

إدارة المسارات الوظيفية في المنظمة

د. سعيد حجال ... جامعة عباس لغرور خنشلة

ورقة بحثية مقدمة في فعاليات المؤتمر العلمي الدولي متعدد التخصصات حول شروط الالتحاق بالوظيفة العامة والتدرج الوظيفي – بين صعوبات التطبيق وحتمية التغيير المنظم من طرف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة خنشلة، وفرقة البحث التكويني الجامعي "تدريب وتطوير رأس المال الفكري ودوره في تحسين جودة المؤسسات" يومي 21-22 نوفمبر 2022

مقدمة

تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئتها، ومن أبرزها التنافس على امتلاك رأس مال بشري، وحتى تتمكن من ذلك، يجب عليها تحفيز وتطوير مواردها البشرية، وتسويق صورتها على أنها المكان المناسب وحلم أي فرد طالب للوظيفة. ولتحقيق ذلك يجب عليها الإدارة الجيدة لمثلث العلاقات الموظف-الوظيفة-المنظمة، وأول ما تبدأ به هو توفير المعلومات لطالبي الوظائف، ثم مرافقتهم في مختلف مراحلهم الوظيفية وحتى بعد تقاعدتهم، وتقديم الارشاد والنصح لهم فيما يخص حياتهم الوظيفية، ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، فالموارد البشرية في المنظمة تتمتع بقدرات ومواهب ظاهرة وأخرى باطنة، ونجد أن بعض الموظفين يعملون في تخصصاتهم ويقدمون أداءً جيداً، لكنهم يجهلون كيفية تحقيق التقدم في مشوارهم الوظيفي، كما نجد أن بعض الموارد البشرية لا تعمل في تخصصاتها ولا وفقاً لقدراتها ومواهبها، لذلك تستخدم المنظمة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية لمساعدة مواردها البشرية على تحقيق إمكاناتهم المهنية الكاملة، هذه الأنشطة متمثلة في إدارة المسارات الوظيفية. فما هي أساسيات إدارة المسارات الوظيفية وما هي وظائفها؟

ولفهم هذا الموضوع أكثر سنتناول في هذه الورقة البحثية مفهوم المصطلحات ذات العلاقة بالمسار الوظيفي، وعرض أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية، وتحديد مسؤولية إدارة المسارات الوظيفية، وما يميز كل مرحلة من دورة حياة الوظيفة، والتفصيل في وظائف إدارة المسارات الوظيفية.

1 تحديد المصطلحات

وجبت تحديد المصطلحات المتداخلة مع إدارة المسار الوظيفي:

1.1 المسار الوظيفي: هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الشخص على مر السنين في حياته العملية (Dessler, 2020, p. 313)، ويرى "وأين كازيكو" المسار الوظيفي من منظورين، حيث عرفه: "المسار الوظيفي من المنظور الموضوعي هو سلسلة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية أما من المنظور الذاتي هو التغيرات في القيم والاتجاهات والدوافع التي تحدث للفرد عندما يتقدم في السن" (بن عابد و عيساني، 2018). استند هذا التعريف على مداخل المسار الوظيفي، المدخل الفردي والمدخل التنظيمي. وترى كل من جراد والصيفي أن المسار الوظيفي يبدأ بوظيفة دنيا وينتهي بوظيفة عليا، أي من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى (جراد و الصيفي، 2019، صفحة 300). إلا أن هذا غير صحيح تماماً، فقد يتعرض الموظف لعقوبات التنزيل في الدرجة أو مستوى الوظيفة، أو تغيير وظيفته كلياً، أو التسريح.

2.1 إدارة المسار الوظيفي: إدارة المسار الوظيفي تطلق على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين (بورقية و آخرون، 2020). فهي عملية تمكين الموظفين من فهم وتطوير مهاراتهم واهتماماتهم المهنية بشكل أفضل، واستخدام هذه المهارات والاهتمامات بشكل أكثر فاعلية داخل المنظمة وبعد مغادرتهم لها (Dessler, 2020, p. 313).

3.1 التطوير الوظيفي: هو سلسلة من الأنشطة التي تستمر مدى الحياة (مثل ورش العمل) التي تساهم في استكشاف المسار الوظيفي للشخص ونجاحه (Dessler, 2020, p. 313). وهو: "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو" (الطائي و العابدي، 2015، صفحة 99).

4.1 تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية مدروسة من خلالها يصبح الشخص على دراية بالمهارات الشخصية والاهتمامات والمعرفة والدوافع والسمات الأخرى؛ ويكتسب معلومات عن الفرص والخيارات؛ ويحدد الأهداف المتعلقة بالوظيفة؛ ويضع خطط عمل لتحقيق أهداف محددة (Dessler, 2020, p. 313). هذه العملية تتم بمشاركة طرفين، هما المنظمة والموظف، لذلك فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي من جانب المنظمة تعني "ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المنظمة لمواردها البشرية، لزيادة وصل و تعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها. أما من جانب الموظف تعني "التخطيط الذي يتضمن قيام المورد البشري بنفسه بتحديد أهدافه والمهارات والقدرات المطلوبة لنموه الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها" (نانو، 2017).

2 أهمية إدارة المسارات الوظيفية

وجود إدارة المسار الوظيفي في المنظمة، يحقق فوائد كثيرة للموظفين وللمنظمة، ومنها (Dessler, 2020, p. 313) (بقرمي، 2018) (جراد و الصيفي، 2019، الصفحات 303-304) (مناصرية، 2020) (بن عابد و عيساني، 2018):

- تساعد المنظمة في تحسين علاقات العمل مع موظفيها؛
- تساعد في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، فتحقق الأمن والنمو الوظيفي للموظف، وتحقق للمنظمات زيادة نسبة الأرباح والإنتاجية من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة؛
- تزيد قدرة المنظمة على جذب واستقطاب الموظفين والحفاظ عليهم؛ وتوفر لها الكفاءات المميزة؛
- تساهم في زيادة ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة؛ وتساعد في تحقيق رضاهم الوظيفي؛ وشعورهم بالأمن الوظيفي، وفي الاطمئنان على مسارهم الوظيفي، خاصةً الموظفين الجدد؛
- تُقلل الصراعات بين الموظفين من خلال توفير فرص ترقية وظيفية عادلة؛
- تساهم في تقليل تكلفة اليد العاملة من خلال تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة؛
- تجنب التقادم المهاري للموظفين من خلال رسم مسارهم الوظيفي بناء على التغييرات المتوقعة؛
- تخلق استقرار الموظفين في مجتمعهم نتيجة الاستقرار الوظيفي المكتسب.

3 أهداف إدارة المسارات الوظيفية

تهدف إدارة المسارات الوظيفية إلى تحقيق الأهداف التالية (بن عابد و عيساني، 2018) (نانو، 2017):

- العمل على تحقيق أهداف كل من الموظفين والمنظمة؛
- توفير الكفاءات المميزة لشغل المناصب الشاغرة، وتوجيه الموظفين إلى مناصب أكثر استراتيجية؛
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية، وربط تخطيط المسارات الوظيفية بتخطيط الموارد البشرية، بما يخلق توازن ما بين العرض والطلب على العمل داخل المنظمة؛
- تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية ووضع سياسات جديدة في مجالات النقل، الترقية والتدريب.
- إثارة اهتمام وتحدي الموظفين باقتناص الفرص المتاحة للترقية والتقدم الوظيفي؛ وتحسين فعاليتهم في المنظمة.
- بناء رؤية استراتيجية للمنظمة نحو الكشف عن المسارات الوظيفية المتاحة والمحتملة أمام الموظفين؛ ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأنشطة الموارد البشرية والاستثمار في الموارد البشرية.

4 أنواع المسارات الوظيفية

يمكن التمييز بين الأنواع التالية (بورقية و آخرون، 2020):

1.4 المسار التقليدي: يمثل حركة انتقال الموظف من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى؛ أي عمودياً عن طريق الترقية إلى وظيفة لها علاقة بالوظيفة القديمة، هذا النوع يبرز الوظائف الممكنة تقلدها ويجنب مكوث الموظف طويلاً في آخر وظيفة قبل التقاعد، إلا أنه ضيق ومحدود.

2.4 المسار الشبكي: يمثل حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، أي يمكن الانتقال عبر عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا بغرض اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتعددة.

3.4 مسار الإنجاز: يعتبر توجهاً جديداً في إدارة المسارات الوظيفية، فهو لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليُرْفَى إلى وظيفة أخرى، بل يعتمد على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كميّاراً للانتقال من وظيفة إلى أخرى عبر خط المسار.

5 مسؤولية إدارة المسار الوظيفي

إدارة المسار الوظيفي في المنظمة هي مسؤولية مشتركة بين ثلاثة جهات، الموظف، الرئيس المباشر، وإدارة الموارد البشرية أو المنظمة، فلكل جهة دور في إدارة المسار الوظيفي، وذلك كما يلي (Dessler, 2020, pp. 314,315):

1.5 دور الموظف في إدارة المسار الوظيفي: يتمثل دوره في تقييم وتحديد اهتماماته وقيمه، وإمكاناته وقدراته ومهاراته الحالية والمستقبلية، والبحث عن موارد المعلومات المهنية؛ واتخاذ خطوات أساسية لضمان حياة مهنية جيدة، واختيار الوظائف التي تتلاءم مع اهتماماته وقدراته وقيمه ومهاراته، وإعلام رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بهذه المعلومات، من أجل مساعدته على رسم مساره الوظيفي (جراد و الصيفي، 2019).

ونظراً للتحوّلات المتسارعة في الوظائف، يجب على الموظف اختيار المهن والوظائف التي من المتوقع أن يكون عليها الطلب مستقبلاً، والقيام بتنمية ذاته باستمرار، ودمج نفسه مع بيئة عمله والتفاعل معها، وتعلم أشياء جديدة، ليكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أعلى كل ما أُتيحت الفرصة له (جراد و الصيفي، 2019).

يمكن للموظفين استخدام أدوات عبر الإنترنت لاختبار وتقييم توجهاتهم المهنية ووظائفهم المفضلة، بعض هذه الأدوات مجانية لكنّها تفتقر للتأكد من سرّيتها وصحة نتائجها، وبعض الأدوات مقابل رسوم رمزية لكنّها آمنة وبياناتها تم التحقق منها، مثال على هذه الأدوات: (SDS) متاح عبر الإنترنت على: www.self-directed-search.com ؛ (Career Key) متاح على الإنترنت: www.careerkey.org. (Dessler, 2020)

2.5 دور المدير المباشر في إدارة المسار الوظيفي: يتمثل دور المدير المباشر في تقديم التوجيه والنصح والإرشاد للموظفين، وتقييم إنجازاتهم وقدراتهم بموضوعية وتقديمها في الوقت المناسب (نانو، 2017)، ومطابقة نتائج تقييم الموظف مع مسار وظيفي مناسب له، وتقديم مهام التطوير والدعم، وإجراء مناقشات حول التطوير الوظيفي مع الموظف، ويجب على المدير المباشر العمل كمدرّب ومثبّن ومستشار وموجّه، والاستماع إلى الخطط المهنية للموظف وتوضيحها، وإعطاء الملاحظات، وإنشاء الخيارات المهنية، وربط الموظف بالموارد التنظيمية والخيارات الوظيفية (Dessler, 2020).

3.5 دور إدارة الموارد البشرية أو المنظمة في إدارة المسار الوظيفي: المنظمة مسؤولة عن توفير التجهيزات والموارد المطلوبة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموظف، وعقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل تخطيط المسار الوظيفي، وإعداد نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وإعداد اللوائح والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، وإنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار، والاهتمام بدراسات تغيير المسار عندما تقتضي الظروف ذلك أو يرغب الموظف في إجراء عملية التغيير، وتوفير العديد من البرامج التدريبية، والتقويم الدوري والمستمر لأداء الموظفين، للتعرف على مدى قدرتهم على النمو والتطور، وتوفير التأييد والدعم المستمر للموظفين لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهلهم للتقدم بالمنظمة (نانو، 2017).

تستخدم المنظمات عدّة أدوات لأداء مسؤوليتها اتجاه إدارة المسار الوظيفي؛ أكثر هذه الأدوات شيوعاً أدوات التعلم الإلكتروني للمساعدة الذاتية، يليها التقييم الوظيفي، ثم التغذية الراجعة، ثم التدريب في موقع العمل. كما تعتمد المنظمات على ورشة عمل التخطيط الوظيفي، حيث تتضمن ورشة العمل النموذجية تمارين التقييم الذاتي (المهارات والاهتمامات والقيم وما إلى ذلك)، وتقييم الاتجاهات المهنية المهمة، وتحديد الأهداف وتخطيط العمل. (Dessler, 2020).

6 دورة حياة المسار الوظيفي

يتدرج الموظف خلال حياته الوظيفية، بين عدة وظائف قد تكون مختلفة أو في نفس المستوى، وعدد الوظائف الواقعة في المسار الواحد يختلف من مسار لآخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد هو الذي يحدد طول المسار الوظيفي، ويعني ذلك أن المسار الوظيفي يتغير بتغير الوظائف الواقعة عليه (جراد و الصيفي، 2019، صفحة 300). كما تتغير معه واجبات وحقوق كل من الفرد والمنظمة حسب كل مرحلة، ويمكن شرح هذا كما يلي (Dessler, 2020) (بن عابد و عيساني، 2018):

1.6 مرحلة الاستكشاف: هذه المرحلة تنقسم إلى مرحلتين هما:

أ. **مرحلة الاستكشاف قبل التوظيف:** سن الفرد في هذه المرحلة يكون من 15 حتى شغل أول وظيفة له، وفيها يقوم بتحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته الشخصية وقيمته الذاتية، وبتجميع معلومات عن الوظائف والمهن من محيطه، ثم يقوم بتحديد البدائل الوظيفية المناسبة لمؤهله العلمي وورغبته، ثم اختيار الوظيفة المناسبة له.

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقديم المعلومات اللازمة عن وظائفها من خلال تنظيم الأيام المفتوحة والندوات والملتقيات، والزيارات الميدانية للجامعات والمعاهد.

ب. **مرحلة الاستكشاف في بداية التوظيف:** يكون قد مر على الموظف من ثلاثة إلى خمسة سنوات، تستمر مرحلة الاستكشاف عندما يبدأ الفرد وظيفته الجديدة، فيستمر في استكشافها وفي استكشاف بيئتها، وهو يحتاج التأقلم مع بيئة عمله الجديدة، فيبحث عن يقف بجانبه ويوجهه، وعن كيفية تدعيم قدراته ومهاراته.

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالتوفيق بين خصائص الموظف والوظيفة، وتوفر له برامج الإعداد والتأهيل للموظف الجديد، والعمل على تأقلمه وتكيفه الاجتماعي، وتخلصه من القلق والتوتر، وتوفر له المساعدة والتوجيه السليم من رئيسه المباشر، وتدعم قدراته ومهاراته، وتتابعه باستمرار لتصحيح أخطائه.

2.6 **مرحلة التأسيس:** في هذه المرحلة يكون قد مر على الموظف حوالي 25 سنة في وظيفته، وقد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة من المرحلة السابقة، ويُفترض أن يتصف بالاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، وفي هذه المرحلة يتعرف الموظف على الوظائف التي يتدرج فيها عبر مسيرته الوظيفية، وعلى سياسات المنظمة والمبادئ العامة وقواعد السلوك والثقافة التنظيمية، ويتوقع من المنظمة الحصول على ترقيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات.

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتحديد المسار الوظيفي للموظف بناءً على إمكانياته، وتنظم له حركة دوران وظيفي، وتخضعه لبرامج تدريبية، وإذا لم ينجح في هذه المرحلة، تقوم بتغيير عمله بما يتناسب مع قدراته الذاتية.

3.6 **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** في هذه المرحلة يكون قد مر على الموظف حوالي 30 سنة في وظيفته، ويتصف بامتلاكه رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، وتزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجيته، وشعوره بنوع من التهديد من الموظفين في المستويات الأدنى والأقل سناً. يهتم الموظف في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتكليف الموظف بوظائف أكثر أهمية، والاستعانة به في تدريب الموظفين الجدد، وفي مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة وأهدافها، وفي الاستفادة من أفكاره للتصدي لمشكلات العمل.

4.6 مرحلة الانفصال الوظيفي: في هذه المرحلة يكون قد مر على الموظف أكثر من 30 سنة في وظيفته، وغالبا تجاوز سنة 60 سنة، وهي تعتبر أصعب مراحل المسار الوظيفي للموظف خاصة ذوي الأداء العالي والمكانة الاجتماعية والوظيفية المتميزة. يتصف الموظف في هذه المرحلة بالتراجع التدريجي في أداء مهامه وتحمل مسؤولياته نتيجة وضعيته الصحية والتزاماته العائلية والاجتماعية، والشعور بالملل والارهاق الوظيفي. يحاول الموظف في هذه المرحلة الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية مثل الرحلات والرياضة والعمل الاجتماعي، لكن بعض الموظفين يرغبون في مواصلة العمل في المنظمة بساعات أقل، أو يبحثون عن وظيفة في منظمات أخرى.

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتخطيط تقاعد الموظف وتركه العمل، أو توظيفه في وظائف مريحة بساعات عمل أقل، أو تستدعيه للإشراف على البرامج التدريبية أو استشارته في المسائل الصعبة.

7 وظائف إدارة المسار الوظيفي

من الأسباب الرئيسية لبقاء الموظفين في المنظمة؛ وجود مسار وظيفي مناسب لهم، لذلك يجب إدارتها بشكل يرضي الموظفين بالدرجة الأولى، ويتوافق مع أنشطة المنظمة وإمكاناتها بالدرجة الثانية، وعليه يجب على المنظمة الإدارة الجيدة لما يلي:

1.7 إدارة التطوير الوظيفي والتخطيط الوظيفي

يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في مشاركة الموظفين إذا تمت إدارتها بشكل فعال، فعملية التطوير الوظيفي يجب أن تشعر الموظفين بالمنظمة تهتم بنجاحهم الوظيفي، ولا يجب بالضرورة أن تكون هذه العملية معقدة (Dessler, 2020, p. 319).

تُوفّر الإنترنت أنظمة مساعدة على التطوير الوظيفي، مثلًا: يساعد Halogen eAppraisal™ المدير في تحديد أنشطة تطوير الموظفين المناسبة نظرًا لاحتياجات تطوير الموظف وتفضيلاته المهنية (Dessler, 2020, p. 319).

2.7 إدارة الحركة الوظيفية للموظف

خلال فترة حياة الوظيفة تطرأ عدة حركات على الوضعية الوظيفية، ويتم إدارتها كما يلي:

1.2.7 إدارة الترقية

تعني الترقية تكليف الموظفين بمناصب ذات مسؤولية متزايدة وتعويضات أكبر، وهي تعتبر جد مهمة لأنها تمثل طريقة جيدة لمكافأة أداء الموظفين، وطريقة لتقليل تكاليف التوظيف، فحسب التقديرات يكلف حاليًا تعيين موظفين جدد أكثر مما كان عليه قبل بضع سنوات بنسبة 36٪، بسبب زيادة فرص العمل، وزيادة اعتماد الأشخاص على الوظائف المؤقتة (Dessler, 2020, p. 324).

استراتيجية الترقية الفعالة تتضمن ترقية فعالة من داخل الأنظمة والممارسات، وإتاحة المزيد من فرص الترقية، والتأكد من أن الموظفين على دراية بفرص العمل في منظماتهم كما هو الحال في المنظمات الأخرى، وحتى تكون استراتيجية الترقية فعالة يجب على المنظمة اتخاذ عدة قرارات (Dessler, 2020, pp. 324,325):

- **القرار 1: تحديد معايير الترقية:** تختار المنظمة بين ثلاثة معايير عند وضع سياسات الترقية، فإما أن تتم الترقية على أساس الأقدمية، أو على أساس الكفاءة، أو على أساس المزج بين المعيارين، وأغلب المنظمات حاليًا تفضل الكفاءة كأساس للترقية لكن هذا لا يتحقق دائمًا، فقد تتضمن الاتفاقيات مع النقابات بنودًا تشدد على الأقدمية في الترقية، كما أن أغلب منظمات القطاع العام تُرقي موظفيها على أساس الأقدمية، وذلك لصعوبة قياس الكفاءة فيها. (بوطبة و مغمولي، 2020)

- **القرار 2: تحديد نوع الكفاءة وطريقة قياسها:** إذا اختارت المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية، فيجب عليها تحديد نوع الكفاءة المطلوبة وطريقة قياسها وشرحها للموظفين، ويُعد تحديد وقياس الأداء السابق للموظف طريقة بسيطة نسبياً تستخدمها المنظمات لقياس كفاءة موظفيها وترقيتهم، لكن يجب أن تستند الترقيات أيضاً إلى إجراءات التنبؤ بالأداء المستقبلي للمرشح إلى الترقية.
- **القرار 3: تحديد رسمية أو عدم رسمية عملية الترقية:** إذا قررت المنظمة أن عمليات الترقية ستكون رسمية، سيتوجب عليها نشر المناصب الشاغرة، واستخدام معايير الترقية المعروفة عند الموظفين، وإذا قرّرت أن عمليات الترقية ستكون غير رسمية، فلا تقوم بنشر المناصب الشاغرة، وتستخدم معايير غير منشورة. الخيار الثاني يشير إلى أن معرفة المنظمة للموظفين يعتبر أكثر أهمية من أدائهم.
- **القرار 4: تحديد نوع الترقية:** عروض الترقية ليست بالضرورة تصاعديّة فيما يخص المسؤولية والإشراف، فقد يكون لدى بعض الموظفين، مثل المهندسين، اهتمام ضئيل أو لا يهتمون بالترقية إلى الأدوار الإدارية والإشرافية، لذلك يجب على المنظمة توفير عدّة خيارات أمام الموظفين، مثلاً: تقوم منظمة البترول البريطانية (BP)، بإنشاء مسارين وظيفيين متوازيين، أحدهما للمديرين والآخر للمساهمين الفرديين، حيث يمكن للمساهمين الأفراد الانتقال إلى مناصب عليا غير إشرافية، مثل "كبير المهندسين"، تتمتع بمعظم المكافآت المالية المرتبطة بمناصب مسار الإدارة على هذا المستوى. كما يمكن للمنظمة أن تُرقي الموظف أفقيًا في نفس المستوى، لتطوير مهاراته واختبارها وتحديثها.

2.2.7 إدارة النقل الوظيفي

النقل الوظيفي هو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بدون تغيير في الراتب أو الدرجة، وتقوم المنظمة بذلك لعدة أسباب منها: إخلاء منصب وظيفي لم تعد هناك حاجة إليه، أو لملء وظيفة عند الحاجة إليها، أو لإيجاد أفضل ملاءمة للموظف داخل المنظمة حسب قدراته ومؤهلاته، أو لتعزيز الإنتاجية من خلال توحيد مراكز العمل. كما أن النقل الوظيفي يعتبر طريقة لمنح الموظفين المستغنى عنهم والمسرحين من وظائف معينة فرصة لمهمة أخرى (Dessler, 2020, p. 327).

وقد يطلب الموظفون نقلهم إلى وظائف أخرى لأسباب عديدة، منها: النمو والإثراء الشخصي، الرغبة في أداء الوظائف الأكثر إثارة للاهتمام، الحصول على راحة أكبر في وظائف ذات ساعات عمل أقل وظروف أفضل، أو أداء الوظائف التي توفر إمكانيات تقدم أكبر (Dessler, 2020, p. 327).

3.2.7 إدارة حالات التقاعد

يعتبر من الوظائف المهمة في إدارة المسار الوظيفي، خاصة في المجتمعات التي تتميز بارتفاع متوسط سن اليد العاملة، فعند اقتراب الموظفين من سن التقاعد، تجد المنظمات نفسها أمام خيارين: إما الاحتفاظ بالمتقاعدين المحتملين واجتذابهم، أو مواجهة احتمال عدم ملء جميع مناصبهم الشاغرة (Dessler, 2020, p. 327).

عندما تختار المنظمة جذب والاحتفاظ بالمتقاعدين يجب عليها تبني سياسات تشجع وتدعم الموارد البشرية الأكبر سناً، والعمل على خلق ثقافة تكوّن التجربة والخبرة، وتقديم وظائف بدوام جزئي لكبار السن المتقاعدين، وتوظيفهم كمستشارين أو عمال مؤقتين، وتقديم ترتيبات عمل مرنة لهم، وتشجيعهم على العمل بعد سن التقاعد التقليدي، وتوفير التدريب لترقية المهارات، وإنشاء برامج تقاعد مرحلي (تدرجياً) من خلال جداول العمل المخفضة (Dessler, 2020, pp. 327,328).

وبدورهم يختار الموظفون مواصلة العمل بعد سن التقاعد لعدة أسباب، منها: توقعهم لمواصلة العمل في بعض القدرات والمهارات، أو رغبتهم في القيام بالعمل بدوام جزئي، أو رغبتهم في مواصلة العمل لأسباب مالية؛ أو رغبتهم في البقاء نشطين فقط. (Dessler, 2020, p. 327).

تخطيط برنامج التقاعد يمر بعدة خطوات، الخطوة الأولى هي إجراء تحليلات رقمية لحالات التقاعد المعلقة، ويجب أن يشمل ذلك تحليلاً ديموغرافياً بما في ذلك تعداد موظفي المنظمة، الخطوة الثانية هي تحديد متوسط سن التقاعد الحالي لموظفي المنظمة، الخطوة الثالثة هي تقييم كيفية تأثير التقاعد على الرعاية الصحية للمنظمة ومزايا التقاعد، الخطوة الرابعة هي تحديد مدى تأثير "مشكلة التقاعد" واتخاذ خطوات قائمة على الحقائق لمعالجتها (Dessler, 2020, pp. 327,328).

3.7 إدارة دوران الموظفين والاحتفاظ بهم

يقصد بمعدل دوران الموظفين؛ معدل مغادرة الموظفين للمنظمة، وهو ينقسم إلى معدل دوران إرادي (مغادرة الموظفين بإرادتهم والانسحاب من الوظيفة) ومعدل دوران لا إرادي (فصل وتسريح الموظفين). ومعدل الدوران يحمل المنظمة تكاليف كبيرة، يمكن تقسيمها إلى تكاليف ملموسة مرتبطة بمغادرة الموظف، تتمثل في تكاليف التوظيف وإجراء المقابلات واختبار المتقدمين، وتكلفة أجور الموظف الجديد أثناء توجيهه وتدريبه؛ وإلى تكاليف غير ملموسة، تتمثل في تكلفة الإنتاجية المفقودة للموظف الجديد (لأنه يكون أقل إنتاجية في البداية)، وتكلفة إعادة العمل بسبب أخطاء الموظف الجديد، وتكلفة تدريب الموظف الجديد (Dessler, 2020, p. 320).

1.3.7 معدل الدوران الإرادي

رغبة الموظفين في مغادرة المنظمة تأخذ شكلين، أولهما صريح وواضح، يتمثل في تقديم الاستقالة ومغادرة المنظمة، الثاني غير واضح وغير معلن عنه، ويتمثل في انسحاب الموظفين من الوظيفة جسدياً أو نفسياً.

أ. **مغادرة المنظمة والاستقالة:** يرغب الموظفون بمغادرة المنظمة لعدة أسباب، كعدم الرضا عن وظائفهم، وقد خلصت إحدى الدراسات أن أسباب رغبة الموظفين في ترك المنظمة مرتبة كما يلي: الأجر؛ فرص الترقية؛ التوازن بين العمل والحياة؛ التطوير الوظيفي؛ مزايا الرعاية الصحية. ودراسة أخرى خلصت إلى الأسباب التالية: التطوير الوظيفي؛ التوازن بين العمل والحياة؛ سلوك الإدارة؛ التعويضات والمزايا؛ الرفاهية (Dessler, 2020, p. 321).

يوجد أسباب أخرى لترك الموظفين العمل طواعية، مثل: كره العمل الذي يقومون به؛ نقص النمو والتنمية؛ الدافع الوظيفي؛ الدعم الاجتماعي؛ الإرهاق؛ الظلم وعدم سماع شكاوى الموظفين؛ عدم الاعتراف بالموظفين ومجهوداتهم. وغالباً يغادر الموظفون بسبب قرارات اختيار سيئة، وعدم كفاية التدريب، والتقييمات غير الدقيقة، والأجور غير العادلة (Dessler, 2020, p. 321).

لتقليل معدل الدوران الإرادي في المنظمة، يجب التحديد الدقيق لأسباب رغبة كل موظف ترك العمل في المنظمة، من خلال إجراء مقابلات نهاية الخدمة، وفيها يتم سؤال كل موظف بشكل فردي حول نقاط أساسية في عمله، مثلاً: كيف كان يعاملك مشرفك؟ هل أنت راضٍ عن أجرك؟ ما مدى رضاك عن وظيفتك؟ كيف كنت تقوم بعملك؟ ما الذي تتطلع إليه عند ذهابك إلى العمل كل يوم؟ كيف يمكنني دعمك بشكل أفضل؟ (Dessler, 2020, p. 321).

بعد معرفة الأسباب الفعلية، يمكن للمنظمة اتخاذ خطوات لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين، كرفع الأجور وتحسين الحوافز والمزايا والخدمات، وتوظيفاً لأذكياء وأصحاب المهارات العالية، ومناقشة المسار الوظيفي مع الموظفين وتقديم التوجيه والإرشاد لهم، وتوفير المرونة في العمل وتمكين الموظفين، واستخدام ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وتقديم عروض عمل بديلة في وظائف أخرى (Dessler, 2020, p. 322).

إذا فشلت المنظمة في محاولة الاحتفاظ بالموظف، يجب عليها القيام بإجراء مقابلة الخروج، تطرح فيها عدة أسئلة، مثلاً: ما الذي جعلك تبدأ في البحث عن وظيفة جديدة؟ كيف تصف ثقافة منظماتنا؟ كيف تصف أسلوب إدارة مشرفك؟ ما أكثر أو أقل ما أعجبك في المنظمة؟ وأسئلة أخرى حول عمليات الترقية، وظروف العمل، والمعايير التنافسية مقارنة بالمنافسين. وذلك بهدف الحصول على رؤية واضحة حول نقاط القوة والضعف في المنظمة، من أجل تحسين الاحتفاظ بالموظفين مستقبلاً، والتأكد من مغادرة الموظف كمؤيد للمنظمة، وأنه لا يحمل اتجاهات سلبية نحوها (Dessler, 2020, p. 333).

ب. **الانسحاب من الوظيفة:** الانسحاب من الوظيفة هو إجراء يتخذه الموظفون بهدف وضع مسافة جسدية أو نفسية بينهم وبين بيئات عملهم (Dessler, 2020, p. 323). كأخذ فترات راحة عمل غير مستحقة، وقضاء الوقت في محادثة فارغة وإهمال جوانب الوظيفة التي يتعين عليه القيام بها. تتضمن بعض الأمثلة للانسحاب من الوظيفة نفسياً: غياب الموظف عقلياً، أي أن الموظف موجود في مكان عمله ولكنه غائب عقلياً، بسبب مشاكل عائلية أو ديون، أو ربما بسبب أحلام اليقظة في مكاتبتهم، وغيرها (Dessler, 2020, p. 323).

من المهم فهم أسباب الانسحاب من الوظيفة، فقد يفكر البعض في الأمر من منظور الألم مقابل المتعة، البعض الآخر ينجذبون نحو المواقف التي تنتج مشاعر ممتعة ومريحة، وتجعلهم يشعرون بالرضا، ويفرون عن المواقف التي تنتج مشاعر غير سارة وغير مريحة، وتجعلهم يشعرون بالسوء (Dessler, 2020, p. 323).

الانسحاب من الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المنظمة بسبب نقص الانتاجية، كما أنها قد تتطور إلى الغياب عن المنظمة ثم إلى استقالة الموظف. لذلك يجب على المنظمة التفكير في استراتيجيات الحد من الانسحاب، ويكون ذلك من خلال استخدام المقابلات والدراسات الاستقصائية والمراقبة لتحديد المشكلات التي يجب معالجتها، ثم العمل على تقليل الآثار السلبية للوظيفة، مثل: الوظائف المملة، ضعف الإشراف، الأجر المنخفض، التمر، نقص الآفاق الوظيفية، ظروف العمل السيئة. والعمل علرفع الآثار الإيجابية للوظيفة، مثل: إثراء الوظائف، الإشراف الداعم، الأجر العادل، المزايا والخدمات الملائمة للأسرة، الحوافز المشجعة، فرص التطوير الوظيفي، ظروف العمل الآمنة، الزملاء ذوي الروح المعنوية العالية (Dessler, 2020, p. 323).

2.3.7 معدل الدوران اللاإرادي

يأخذ مغادرة الموظفين اللاإرادي أحد الأشكال التالية:

أ. فصل الموظفين

فصل الموظفين هو طردهم من المنظمة، بسبب خطأ كبير منهم، أو بسبب تغير خطط المنظمة، أو بسبب عدم توافق خطط الوظيفة للموظفين مع احتياجات المنظمة، فبعض خطط المنظمة والتقييمات المهنية للموظفين لا تنتهي دائما بترقيتهم أو تقاعدهم بشكل لائق، بل بالفصل والانهاء غير الطوعي لمهامهم داخل المنظمة، وتتخذ المنظمة قرار الفصل بعد فشل محاولاتها لتصحيح أسباب هذا الفصل (Dessler, 2020, p. 328).

يمكن تجنب العديد من عمليات الفصل من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كتجنب عملية التوظيف السيئة، من خلال تحسين استخدام اختبارات التقييم الدقيقة، والتحقق من الخلفية السلوكية والمهنية للموظف، واختبار السلامة من المخدرات والادمان، وتوضيح متطلبات وامتيازات الوظائف بدقة (Dessler, 2020, p. 328).

❖ **أسس عملية فصل الموظفين:** يوجد أربعة أسس لفصل الموظفين (Dessler, 2020, p. 328):

- **الأداء غير المرضي:** وهو الفشل المستمر في أداء الواجبات المحددة أو تحقيق المعايير المحددة في الوظيفة، وهذا يشمل نقص الإنتاجية، والعمل ذو الجودة الرديئة، والتغيب المفرط أو التأخر عن العمل.

- **سوء السلوك:** هو انتهاك مقصود ومتعمد لقواعد المنظمة، وقد يشمل السرقة والسلوك السيء والتحرش الجنسي والعنف الجسدي والتهديدات في العمل، كما يشمل التمرد في تنفيذ أوامر المدير والسلوك غير المحترم اتجاهه، وقيادة احتجاجات لعزله دون وجه حق.

- **افتقار الموظف لمؤهلات الوظيفة:** هو عدم قدرة الموظف على القيام بعمل معين على الرغم من رغبته في ذلك، واستمرار عدم قدرته بعد التدريب أو نقله إلى وظيفة أخرى.

- **المتطلبات المتغيرة للوظيفة:** هي عدم قدرة الموظف على أداء الوظيفة بعد تغيير طبيعة الوظيفة، أو إلغاء وظيفته من المنظمة، مع عدم القدرة على تدريبه أو نقله إلى وظيفة أخرى.

❖ **إجراءات فصل الموظفين:** عمليات الفصل ليست سهلة أبداً، فغالباً ما تنتهي بمواجهة دعاوى قضائية

من طرف المفصولين، وإذا أثبت القضاء أن هذا الفصل تعسفي، سيكلف هذا المنظمة مبالغ كبيرة، كما أن الفصل التعسفي سيفقد الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين المتبقين، ومنه نقص ولائهم للمنظمة، ومغادرتهم في أول فرصة تعرض عليهم من قبل المنظمات الأخرى. لذلك يجب على المنظمة اتخاذ عدة إجراءات لجعل عملية فصل الموظفين تبدو عادلة نوعاً ما، ومن بين هذه الإجراءات (Dessler, 2020, pp. 328-331):

- السماح للموظف المفصول أن يشرح سبب قيامه بما فعله ومحاولة تصحيحه، مثلاً: يمكن أن يتضح أن الموظف خالف الأوامر لأنه لم يفهمها؛

- الحرص على حصول الموظف على تفسيرات كاملة عن سبب وكيفية اتخاذ قرارات فصله؛
 - القيام بإجراءات رسمية متعددة الخطوات قبل الفصل، مثل: التحذير، التوبيخ، الفصل المؤقت، الخصومات المالية، التنزيل في الدرجة، الحرمان من الترقية؛
 - تكليف مسؤول مناسب لتبليغ قرارات الفصل إلى الموظفين، ويُستحسن أن يكون مدير المنظمة، والحرص على أن تكون عملية الفصل إنسانية؛
 - تقديم تعويضات إنهاء الخدمة للموظفين المفصولين، على أساس مستوى الوظيفة والأجر والمدة التي قضاها الموظف في المنظمة؛
 - تجنب الفصل الذي لا يحترم القوانين وعقود العمل، لذلك يجب على المنظمة إظهار أنها تعامل الموظفين بإنصاف، وتوفر قنوات للشكاوى والتظلم، ويجب عليها مراجعة وتنقيح جميع السياسات والإجراءات والوثائق المتعلقة بالتوظيف خاصة بنود إنهاء الخدمة في عقود العمل؛
 - التأكد من أن المسؤول المباشر للموظف المفصول غير مسؤول عن الحالة التي أدت إلى فصله، وأنه اتبع سياسات وإجراءات المنظمة، وقام بالتدقيق في أساس قرار الفصل وتوثيقه، كما يجب التأكد من أن المسؤول المباشر لن يستفز الموظف المفصول عند خروجه، وعدم التصرف بغضب معه، كي لا يقوض هذا عملية فصل الموظف.
- ❖ **مقابلة إنهاء الخدمة ومقابلة الخروج:** يعد فصل الموظف من أصعب المهام التي يمكن أن تواجهها المنظمة، لذلك من المستحسن إجراء مقابلة إنهاء الخدمة مع الموظف المفصول، والمبادئ التوجيهية لمقابلة إنهاء الخدمة تتمثل في (Dessler, 2020, pp. 331,332):
- التخطيط للمقابلة: وذلك من خلال التأكد من أن الموظف يتذكر موعد المقابلة، وإعداد عقود الموظف المفصول، وملف الموارد البشرية، وإعلام الموظف بفصله مسبقاً، والاستعداد للطوارئ الطبية والأمنية لمواجهة رد الفعل العنيف المحتمل؛
 - الدخول في صلب الموضوع: عندما يدخل الموظف، يمنح له لحظة ليشرح بالراحة ثم يتم إخباره بالغرض من الاجتماع وقرار المنظمة؛
 - وصف الوضع باختصار: في ثلاث أو أربع جمل يتم شرح سبب فصل الموظف، ويكون الشرح بصفة عامة دون شخصنة الوضع، مثلاً يستحسن القول "نظرًا لنقص جودة الإنتاج"، ولا يستحسن القول "نظرًا لإنتاجك الرديء"؛
 - مواصلة الاستماع للموظف: الاستمرار في المقابلة لعدة دقائق حتى يظهر الموظف أنه يتحدث بحرية وبهدوء؛
 - مراجعة تعويضات إنهاء الخدمة: وصف تعويضات إنهاء الخدمة وتجنب تقديم أي وعود بمزايا تتجاوز التعويضات المنصوص عليها؛
 - تقديم المشورة ومساعدة الموظف المفصول: قد يكون الموظف الذي تم إنهاء خدمته مرتبًا وغير متأكد مما يجب فعله بعد فصله، لذلك يتم توجيهه إلى المنظمات التي يمكن أن توظفه، وإلى البرامج التدريبية التي ستحسن من سلوكه وأدائه ومهاراته.

❖ **تدابير أمنية قبل مغادرة الموظفين**

- يجب على المنظمة اتخاذ تدابير أمنية لحماية نفسها، مثلاً: التأكد من أن الموظفين المفصولين أعادوا جميع المفاتيح وممتلكات المنظمة، وأنهم مصحوبين خارج المبنى مع مسؤول الأمن، وتعطيل الحسابات المتعلقة بالإنترنت للموظفين المفصولين والمغادرين، وسد الثغرات التي قد تسمح لهم بالحصول على وصول غير قانوني عبر الإنترنت (Dessler, 2020, p. 331).

ب. التسريح من الوظيفة

- يمكن القول إن تسريح الموظفين هو فصلهم مؤقتاً، حيث تقوم المنظمة بتوقيف عملهم وراتبهم مؤقتاً بسبب الركود الذي تتوقع المنظمة أنه سيكون لمدة قصيرة، أو بسبب عمليات تقليص واندماج المنظمات، إلى حين إيجاد منصب شاغر في الهيكل الجديدة، كما نجد أن بعض المنظمات تستخدم مصطلح التسريح كإشارة ملطفة للفصل (Dessler, 2020, p. 333).

تختلف إجراءات تسريح الموظفين في المنظمات، حيث توضح دراسة إن إحدى المنظمات قامت بعقد اجتماع للإدارة العليا لاتخاذ قرارات استراتيجية حول حجم وتوقيت عمليات التسريح، كما ناقشوا الأهمية النسبية للمهارات التي تحتاجها المنظمة لمواصلة تقدمها، ثم قام المشرفون بتقييم مرؤوسيههم وصنفوهم إلى ثلاثة تصنيفات (أ) (ب) (ج)، ثم أخبروا الموظفين أن أصحاب التقييم (ج) هم أكثر احتمالية للتسريح (Dessler, 2020, p. 333).

نظراً للآثار السلبية (الجسدية والنفسية والاجتماعية والمالية) التي يسببها التسريح والفصل للموظفين المسرحين، وللناجين من التسريح، والمسؤولين الذين يبلغون قرارات التسريح، تحاول العديد من المنظمات تقليل تسريح وفصل الموظفين أثناء فترات الركود، وذلك من خلال تقليل ساعات عمل جميع الموظفين وفرض الإجازات السنوية، كما أن تقديم إشعار بالتسريح مسبقاً يساعد في التخفيف من الآثار السلبية الأخرى (Dessler, 2020, p. 333).

قرار تسريح الموظفين يتطلب دراسة دقيقة للعديد من النقاط، حتى لا يؤثر سلبيًا على المنظمة، فيجب على المنظمة (Dessler, 2020, p. 333):

- التأكد من تسريح الأشخاص المناسبين؛ وهذا يتطلب وجود نظام تقييم فعال في المنظمة؛
- الامتثال لجميع القوانين المعمول بها في التسريح، مثلاً تبليغ الموظفين بمدة ستة أشهر قبل تسريحهم؛
- تنفيذ التسريح بطريقة عادلة ومنصفة، ومساعدة الموظفين المسرحين في إيجاد وظيفة أخرى؛
- اتخاذ التدابير الأمنية، مثلاً استرداد المفاتيح وتعطيل حسابات الوصول إلى الانترنت وقواعد المنظمة؛
- معالجة مخاوف الموظفين المتبقين، وطمأننتهم أن قرار التسريح لا يعينهم مستقبلاً.

خاتمة:

إدارة المسارات الوظيفية هي مجموعة وظائف وأنشطة تقوم بها المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين، تساعد الموظفين على فهم وتطوير مهاراتهم واهتماماتهم المهنية، وهي تسعى لتحقيق أهداف كل من الموظفين والمنظمة، وتوفير الكفاءات المميزة، والكشف عن المسارات الوظيفية المتاحة والمحتملة أمام الموظفين.

وتأخذ الحياة الوظيفية للموظف شكل دورة الحياة، وفي كل مرحلة يقع على عاتق المنظمة مجموعة من الإجراءات، ففي مرحلة الاستكشاف تقوم المنظمة بتقديم المعلومات اللازمة عن وظائفها، وبالتوفيق بين خصائص الموظف والوظيفة، وتدريب وإدماج الموظف الجديد وتصحيح أخطائه. وفي مرحلة التأسيس تقوم بتحديد المسار الوظيفي للموظف بناءً على إمكانياته، وفي مرحلة الحفاظ الوظيفي تقوم المنظمة بالاستفادة من خبرات الموظف في أنشطتها الرئيسية وفي حل المشكلات، وفي مرحلة الانفصال الوظيفي تقوم المنظمة بتخطيط برنامج تقاعد مريح للموظف.

وإدارة المسار الوظيفي يجب على المنظمة الإلمام بكل وظائفها، المتمثلة في إدارة التطوير والتخطيط الوظيفيين، بما يشعر الموظفين أنّ المنظمة تهتم بنجاحهم الوظيفي، والإدارة الجيدة للحركة الوظيفية التي تطرأ على الموظفين، والتي تعتبر جوهر وظائف إدارة المسار الوظيفي: وهنا يجب عليها القيام:

- الإدارة الجيدة لحالات الترقية، فيجب عليها اتخاذ قرارات حول معايير الترقية التي ستعتمدها، وتحديد نوع الكفاءة اللازمة للترقية وطريقة قياسها، واختيار أن تكون عملية الترقية رسمية أو غير رسمية، وتحديد نوع الترقية.
- الإدارة الجيدة لحالات النقل الوظيفي وذلك من خلال التقييم الدقيق للموظفين، والقيام بالتحليل الوظيفي الجيد.
- الإدارة الجيدة لحالات التقاعد، من خلال رسم حياة سعيدة للموظفين المتقاعدين، والاستفادة من خبرتهم أثناء تقاعدهم.

كما تقوم بإدارة دوران الموظفين ومحاولة الاحتفاظ بهم، ومعالجة حالات مغادرة المنظمة الإرادية المتمثلة في الاستقالة والانسحاب من الوظيفة جسدياً ونفسياً، ومعالجة حالات مغادرة المنظمة اللاإرادية المتمثلة في فصل الموظفين والتسريح من الوظيفة، وإذا لم تنجح هذه المعالجة عليها العمل على خروج الموظف من المنظمة بطريقة آمنة لها، وأنه خرج وهو مؤيد للمنظمة وليس عدواً لها.

قائمة المراجع

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16 ed.). New York: Pearson Education.

رشيد مناصرية. (2020). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 12(03)، ص: 67-88.

زبار نانور. (2017). استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي. *مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية*, 08(02)، ص: 96-125.

سهام بلقرمي. (2018). أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية. *مجلة آفاق للعلوم*, 03(01)، ص: 225-238.

عبد الحميد بوطبة، و نصيرة مغمولي. (2020). أخلاقيات ممارسة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في ضوء القانون الأساسي للوظيفة العمومية. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*, 17(03)، ص: 381-390.

علياء جراد، و فاطمة الصيفي. (2019). *إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي*. الاسكندرية: كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

فاطمة بن عابد، و نور الدين عيساني. (2018). إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة. *مجلة العلوم الاجتماعية – جامعة الاغواط*, 07(29)، 241-251.

قويدر بورقية، و آخرون. (2020). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. *مجلة البديل الاقتصادي*, 06(01)، ص: 11-24.

يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العابدي. (2015). *إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.