

الفصل الثالث

تخطيط المسار المهني

المفهوم، المستويات، الأهمية، الأهداف، المراحل،

المحاضرة السادسة

تمهيد

يتناول فصل تخطيط المسار المهني استعراض أهم التعاريف الواردة في تحديد مفهوم مصطلح تخطيط المسار المهني، وتحديد مستوياته ومداخله ومسؤولية إدارة المنظمة في عملية تخطيط المسار المهني، وكذلك تحديد أهم أهداف تخطيط المسار المهني، ثم بيان أهمية هذه العملية، كما يستعرض البحث أهم مراحل عملية تخطيط المسار المهني على المستويين الفردي والمنظمي.

1- مفهوم تخطيط المسار المهني ومستوياته

يعبر مصطلح تخطيط المسار المهني عن الجهود المبذولة المشتركة بين إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوظيف المعارف والمهارات، والقدرات، وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف من أجل تحقيق التقدم الوظيفي، حيث يتم التخطيط لعملية مستقبلية يتم من خلالها تعزيز وتقوية معارف ومهارات ومقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف¹

أما عقيلي يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات فرص الترقى الوظيفي المتاحة وما يمكن تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وأفقياً².

بينما راوية حسن فتعرفه بأنه مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة المتعلقة بالوظيفيين والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة مناسبة³.

1 ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص13.

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي" 2005 - (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص547..

3 راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002، ص349

كما يعبر مفهوم تخطيط المسار المهني عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من جهة، وتطلعات الأفراد العاملين من ناحية أخرى⁴

. بينما يرى ماهر أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة، وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين⁵.

و هو عملية تحديد الفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بهدف تسهيل حركة النمو والتقدم الوظيفي للأفراد بما يخدم أهداف وخطط المنظمة⁶. ومن جهة الفرد هو اختبار الفرد لطبيعة أو مجال العمل والمنظمة التي سيعمل فيها وتطلعه نحو الوظيفية أو الوظائف التي سيشغلها وفق تخطيط الإدارة لمساره الوظيفي⁷.

مما سبق من التعاريف يتضح أن تخطيط المسار الوظيفي يحتوي على مدخلين أو مستويين المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، نعرضهما على النحو الآتي:

1-1- المدخل الفردي وتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي

يعرف التخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي Career Planning على أنه عملية مستمرة والتي يضع من خلالها الفرد أهدافه ويحدد الوسائل لتحقيقها. وعلى هذا المستوى الفردي يتضمن تخطيط المسار المهني الأنشطة المتعلقة بتحديد الأهداف الشخصية وتكوين الخيارات بخصوص المهنة والمنظمة، المستقبل الوظيفي، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والتعيين في الوظيفة، وتطوير الذات وتقييم الذات وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد إستراتيجية لمساره مع القيام بالتنفيذ، والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المسار المهني.

ويتصف تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي بأنه عملية استكشاف مستمرة ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها المسار الوظيفي للفرد ولا يمكن التخلي عنها، ومن أهم هذه المحاور مجال الوظائف الفنية، مجال الوظائف الإدارية، الاستقلال للحرية والحاجة إلى الأمن والاستقرار⁸

وينظر المدخل الفردي إلى الفرد على أنه المسئول عن تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخطه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته، وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني⁹

4 ندى إبراهيم مصلح، مرجع سابق، ص 28.

5 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 374.

6 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 233

7 عبد الرحمان بنعنتر، مرجع سابق، ص 183.

8 صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 39.

9 صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 286

ويركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم المستقبلية في مسارهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتنمية مهاراتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف العاملين ورضاهم¹⁰.. كما يركز الدخل الفردي على الأنشطة التالية:

- أن يتعرف الفرد على طموحاته وأماله
- ثم يتعرف على قدراته ومهاراته
- اكتشاف ما إذا كانت قدراته ومهاراته كافية لتلبية طموحاته الوظيفية
- أن يهيئ نفسه بالتدريب على كتابة السيرة الذاتية، وعلى مقابلات التوظيف والاختبارات الوظيفية وعلى كيفية البحث عن وظيفة ومهارات الاتصال¹¹

2-1- المدخل التنظيمي وتخطيط المسار الوظيفي على المستوى المنظمي

اصطلحت الكثير من أدبيات الإدارة والباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية على المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي مصطلح "النمو الوظيفي". **Career Growth**، وبالتالي يتم تعريف المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي بأنه "فرصة التطور الوظيفي للموظف داخل منظمته¹²، حيث يتم تحسين المركز الوظيفي للموظفين الذين يبذلون جهداً لاكتساب المهارات والخبرات الوظيفية اللازمة لتطوير أداءهم الوظيفي، هذا المدخل يركز على يركز على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والترقية والنقل، والمكافأة، لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المنظمة (إنتاجية، وأداء) وأهداف الفرد في الرضا عن المسار التي تنتجها المنظمة¹³.

إن التخطيط الوظيفي على مستوى المنظمة **Organization Career Planning** يعرف على أنه العملية التي تحدد من خلالها المنظمة المسارات والأنشطة لأفرادها الموظفين وهم في طور النمو¹⁴ فالمنظمة عليها من أجل تحقيق أهدافها، القيام بصقل خبرات، وتنمية مهارات، وإثراء معلومات أفرادها العاملين مما يؤثر على المستقبل الوظيفي للعاملين نوعاً واتجاهاً، وذلك من خلال قيامها بنشاط منظم وممنهج¹⁵.

ويغطي المدخل التنظيمي تدخل كل من المنظمة والمسئول المباشر (المدير)، في عملية تخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المنظمة بتوفير المناخ والخطط والسياسات المناسبة للأفراد ليقوموا بتطبيق خطط المسار الوظيفي الخاصة بهم، بينما يقوم المسئول المباشر بتوفير التوجيه والإرشاد والتقييم والمتابعة. ويمكن القول بأن المدخل التنظيمي يتضمن قيام المنظمة بإتباع الأساليب الإدارية (كالتدريب والنقل والترقية) التي تحقق التوافق بين تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية المتميزة، وأهداف الفرد في الرضا عن العمل

10 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص376.

11 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص376.

12 ندى إبراهيم مصلح، مرجع سابق، ص28.

13 المرجع السابق، ص374.

14 ندى إبراهيم مصلح، مرجع سابق، ص28.

15 مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص200.

والشعور بقيمة مساهمته في العمل وقيمة ما يقوم به من عمل.¹⁶ أما أنشطة المنظمة التي التي تحقق التوافق بين الفرد و المنظمة تعرض على النحو الآتي:¹⁷

- التحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين
- استقطاب العاملين للوظائف المتاحة
- إجراء اختبارات ومقابلات التوظيف
- توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم
- رسم المسارات المهنية المناسبة وتأهيل العاملين لمرحلة التقاعد

3-1- مسؤوليات المنظمة في تنفيذ عملية تخطيط المسار الوظيفي.

يقع على عاتق المنظمة عدة مسؤوليات ترتبط بتخطيط وتطوير وتنمية المسار الوظيفي للعاملين لديها، وتتضمن هذه المسؤوليات:¹⁸

- توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات مختلفة، متعددة، ومتغيرة.
- توفير البرامج التدريبية المتنوعة التي من شأنها أن تثري مهارات ومعارف العاملين لإعدادهم لتولي مناصب ذات مسؤوليات أكبر أو نطاق إشرافي أوسع.
- التقويم المستمر وبشكل دوري لأداء العاملين لمعرفة ما يمتلكونه من مهارات ومعارف ومدى قدرتهم على التطور والنمو.
- إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لدى الأفراد، من خلال التحفيز المعنوي، بالتأييد والدعم المستمر، مما يخلق دافعية لدى الأفراد للتنمية الذاتية والتخطيط الشخصي للتطوير الوظيفي.¹⁹

16 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 376.

17 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص376.

18 عبد الباقي، مرجع سابق، ص272...

19 ندى إبراهيم مصلح، مرجع سابق، ص28.

المحاضرة السابعة

2- أهداف تخطيط المسار الوظيفي،

يمكن تلخيص أهداف وغايات تخطيط المسار الوظيفي من قبل المنظمة في النقاط

الآتية:

- تنمية وتوجيه الميول المهنية للأفراد وتطوير مهاراتهم .
- زيادة احتمالية تحقيق العاملين لطموحاتهم في النمو والتطوير الوظيفي.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم والتطلع نحو النمو
- رفع مستوى الرضا لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة لهم في الوظائف المطلوبة التي تحقق أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية..²⁰
- تحفيز العاملين عن طريق منح الفرص والخبرات لتطوير مسارهم المهني

20 منير زكريا عدوان، واقع سياسة التعيين والاختيار وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص17.

- **استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية:** إن إعداد خطة المسار المهني للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطور أمامهم سوف ينعكس على صورة المنظمة وسمعتها، ويزيد من جاذبيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- **توفير وظائف جيدة :** وذلك انطلاقاً من مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب). والمكان المناسب هو الوظيفة المناسبة تتوافر فيها شروط معينة مثل: أعمال متكاملة ، ولها بداية ونهاية، و بها سلطات محددة ، وتتيح حرية العمل والتصرف وتطلق ملكة الابداع و الابتكار، وتكون متحدية لقدرات الفرد، وتوفر مقدار عالي من المعلومات عن التقدم في الانجاز والعمل، إن توفير وظائف بهذه المواصفات كفيل بتحقيق رضا العاملين ورفع أدائهم..
- **بناء وتكوين قوة عاملة منتجة تتميز بالولاء والانتماء،** حيث تساعد أنظمة تخطيط المسار الوظيفي على البحث عن العاملين المحتملين وجذبهم، والمفاضلة بينهم ، واختيارهم بشكل يتناسب مع الوظائف الشاغرة .
- **المحافظة على الخبرات والكفاءات للبقاء في المنظمة،** وجذب الكفاءات من خارج المنظمة، حيث هناك مجموعة أخرى من الأنظمة التي تشجع العاملين المناسبين من البقاء في أعمالهم، مثل النقل، والترقية، والتدريب. وكلها تلعب على تطوير مهارات العاملين وجعلها مناسبة للوظائف. كما أنها تعمل على تطوير الأفراد وتنميتهم داخل المنظمة بالتالي يشعر العاملون بان المنظمة تهتم بهم²¹..

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي ،

تكمن أهمية تبني المنظمة لمنهج تخطيط المسار الوظيفي في النقاط الآتية:

- **تحقيق الاستقرار النفسي لدى العاملين في المنظمة:** نظراً لمعرفة العاملين بقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وتقييمهم لها ومعرفة الفجوة التي تفصل بينهم وبين الوظيفة التي يصبون الحصول عليها، والعمل على ردم هذه الفجوة من خلال التنمية الذاتية والالتحاق ببرامج التدريب المناسبة، كما يشعر الموظف بالرضا على أدائه وعلى التزامه التنظيمي نتيجة إشباع القيم الوظيفية لديه مما ينعكس على إيجابا وولائه التنظيمي، نتيجة لوضوح المسار الوظيفي للموظف²²
- **المساهمة في رفع مستوى الرضا وتحفيز العاملين:** حيث أصبح العاملون في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعات كثيرة، و في منظمات تهتم بطموحاتهم وتسعى إلى أرضاهم، عن طريق منحهم الفرص والخبرات لتطوير مساره المهني، ما يشكل سبيلا لتحفيزهم ودفعهم للعمل المتميز.
- **مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي Succession planning** أي ملئ الشواغر الناجمة عن عمليات الدوران والنقل والترقية والتقاعد و الاستقالات²³، كما

21 أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص ص 164-165..

22 ندى إبراهيم مصلح، مرجع سابق، ص 25.

23 عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 186.

يتضمن التخطيط لإحلال العاملين، والتخطيط لنقلهم أو تدويرهم، والتخطيط للترقيات يقي المنظمة من وجود وظائف شاغرة، وتظهر أهمية ذلك في الوظائف التخصصية والعليا.

- **تعميق الاستفادة من الموارد البشرية :** ان سعى المنظمة للتعرف على إمكانيات موظفيها في جانب ، وجانب آخر احتياجات الوظائف والمنظمة ككل يعني الاستفادة القصوى مما هو متاح من موارد بشرية دون اللجوء للخارج، وهو ما يقوى التزام العاملين تجاه أعمالهم ومنظماتهم
- **المرونة من حل المشاكل:** تسعى أنظمة المستقبل الوظيفي إلى تحقيق توافق عالي بين العاملين ووظائفهم، وذلك من خلال التدريب، والنقل، والإرشاد الوظيفي، وهو ما يعني إن المنظمة مرنة في حل مشاكلها ومشاكل عاملها
- **توظيف أفضل لنظم معلومات الموارد البشرية:** إن تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالموارد البشرية تعطي المنظمة قدرة أعلى على فهم مشاكلها، وقدرة أعلى على اتخاذ قرارات سليمة، وذلك بفضل استخدام ما هو متاح من أنظمة معلومات خاصة بالموارد البشرية بالمنظمة.
- **رفع الإنتاجية :** ان الهدف النهائي من الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للعاملين هو امتزاجهم بالعمل، وشعورهم بأنهم جزء من الوظيفة²⁴، فلتخطيط الوظيفي الذي يحقق التوافق بين الوظائف المشغولة واستعدادات الموظفين واهتمامهم ورغباتهم سوف ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم لكي يرتفع أدائهم فيها، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العاملة للعاملين ويخفض تكاليف العملية الإنتاجية²⁵.

24 أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص ص 164-165..

25 عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 186.

المحاضرة الثامنة

4- مراحل تخطيط المسار الوظيفي،

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية، نظرا لأن هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتدريب والترقية.²⁶

4-1- مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي،

أولاً: تقييم الذات

إن نقطة البداية لتخطيط المسار الوظيفي يمكن في التعرف على الذات ، ومن خلال عدة تساؤلات، أي نوع من الأفراد هو؟ ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمة واهتماماته؟ ماذا يجب؟ ماذا يكره؟ ما هي نقاط قوته؟ ما هي حدوده؟ وغيرها من الأسئلة.

ثانياً: تحديد الفرص الوظيفية

وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديموجرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا، وكذا السياسة العامة باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية. كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الكتيبات التي تصدرها منظمات العمل مثل إدارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تتضمن المهن المرتقبة.

ثالثاً: وضع الأهداف

26 صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 39.

بعد التعرف على الذات والتعرف على الاتجاهات والفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية، ويتطلب ذلك ضرورة وضع أهداف قصيرة، ومتوسطة وطويلة الأجل. أن الأهداف التي تؤدي إلى النمو ويجب أن تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكتسب مهارات و آراء جديدة ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدرات الفرد وان تتوافق مع تصوره الشخصي

رابعاً: إعداد الخطط

وتشمل الخطوات التي يسلكها الفرد وصولاً إلى الأهداف المرجوة، وهنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية. ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل. ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطوال والأكبر²⁷.

خامساً: تنفيذ الخطط

لتنفيذ خطط الفرد من المرغوب إن يتسم التنظيم بالمناخ التديمي، ويعني ذلك انه يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية

4-2- مراحل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تحديد الفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو والتقدم الوظيفي للأفراد بما يخدم أهداف وخطط أعمال المنظمة. على ضوء هذا التعريف يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية: 28

أولاً: تصميم المسارات الوظيفية

أن أول مرحلة من مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي هي دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئه هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار. ويتبع ذلك تحديد نوعية مستوى مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.

ثانياً: توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو البعيد، بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

27 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 388-369.

28 أبو بكر مصطفى، مرجع سابق، ص 234-235.

ثالثا: إجراء تقييم لقدرات وإمكانات الفرد، بهدف تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة...)، والشخصية (القيادية، الابتكار، التعاون)، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى إليها.

رابعا: تحديد الفرص الوظيفية: الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العاملة.

خامسا تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: بما يتلاءم قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد من خلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد ورئيسه المباشر

سادسا: وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل : يوضح فيه الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره، حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد.

وبعد تقييم القدرات وإمكانات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له هذه الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهدافه المسار الوظيفي ويشمل ذلك على سبيل المثال:

- تحديد للخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل
- تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الشخص من خارج العمل
- تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات

سابعا: إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي

ثامنا: اتخاذ القرارات التصحيحية : من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.