

## ماهية المسار المهني:

يقول الباحث جمال الدين محمد المرسي: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

وانطلاقاً من هذا فإن تعريف المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضاً الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاحة لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية).

ويعتبر المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير 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 عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً 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 مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي؛ والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة؛ وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

### يمكن تعريف المسار المهني:

-مجموعة متوالية من الترقيات و التنقلات الأفقية و الرأسية و التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي  
-مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح و منتظم.  
-أنه تاريخ الشخص الوظيفي .. أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها.

« -تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد و احتياجات المنظمة و ذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية»

### خصائص المسار الوظيفي:

(1)يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبه الوظيفي وعلى أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

(2)أن الفرد يقع عليه قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

(3)أن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته، و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد

من قدرات و مهارات و صفات.

(4) يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الإدخال إلى العمل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظف بما يتفق و المسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته و كفاءته.

(5) العمل من خلال النظم و تكامل جهود كل من الفرد و المنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات و قدرات الفرد و توقعاته و احتياجات المنظمة و أهدافها.

(6) وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي مرتبطاً بخط المنظمة في تشغيل العمالة.

(7) وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الآخر و ذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.

(8) وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المعاونة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته و تطوير و تحديث ما لديه من معرفة و إحداث التكيف في اتجاهاته و رغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات و مهارات و صفات.

(9) يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد و المنظمة.

(10) إن الهدف العام و المحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد و بقاء و نمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة (مكسب / مكسب)

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين؛ ولعل من إيجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على:

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح.
- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقي يقلل من دافعيته للإنجاز؛ ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.

- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها؛ وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع.

وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: من يقوم بتخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي في منظمات الأعمال أي مسؤولية من؟، ويمكن القول: أن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ثم عرض مواصفات الوظيفة ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضوح اللوائح والإجراءات التنفيذية، وتحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن بناء قاعدة المعلومات وتحديثها بصورة مستمرة، وتحديد مسارات القطاعات في نطاق المؤسسة وفق خطة زمنية محددة، ثم مراقبة أية اختلالات في التطبيق مع استمرار الدعم من القيادة العليا للمؤسسة. أي أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد والمنظمة معا مسؤولية تكاملية وتوافقية.

ومن الأهمية تعريف الموظفين بخطط التطوير الوظيفي والمؤسسي، وتحديد المسارات المهنية المتاحة للتقدم والترقي في الحاضر والمستقبل القريب، بحيث يدرك الموظف مسبقاً الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه، ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته، وتهيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإنتاجي والإبداعي.