

إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

أ. زيار نانو

جامعة سطيف-1-

anouzebar@yahoo.fr

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم استراتيجيات التطوير الوظيفي و المتمثلة في إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتي توضح طبيعة العلاقة القائمة بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي، وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن المسار التدريبي هو التدريب من منظور تخطيط المسارات الوظيفية الذي يعمل على البناء التراكمي للخبرات و المهارات للموارد البشرية.

كما أثبتت النتائج وجود علاقة تكاملية بين المسار الوظيفي و التدريبي بما يسمح للموارد البشرية بمعرفة متطلبات المسار الوظيفي من الاحتياجات التدريبية.

Abstract:

The aim of this study is to highlight the most important strategies of career development which is the strategy of connection between the career path and the training path, which explain the nature of the relationship between the career path and training path.

The study concluded that the training path is training from the perspective of the planning career paths, who works on construction of cumulative experience and skills of human resources.

The results proved also the existence of a complementary relationship between the career and training path which allows the human resources to know the requirements of the career path of training needs.

المقدمة:

إن تنمية المورد البشري و تطويره من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وهذا بعد أن أصبحت المنظمات تؤمن بأهمية الاستثمار في المورد البشري، و أن امتلاكها لرأس مال بشري كفؤ ظل من القناعات الرئيسية لديها لاستمرارية تنافسياتها و تنمية قدراتها على ذلك، باعتبار أن أداء المنظمة من أداء مواردها البشرية. و بما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض بحيث يستحيل فصل واحد منها عن الآخر فإن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تعكس أحد هذه الممارسات ذات العلاقة التكاملية فيما بينها، إذ تساهم هذه الإستراتيجية في تنمية قدرات و مهارات و اتجاهات الموارد البشرية و فق تخطيط واضح لمساراتها الوظيفية، و تكفل أداء متميز و فعال لها من خلال مسار وظيفي تدريبي واضح و متدرج لجميع الموارد البشرية بالمنظمة.

الإشكالية:

إن من الأهمية أن تقوم المنظمة بوضع خطط تطوير وظيفي توضح بها المسارات الوظيفية المتوفرة و التي تبين الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، و عليه لا بد كذلك من تطوير و تأهيل الموارد البشرية كي تواكب التغيرات الحاصلة أثناء تدرجها الوظيفي و أن تجدد معارفها و تطور قدراتها بطريقة علمية موضوعية تتوافق و خطط التنمية الوظيفية، و هذا من خلال تبني إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي التي تقوم بإحلال مفهوم ربط المسار الوظيفي و التدريبي محل عشوائية التدريب و الترقية. و إدراكا منا بأهمية هذا الأمر فقد تبلورت لدينا إشكالية ورقة البحث هذه في

التساؤل التالي:

ما هي العلاقة القائمة بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي؟

و للإجابة على هذا التساؤل قمنا بدراسة نظرية للموضوع معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي، باستعمال مجموعة من المراجع والمقالات ذات الصلة بالموضوع و المواقع الالكترونية التي تناولت جوانب الدراسة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في كون أن موضوع البحث يعتبر من المواضيع الهامة في تنمية الموارد البشرية و بالأخص التطوير الوظيفي، إذ أن اعتماد المنظمة لإستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي يفعل دور التدريب في البناء التراكمي للمهارات و القدرات، بما ينعكس على تلبية متطلبات المسار الوظيفي اللازمة للموارد البشرية للقيام بمهامها و تحمل مسؤولياتها الوظيفية بفعالية حاليا و مستقبلا.

كما تنعكس أهمية هذا البحث كونه يساهم في تفعيل علاقة المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية بالمنظمات من خلال رؤية واضحة لعملية الربط ما بين المسارات الوظيفية والتدريبية.

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة للوقوف على الجوانب التالية:
- ✓ الوقوف على مفهوم المسار الوظيفي والمسار التدريبي؛
- ✓ توضيح العلاقة بين المسارين؛
- ✓ إبراز أهمية و مزايا الربط ما بين المسارين؛
- ✓ معرفة الخطوات الضرورية للربط ما بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي؛
- ✓ التعرف على آلية تنفيذ خرائط المسار الوظيفي و المسار التدريبي.

أولاً: المسار الوظيفي

1- مفهوم المسار الوظيفي: هناك مدخلين مختلفين للنظر إلى المسار الوظيفي المدخل الأول ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي، أما المدخل

الثاني فهو ينظر للمسار الوظيفي على أنه خاصية فردية (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص546).

و عليه سيتم إعطاء مفهوم للمسار الوظيفي على المستوى التنظيمي و الآخر على المستوى الفردي.

أ - مفهوم المسار الوظيفي التنظيمي

هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص546).

كما يعرف على أنه جزءا من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاما للتقدم الوظيفي و الترقية المستمرة بناء على موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات و المهارات المطلوبة (سلطان نايف أبو تاية، 2001).

ب- مفهوم المسار الوظيفي الفردي

هو عملية تحديد المورد البشري لأهدافه و احتياجاته و قيمة وظائفه المفضلة و قدراته الذاتية (عادل حرجوش صالح، 2002، ص210).

كما يعرف على أنه تعاقب الوظائف التي يشغلها المورد البشري خلال حياته الوظيفية، و تختلف عدد هذه الوظائف و نوعيتها من مورد بشري لآخر (Eric Campoy, 2008, p121)، و ذلك حسب مستوى أدائه و مؤهلاته العلمية و إمكاناته المتنوعة و معارفه التي يمتلكها و يكتسبها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص557).

من خلال مفهوم المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي و الفردي، يمكن تقديم مفهوم عام للمسار الوظيفي على أنه "الخط المرن في البناء التنظيمي للمنظمة و الذي

يوضح التطور التدريجي و التقدم الوظيفي الذي يصل بالموارد البشري إلى أهدافه، بناء على تحقيق التوافق بين مؤهلات المورد البشري واحتياجات المنظمة.

2- تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تهتم كل من الفرد و المنظمة و عليه سنتطرق إلى هذا المفهوم من منظور المدخل الفردي و المدخل التنظيمي.

أ – مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من منظور المدخل التنظيمي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من هذا المنظور إحدى و طائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة مواردها البشرية لتنمية مسارها الوظيفي، و تحقيق الرضا و الحفز لها نتيجة معرفة مسار حياتها في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد(عبد العزيز بن سلطان العنقري،2010).

كما يعرف على أنه ذلك النشاط المنظم و الرسمي الذي تضعه المنظمة لمواردها البشرية، لزيادة و صقل و تعميق المعلومات و القدرات و المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا و اتجاهها(مصطفى محمود أبو بكر،2008،ص200).

من خلال هذين التعريفين نقول أن تخطيط المسار الوظيفي من منظور المدخل التنظيمي هو عملية تنظيمية رسمية، تعني بها إدارة الموارد البشرية و تقوم من خلالها بوضع الاطار العام الذي على أساسه يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية و مسار حياتها الوظيفية من مرحلة التعيين إلى سن التقاعد.

ب- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من منظور المدخل الفردي

تخطيط المسار الوظيفي من هذا المدخل هي عملية استكشاف مستمرة ينمي المورد البشري من خلالها مفهومه الذاتي لهويته الوظيفية، التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه و قدراته و دوافعه و اتجاهاته و قيمه(صالح الدين الهيتي،2004).

كما يعرف على أنه التخطيط الذي يتضمن قيام المورد البشري بنفسه بتحديد أهدافه و المهارات و القدرات المطلوبة لنموه الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها(حنا نصرالله،2002،ص251).

من خلال هذين المفهومين نجد أنه يقع على المورد البشري قدر من مسؤولية تأهيل و تنمية نفسه لتوفير القدرات و المهارات اللازمة لنموه الوظيفي بالمنظمة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن هذه العملية تتم في ضوء المسارات الوظيفية التنظيمية التي تحددها المنظمة.

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

سيتم عرض هذه الأهمية من خلال النقاط التالية(صلاح الدين محمد عبد الباقي،2004،ص260-261):

- ✓ إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للموارد البشرية و مساعدتهم على التنمية و فتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجيا و يزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛
- ✓ إن عدم الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي سيجعل المنظمة على المدى الطويل تواجه حالات من التراكم و الاختناقات في الهيكل التنظيمي و الوظائف و قد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية الذي سينعكس أثره على دافعية الأفراد و إنتاجيتهم في العمل و بالتالي على قدرة المنظمة على النمو و الاستمرار؛
- ✓ إن الاهتمام المستمر بتخطيط و تطوير المسار الوظيفي و إتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة و راغبة في العمل، و كلما أدركت

الموارد البشرية مدى الارتباط بين كفاءتها وقدراتها و بين الفرص الوظيفية المتاحة أمامها كلما زاد ولاءها وإخلاصها للمنظمة؛

- ✓ إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتها و مهاراتهما و يسد الفجوة بين قدرات المورد البشري و متطلبات الوظيفة؛
- ✓ إن وجود برامج لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الموارد البشرية و جعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية إستراتيجية مخططة و هادفة و مستمرة و يمكن إبراز هذه الأهداف كما يلي(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص212-213):

- ✓ إثارة اهتمام و تحدي الموارد البشرية نحو اقتناص الفرص المتاحة للترقية و التقدم الوظيفي و مواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء هذه المرحلة؛
- ✓ إيجاد الدافعية لدى الأفراد نحو الوصول للأهداف من خلال مسارات مساعدة متعددة مثل التعلم و التدريب، بناء و اكتساب مهارات جديدة و التدوير الوظيفي، بناء علاقات متميزة مع الرؤساء و الزملاء و الرؤوسين و اكتساب المعرفة التنظيمية و الوظيفية؛
- ✓ بناء رؤية إستراتيجية للمنظمة نحو الكشف عن المسارات الوظيفية المتاحة و المحتملة أمام الموارد البشرية العاملة فيها؛
- ✓ ربط تخطيط المسارات الوظيفية بتخطيط الموارد البشرية، بما يخلق توازن ما بين العرض و الطلب على العمل داخل المنظمة؛(Chloé،

Guillot,2010,p58)

- ✓ الاستخدام الأمثل لأنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل الاختيار والتعيين، النقل و الترقية و تصميم و تحليل الوظائف؛
- ✓ استبقاء الموارد البشرية و الحفاظ عليها خاصة ذوي المهارات والخبرات و العقول البشرية عالية التميز؛
- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تخفيض التكاليف بالمنظمة و هي إستراتيجية تسعى جميع المنظمات للوصول إليها، و يتم تخفيض التكاليف من خلال التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي.

5- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق ثلاث أطراف هي المورد البشري نفسه، المسئول المباشر عنه و المنظمة، فالتخطيط الناجح لهذا المسار يتطلب تضافر و تكاتف جهود هذه الأطراف معا و فيما يلي توضيح لمسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

أ- مسؤولية المورد البشري

و تركز هذه المسؤولية على الدور الذي يقوم به المورد البشري ذاته لتخطيط و تطوير مستقبله الوظيفي، أي على المورد البشري أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات و الفرص المستقبلية، و هذا من خلال اكتشاف نفسه و قدراته و طموحاته و نواحي قوته و ضعفه و كذا تحديد و تقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي(زاهد محمد ديري، 2011، ص146-147).

حيث أن استمرار طموح المورد البشري و تطويره لقدراته يؤديان لتغير تطلعاته الوظيفية و السعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة، أو أعلى تتناسب و ذلك التغيير الذي أحرزه مثل الحصول على مؤهلات عالية أو اكتساب خبرات أكثر أو اجتياز برامج تدريبية متنوعة، و عليه نقول أن المسار الوظيفي للمورد البشري يتأثر بمبادراته هو

أي أن مسؤولية المورد البشري بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوباً و من قدراته الشيء المرغوب فيه (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص352).

ب- مسؤولية المنظمة

تعد المنظمة مسئولة عن توفير التجهيزات وإمداد الموارد البشرية بمختلف الموارد المطلوبة لتخطيط وتنمية مساهم الوظيفي و من بين هذه التجهيزات و الموارد (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص125-126):

- ✓ عقد اللقاءات و ورش العمل لمناقشة مسائل و قضايا تخطيط المسار الوظيفي و بحث كيفية وضع الأهداف و القيام بالتقييم الذاتي الأمثل؛
- ✓ إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي، إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للموارد البشرية ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة و البرامج التدريبية و التنمية؛
- ✓ إعداد اللوائح و النشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المنظمة بطبع و نشر اللوائح التي تحتوي على سلسلة من التمارين و الاختبارات و المناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية؛
- ✓ إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار، يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون و مستشارون يهتمون بقضايا العمل و تقديم المشورة للموارد البشرية؛

✓ الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضى الظروف ذلك أو يرغب المورد البشري في إجراء عملية التغيير. بالإضافة إلى هذا هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن (Aplin) فيما يلي (صالح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص271):

- ✓ توفير وظائف ديناميكية و ذات مسؤوليات متعددة و متغيرة؛

- ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد المورد البشري لوظائف أعلى في السلم الوظيفي؛
- ✓ التقويم الدوري والمستمر لأداء المورد البشري للتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛
- ✓ التأييد والدعم المستمر للمورد البشري لإحداث التغيير المطلوب و الملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم بالمنظمة؛
- ✓ تشجيع المورد البشري بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته و التخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

ج- مسؤولية المشرف المباشر

للمشرف دور هام و رئيسي يلعبه في مساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم الوظيفية فهم بدورهم يقدمون التوجيه و النصيح و الإرشاد لهم و تقييمهم لمساعدتهم على التقدم بمسارهم الوظيفي، و لكن ينظر بعض المشرفين إلى أن هذا لا يدخل ضمن اختصاصهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه و مساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم الوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها، و تلزمهم بمساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة الوظيفية لهم(نصر الله، ،2002،ص253).

6- مراحل تخطيط المسار الوظيفي

سوف نتطرق إلى هذه المراحل من خلال:

أ- مراحل تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي(أحمد ماهر،،2007،ص538-539):

التبصر بالأمال المستقبلية:

إن المورد البشري ليس لديه معرفة تامة بالمشاكل والمواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها، لذلك يجب عليه أن يسأل نفسه عن ماهية طبيعة العمل أو المستقبل الوظيفي الذي يأمله، وانطلاقاً من هذا التساؤل تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها كما تتحدد وفقاً لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة و درجات التعليم و الخبرة و المهارات الوظيفية و الشخصية، و أي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

التعرف على القدرات و المهارات الحالية:

على الفرد أن يراجع نفسه و يحاول معرفة الإمكانيات و القدرات و المهارات المتوفرة لديه حالياً، و بالتالي تتحدد لديه درجات التعليم الحالية و الخبرة و المهارات الوظيفية و الشخصية الحالية، و أي قدرات و مهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية:

في هذه المرحلة يصل المورد البشري إلى مقارنة المرحلة الأولى بالثانية، و يظهر جلياً أن هناك فروقاً بينهما مما يستدعي معالجتهما في المرحلة القادمة.

معالجة الفرق و معرفة الحلول:

قد يتمثل الحل في الالتحاق بدورة تدريبية و يحدد المورد البشري خطوات ذلك زمنياً كما يحدد مركز التدريب و تكلفته، و لا بد من الإشارة إلى أن معالجة الفرق تمس مجالات كثيرة مثل التعليم و الخبرة و المهارات، و المهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين.

ب- مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

تتمثل هذه المراحل فيمل يلي (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص218):

تصميم المسارات الوظيفية:

يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار و يتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار.

توصيف و تحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط والطويل، بما في ذلك تحديد نوعية و مستوى و مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، و أيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التدريب.

إجراء تقسيم لقدرات وإمكانيات الفرد:

و ذلك بهدف تقييم نقاط القوة و الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم و التدريب و الخبرة)، و الشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون)، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.

تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية:

فمن خلال دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم المنظمة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للموارد البشرية أو مجالات الترقى المستقبلية، و يجب ألا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض الموارد البشرية دون غيرها، بل يجب أن تنشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنظمة حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة(صالح الدين محمد عبد الباقي،2001،ص249-250).

تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد للاختيار من بينها:

و ذلك بما يتلاءم و قدراته و خبراته و صفاته الشخصية و الفرص الوظيفية المتاحة، و تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد، و من خلال الحوار الشفاف و البناء بين الفرد و رئيسه المباشر.

وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:

فبعد تقسيم قدرات و إمكانيات الفرد المهنية و الشخصية و تحديد أهدافه الوظيفية و التي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات و قدرات جديدة، و اختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي على سبيل المثال:

- ✓ تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل و الأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه؛
- ✓ تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل و المتعلقة بتنمية الخبرات و القدرات و المهارات.

و يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة و البرامج كل من المنظمة و الفرد الذي يتوجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية، و يتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

- ✓ مساعدة المديرين لمروؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؛
- ✓ التنقلات الوظيفية المؤقتة؛
- ✓ شغل مكان المدير أثناء العطل؛
- ✓ برامج التدريب أثناء العمل؛

✓ الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:

الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي قي نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار الوظيفي. اتخاذ القرارات التصحيحية: و ذلك لحل المشكلات و التغلب على المعوقات، بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ثانيا: المسار التدريبي

1- مفهوم المسار التدريبي

هو عبارة عن سلسلة متتالية و متعاقبة و متراكمة من الأنشطة التدريبية التي يحتاجها الموظف، لينمي و يطور معارفه و مهاراته و اتجاهاته لتتوافق مع الوظائف الجديدة ذات المستوى الأعلى التي ترقى أو سيترقى إليها، و تتفاوت هذه الأنشطة من حيث الأهداف و المحتوى و المدد الزمنية و ذلك حسب مهام و واجبات الوظائف الجديدة.(ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي،2014،ص1)

كما يعرف على أنه مجموعة البرامج التدريبية الادارية و التخصصية التي تعدها الجهات المختصة من أجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف، بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات و المعارف و المعلومات الضرورية لتطوير و تنمية مهاراتهم و خبراتهم، من أجل تهيئتهم و إعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات و متطلبات أعلى سواء أكانت إشرافية أو تخصصية.(حلمي حسين الحكيم،2003،ص148)

و في تعريف أخير له هو مجموعة الدورات و البرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه بالوظائف المختلفة بالمنظمة، و التي يستطيع من خلالها الإطلاع

بمهام ومسئوليات هذه الوظائف وفقاً لمتطلبات الأداء فيها. (التوم سيد أحمد البطري، 2015، ص18)

من خلال هذه التعاريف نقول أن المسار التدريبي هو كل أنواع البرامج التدريبية التي يستفيد منها المورد البشري طيلة حياته الوظيفية بالمنظمة، و التي تتلاءم مع متطلبات كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي و تجعل المورد البشري قادرا على القيام بأعبائه الوظيفية سواء الحالية أو المستقبلية.

2- أسس تصميم المسار التدريبي

يقدم المسار جملة من المعايير و المرتكزات الرئيسة التي تساهم في تنظيم عملية التدريب و ربطها بالمسار الوظيفي، و بموجبه يستطيع الموظف التقدم و الترتي ضمن الدرجات بعد اجتيازه للبرامج التدريبية الإدارية و التخصصية، و قد روعي عند تصميم المسار التدريبي مجموعة من الأسس أهمها (ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي، ص1، 2014):

- ✓ شامل لكافة الوظائف و يتوافق مع متطلبات الترفيع ضمن الدرجات الواردة في وصف و تصنيف الوظائف؛
- ✓ يتوافق مع احتياجات المجموعات الوظيفية؛
- ✓ مراعاة المستجدات الحديثة في كافة مجالات العمل؛
- ✓ تقسيم المسار التدريبي إلى مستويات حسب الرؤية المستقبلية للوظائف حيث يتضمن مستويات تدريبية متعاقبة.

3- تخطيط المسار التدريبي

يتطلب تخطيط المسار التدريبي تحديد البرامج التدريبية سواء كانت إدارية أم تخصصية بشكل يؤدي إلى مشاركة الموارد البشرية في هذه البرامج، لمساعدتهم في اكتساب قدرات ومهارات إضافية تتماشى مع الوظائف التي سيشتغلونها و تلك التي

سيتم ترفيعهم إليها. و عليه يمكن تخطيط المسار التدريبي بإعداد خطة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات من خلال مسار وظيفي تدريبي إداري واضح و متدرج يساهم في تنمية القدرات و المهارات الادارية و التخصصية لزيادة أداء المؤسسة. (حلمي حسين الحكيم، 2003، ص148)

4- تخطيط المسار التدريبي ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد

يمر الفرد بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية و تشمل هذه الدورة على عدة مراحل تتمثل في مرحلة التأسيس أو البداية و مرحلة التقدم أو النمو الوظيفي، و مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية و مرحلة التدهور والانسحاب، و ترتبط هذه المراحل ارتباطا وثيقا بتخطيط المسار التدريبي، حيث تمثل كل مرحلة من المراحل الوظيفية الأربعة نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية و علاقتها باحتمالات مستوى الإنجاز، و هنا يبرز الدور الملقى على التدريب في كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة منها نوضحه كما يلي (فهد الفضالة، 2015، ص14-25):

أ- مرحلة التأسيس أو البداية:

و يتم في هذه المرحلة بحث الفرد عن العمل و الحصول على العمل المناسب، و يجب أن يعرف الفرد طبيعة عمله و ظروفه التي تتماشى مع إمكانياته و قدراته، و قد يواجه الفرد بعض الصعوبات، فإذا وفق الفرد في العمل فإنه سوف يستمر و يشعر بالرضا، و إذا لم يحدث ذلك فإنه سوف يبحث عن وظيفة أخرى، و هنا يحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه و يوجهه، و من هنا فإن تخطيط المسار التدريبي في هذه المرحلة يلعب دورا أساسيا من خلال تأهيل و تدريب الفرد للوظيفة التي سوف يعمل بها حتى يستطيع الفرد أن ينجح في أدائه الوظيفي.

ومن أبرز البرامج التدريبية التي يخطط لها لتتوافق مع المسار الوظيفي للفرد في

مرحلة التأسيس ما يأتي:

- ✓ برامج تأهيل العاملين الجدد؛
- ✓ برامج التدريب على رأس العمل؛
- ✓ برامج التدريب الذاتي تحت توجيه المدير المباشر.

ب- مرحلة التقدم أو النمو الوظيفي:

يتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات و لذلك تبدو الترقيات واتخاذ القرارات والسلطات قضايا تمثل احتياجات وتوقعات أساسية لدى الفرد في حياته الوظيفية في هذه المرحلة. وهناك بعض الأفراد الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة ولذلك يجب تقييم أدائهم وتغيير أعمالهم، أو اتخاذ بعض الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، و من هنا فإن التدريب وتخطيط المسارات التدريبية للأفراد في هذه المرحلة من دورة حياتهم الوظيفية يشكل جانبا أساسيا، وعلى منظمة العمل التخطيط له بعناية، وذلك من خلال:

- ✓ تصميم برامج التنمية المهنية لصقل مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- ✓ إعداد برامج تدريبية متخصصة تتوافق والمسار الوظيفي؛
- ✓ الأفراد الذين يتسم بأدائهم بالجدية يتم تصميم برامج تنشيطية و برامج الابتكار والإبداع لهم.

ج- مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:

في هذه المرحلة تقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، فما يهم الفرد في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد حصل تقريبا على أقصى طموحاته الوظيفية، حيث يكون قد أرضى كل متطلباته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الفرد سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، كما تبرز من خلال هذه المرحلة ما يسمى بأزمة منتصف العمر، فحينما لا

يتمكن الفرد من إشباع متطلباته من الوظيفة تبدأ إنتاجيته في الانخفاض، وفي هذه المرحلة يلعب التدريب و تخطيط مسارات الفرد التدريبية دورا أساسيا في تغيير سلوكيات الموظف نحو العمل ودفعه إلى استمرار الأداء نحو الأفضل، و ذلك من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة منها:

✓ برامج المختبرات السلوكية و القيادية؛

✓ برامج التحفيز على الابتكار و الإبداع الإداري و الفني.

د- مرحلة التدهور و الانسحاب:

وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، و يخطط الفرد خلالها للاعتزال من المنظمة، و كيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، و يعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة و بين الأصدقاء و للحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

لكننا نرى العكس من ذلك و يرى البعض أن ليس للتدريب دور مهم في هذه المرحلة بالنسبة لهؤلاء الأفراد حيث يمكن أن يشترك هؤلاء الأفراد كمدرسين للآخرين بعرض تجاربهم و خبراتهم الإدارية أو الفنية الناجحة و ذلك من أجل تواصل عطائهم هذا من ناحية، و من ناحية أخرى يتم كذلك تدريب الموارد البشرية على تقبل فكرة التقاعد و كيفية استغلال و قتهم بعد الإحالة على التقاعد.

5- الأهداف المرجوة من المسار التدريبي

إن اعتماد المسار التدريبي بالمنظمة يندرج عنه مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (حلمي حسين الحكيم، 2003، ص148-149):

✓ توفير و إيجاد موارد بشرية مدربة على أداء الوظيفة من خلال تزويدها بمعلومات و خبرات و مهارات و اتجاهات جديدة ليس لها إلمام سابق بها أو أن مستوى معرفتها لها كان ضعيفا؛

- ✓ إتاحة الفرصة الكافية لكل مورد بشري لإعداد نفسه لوظيفة أعلى و تنميته ثقافيا و مسلكيا ليحتل مكانه بجدارة؛
- ✓ تحفيز و دفع الموارد البشرية في الكشف عن طاقاتهم الكامنة و مهاراتهم المعطلة و تنمية و تطوير هذه المهارات من خلال التدريب بطريقة هادفة و منظمة للاستفادة من هذه الطاقات و المهارات؛
- ✓ وضع سياسة عامة للاختيار و التعيين و تحديد الوظائف و مستوياتها و مساراتها تحديدا واضحا في جميع المستويات و الوحدات الادارية؛
- ✓ منح الموارد البشرية تدريب إداري أساسي يعمل على تزويدهم بجميع المعارف و المهارات الادارية الأساسية التي تساعد على تنمية مفاهيم حديثة للوظيفة و تزيد من ولاء و انتماء المورد البشري لها و تساعد على عملية التمكين؛
- ✓ تحقيق التوافق و الانسجام مع التوجهات الإدارية الحديثة لايجاد وصف و تصنيف لوظائف المؤسسة ضمن مسار وظيفي واضح يوازيه مسار تدريبي يدعم عملية ترقية المورد البشري في المسار الوظيفي؛
- ✓ بناء خبرات و معارف إدارية تراكمية خلال سنوات خدمة المورد البشري تنطلق من المعلومات و المهارات الإدارية الأساسية وصولا إلى مهارات الإدارة العليا و المتقدمة؛
- ✓ إيجاد آلية أو ميكانيكية عمل واضحة تساعد المؤسسة على انتقاء القيادات الادارية في مراحل مبكرة من الحياة الوظيفية من بين المشاركين في البرامج التدريبية و الذين يظهرون قدرات و مهارات إدارية متميزة تؤهلهم لتقلد مراكز إدارية واضحة؛

✓ المساعدة على تطوير الهيكل الإداري للمواقع المختلفة و التقليل من الهفوات الناجمة عن النقل العشوائي غير المخطط للعاملين في المؤسسة بين المراكز الوظيفية المختلفة(ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي،2014،ص1).

ثالثاً: إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي لها أهمية بالغة و أثر كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمورد البشري بما يضمن التحسن المستمر في أدائه و في تدرجه الوظيفي، و عليه سنتطرق لهذه الإستراتيجية عبر النقاط التالية:

1- أهمية الربط بين المسارين الوظيفي و التدريبي

تنعكس هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

✓ تسهيل عملية إعداد و تصميم البرامج التدريبية التي تستجيب للاحتياجات التدريبية؛

✓ المساهمة في خفض تكاليف التدريب و الإفادة القصوى من الموارد المالية المخصصة لهذه الغاية؛

✓ تمكين المؤسسات المستفيدة من التدريب من التخطيط السليم لمواردها البشرية و إدارتها بشكل فعال؛

✓ تقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب و توجيهه مباشرة نحو الأداء الفعلي؛

✓ تسهيل عملية التخطيط و الاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل الوظيفية و خلق الدافعية الإيجابية نحوه؛

✓ بناء علاقة مهنية و إيجابية متميزة بين مؤسسات التدريب و المؤسسات المستفيدة من التدريب بشكل يؤدي إلى التطوير المستمر للعملية التدريبية(ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي،2014،ص1).

✓ التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية؛

✓ التدريب المستمر للموارد البشرية(نبيل عبد الرؤوف، 2007، ص16).

2- مزايا الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي

تتمثل هذه المزايا فيما يلي(مجدي عبد السلام، 2010، ص3):

✓ تحديد الفئة المستهدفة للتدريب بدقة مما يعظم العائد من العملية التدريبية؛

✓ عدم اقتصار الدورات التدريب على وطائف معينة بل تمتد لتشمل كافة العاملين

بالمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تميز الخطة التدريبية و شمولها؛

✓ إمكانية وضع جداول زمنية للتدريب؛

✓ تصميم بطاقة المسار التدريبي؛

✓ تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة نتيجة الدورات المستمرة للعاملين في كل

مراحلهم الوظيفية؛

✓ إمكانية تعديل المسار الوظيفي للفرد وفقا لنتائج التدريب و التقييم مما ينعكس

إيجابيا على تطوير أداء العاملين و كفاءة العمل؛

✓ عدم اقتصار الدورات التدريبية على المهارات الفنية فقط في مجال العمل ولكن

تمتد لتشمل المهارات السلوكية و الإدارية الأمر الذي يساهم في إعداد القيادات

الإدارية مستقبلا.

3- متطلبات تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي

إن تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي يفرض متطلبات ندرجها كالتالي(نبيل

عبد الرؤوف، 2007، ص21):

✓ الدعم الكامل من الإدارة العليا ومشاركة الوحدات الإدارية في تصميم وتنفيذ

برامج التنمية الوظيفية؛

✓ إجراء بعض التعديلات على قانون العمل و القوانين التي تحكم عمل المؤسسات

خاصة فيما يتعلق أو ما يسمى بالدوران الوظيفي و الترفيع إلى وظيفة أعلى أو

جديدة مما يترتب على ذلك زيادة في راتب المورد البشري و مكانته الاجتماعية و تحقيق الأمان الوظيفي له؛

- ✓ دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات و القدرات و المعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف و تقييمها؛
- ✓ تحديد قدرات الموارد البشرية و إستعداداتهم و إمكاناتهم.

4-الخطوات الضرورية للربط بين المسارين

حتى يتم الربط ما بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي، يتم إعتماد الخطوات التالية(نبيل عبد الرؤوف، 2007، ص19-20):

- ✓ اعتماد وصف و تصنيف وظيفي لمختلف الوظائف يتصف بالشمولية و الدقة و الواقعية؛

✓ وجود سلم للوظائف يقوم على التدرج الوظيفي بجانبه الإشرافي و الفني (التخصصي) و يوضح متطلبات الترقى و الترفيع من مستوى لآخر بما في ذلك متطلبات التدريب؛

✓ اعتماد نظام حوافز تشجيعية بشقيه المالي و المعنوي للموارد البشرية الذين يشاركون بنجاح في الأنشطة التدريبية؛

✓ تطوير أنظمة و أساليب تقييم أداء الموارد البشرية و التنسيق الفعال مع مؤسسات التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية؛

✓ إعداد و صياغة البرامج و الأنشطة التدريبية و وفقاً للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمورد البشري انطلاقاً من المهام و الواجبات الوظيفية التي يمارسها فعلياً؛

✓ وضع و صياغة أهداف البرنامج التدريبي بشكل واضح و دقيق و إطلاع المورد البشري عليها و على محتوى النشاط التدريبي قبل البدء به؛

- ✓ استخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة و التنوع في أساليب التدريب المستخدمة و التركيز على الجوانب العملية و التطبيقية في العملية التدريبية؛
- ✓ تطوير أدوات عادلة و موضوعية لتقييم أداء المورد البشري خلال مشاركته في النشاط التدريبي و تزويد الإدارات المعنية بنسخ من نماذج و نتائج التقييم؛
- ✓ متابعة أداء المتدرب بعد اجتيازه للبرنامج التدريبي و التعرف على درجة تغير أدائه و سلوكه الوظيفي، و ذلك بالتعاون مع الرئيس المباشر للمورد البشري.

5- خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي

و هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة و ذلك من خلال التنقلات و الترقيات و التدريب المطلوب في كل حركة وظيفية و حتى يتم فهم مضمون هذه الخرائط ندرج المثال التالي لخريطة المسار الوظيفي و التدريبي لموظف جديد أخصائي بإدارة دراسات العمل(فهد الفضالة، 2014، ص2-1).

جدول رقم 1- نموذج خريطة المسار الوظيفي و التدريبي لموظف جديد

| الدرجة الوظيفية | الدرجة المالية | مسمى الوظيفة | إسم القسم أو الإدارة | المدة بالسنة | المسار التدريبي (التدريب المطلوب) |
|-----------------|----------------|------------------------------|-----------------------|--------------|--|
| أخصائي | 1/6 | أخصائي تنظيم (مساعد متدرب) | إدارة دراسات العمل | 2 | برامج عاملين جدد برامج إدارية متنوعة |
| أخصائي | 2/6 | أخصائي تنظيم | إدارة دراسات العمل | 1.5 | برامج تنمية المهارات |
| رئيس قسم | 1/7 | مساعد رئيس قسم التدريب الفني | إدارة التدريب | 2 | برامج تدريب إثنائي برامج الإدارة الإشرافية |
| رئيس قسم | 2/7 | رئيس قسم التنمية الإدارية | إدارة التدريب | 2 | برامج التطوير الإداري |
| مدير إدارة | 1/8 | مدير إدارة التدريب | إدارة التدريب | 3 | برامج إدارة مراكز التدريب برامج القيادة الإدارية |
| مدير إدارة | 2/8 | مدير إدارة الموارد البشرية | إدارة الموارد البشرية | - | برامج متقدمة في إدارة الموارد البشرية (استراتيجيات) برامج قانونية متعلقة بالعمل |

المصدر:فهد، الفضالة. (2014). خرائط المسار الوظيفي والتدريبي "تخطيط وإدارة التدريب و المسار الوظيفي في

المؤسسات العامة والخاصة". الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

إن هذا النموذج يبين التدرج الوظيفي للمورد البشري و التدريب المطلوب في كل مرحلة من مراحل التدرج، و هو يدعم فكرة دور تخطيط المسار التدريبي في دورة الحياة الوظيفية للمورد البشري الذي تطرقنا له سالفاً، حيث أنه لا مجال للفصل بين المسارين.

6- آلية تنفيذ خرائط المسارات الوظيفية والتدريبية

حتى يتم تنفيذ خرائط المسارات الوظيفية و التدريبية يتم إدراج الخطوات التالية كآلية لذلك (فهد الفضالة، 2015، ص2-7):

- ✓ استصدار التشريع أو النص القانوني في المنظمة الذي يسمح بوضع قواعد بناء و استخدام المسارات الوظيفية و ربطها بالتدريب و أن يكون ذلك أحد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة؛
- ✓ قيام إدارة الموارد البشرية و بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة (العلاقات، الإعلام، المالية) بحملة توعية و ترويج بالوسائل المناسبة لتشجيع الأفراد على التنمية الذاتية إضافة إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية المعدة لهم سابقاً و التعريف بخطة المسارات الوظيفية و التدريبية و ما تتوقعه المنظمة من مستقبل وظيفي لهم؛
- ✓ توفير و إختيار و تدريب مجموعة من الأخصائيين العاملين في إدارة الموارد البشرية و على الأخص: أخصائي تنظيم، أخصائي تحليل و وصف الوظائف، أخصائي إختيار و تعيين، أخصائي تخطيط قوى عاملة، أخصائي تدريب؛
- ✓ تجهيز قاعدة بيانات حديثة لقوى العمل بالمنظمة و إتاحتها للإستخدام من خلال شبكة حديثة للحاسب الآلي، و توفير البرامج و التقنيات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و برامج التدريب و إتاحة الإطلاع عليها للأفراد بغرض التواصل معهم و التعاون معهم لرسم مستقبلهم الوظيفي؛

- ✓ العمل على تحديث الهيكل التنظيمي للمنظمة وفقا للمستجدات التي تحدث في نظام عمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما في ذلك التنبؤ بالوظائف المستقبلية لها؛
- ✓ إعداد وصف دقيق و مفصل لكل وظيفة من الوظائف؛
- ✓ إعداد مسارات النقل و الترقية لكل الوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، و من ثم إعداد خريطة النقل والترقية بها؛
- ✓ تطوير نظام حديث لقياس الأداء و إعداد معايير شفافة و مستويات و أنماط الأداء المناسبة لطبيعة عمل المنظمة و الوظائف القائمة بها؛
- ✓ إعداد خطة تدريبية تلبي إحتياجات الموارد البشرية و الوظائف القائمة عليها و تستجيب لكل عملية نقل أو ترقية، و تحديد البرامج التدريبية المناسبة لها؛
- ✓ إعداد جداول بالوظائف التي يمكن أن تشرع خلال فترة زمنية معينة (استقالات، تقاعد، دوران العمل) و الموعد المحدد لها؛
- ✓ إختيار المرشحين لشغل الشواغر من المخزون الحالي من القوى العاملة أو الإعلان عن الإحتياج الوظيفي من خارج المنظمة وفقا للمعارف و المهارات المطلوبة؛
- ✓ تضمين جداول الإحلال لكل المعلومات المتوفرة عن الشواغر و المرشحين المتوقعين و إدراج ذلك في خطة قوى العمل بالمنظمة.

الخاتمة

على ضوء ما سبق نخلص إلى القول بأن هناك علاقة وثيقة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، و عليه ندرج أهم النتائج و التوصيات استنادا على مضمون هذه الدراسة النظرية والمراجع المعتمدة فيما كما يلي:

أ- النتائج:

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها لورقة البحث في:

- ✓ المسار الوظيفي للمورد البشري ليس ثابتا و يمر بسلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية، وهذا التغير تتواكب معه احتياجات تدريبية جديدة تظهر بفعل عوامل بيئية و تنظيمية متفاعلة مع المسار الوظيفي؛
- ✓ إن التوافق الحاصل بين الفرد و الوظيفة الحالية أو الوظائف التي يتدرج عليها مستقبلا من خلال تدريبه و تأهيله و تنمية خبرته في العمل، تجعل المورد البشري أكثر كفاءة في ممارسة أعباء و مهام الوظيفة التي سوف يشغلها؛
- ✓ يؤثر المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، أي يجب تخطيط المسارات التدريبية بما يتوافق و المسارات الوظيفية و ذلك بتحديد نوع التدريب الذي يتناسب مع كل مرحلة من مراحل الحياة الوظيفية؛
- ✓ ضرورة وجود فهم واضح عن المسار الوظيفي أي ضرورة إطلاع الموارد البشرية على متطلبات الوظائف التي يشغلونها؛
- ✓ هناك علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي و التدريبي، بحيث لا يمكن للفرد أن يتكيف في وظيفته دون مسار تدريبي واضح و مخطط يؤهله لذلك، كما لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي للمورد البشري دون تخطيط مساره التدريبي؛
- ✓ المسار التدريبي هو التدريب من منظور تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و الذي يهدف إلى زيادة مهارات المورد البشري و معارفه و اتجاهاته لكي يكون مناسب للوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها لاحقا؛
- ✓ المسار التدريبي للمورد البشري يلعب دورا أساسيا في الحياة الوظيفية ابتداء من دخول المورد البشري للعمل إلى غاية سن الإحالة على التقاعد، و عليه يجب على إدارة كل منظمة الاستثمار في التدريب بكافة أنواعه و أساليبه لإكساب الموارد البشرية لديها معارف و مهارات و اتجاهات إيجابية جديدة تتوافق مع تقدمهم الوظيفي؛

✓ إن المسار الوظيفي يساهم في خلق وتحديد الفرص الوظيفية للموارد البشرية و بالموازاة يساهم المسار التدريبي في امتلاك و اكتساب هذه الموارد للخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الفرص؛

✓ إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية و تنظيم تلك الاحتياجات توافقا مع متطلبات الإلتقان و الفاعلية في الأداء على مستوى المورد البشري و الوظيفة و المنظمة ككل؛

✓ إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تساهم في تحقيق تنمية للموارد البشرية و زيادة الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق الفعالية الكلية المستدامة للمنظمة.

ب- التوصيات:

✓ ضرورة توفر القناعة التامة لدى كل منظمة بجدوى تحديد المسارات الوظيفية و ربطها بالتدريب؛

✓ ضرورة وجود تشريع أو نص قانوني من الجهات المختصة يسمح و يفرض وضع قواعد و أسس بناء المسارات الوظيفية و ربطها بالتدريب؛

✓ ضرورة وجود قاعدة معلومات متكاملة عن الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة تساعد على تحليل و دراسة تركيبة هذه الموارد البشرية و أدائها، و التنبؤ بالتغيرات المتوقعة فيها خلال المستقبل و تحديد المسار التدريبي الذي يتوافق و هذه التغيرات؛

✓ ضرورة وجود وصف دقيق و مفصل لكل وظيفة و نظام سليم لتقييم الأداء الفردي للمورد البشري يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل حركة و مرحلة وظيفية للمورد البشري، حيث تساهم نتائج تحليل العمل و تقييم الأداء في ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي؛

- ✓ ضرورة تحديد زمن حدوث الحركات الوظيفية ضمن المسار الوظيفي و بالتالي البدء في تدريب الموارد البشرية التي ستستفيد من هذه الفرص؛
- ✓ ضرورة رسم ووضع خرائط للمسارات الوظيفية والمسارات التدريبية بالمنظمة؛
- ✓ ضرورة توضيح العلاقة بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي للموارد البشرية بالمنظمة، ليكونوا على علم بمتطلبات المسار الوظيفي من الاحتياجات التدريبية.

المراجع

- 1- أحمد، سيد مصطفى.(2008)..إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة (ط.2).القاهرة:إيتراك للنشر.
- 2- أحمد، ماهر. (2007).إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 3- التوم سيد أحمد، البطري.(2015).تخطيط و تنمية المسارات الوظيفية و ربطها بنظم الموارد البشرية" الخطوة الأولى لإصلاح الخدمة المدنية".الخرطوم:دون مكان نشر.
- 4- حلبي حسين، الحكيم(2006).التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية،"الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الإستشارات الإدارية".الشارقة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5- حنا، نصر الله.(2002).إدارة الموارد البشرية، عمان:دار زهران للنشر و التوزيع.
- 6- زاهد محمد، ديري. (2011).إدارة الموارد البشرية.عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 7- سلطان نايف، أبو تاية(2001).العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي،دراسة تطبيقية على موظفي شركة الإتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 28(1)،74.
- 8- سيد محمد، جاد الرب.(2009).إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء"الأطر المنهجية و التطبيقات العملية".القاهرة:دار الفكر العربي.
- 9- صلاح الدين، الهيتي.(2004).أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،20(2)،38.
- 10- صلاح الدين، محمد عبد الباقي.(2001).الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الاسكندرية:الدار الجامعية للنشر.

- 11- صلاح الدين، محمد عبد الباقي.(2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- 12- عادل، حرحوش و صالح، مؤيد سعيد سالم.(2002). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. إربد: عالم الكتب الحديث.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي.(2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة(ط1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 14- عبد العزيز بن سلطان، العنقري.(2010). تخطيط المسار الوظيفي و أثره على رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، العدد الخامس، 233.
- 15- عمر، وصفي عقيلي.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي(ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 16- فهد، الفضالة.(2014). خرائط المسار الوظيفي والتدريبي"تخطيط و إدارة التدريب و المسار الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة". الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- 17- فهد، الفضالة.(2015). آلية و مداخل تخطيط و تطبيق المسار الوظيفي'تدريبات و تطبيقات عملية' "مهارات تحديد الإحتياجات التدريبية و التخطيط الوظيفي". الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- 18- فهد، الفضالة.(2015). تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي "مهارات تحديد الإحتياجات التدريبية و التخطيط الوظيفي". الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- 19- مجدي، عبد السلام.(2010). مشروع ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي بمصلحة الجمارك. مصر. ملف إلكتروني على الموقع: www.hrdiscussion.com
- 20- المسار الوظيفي و المسار التدريبي، دون كاتب، ملف إلكتروني على الموقع: <http://dev.ar-nw.com/details-59.html,14juin2014>
- 21- مصطفى، محمود أبوبكر.(2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

22- نبيل، عبد الرؤوف.(2007).ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي و التوظيف الفعال للموارد البشرية.ورقة عمل إلى الاجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية. صنعاء: المعهد العام للاتصالات.

23-Chloé,Guillot-Soulez.(2010).**La Gestion des Ressources Humaines**(3^eédition).Paris : l'extenso éditions.

24- Eric, Campoy. et autres. (2008).**Gestion des ressources humaines**.