

تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية Developing the career path for workers in economic institutions

Dr. BOUZOURIN FAIROUZ

د. بوزورين فيروز

جامعة فرحات عباس سطيف

lfairouzPME@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/01/28 تاريخ القبول: 2018/11/15

الملخص:

يعتبر تطوير المسار الوظيفي أحد الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية يُعنى أساسا بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها. وهو مسؤولية مشتركة بينهم وبين المؤسسة وهناك دور لكل منهما؛ حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الأفراد ذاتهم لتخطيط مستقبلهم الوظيفي تلبيةً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم. ويقع على عاتق المؤسسة إدارة المسار الوظيفي، فهي تقوم بتخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لخلق التوافق بين رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

ومنه فإن هذه الورقة، تهدف إلى التعرف على تطوير المسار الوظيفي، وتقديم نموذج لتطوير المسار الوظيفي يضم كلا من: المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي والمدخل التنظيمي، وكذا التعرف على مشكلة الجمود الوظيفي. ثم إدارة وعلاج المسار الوظيفي بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الأفراد إلى غاية الإحالة على التقاعد والاستغناء عن غير المناسبين منهم.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي؛ تطوير المسار الوظيفي؛ تخطيط المسار الوظيفي؛ إدارة المسار الوظيفي؛ المورد البشري؛ الجمود الوظيفي.

Abstract:

Career development is one of the most important activities of human resources management and is mainly concerned with achieving compatibility and conformity between individuals and the jobs they occupy. Which is a joint responsibility between them and the institution and there is a role for each of them; the individual approach focuses on the role of the individuals themselves to plan their career to meet their needs and aspirations. And it is the responsibility of the institution to manage the career path, it is planning the movements of

employees and the preparation of career paths for them and develops their abilities and skills to create compatibility between their desires and career aspirations and between the current and future needs of the institution through human resources management policies.

This paper aims to identify the development of the career path and provide a model for the development of the career path, which includes: the individual approach to career planning and the organizational approach, as well as the identification of the problem of functional stalemate. Then management and treatment of the career path start with a good identification of the needs of the institution from individuals to the retirement referral and dispensing with the inappropriate ones.

Key words: Career path; career path development; career path planning; career path management; human resource; Job stasis.

تمهيد:

تؤدي التغييرات البيئية إلى جانب التغييرات في القدرات والطموحات الفردية إلى زيادة أهمية إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهي تطوير المسارات الوظيفية للعاملين. فالمؤسسة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل الأفراد لديها، خاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية في إطار تنمية العاملين لديها، تقوم ليس فقط بإحراقهم ببرامج تدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهام وظائفهم، بل تتعداه إلى وضع نظام لتخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي وتوفير النصح والإرشاد وتوجيههم إلى الكيفية التي تمكنهم من الارتقاء والتقدم في حياتهم الوظيفية. إلا أن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة يختلف من فرد إلى آخر، تبعاً لاختلاف الآمال والطموحات الوظيفية لكل منهم والتي يمكن أن تتحقق خلال مدة الخدمة بها، إضافة إلى مدى توفر وكفاية الفرص المتاحة. والمستقبل الوظيفي أو المسار الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المؤسسة؛ فيعرف مختلف الوظائف التي يمكن أن يشغلها خلال حياته الوظيفية بما في ذلك الوظائف التي يُحتمل أن يُرقى أو يُنقل إليها والوظيفة التي يمكن أن يتقاعد عن العمل منها.

فما هو دور الفرد في تخطيط مساره الوظيفي؟ وما هي مسؤولية المؤسسة في إدارة المسار الوظيفي لمواردها البشرية؟ وما هي الأساليب التي تستخدمها لتحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها؟ وما المقصود بالجمود الوظيفي وعلاقته بالمسارات الوظيفية للعاملين؟

المحور الأول: مفهوم تطوير المسار الوظيفي

يتضمن المسار الوظيفي الوظائف المتنوعة التي يمارسها الفرد، وأنواع المسؤوليات والأنشطة التي تُكوّن تلك الوظائف والانتقال بينها.

1. تعريف المسار الوظيفي: يعرف المسار الوظيفي بأنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن" (Cadin & Guérin, 2003, p. 92). ويعرف حسب (Baruch and Rosenstein) بأنه: "عملية تطوير الأفراد على طول مسار الخبرة والوظائف في المؤسسة" (Kayalar & Ozmutaf, 2009, p. 240). وتشمل الخبرات الوظيفية كل الأحداث والمواقف الموضوعية مثل مجموعة المراكز الوظيفية والواجبات والأنشطة المرتبطة بالعمل، وكذا التفسير الشخصي والتقديري للأحداث مثل طموحات العمل، التوقعات، القيم والاتجاهات (حسن، 2003، صفحة 305). يجب على المؤسسة أن تقرر ما إذا كان سيتم إنشاء مسارات وظيفية واسعة أو ضيقة؛ فكلما كان المسار أوسع، زادت فرص الفرد لاكتساب المهارات ذات الصلة بكثير من المجالات الوظيفية من خلال نقله في عدة وظائف لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له الترقية بعد فترة محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الأعلى، أي أنه يوفر بدائل ترقية متنوعة. في حين نجد أنه في المسار الضيق، لا يمكن الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تضييق فترة زمنية في الوظيفة السابقة كهيئة وإعداد له (Schuler & Jackson, 1987, p. 211). وقد تناولت الكتابات مفهوم المسارات الوظيفية من جوانب معينة دون غيرها؛ فقد يكون من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى والنمو من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية. أو من حيث أنه قرار التدرج والنمو المهني وليس مرتبطاً بمستوى إشرافي معين.

أو من منطلق الخبرات والمعرفة المتراكمة التي تتكوّن لدى العامل من خلال ممارسة مهام الوظيفة أو الوظائف التي يشغلها. إضافة إلى المدخل الذي يركّز على الخبرات والمعارف غير الوظيفية في تحديد المسار الوظيفي، مثل الحاجات والطموحات والدافعية والرضا.

2. تعريف تطوير المسار الوظيفي: يعرف تطوير المسار الوظيفي وفقاً لـ (Edgar Schein) بأنه: "عملية مستمرة من الاكتشاف، بحيث يقوم الفرد ببطء بتطوير مفهومه المهني الخاص نتيجة المهارات أو القدرات، الاحتياجات، الدوافع والتطلعات. وهو عملية منهجية وشاملة تستهدف التطوير الوظيفي وتنفيذ الاستراتيجيات والتقييم الذاتي وتحليل الفرص وتقييم النتائج" (Antoniou, 2010, p. 14). ويعرّف أيضاً بأنه: "يتضمن التابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يبيّن التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة، ورغبات وطموحات الأفراد" (Peretti, 2013, p. 255). كما يمكن تعريفه بأنه: "ذلك النشاط المنظم والرسعي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً" (أبويكر، 2008، صفحة 200).

إذن، من خلال التعاريف السابقة، يمكن إعطاء التعريف الموالي: تطوير المسار الوظيفي هو مجموع خطط وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قدرات وتطلعات وطموحات العاملين والوظائف التي يشغلونها، وفقاً لاحتياجات المؤسسة والفرص المتوفرة لديها، وذلك من خلال توفّر الرغبة والقدرة وبذل الجهد من طرف الأفراد بهدف تحقيق أهدافهم ونجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتبعية تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن استخلاص العناصر التالية:

أ. تطوير المسار الوظيفي نشاط متشابه ومعدّد لأن شاغلي الوظائف مختلفون من حيث الصفات والطموحات والتطلعات الوظيفية.

- ب. هو يهدف إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة والفرد واحتياجات المؤسسة.
- ج. وجوب تدخُّل المؤسسة من خلال عدة ممارسات في مجالات: الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، النقل وإنهاء الخدمة، بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد.
- د. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية حيث يقع على عاتق الفرد تأهيل نفسه وتحديث معارفه وإحداث تكييف لاتجاهاته ورغباته، بصورة تساعد المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لديه من قدرات.

3. أهمية تطوير المسار الوظيفي: إن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة، وذلك نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها. ويشير تحليل الأدبيات بالنسبة لمؤيدي المدخل الجديد للمسار الوظيفي أنه تم تجاوز المدخل التنظيمي الذي يكون فيه دور المؤسسات مهيم على المسار، في حين، نجد حاليا أنه يتم تفعيل فرضية الأولوية لطموحات وعمل الفرد. وكلما كان هناك تطوّر معتبر في المسارات فهذا يخدم مصالح كل من الأفراد والمؤسسات، لذلك هذا المنظور يعتبر المؤسسة بمثابة مجال للتعاون والإثراء المتبادل (Lemire & Martel, 2007, p. 241). وتمثل هذه الأهمية في (المرسي، 2006، الصفحات 378-379):

أ. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

ب. مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم.

ج. الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

د. تحسين سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة.

4. أهداف تطوير المسار الوظيفي: إن تطوير المسار الوظيفي يهدف إلى تنمية وطاقات الأفراد والبحث عن مهام وتحديات جديدة والنجاح فيها، استنادا إلى الخبرة السابقة والكفاءات المتوفرة. وهو يسعى إلى تحقيق التناسب والتوافق بين الطموحات الوظيفية

للعاملين واحتياجات المؤسسة (Paakko، 2013، صفحة 176). وبصفة عامة، يمكن إبراز أهدافه في هذه العناصر (Guillot-Soulez، 2016، p. 52):

- أ. إدارة الترقّيات وتطوير كفاءات مواردها البشرية.
- ب. إشباع احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- ج. تحقيق أعلى مستويات تحفيز وإنتاجية العاملين.
- د. تخفيض معدل دوران العمل، التغيب وحوادث العمل.
- هـ. تحقيق أفضل توازن بين العرض والطلب على العمل داخل المؤسسة.
- و. الحصول على فرص ترقية داخل المؤسسة وتحقيق مستقبل وظيفي ناجح يتوافق مع تطلعاتهم الوظيفية.
- ز. تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بالتقدير والإنجاز.

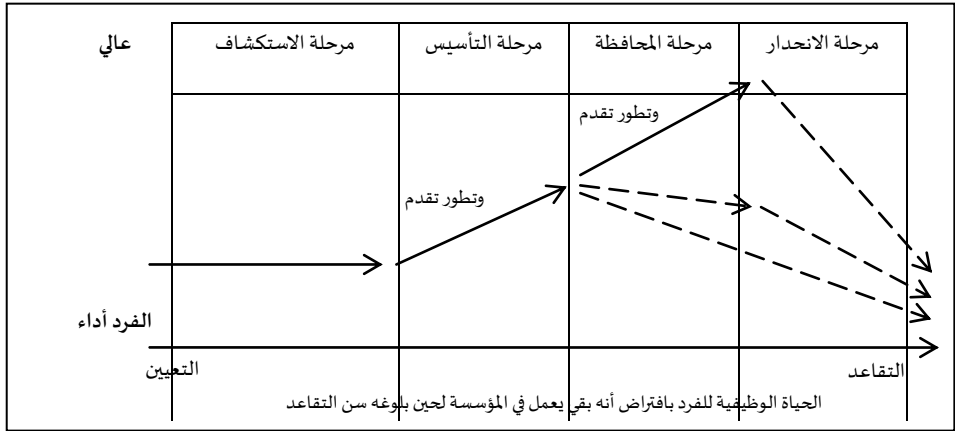
المحور الثاني: نموذج تطوير المسار والجمود الوظيفي

1. دورة الحياة الوظيفية للعاملين: تمر بمراحل متعددة ومتلاحقة، تتمثل فيما يلي:
 - أ. مرحلة الاستكشاف: يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته وطموحاته، ويبدأ في تجميع المعلومات عنها، ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف. وتحدث هذه المرحلة في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين، وتستمر بعد التحاقه بالمؤسسة حيث يحاول إحداث التوافق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات الوظيفة.
 - ب. مرحلة التأسيس: في هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيُكْمَل من خلاله، مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، حيث يتعرف على الوظائف التي سيتدرّج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية وفيما يتراوح سنه ما بين 30 و45 سنة ويُفترض أن يتصف الفرد في هذه المرحلة بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل (عقيلي، 2005، صفحة 560).

ج. مرحلة المحافظة والنضج: يتراوح عمر الفرد فيها ما بين 45 و60 سنة، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها، فيها يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضاً بالمؤسسة. ورغم ذلك نجد أنه يكون فيها أمام ثلاثة مسارات وهي: الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة السابقة، الركود أو التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى (أبوبكر، 2008، صفحة 216) :

د. مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعه على نهاية مساره الوظيفي، وقد يكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المؤسسة، وهي ما يعرف بفترة الركود (عقيلي، 2005، صفحة 560). ويمكن توضيح المراحل الأربعة السابقة في الشكل الموالي:

الشكل (01): دورة الحياة الوظيفية للفرد



وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 561.

تدل الخطوط المنقطعة في الشكل السابق على أن بعض العاملين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين نجد آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير

أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي وتكون فترة المحافظة لديهم طويلة حيث يكون أدأؤهم في حالة تطوّر وتقدّم مستمرين.

2. نموذج تطوير المسار الوظيفي: تحرص المؤسسات على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية والحفاظ على فعاليتها وكفاءتها. وفي المقابل، يسعى العاملون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمان والتحدي وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم الوظيفية. ومن هنا تبرز مشكلة تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتي يكون فيها دور المؤسسة لا ينفصل عن دور الفرد. وعليه، فإن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على بعدين أساسيين، هما (Cerdin, 2000, p. 26):

أ. تخطيط المسار الوظيفي: وهو أن يخطط الفرد مساره الوظيفي بطريقة ذاتية، ويتضمن العديد من الأنشطة مثل: تقييم قدرات واهتمامات الفرد، البحث عن فرص التوظيف، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها. أي أن تخطيط المسار هو مسؤولية الفرد ذاته الذي يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على كل من التعليم والتكوين والتدريب الذي من شأنه أن يدعم خطط حياته الوظيفية. ومع ذلك يمكن الحصول على المساعدة والنصح من طرف المستشار المهني حول (Minor, 2014, p. 4):

- إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للفرد؛

- كيفية الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها؛

- كيفية التغلب على العقبات؛

- كيفية التنقل والتوجه من التخطيط الحالي نحو التعليم والتدريب على المدى البعيد. على أن نضع في الاعتبار أن الفرد طوال حياته الوظيفية، هو المسؤول عن اتخاذ جميع القرارات وتحقيق النتائج التي تدعم أهدافه المخططة.

ب. إدارة المسار الوظيفي: يرى (Baruch) أنها نهج شامل لجميع الخطط والأنشطة والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة والتي تعنى بتطوير المسارات الوظيفية لأفرادها

(Kayalar & Ozmutaf, 2009, p. 241). وتضع المؤسسة معايير موضوعية لتحديد ما إذا

كان الفرد في وضعية نجاح أو فشل. ويتكون مجال إدارة المسار الوظيفي من أربعة

ممارسات رئيسية، هي (Autissier & Simonin, 2009, pp. 77-78):

1. التوظيف: ارتباطا مع إستراتيجية المؤسسة والاحتياجات التشغيلية، يتم تحديد حجم التوظيف ومستوى التأهيل المرغوب، مصادره، طرق التوظيف وعملية دمج العاملين الجدد.

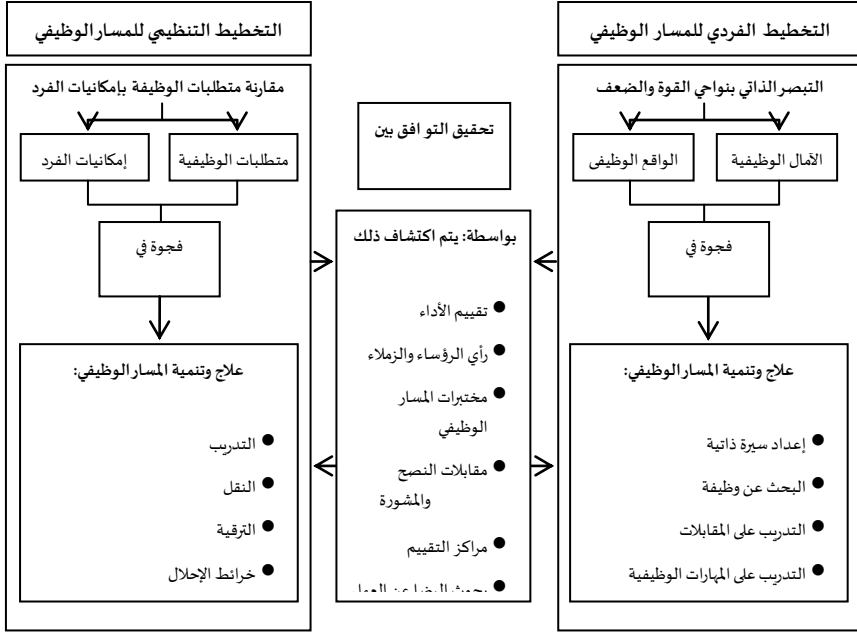
2. التدريب: يتم تحديد إستراتيجية التدريب، وفقا للاحتياجات التدريبية وتماشيا مع إستراتيجية المؤسسة.

3. التقييم: يتم تحديد الطرق المستخدمة، وخاصة عناصر عملية التقييم، توقيته وإجراء متابعة التقييمات.

4. النقل: تحديد الشروط المصاحبة لعملية النقل، تنفيذ مدخل خاص لذوي القدرات العالية، تحديد شروط وطرق إعادة التصنيف.

وعليه، فإن تطوير المسار الوظيفي هو مسؤولية مشتركة بين الأفراد العاملين والمؤسسة، ويهم كل منهما بنفس القدر. وفيما يلي نقدّم نموذجا يضم المدخل الفردي والمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي، الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.

الشكل (02): نموذج تطوير المسار الوظيفي



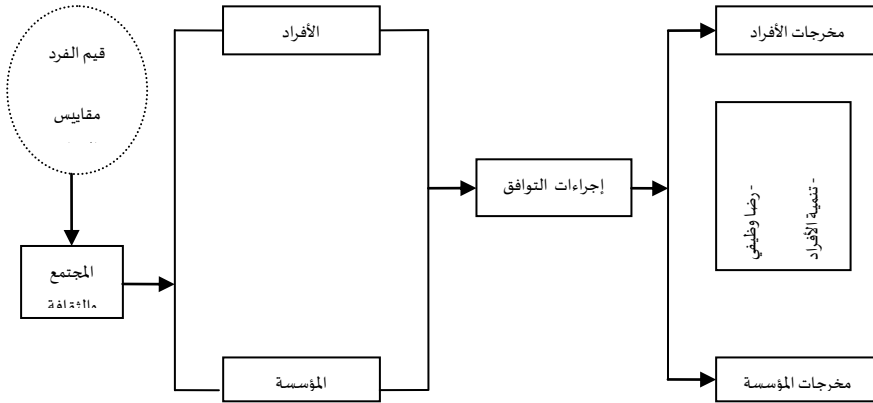
المصدر: أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 45.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المدخل الفردي يركّز على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي يتعرّف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الواجب القيام بالإجراءات العلاجية.

أما المدخل التنظيمي فهو يركّز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنة، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء

عن الأفراد غير المناسبين. ويؤكد عبد الباقي على ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة إدارة الحياة الوظيفية بما يحقق التوافق والتكامل بين أهدافهم وأهدافها، ويتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل (03): التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 289.

إنّ حدوث التوافق المطلوب يؤدي إلى استمرار الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً، وفي حالة عدم تحققه فإن الفرد يبدأ في البحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى. وقد يعني عدم التوافق أحياناً أن تفقد المؤسسة البعض من الكفاءات المتوفرة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص.

3. الجمود الوظيفي: يمثل الجمود الوظيفي مشكلة أخرى تواجه المؤسسة التي لا تتوسع بسرعة أو التي تتقلص نتيجة تصغير حجمها أو إعادة هيكلتها. ويرتبط بوجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة.

1.3. تعريف الجمود الوظيفي: يعرف بأنه: "المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري" (صالح، 2006، صفحة 223). إن كل عامل يصل إلى هذه النقطة في حياته الوظيفية، ولكن الاختلاف الوحيد هو أن بعض الأفراد يصلون إليها مبكراً عن غيرهم. وإذا أخذنا في الاعتبار قلة المناصب المتاحة كلما ارتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل أو لا تعني الفشل في حد ذاته.

ويمكن تصنيف المستقبل الوظيفي للعاملين في المؤسسة إلى أربعة وظائف رئيسية وهي (حسن، 2003، صفحة 247):

- أ. المتعلمون: وهم العاملون الذين لديهم احتمالات عالية للترقي والتقدم، والذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد مثل المتدرب الحديث أو حديثي التعيين.
- ب. النجوم: وهم العاملون الذين يؤدون أعمالاً متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو، وهؤلاء هم الأفراد سريعي الخطى في مساراتهم الوظيفية.
- ج. الأفراد الراضين أو المستقرين: وهؤلاء هم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مُرضي، إلا أن فرصهم في الترقى قليلة أو محدودة، ويُشكلون الأغلبية العظمى في معظم المؤسسات.
- د. الأفراد عديمي الفائدة للمؤسسة: وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي، وليست لديهم فرص للترقي في المؤسسة. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (04): تصنيف المستقبل الوظيفي للعاملين في المؤسسة

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
مرتفعة	منخفضة	
النجوم (2)	الأفراد الراضين أو المستقرين وظيفيا (3) (جمود فعال)	عالي
المتعلمون (1) (القادمين الجدد)	الأفراد المنتهين وظيفيا (4) (جمود غير فعال)	منخفض

المصدر: مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 225.

من الطبيعي أن تفضّل المؤسسة أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد

المستقرين الفعالين، ولكن التحدي الذي يقابلها يتمثل في:

- تحويل القادمين الجدد أو حديثي التعيين إلى نجوم أو أفراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي الفعال.

- الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفيا أو عديهي الفائدة للمؤسسة.

2.3. إدارة عملية الجمود الوظيفي: هناك ثلاثة تصرفات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي (حسن، 2003، صفحة 343):

أ. منع حدوث المشكلة: أي منع تحوّل الجمود الوظيفي إلى جمود غير فعال، وذلك من خلال مساعدة الأفراد الجامدين أو الثابتين وظيفيا على تكييف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال.

ب. تحسين المتابعة والإشراف: حتى يمكن اكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام تقييم الأداء الذي يجب أن يشجع الاتصال الصريح بين الفرد ومسؤوله.

ج. علاج المشكلة بمجرد ظهورها: أي التعامل مع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعّالة.

المحور الثالث: إدارة وعلاج المسار الوظيفي

تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعمل على تغيير مواقعهم في المؤسسة استناداً إلى طلبهم وتلبية لرغباتهم، ووفقاً لدرجات التطور الوظيفي أو لظهور شواغر وظيفية أو لاحتياجات المؤسسة، مما يعني أنهم في حركة مستمرة سواء داخلها أو خارجها.

1. التدريب: يعتبر التدريب أحد المحاور الضرورية لعملية التطوير الذاتي والتنظيمي، حتى يصبح المورد البشري أكثر معرفة وقدرة على أداء مهام وظيفته.

1.1. تعريف التدريب: يعرف التدريب بأنه: "آلية رئيسية تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة اللازمة، المهارات والمواقف الضرورية لأداء أعمالهم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية والحصول على الميزة التنافسية" (Rhee, Zhao, & Kim, 2014, p. 211). ويهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات المتعلقة بأداء مهامهم في الوظيفة الحالية. في حين أن التطوير يركز على توسيع المهارات والقدرات المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. ويُعتبر التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، وهو ما يسمح بالاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية (Freund, 2016, p. 100). وترتكز سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية على خمسة ركائز أساسية، هي (Novkovska, 2013, p. 45):

أ. تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات المترشحين وإمكانياتهم.

ب. تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية.

ج. التحفيز بمختلف أنواع الحوافز.

د. الحفاظ على الموارد البشرية.

هـ. نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

2.1. أهمية التدريب: يمكن إبراز أهمية التدريب من خلال العناصر التالية (Perez, 2006, p. 131):

أ. تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الوظيفية التي تتعلق بالعمل وتعمل على تحسينه وطرق الأداء المناسبة لوظيفة معينة.

ب. تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف.

ج. السماح للفرد بتنمية فرص العمل، تغيير الوظائف والقدرة على فتح مسارات وظيفية أخرى.

د. ارتقاء مستوى الأداء من خلال تجميع المعارف، مما يعمل على تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة.

هـ. تحقيق التنسيق بين مهارات الأفراد والمتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبذلك قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات.

و. مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي والرفي الاجتماعي للأفراد وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل، إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل (Aubret, Gilbert, & Pigeyre, 2002, p. 112).

وقد أصبحت مراكز التدريب تقترح نماذج متنوعة ببرامج متخصصة، حيث هناك فرق بين البرامج التدريبية الضرورية لكل مؤسسة، والتفرقة بينها ليست مهمة سهلة. وإن صياغة البرنامج التدريبي هو تطبيق أسلوب يتطلب مهارات حسب خصوصية المواضيع المعالجة، وتقنية التدريبات التي سوف تُقترح لضمان التطور التدريجي للكفاءات والمرونة اللازمة للتكيف مع مختلف التغيرات (Lungu, 2016, p. 92). وتختلف الأساليب التدريبية حسب الظروف والمواقف؛ فقد يكون على شكل محاضرات وعروض تُقدّم في دورات تغطي موضوعا محددا. وفي بعض الأحيان،

تُستخدم التمارين العملية لتوضيح ودعم الإطار النظري. والأساليب التدريبية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تُقدّم من خلال أفراد من داخل المؤسسة أو من طرف متعاقدين خارجيين، وهي تتسم بالكفاءة كون الجلسات مخصصة لموضوع واحد محدد (Kofeod & Olsson, 2013, p. 208). إلا أن هناك من يفضل التدريب الذاتي عبر الانترنت؛ لأن التكلفة في الوقت والجهد والمال أقل، ومن جهة أخرى، يكون تحصيل المعارف والمهارات أكبر. إضافة إلى الإيجابيات العديدة التي يتميز بها هذا النمط من التدريب خاصة ما يتعلق باختيار المدرب للوقت الذي يراه مناسباً وكذا المهارات الجديدة التي يرغب في اكتسابها بالتحديد (Maubant & Boisclair, 2013, p. 45).

3.1. أهداف التدريب: تضع المؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلاله، نقوم بتلخيصها فيما يلي (Makinen, 2013, p. 87):

أ. ضمان مستوى مرتفع من المعارف والكفاءات والمهارات المكتسبة لدى الأفراد وتسهيل تكيفهم مع مختلف التغيرات في مهام وظائفهم. إضافة إلى تنوع وزيادة معرفتهم بمختلف الظواهر.

ب. تعزيز العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال وترقية سلوك واتجاهات الأفراد لأخلاقيات العمل بالمؤسسة.

ج. الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وإمكانية حدوث الأخطاء.

د. خلق إمكانية وظروف النقل الداخلي للأفراد بين مختلف الأقسام والوحدات.

هـ. رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات ومستوى أداء الأفراد.

2. ترقية العاملين: يقصد بالترقية الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة.

1.2. تعريف الترقية: تعرّف الترقية بأنها: "شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات

الإضافية في المتقدم للترقية. وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المؤسسة، كما ترتبط بالزيادة في الراتب وفي المميزات" (نصرالله، 2002، صفحة 150).

انطلاقاً مما سبق، يمكن إبراز النقاط الأساسية التالية (Zouaoui & Zouaoui, 1999, p. 360):

أ. تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمؤسسة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم.

ب. شغل الفرد للمنصب الجديد المرقى إليه يتطلب بذل مجهود أكبر.

ج. الترقية تستوجب التلاؤم والتوافق الدائم بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلها.

د. هناك اختلاف بين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة، وتلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حالياً، بمعنى أن الفرد المرقى يمارس أعباء وظيفية أكبر ويشغل مركزاً وظيفياً أعلى.

هـ. النقل إلى الوظيفة الجديدة ترتب عليه زيادة في مختلف المزايا، لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطاً للترقية.

2.2. نظم الترقية: تشبه قرارات الترقية إلى حد كبير قرارات الاختيار والتعيين، فهي في الواقع عملية إعادة تعيين للفرد. لذا من الضروري تحديد المرشحين للترقية بشكل موضوعي وعلى أسس صحيحة لاختيار الأفضل والأنسب لشغل الوظيفة. وقد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في المؤسسات، لكنها تنحصر فيما يلي (نصرالله، 2002، الصفحات 154-155):

أ. نظام الترقية على أساس الأقدمية: يقوم هذا الأسلوب على فرضية أن طول فترة الخدمة كفيل باكتساب الفرد خبرة وكفاءة تؤهلانه للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المؤسسة. ومن الحجج التي تُقدّم لاعتماد هذا الأسلوب أنه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، كما أنه بسيط في التطبيق ويُشجّع العاملين على البقاء في المؤسسة وبالتالي التقليل من دوران العمل.

ب. نظام الترقية على أساس الكفاءة: أساسه ترقية العاملين وفقا لجدارتهم وكفاءتهم. ويعتبر هذا الأسلوب سليما من الناحية النظرية إلا أن هناك العديد من الصعوبات في تطبيقه؛ تتمثل في صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الوظائف، فالاعتماد في قياس الكفاءة والأداء على التقارير الدورية والتي تُقيّم أداء الفرد على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل (بخلاف الإنتاج السلعي) تخضع للتقدير الذاتي للمقيّم، الذي قد يشوبه التحيز وعدم الموضوعية أو الخطأ.

ج. نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا: وفيه يتم الجمع بين الأقدمية والكفاءة عند اتخاذ قرار الترقية، ولا بد من أن يتكامل كل منهما بنسب تتناسب مع المستويات الإدارية وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها.

د. الأسلوب الشخصي للترقية: هناك أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية غير الموضوعية في ترقية العاملين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية أو الجنسية) ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات، كما قد يبني قراره في ترقية أحدهم على أساس أنه قريب أو صديق له (صالح، 2006، صفحة 237).

3. النقل الوظيفي: إن سياسة النقل تهدف إلى ضمان استمرار الفاعلية وتحقيق أقصى استفادة من جهود وقدرات العاملين.

1.3. تعريف النقل الوظيفي: يعرف النقل الوظيفي بأنه: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المؤسسة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي" (Cadin, Guérin, & Pigeyre, *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*, 2002, p. 329). أي أنه يتعلق بتغيير منصب في نفس المستوى التنظيمي، حيث يمكن أن يكون لتكليف الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة، كما يمكن أن يُستخدم كأداة لتحقيق رضا العاملين، ومواجهة

التحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وكذا تطوير مهارات العاملين في إطار ديناميكية إدارة الحياة الوظيفية (Vatteville, 2003, p. 183). أما النقل الجغرافي، فُيستخدم لتمكين الأفراد من تغيير بيئة عملهم أو يتم فرضه عليهم إذا كانوا يريدون الحفاظ على وظائفهم، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسة. وفي بعض الحالات هو طريقة لإجراء شكل من أشكال الحركة العمودية (Nicolas, 2014, p. 153). ويعتبر النقل داخل المؤسسة ضرورة حيوية، فقد يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن قدراته تناسب وظيفة أخرى، والنقل في هذه الحالة يعمل على إفساح المجال أمام الأفراد لإظهار طاقاتهم وقدراتهم، وكذلك يعمل على إعادة التوازن بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها بما يحقق المواءمة والتوافق المطلوبين.

2.3. أسباب النقل الوظيفي: تهدف المؤسسة من خلال النقل الوظيفي إلى تحقيق ما يلي (Nicolas, 2014, p. 153):

- أ. ضبط وتحديد عدد الأفراد في مختلف الوحدات والمصالح، حسب احتياجاتها.
 - ب. تجنب تسريح العمال من خلال إعادة توزيع الفائض من العاملين في نفس المستوى التنظيمي.
 - ج. تطوير كفاءات الأفراد وتنويع معارفهم.
 - د. توجيه الأفراد، وخاصة ذوي المهارات، إلى المناصب المناسبة في المؤسسة.
 - هـ. تحفيز الأفراد وتعزيز روح الفريق والتعاون في المؤسسة.
- 3.3. التنزيل الوظيفي: التنزيل الوظيفي أو تنزيل الدرجة الوظيفية هو: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أدنى في المستوى الإداري بالمؤسسة وبالتالي يتأثر الدخل المادي له، كما قد تتأثر حالته المعنوية أيضا" (غنيم، 2005، صفحة 242). ويتم هذا الإجراء نتيجة لعدة أسباب بعضها فردي وبعضها تنظيمي، ترتبط الأسباب عموما بتدني مستوى أداء الفرد في العمل وضعف كفاءته، كما يمكن أن يكون عقوبة له بسبب اقترافه مخالفة تستوجب توقيع الجزاء.

4. التقاعد: يمثل التقاعد حدثاً مهماً في دورة حياة الأفراد، وهو توقف العامل عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد، التي تتراوح في أغلب الدول ما بين 60 و65 سنة. مع وجود بعض الاستثناءات، كأن يحال العامل إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب أو عاهة جسمية تمنعه عن أداء العمل. ويستفيد من أنواع متعددة من الحقوق والامتيازات حددتها القوانين والتشريعات في دول العالم؛ منها: مكافأة نهاية الخدمة، الراتب التقاعدي ورواتب الإجازات المتراكمة.

أما الاستقالة فهي رغبة العامل في إنهاء علاقة العمل، حيث يمكنه في أي وقت أن يقدم استقالته شريطة الالتزام بالمتطلبات التنظيمية، حيث يتوجب عليه أن يُقدم طلباً كتابياً يُعرب فيه عن رغبته بوضوح في وقف مهامه والعلاقة التي تربطه بالمؤسسة بصفة نهائية وهي لا تلزم المؤسسة بأي التزامات مالية أو اجتماعية نحو العامل المستقيل. (Iacono & Donzel, 2013, p. 96).

في حين تكون الإقالة أو التسريح من الخدمة بسبب عدم اللياقة أو العجز الجسدي مما ينتج عنه قصور في أداء مهامه، وبالتالي عدم أهلية الفرد لشغل وظيفته (Colin, 2016, p. 100). ومن الواضح أن التسريح هو حدث صعب؛ إذ يتعرض العامل المسرح لحالات من الاكتئاب النفسي، عدم الرضا، مشاكل مادية، اجتماعية واقتصادية. وهناك حالات أدت إلى حدوث عنف في مكان العمل. كما يؤثر ذلك سلباً على بقية العاملين في المؤسسة، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا والالتزام التنظيمي، إضافة إلى ارتفاع معدل دوران العمل، مقاومة التغيير، التغيب والتأخر لدى بقية العاملين (Sobieralski & Nordstrom, 2012, p. 11).

خاتمة

من خلال هذا العرض، يتبين أن الأفراد في المؤسسة يتحملون مسؤولية تخطيط مساراتهم الوظيفية من خلال تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات

والاهتمامات والبحث عن معلومات عن فرص التقدم الوظيفي. وتُعد المؤسسة المسؤولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد من خلال تقييم قدراتهم والالتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفي من أجل تهيئتهم لشغل وظائف أعلى على مساراتهم الوظيفية، بما يتفق مع قدراتهم وخصائصهم الشخصية وطموحاتهم. وعليه يمكن القول أن تطوير المسار الوظيفي ينطوي على أهمية بالغة وتنعكس آثاره على كل من الفرد والمؤسسة. فمن جهة يؤدي إلى تلبية الحاجات والطموحات الوظيفية للعاملين وتعزيز إحساسهم بالأمان الوظيفي ورفع مستوى رضاهم وتحفيزهم للاستمرار في العمل بالمؤسسة. ومن جهة أخرى، يؤدي إلى المحافظة على مواردها البشرية وكفاءتها ورفع قدرتها على استقطاب الأفضل منها وتوفير الكفاءات الضرورية لضمان استمرارية نشاطها وتحقيق تطلعاتها وأهدافها ومواجهة منافسيها.

وأمام محدودية فرص الترقية ولغرض مقابلة طموحات الموارد البشرية ذات الكفاءة والجدية والانضباط، يتعين على المؤسسات التي تسعى للاحتفاظ بهذه الموارد، الالتزام باتخاذ التدابير والإجراءات التالية:

1. عند اختيار العاملين يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أسس الكفاءة والمؤهلات، لغرض تحقيق التوافق والانسجام بين إمكانيات وقدرات العامل ومتطلبات منصب العمل.

2. الاعتماد على نشاط تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والذي يضمن توافر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي منها وأخيراً تحديد الفجوة بينهما ووضع برامج لسد هذه الفجوة. كما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على أساس علمي.

3. استخدام نتائج تحليل الوظائف، حيث يُعد هذا النشاط أحد المدخلات الرئيسية لنظام تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، فمخطط المسار الوظيفي يحتاج إلى معلومات

كاملة ودقيقة عن طبيعة ومهام ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى المواصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف حتى تتمكن الإدارة من ترشيح الأفراد للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم ومهاراتهم وطموحاتهم.

4. من خلال المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف يمكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل الوظيفي على أساس علمي قائم على المعلومات بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

5. إجراء تقييم العاملين بشكل دوري كل سداسي أو ثلاثي لمدى أهمية تكرار عملية التقييم التي تمكن الإدارة من معرفة مدى توافق الفرد مع وظيفته ودرجة تقدمه في أداء مهامه، وبذلك معرفة استعداداته لشغل مناصب أعلى في المستقبل. ذلك أن تطوير المسار يتطلب الوقوف على تقويم دقيق لقدرات ومهارات العاملين الحالية والمحتملة.

6. القيام بتدريب المقيمين لضمان نجاح عملية التقييم وتحقيق الفائدة منها من خلال تزايد موضوعية التقييم وتقليل الأخطاء التي قد يرتكبها المقيّمون.

7. توسيع نطاق التدريب وتحسين ظروف العمل مع ضرورة إعداد ميزانية سنوية للتدريب، والتركيز على البرامج التدريبية التي تهدف إلى إكساب العاملين مختلف المهارات التي ترشحهم للفوز بالمناصب الأعلى.

8. توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (من العمالة الإدارية وغير الإدارية) عن طريق الترقية من الداخل مما يكون له تأثير إيجابي على رضا العاملين.

9. وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط الواجب توافرها في المرشحين للترقية والإعلان عن الفرص والشروط لجميع العاملين مما يؤدي إلى تجنب الصراعات التي قد تنشأ بسبب الإحساس بالتمييز والتحيز.

10. العمل على إكساب العاملين مهارات وخبرات متعددة عن طريق المسار الشبكي الذي يمثل حركة الفرد العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، مما يتيح له فرصة الترقى إلى أكثر من وظيفة.
11. توفير بدائل أخرى لتعويض محدودية فرص الترقية وخاصة العاملين القدامى مثل إعطائهم مهمة القيام بتدريب العاملين الجدد، منحهم فرصة مناقشة بعض مشاكل العمل ومحاولة تقديم حلول لمواجهتها.
12. تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة مسارات واضحة للترقى وتتيح لشاغلي الوظائف الفرص المناسبة للتقدم.
13. إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية، وتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم في المؤسسة وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص منها التدريب، وإتاحتهم فرص التنمية العملية من خلال التناوب الوظيفي وتكليفهم بواجبات معينة.
14. تطوير سياسات الموارد البشرية خاصة في مجالات: النقل والترقية، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتطوير المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية أو وضع سياسات جديدة.
15. إتاحة فرص التقدم أمام كافة العاملين وإعدادهم جيدا يُمكنهم من تولي مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة مثلا في حالة وجود منصب شاغر للترقية، نقل أي عامل، التقاعد أو الوفاة وترك العمل بالمؤسسة.
16. العمل على تأهيل مسيرى المؤسسات من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية في المجال الإداري عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا.
17. تطوير وتوطيد العلاقة بين المؤسسات والجامعات والمعاهد للاستفادة من المعارف النظرية وخاصة الحديثة منها والعمل على تطبيقها في حدود إمكانياتها.

المراجع:

1. Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the university of Petroșani, Economics 10 (2)*.
2. Aubret, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences: realizations, concepts, analyses*. Paris: Dunod.
3. Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesures la performance des ressources humaines*. Paris: Edition d'Organisation.
4. Cadin, L., & Guérin, F. (2003). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
5. Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2002). *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*. Paris: Dunod.
6. Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. Paris: EMS édition.
7. Colin, F. (2016). *La gestion des ressources humaines dans la fonction publique*. France: Gualino.
8. Freund, Y. (2016). *Ressources humaines: Outilset méthodes de management des RH*. Paris: Maxima.
9. Guillot-Soulez, C. (2016). *La gestion des ressources humaines*. France: Gualino.
10. Iacono, G., & Donzel, D. (2013). *La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales*. France: Gualino.
11. Kayalar, M., & Ozmutaf, M. (2009). The effect of individual career planning on job satisfaction. *The journal of faculty of economics and administrative sciences, vol. 14, no. 1*.
12. Kofoed, A., & Olsson, M. (2013). "Learning and development in challenging times". *Human resources management and training*. New York: United Nations.
13. Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Canada: Presses d'Université du Québec.
14. Lungu, V. (2016). *Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital*. France: Gereso Edition.
15. Makinen, R. (2013). "Training programme in statistical skills". *Human resources management and training*. New York: United Nations.
16. Maubant, P., & Boisclair, M. (2013). *Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines*. Canada: Presses de l'université du Québec.
17. Minor, F. J. (2014). "The career and education planning process". *Career Dimentions, Inc*.
18. Nicolas, E. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
19. Novkovska, B. (2013). "Managing human resources in small statistical office". *Human resource management and training*. New York: United Nations.
20. Paakko, E. (2013). "Recruiting and retaining qualified staff at statistics Finland". *Human resources management and training*, New York: United Nations.

21. Peretti, J.-M. (2013). Gestion des ressources humaines. Paris: Librairie Vuibert.
22. Perez, N. M. (2006). Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels. Paris: EMS Editions.
23. Rhee, J., Zhao, X., & Kim, C. (2014). "Effects of HRM practices on chinese firms' organizational performance". *Asian sosial science, Vol. 10, No. 13*.
24. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices". *The academy of management, Vol. 1, No. 3*.
25. Sobieralski, J., & Nordstrom, C. (2012). "An examination of employee layoffs and organizational justice perceptions". *Journal of organizational psychology, Vol. 12 (3/4)*.
26. Vatteville, E. (2003). Management stratégique de l'emploi . Paris: EMS Edition.
27. Zouaoui, M., & zouaoui-Karoui, S. (1999). Le management: processus de gestion et fonctions de l'entreprise. Tunis: les éditions C. L. E.
28. أحمد ماهر. (2009). المستقبل الوظيفي . الإسكندرية: الدار الجامعية.
29. أحمد محمد غنيم. (2005). أساسيات الإدارة في عصر العولمة. مصر: دار الحارثي للطباعة.
30. جمال الدين محمد المرسي. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين . الإسكندرية: الدار الجامعية.
31. حنا نصرالله. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
32. راوية حسن. (2003). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
33. صلاح الدين محمد عبدالباقى. (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
34. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
35. مصطفى محمود أبوبكر. (2008). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
36. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.