

تخطيط المسار الوظيفي : بين الفرد و المنظمة

أ.رابع يحيوي
جامعة البليدة 2

أ.د. ريمي الفضيل
جامعة البليدة 2

ملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على قضية مهمة تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، و التي قد تشكل مفتاحا لحل المشاكل المتعلقة بالرضا و الولاء الوظيفي و الشعور بالانتماء للمنظمة، و يتعلق الأمر بفهم مداخل التخطيط للمسار الوظيفي بالمنظمة، و خاصة المدخل الفردي الذي ينطلق من تطلعات وطموحات الأفراد و الامكانيات التي يجب أن تتبناها المنظمة و تهتم بها و توجهها بما يخدم أهداف الطرفين.

الكلمات المفتاحية : المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي

summary :

The aim of this paper is to shed light on an important issue related to human resources management in the organization, which may be a key to solving problems related to satisfaction, loyalty and a sense of belonging to the organization.

It is about understanding the entrances to planning the career path in the organization, especially the individual approach, which stems from the aspirations of individuals and the possibilities that must be adopted and directed by the organization to serve the objectives of the both parties.

key words : Career Path , Career path planning

مقدمة :

تزداد الحاجة يوما بعد يوم إلى تخطيط المسار الوظيفي باعتبار أنه عملية مشتركة بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها، و لكل منهما أهدافه التي قد تتقاطع كما قد تتباين وتختلف و تتناقض، و هو ما يشكل خطرا فعليا على المنظمة و استمراريتها، و هنا يكمن التعقيد في تسيير المسارات الوظيفية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لأنها مطالبة في هذه الحالة بالتقريب بين منطقتين I (الخاص بها و الخاص بالأفراد المنتمين إليها) واللذين قد يتناقضان في الكثير من الأحيان هذا من جهة، و من جهة أخرى يكمن التعقيد أيضا في اتساع دور الأفراد في تسيير مساراتهم الوظيفية و لو بطريقة غير مباشرة و خاصة أولئك الذين لديهم إمكانيات و طموحات كبيرة انطلاقا من خطة خاصة بهم، و هو ما يحتم على المنظمة تقديم إجابات فردية فيما يتعلق بالمسارات الوظيفية لأفرادها.

و بالتالي لا يمكن فهم طبيعة تسيير المسارات الوظيفية إلا من خلال فهم طبيعة تسيير الأفراد داخل المنظمة، و هو ما يدفعنا لمحاولة التطرق لهذا الموضوع انطلاقا من الأسئلة التالية :

- ما هي مداخل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد بالمنظمة ؟

- ما هو دور كل من الفرد و المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي ؟ و كيف يمكن تحقيق التوافق بينهما ؟
1- مفهوم المسار الوظيفي :

يعد المسار المهني من الوظائف المحورية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات باعتبار أنها ترتبط بشكل أو بآخر بكل الوظائف الأخرى كالتنظيم، التوجيه، الرقابة و غيرها.

و هو أحد المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف العلماء و الباحثين في مختلف حقول المعرفة خاصة علم الاجتماع، الإدارة، و علوم التسيير -وتجدر الإشارة أن لكل حقل من هذه الحقول المعرفية لديه تعريف خاص لمفهوم المسار الوظيفي انطلاقا من أدبيات و نظريات و اهتمامات كل حقل باعتبار أن المسار الوظيفي يشكل اهتماما مشتركا بينها- و قد بسط Jean-Luc cerdin مختلف هذه التعاريف حسب كل تخصص و بين الاختلاف بينه².

يعرف المسار الوظيفي على أنه : " مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة و مميزة من المراكز و الخبرات خلال شغله لوظائف معينة"³

و نستشف من هذا التعريف أن المسار يعبر عن الوظائف و المناصب التي يتقلدها الفرد داخل المنظمة و ينتقل بينها عموديا عن طريق الترقية، و أفقيا عبر النقل بما يتوافق مع احتياجات المنظمة و أهدافها .

و يرى Douglas hall أن المسار الوظيفي يعبر عن : " تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف

فردية و تنظيمية، و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"⁴.

و يتقاطع هذا التعريف مع التعريف السابق فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية للمسار الوظيفي للأفراد، لكنه

يضيف لنا شيئا مهما و هو ما يتعلق بالأهداف الفردية أي أن هناك أهدافا يحققها الفرد انطلاقا من تطلعاته و قدراته و التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار و توجهها بما يخدم مصالح الطرفين .

2- تخطيط المسار الوظيفي :

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، و التعريف الذي سنتبناه في هذه الورقة البحثية هو تعريف أحمد ماهر، حيث عرفه بأنه :

" إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق و تطابق بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية و تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"⁵.

فالمعنى العام و الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي يركز بشكل رئيسي على التوافق بين إمكانيات الأفراد وقدراتهم و مهاراتهم من جهة، و بين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى⁶، و التخطيط بهذا المعنى يعبر في الحقيقة عن جوهر عملية تخطيط المسار المهني و هدفها الرئيسي و هو تحقيق التوافق بين الفرد و المنظمة و أهداف كل منهما .

1-2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

هناك عديد الأسباب التي تشكل دافعا للمنظمة و الفرد على حد سواء، و تعكس هذه الأسباب الاهمية البالغة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، و من أهمها :

- تحقيق أهداف الفرد و المنظمة، فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق الانتاجية و رفع الأرباح فالفرد أيضا من جهته يسعى لتحقيق الرضا عن العمل و تحقيق أقصى ما يمكن من المناصب و المكاسب .

- عدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركة العمالة و وضعها داخل سياق لا تستطيع الفكاك منه⁷.

و يضيف أحمد ماهر النقاط التالية⁸:

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة : سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل : و يجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات كما أن الأهداف التي تمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع إمكانيات و قدرات الفرد.

- إعداد الخطط المستقبلية : بعد تحديد الأهداف الوظيفية يأتي بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، و يمكن أن يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

2-2- مداخل تخطيط المسار الوظيفي :

أ- المدخل الفردي للمسار الوظيفي :

يتعلق المدخل الفردي للمسار الوظيفي بعملية التخطيط أكثر من التسيير، بمعنى أن الفرد إذا كانت لديه طموحات و تطلعات شخصية تتعلق بمساره الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها فإنه من المؤكد أنه سيقوم برسم خطة لتحقيق ذلك و هو ما لا يسمح له بالتدخل بطريقة مباشرة في تسيير مساره الوظيفي الذي هو في الأصل من صميم مهام إدارة الموارد البشرية في منظمته .

و يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط و تنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله الوظيفي انطلاقا من واقعه الحالي بمعنى أن يحدد تطلعاته و طموحاته وآماله انطلاقا من قدراته ومهاراته و إمكانياته التي يجب أن تكون متناسبة مع تلك الطموحات، و إن لم تكن متناسبة تماما فإن هناك بدائل تتمثل في التدريب للحصول على بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهدافه و هي مسؤولية مشتركة بين المنظمة و الفرد⁹.

ب- المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي :

يركز هذا المدخل على الأساليب الادارية المتعلقة بالتدريب و تكوين و النقل و الترقية، التي يراعى فيها دائما اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المطروحة بالمنظمة تحقيقا لأهدافها و أهداف هؤلاء الأفراد، و يشمل هذا المدخل كل الأنشطة المتعلقة بتحقيق التوافق بين الأفراد و الوظائف التي يشغلونها، بدءا من التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تحديد مصادر الحصول عليها ثم جذبهم للالتحاق بالوظيفة، ثم اخضاعهم للاختبارات و المقابلات الوظيفية المناسبة لاختيار أفضل الأفراد، و بعد

انضمامهم يتم توجيههم و تدريبهم، و نقلهم و ترفيتهم و رسم مساراتهم الوظيفية و اطلاعهم عليها، كما قد يتم الاستغناء عن العناصر غير المناسبة في وظيفة ما عن طريق نقلهم، تحويلهم أو حتى فصلهم¹⁰

بمقارنة بسيطة بين ما تطرقنا إليه حول كل مدخل يمكننا بكل سهولة تحديد الفرق بينهما، كون المدخل الفردي يتعلق بالفرد بصفة صرفة و قد يكون فيه نوع من الذاتية باعتبار الأفراد يتوقون في بعض الأحيان لوظائف و مناصب تتجاوز إمكانياتهم، في حين أن المدخل التنظيمي يتعلق مباشرة بإجراءات عملية تتسم بال موضوعية و تضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار انطلاقاً من احتياجاتها و امكانياتها و تحقيقاً لأهدافها، غير أنها من ناحية أخرى لديها إمكانية كبيرة في تبني طموحات أفرادها و إيجاد الصيغة المناسبة لجعلها محل التنفيذ بشرط عدم تناقضها مع أهداف المنظمة .

و هناك العديد من النماذج لتخطيط المسار الوظيفي نذكر منها مايلي¹¹ :

أ- نموذج ميلر و فورم (Miller & From) 1951 :

قسم هذا النموذج المسار المستقبلي الوظيفي إلى خمسة مراحل :

- 1- الإعداد و اكتشاف العمل حتى 15 سنة .
 - 2- البدايات في العمل حتى سن 18 .
 - 3- محاولة إثبات الذات حتى سن 30 .
 - 4- الثبات و الاستقرار حتى 65 سنة .
 - 5- نهاية المسار الوظيفي و التوجه إلى المعاش (التقاعد) بداية من 65 سنة .
- ب- نموذج هول و نوجيم (Hall & Naugaim) 1968 :

- 1- ما قبل العمل حتى سن 25 .
 - 2- البناء و التأسيس حتى سن 30 .
 - 3- التقدم و التطور حتى 45 سنة .
 - 4- الاستقرار و البقاء حتى 65 سنة .
 - 5- الانحدار و الهبوط نحو المعاش بعد 65 سنة .
- ج- نموذج تشيني (Shein) 1978 :

- 1- مرحلة الأحلام و الاستكشاف حتى سن 25 .
- 2- مرحلة الدخول في مجال العمل من 16-25 سنة .
- 3- مرحلة التدريب التأهيلي 16-25 سنة .
- 4- مرحلة العضوية المنظمة الأولى 17-35 سنة ..
- 5- مرحلة العضوية المتوسطة في سن 25 .
- 6- مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من 35-45 سنة 5 .
- 7- مرحلة العضوية المنظمة المتأخرة في سن 40 سنة .
- 8- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن 40 .
- 9- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة .

- د- نموذج سوبر (Super) 1980 : و يشمل المراحل التالية :
- 1- النمو و النشوء حتى سن 14 .

2- الاستكشاف و البحث عن العمل 15-24 سنة .

3- البناء و التكوين 25-44 سنة .

4- المحافظة على البقاء 45-64 سنة .

5- الانحدار نحو المعاش من 65 سنة فما فوق .

هـ- نموذج جرين هوز و كالانان (Green hiuse & Callanan) 1994 :

1- الاعداد للعمل : و يصل حتى 25 سنة، و يكون الفرد في هذه المرحلة قد توصل لتحديد تصور ذهني عن ذاته و عن العمل الذي يود ممارسته، و يلعب التعليم دورا حاسما في الكثير من الأحيان في تحديد هذا التصور الذي كلما تغير نتيجة للخبرات والتجارب التي يتعرض لها الفرد يتغير تبعا له تصور الفرد لنفسه و خياراته اتجاه العمل .

2- التوظيف : تستغرق هذه المرحلة الـ 25 سنة الأولى من حياة الانسان، ينفقها في البحث عن عمل يعتقد بأنه يوافق رغباته و ميولاته .

3- التأسيس : من 25 إلى 40 سنة و يسعى الفرد فيها إلى تحقيق مكانة لائقة في التنظيم من خلال تعلم الجوانب الوظيفية و الثقافة التنظيمية .

4- المتوسطة : من سن 44 إلى 55 سنة و فيها يقيم الفرد حياته الوظيفية من خلال إجراء مقارنة بين ما خطط له و كان يتوقعه مع ما حققه ثم الانطلاق من جديد في تحديد البدائل المستقبلية انطلاقا من تفكير واقعي دقيق.

5- المتأخرة : تبدأ بدخول الفرد لسن 55 الذي يعتمد على خبراته الوظيفية في محاولة لتحقيق إشباعات تقدير الذات، ليعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون في حالة صلح مع الذات¹². و مما تجدر الاشارة إليه أن تعدد هذه النماذج يرجع إلى تعدد المجتمعات و عاداتها وثقافتها السائدة مما دفع هؤلاء المنظرين لوضع نماذج ثلاث كل مجتمع، و كمجتمع جزائري فإن نور الدين حاروش يرى بأن " نموذج ميلر و فروم هو الأقرب إلى بيئتنا الاجتماعية حيث يقول : ((.. إذ نجد فعلا أن البدايات الأولى للعمل تكون في سن 18 سنة لمن لا يواصل دراسته الجامعية، و تكون في حدود 24 سنة لمن تابع دراسته الجامعية، و من 30-34 هو مرحلة إثبات الذات ..التفكير في التقاعد من سن 55، ...التقاعد في سن 60))¹³.

لكنه في نفس الوقت وضع تصورا للمسار الوظيفي للفرد الجزائري سماه بالنموذج الجزائري الذي يمكن تلخيصه كمايلي¹⁴:

1- مرحلة الآمال و الأحلام : تمتد هذه المرحلة حتى سن 15، و هي مرحلة نهاية الدراسة في المتوسط حيث يبدأ الطفل في التأثر بأفراد الأسرة و الأقارب بلغوا مستويات عليا دراسيا و وظيفيا .

2- مرحلة العذاب و الأرق : تمتد من سن 16 إلى 25 سنة، و هي مرحلة الفترة الثانوية وفيها يزداد الحلم في الحصول على شهادة البكالوريا و الالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية، أما إذا حصل على نتائج عادية فيواصل الدراسة بواقعية و إذا كان الرسوب فالتوجه إلى الحياة المهنية من خلال مراكز التكوين المهني أو ممارسة التجارة و بعض الأنشطة الحرة أو البطالة .

3- مرحلة الوساطة : البحث عن الوساطة و تزداد حدتها في حدود 30 سنة عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه بنفسه .

4- الضمان و الاستقرار : بين 25-40 سنة حيث يطمئن الفرد على وظيفته، و يبدأ في تنمية قدراته ويتعرف على أنظمة العمل و قوانينه و الثقافة التنظيمية، و محاولة إثبات نفسه و إعطاء أهمية لشخصه في محيط العمل .

5- مرحلة التقييم : من 40-55 سنة و هنا يقيم الفرد نفسه و ماذا حقق من اهدافه وما هي مزاياه و عيوبه و هي في الحقيقة مرحلة النضج و الوعي الوظيفي .

6- مرحلة التوجه نحو التقاعد : بداية من سنة 55 سنة في حالة التقاعد المبكر .

7- ما بعد التقاعد : التقاعد هو حد للمسار الوظيفي، لكن في الجزائر من المحتمل جدا توجه المتقاعد نحو البحث عن عمل آخر خاصة في وظيفة سائق أو حارس ليالي .

2-3- مراحل المسار الوظيفي على مستوى الفرد :

يمر الفرد خلال مساره الوظيفي بداية من التحاقه بالمنظمة بعدة مراحل تنتهي بتقاعدته على اعتبار بقائه فيها طيلة هذا المسار، و كل مرحلة تتميز بخصائص و تحديات معينة بالإضافة إلى طموحات و تطلعات ذات طبيعة فردية أي أنها تختلف من فرد لآخر، و هنا شبه إجماع بين المهتمين بهذا المجال على وجود أربع مراحل يمر بها الفرد في حياته الوظيفية مع اختلاف بسيط في تسمية كل مرحلة إلا أن المحتوى و التوصيف هو نفسه، و يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي :

أ- مرحلة الاستكشاف :

و تبدأ هذه المرحلة بالنسبة للفرد قبل التحاقه بمنظمته انطلاقا من ميولاته و قدراته و في بعض الأحيان بتوجيه مباشر أو غير مباشر بالمحيطين به من عائلة و أصدقاء و غيرهم، لكن هذه المرحلة قد تتميز بتوقعات غير عملية أو واقعية، و هو ما يتطلب تمديد مرحلة استمرار مرحلة الاستكشاف بعد انضمام الفرد للمنظمة و هو ما يسمح بتقييم و تمحيص تلك التوقعات و مدى إمكانية تطبيقها أو تعديلها¹⁵.

ب- مرحلة التأسيس :

بعد انتهاء مرحلة الاستكشاف يكون الفرد قد اكتسب عديد المعارف و المهارات، كما يكون قد توصل لتقييم موضوعي لإمكانياته و توقعاته التي دخل بها إلى المنظمة، تنطلق مرحلة جديدة في المسار الوظيفي و هي بداية التأسيس للمستقبل الوظيفي للفرد و هي مرحلة يبدأ فيها التخطيط الفعلي و العملي للمسار الوظيفي داخل منظمته، كما أن هناك احتمال آخر بعد انتهاء مرحلة الاستكشاف و هو التخلي عن المنظمة مبكرا و التوجه لتأسيس مستقبله الوظيفي في منظمة أخرى¹⁶.

ج- مرحلة الحفاظ الوظيفي :

في هذه المرحلة يكون الأفراد قد امتلكوا رصيدا كبيرا من الخبرة الوظيفية تمكن المنظمة من الاستفادة منهم كمدرين و مؤطرين للأفراد الجدد، كما تزداد مشاركتهم في تخطيط و تصميم سياسات المنظمة، و عموما يكون الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما، و هي¹⁷ :

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس .

- الركود في هذه المرحلة بحيث يبدأ الفرد بإنهاء مساره الوظيفي مبكرا .

- التقدم بالمسار الوظيفي عن طريق الترقية .

د- مرحلة الانفصال الوظيفي :

تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل و ربما تكون كذلك خاصة بالنسبة للذين حققوا نجاحات كبيرة في مساره الوظيفي، و ربما العكس بالنسبة للذين عاشوا ظروفًا صعبة في مساره الوظيفي و لم يحققوا

نجاحات إنجازات كبيرة بالمقارنة مع ما خططوا له و ما كانوا يتطلعون إليه، فهذه المرحلة قد يتقبلونها أكثر من الفئة الأولى من زملائهم¹⁸.

2-3- دور كل من الفرد و المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي :

بما مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مشتركة بين كل من الفرد و المنظمة، و المصلحة أيضا مشتركة بينهما، فسنستطرق لدور كل طرف في هذه العملية

أ- دور الفرد في تخطيط مساره الوظيفي :

أول خطوة يجب على الفرد القيام بها بعد اختياره للمنظمة التي يرغب في العمل بها هي إدراكه بشكل جيد و دقيق لإمكانياته و قدراته من خلال تقييم شامل لها، و هناك جانب آخر يجب إدراكه أيضا و هو الفرص التي تتيحها له المنظمة في إطار مساره الوظيفي و التي لا يمكن استغلالها إلا من خلال إدراكها أولا ثم توظيف امكانياته لاستغلالها بالشكل المناسب و في الوقت المناسب .

كما أن هناك ميزة مشتركة بين الأفراد الناجحين في مساراتهم الوظيفية و هي المبادرة وروح الابتكار و اتخاذ الفرد لوضعية تجعله ذو قيمة من خلال تقديمه لنفسه كعنصر لا يمكن الاستغناء عنه و ذلك لا يكون إلا من خلال تحليه بروح الابتكار و المبادرة أيضا، فهذا الصنف من الأفراد تجدهم يبحثون عن فرص التدريب و رفع مستوياتهم المعرفية و المهارية و لو خارج منظماتهم و على حسابهم الخاص ثم توظيف تلك المعارف والخبرات بما يدعم و يخدم مساره الوظيفي من خلال تقديم الجديد المفيد لمنظمتهم و تحليهم بروح المبادرة.

و يتأثر نجاح الفرد في تخطيط مساره الوظيفي و بلوغ أهدافه بعوامل متعددة ذات طابع شخصي و تنظيمي حددها أحمد سيد مصطفى فيمايلي¹⁹ :

العوامل الشخصية و تشمل ثلاث نقاط اساسية :

- مدى سلامة تقييمه لذاته.

- مدى صحة اختياره للمنظمة و الوظيفة التي يتقدم إليها.

- مدى تحديده لأهداف واقعية قابلة للتنفيذ و طموحة تتحدى إمكانياته .

أما العوامل التنظيمية فيمكن تلخيصها كمايلي :

- مدى سلامة إجراءات اختيار و تعيين الأفراد.

- مدى سلامة تقييم الأداء و تأثيراته على فعاليته و ترقيته .

- مدى فاعلية تدريبه و تزويده بالمعارف و المهارات المناسبة لأداء جيد و مسار وظيفي ثري .

- مدى الرعاية و النصح و الارشاد من الزملاء و المدراء و الخبراء .

ب- دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي :

دور المنظمة الرئيسي فيما يخص تخطيط المسار الوظيفي يرتبط بأعمال و وظائف تنفيذية تخص المسار الوظيفي لأفرادها مثل تقييم الأداء و التكوين و النقل و الترقية، كما أن لها دور آخر لا يقل أهمية عن وظائفها التنفيذية و هو مساعدة أفرادها على تخطيط مساره الوظيفي من خلال مساعدتهم على اكتشاف قدراتهم و إعلامهم بفرص التقدم الوظيفي انطلاقا من تلك القدرات مع مرافقتهم و توجيههم باستمرار، كما يجب عليها الاهتمام بالأفراد الذين لديهم قدرات و كفاءات خاصة و لديهم في نفس الوقت طموحات و تطلعات كبيرة تحقيقا لرضاهم الوظيفي و استغلالا لقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة .

خاتمة :

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الشراكة بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها فيما يتعلق بتخطيط مساره الوظيفي هي شراكة حتمية لكلا الطرفين لأن مستقبل كل طرف متعلق بالطرف الآخر، فإذا كانت المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية تسعى بالدرجة الأولى إلى استقطاب أكبر قدر ممكن من الأفراد لشغل الوظائف بعد اختيار أفضلهم على الاطلاق، فهي مطالبة أيضا بالتأكد من تطابق متطلبات كل وظيفة ومؤهلات و إمكانات شاغليها، لكن هؤلاء أيضا لديهم فروقات فردية كبيرة تتعلق بتموحياتهم الشخصية وتطلعاتهم المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي و هو ما يجب أن تنتبه له المنظمة و لا تدعه يخرج من يديها بل يجب الاستماع لهؤلاء و مساعدتهم على تخطيط مسارهم الوظيفي و تبصيرهم بإمكانيات ذلك حسب الوضعية المهنية لكل واحد منهم و هو السبيل الوحيد الذي يضمن حقوق كل طرف و يحقق أهداف المنظمة و يضمن ولاء الأفراد و رضاهم الوظيفي .

قائمة المراجع :

¹ Jean-Luc C ,(2000),<< la gestion des carrières >>,Edition ems,Paris,p17.

² Jean-Luc, opcit p25.

³ جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص3

⁴ عسكر سمير أحمد، المسار الوظيفي و التطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، ص 49 .

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 374 .

⁶ أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة : دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص 422 .

⁷ نفس المرجع، ص 425 .

⁸ أحمد ماهر، دليلك لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 187 .

⁹ أحمد ماهر، مرجع سابق، 2006، ص 422 .

¹⁰ نفس المرجع، ص 424 .

¹¹ نفس المرجع، ص 423 .

¹² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص164 .

¹³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2005، ص 381.

¹⁴ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 166 .

¹⁵ نفس المرجع، ص 167 .

¹⁶ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : المهارات المعاصرة في إدارة البشر، 2006، ص 296 .

¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 297 .

¹⁸ حبيبة عليي، تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي للاطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة "باتيسيك" - عين الدفلى، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016، ص 59.

¹⁹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 298 .