

## إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة

### *The procedures for the conduct of the career path of employees in the organization*

الباحثة: فاطمة بن عابد  
جامعة عمارثليجي الأغواط  
أ.د. عيساني نور الدين  
جامعة الجزائر2- الجزائر  
البريد الإلكتروني: f.bena2013@gmail.com

#### الملخص:

إجراءات تسيير المسار الوظيفي هي مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات الأفراد من جهة و المناصب التي يشغلونها والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد معا ، وهذا من خلال وضع مسار وظيفي فعال للعاملين حيث يحقق طموحاتهم عن طريق تسيير مراحل التي يمر بها العامل من خلال دورة حياة مساره الوظيفي بدأ بالتوظيف الملائمة بإيجاد الوظيفة المناسبة لكل فرد مناسب ثم توفير فرص التكوين والترقية حتى ضمان ولائها والمحافظة عليها عن طرق التحفيز مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معا، ومنه نسعى في هذا البحث لتناول أهمية إجراءات مراحل التسيير المسار الوظيفي الذي أصبح في وقت الحالي هذا موضوع الاهتمام المنظمات التي تسعى بالاحتفاظ بعاملها وعملية ضرورية لتحسين أداءها و زيادة في الانتاج حيث أن لتناول إجراءات المسيرة الوظيفية يتم تقييم طاقة العمال وقدراتهم وكفاءاتهم مما تمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية والتكيف مع التطورات السريعة.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، التوظيف، التدريب، الترقية.

#### Abstract:

*Process of carriers management are the various activities and programs undertaken by the organization to achieve consistency, between the desires and qualifications of individuals on the one hand and the positions they occupy and career growth on the other, and thus achieve the objectives of both the institution and individuals together, and this through the development of an effective career path for the workers where their aspirations by running the stages of the worker through the course of life career path, it began with the appropriate recruitment by finding suitable job for each suitable individual and then providing training and promotion opportunities to maintain it until the guarantee of its loyalty and it will benefit the organization and the individual together, in this research we seek to address the importance of conducting the career stages, for organizations that seek to retain their employees and a necessary process to improve their performance and increase in production, the process of addressing the process of the career is to assess the capacity of the workers and their abilities and competencies, enabling the organization to achieve its objectives effectively and adapt to rapid developments.*

**Keywords:** Career path, Recruitment, Configuration, Promotion

## مقدمة:

تعددت المنظمات وتتنوع وتنوع أنشطتها ومهامها لكنها تبقى تشترك في أنها تسعى للوصول إلى الهدف الذي أنشأت من أجله، من خلال البحث عن ما يحسن عملها، وينجح مساعيها نحو التميز والريادة، ركزت بعض البحوث على توجيه جهود المنظمة نحو المورد البشري نظرا لما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من دوافع للعمل فهو العنصر الرئيسي في تحقيق التميز باعتبار الموارد البشرية المصدر الوحيد على القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات (بوطويل رقية، 2015، ص 150).

ازداد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية وذلك بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقتها وتنميتها، حيث كان تقليديا التركيز منصبا على الجوانب الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين ثم تطور ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية بغية زيادة الاستفادة من طاقتها ووضعها في الإطار التنظيمي، ووعيا من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ لمسارها الوظيفي.

و يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الموظفين، نظرا لتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية بغية الحفاظ على وضعية المؤسسة السوق (ليلي بوحميد وإلهام يحيوي، 2014، ص ص 250، 249).

ويعد المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا مؤخرا، مقارنة مع باقي المواضيع السلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، وفي وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع وإعطائه حق قدره، نظرا للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المنظمات (حسين محمد العرب، 2009، ص 167).

غير أن أغلب الافراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة بل أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل وظيفة، فهم يقبلون عملا معيناً ويباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيرا بما يدور خارج نطاق ذلك العمل الأمر الذي يجعلهم عاجزين عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل أو ذلك ويجهلون أيضا ما هو العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل (عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، ب.س، ص 537).

أولا: طبيعة المسار الوظيفي.

### 1: تعريف المسار الوظيفي.

اختلفت المفاهيم المسار الوظيفي من مفكر إلى آخر حيث توصلنا إلى مجموعة من التعريف التي نذكر منها ما يلي:

يمكن تعريف المسار الوظيفي: "بأنه مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منه".

ويمكن تعريفه كذلك: "بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما" (باسم غدير وهيتم عمران، 2015، ص 537).

المسار الوظيفي هو "مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين، ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال سيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مشرف المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبة ثم مدير القسم المحاسبية فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي" (الخالدي إبراهيم بدر، 2011، ص 406).

وكما يعرف أيضا " بأنه 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 المرتبطة خلال حياته العملية" (صالح الدين الهبتي، 2004، ص 34).

ويرى "واين كازيكو" أنه من المنظور الموضوعي هو " سلسلة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية أما من المنظور الذاتي هو التغيرات في القيم والإتجاهات والدوافع التي تحدث للفرد عندما يتقدم في السن " ويعرفه " لميل شنك " انه تتابع الخبرات الوظيفية عبر حياة الفرد وهو يتضمن سلسلة من الوظائف والمراكز الوظيفية عبر حياة الفرد ويظهر من خلالها درجة إرتباط بين الفرد والوظيفة"

ولقد تقدمت برامج العلوم السلوكية مفهوم المسار الوظيفي على النحو التالي:

■ المسار الوظيفي عبارة عن سلسلة من الترقيات أو التنقلات إلى وظائف ذات مسؤولية أكبر من الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة.

■ المسار الوظيفي هو المهنة أو مجموعة الوظائف التي تعطي إطارا واضحا لتقدم منتظم (محمد عبده حافظ، 2011، ص 141)

### 2-العوامل التي أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي.

-تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

-سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

-توسيع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.

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

-السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.

-سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به (قشي الهام، 2009، 2008، ص 144، 143)

3- أهداف المسار الوظيفي وخصائصه.

3-1 أهداف المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف منها فردية و أخرى تنظيمية لعملية تسيير المسار الوظيفي أهمها ما يلي: (حمداي وسيلة، 2004، ص 119)

- تحسين فعالية العمال والمنظمة.
- تأمين احتياجات المنظمة لتشغل المناصب الشاغرة.
- توجيه العمال الى مناصب أكثر استراتيجية.
- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال.
- توفير عمال أكفاء.
- تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية.
- تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية ووضع سياسات جديدة في مجالات النقل ، الترقية، التدريب.
- وضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية.

3-2- خصائص المسار الوظيفي :

يشتمل المسار الوظيفي العديد من الخصائص نذكر منها: (رافدة الحريري، 2014، ص -ص 221-223)

- رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذا أنه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.
- تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها .
- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتمييزه مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.
- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والانضمام إلى العمل والتدريب والتطوير والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والإنتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف.
- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الإنسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الإستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (العامل) والمنظمة.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته وتطوير معارفه وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة للإستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد.
- يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات حدوث الصراعات في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.
- إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة للعمل لصالح المصلحة المشتركة.

4: أهمية المسار الوظيفي.

من الأهمية التي يكتسبها الفرد البشري في المؤسسة وما يتمناه في مستقبله المهني داخل المؤسسة وكيف يمكن له البحث عن الوظيفة التي يستطيع بواسطتها العيش والتلاؤم والإندماج مع جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ولا بد من العناية بأمر مستقبل الوظيفة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

أ- أهمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد:

يمثل للفرد أهمية كبرى حتى يتحقق له النجاح في حياته بصفة عامة والوظيفية بصفة خاصة كما توفره له درجة عالية من السيطرة على مساره الذي اختاره ولعل التغيرات السلوكية التي طرأت على الموارد البشرية في ظل المتغيرات والظروف العالمية وتتجلى أهمية المسار الوظيفي للفرد في النقاط التالية:

- المساواة: أصبحت الاعمال والوظائف ذات الأدوار وتوقعات سلوكية تتماثل بين الرجل والمرأة ومن ثم لم تعد هناك مجالات للرجل ومجالات أخرى للمرأة وبالتالي زيادة عرض العمالة ويتطلب ضرورة التعرف على ماهية المسار المستقبلي الوظيفي والتخطيط له.
- التنوع: يختلف الأفراد في توجهاتهم فبينما نجد البعض إشباعاته وقيمه وأهميته في العمل الذي يؤديه نجد البعض الأخر إشباعاته في الأمان والاستقرار والسكينة ونجد البعض إشباعاته في النمو والترقي والصعود ومن هنا لا بد من أن يبحث كل فرد عن

ذاته وعن الإشباع التي يتوق إليها، حتى يرسم المسار المستقبلي الوظيفي المطلوب بعناية.

■ **التوقعات:** يتوقع الأفراد حالياً من وظائفهم أجوراً عالية ومتعة أداءية واقية وأهداف مستقبلية تصاعديّة ولكن تحتاج التوقعات من الأفراد إلى إستقراء جيد للمنظمات حتى يرسمون مستويات طموحاتهم وفق الواقع وليس تبعاً للخيال ومن ثم تتوفر لديهم مشاعر السخط والإستياء.

■ **الإقراء:**

ينشد الأفراد حالياً الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي أي بالإتساع الرأسي، الذي يتيح لهم مقدراً كبيراً من الحرية والاستقلال عند أداء العمل، وربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر وسبل الترقية، وعندما يخططون للمسار المستقبلي الوظيفي، عليهم باقتناص هذه الوظائف إن لم يكن اليوم يكن اليوم فسوف يكون غداً (محمد حافظ حجازي، 2006، ص.ص. 360، 359).

■ **تحقيق التوازن:**

تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترتي والتحمدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الأن يحاول أن يسعى لتحقيق تعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ومثل هذه القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر (رواية حسن، 2002، ص.339)

■ **توفير فرص تطور الوظيفي:** حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير و التدريب هذا يمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل بنبي الولاء و الإلتزام لكافة فئات العاملين.

■ **الرضا الوظيفي:** ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات و الناتج من النمو والتعليم.

ب- **بناء المهارات:** إن تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم إختيارات أكبر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لإستعداداتهم ومواجهة التحديات.

ت- **أهمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:**

المؤسسة مثل الفرد لديها حافظ لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

■ **إختيار الموارد البشرية:**

تبدأ إدارة الموارد البشرية باستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الإهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المؤهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وان تتضمن المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها ان تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

■ **تنمية واستخدام الموارد البشرية:**

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئاً و الإلتزام على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية وضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا كما تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل حيث أنه كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل يخلق مراكز أخرى شاغرة بالمؤسسة لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم من خلال الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذها القرارات المهنية وان تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لإحتياجات الموارد البشرية.

■ **توافر المهارات والمواهب:**

يقصد بها توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الإحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها. (فائزة بوراس، 2007-2008، ص.ص. 51، 52)

■ **الاستمرارية والبقاء بالمنظمة:**

إن نجاح المسار الوظيفي للفرد يمثل أهمية كبيرة له فبالرغم من هذا النجاح إلا أن الأداء لا يمثل وسيلة للترقي ولكنه طريقة تزيد من فرصة الشخص للتقدم في المنظمة حيث أن أداء الوظيفة بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة هو النجاح الأساسي للفرد كما انه الطريقة الفعالة لترقية من وجهة نظر المنظمة (أحمد ماهر، 2005، ص.47)

ج- **أهمية المسار الوظيفي على مستوى المجتمع :**

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم والإستقرار المرن وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل بما تحمله من بشائر وظيفية ارتقي على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي أي تحقيق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وحسب إتفاقه مع رغباته بمعنى أنه يجب هذا العمل أو بتحقيق الإشباع من الأجر والترقي والمسعى وكافة المشيعات المادية يتحقق للأفراد الثقة والسكينة والطمأنينة والأمان ولما يتمكن الأمان منهم ويشعرون به

يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء فسوف تتحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجابة.

وفي ضوء ذلك يرون أفراد المجتمع كوحدة واحدة آمنة إلى المستقبل بعين ملؤها الرضا وبعقول متفتحة ومن ثم تعاطي الحاضر والمستقبل بشكل أفضل. يجعل مناخ المجتمع يسوده الأمل والانشراح ويبعد عنه الكآبة والاكتئاب (محمد حافظ حجازي، 2006، ص 363، 362).

5: نماذج تحديد المسار الوظيفي.

هناك العديد من النماذج الخاصة برسم أو تحديد المسار الوظيفي والتي عادة ما تبدأ من مرحلة الولادة أو النشوء أي قبل مرحلة التوظيف نحاول تسليط الضوء عليها وفي الأخير نقدم تصورنا حول المسار الوظيفي بالنسبة للفرد الجزائري أخذين بعين الاعتبار للبيئة وخصوصيات المجتمع والثقافة وغيرها.

#### 1-5 نموذج ميلروفورم سنة 1951:

مثله مثل باقي الباحثين نجد بأن هذا النموذج قسم إلى عدة مراحل رئيسية وتمثل في خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.

المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.

المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.

المرحلة الرابعة: الثبات والإستقرار حتى سن 65 سنة.

المرحلة الخامسة: نهاية المسار (المعاش و التقاعد) من 65 سنة .

#### 2-5 نموذج هول ونوجيم سنة 1968:

لقد مثل هذا النموذج على أساس ومنهاج النموذج السابق لهم إلا بعض التغيرات البسيطة في التسميات فقط فبدوره قسم إلى خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى 25 سنة.

المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.

المرحلة الثالثة: التقدم و التطور حتى سن 45 سنة.

المرحلة الرابعة: الإستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.

المرحلة الخامسة: الإنحدار والهبوط (المعاش والتقاعد) بعد 65 سنة .

#### 3-5 نموذج تشيني سنة 1978 :

لم يكن هذا النموذج تشيها للنموذجين السابقين ولكن تعددت مراحلها وبالتالي كانت أكثر تفصيلا ووضوحا فبدوره قسمها إلى تسعة مراحل :

المرحلة الأولى: مرحلة الأحلام والاكتشاف حتى سنة 21 سنة .

المرحلة الثانية: الدخول في مجال العمل من 16 إلى 25 سنة.

المرحلة الثالثة: التدريب التأهيلي من 16 سنة إلى 25 سنة .

المرحلة الرابعة: العضوية المنظمة المتوسطة من 17 إلى 35 سنة.

المرحلة الخامسة: العضوية المنظمة المتوسطة في سن 25.

المرحلة السادسة: الإجتهد في العضوية المنظمة المتوسطة من 35 سنة إلى 45 سنة.

المرحلة السابعة: العضوية المنظمة المتأخرة في سن 40 سنة.

المرحلة الثامنة: التوجه ناحية الإنحدار من 40 سنة.

المرحلة التاسعة: التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة .

#### 4-5 نموذج سوبر سنة 1980 :

يحدد هذا النموذج من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: النمو والنشوء حتى سن 14 سنة .

المرحلة الثانية: البحث واكتشاف العمل من 15 إلى 24 سنة .

المرحلة الثالثة: البناء والتكوين 25 إلى 44 سنة .

المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء 45 إلى 64 سنة .

المرحلة الخامسة: الإنحدار أو المعاش من 65 سنة (أرزي فتحي، 2012-2013 صص 98، 99)

#### 5-5 نموذج جرين هوزو كالانان سنة 1994:

➤ المرحلة الأولى: الإعداد للعمل بحيث تبدأ هذه المرحلة من بداية حياة الفرد وحتى السن 25 بحيث يكون الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله وتحديد نوع التعليم الذي يوافقه، وهي قابلة للتغيير كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه من خلال التجربة الشخصية.

➤ المرحلة الثانية: التوظيف في هذه المرحلة يستغرق 25 سنة الأولى من العمر الإنسان الذي يبحث بها عن وظيفة يعتقد أنها تشبع رغباته وميوله.

➤ **المرحلة الثالثة:** التأسيس من 25 إلى 40 سنة يتعلم في ها الفرد النواحي الوظيفية الفنية و المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى يلقى القبول كعنصر له مكانة اللائقة ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

➤ **المرحلة الرابعة:** المتوسطة من سن 40 إلى 55 سنة وهي مرحلة مشبعة بالنصح والرشد الحياتي و الوظيفي معا، لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وان خطط لها ثم إجراء تفكير واقعي دقيق مع المتغيرات السائدة ويحدد بدائله المستقبلية المتاحة.

➤ **المرحلة الخامسة:** المتأخرة عندما يدخل الفرد في سن ال 55 سنة يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج يم تلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي تمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباعا تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في حياته الأولى ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة طيبة وفي صلح الذات. (محمد حافظ حجازي، 2006، ص ص 381، 380)

#### 6-دورة حياة المسار الوظيفي.

من الوسائل التي يمكن إستخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل وبالتالي فإن التقدم من نقطة الإستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقراء الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الإستكشاف، والتأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة أو عدم الارتباط الوظيفي وفيما يلي شرحا مختصرا لمراحل المسار الوظيفي:

1- **مرحلة الاستكشاف :** في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي يتوافق مع إهتماماتهم الشخصية ، القيم الذاتية التفصيلات للعمل، ويبدوون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام ويعد الإتيان من التعرف على نوعية الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين من سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الإستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد وفي غالبية الأحوال فإن الموظفين الجدد تصعب عليهم مزاولة العمل والأدوار الوظيفية دون مساعدة الآخرين وبالنسبة للعديد من الوظائف ينظر للموظف الجديد باعتباره صبيا أو موظفا تحت التمرين ومن منظور المنظمة فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة (جمال الدين محمد مرسي، 2006، ص ص 380-382).

2- **مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة السابقة، يكن الفرد قد اكتسب من خلالها مهارات ومعارف متنوعة ويتم تحديد مساره الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته التي حددت في المرحلة الأولى، وبالتالي ففي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، حيث يتعرف على الوظائف التي يتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، وفي هذه المرحلة يفترض أن يتصف الفرد بصفتين أساسيتين هي الإستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل ،وبالنسبة لسن الفرد في هذه المرحلة فهو يتراوح ما بين 30 و 45 سنة ويتوقع الحصول على الترقيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات ،كما تنظم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب أما إذا لم يتمكن من تحقيق النجاح في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه أو تغيير عمله بعمل آخر يتناسب معه قدراته وحاجاته الذاتية (بوزورين فيروز، 2009-2010، ص 15)

ويتعرف العامل خلال هذه المرحلة على سياسات المنظمة والمبادئ العامة وقواعد السلوك والعادات والقيم السائدة والثقافة التنظيمية...إلخ، ويبدأ في تكوين توقعاته عن العمل ووظيفة الدور الذي يتوقع من المنظمة أن تؤديه تجاهه ويطلق عليها مرحلة التكيف البيئي المتبادل (محمد جمال الكفافي، 2007، ص 218).

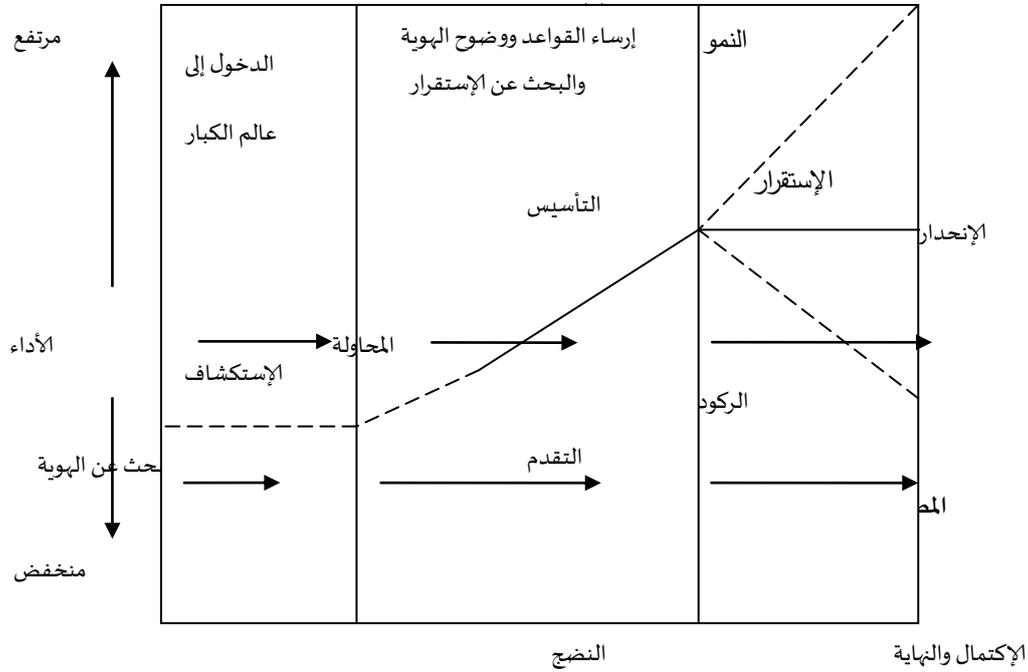
3- **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ويمتلك الأفراد في هذه المرحلة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة وأهدافها ويمكن التمييز بين مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية وهما:

- **مرحلة منتصف العمر الوظيفي:** حيث تستند للفرد وظائف أكثر أهمية وتزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجية من خلال شعوره بالنضج والأمان في أدائه لمهامه الوظيفية.

- **مرحلة آخر العمر الوظيفي:** وفيها يتم تركيز الاستفادة على النواحي الفكرية وكيفية التصدي لمشكلات العمل والمشاركة في التدريب ويلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد من الموظفين في المستويات الأدنى والأقل سنا ويمكن التغلب على ذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بين أهداف وطموحات الفرد من ناحية وما يمكنه إنجازه من ناحية أخرى.

4- **مرحلة الإنفصال الوظيفي:** ربما تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والسلطة والتقدير فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز فقد حان الوقت للتقاعد وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الإستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة وممارسة العمل الإجتماعي ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تنفي عدم العمل نهائيا بل قد يقرر الفرد إن وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري كذلك فإنه فيغضب النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الإلتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة مثلا أولئك الذين تم تسريحهم من الخدمة العسكرية

أو جهاز الشرطة في سن مبكرة نسبياً إنهم في العادة لا يتركون العمل نهائياً بل يتجهون إلى وظائف مدنية استناداً لقراراتهم الخاصة في إنجاز العديد من المهام والأعمال وكما سبقت الإشارة فإن العاملين الذين يتركون العمل في المنظمة قد يبدوون مرة أخرى من نقطة الاستكشاف وبالتالي يحتاجون إلى المعلومات المطلوبة ونواحي القوة والضعف في مهاراتهم الحالية ومدى توافق هذه الوظائف مع اهتماماتهم وأرصدة الخبرة المتراكمة ومن جهة نظر المنظمة فإن أنشطة إدارة المسار الوظيفي الرئيسية في هذه المرحلة تكمن في تخطيط التقاعد وترك العمل (جمال الدين محمد مرسي، 2006، ص 383، 384).



جدول (1): يوضح المراحل الأربعة للمسار الوظيفي والسمات المميزة لكل منه  
المصدر: جمال الدين محمد مرسي، 2006 ، ص 381.

المرحلة	الإستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الإنفصال
أبعاد المقارنة				
المهام	- تحديد الإهتمام - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات. - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	- المساعدة - التعليم - اتباع الإرشادات	- الإستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات. - الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	- موجه/ مدعم
السن	أقل من 30 سنة	30-45	45-60	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10	أكثر من 20

ثانياً: إجراءات ومراحل تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة :

#### 1- التوظيف ضمن إجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي:

عادة ما تضطلع إدارة شؤون الموظفين (أو إدارة الأفراد) بعملية إختيار الموظفين، وإذا أردنا ان نعرف إدارة الأفراد ، نقول ببساطة أنها تمثل إحدى الوظائف المنظمات الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات ، ولكي يتحقق ذلك ، فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤدها وأهمها :

أ- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة ، ويتبع ذلك عدة أنشطة فرعية مثل:

#### -تحليل التنظيم

#### -توصيف الوظائف

-عداد خطة القوى العاملة ، وتحديد احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة من حيث النوع والكم.

-دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها الأيدي المناسبة

-البحث عن الأيدي العاملة استقطابها

-اختيار وتعيين أفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة .

ب-صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة

ت-مكافأة الأفراد وتوعيتهم.

ث-تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة ، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل

ج-توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين(بن يمينة سعيد، 2007-2008، ص ص، 94، 93).

#### 1-1تعريف التوظيف :

يعد التوظيف من وظائف إدارة الموارد البشرية مكونة من ثلاثة أركان هي الاستقطاب والاختيار والتعيين ، فتأتي أهمية الاستقطاب بالنسبة لعملية المسار الوظيفي من خلال المصادر الداخلية للاستقطاب والذي يأتي من اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي ، وتعد الترقية من أهم مصادر الداخلية حيث يتم من الداخل لمواقع وظيفة أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر.(حسين محمد العرب، 2009، ص 177)

يعرف التوظيف بأنه: "شغل الوظائف وخاصة الإدارية بالأعداد المهارات البشرية المناسبة" (بلخيري مراد ، 2005-2006، ص 14)

والتوظيف هو العملية التي يتم من خلالها جذب العاملين ووضعهم في الأعمال التي تناسبهم ، فالتوظيف الخارجي يعني جذب العاملين المؤهلين من خارج المنظمة ، أما التوظيف الداخلي فيعني عملية شغل المواقع الشاغرة بالمنظمة من خلال اختيار العاملين من داخل المنظمة.

إن واقع اختيار الشخص المناسب لا يعتمد على الإدارات فقط، بل يجذب أن يكون من مسئولية الشخص نفسه الذي يتم اختياره لشغل مسئولية معينة، فمن كان ولا بد منه فيجب عليه أن يطور إمكانياته ومهاراته بما يؤهله فعلا أن يؤدي عمله بكل ثقة وتكمن (ابراهيم عباس

الحلبي، 2012، ص 68)

#### 2-1 مفهوم الاستقطاب:

يقصد به مجموعة من نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب وعلى ذلك يمكن القول بان نشاط الإستقطاب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في المورد البشري لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها أن العرض في سوق العمل يكون أقل من الطلب عليها وخاصة عندما يكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي تهتم المنظمة بالحصول على حاجاتها منها(محمد الصرفي، 2006، ص 236).

وبالتالي ، فإن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة ، ومن جهة أخرى طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته وفي حالة التقاء وتناغم توقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المنظمة ، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين ، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم ، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل (أحمد عريقات وآخرون، 2010، ص 51) .

حيث تسعى إدارة الإدارة البشرية إلى جعل استراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة، قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف ، وهذا يعني أن الانتقاء يكون على أساس توفر عدة مهارات ومعارف لدى الموظف، لتتاح له فرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يسهل ويساهم في نجاح وتفعيل عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد لى نهايات مساره الوظيفي(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 565).

#### 3-1 الاختيار والتعيين:

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ، ولكن متكاملتان في الآن معا .

فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الافراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب التطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها، أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين فيخدم بلا أدن شك الأهداف المشتركة لكليهما والمتثلة بانتقاء الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الانتاجية والخدمات (حسن ابراهيم بلوط، 2002، ص 195).

#### أ-الاختيار:

يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف ، ويمثل الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب والخطوة السابقة على اتخاذ قرار التعيين.

#### خطوات عملية الاختيار:

-طلب التوظيف ، المقابلات المبدئية، الاختبارات، اجراء المقابلات الشخصية، المصادر المرجعية، الفحص الطبي

قرار التعيين (ابراهيم عباس الحلبي، 2012، ص ص، 110، 109).

## ب-التعيين:

التعيين هو مرحلة بعد عملية اختيار وبعد القيام بجمع المعلومات الخاصة لجميع المرشحين للعمل لديها ،وتحميل وتفسير البيانات وإصدار قرار بشأنها إما بالرفض أو الموافقة فإذا كان الرفض فإن القرارات تحفظ في ملف و احد أما في حالة التعيين فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها يحتوي على كل موضوعات التعيين بما فيها أمر التعيين (عادل حسن و زهير مصطفى، 1978، ص 246).

### 2-برامج التدريب ضمن إجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلا، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 565).

ويعتبر التدريب من الدعائم الأساسية في عملية التنمية الإدارية للمنظمات ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب على مصلحة المنظمات بل تشمل أيضا مصلحة الأفراد فالتدريب يساعد الأفراد بالقيام بأعمالهم بشكل أفضل أما التنمية فتساعد الفرد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية(بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 46، 47)

### 2-1 تعريف التدريب:

يعرف التدريب على أنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل (بناء سنان الموسوي، 2004، ص 189) ويعرف كذلك بأن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية ،والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف مستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل ،في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل (خالد عبد الرحيم الهبتي، 2004، ص 89).

### 2-3 فوائد التدريب وأهميته:

يستهدف التدريب رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز ،ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة وبفاعلية في أي منظمة ومن أبرز فوائد التدريب ما يلي:

#### 1-تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المطلوب:

فباستخدام مدربين مؤهلين وأكفاء، وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرونا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.

#### 2-تحسين أداء العامل الحالي:

فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة لهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج، سواء في شكل كمي أم نوعي، بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

3-تكوين الاتجاهات: من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة تكوين اتجاه معين لدى العامل عن المنظمة لتحقيق لأنشطة المنظمة، والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

4-المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل: فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أم عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل ،الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث، الشكاوي ،انخفاض الروح المعنوية.. الخ (سامح عبد مطلب عامر، 2011، ص 152، 153).

### 3-الترقية ضمن إجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي:

#### 3-1-تعريف الترقية:

تعرف على أنها "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر" (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 22)

ويمكن تعريف الترقية ببساطة بأنها: "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية والمعنوي و التي يتلقها الموظف، أو كلاهما معا" (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص 249، 250)

#### 2-3 أسس الترقية وأنواعها:

قد تختلف أسس الترقية العاملين في الحياة المهنية حسب المؤسسات ولكن معظمها ينحصر فيما يلي:

✓ نظام الترقية على أساس الأقدمية يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تأخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفة الحالية، فتعتمد هذه الترقية على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.

✓ نظام الترقية على أساس الكفاءة: إنه لمن المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشط ذي السلوك السليم، ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال ،كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة؟ في الواقع يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء ، أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته

✓ نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا: إن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساسا سليما، يقوم عليه نظام الترقية لكن هناك حدودا لهذا المنح ، فمثلا في الوظائف العليا تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها، أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة (بن عنتر عبد الرحمان، 2010 ص ص. 191، 190).

### 3-3 أنواع للترقية ومنها:

الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافآت مالية  
الترقية العمودية: وهي ترقية العمال إلى الصنف أو الصنف أو القسم الأعلى في العمل  
الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور  
ترقية المكافآت: وهي تهدف مكافئة العمال عن طول مدة الخدمة التي تم قضاؤها في المنظمة.  
الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق (نوري منير، 2014، ص 241)

### خاتمة:

من خلال ما سبق يتبين في الوقتنا الحالي نجاح المنظمة يتوقف على الاستخدام الأمثل لإجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي للعاملين ، ففي أساس ثروتها ومصدر تميزها باعتبارها أهم مورد تملكه المنظمة والذي تعتمد على تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ، لاسيما في ظل التطورات الجديدة في بيئة العمل مما أدى الى زيادة الاهتمام بكيفية تسيير مساره الوظيفي من طرف إدارة الموارد البشرية لأنها وظيفة أساسية لها ، نظرا لما تحققه هذه العملية من توافق وتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدها من ناحية أخرى مما يضمن الاستغلال والتحكم الأمثل للمورد البشري باستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، كما تهتم بتكوينهم وإعدادهم لتقبل اي تغير في طرق الانتاج بالمؤسسة وتحديدها لأفضل نظام التحفيز ، مما يزيد اخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء اليها ورضاهم الوظيفي و زيادة فاعلية والأداء .

### قائمة المراجع:

- 1- ابراهيم عباس الحلبي. 2012. تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها. القاهرة. دار الفكر العربي .
- 2- أحمد عريقات وآخرون 2010. دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية – المجلد العاشر- العدد الثاني .
- 3- أحمد ماهر. 2005. سلسلة ابن مهارتك و تدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي. الإسكندرية، الدار الجامعية .
- 4- أرزي فتحي. 2012-2013. أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان.
- 5- الخالدي إبراهيم بدر. 2011. معجم الإدارة. الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع
- 6- باسم غدير وهيثم عمران. 2015. دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 4 .
- 7- بسوني محمد البرادعي. 2005. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (دليل علمي). ط1. مصر. إيتراك للنشر والتوزيع.
- 8- بوزورين فيروز. 2009-2010 . دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة سطيف.
- 9- بوطويل رقية. 2015. التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية –دراسة ممارسات دولية-مجلة المؤسسة جامعة جزائر 3، العدد 4.
- 10- يلخيري مراد. 2005-2006. إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة.
- 11- بن عنتر عبد الرحمان. 2010. إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار اليازوري .
- 12- بن يمينة سعيد. 2007-2008. فعالية تسيير الموارد البشرية لدى شركات الاجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل. أطروحة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة الجزائر .
- 13- جمال الدين محمد مرسي. 2006. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون. الإسكندرية. الدار الجامعية .
- 14- حسن ابراهيم بلوط. 2002. إدارة الموارد البشرية. ط1. لبنان. دار النهضة العربية .
- 15- حسين محمد العرب. 2009. سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا والأداء والمبادرة. مؤتة للبحوث والدراسات -العلوم الانسانية الاجتماعية -الأردن المجلد 24، العدد. 3.
- 16- حمداوي وسيلة. 2004. إدارة الموارد البشرية. الجزائر. مديرية النشر والجامعة.
- 17- خالد عبد الرحيم الهيبي. 2004. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان الأردن، دار وائل للنشر .
- 18- رافدة الحريري. 2014. اتجاهات حديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان الأردن.
- 19- راوية حسن. 2002. مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الإسكندرية. الدار الجامعية .
- 20- سامح عبد مطلب عامر. 2011. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان، دار الفكر.
- 21- سنان الموسوي. 2004. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان. دار مجدلاوي.

- 22-صلاح الدين الهيبي.2004.أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا الوظيفي دراسة ميدانية في عدد جامعات الأردنية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و  
والقانونية. المجلد 20.العدد 2.
- 23-عادل حرجوش صالح و مؤيد سعيد سالم.ب.س. إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي.الأردن. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 24- عادل حسن وزهير مصطفى. 1978. الإدارة العامة.بيروت. دار النهضة العربية.
- 25-عمر وصفي عقيلي.2005.إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد استراتيجي.ط1.الأردن.داروائل للنشر والتوزيع
- 26- فائزة بوراس.2007-2008. تخطيط المسار الوظيفي. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة باتنة
- 27- قشي الهام. 2008-2009.محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية،رسالة ماجستير في علم النفس تخصص العمل والتنظيم  
جامعة قسنطينة.
- 28-ليلى بوحديد والهيام يحيوي.2014.دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي. مجلة حقيقة جامعة أدرار.العدد 31
- 29- محمد أنس قاسم جعفر.1973.نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة.القااهرة. دار النهضة العربية.
- 30-محمد الصبري.2006.هندرة الموارد البشرية.ط1.القااهرة الإسكندرية.مؤسس حورس الدولية للنشر والتوزيع .
- 31- محمد جمال الكفاي.2007.الاستثمار في الموارد البشرية.ط1.القااهرة. للمنظمة العالمية.دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 32- محمد حافظ حجازي.2006.إدارة الموارد البشرية.ط1.الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- 33- محمد عبده حافظ. 2011. الرؤية التخطيطية للقوى العاملة.ط1.القااهرة . دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 34- محمد قاسم القريوتي.2010.الوجيز في إدارة الموارد البشرية.ط1.عمان.داروائل للنشر والتوزيع .
- 35-نوري منير.2014.تسيير الموارد البشرية.ط2.الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون .