الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي : 71

رقم التسجيل 02/PG/D/LM/PSY/13

عنوان الأطروحة

المسار الوظيفي و علاقته بفاعلية الذات و مستوى الطموح

-دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز لمدينة بسكرة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم النفس

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم

إعداد الطالبة:

- جميلة دغيش

إشراف الأستاذ :

- عيسى قبقوب

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نور الدين تاوريريت	أستاذ	بسكرة	رئيسا
عيسى قبقوب	أستاذ	بسكرة	مشرفا و مقررا
بن زروال فتيحة	أستاذ	أم البواقي	عضوا مناقشا
مراد بوقطاية	أستاذ	الجزائر	عضوا مناقشا
يوسف جوادي	أستاذ محاضر -أ-	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:1438 /1439هـ

2018/2017م

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على اشرف المرسلين خلق الله، محمد صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي وسع كل شيء علما والذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

والحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع،وما توفيقي إلا بالله. أما وقد وفقني الله لإتمام هذه الدراسة فيسرني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى صاحب هدف النبيل ورأي حكيم وفكر سليم وعقل منير إلى أستاذي الفاضل "**قبقوب عيسى**" الذي تشرفت بإشرافه على هذه المذكرة وعلى مجهداته وسعة صدره طيلة فترة بحثنا هذا.

شكرا...لأعضاء اللجنة الموقرة ...الأستاذة الأفاضل على قبولهم لمناقشة هذا العمل.

كما اتقدم بالشكر والتقدير لكل الأستاذة الذين قدموا لي نصيحة لهم مني جميعا الشكر والتقدير فجازاهم الله عني خير جزاء والى جميع أساتذتي بجامعة محمد خيضر بسكرة الذين درست عندهم كل المراحل.

كما أتقدم بالشكر إلى مسؤولين وعمال مؤسسة الكهرباء والغاز(سونلغاز) بولاية بسكرة على مساعدتهم والذين لم يبخلوا علي بمعلومات وعلى كل التسهيلات التي تلقيتها.

كما أتقدم بشكر الخاص إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

وفي الأخير أسال الله العلي أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة:دغيش جميلة

شكر وعرفان.....أ

القائمـــــة.....ب_خ

فهرس الجداول.....د_ذ

فهرس الاشكال.....ر

ملخص باللغة العربية.....ز_س

ملخص باللغة الأجنبية.....ش_ص

مقدمة.....1

الجانب النظري

الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة

1-الإشكالية.....05

2-تساؤلات فرعية.....08

3- فرضيات الدراسة.....08

4- أهمية الدراسة.....08

5- أهداف الدراسة.....09

6- تحديد مصطلحات الدراسة.....09

الفصل الثاني :المسار الوظيفي

- تمهيد.....14
1- تعريف المسار الوظيفي.....15
2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي.....16
3- نظريات المسار الوظيفي.....17
4- خصائص المسار الوظيفي.....27
5- أنواع المسارات الوظيفية.....29
6- مراحل المسار الوظيفي.....31
7- اسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي.....37
8- استخدامات المسار الوظيفي.....40
9- أهمية المسار الوظيفي.....41
10- معوقات المسار الوظيفي.....44
11- تخطيط المسار الوظيفي.....47
12- كيف تخطط مسار الوظيفي.....48
- خلاصة.....50

الفصل الثالث :فاعلية الذات

- تمهيد.....52
1- مفهوم فاعلية الذات.....52
2- علاقة فاعلية الذات ببعض المفاهيم الاخرى.....57

3- نظرية فاعلية الذات لبندورا.....59
4- طبيعة وبنية الفاعلية الذاتية.....64
5- خصائص فاعلية الذات.....67
6- أنواع فاعلية الذات 68
7- مصادر فاعلية الذات.....69
8- خصائص العامة لذوي فاعلية الذات المرتفعة.....76
9- سمات فاعلية الذات المنخفضة.....78
10-مقارنة بين الفاعلية الذاتية العالية والمتدنية.....78
11-أبعاد فاعلية الذات.....82
12-اثار الفاعلية الذاتية.....85
13-أهمية فاعلية الذات.....89
- خلاصة.....91

الفصل الرابع : مستوى الطموح

- تمهيد.....93
1- تعريف مستوى الطموح.....94
2- طبيعة مستوى الطموح.....97
3- نظريات المفسرة لمستوى الطموح.....99
4- الاهمية التطبيقية لدراسة مستوى الطموح.....102
5- أنواع الطموح.....103
6- العوامل المؤثرة في مستوى الطموح.....105

7- الجوانب الأساسية المميزة لمستوى الطموح.....106
8- نمو مستوى الطموح.....107
9- علاقة مستوى الطموح بالصحة النفسية.....109
10- مظاهر مستوى الطموح.....109
11- خصائص الفرد الطموح.....110
12- نقاط مهمة من اجل تحقيق الطموح.....112
13- مستويات الطموح.....112
14- قياس مستوى الطموح.....113
- خلاصة.....116

الفصل الخامس :الدراسات السابقة

- تمهيد.....118
1- الدراسات التي تناولت المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات....118
2- الدراسات التي تناولت فاعلية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات.....130
3- الدراسات التي تناولت مستوى الطموح وعلاقته ببعض المتغيرات...145
4- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.....158
5- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.....158
- خلاصة.....159

الجانب التطبيقي

الفصل السادس:منهجية البحث وإجراءاته

- تمهيد.....162
1- تعريف مديرية الكهرباء والغاز.....163
2- الدراسة الاستطلاعية.....169
3- حدود الدراسة.....170
4- منهج الدراسة.....171
5- عينة الدراسة.....172
6- أدوات جمع البيانات.....173
7- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.....176
8- الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....190
- خلاصة.....192

الفصل السابع :عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

- تمهيد.....194
1- عرض النتائج.....195
2- عرض النتائج الخاصة بتسؤلات الدراسة.....197

3- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....201
4- الاستنتاج العام.....202
-خلاصة.....203
- خاتمة.....204
- التوصيات.....205
- قائمة المراجع.....207
- الملاحق

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	المسار الوظيفي التقليدي	29
02	مسار المصفوفة	30
03	مراحل الوظيفية،أداء الفرد،ودورة حياة الموظف	32
04	نظام المسار الوظيفي المزدوج	36
05	نموذج الحتمية المتبادلة في نظرية فاعلية الذات	61
06	العلاقة بين توقعات الفاعلية وتوقعات النتائج	62
07	مصادر فاعلية الذات عند باندورا	75
08	أبعاد فاعلية الذات عند باندورا	85

الملخـــــــــــص:

إن الهدف من الدراسة الحالية توضيح العلاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات ومستوى الطمـوح لدى اطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة،وذلك من خلال الاجابة على تساؤلات الدراسة ومتمثلة في التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى اطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة؟

وتفرع منه تساؤلين وهما:

هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى اطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟

هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى اطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟

حيث تكونت عينة الدراسة من (78) اطار واختيرت العينية بطريقة المسح الشامل حيث اخذت بعين اعتبار كل افـراد العينــة، وتم الاعتمــاد على المنهــج الوصفي الـذي مكننا من إجــراء الدراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية، وهذا الاخير تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون عن طريق الرزمة الاحصائية

للعلوم الاجتماعية (Spss21)، وتوصلت النتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي ان هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات وأيضا وجود علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى عينة الدراسة، كما بينت النتائج انه توجد علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات ومستـوى الطموح لـــــدى عينة الدراسة، وأوصت الدراسة القيام بدراسات حول موضوع المسار الوظيفي نظرا لندرتها وربطها بمتغيرات اخرى مثل العدالة تنظيمية والرضى الوظيفي وغيرها.

:Ϛ"ɜʔ tϭ ɾ Ͻϡʔ

Ꮋ. ƒ ‘ ϡʔ‘ ʰʟϭʦϡʔ ≻ɱʊʰϡʔɯᏂʅ ɬʔ

. ɑʃʰɑϡʔ Ÿʔɬɜʔ" ɑ.ϡʒᏂʑʔ

مقـــدمة

تميزت الحياة الوظيفية في الماضي بسهولة والبساطة ،لكن في الوقت الراهن هناك العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغيرات لمواكبتها، وذلك لأن أي منظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة فيها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تطورات وتغيرات خارجية.

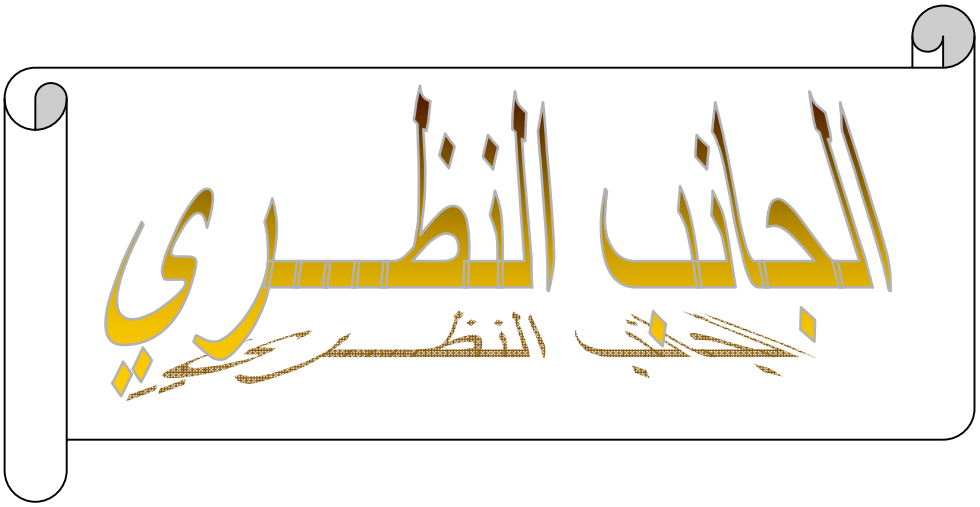
وفي خضم كل هذه الظروف التي تعيشها المنظمات،اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرار وتحسين،وذلك في ظل إستراتجية خاصة بها تخدم رسالة وأهداف المنظمة لأنها المسؤولية عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهو المورد البشري،واهم الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أدواتها هي الاستقطاب والاختيار والتدريب والبحوث للتطوير الإداري،وتخطيط المسار الوظيفي،الذي يعتبر من أهم الأنشطة لأن فيه يتم تحديد كفاءات الموارد وطرق تحسين أدائها من خلال التدريب وتكوين وكذلك تبنيها لبرنامج الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها،فإن تطبيق برامج التخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد من خلال خدمته الوظيفية ومن خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ما هي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية.

أي معرفة ما لديهم من طموحات وظيفية يريدون تحقيقيها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، حيث أن العامل دائما يطمح لترقية وتحقيق الذات فيحاول تحسين أدائه وتطوير مهاراته ويؤثر ذلك على ذاته من خلال محاولة تطويرها وزيادة مهارتها فتولد لديه فعالية ذاتية خاصة به تنبع من داخله إن حب تحقيق الذات وتطوير وترقية لا توجد عند كل الأفراد فهناك فروق فردية في ذلك أي أن الإنسان الطموح هو من يرغب في ذلك وتختلف مستويات الطموح من فرد إلى أخر،وعلى ضوء ما طرح سنقوم في هذه الدراسة بدراسة

المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز لمدينة بسكرة.

وبغرض القيام بهذه الدراسة ارتأينا تناولها في فصول مقسمة إلى إطار نظري وأخر تطبيقي، حيث اشتمل الإطار النظري على5 فصول، تعرضنا في الفصل الأول وهو الفصل الخاص بإشكالية وأبعاد البحث، حيث تناولنا إشكالية البحث التي تم فيها طرح المشكلة المواد دراستها، وتساؤلات الدراسة،أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد مصطلحات الدراسة، أما الفصول الأربعة الاخرى فتناولنا فيهما متغيرات الدراسة وفق الترتيب التالي، الفصل الثاني وهو المسار الوظيفي حيث قسم إلى عدة عناصر وهي تعريف المسار الوظيفي خصائصه، أهدافه، مراحله، أهميته، التخطيط له، أما فصل فاعلية الذات وهو الفصل الثالث فلقد تم التطرق إلى تعريف الذات وخصائصها، أنواعها، نظرياتها، أبعادها، أثارها، علاقة فاعلية الذات ببعض المفاهيم، وفي ما يخص الفصل الرابع الخاص بمستوى الطموح تم طرح كل مفهوم مستوى الطموح، علاقته بمتغيرات الشخصية،النظريات المفسرة له، نموه، الصحة النفسية وعلاقتها بمستوى الطموح، وفي الفصل الخامس الخاص بالدراسات السابقة تم فيه ذكر الدراسات الخاصة بكل من المسار الوظيفي وفاعلية الذات ومستوى الطموح من المحلية والعربية والأجنبية وتم تعليق عليها من خلال أوجه الاختلاف وتشابه مع دراسة الحالية.

واشتمل الجانب التطبيقي على فصلين، الفصل الأول وهو الفصل السادس في الدراسة وهو الإطار المنهجي للدراسة حيث تم تطرق إلى عينة الدراسة، منهجها، أدواتها وأساليب إحصائية مستخدمة في دراسة وفي الفصل الأخير وهو الفصل السابع تم فيه عرض النتائج ، مناقشتها وخلاصة النتائج، فوصولا إلى الخاتمة.


الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6-تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا

1 – الإشكاليــة:

قد تعاني اغلب المؤسسات من تطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة الموارد البشرية نظر لتغييرات والتطورات الدائمــة في مختلف مجــالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلميةو التي منها التخطيط للموارد البشرية من استقطاب، تعيين، تدريب وتخطيط المسار الوظيفي أمر ضروريا لضمان الاستمرارية.

في القديم لم يحظ هذا المجال باهتمام كبير من طرف إدارة الموارد البشرية فلم تخضع الإدارة للأساليب العلمية في التوظيف وتسيير شؤون الموظفين، حيث كان التوظيف عشوائي وكذا الانتقال في سلم الوظيفي والترقية لا يكون مبني على أساليب إدارية علمية متطورة، مما خلق عدة مشاكل في المنظمات في كمية الانتاج وكــذا مشاكل الموظفيــن من عــدم رضى عن الوظيفة، كثرة الغياب عن العمــل، الاغتراب الوظيفي، قلة الدافعية والانضباط في العمل، و بتطور الزمن وتطور التكنولوجيا والبحث في هذا المجال فظهرت عدة نظريات حديثة للإدارة مما أدى الى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطبيق النظريات والأساليب الحديثة في تعيين الموظفين وتقييم الأداء ونقلهم وترقيتهم على حسب كفاءتهم وقدراتهم النفسية والجسدية وبما يناسب مصلحة المؤسسة والموظف.

لقد أخذ المسار الوظيفي أهمية قصوى من الاهتمام في إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة الفرد من أي وظيفة يبدأو إلى أي وظيفة يصل، فتعطي إدارة الموارد البشرية تفصيل دقيق ووصف لكل الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من امكانيات نفسية وجسدية وتعليمية ووظيفية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح المسار الوظيفي لكل وظيفة ولكل موظف من اين يبدأ وأين يصل في السلم الوظيفي و أي الوظائف متوفرة بمؤسسة وما تطلبه كل مرحلة للانتقال في السلم الوظيفي، وتسعى المنظمات لخلق جو من التنافس

بين الموظفين للوصول إلى أعلى المناصب في المنظمة وبالتالي خلق الابداع والابتكار بين الموظفين مما يرجع بنتائج ايجابية للمنظمة والموظفين،حيث يقوم الموظف بزيادة مهاراته وتطوير ذاته للوصول إلى أعلى المناصب الموجودة مما يحقق له تحقيق الذات وكذا يرجع بالإيجاب على المنظمة وهذا طبعا لأن الإنسان بطبعه لديه طموح دائما للتطور وزيادة والوصول الى ما يطمح له على المستوى الوظيفي الاجتماعي والمادي، وفي جميع نواحي الحياة.

ومما لاشك فيه ان هناك فروق فردية بين الافراد في قدراتهم النفسية والجسدية والعقلية وبطبع هذه فروق تأثر على الأفراد في جميع مجالات حياتهم وبنسبة النجاح والفشل فيها والعمل احد هذه المجالات الذي يتأثر بهذه الفروق وبالتالي تؤثر على مسارهم الوظيفي، ومن هذه الفروق موجودة بين الموظفين مستوى الطموح لنجاح في العمل والصعود في السلم الوظيفي لأعلى المناصب اي يختلف الطموح من موظف إلى آخر وهذا الامر يرجع للفروق الفردية بين العمال، الشخصية الموظف وكذا لبيئة عمله حيث نجد هناك موظفين لديهم طموح مرتفع ورؤية استراتيجية للمستقبل والعكس صحيح اي هناك من لديهم طموح منخفض وهذا بالتأكيد يؤثر على المسار الوظيفي للموظف فهناك اختلاف كبير بين الموظف غير طموح والذي يؤثر سلبا على شخصه وعمله وعلى المنظمة بينما الموظف الطموح الذي يسعى لتحقيق أهدافه والوصول إلى ما ير يد، عن طريق أسلوب تطوير الذات وزيادة الكفاءة عن طريق تحسين المهارات العملية،العلمية، الثقة بالنفس والإيمان بقدرته للوصول لما يطمح له في مشواره الوظيفي.

إن الموظف الطموح والذي يريد ان يحقق ما يطمح له في مساره الوظيفي يحاول جاهدا النجاح والتفوق في العمل وذلك بالإطلاع ،تدريب ودراسة وتحسين قدراته

العلمية، العملية والفكرية هذا طبعا يرجع لقناعته بقدراته وثقته بنفسه على ما هو قادر على تحقيقه والوصول له.

تختلف قناعة الموظف بقدراته من موظف لأخر، حيث تلعب ثقة العامل بقدراته دورا كبيرا في تحقيق أهدافه مما يؤدي الى زيـادة فعاليته، للعمل الجاد للوصول لما يطمح له في مساره الوظيفي، فعندما يحدد المسار الوظيفي للعامل ويرى بعين المستقبل الوظائف التي يمكن أن يصل إليها وما تحققه هذه الوظائف من امتيازات ومركز مرموق يعمل من اجل زيادة مهارته و تطوير ذاته وزيادة فاعليتها،اي تلعب فاعلية الذات دورا مهما في النجاح، فتوقعات الموظف لسلوكه وثقته بقدراته يؤدي الى نجاح في ما يريد وتجنب الفشل فيقوم باختيار السليم للأنشطة التي توصله للهدف بأقل جهد وأحسن اداء ومواجهة الصعوبات وانجاز السلوك المطلوب للمهمة، فإذا اراد النجاح في مساره الوظيفي فما عليه إلا ان تكون له فاعلية ذات مرتفعة و هذا طبعا يرجع الى نسبة الطموح لديه،أي الطموح عنصر مهم للوصول للأهداف المسطرة والمرسومة للموظف.

إن فاعلية الذات ومستوى الطموح يلعبان دورا هاما لنجاح في المسار الوظيفي فانخفاضهما يجعل الموظف يبقى في مكانه من بداية عمله الى اخر يوم بالعمل دون أن يحقق اي نجاح بالعمل او يشعر برضى على ما قدمه في مساره الوظيفي، وكذا وضوح المسار الوظيفي وتوفره بمنظمة والمساواة في الفرص يؤثر على كل من مستوى الطموح وفاعلية الذات للموظف، اي هناك علاقة بين هذه المتغيرات، ولمعرفة نوع وطبيعة العلاقة بين كل من المسار الوظيفي ومستوى الطموح وفاعلية الذات قمنا بهذه الدراسة التي سنكشف عن العلاقة بين المسار الوظيفي بكل من مستوى الطموح وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز، ومنه نطرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة؟.

2- تساؤلات فرعيـة:

2-1- هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟.

2- 2- هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟.

3- فرضيات الدراسة:

3-**1- فرضية العامة:** هناك علاقة بين المسار الوظيفي بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة.

3-2- فرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة .

- هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة .

4- أهميـة الدراسـة:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تحاول دراسة العلاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات ومستوى الطموح.

- تبرز أهمية الدراسة أيضا في الكشف عن المشاكل الموجودة في التخطيط للمسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة .

– الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث خاصة انه يتناول جانب مهم من جوانب إدارة البشرية.

– قد يساعد هذا البحث في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة في هذه الدراسات .

– مساهمة هذه الدراسة في تمنية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة، حيث هذه الدراسة تطرقت لموضوع حديث وجديد.

5– أهــداف الدراســة:

– يهدف البحث التعرف على المسار الوظيفي وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى لإطارات مؤسسة الكهرباء والغاز لمدينة بسكرة.

–إبراز مسئولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط للمسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق أهداف لإطاراتو المؤسسة.

– إبراز أهمية المسار الوظيفي في فاعلية الذات ومستوى الطموح.

6– تحديد مصطلحات الدراسة:

6–1–المسار الوظيفي : المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن

شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد.**(فائزة بوراس،2008، ص ص50،51)**.

وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.**(راوية حسن،2003/2002، ص،305)**.

أما التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي: فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الإجابة على فقرات مقياس المسار الوظيفي المستخدم بهذا البحث.

6-2- فاعليـة الذات: عرفها باندورا (1977) بأنها أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه للسلوك في مواقف تتسم بالغموض. وتنعكس تلك التوقعات على اختيار الأنشطة المتضمنة في الأداء والجهد المبذولومواجهة الصعوبات وا إنجاز السلوك.

وعرفها العدل (2001) بأنها أي فاعلية الذات ثقة الفرد في قدراته من خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة وغير المألوفة. وهي اعتقادات الفرد في قوة الشخصية مع التركيز على الكفاءة في تفسير السلوك دون المصادر أو الأسباب الأخرى للتفاؤل

وعرفها الزيات(2001) وبأنها : دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتب معايير الامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة أو محددة، أو هي المحصلة النهائية للعلاقة بين دوافع النجاح ودافع تجنب الخوف من الفشل والتفاعل بينهما . **(محمد عبد الهادي الجبوري،2013، ص 13)**.

أما التعريف الإجرائي لفاعلية الذات : فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الإجابة على فقرات مقياس فاعلية الذات المستخدم بهذا البحث.

6-3- **مستوى الطموح:** يعرف معوض وعبد العظيم (2005) مستوى الطموح بأنه سمة ثابتة ثباتا نسبيا تشير إلى أن الشخص الطموح هو الذي يتسم بالتفاؤل والمقدرة على وضع الأهداف وتقبل كل ما هو جديد وتحمل الفشل والإحباط .

وتعرف أمال عبد السميع أباظة (2004) :الطموح على أنه " الأهداف التي يضعها الفرد لذاته في مجالات تعليمية أو مهنية أو أسرية واقتصادية ويحاول تحقيقها ويتأثر بالعديد من المؤثرات الخاصة بشخصية الفرد أو القول البيئة المحيطة به.

أما صلاح أبو ناهية (1981): فيعرفه بأنه الهدف الممكن الذي يضعه الفرد لنفسه في مجال ما يتطلع إليه ويسعى لتحقيقه بالتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات تنتمي إلى هذا المجال ويتفق هذا الهدف والتكوين النفسي للفردوا إطاره المرجعي ويتحدد حسب خبرات النجاح والفشل التي مربها. **(محمد عبد الهادي الجبوري،2013، ص 14).**

أما التعريف الإجرائي لمستوى الطموح : فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الإجابة على فقرات مقياس الطموح المعد لهذا البحث.

6-4- **تعريف الإطار**: إن مفهوم الإطار يدل على شخص معين له مكانته داخل التقسيم الاجتماعي للعمل ،إلا أن المكانة لا تظهر ولا تتضح إلا من معيارين:

- المعيار العلمي: يتمثل في شهادة أو تكوين وكفاءة محصل عليها ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة والترقية داخل مؤسسة معينة.

- المعيار الوظيفي أو المنصب الذي يحتله هذا الإطار في المجتمع ،ومكانة هذا الإطار داخل المجتمع، ويتضح ذلك عن طريق التزاماته بأدواره المنوطة إليه.

ويقصد بمفهوم الإطار أنه أجير، يمارس وظيفة مبادرة وقيادة، ويقوم بمسؤوليات معينة داخل المؤسسة. وهو الذي حصل على تكوين عالي، أي لديه شهادة جامعية أو تكوين

محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة ويعمل في ميادين مختلفة ،سواء كانت تقنية أو إدارية قانونية تجارية أو مالية...الخ(**ليندة عزازة،2005، ص ص 8 ،9**).

التعريف الإجرائي: هو خريج الجامعة المتحصل على شهادة وتكوين لمدة زمنية معينة والذي يمارس نشاطه الوظيفي داخل مؤسسة عامة أو خاصة ويتحمل مسؤوليات مختلفة من التسيير إلى المراقبة والتحكم والإبداع،وتم تحديد الإطار في هذه دراسة من خلال الهيكل التنظيمي الموضوع للمؤسسة والذي تم فيه تحديد إطاراتها من قبلها على معايير خاصة بمؤسسة.

الفصل الثاني: المسار الوظيفي

- تمهيـد

1- تعريف المسار الوظيفي.

2- تطور الاهتمام المسار الوظيفي.

3- نظريات المسار الوظيفي.

4- خصائص المسار الوظيفي.

5- أنواع المسارات الوظيفي.

6- مراحل المسار الوظيفي.

7- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي.

8- استخدامات المسار الوظيفي.

9- أهمية المسار الوظيفي.

10- معوقات المسار الوظيفي.

11- تخطيط المسار الوظيفي.

12- كيف تخطط مسارك الوظيفي.

- خلاصـة

- تمهيـد:

نظرا لتطور الكبير الموجود في المنظمات ولتضخم أعمالها وتعقيدات أصبح من الضروري على العاملين معرفة طرق والسبل التي من خلالها يمكن أن يرتقوا ويصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق ذاتهم، فيقيم كل عامل نقاط قوته وضعفه ليتعرف على الوظائف التي يمكن أن يشغلها في المستقبل من أول وظيفة إلى أخرها. لذلك تحاول كل المنظمات توضيح ذلك للعامل وتوضيح المسارات الوظيفية لكل مهنة. وفي هذا المجال سنتطرق في هذا المبحث إلى المسار الوظيفي من خلال تعريفه، خصائصه أهميته،أهدافه ومراحله.

1- تعريف المسار الوظيفي Functional Career :

يستخدم كثير من الناس مصطلح المسارات الوظيفية ليعني ما يزاوله المرء من وظيفة، أو مهنة، أو حرفة. ولكن المسار الوظيفي يتضمن أبعادا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة، فالمسار الوظيفي هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد.**(قشي الهام،2009/2008، ص 139)**.

– ويقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج من خلالها العامل خلال حياته الوظيفية. **(Dessler, G, 2000,p354)**.

– وهو عبارة عن سلسلة الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية.**(حنا نصر الله،2000، ص249)**.

بينما يعرف نائل عبد الحافظ العوالمه أن مصطلح المسار الوظيفي يشير إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء.

وأيضا يعرفه هو مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية.**(نائل عد الحافظ العوالمه،1955، ص ص54،55)**.

– وهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.**(صلاح الدين الهيتي،2004،ص34)**.

– المسار الوظيفي هم مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد.(**عمر وصفي عقيلي،2005،ص546)**.

– يشمل المسار الوظيفي على كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمـل.(**راوية حسن،2003/2002، ص303**).

– هو نموذج الخبرات المرتبطـة بالعمـل والـذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعيات المهام.وفي حياته تتأثر الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، فـإن الحاجـات المهنية تختلف وفقا لمرحلة تطوير المسار الوظيفي ومتطلباتها البيولوجية.(**جمال الدين محمد مرسي،2003،ص ص375،376**).

2– تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تأخر الاهتمام المسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفية التي يمر بها الموظف، ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية اخذ المسار الوظيفي بعدا أخر، و قد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

* غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في الكثير من المنظمات.

* عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.

* اعتقاد بعض المدراء بان تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.

* نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من الجوانب.

* نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.

* عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.**(رشدي عبد اللطيف وادي وكمال ماضي،2007، ص ص 787،788)**.

* ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

وهناك عدة عوامل أدت تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي وهي

* تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

* سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

* توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشري.

* إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.

* السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.**(محمود عبد الفتاح رضوان،2013/2012، ص ص40،41)**.

3- نظريات المسار الوظيفي:هناك نظريات عديدة ومقاربات ساهمت طالبي العمل لبناء مساراتهم الوظيفية تم تناولها من طرف العديد من الدارسين والباحثين وخبراء في علم النفس سيتم ذكرهم فيما يلي:

3-1- جينزبيرغ Ginzberg :

تتدرج أعمال جينز بيرغ ضمن التناول للاختيار المهني، حيث ينظر إليه على انه صيرورة تطورية تمتد طول فترة المراهقة، تؤدي إلى بلورة اختيارات ومشاريع الفرد، ويرى بأن هناك أربعة متغيرات أساسية تتحكم في عملية الاختيار المهني وهي عامل الواقعية ونوع التعليم، و العوامل الانفعالية والقيم وفي رأيهالقرارات المهنية التي يتخذها الفرد من فراغ إنما جاءت لتلبية واقع معين في حياة الإنسان وان لضغط البيئة الاجتماعي والاقتصادي دور فيها، ومن ناحية أخرى يرى بان العملية التربوية ونوع التعليم ومستواه يلعبان دورا في عملية اختيار المهن وفي نظره أيضا أن اتجاهات الفرد العاطفية وقيمه الشخصية والاجتماعية تلعب دورا أخر فيه.وبناءا على ملاحظته الميدانية توصل إلى تحديد ثلاث مراحل متميزة في عملية صياغة الاختيارات المهنية وهي:

أ- **مرحلة الاختيارات الخيالية:** تبدأ هذه المرحلة في سن الخامسة إلى السادسة سنوات وتمتد حتى السن العاشرة، وتتميز بالتقليد ولعب بعض الأدوار من طرف الطفل دون مراعاة حقيقية لقدراتهم ولمفهوم الزمن.

ب- مرحلة الاختيارات المؤقتة: تمتد هذه المرحلة من سن العاشرة إلى سابعة عشر سنة تنمو خصائص الفرد في هذه المدة بسرعة ويزداد إدراك الفرد لذاته وللعالم الخارجي، كما إن اختيار مهنة ما يصبح لديه معنى معين عند الفرد نتيجة اكتسابه المنظور الزمني. لكن رغم الارتقاء تبقى الاختيارات غير مستقرة ومؤقتة وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى:

ب-1- مرحلة الميول (11-12 سنة): حيث تكون الرغبات أساس للاختبارات المهنية في هذا السن.

ب-2- مرحلة القدرات (13-14 سنة): يبدأ الفرد في الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية كما أن تصوراته عن قدراته أكثر موضوعية.

ب-3- مرحلة القيم (15-16 سنة): يصبح الفرد قادرا على التعرف على القيم المرتبطة بالعمل ويبحث عن إشباعها.

ب-4- المرحلة الانتقالية(17 سنة): يعمل الفرد على إدماج إكراهات المحيط وحقائقه في اختياراته التكوينية أو المهنيةلكن اتخاذ القرار عنده ليس بالأمر السهل بما أن هناك عوامل أخرى متعددة يجب عليه مراعاتها. ولهذا تظهر لديه الحاجة إلى البحث عن مواقف لتجريب ميوله وقدراته وقيمه من اجل التوصل فيما بعد إلى اتخاذ القرارات الملائمة.

ج - مرحلة الاختيارات الواقعية: تتكون هذه المرحلة من المراحل الجزئية التالية:

- **فترة الإستكشاف:** يحاول الفرد فيها الحصول على الخبرة التي تساعده على حل مشاكله. مما يجعله يعمل على التعرف على ميادين الدراسة المختلفة، البحث عن معلومات حول المهن ويظهر في هذه الفترة عند الفرد الشعور بالقلق وعدم الأمن وعدم الارتياح، وذلك لأنه لا يعرف كيف يعالج مجموعة حقائق المحيط وبالتالي يكون غير متأكد من اتخاذ القرار.
- **فترة التبلور:** نقصد بالتبلور الصيرورة التي من خلالها يصبح الفرد قادرا على تلخيص جملة المتغيرات الداخلية الهامة في اتخاذ القرار. في هذه الفترة تكون هناك إرادة لدى الفرد في السير بالاستكشاف إلى ذروته، وبناء مخططات نهائية فيما يخص المستقبل وبالتالي يتجه نحو الاستقرار في الاختيار.
- **فترة التخصص:**تعبر هذه الفترة على نهاية الصيرورة وتدل على الالتزام، مع ظهور سلوك المقاومة نحو أي توجيه مهني أخر.

إن أهم أنـواع النقد التي وجهت إلى تصور جينزبيرغ تتصل بعدم مرونة المراحل التي قدمها، حيث انه:

- يعتبر المراحل التفاعلية في اتجاه واحد، رغم أن التراجع في بعض الحالات قد يحدث.

– يفيد بأن الاختيار المهني نهائي في مرحلة التخصص.

وتجدر الإشارة إلى أن جينزبيرغ عند تقدم أبحاثه تراجع عن فكرة خصائص المراحل ليركز على أن صيرورة الاختيار يمكن أن تمتد لتشمل طول الحياة المهنية النشطة، مؤكدا بأن العوامل التي تؤثر فيها متصلة بالفرد وكذلك بالمحيط.

3-2- نظرية سوبر Super :

إن نظرية سوبر هي إحدى النظريات التي وصفت الإرشاد النفسي في المجال المهني، لقد تأثر بالمجالات النظرية التي تبناها جينزبيرغ ورفقائه فاستعمل بعض المفاهيم التي أتى بها جينزبيرغ، حيث يعتبر التطور المهني صيرورة تمتد من الطفولة حتى الشيخوخة. وهو عملية ديناميكية تكون نتيجة التفاعل بين الفرد والمحيط. وانتقد سوبر أعمال جينزبيرغ أن فيها نقص كبير من كونها لم تأخذ في الحسبان تأثير المعلومات وخبرة فيما يتعلق بنظرية مفهوم الذات، كما تأثر بRogers .

فيعتبر أن سلوك الفرد ليس انعكاسا لمحاولة الفرد تحقيق ما يتصوره عن نفسه وأفكاره التي يقيم بها ذاته، فبالنسبة إليه التطور المهني هو عبارة عن صيرورة تكوين ثم ترجمة في صور مهنية وأخيرا تحقيق لصورة الذات.

ويشير سوبر في سنة(1969) بأن التطابق بين صورة الذات والتصورات المهنية هو الذي يحدد الاختيار والتكيف، ويوضح في سنة (1976) بأن الأفراد يلعبون عدة ادوار(طفل، تلميذ، عامل، زوج، أب، مواطن، مريض.....) على خشبة المسرح متنوعة (البيت، الحي، مكان العمل،...الخ) مع العلم انه يوجد تبعية بين هذه الدوار والفضاءات، حيث انه نجح الفرد في أداء ادوار مختلفة سهل عليه تحمل مسؤوليات ادوار أخرى.

إن تزاوجهذه الدوار المتعددة هو المسئول على هيكلة حياة الفرد وا ٍبراز نمط حياة معين،وبالإضافة إلى المبادئ السابقة التي بنى عليها سوبر نظريته يمكننا أن نظيف تأكيده على إن صيرورة النمو المهني ترتب في مراحل، تزداد في التعقيد وتتجه نحو الواقع وتخصص، ويوجد في كل مرحلة مهام يجب على الفرد انجازها، وتسمح هذه المهام التطورية باكتساب الدليل السلوكي الكافي الذي يؤهل الفرد إلى الحصول على مكافئة المجتمع.

تبـرز أهمية نموذج سوبر في تركيزه على إن النضج المهني يمكن تربيته عند الأفراد، حيث انه مرتبط ليس فقط بالاستعدادات وا ٍنما أيضا بمدى إثارة ميوله، واستخدام إمكانيته ونوعية الخبرات التي مر بها.

كما أن المكانة التي منحها لصورة الذات في تصوره لصيرورة القرار المهني أدى إلى تطوير العديد من التقنيات والتطبيقات في ميدان التوجيه.

يمكننا أن نستخلص من المساهمات النظرية حسب التناول التطوري في ميدان التوجيه و الدور الايجابي والنشط الذي يقوم به الفرد في بناء قراره المهني من خلال صيرورة نمو تمتد عبر الزمن والتي في سياقها يتجه نحو مشاريع واقعية وذلك من خلال قيامه بتقويم لإمكانياته ولمتطلبات المحيط والوسائل اللازم تسخيرها لتحقيق الهدف المرسوم.

3-3- جون هولاند Holland : « The Typologie Of Vocational Behavior »:

تتلخص نظرية الاختيار المهني لهولاند في أن الفرد يختار عادة المهنة التي تتوافـق مع خطـوط شخصيته وتتلاءم مـع واقعـه النفسـي والباطني بحيث تتماشى ومهارتـه، وهذا ما ينتج عنه علاقة مع خصائص المحيط المهني. ويفترض هولاند انه يمكن تصنيف الأشخاص على أساس مقدار تشابه سماتهم الشخصية إلى عدة أنماط وعلى هذا الأساس، قسم هولاند الأشخاص إلى 6 أنواع حسب شخصيتهم.

- الشخصية الواقعية Realistic Personality نجدها لدى الفرد الذي يمتاز بقدرات يدوية وميكانيكية وتقنية ويفضل الواجبات المحسوسة على الأعمال التجريدية.
- الشخصية العلمية Investigatig Personality التي تتميز بحب البحث والنقد والاستطلاع Intellectuel Curiodity
- الشخصية الفنية Artidtic Personality التي تتميز بخيال مبدع وبقدرات فنية مختلفة.
- الشخصية الاجتماعية Socail Personality التي لها ميل لربط علاقات اجتماعية والعمل وسط مجموعة وتحب الاختلاط بالآخرين.
- الشخصية الجريئة Daring Personality التي تحب الإدارة والتسيير وتتميز بالطموح وحب البروز.
- الشخصية التقليدية Personality Conventional التي تتميز بالانضباط وحب التنظيم والالتزام بالقوانين والمواثيق الاجتماعية.

وقد اعد هولاند من خلال مقاربته هذه رائزا اسماه"رائز الشخصية لهولاند « I.P.H »" Inventory Of Holland Personality وهو اختبار يمكن طالب العمل الذي يلاقي صعوبات ادماج من تحديد مسار مهني يمكنه من الاندماج في سوق العمل وذلك من خلال استكشاف المجالات التالية:

- تمثلات الشخص لذاته .
- تعبيره عن مثله العليا ومبادئه The Values of life.
- تماهيه Identification لشخصيات مشهورة.
- الاختصاصات الدراسية التي يحبها أو بالعكس التي ينفر منها.
- الأنشطة التي يفضلها .
- الميادين التي يبدي كفاءة فيها.

- أنشطة أوقات الفراغ.
- تقييم القدرات التي استعملها في الماضي.
- التعبير عن الميولات والاختيارات المهنية التي عبر عنها خلال طفولته أو مراهقته.

إضافة إلى رائز الشخصية لهولاند IPH هناك عدة آليات أخرى تم استنباطها من خلال هذه النظرية مثل رائز الميلات المهنية.

وتهدف هذه الروائز إلي استكشاف الميولات المهنية لطالبي الشغل الذين ليس لديهم مشروع مهني واضح بحيث تحدد في مرحلة أولى مجالات النشاط التي تتطابق مع شخصية الفرد وتستجيب لميولاته وتتماشى مع قدراته ومؤهلاته، ثم تقارن في مرحلة ثانية بين الاختيار المهني وما يوفره سوق العمل ولتحقيق هذا الهدف يمكن استعمال الموازنة الشخصية والمهنية وهو آلية تستعمل في مجال التوجيه المهني بصفة فردية أو جماعية وتعتمد على استكشاف كل موارد وقدرات الشخص انطلاقا من دراسته وشهادته وتكوينه وخبراته المهنية والاجتماعية والثقافية ووصولا لكفاءته ومميزات شخصيته وقد تكون هذه المميز ات في بعض الحالات غير واضحة للعيان لكن يمكن ملاحظتها إذا ما أتيحت الظروف المناسبة مثل:المبادئ Values والميولات Interests والمواقف Attitudes.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الموازنة لا تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل لطالبي العمل بل تعالج الإشكاليات التي لها علاقة باندماجه المهني، كما أنها مرتبطة بمدى دافعيته Motivation ورغبته في تجاوز العراقيل والصعوبات.

إذن تعتبر هذه النظيرة أن الاختيار المهني حدث آني يمكن تحديده من خلال المطابقة بين خصائص الفرد ومتطلبات المهن ومن بين المساهمات التي تندرج ضمن هذا الاتجاه نذكر أعمال كل من Holland و Roe.

3-4- روجرز Rogers :

تعتمد مقاربة روجرز على أن كل إنسان قادر على التطور والتحسن وتجاوز نقائصه وصعوباته.« The Willingness Of Human Development » ،وتنطبق هذه المقاربة على طالب العمل الذي يعاني من صعوبات إدماج، فهو قادر حسب روجرز على تجاوز العراقيل التي تعوق اندماجه وعلى تطوير إمكانيته وقدراته ونقاط قوته.

وقد ركز روجرز في مقاربته على استعمال المحادثة الفردية وخاصة محادثة النصح Counselling كآلية مساعدة مركزة Discussion Centred On The Customer.

وتتم هذه المحادثة في إطار علاقة المساعدة Relationship Of Help وتهدف إلى فهم مشكل الفرد في إطاره الحقيقي بالارتباط مع واقعه المعاش وخصائصه الذاتية وذلك لمساعدته على التطور الشخصي والتأقلم الاجتماعي.

كما بين روجرز الدور الكبير الذي يلعبه مستشار التشغيل والتوجيه والخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها حتى يكون قادرا على بناء علاقة مساعدة وعلى القيام بمحادثة نصح Counselling على أحسن وجه بحيث تكون العلاقة خالية من الأحكام المسبقة والشعور بالقلق وتكون شكل من التواصل المتبادل الذي يخلق جسرا بين المساعد والمساعد. وانطلاقا من مقاربة روجرز تم إعداد مثال لبنية المحادثة الفردية ولنوعية الأسئلة التي يمكن طرحها لمعرفة رغبات الفرد وانتظارا ته ولتقييم نوعية الصعوبة التي تعوق اندماجه المهني.

وقد بين روجرز انه يجب اعتماد المحادثة شبه الموجه A Semi Directive Discussion وذلك لترك مجال لطالب الشغل للتعبير عن صعوباته وميولاته دون الابتعاد عن الإشكالية المرتبطة بحياته المهنية.

ولتيسير فهم مشكل طالب الشغل وبالتالي مساعدته على تحديد مساره المهني، بين روجرز أنه على مستشار التوجيه والتشغيل أن يعتمد مجموعة من التقنيات التي تسهل عملية التواصل مثل الإصغاء والإعادة Repetition وطرح الأسئلة والاحترام والإحساس بالأخر Empathy.

كما أنه يمكن اعتماد آليات تحديد المسارات المهنية خلال المحادثة مثل الروائز والتمارين المتعلقة بالميولات والقدرات البدنية والذهنية والعلائقية التي من شانها أن تساعد في تحديد المسار المهني الضروري لبناء المشروع المناسب.

3-5- جاك ليموج Jacques Limoges :

ترتكز مقاربة ليموج على مثال يحتوى على 6 مراحل تتخلل مسار الإدماج المهني « Le Modèle Du Trèfle Chanceux » تسمى كل مرحلة منها "الموقع من التشغيلية « The Employablity State »".

ويعتمد هذا المثال خلال محادثة تحليل الطلب Interview for Analysing the Application وهي المحادثة الأولى مع طالب العمل التي تمكن في مرحلة الأولى من معرفة خصائص الأولية مثل سنه ومستواه الدراسي وخبرته المهنية Identification of Job Seeker، ثم تحليل طلبه Analysis Of his Application أي إن كان يرغب في العمل المؤجر أو العمل للحساب الخاص أو متابعة تدريب مهني أو تكميلي...

وتمكن محادثة تحليل الطلب من تموقع طالب الشغل بالنسبة لمستوى تشغيليه حسب مثال ليموج، أي إذا كانت رؤيته المستقبلية واضحة أو إذا كان بحاجة للمرافقة بهدف تحديد مسار مهني وبناء مشروع ييسر إدماجه في الحياة النشيطة.

فنموذج ليموج يقترح تصورا عاما لتمشي عملية الإدماج الاجتماعي والمهني آخذ بعين الاعتبار للظاهرة في مجموعها وتعقيداتها لكن بطريقة واضحة ومبسطة جدا مما يجعل منه

أداة بيداغوجية مساعدة في الوضعيات التي يقع فيها تشريك طالب الشغل في التشخيص والتنفيذ بهدف الإدماج المهني.ولقد لخص ليموج مراحل الإدماج المهني في النقاط الست التالية:

- ✓ المرحلة 1: وتهم هذه المرحلة الأشخاص الموجودين خارج الفضاء المهني أي الأشخاص الذين لسبب أو لآخر يجدون أنفسهم خارج عالم الشغل وذلك لعدم رغبتهم في الاندماج في الحياة النشيطة ولضبلية قراراتهم قي هذا المجال.
- ✓ المرحلة 2: يوجد في هذه المرحلة الأشخاص المترددون Ambivalents أو المتناقضون في التعبير عن ميولاتهم المهنية وعن إمكانيات إدماجهم في سوق الشغل.
- ✓ المرحلة3 : تهم هذه المرحلة طالبي الشغل الذين يفتقرون لمشروع مهني واضح وواقعي والراغبين في معرفة إمكانيتهم وميولاتهم وكذلك إمكانيات سوق الشغل.
- ✓ المرحلة 4: تخص هذه المرحلة الأشخاص ذوي الاستعداد الضعيف People Less Ready For Insertion للإدماج والذين تمكنوا من معرفة ميولاتهم وتحديد طريقة بحثهم عن شغل لكن لازالت تنقصهم معرفة سوق الشغل الشيء الذي يجعلهم يستنزفون طاقتهم دون جدوى ودون تحديد الهدف الذي يجب بلوغه.
- ✓ المرحلة 5 : يوجد في هذه المرحلة الأشخاص شبه المستعدين للإدماج People Almost Rready For Insertion أي الأشخاص الذين تمكنوا من تحديد ميولاتهم وقدراتهم والواقع الاقتصادي وبقيت تنقصهم منهجية أو إستراتيجية مواجهة سوق العمل.
- ✓ المرحلة 6: وتهم هذه المرحلة الأشخاص المستعدين للإدماج والذين تمكنوا من استنباط مجالات القابلية على التشغيلية Employability بعد معرفة الذات

Oneself والمكان The Place ومنهجية البحث عن الشغل The Method كل هذا في تفاعله مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

وقد بين ليموج من خلال هذا المثال المسار الذي يجب أن يسلكه طالب الشغل حتى يتمكن من الاندماج، كما ركز على إن نجاح عملية الإدماج المهني والاجتماعي ترتكز على صيرورة تتكون من مجموعة من المراحل المتتالية والمرتبطة بهدف يجب الوصل إليه.

وتجدر الإشارة إلى أن مثال ليموج يتوجه أساس للعاطلين عن العمل والباحثين عن شغل لكنه يمكن أن يهم كذلك الأشخاص الناشطين والذين يحسون بعدم الراحة(ولو نفسية) في عملهم ويرغبون في تغيير مهنتهم لأنها لم تعد تحقق لهم ذواتهم ولم تعد تمكنهم من استعمال قدراتهم خاصة وان كل إنسان يتطور ويتغير.

كما أن مثال ليموج يمكن من تحديد طالبي العمل الذين يستوجب إدماجهم البدء بمساعدتهم على تحديد ومتابعة مسار مهني.**(قشي الهام،2009/2008،ص ص 151-159)**.

4- خصائص المسار الوظيفي:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا الصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

- يقع على افرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.**(فيصل حسونة،2008، ص32)**.

- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وا ٍنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف ما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناءا على قدراته وكفاءته.**(صلاح الدين الهيتي،2004، ص38)**.

– العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

– وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

–تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وا ٍعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.(**سيد احمد مصطفى،2002، ص285**).

– يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة عن إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.(**محفوظ احمد جودة،2010، ص291**).

– وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل احد الطرفين(الفرد أو المؤسسة) عبئا على الأخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

– وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل وتنمية قدراته،تطوير وتحديث ما لديه من معرفةوا ٍحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته .

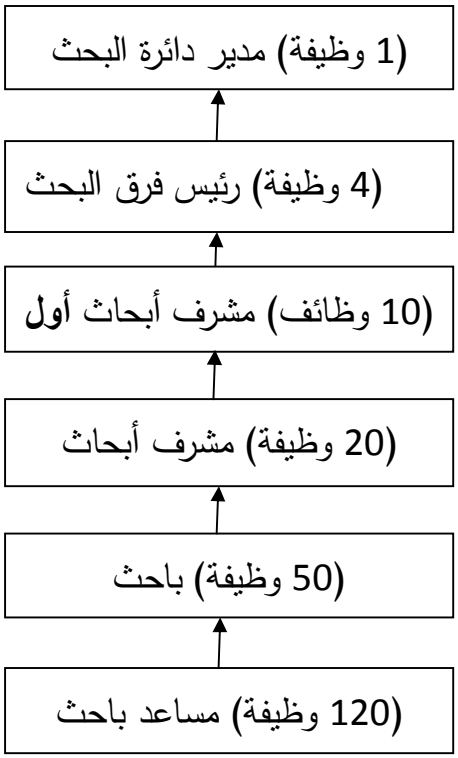
– تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفية بين الفرد والمؤسسة.

– تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمةوا ٍعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.(**مصطفى محمود أبو بكر،2008، ص ص 198،199**).

5- أنواع المسارات الوظيفية: هناك ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية:

أ- **المسار التقليدي Traditionnel Carrer Pathway:** وهو تقدم في السلم الوظيفي، أي الفرد(المحاسب مثلا) يبدأ في أسفل السلم(ككاتب حسابات) ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله بمستوى مدير حسابات أو مدير تنفيذي لشؤون الحسابات.**(سعد نائف برنوطي،2004، ص430)**.

و يعكس المسار التقليدي مسار ترقية الموظف بشكل عمودي Vertical إلى الوظائف الأعلى التي يفترض أن تكون لها علاقة بوظيفية الحالية وبتخصصه.ويمثل الشكل التالي هذا النوع من المسارات:



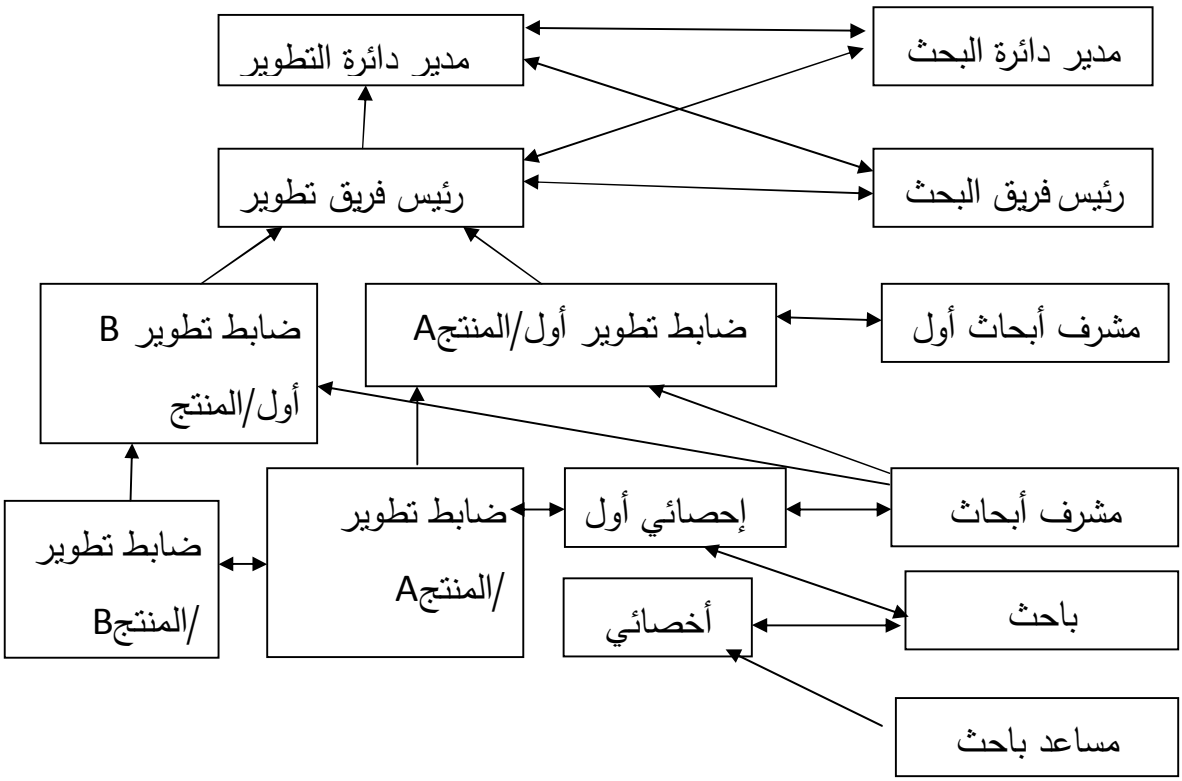
الشكل رقم (1):المسار الوظيفي التقليدي

المصدر:محفوظ احمد جودة،2010، ص294.

ويعد المسار التقليدي ضيقا من حيث محدودية الوظائف التي تكون متاحة أمام الموظف للترقية، فهو لا يستطيع أن يرتقي إلا للوظائف التي لها علاقة بوظيفة الحالية كما

هو موضح في الشكل رقم (1).فالباحث يترقى إلى مشرف، ومشرف الأبحاث يترقى إلى مشرف أبحاث أول، الذي بدوره يترقى إلى رئيس بحث ثم إلى مدير دائرة البحث. **(محفوظ أحمد جودة،2010، ص ص293،294.)**

ب- مسار المصفوفةCarrer Matrix : يعكس مسار المصفوفة إمكانية انتقال الموظف بشكل عمودي كما في المسار التقليدي، وكذلك إمكانية انتقاله بشكل أفقي في نفس المستوى الإداري لوظيفته، وذلك بهدف إكسابه مهارات وقدرات إدارية وفنية متعددة في عدة وظائف مختلفة.هذا النوع من المسار يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2) يوضح:مسار المصفوفة

المصدر:محفوظ احمد جودة،2010،ص295.

من الشكل السابق يمكن ملاحظة أن مشرف الأبحاث مثلا يمكن أن يرتقي عموديا إلى منصب أعلى أي إلى مشرف أبحاث أول، كما يمكن أن تعمل المنظمة على توسيع خبرته

من خلال نقله أفقيا إلى إحصائي أول أو إلى ضابط تطوير المنتج A أو ضابط تطوير المنتج B ، كما يمكن ترقيته إلى ضابط تطوير أول سواء المنتجA أو المنتجB .

ج- مسارات الانجازات Achievements Carrer Path :

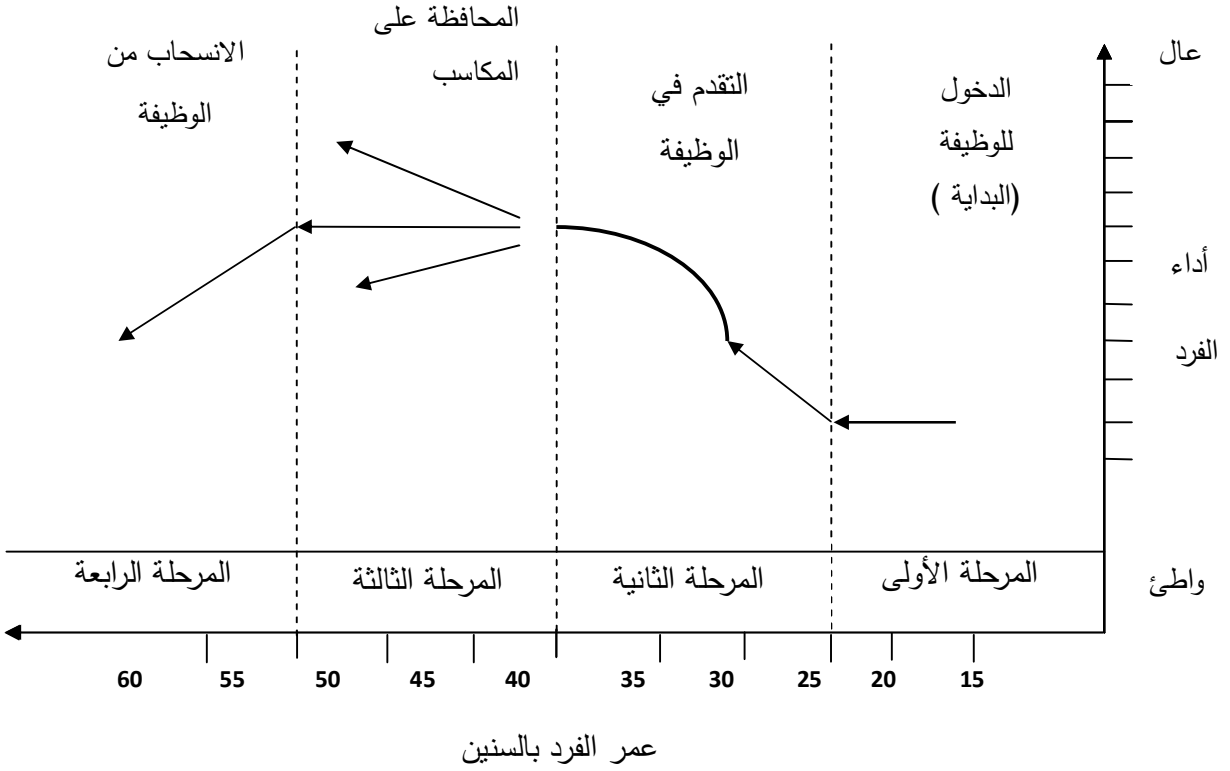
يعتمد مسار على فكرة واقعية مفادها أن انجازات الموظف وأدائه يمكن أن تقرر ترقيته بدون النظر إلى المدة التي يقضيها الموظف في الوظيفة الحالية حتى يرقي إلى الوظيفة التالية. وبناءا عليه ، فانه كلما زادت انجازات الموظف كلما أدى ذلك إلى زيادة معدل سرعة ترقياته إلى موظف الأعلى، وتؤيد كثير من المنظمات إمكانية تعديل المسار الوظيفي بالتجاوز عن بعض المراحل الوسيطة، وذلك في حالات الأفراد المتميزين في أدائهم، حيث ينتج عن ذلك اختصار فترة المسار الوظيفي بسبب انجازاتهم ونجاحاتهم. **(محفوظ أحمد جودة،2010، ص ص293-296)**.

6- مراحل المسار الوظيفيMethods &Carrer Path Stages :

هناك طرق ومراحل في المسار الوظيفي، تجسد الأولى النظرة التقليدية، وتمثل الأخرى و إلى حد بعيد النظرة الحديثة للمسار الوظيفي وفيما يلي شرح لهما:

أ- الطريقة التقليدية في المسار الوظيفي:

ونجد في هذه الطريقة أربع مراحل للحياة الوظيفية يمكن تعميمها على جميع الموظفين خلال سنوات حياتهم في المنظمة بغض النظر عن العمل الذي يزاولونه ولكل مرحلة عمر أو مدى زمني ثابت نسبيا.كما تختلف احتياجات الموظف في كل مرحلة .هذه المراحل يوضحها الشكل رقم(3) .



الشكل رقم (3): يوضح مراحل الوظيفة،أداء الفرد،ودورة حياة الموظف

المصدر:عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم،2006،ص214.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

*** مرحلة البداية (الدخول للوظيفة) Carrer Entry Stage :**

وهذه المرحلة هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18–25) سنة.ويحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه ويوجهه،كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل.ويحتاج أيضا للإحساس بالأمان الوظيفي.ومن اجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقا ومستشارا له يوجهه التوجيه السليم،ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة.

*** مرحلة التقدم Carrer Avancement Stage :**

يتراوح عمر الموظف هنا بين (25–45) سنة. وفي هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه.ويركز اهتمامه على حب الانجاز والاستقلالية في العمل وتحقيق الذات ولذلك فانه يتوقع الترقيات والحرية الأكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات.أما الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع قابليتهم أو مع حاجاتهم الذاتية.

*** مرحلة المحافظة على المكاسب Carrer Maintenance Stage:**

يتراوح عمر الفرد في هذه المرحلة بين (45–60) سنة تقريبا، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف، وقد يزيد الفرد من تقدمه خلال هذه المرحلة أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة. ولكن غالبا ما يفقد الفرد المرونة الوظيفية Carrer Flexibility . وأسباب ذلك كثيرة منها شخصية أو عائلية أو لندرة الحصول على فرص بديلة .وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته وأشبع غالبية حاجاته المالية والاجتماعية، ويحاول الموظف في هذه المرحلة تكوين جيل ثاني من المساعدين.

*** مرحلة الانسحاب Carrer Withdrawal Stage :**

وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد . واعتمادا على الفرد نفسه، وقد تكون هذه المرحلة ايجابية جدا(أو مربكة جدا) في حياته.ولقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه المرحلة، حيث تقدم التدريب والدعم للإفراد (المغادرون) لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستهم في مسارهم الوظيفي،مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية،كالنجارة، والعناية بالحديقة...الخ .

ويصور لنا الجدول رقم(1) هذه المراحل الأربعة بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها.

الجدول رقم(1) يوضح:المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي

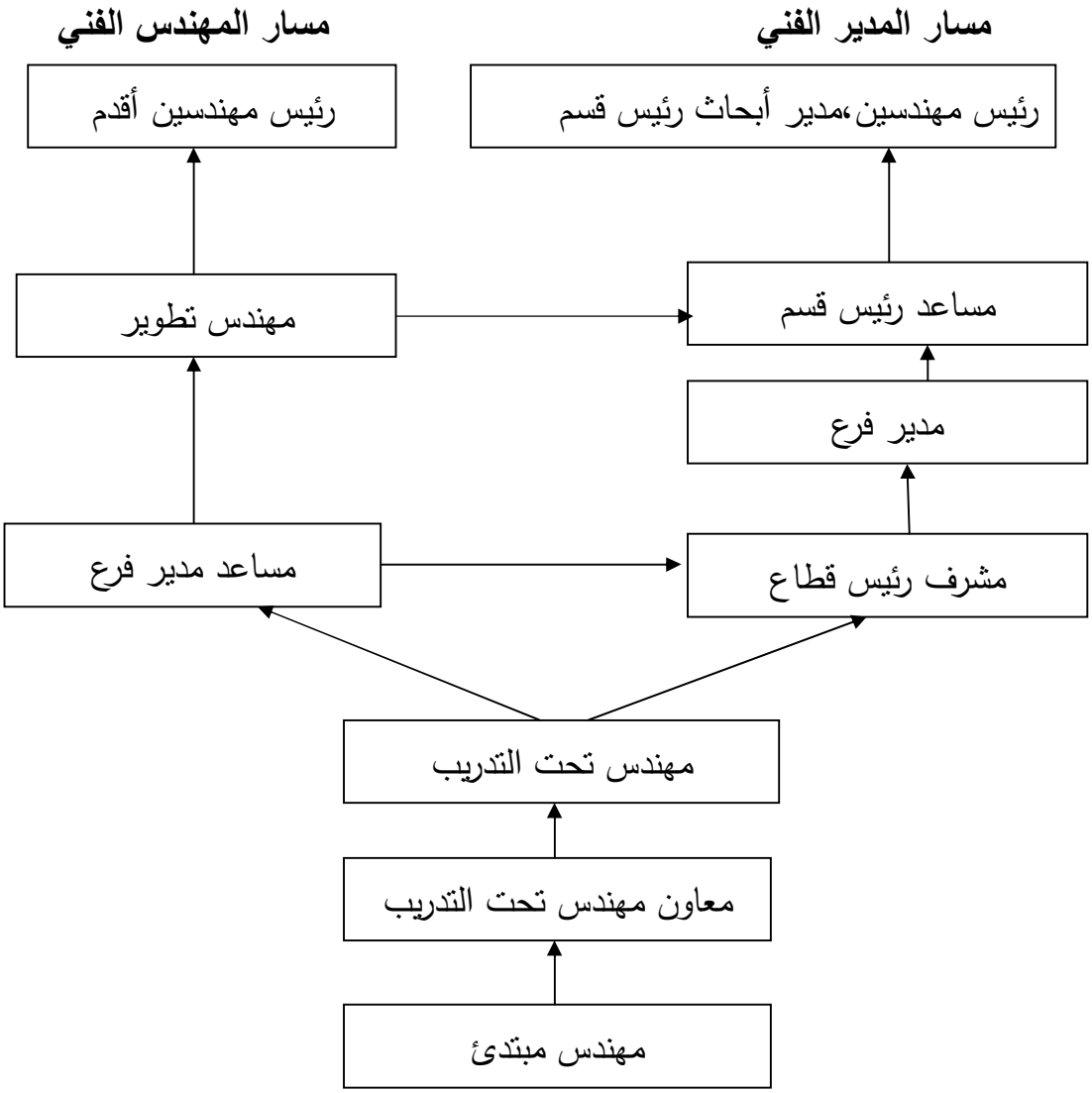
	مراحـل المسـار الوظيفي			
الخصائص	(1) مرحلة البداية من(18–25)	(2) مرحلة التقدم من(25–45)	(3) مرحلة حفظ المكاسب من (45–60)	(4) مرحلة الانسحاب من 60 فأكثر
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل.الاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب	يشارك الآخرين تجاربه
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية	لعب ادوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي	الانجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات

المصدر:عادل حرحوش صالح،مؤيد سعيد السالم،2006،ص215.

ب- الطريقة الحديثة: تحديد أكثر من مسار وظيفي:

تتوافق هذه الطريقة مع المتغيرات الحديثة في عالم الأعمال، إذا فرضت استراتيجيات تقليص الأعمالوا إعادة الهندسة انخفاضا في فرص التقدم الوظيفي كلما اتجهنا نحو المناصب الإدارية العليا، ومن جهة أخرى عندما يمتلك الفرد طموحا ومواصفات وظيفية ممتازة قد يحاول أن يصل إلى مراتب وظيفية أعلى بفترة زمنية تقل كثيرا عما لو سار في طريق المهن الاعتيادي.هذه الحقائق جعلت المنظمات تفكر في وضع أكثر من مسار وظيفي محتمل للمهنة الواحدةوا إعداد ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج Adual-Career Path كمتنفس لهذه المشاكل.ذلك لان المسارات المتعددةتساعد على تحفيز و رفع معنويات العاملين وزيادة رضاؤهم الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويرى Scholar أن بإمكان المنظمة وضع مسارات وظيفية أو مهنة متعددة، فقد تضع مسارا سريعا Fast-Track أو بطيئا Slow- Track كما يمكن أن يكون ضيقا أو واسعا. **(عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد سالم،2006،ص ص213-216)**.



الشكل رقم(4):يوضح نظام المسار الوظيفي المزدوج

المصدر::عادل حرحوش صالح،مؤيد سعيد السالم،2006،ص217.

7- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حس اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.

7-1- العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجار وظيفية ها، ويقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها.

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني أمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

- **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسئوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وان ما درسوه يحتاج إلى عض التكيف حتى يتم تطبيقه.

- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم انه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

- **الرئيس المباشر سيء:** وتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطاءه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه، وعد نصحه وا ٍرشاده، اثر سلبي على الموظف الجديد.

- **مشاكل مع الزملاء:** يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو رما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

7-2- العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر ها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مور هم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.
- تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أنهم مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسب ضغط شديد على الأعصاب.

- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوه الشعور بتقدم العمر.

7-3- العناصر المرتبطة بنهاية المسار(التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وما إن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمختصين فان فقد العمل يؤدي إلى شعوره أن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محطة ومن العمل الصعب والشاق والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، ورما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا أن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:

– إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يساهم في المجتمع ا وان يرى نفسه على انه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والضائع والخدمات التي يحتاجها.

–يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

– يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

– إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو انه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

وخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وان يتدرب لكي يكون الأفضل . **(احمد ماهر،1995، ص ص37–44)**

8– استخدامات المسار الوظيفي

- ✓ إعداد القيادات الإدارية: تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في إعداد القيادات الإدارية من حيث وجود فرص اكتشاف هذه القيادات الواعدة وتدريبها وتجهيزها لمناصب إدارية أعلى.
- ✓ الترقية: تشمل خطط المسار الوظيفي على ترقيات للموظفين في تواريخ محددة وما يتطلبه ذلك من تأهيل لهم فما المسار الوظيفي إلا مجموعة من الترقيات المتتالية للموظف الذي يثبت جدارته وأهليته للترقية.
- ✓ الإحلال الوظيفي:إن عملية الإحلال الوظيفي تعتمد على وجود خطة للمسار الوظيفي حيث لا يعقل أن تتم عمليات الإحلال بشكل عشوائي وبدون تخطيط.

إن الفكرة الأساسية للمسار الوظيفي ها إعداد الأفراد لتولي مهام الوظائف الأنسب لهم وتجهيزهم مسبقا لتحمل مسؤولياتهم واستثمار خبراتهم وقدراتهم التي تكونت أثناء مباشرتهم وظائفهم الحالية والسابقة في تحسين فرص نجاحهم في الوظائف التي ينتقلون إليها.(**عبوي، و فريد منير،2007، ص105**).

9- أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أ- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة،فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فبزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعد الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة اكبر للترقي أو الحرية، فان آخرين يعطون قيمة اكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة اكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال وترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية اكبر عن العمل ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ اكبر.(**بوراس فائزة،2008/2007،ص60**).

– توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات،كما أن وجود مثل هذه البرامج.

– يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

– الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم.

– بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.**(Bernard Martory,Daniel Growet ,1998,p65)**.

ب– أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي،ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مسار الوظيفي بفعالية.

–اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات اكر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وان تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

–تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه،فيصح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد

أفرادها على إدارةمسار اتهم الوظيفية(**راوية حسن،2003/2002،ص340**)، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، وعليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وا إنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية اكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وان تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

-توافر المهارات والمواهب:ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية.

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.**(Alain Chauvet ,2000,p102)**

- الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

- توضيح الأهداف : ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، ومن توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.(**أحمد ماهر،1995، ص 16**).

– إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى،أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.

– الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بان البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار وكما هو واضح فان المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة اكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فان الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.**(راوية حسن،2003/2002، ص ص342–350)**.

10– معوقات المسار الوظيفي:

تجابه المسارات الوظيفية عدة مقومات من أهمها تأثير العوامل والتقلبات الاقتصادية على المنظمات مما يضطرها إلى إعادة التنظيم وما قد ينتج عن ذلك من تخفيض Downsizing للموارد البشرية العاملة وبالتالي إلغاء بعض الوظائف سواء في الإدارة الدنيا أو الإدارة الوسطى أو حتى في الإدارة العليا.وهذا الأمر يعطل المسارات الوظيفية بأنواعها الثلاثة:التقليدية أو المصفوفة أو الانجازات.

بالإضافة إلى ذلك فقد تسبب قوانين العمل في بعض الدول من حيث التقاعد المكر بعض الإرباكات في تطبيق المسار الوظيفي، فقد تقوم المنظمة بالتخطيط للمسار الوظيفي

لموظف معين حتى بلوغه الخمسين من العمر، ثم تفاجئ المنظمة بعد ذلك بان الموظف قد انتهت خدماته بسب تقديمه طلب للتقاعد المبكر.

بالإضافة إلى ذلك فقد يكون هناك معوقات للمسارات الوظيفية تتعلق باحتمال تغير سلوك الموظف في المستقبل نحو الأسوأ وتدني مستوى أدائه بشكل غير متوقع أصلا، مما قد يربك عملية تخطيط المسارات الوظيفية بأكملها.

*** انتهاء الخدمة Termination Of Services:**

هناك عدة أشكال لانتهاء خدمات الموظف، ويمكن إيجاز هذه الأشكال في ثلاث مجموعات هي:

أ- انتهاء الخدمة بطلب من الموظف:

تنتهي خدمات الموظف بطلب منه بسببين:

*** الاستقالة:**

يقدم الموظف استقالته Resignation من العمل بناء على رغبته في الوقت الذي يريده مع مراعاة نوع العقد هل هو عقد محدد المدة أو غير محدد المدة، ففي حالة العقد محدد المدة فانه لا يجوز للموظف تقديم استقالته إلا بعد الاتفاق مع المنظمة حيث قد يتضمن ذلك دفع غرامات مالية متفق عليها، أما في العقد غير محدد المدة فبإمكان الموظف تقديم استقالته مع اعتبار إعطاء إشعار أو فترة إنذار وفق المدة التي يحددها القانون.(**محفوظ ابو جودة،2010، ص ص296 ،297**).

*** التقاعد المبكر Early Retirement** : تنص قوانين العمل في معظم الدول على أن الموظف الذي بلغ عمرا معينا (يحدده قانون العمل في الدولة) وقضى وقتا محددا في العمل أو سدد أدنى من الاشتراكات الفعلية في الضمان الاجتماعي، له الحق في تقديم طلب التقاعد المبكر.

إن قرار التقاعد المبكر يتم بناء على طلب الموظف ورغبته، وذلك قبل بلوغه سن التقاعد الإلزامي وفقا للضوابط القانونية المحددة في هذا المجال.

ب- انتهاء الخدمة بقرار إداري:

قد تنتهي خدمات الموظف بقرار من الإدارة يتعلق بالفصل Dismissal من العمل بسبب عدم صلاحية الموظف للعمل، أو لسبب عدم اجتيازه فترة التجربة بنجاح.كما قد يكون قرار الفصل من العمل بسب قرار تأديبي نتيجة لارتكابه خطأ جسيما أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو الاختلاس أو تسببه في مشكلة تستوجب فصله.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تنتهي خدمات الموظف بقرار إداري عند إعادة التنظيم أو اتخاذ قرار بإلغاء الوظيفة.وتقوم المنظمة في مثل هذه الحالة بمحاولة نقل الموظف إلى وظيفة أخرى في دائرة أخرى قد تكون بحاجة إلى موظفين مع اعتبار اختيار الأفضل والأكثر كفاءفان لم تكن هناك فرصة للموظف في دائر ة أخرى فالحل الوحيد هو إنهاء خدماته.**(رشيد ومازن فارس،2001، ص1092)**.

ج- انتهاء الخدمة لأسباب أخرى:

قد تنتهي خدمات الموظف بسبب انتهاء مدة العقد محدد المدة،فإذا كان العقد مدته محددة بثلاث سنوات، فان الاتفاق بين المنظمة والموظف ينتهي، وبالتالي يتوقف الموظف عن العمل.

كما تنتهي خدمات الموظف بسبب وفاته أو العجز الصحي عن العمل أو بسبب بلوغه السن القانوني للتقاعد والذي يتراوح بين (60-65) سنة حسب قانون الدولة المطبق فيها القانون (التقاعد الإجباري)، وهناك بعض الاستثناءات لعمل الفرد بعد سن 60 أو 65 من عمره كان تكون المنظمة بحاجة إليه أو في حالة حاجة الموظف إلى استكمال تسديد الحد الأدنى من الاشتراكات الفعلية للضمان الاجتماعي.

وتقوم بعض المنظمات بتأسيس برامج للتقاعد Retirement Programs الهدف منها مساعدة الأفراد المتقاعدين في حياتهم بعد تقاعدهم. وفي هذا المجال يذكر الطائي وآخرون إن المقصود ببرنامج التقاعد هو البرنامج الذي تكفل بالأفراد العاملين الذين على وشك التقاعد والأفراد المتقاعدين،ويساعدهم في حياتهم الجدية بعد سن التقاعد.(**الطائي وآخرون،2006، ص506**).

11- تخطيط المسار الوظيفي:

إن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق كيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى.(**Armstrong,1999,p190**).

ويقصد بتخطيط المسار الوظيفي Career Planning تحديد الوسائل للوصول للأهداف المرغوبة،وفي نفس السياق تكون المسارات الوظيفية هي تلك الوسائل لتحقيق الأهداف.(**Ivancevich,1986,p544**).

وهو عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى.(**عباس محمد،2003، ص208**).

هو العملية التي تحدد من خلالها المنظمة المسارات والأنشطة لأفرادها الموظفين وهم في طور التطور.(**منير زكريا احمد عدوان،2011، ص15**).

هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي،وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.(**صلاح عبد الباقي،2000/1999، ص259**).

وعرفه البعض بأنه"إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق ين الفرد والوظيفية التي يشغلها،وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"(**احمد ماهر،2004، ص374**).

12- كيف تخطط مسارك الوظيفي؟

سواء كنت تبدأ حياتك العملية أو كنت فعلا على الدرب، ستساعدك الأفكار التالية على تحسن خطواتك وتحقيق رضائك عن مسارك الوظيفي.إنها نصائح لا تغطي كل شيء على سبيل الحصر لكنها تتناول الاعتبارات الرئيسية .

1- افهم حاجاتك:

كيف تعرف أن كان عملا معينا مناسبا لك أم لا، تحتاج لتقييم ذاتي لمعرفة مهاراتك واهتماماتك المهنية، كذلك يتعين أن تعد قائمة بالمهارات التي اكتسبتها، سيساعدك في هذا الصدد الرجوع إلى قائمة"هولاند" في الفصل الخاص بالشخصية.لتحديد نمط شخصيتك واهتماماتك تجاه أنواع الأعمال.

2- افهم قدراتك:

لكل منا مواهب وقدرات وخبرات تساعده على سرعة تعلم عمل ماوا إجادته ومهما وودت أن تكون عظيما أو شهيرا فلن يغنى ذلك عن أن تقيس قدراتك أولا.إن التقييم الذاتي ومعرفة نتائج الأعمال التي أديتها قبلا والمعلومات الموضوعية من الأصدقاء والإقراء ستفيد كثيرا.كما أن أصحاب الأعمال والمديرين يحثون عن ما وراء القدرات الفنية التي يتطلبها العمل، يحثون عن قدرتن شخصية مثل قدرات الاتصال وا إدارة العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات وا إدارة الصراع. ويرى بعضهم أن هذه القدرات ي جان تحظى اهتمام لا يقل عن القدرات الفنية.

3- صمم أهدافك بشأن المسار الوظيفي:

يجب أن تضع أهدافا تصل بك لإشباع حاجاتك. بشرط ألا تكون هذه الأهداف اكبر من قدراتك، ستفيدك هذه الأهداف باعتبارها مرشد ومحفز لتحركاتك، فأهداف المسار الوظيفي هي معايير نقيس عليها مدى تقدمنا، وتفيد في رسم خطط تطوير قدراتنا على المدى المتوسط والطويل.