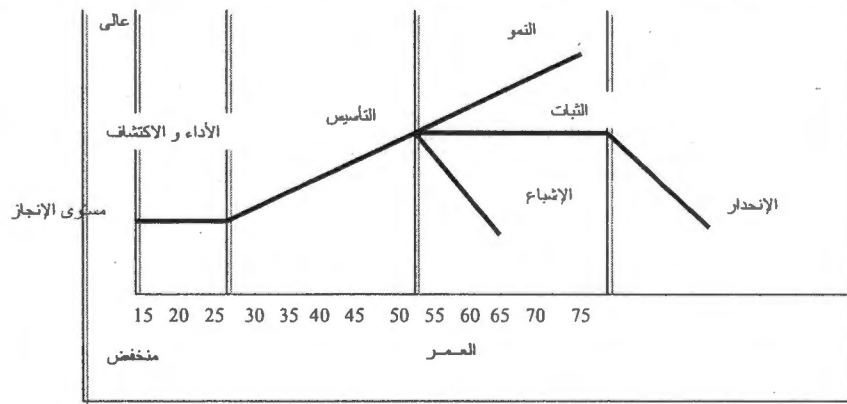


ترقيتهم قليلة بالمقارنة مع الفئة السابقة، و بالتالي مساهمهم الوظيفي منخفض قليلا، وهذا راجع لتقدمهم الوظيفي القليل و البطيء.

4-الأفراد المبتون: و هم الأفراد الذين يكون مستواهم و قدراتهم و طاقاتهم غير قابلة للتطور ، و بالتالي يتصفون بما يسمى بالجمود الوظيفي حسب مبدأ بيتر Peter يكون هؤلاء الأفراد المنتهون ، و بالتالي رغم وصولهم إلى عدم الفاعلية فإنهم في موضع يتطلب إعادة تأهيلهم و تدريبهم و توجيههم أو التخلص منهم نهائيا، لأن النظرة إليهم غير جيدة.

من خلال تطرقنا لمختلف الفئات المتواجدة عبر المؤسسة من الأفراد، و مختلف مستوياتهم و وظائفهم، لابد من ذكر مختلف مراحل هذه الوظيفة خلافا للأفراد، و عليه نتطرق إلى القول ماهي دورة الحياة الوظيفية لدى المسار الوظيفي؟

إن كل شيء له دورة حياتية، سواء كانت سلعة أو وظيفة أو أي شيء آخر، فنعرف أن حياة السلعة أو دورة حياة السوق التي تعتمد عليها الدراسات الإستراتيجية و التسويقية، و لكن هذا النموذج يشبه تماما نموذج دورة حياة الوظيفة التي تمر بعدة مراحل رئيسية، حيث نبين فيها المراحل الرئيسية للنمو الوظيفي للأفراد خلال حياتهم و داخل مؤسساتهم، و يمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي:



دورة حياة الوظيفة<sup>(8)</sup> يمكن تفسير هذا المخطط المرسوم أعلاه و الذي يخص دورة حياة الوظيفة للفرد داخل المؤسسة و بالتالي يمكن تحليلها من خلال ما يلي:

1-مرحلة الاكتشاف: كما يمكن تسميتها بمرحلة البداية و هي مرحلة الدخول إلى الوظيفة من خلال هذه المرحلة يتم البحث عن الوظيفة و عند اكتشافها يتم الالتحاق بها، كما يتم الإحاطة بالعمل و طبيعته و ظروفه، و قد تواجه الفرد لواقع قدراته و إمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل، حيث تعتبر هذه المرحلة كبدية الدخول إلى المؤسسة و العمل بها و يتراوح عمر الفرد عند الدخول هذه المرحلة بين 18 و 25 سنة ، نرى أيضا في هذه المرحلة أنه تواجه الفرد بعض الصعوبات و بعض القلق، بحيث حتى يمكن له أن يندمج داخل البيئة المؤسساتية يتطلب و يحتاج إلى المساعدة و الوقوف معه، حتى

يضمن بالأمان الوظيفي، و بالتالي يتوجب على رئيسه أن يوجهه و يساعده وفقا لعمله المنتظر و حتى يحس بحاجة الارتياح و الرضا الوظيفي، و إلا سوف يقوم بالبحث عن عمل آخر في حالة عدم الاسجام مع الوظيفة الحالية و عدم التوافق و بالتالي عدم التلاؤم مع هذه الوظيفة.

2- مرحلة التأسيس: تعتبر هذه المرحلة منتصف عمر الفرد، حيث تبدأ من سنة 25 إلى سنة 45 ، حيث في هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، بحيث ما يكون الأفراد في هذه المرحلة يستعطفون الحصول من خلالها على وظائف ثابتة و مهنة محددة، و إذا استمرت الأمور على ما هي عليه يستمر الفرد في تطوير و الترقى حتى يصل إلى المرحلة التالية، كما أن الفرد في هذه المرحلة يركز اهتماماته على حب الإنجاز و الاستقلالية في العمل و تحقيق الذات، و لذا يتوقع الترقىات و الحرية الأكبر في اتخاذ القرارات و المزيد من السلطات، أما الأفراد الذين لا يحققون نجاحا كبيرا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب و قابليتهم في العمل و مستواهم الحقيقي.

3- مرحلة الثبات: يمكن تسميتها أيضا بمرحلة المحافظة على المكاسب أو الحرص على الاستمرارية، و تتراوح أعمار الفرد في هذه المرحلة بين 45 سنة و 65 سنة، إنها فترة منتصف الحياة، حيث يكون أمام الفرد ثلاثة اختيارات هي:

أ- أن يبقى محتفظا بمستواه الوظيفي المعين فيه و هو الثبات

ب- يسمر فيها في التطور و التقدم الوظيفي و بالتالي يقع في صف فئة النجوم نحو المستويات العليا، كما يقوم البعض منهم في البحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى منافسة عن المؤسسة التي يتواجد بها، و هذا ما وقع في بعض المؤسسات الجزائرية بحيث كان بعض الأفراد يعملون في مؤسسة سونيلك سابقا لصناعة الهواتف، و نتيجة لإغراءات بعض المؤسسات الأجنبية كنجمة و جيزي للهواتف النقالة، فإتهم اختاروا مؤسسات التي تمنح أكثر من المزايا و الحوافز و التعويضات المغرية.

ت- و هي مرحلة عكس تماما للمرحلة السابقة بحيث ستصبح هذه الفئة من الخشبة الميتة، و بالتالي يصبح الانحدار و الانتهاء المبكر، و يكون دون فائدة للمؤسسة، و بالتالي نتائج هذه الأزمة تدهور صحة الفرد و عدم رغبته في تحقيق تقدم آخر، و تبدأ الإنتاجية في الانخفاض، و من ثم يفقد حتى تأييده من قبل رؤسائه، و هذا ما يضاعف من مشاكله و ينعكس هذا كله على أدائه، و هذا ما بينه نير Near هي أزمة منتصف العمر لا يمكن للموظف من تحقيق إشباعا ته من الوظيفة أو حينها يكون غير راضي عن وظيفته و مشواره الوظيفي يبدو قلقا، و تتراكم عليه الأزمات النفسية و الصحية.

4- مرحلة الانحدار: و هي المرحلة التي تسمى بمرحلة التدهور و الانسحاب كما يمكن اعتبارها بمرحلة الاستعداد للتقاعد، حيث يخطط الموظف للاعتزال من الخدمة و الوظيفة، حيث يكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، و يعيد نفسه لأنوار أكثر فعالية في الأسرة، و بين الأصدقاء مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية، أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية... الخ، إذن هي المرحلة الأخيرة في الحياة الوظيفية، و تكون في السن ما بين 60 سنة و 65 سنة، كما يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم مؤخرا بهذه المرحلة، من حيث لعمري و النشاطات و المتطلبات النفسية ر الحاجات لدرئيسية و الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها و هذا حسب كل من Gibson , Ivancevish , et Donnley (9).

في بعض الأحيان قد لا تنتهي حياة العمل و العطاء لمجموعة من الأفراد، و لكن قد يختارون أعمالا و مهنا مختلفة عن وظائفهم السابقة، حيث يمكن تبين هذه الوظائف عبر الجدول التالي، و الذي يبين لنا تطور دورة الحياة الأسرية:

التطور الفردي	التطور العائلي	التطور الوظيفي
فترة الولادة	غير متزوج	النمو
فترة الرضاعة	متزوج زوجة (1) لا تعمل	النمو
الطفولة	(2) تعمل عمل إضافي	صفر إلى 14 سنة
المراهقة	(3) تعمل عمل رسمي وتام	الاكتشاف
الشباب	متزوج لدى أسرة (1) طفل واحد (2) طفلين و أكثر	15 سنة إلى 23 سنة
الرجولة	(3) أطفال في المدارس (4) أطفال غدروا البيت	التأسيس 25 سنة إلى 45 سنة
الشيخوخة	فقدان الزوج أو الزوجة	الثبات 45 سنة إلى 65 سنة الانحدار 65 سنة فأكثر

ولكن حتى يمكن توضيح هذه المراحل كلها لا بأس أن نوضح هذه المراحل أكثر وضوحا و تفصيلا و تحليلا من خلال الجدول المبين أدناه، و هذا من خلال العمر و النشاط و المتطلبات النفسية و الاحتياجات الأساسية التي يسعى إليها كل موظف و يريد إشباعها.

و هذه المراحل المبينة تمثل تكوين المسار الوظيفي و كذا علاقته الوطيدة بين مختلف بالنشاطات التي ذكرناها من مختلف النشاطات و المتطلبات النفسية و احتياجات الموظف:

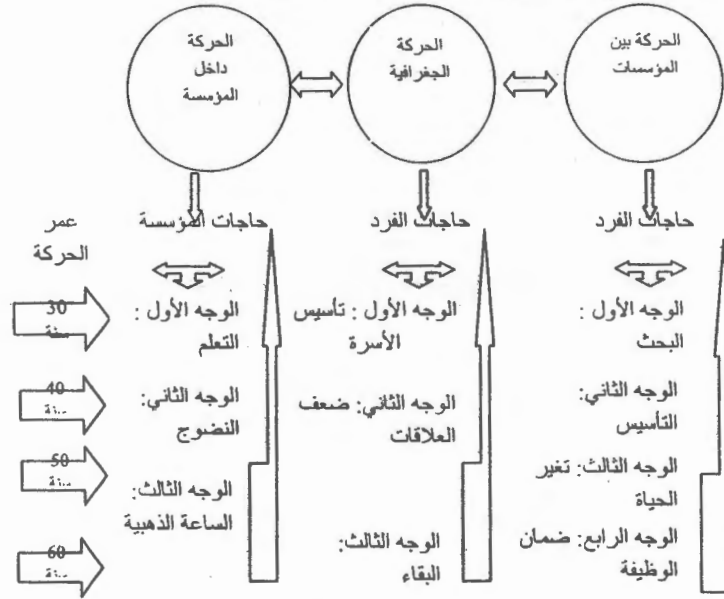
المراحل الخصائص	مراحل للمسار المهني			
	(1)	(2)	(3)	(4)
المرحلة التأسيس و البدئية	مرحلة التقدم	مرحلة حفظ المكاسب	مرحلة الانسحاب	
الحرص على اكتساب المعرفة و المهارة في العمل استعداد لقبول التوجهات	الاعتماد على الذات في تطور و تحسين العمل	يقوم بتكوين جيل ثلثي من المعاصرين	يشارك الآخرين تجاربه	
الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب الأمور خارج العمل	
الأمن الوظيفي	الإجازة و الاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات	

و ختاماً لهذه المراحل يمكن القول بأن مجموع هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، ولا في الوظائف أو الأفراد و لكن الاختلاف التام يكون أو يعود بالأساس إلى تعدد نوعية الوظائف و نوعية الأفراد في المؤسسة.

إن جميع هذه المراحل لا تمر إلا بمبدأ يمكن القول عنه بحركة الأفراد و بالتالي سؤال الذي يطرح نفسه هو هل توجد حركة فعلية للأفراد في مجال المسار الوظيفي و بالتالي ما مدى علاقتها بدورة الحياة الوظيفي؟

من بين الأوائل الذي درس في مجال الحركة الوظيفية أو بما تسمى حركة الأفراد هو بيتر Peter أو بما يسمى بمبدأ بيتر و لكن جاء من بعد Veiga حيث طور هذا الأخير هذا المبدأ في دراسة له سنة 1973 ، حيث بين ثلاثة أبعاد لحركة الأفراد و منها (10):

1- الحركة داخل حدود المؤسسة 2- الحركة الجغرافية 3- الحركة بين المؤسسات  
حيث بين في صورة جيدة عن حركة الأفراد خلال حياتهم الوظيفية و الذي توصل من خلالها على أن الأفراد يكونون أكثر حركة في فترات معينة من حياتهم، و يصبحون أقل حركة عند تقدمهم في السن و هذا ما يتبين فيما يلي من خلال أبعاد حركة داخل المؤسسة:



أبعاد الحركة داخل و خارج المؤسسة المصدر Veiga, Harrard Business Review

رأى Veiga بأن لحركات الأفراد يمكن أن نرها على حسب المستويات الثلاثة داخل المؤسسة التي يعمل بها الأفراد من جهة أولى و من الجغرافية من جهة ثانية أما الجهة الثالثة فتتمثل خارج المؤسسة، كما يرى بأن كل مرحلة تحتوي على عدة مستويات خاصة بها و التي سوف نبينها في تحليلنا هذا و الذي يتمثل فيما يلي:

1- الحركة داخل المؤسسة: يمكن تعريفها أو تبياتها كون العمال يتحركون داخل مؤسساتهم و ذلك عبر مختلف المصالح و الفروع أو الأقسام، و بالتالي تكون الحركة تغيير أجواء العمل داخل المؤسسة، و هذه الحركة يتنطبق كون حسب حاجات المؤسسة و ليس حسب حاجة الفرد ، فقد تفرض عليه الانتقال إلى



أي منصب تريده أن يشغله و تصبح الوظيفة تكليف و ليس تشريف لأن المؤسسة ترى بأن الفرد هو مناسب لتلك الوظيفة ، حيث تتم في ذلك الصفات التي سوف نتطرق إليها، و بالتالي يتفرع هذا التحرك إلى ثلاثة مستويات رئيسية و هي:

أ- التعلم: هناك بعض الأفراد ذوي قدرات و مؤهلات محدودة حيث لم يستطيعوا بعد تحديد تخصص واضح في مهنتهم أو خط وظيفي محدد، لذا تلجأ المؤسسة عادة إلى نقل هؤلاء الأفراد من منصب إلى منصب آخر ، أو بالتالي من وظيفة إلى أخرى حتى يتمكن من التعلم من جهة و التأقلم مع الوظيفة الملائمة له و بالتالي تحديد و رسم خطه الوظيفي.

ب- النضوج: بعد مرحلة التعلم نرى بأن الفرد ينتقل إلى الاستفادة مما تعلمه و استيعابه من المرحلة السابقة حيث تكون له كتجربة و كاتطلاقة في رسم مساره و بالتالي التقليد بوظائف كبيرة ذات مسؤوليات و مكانة كبيرين و بالتالي في هذه المرحلة نقول بأنه استطاع أن يتقدم إلى النجاح و التقدم إلى الأفاق و الأعلى حتى يستطيع اعتلاء مناصب إدارية و مستقبلاً زاهراً و بالتالي يستمر في الصعود .

ت- الساعة الذهبية: أو بما تسمى ساعة الوداع و بالتالي ساعة الخروج من المؤسسة حيث يبدأ الفرد في التناقص في الحركة الوظيفية و بالتالي شغله أو همه الوحيد هو التفكير ما بعد الوظيفة المؤسساتية

2-الحركة الجغرافية: يمكن وصف هذه الحركة على أساس المحيط الذي يحيط به الفرد خارج مجال المؤسسة و لكن يكون عبر المحيط الأسري و العائلي، بحيث نرى في هذه المرحلة من الحركة تواجد ثلاثة مستويات رئيسية مرتبطة بعضها البعض و المتمثلة فيما يلي:

أ- تأسيس الأسرة: من منا لا يريد أن يكون أسرة؟ و لكن الفرد بعد هذا التفكير يريد دائماً المزيد و المزيد فبعد التفكير في تكوينه لأسرة فيبدأ في تحديد مكان إقامة هذه الأسرة و بالتالي إقامة تليق به كفرد من أفراد المجتمع، و بالتالي يذهب حتى لبناء مسكن له و خلق علاقات مع الآخرين كالجيران مثلاً.

ب- ضعف العلاقات: سبق و أن قلنا بأن الفرد لا يستطيع العيش وحده لأن الوحدة كما نعلم آفة و مرض كبير يستطيع أن يقضي على الفرد، و بالتالي عندما يؤسس الفرد أسرة و يكون لديه أطفال ، تكون العلاقة الأسرية متينة و كبيرة، و لكن ما تشاء الأقدار أن يذهب الأولاد من الأسرة كزواجهم أو سفرهم كما تتغير العلاقة عندما يغادر الفرد المسكن ليغيره بمسكن آخر و في منطقة أخرى، و بالتالي يضعف ارتباطه بمسكنه، و يتغير علاقته مع الآخرين الذين أبتعد عنهم، يمكن أن يكون هذا التغيير عند تحسين مستواه المالي، أو مركزه الاجتماعي... الخ، كل هذه التغيرات ماهي إلا تحدي لهذا الفرد.

ت- البقاء: هناك الكثير من الأفراد لا يحبون مغادرة العمل و بالتالي يبحثون دائماً عن وسيلة للبقاء في الوظيفة رغم النقص في الأداء، لأن الاستمرار لا يدفعهم أيضاً لمستقبل جيد، و لكن حتى و إن فكروا في ترك الوظيفة و بالتالي الإحالة إلى التقاعد فإنهم يبحثون عن عمل آخر حتى لو كان في غير مستواهم حتى نهاية حياتهم.

3- الحركة بين المؤسسات: نرى بأن في هذه الحركة الاختيار عبر عدة مؤسسات بحيث يكون الفرد بحاجة إلى تغيير أجواء العمل، في مؤسسة أخرى تكون له فيها مزايا و حوافز أخرى كبيرة على التي كانت لديه في مؤسسته الأولى و بالتالي يرى بأن رسم مستقبله الوظيفي لا يتحقق بصفة جيدة إلا في المؤسسة التي غير فيها الأجواء، و يمكن توضيح هذه الحركة التي تمر من خلال أربعة مراحل أساسية منها:

أ- البحث: إن كل فرد منا يعمل في الأول على البحث في البداية حياته عن الضمان الوظيفي و المؤسسة المخلصة له و الوفية له، حيث يبدأ يرسم أماله و يتبصر بمستقبله الوظيفي الذي يتحقق في المنظمة التي يبحث عليها، و على هذا الأساس فهو ينتقل من مؤسسة إلى أخرى هدفه الوصول إلى المؤسسة الأمثل الذي إذا وجدها يستقر بها إلى نهاية العمل.

ب- التأسيس: لاشك بأن الفرد و كما شاهدناه في المرحلة السابقة عندما يجد ضالته فإنه يستقر و بالتالي تأتي مرحلة التأسيس أين يمكث في هذه المؤسسة التي عادة ما بحث عنها و وجدها و اطمأن من خلال دراستها، و خاصة إذا كانت متوفرة لديه جل الأمنيات التي كان يحلم بها و يسطرها من أسرة و مسكن مؤمن له و بالتالي وظيفة مستقرة و جيدة و لها مستقبلا زاهرا.

ت- تغيير الحياة: في الكثير من الأحوال نجد عدة اختلافات في سلوك الأفراد فهناك ما يريد أن يغير الأجواء في مؤسسة أخرى نظرا لظروف عائلية أو سكنية قد يكون مقر عمله بعيد عن مسكنه أو يريد وظيفة أفضل على من هو عليه الآن، و لكن الفرد نجده دائما يريد طموحات كبيرة و أحلام مختلفة فهم دائما يتسابقون إلى القمة و يريدون مكانة كبيرة في الوظائف و العمل و خاصة الذين لهم مهارات و قدرات عالية و خبرات متعددة و خاصة الذين يعرفون جدا قوة عملهم و ضعفها و ما قد يستطيعوا إتجازه و ما قد يقشلوا في تحقيقه، و عليه يقيمون وضعهم و حالتهم حتى يتفوقون على حالة النفسية و القلق المستمرين في مهامهم العملية ، و عليه و إن لم يستطيعوا تحقيق هذه الأهداف فقد يذهبون إلى البحث عن مؤسسة التي يمكن أن توفر لهم و تمنحهم الأمان و الطمئننة و السكنية و بالتالي الحوافز و التعويضات و العطايا الذين لم يكونوا يحلمون بها، و هكذا تكونوا تحركاتهم على نحو مستمر، دون الاستقرار بحيث قد تمنح لهم فرصة عملية أخرى و هكذا، دائما نحو الأحسن و الأفضل و بالتالي المكان الذي يجد فيه الطمئننة و الأجر و الحوافز الجيدة.

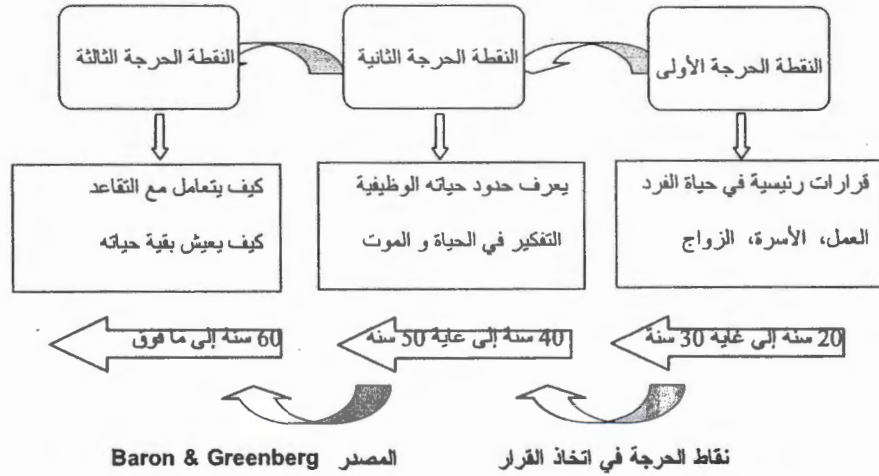
ث- الضمان الوظيفي: و هي ما نطلق عليها بمرحلة الاستقرار بحيث عند وجود الفرد الوظيفة و بالتالي يراها مناسبة له و توافقه و تضمن له البقاء و العيش فيكون مستقرا فيها كما لا تكون لديه الرغبة في تغيير الأجواء، و خاصة إذا لم تكون لديه فرص عمل أخرى في مؤسسة أخرى، و بالتالي يريد ضمان وظيفته و خاصة إذا ما علم أن المؤسسات الأخرى قليلة الحركات أو بطيئة و قد تكون منعدمة، إذن وظيفة مضمونة خير من وظيفة أكبر و أنجح من الأولى و لكن بدون ضمان، و لا مستقبل له. نتيجة لهذا التحليل، نرى بأن دورة الوظيفية للفرد تتوقف على عدة مراحل أساسية و هي التي سبق و أن ذكرناها عبر لتحليلنا لمختلف تقسيمات الدورة، كما رأينا كيف يمكن للفرد من تغيير الأجواء إلى عدة مؤسسات أخرى و خاصة الأفراد الذين يتمتعون بقدرات و خبرات و مهارات كبيرة تؤهلهم لهذه

العملية، و لكن هذه المواقف في الكثير من الأحيان تكون صعبة في أخذها سواء كانت تحركات أو توقفات و بالتالي يمكن طرح سؤال و هو كيف يمكن اتخاذ القرارات الصائبة عند عملية التوقفات الرئيسية التي يصادفها الفرد؟

التوقفات الرئيسية في حياة الفرد: إن اتخاذ أي قرار من قبل أي فرد هو عملية صعبة، حتى يذهب البعض إلى القول عند اتخاذ أي قرار لابد طرحها عبر مشكلة شجرة القرار من جهة أو النقطة الحرجة أو بما تسمى نقطة التعادل من جهة أخرى.

فشجرة القرار كما نعرف يمكن تعريفها على أنها تلك الشجرة التي تكتب على اليمين و تقرأ من جهة اليسار، و بالتالي نتوصل من خلالها إلى القيم المتوقعة بعد حسابها، حيث تحدد لنا ما هي القيمة المثلى و التي على أساسها يمكن أخذ القرار الأمثل و هذا عبر الاحتمالات المتواجدة في كل فرع من فروع الشجرة، إن حل الإشكالية يكون من خلال القيم المتوقعة و الاحتمالات للوصول إلى القرار الصائب، بالمقابل نقطة الحرجة أو بما تسمى نقطة التعادل هي نقطة البداية هي نقطة التي تساوي الصفر أي لا ربح و لا خسارة فيقف الفرد من خلالها ليأخذ قراره عبر أي طريق أو سبيل الذي توقف فيه أو ما هي مراحل التوقفات و كيف تكون؟ و بالتالي كيف تكون الانطلاقات الصائبة؟

فتحديات الحقيقة للفرد إن صح القول يكن اعتبارها نقاطا حرجة إن صح القول في مسيرة الفرد، و التي تحدد موقفه و أهدافه و بالتالي مستقبله، و يمكن رسم هذه الحالات عبر ثلاثة مراحل رئيسية يصادفها الفرد في حياته و هي:



يمكن تفسير هذا المخطط من خلال ثلاثة مراحل التالية:

1- و تبدأ هذه المرحلة من العشرينات حتى يمكن أن تصل إلى الثلاثينات، كما يعرفها البعض من علماء الإدارة بأنها مرحلة منتصف العشرينات، حيث تتخذ القرارات الحاسمة في هذه المرحلة في حياة الفرد و بالتالي تتصف بعقيدته و تصرفاته و تفكيره و منها مثلا هل يؤدي نصف دينه؟ و هل بعد ذلك يكون أسرة و بالتالي ينجب أطفالا أم يفكر عكس هذا؟ كيف يمكن له الاختيار من بين الوظائف و البدائل

المتوفرة لديه، إذن في هذه المرحلة إذا اختار الفرد البديلين معا فالقرار الصائب الذي سوف يأخذه في هذه المرحلة هو ماهو الطرف الذي يهتم به أكثر من الطرف الثاني؟ بناء مستقبله الوظيفي أم بناء حياته الأسرية؟

2- تتصف هذه المرحلة من أنها تبدأ بعد الثلاثينيات لتصل إلى في الخمسينات أو يرى البعض بأنها مرحلة الأربعينات حيث أن الفرد يتصف بالعقل و التفكير فإنه يتساءل عند أخذ القرار الصائب ما إذا كان هذا المسار الوظيفي الذي حدده سائر في الطريق المستمر و المستقيم، إذا كان الجواب بلا فإنن كيف يرسم هذا الطريق؟ و كيف تكون نهايته؟ هل هي إيجابية أم شيء آخر، هل باستطاعته تغيير الأجواء من خلال وظيفة أحسن ، و هل يمكن له فعلا التغيير ، كم فاته من وقت؟ هل الوقت القادم يكون كافي لرسم مسار وظيفي ناجح؟ إذن كل هذه التساؤلات و التصورات تصادف الفرد من خلال هذه المرحلة.

3- هي مرحلة ما تسمى بالستينيات و هي المرحلة الأخيرة من حياة الفرد المهنية و الوظيفية، حيث عندما يصل الفرد في هذا السن، يرى بين عينيه التقاعد و بالتالي الكثير منا يرى الموت، لأنه من الصعب المكوث في البيت طول الفترة المبقية لحياة الفرد، و لكن هناك بعض الأفراد و الكثيرين يرون بأن هذه المرحلة لها عدة إيجابيات و بالتالي بمهاراتهم و خبراتهم يقدرون أن يجدوا أعمال الحرة أخرى، حتى أنهم يفكرون في العمل حتى آخر عمر في حياتهم، و البعض الآخر يفكر في القضاء باقي العمر مع أسرته و أولاده و أحفاده، كما يريد البعض الآخر أن ينهي حياته مع شريكه الأسرى من جديد، في هدوء و سفر، يذهب إلى تكوين جمعيات و بالتالي الحصول على معارف و أصدقاء... الخ من الأفكار التي تكون في وسع كل فرد و بالتالي حسب ميوله و رغباته.

نتيجة لكل هذا و كل ما شاهدناه و حللناه نرى بأن المسار الوظيفي و تنميته لا يكون إلا إذا توفر الشرطين الأساسيين هما الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، حيث يلعبان دورا هاما و أساسيا في تنمية هذا المسار، بحيث الفرد هو المسؤول الأول و الأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث عليه أن يبدأ بتقديم اهتماماته و مهاراته و قيمه و أن يأخذ ذلك في الحسبان و بعين الاعتبار عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات و الاهتمامات و في نفس الوقت يتفق مع من يعتقته من قيم و ما يملكه من مهارات.. فهو الذي يبحث عن فرص تطوير الممكنة و التصرف في حدود و في ضوء خطط وظيفية حقيقية، و بالتالي البحث عن المعلومات الوظيفية التي تمكنه من أداء وظيفته، هذا إلى جانب دور المؤسسة التي توفر له فرص التكوين و التدريب و التطوير كما تقدم له مجموعة من الاختيارات الوظيفية و توفر له معلومات عن المسار المهني، و لكن سؤالا يبقى مطروحا و هو هل يكفي بوجود طرفين في تسيير المسار الوظيفي؟ إذا كان الجواب بنعم فكيف ذلك؟ أما إذا كان الجواب بلا فما هو الطرف الثالث إذن؟ و بالتالي ما هي أدوارهم المختلفة في تنمية المسار الوظيفي؟ و هذا ما نجيب عليه لاحقا، إن شاء الله.

المراجع:



- 1-د.عبد العزيز بدر النداوي " عولمة إدارة الموارد البشرية " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، ص 17.
- 2-د.أحمد ماهر، "دليلك إلى تخطيط المستقبل الوظيفي"، طبعة 2002
- 3-د. أحمد ماهر" إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة 2001، ص 371.
- 4-د. مصطفى محمد أبو بكر " الموارد البشرية " ، الطبعة 2004، ص 209.
- 5-مثال المذكور هو افتراضي فقط و هو مأخوذ من الخيال.
- 6- د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح ، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " ، الطبعة 2002، ص 210
- 7- Jean-Marie Peretti « Ressources Humaines » Gestion, 2003-2004. P242.
- 8- د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002، ص 213
- 9- د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2002، ص 271
- 10- د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002، ص 215.