

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أرحب بطلبة السنة الثالثة في الأرضية الإلكترونية وأرجو أن يكون الجميع بخير

المقياس: تسيير المسارات المهنية معامل المقياس: 2 الوحدة: وحدة التعليم الأساسية	الأستاذة: حواسني يمينة
القسم: علوم التسيير	المستوى: الثالثة، التخصص: إدارة الموارد البشرية
الهدف من المقياس: تقديم مفاهيم أساسية للمسار المهني وتحديد كيفية تسييره في المؤسسة.	

تمهيد

من المفاهيم الحديثة في الموارد البشرية مفهوم المسار المهني الذي برز في الفكر الإداري الحديث ضمن الاتجاهات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية وأصبحت له مكانة مهمة في التخطيط لها، تنظيمها، توجيهها والرقابة عليها. ولضمان نموها، يجب على المؤسسة أن تكون لديها القدرة على اختيار الأنسب من الموظفين وإعدادهم لأدوار جديدة مع مراعاة تطلعاتهم وقدراتهم والعمل على مساعدتهم في التكيف معها في إطار ما يعرف بتسيير المسارات المهنية للمؤسسة الذي يهدف إلى تحقيق أفضل توازن ممكن بين الاحتياجات من الموارد البشرية، توقعات العمل وإمكانية التوظيف. لذا فإن تسيير المسارات المهنية يقع في قلب تسيير الموارد البشرية من خلال استخدام أدوات تسمح بتكييف الرأس المال البشري مع احتياجات المؤسسة.

ولشرح المقياس بالتفصيل لطلبة السنة الثالثة، وضعت الأستاذة خمسة محاور أساسية تتمثل في:

المحور الأول: مفاهيم أساسية للمسار المهني

المحور الثاني: أنواع المسار المهني ونظرياته

المحور الثالث: تسيير المسار المهني

المحور الرابع: تخطيط المسار المهني وتنظيمه

المحور الخامس: تقييم المسار المهني

المحور الأول: مفاهيم أساسية للمسار المهني

الهدف من المحور الأول

يكمن هدف هذا المحور في التعرف على المسار المهني الذي برز في الفكر الإداري الحديث للمؤسسة والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات هذه الأخيرة من الموارد البشرية وقدرتها على التوظيف.

1) مفاهيم أساسية ذات الصلة

✓ **مفهوم العمل:** هو ذلك المجهود الإرادي الواعي الذي يقوم به الشخص من أجل الحصول على منافع له أو لغيره أو الاثنين معا من أجل اشباع الحاجات.

✓ **مفهوم المهنة:** هي العمل الذي يمارسه الموظف مدى الحياة مستخدما فيه كل طاقاته وقدراته وصولا إلى الممارسة الفعلية له من أجل الحصول على دخل وهو يحتل من خلاله مكانة عالية داخل المجتمع. تقتضي المهنة الإتقان والمعرفة الدقيقة بخلاف العمل، فقد يعمل الإنسان عملا بدون أن يتقنه، فلا يمكن أن نسميه ممتنا له، أمثلة على ذلك مهنة الأستاذ ومهنة الطبيب.

✓ **مفهوم الوظيفة:** هي جزء من مهنة محددة يُعهد بها إلى الموظف الذي يتحمل واجباتها ومسؤولياتها وقد تتضمن المهنة الواحدة عدة وظائف ترتبط ببعضها البعض مكونة تلك المهنة مثل وظيفة الفحص ووظيفة المرافعة.

✓ **مفهوم المهمة:** هي نشاط محدد وقد يكون عملا روتينيا يطلب من الموظف القيام به وبذل جهد عقلي وبدني لتنفيذه وهو يتكون من مجموعة من الإجراءات تتطلب قدر من التفرغ لتأديتها مثل مهمة تنظيم الملفات ومهمة الجرد.

✓ **مفهوم النشاط:** هو لب العمل يظهر في شكل مجموعة من الأفعال والمبادرات الجسدية أو الذهنية التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة في المجال الزراعي أو الصناعي أو الخدماتي أو التجاري مثل نشاط الإنتاج ونشاط التوزيع.

✓ **مفهوم الحرفة:** هي الأعمال التي يتعلمها الفرد من خلال الممارسة أو تقليد الآخرين مثل حرفة النقش على النحاس وحرفة النسيج.

(2) مفهوم المسار المهني وتعريفه

(أ) مفهوم المسار المهني

المسار المهني هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني والتي تتأثر باتجاهاته وطموحات وأهدافه ومشاعره وهو أيضا عبارة عن سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه الى أن يحال على التقاعد.

(ب) تعريف المسار المهني

للمسار المهني العديد من التعاريف، من بينها:

– تعريف آرثر، 1996: "المسار المهني هو سلسلة الوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته المهنية".

– تعريف أمهردت سنة 1999: "المسار المهني هو المسيرة المهنية للفرد ولحياته النشطة".

(3) خصائص المسار المهني

يتضمن المسار المهني عدة خصائص، فهو المسيرة التي يرسمها الفرد ذو القدرات والمهارات في مستقبله المهني، المرآة العاكسة لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة وصيرورة عملياتها وكذا الأسلوب الذي تتكامل فيه جهود الأفراد والمؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة والمصلحة العامة للمؤسسة.

(4) دوافع الاهتمام بالمسار المهني

تتمثل أهم الأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بمساراتها المهنية في تزايد المستويات العلمية للموظفين مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم المهنية، الحد من الاختناقات في الهيكل التنظيمي وهو ما يؤثر على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل وسماح المؤسسة بتحقيق التطور المهني مما يؤدي الى تحسين سمعتها وزيادة جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

(5) أهمية المسار المهني

يمكن النظر الى أهمية المسار المهني من منظور الفرد والمؤسسة سويا:

(أ) بالنسبة للأفراد: تتمثل هذه الأهمية في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والاجتماعية لكل فرد،

تحقيق الرضا الوظيفي لديه وبناء مهاراته لأداء المهام الحالية ومواجهة التحديات.

ب) بالنسبة للمؤسسة: اختيار الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة وتعيينها لما يتوافق مع أهداف المؤسسة، توفير المهارات والمواهب ووضعها في مكانها المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والامكانيات الفردية، تنمية الموارد البشرية ومساعدتها على إدارة مساراتها المهنية، تقييم أداء الأفراد وتوضيح نقاط قوتهم وضعفهم وحفاظ المؤسسة على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها وضمان فرص كبيرة أمامهم للترقية.

المحور الثاني: أنواع المسار المهني ونظرياته

الهدف من المحور الثاني

يتمثل هدف المحور الثاني في معرفة أنواع المسار المهني ونظرياته المختلفة بغية توسيع المفاهيم الأساسية لهذا المصطلح والتعمق فيها أكثر.

أ) أنواع المسار المهني

صنف شين المسار المهني سنة 1971 إلى ثلاثة أصناف تتمثل في:

- 1) المسار العمودي: يمثل الحركات المؤدية الى قمة المؤسسة (الترقية الداخلية والتوظيف الداخلي).
 - 2) المسار الافقي أو الوظيفي: يمثل الحركات بين الوظائف من نفس المستوى (التحويل والتعيين).
 - 3) المسار الشعاعي أو العقري: يعبر عن الحركات المتجهة نحو قلب المؤسسة، أي مقر القرارات، بمعنى تقريب الموظفين من مراكز السلطة في المؤسسات التي يعملون فيها.
- تم توسيع هذا التصنيف، فيما بعد من قبل جريفار سنة 1988 وتحديد 4 أصناف أخرى تمثل النموذج الموجه للمسار المهني والتي تتمثل في:

- 1) المسار الخطي: هو النشاط المتواصل في التدرج خلال الحياة من عمل إلى آخر أو التميز بسلسلة من الحركات العمودية، تطور هرمي في اتجاه تصاعدي.
- 2) المسار المتوازن: هو الاختيار الذي نلتزم به في العمل وللأبد أو الاستمرار في نفس الحقل المهني طوال مدة المسار.

(3) **المسار الحلزوني:** هو المسار الذي يقوم على مجموعة من الأعمال، حيث ان كل تغيير ناتج عن تجربة سابقة يطور مهارات جديدة.

(4) **المسار الانتقالي:** هو المسار الذي يكون فيه الاختيار غير دائم سواء في مختلف حقول الانشطة أو مختلف المؤسسات.

(ب) **نظريات المسار المهني**

(1) **النظريات الكلاسيكية**

ترى النظريات الكلاسيكية بأن الموظف، الذي يتمتع بالقيم التي تتماشى مع خصائص بيئة عمله، سيكون ناجحاً في حياته المهنية وأن الاختيار الدقيق له والتوجيه المهني المناسب له يشكلان حجر الزاوية لهذه النظريات. من أهم هذه النظريات يمكن ذكر:

1. **نظرية الركائز المهنية لـ شين:** هي نظرية اقترحها شين في الفترة الممتدة ما بين (1978،

1996) وحسبها، فإن الفرد العامل يطور ذاته من خلال تجاربه المهنية وبالاعتماد على ثمانية ركائز مختلفة ليشكل بذلك وجهة اختياراته المهنية. تتمثل هذه الركائز في **الأمن والاستقرار** (يتم تجنب المخاطر والأشياء الجديدة، حيث أنه يصبح من المهم لدى الأشخاص العمل في محيط يوفر لهم الأمن المهني)، **الحكم الذاتي والاستقلال** (يحتاج الأشخاص في هذه المرحلة إلى العمل وفقاً لـ رغباتهم والقواعد الخاصة بهم أي العمل على انفراد)، **المهارات الوظيفية والتقنية** (يعمل الأفراد على التحكم في التقنيات واتقانها وهم يسعون إلى تطوير خبراتهم باستمرار من أجل مواجهة تحديات جديدة وتجاوزها)، **مهارات التسيير** (يتميز الأفراد بمهارات عالية في التعامل مع الآخرين وفي ممارسة القيادة وتحمل المسؤوليات)، **الإبداع المقاولاتي** (يحب الأفراد ابتكار أشياء جديدة وإطلاق أعمالهم الخاصة في جو يسوده التعاون وهم يعطون الكثير من الأهمية للملكية وينظرون إلى الثروة كعلامة نجاح)، **الخدمة والاخلاص** (يقوم الأفراد العاملين بالمؤسسة بخدمة الآخرين ومساعدتهم)، **التحدي** (يبحث الأفراد باستمرار عن تحفيزات جديدة ويحبون معالجة المشاكل الصعبة، حيث أنهم يقومون بتغيير العمل عند شعورهم بالملل) و**نمط الحياة** (يسعى هؤلاء الأفراد إلى الوصول إلى الرضا العام في حياتهم من خلال دمج حياتهم المهنية مع حياتهم الشخصية بطريقة متناسقة).

2. **نظرية التطور المهني لـ لفانسن (1978):** حاول من خلالها هذا الباحث إدخال البعد الدوري في ممارسة المهنة، حيث يبين هذا البعد بأن الفرد يسير في مهنته على شكل منحني الذي يبرز وجود أربعة مراحل في تحديد اختياراته المهنية (الاستكشاف، التأسيس والتقدم، الاستقرار والانسحاب).

(2) النظريات الحديثة

مع اختلاف المهن وتوسعها بسبب تحولات سوق العمل، ظهرت نظريات حديثة للمسار المهني من أهمها نظرية مسارات الرحل التي يكون المسار فيها عبارة عن مسيرة مهنية خالية من القواعد التنظيمية لتسيير الحياة المهنية. ظهر هذا المسار نتيجة وعي الفرد بأهمية اكتساب المهارات اللازمة والحفاظ عليها للعثور على وظيفة أو الاحتفاظ بها. يعمل الفرد في هذا المسار الجديد لمصلحته الشخصية وهو يبحث عن كفاءات جديدة وطرق تعلم جديدة بمعزل عن المؤسسة التي يتواجد فيها وهو يقوم أيضا بتغيير عمله باستمرار إذا لم يجد فرصة لتطوير مهاراته والحفاظ عليها.

المحور الثالث: تسيير المسار المهني

الهدف من المحور الثالث

يهدف هذا المحور الى التعريف بتسيير المسار المهني الذي يسمح بزيادة رضا المسؤولين في العمل وزيادة مشاركة الموظفين في الرؤية الموحدة للتنمية التنظيمية.

(1) تعريف ومفهوم تسيير المسار المهني

هناك العديد من التعاريف لتسيير المسار المهني، يمكن ذكر منها:

– **تعريف جون-ماري برتي:** "هو التسيير الذي يتضمن متابعة تعيينات الموظفين في الماضي، الحاضر والمستقبل في مصالح المؤسسة".

– تعريف هانري دبواسنندل: " هو عدد من العمليات تقوم بها المؤسسة بغية تشجيع الأفراد على وضع مشاريع مهنية لهم في إطار تنمية قدراتهم الشخصية والتحقيق الفعال للآفاق الاستراتيجية لمؤسستهم".

يعد تسيير المسار المهني الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية ولمتابعة الحياة المهنية للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم والاحتفاظ بهم في المؤسسة.

(2) مميزات تسيير المسار المهني

يعتبر تسيير المسار المهني الأسلوب الذي يتحقق للموظف بمشاركة المشرف المباشر عليه أو المدرب المهني أو ما يعرف بـ "الكاش"، هو أداة تعمل على خلق الاتصال والترابط في داخل وخارج المؤسسة، هو وسيلة تهتم بمتابعة الموظفين منذ لحظة تعيينهم إلى غاية إنهاءهم الخدمة وهو العملية التي يقوم بها الموظف والمؤسسة معا:

- بالنسبة للموظف: يشارك هذا الأخير في تسيير مساره المهني من خلال اختياره لمجال عمله والمؤسسة التي سيعمل بها وتطلعه للوظائف التي سيشغلها مستقبلا، إدراك وتقييم ذاته وقدراته، تصميم أهداف تتعلق بزيادة مهارته أو تحديد فرص التقدم سواء داخل المؤسسة التي يعمل فيها أو خارجها والاستفادة من خبرات زميل قديم أو مدير ناصح.

- بالنسبة للمؤسسة: تشارك المؤسسة في تسيير المسار المهني لموظفيها من خلال مديريها الرئيسي الذي يقوم بتوفير المعلومات عن فرص التكوين والوظائف الشاغرة ومتطلبات شغلها، تزويد هؤلاء الموظفين بالتوقعات والتوجهات المستقبلية بشأن اتجاهات تطوير حياتهم الوظيفية وتحفيز كل موظف على الاطلاع على جل الوظائف التي يمكن أن تؤدي به إلى الترقية.

(3) أهداف تسيير المسار المهني

تتمثل هذه الأهداف في مرافقة الموظفين خلال حياتهم المهنية منذ لحظة دخولهم الى المؤسسة إلى غاية خروجهم منها نحو التقاعد، ضمان التنمية المهنية للموظفين، الحفاظ على التزام الموظفين بالعمل والوقاية من المخاطر المهنية.

4) دورة حياة المسار المهني

للمسار المهني دورة حياة تقدم معلومات عن الرهانات الرئيسية المتعلقة بالتنمية المهنية وهي تنظم بثلاثة فترات زمنية مهمة لها دلالتها المهنية عند الفرد والتي تتمثل في بداية المسار المهني، منتصف المسار المهني ونهاية المسار المهني. فحسب دوجلاص هال سنة 1976، يكون المسار المهني كالاتي:

1. **بداية المسار المهني:** تكون من 25-40 سنة وخلالها يبحث الفرد عن التفوق في مهنته.
2. **منتصف المسار المهني:** يكون من 40-55 سنة وخلالها يواصل الفرد تقدمه في المسار تبعاً لمهاراته وتكون له القوة في التحكم في وظائفه التي يتحقق فيها الاستقرار.
3. **نهاية المسار المهني:** تكون من 55 سنة الى غاية السن القانونية للتقاعد وخلالها يفكر الموظفون في التحضير لتقاعدهم وهو ما يعبر عنه بالانفصال التدريجي وكذا استعدادهم لنقل معارفهم للمستخلفين من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.

المحور الرابع: تخطيط المسار المهني وتنظيمه

الهدف من المحور الرابع

يهدف المحور الرابع الى إعطاء مفاهيم عامة لكل من تخطيط المسار المهني وتنظيم المسار المهني من أجل التعرف عليهما أكثر والتمييز بينهما.

1) تخطيط المسار المهني

أ. تعريف تخطيط المسار المهني ومفهومه

عرف الاستاذ جون-ماري برتي تخطيط المسار المهني من جانبين هما الجانب الفردي والجانب التنظيمي وعرفه أيضا وولكر سنة 1980 بأنه يشكل أهم انشغالات تسيير الموارد البشرية. وعليه فإن تخطيط المسار المهني أو التخطيط التنظيمي للمسار المهني، كما استخدمه بُراك لأول مرة سنة 1977، فهو يعبر عن النشاط الاستراتيجي للمؤسسة كونه يقوم على مصطلح التخطيط

التنظيمي المرادف لتطور وتنمية المؤسسة في إطار استراتيجي محدد وعلى مصطلح المسار المرادف للتقدم وانجاز الفرد لسلسلة من المهام والتجارب الممتدة على مدى الحياة.

ب. مميزات تخطيط المسار المهني:

تخطيط المسار المهني هو عبارة عن عملية مقصودة، اختيارية ومتعمدة تتعلق بالفرد والمؤسسة، هو وسيلة تسمح بإعداد وتأمين المهام الفردية التي تعكس الاستخدام الأفضل للموارد البشرية وهو أداة تسمح للمؤسسة بتوضيح احتياجاتها من مناصب العمل وتسيير توقعاتها، أي استباق التطور لكل موظف في المؤسسة ومتابعته.

ت. مزايا تخطيط المسار المهني

– **بالنسبة للموظف:** إبعاد حالة الشك التي تحيط بمستقبله المهني في المؤسسة، استباق مختلف التطورات وتقييم نتائج المحققة وفق احتياجاته الشخصية.

– **بالنسبة للمؤسسة:** توجيه الموارد البشرية نحو احتياجات المؤسسة المحددة من أجل تجاوز النقص أو الزيادة المحتملة من اليد العاملة، تضافر الجهود بين الأفراد والمؤسسة في حدود الطموحات المرغوب تحقيقها وتطوير مهارات الموظفين إلى الحد الأقصى من أجل خلق قوة عاملة متقدمة واقتصادية.

ث. مراحل التخطيط للمسار المهني

- 1) **التقييم الذاتي:** يكون بالتعرف على الذات ويتطلب أن تكون للموظف فكرة جيدة عن مهاراته، القيم، المصالح والمواهب التي يمتلكها.
- 2) **اكتشاف الخيارات:** يكون بالتعرف على فرص العمل عندما يكون لدى الفرد فكرة جيدة حول ما يهمله ومهاراته الحالية ليقوم بجمع المعلومات عن المهن، فرص التعليم والتدريب.
- 3) **اتخاذ القرارات:** المرتبطة بمستقبل الموظف وذلك بعد معرفة خياراته، حيث تتمثل الخطوة المالية في تحديد التكوين المرغوب فيه ليتم تحديد المسار المراد الوصول إليه.
- 4) **تحديد الأهداف:** أي وضع خطة أو الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف المرجو أو تحديد المسار.
- 5) **تنفيذ الخطة الموضوعية:** أي المرور إلى العمل مع وضع في الاعتبار إمكانية اجراء تعديل لمواصلة المسار أو تغيير الاتجاه في حالة الأحداث غير المتوقعة.

2) تنظيم المسار المهني

أ. مفهوم تنظيم المسار المهني

يقصد بتنظيم المسار المهني تحقيق التنمية المهنية ومرافقتها خلال مختلف مراحل الحياة المهنية من التوظيف الى نقل المعارف والتجارب.

ب. عمليات تنظيم المسار المهني

ينطوي تنظيم المسار المهني على مجموعة من العمليات المنظمة والمتتالية التي تتمثل في التوظيف، التصنيف المهني، المقابلات المهنية، التنمية المهنية، التنقل المهني والمتابعة المهنية على النحو الآتي:

1) التوظيف: هو مجموعة من العمليات التي تسمح بإيجاد المترشح المناسب حسب الاحتياجات والكفاءات المطلوبة لممارسة عمل معين في المؤسسة. ترتبط عملية التوظيف ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المؤسسة، مما يسمح لها بتحقيق عدة أهداف منها زيادة المعارف والمهارات عن طريق إضافة موارد جديدة، زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للطلب وتشجيع الأفراد المؤهلين لتقديم طلب للحصول على منصب معين. يخضع التوظيف لعدة إجراءات تتمثل في تحديد المنصب، وصف معايير التشغيل واختيار طريقة التوظيف المناسبة (التوظيف الداخلي: يقوم على التنقل الداخلي وهو يتحقق من خلال تعيين الفرد قد عمل ويعمل في المؤسسة، بينما التوظيف الخارجي: يتحقق عندما تريد المؤسسة تشغيل أفراد لا يعملون في المؤسسة).

2) التصنيف المهني: هو الطريقة التي تسمح بتحديد مستوى الموظف في المؤسسة حسب مهاراته، مهامه وأقدميته في المهنة. يتوافق هذا التصنيف مع التسلسل الهرمي للوظائف المطلوبة في المؤسسة وهو يتحدد وفقاً لمستويات المسؤوليات. تتحقق هذه العملية وفقاً لعدة مراحل هي التمييز بين الفئات الأساسية للموظفين، وجود نوعيات مهنية متعددة ضمن هذه الفئات ولكل نوع مهني يتحدد وصف مهام المهنة.

3) مقابلات المسار المهني: أو المقابلة المهنية التي تسمح سنوياً بالتقييم الإيجابي للموظفين بغية مناقشة كل جوانب العمل والكشف عن النتائج المحققة من قبلهم ومعرفة أهدافهم المستقبلية.

(4) التنمية المهنية: هي صيرورة من العمليات التي تسعى إلى تلبية الاحتياجات التنظيمية والفردية وهي تقوم على وضع أنشطة تسمح للموظف بشكل فردي أو جماعي بتطوير كفاءاته في إطار إستراتيجية المؤسسة وتوقعاتها المهنية مثل التكوين والتعلم.

(5) التنقل المهني: يمكن التمييز بين التنقل الخارجي والداخلي (التنقل الخارجي: يتحقق خارج المؤسسات ويكون تنفيذه بحاجة إلى هيئات وساطة مثل الوكالة العمومية للتوظيف ومكتب التوظيف، أما التنقل الداخلي: يتحقق داخل المؤسسات فقط) ويمكن التمييز ثانيا بين التنقل العمودي والأفقي (التنقل العمودي: يعني إحداث تغيير في الرتبة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة أو الترقيّة، أما التنقل الأفقي: فهو يعني إحداث تغيير في العمل في نفس مستوى من المسؤولية، لكن في إطار مهني مختلف).

(6) المتابعة المهنية: هي نشاط مهني يسمح بتقديم النصائح للموظف أو مجموعة من الموظفين ومتابعته (هم) من أجل تلبية احتياجاته (هم) المهنية ومساعدته (هم) على تطوير كفاءاته (هم).

المحور الخامس: تقييم المسار المهني

الهدف من المحور الخامس

يهدف المحور الخامس إلى تقييم المسار المهني الذي يساعد على إبراز قيمة الموظف في مؤسسته، حيث توضح هذه القيمة إلى أي مدى كان هذا الموظف ناجحا في مهنته في هذه المؤسسة.

1) مفهوم تقييم المسار المهني وأهدافه

يعد تقييم المسار المهني نشاطا أساسيا في التنمية البشرية للمؤسسة وهو يسمح بمعرفة مدى تطور الموظف في المؤسسة والمستوى الذي وصل إليه بعد مشوار مهني طويل، أي تقدير أداء عمل هذا الموظف الذي يجب أن يكون أداء حسنا أو جيدا يعكس نجاح مساره المهني.

(2) تعريف نجاح المسار المهني وأبعاده

عرف جودج وآل سنة 1995 نجاح المسار المهني على أنه عبارة عن النتائج أو الانجازات الايجابية المرتبطة بالعمل التي حققها الموظف من تجاربه المهنية (التجارب المهنية هي مجموعة من المعارف والمهارات التي يكتسبها الموظف في عمله خلال مدة زمنية طويلة). يتضمن نجاح المسار المهني حسب الباحثين السابقين بعدين اثنين هما البعد الخارجي والبعد الداخلي كالآتي:

أ. **البعد الخارجي:** يُعرف بالنجاح الموضوعي للمسار وهو يرتبط بإنجازات المسار المهني التي يمكن ملاحظتها وقياسها بواسطة الراتب وعدد الترقيات في السلم الهرمي.

ب. **البعد الداخلي:** يُعرف بالنجاح الشخصي للمسار وهو يرتبط بشعور الموظف بالرضا عن مساره المهني ويمكن قياسه بمستوى الرضا المحقق في المسار.

(3) محددات نجاح المسار المهني

- الجانب الديموغرافي والاجتماعي: المتمثل في السن، الجنس والحالة الاجتماعية والذي يؤثر على سلوكيات ونتائج العمل، لاسيما التقدم في المسار المهني والانجازات المحققة فيه.
- رأس المال البشري: هو المصطلح الذي يعبر عن تراكم المعرفة والتجارب المهنية والشخصية التي تسمح برفع قيمة الموظف في عمله وزيادة انتاجيته ونجاحه في مساره المهني.
- ممارسات التنمية: هي تدابير تستخدمها المؤسسة من أجل تقديم مساعدات مميزة للموظفين لتسهيل نجاحهم المهني.

(4) نظريات نجاح المسار المهني

توجد عموماً ثلاثة نظريات كلاسيكية لنجاح المسار المهني تتمثل في:

1. النظرية الفردية: ترى بأنه يمكن التمييز بين الأفراد من خلال ما يمتلكونه من قدرات وكفاءات.
2. النظرية الهيكلية: تهتم بدور الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يؤثر على إمكانيات نجاح المسار.
3. النظرية السلوكية: ترى بأن للأفراد مواصفات خاصة تمكنهم من معرفة نسبة تقدمهم المهني.