المحور العاشر:

إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية

محاضرة المحور العاشر: إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية (الأسبوع 12)

تمهيد:

تعد وظيفة إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية من أهم وظائف في إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نتطرق إليه في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني، أهميته، وأهدافه. أيضا نتعرف على أنواع المسارات المهنية، مراحل تطور المسارات المهنية، وخطوات تسيير المسار المهني، وأخيرا على الوسائل المستخدمة في تخطيط المسار المهني، الجهات التي تقع عليها مسؤولية تخطيط المسار المهني، ومعوقات تسيير المسار المهني.

أهداف محاضرة المحور العاشر: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم المسار المهني، تخطيط المسار المهني، تطوير المسار المهني، وتسيير المسار المهني.
- استيعاب أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للأفراد وبالنسبة للمنظمة.
- التعرف على أهداف تسيير المسار المهني.
- فهم الأنواع المختلفة للمسارات المهنية.
- إدراك مراحل تطور المسارات المهنية.
- معرفة خطوات تسيير المسار المهني بشيء من التفصيل.
- إدراك الوسائل المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في عملية تسيير المسار المهني.
- التعرف على الجهات المسؤولية عن تخطيط المسار المهني بشكل مفصل.
- الاطلاع على أهم المعوقات في وجه تسيير المسار المهني وكيفية تجاوزها.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني، أهميته، وأهدافه. أيضا على أنواع المسارات المهنية، مراحل تطور المسارات المهنية، وخطوات تسيير المسار المهني، وأخيرا على الوسائل المستخدمة في تخطيط المسار المهني، الجهات التي تقع عليها مسؤولية تخطيط المسار المهني، ومعوقات تسيير المسار المهني.

أولا: المفهوم، أهمية، وأهداف تسيير المسار المهني:

1- المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني: تعد وظيفة تسيير المسار المهني للموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم المسار المهني للموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف حوله وحول بعض المصطلحات القريبة منه، وذلك كما يلي:

أ- مفهوم المسار المهني:

- المسار المهني هو تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية.

- المسار المهني هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر.

- المسار المهني هو تاريخ الشخص الوظيفي، أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة وحتى خروجه منها.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم المسار المهني للموارد البشرية:

المسار المهني هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي داخل المنظمة، والتي تتأثر بطموحاته في الحصول على مكانة وظيفة أعلى من خلال الفرص المتاحة داخل المنظمة.

ب- مفهوم تخطيط المسار المهني:

- تخطيط المسار المهني هو تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة، كما أنه العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد العاملين في تحديد أهدافهم ومساراتهم المهنية، كما أنه يعتبر التحديد المسبق والمدروس لكل من الحركة الأفقية والرأسية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه، وإعداده وتدريبه، ثم ترقيته وصيانته وتحفيزه إلى أن يتم إحالته للتقاعد.

- تخطيط المسار المهني هو عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد رأسيا خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.

- تخطيط المسار الوظيفي هو سلسلة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن نظرة استشرافية للحياة المهنية أو الوظيفية لشاغل الوظيفة، والتي من خلالها يتحدد مستقبله الوظيفي، من أجل مساعدته على تنمية قدراته وطموحاته (نقل، تحويل، ترقية ...الخ)، بداية من شغوره للوظيفة حتى التقاعد، وذلك لتحقيق أهداف الفرد (الرضا، التحفيز ...الخ) والمنظمة معا.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تخطيط المسار المهني للموارد البشرية:
تخطيط المسار المهني هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تقوم باستشراف المستقبل الوظيفي للفرد داخل المنظمة، وهي عملية تشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف التي سوف يرتقي فيها الفرد، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال مسيرته المهنية داخل المنظمة، ويكون تخطيط المسار المهني بطريقة تتحقق فيها أهداف المنظمة والفرد في نفس الوقت.

ج- مفهوم تطوير المسار المهني:

- هو عمل إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بداية من تخطيط وتنفيذ لبرامج مسطرة من أجل تطوير معارف ومهارات الموظفين، لتولي مناصب أخرى مستقبلا تتوافق مع رغبات ومخطط المسار الوظيفي الذي وضعه الفرد لحياته الوظيفية، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

- تطوير المسار الوظيفي يعتبر اهتماما مشتركا بين الموظف والمنظمة، يقوم على التوافق بين عملية تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، إذا أن مساعدة الموظفين في تحقيق طموحاتهم الوظيفية من خلال نشر المعلومات وتوفير الفرص والتدريب لا ينتج عنه فقط رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء والمحافظة على كفاءات المنظمة، بل أيضا التخفيض من تكاليف التوظيف والاستقطاب والتوجيه، لذا يعتبر تطوير المسار الوظيفي آلية إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية.

- 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، وفقا لاحتياجات المنظمة والفرص المتوفرة لديها، وذلك من خلال توفر الرغبة والقدرة وبذل الجهد من طرف الأفراد بهدف تحقيق أهدافهم ونجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتبعية تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تطوير المسار المهني للموارد البشرية:
تطوير المسار الوظيفي هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تقوم من خلالها بالتخطيط والتنفيذ لمجموع خطط وإجراءات من أجل التطوير المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات الأفراد لتولي وظائف أعلى بشكل مستمر، بحيث يتحقق التوافق بين قدرات وطموحات الأفراد من جهة، واحتياجات المنظمة والفرص المتوفرة لديها من جهة أخرى.

د- مفهوم تسيير المسار المهني:

- تسيير المسار المهني هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

- تسيير المسار المهني هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.

- تسيير المسار المهني هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره المهني في المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تسيير المسار المهني للموارد البشرية:
تسيير المسار المهني هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تقوم فيها بشكل مستمر وبالشراكة مع الأفراد بالقيام بمختلف أنشطة التخطيط والتنفيذ والتقييم والتعديل لمختلف الأنشطة التي تؤدي إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحمل مسؤوليات أكبر في وظائف أعلى مستقبلا، بما يحقق طموحات الأفراد وأهداف المنظمة. أي أن (تخطيط المسار المهني) و (تطوير المسار المهني) هما جزء من عملية تسيير المسار المهني.

2- أهمية تسيير المسار المهني: يمكن النظر إلى أهمية تسيير المسار المهني من زاويتين كما يلي:

أ- أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للأفراد: يمكن توضيحها من خلال العناصر التالية:

- إذكاء روح المبادرة والمنافسة بين الموظفين للترقي في الوظائف داخل المنظمة: بغية دفعهم إلى المثابرة وتحسين الأداء والاستمرارية في صقل مهاراتهم.
- زيادة مستوى الشعور بالأمن الوظيفي: وتزيد درجة الاطمئنان على المسار الوظيفي وخاصة لدى الموظفين الجدد.
- تقليل معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل: وذلك نتيجة ارتفاع مستوى الالتزام لدى العاملين من أجل تحقيقهم متطلبات الترقي الوظيفي.
- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم: ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- اتاحة فرص مستمرة للأفراد لشغل وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وميولاتهم: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله فسوف يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية بفعالية.
- إعطاء فرصة للأفراد للوصول إلى الوظائف التي تشبع قيمهم: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار المهني من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- إعطاء فرصة للفراد للوصول إلى الوظائف التي تناسب مراحلهم العمرية: بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيما ترجيحية أكبر عن العمل.
- محاولة ضمان التوافق بين توقعات الترقي لدى الأفراد وبين والخبرات المكتسبة فعليا: فبزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة لكل الموظفين: حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج تساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وتنمي الولاء لكافة فئات العاملين.
- زيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي للأفراد: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم والترقي.

– بناء مهارات جديدة لدى الأفراد بشكل مستمر: يعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية واكتساب خبرات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

ب– أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للمنظمة: يمكن توضيحها من خلال العناصر التالية:

– ضمان شغل الوظائف العليا في المنظمة مستقبلا بموارد بشرية مشبعة بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة: وهذه العملية تحتاج تخطيط مسبق على المدى البعيد وهو ما تقوم به عملية تسيير المسار المهني.

– تجنيب المنظمة حالات التكدس والاختناق في الهيكل التنظيمي: وبالتالي فغياب تسيير المسار المهني يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.

– التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية: وهذا ما يعطي للمنظمة فرصة مبكرة للقيام بتدريبهم بأفضل شكل.

– تجنب التقادم المهاري للعاملين والاستعداد للتطورات المستقبلية: إن تسيير المسار المهني الفعال والأمثل يساعد في توقع التطورات المستقبلية كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد للمهارات الجديدة التي تتناسب معها.

– اختيار الموارد البشرية المناسبة للوظائف المستقبلية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

– زيادة مستوى الدافعية عند الأفراد: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمنظمة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فان المسار المهني يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فان الاتصال بين برامج المنظمة والأفراد سينعدم.

– إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي، حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقي المحدودة، ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية.

– استقطاب الكفاءة العالية المهتمة بالعمل في منظمة تضمن مسار مهني ديناميكي: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

– تقييم الأداء الفعال للموارد البشرية باعتباره المحك من أجل التطور المهني للعاملين: يساهم المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، العمر...الخ، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

3- أهداف تسيير المسار المهني: يمكن تلخيص أهم أهداف المنظمة من تسيير المسار المهني للعاملين في النقاط التالية:

- رفع درجة الولاء والرضا لدى العاملين وتحديث معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم وتقليل الغيابات ومعدلات دوران العمل: لأن تسيير المسار المهني يوضح مسار الالتزام الذي يجب أن يسير عليه الموظف الذي يطمح في الارتقاء في مساره المهني.

- تغطية احتياجات المنظمة المستقبلية من العاملين ومن القيادات وفقا لأسس زمنية معينة: وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة يتوافق وتطلعاتهم ومواهبهم.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المنظمة: لأن تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتكوين وذلك لنجاح البرامج.

- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة: يضمن التخطيط الفعال لتسيير المسارات المهنية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تسيير المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والتكوين والرواتب وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

- إعطاء فرصة للأفراد لشغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية لهم: وتنمية ومواكبة تطور خبراتهم وقدراتهم.

- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بالنسبة للأفراد بما يحقق تطلعاتهم الذاتية: لأن تخطيط وتطوير المسارات المهنية هي عملية مستمرة.

- تحقيق تطلعات الأفراد في الحصول على مستوى أعلى من الأجور وملحقاتها: بحيث يكون واضح لأصحاب تلك التطلعات كيفية تحقيق أهدافهم.

- إشباع الحاجات الإنسانية والنفسية والاجتماعية والحاجات للمكانة والتقدير وتحقيق الذات لدى الأفراد: فالكائن البشري هو معقد في طبيعة حاجاته لذلك من المهم أن يعطي تسيير المسارات المهنية فرصة للأفراد لاشباع مختلف الحاجات.

ثانيا: أنواع المسارات، مراحل التطور، وخطوات تسيير المسار المهني:

1- أنواع المسارات المهنية: هناك ثلاثة أنواع من المسارات المهنية يمكن أن تستخدم في تسيير المسار المهني كما يلي:

أ- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها؛ بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وبيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعينه حتى إحالته على التقاعد، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة، يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة

ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة، في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالبا يخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

ب– المسار الشبكي: يشير هذا المسار إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاؤه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية اكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. وبالتالي فالمسار الشبكي أكثر مرونة ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساهم في تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

ج– مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى، فقد ركز التواجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة. في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد، ومن هذا المنطق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن المبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعية العمل.

2– مراحل تطور المسارات المهنية: بالنسبة لمسير الموارد البشرية فإن المسار المهني للموظف يكون حسب دورة حياة الموظف الوظيفية وذلك كما يلي:

أ– مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل وتتكون من الجوانب التالية:

– التعلم: يعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه أن يؤدي عدة أعمال، العمل ضمن الفريق، كيف يفهم نفسه ويقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعال، كيف

يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل، كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم ...الخ

– المساعدة والاعتمادية: بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

– المتابعة: بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولا بأول وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة. في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أداءه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف وتحديد قدراته، واهتماماته، وتفضيلاته وميوله، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج وينتقل الى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.

ب– مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف. في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية. وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما: الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل. وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين، تنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرين، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.

ج– مرحلة المحافظة: في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج الكامل، حيث نتيجة ممارسته لعدة وظائف، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن، يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون مدرباً، ومطوراً يسهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، موجهاً قادر على تفويض السلطة للآخرين، في ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف قد أصبح عنصرا مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة.

د– مرحلة الانحدار: بانتهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، التي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي. ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وتسمى هذه الفترة بفترة الركود التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل إليه في مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وفي فترة التراجع يتوجب تخفيف حجم عمل الموظف ومسؤولياته، ويركز على الاستفادة

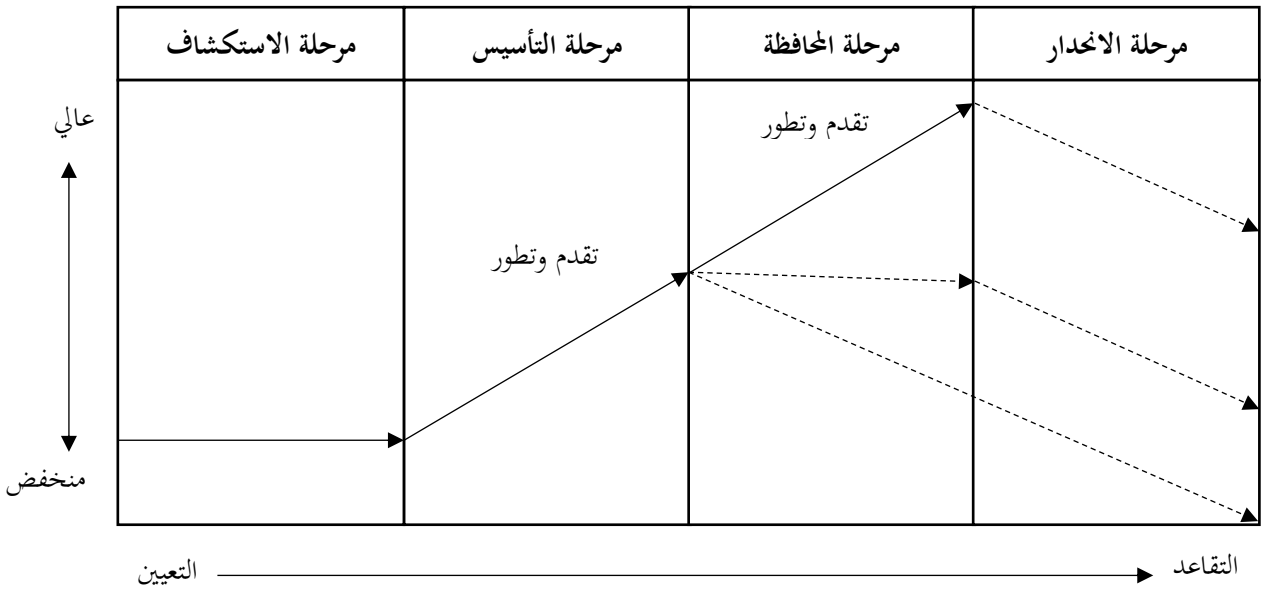
منه في مجال الوظيفة الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته الماضية والطويلة ونود الإشارة هنا الى نقطتين هما:

– تختلف بداية مرحلة الانحدار من موظف لآخر حسب إمكاناته وطول مساره والزمن المحتمل لبلوغ نهايته.

– بعض الموظفين قد لا يدخلون مرحلة المحافظة لضعف إمكاناتهم، وبالتالي يبدأ الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس.

في الختام نود أن ننبه إلى نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي: أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا أنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس. وسنعرض فيما يلي شكلاً يوضح هذه النقطة، ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفة:

الشكل رقم 01: مراحل تطور المسار المهني في الوظيفة



تدل الخطوط المتقطعة بأن بعض الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أداءهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

3– خطوات تسيير المسار المهني: تمر عملية تسيير المسار المهني بثلاث خطوات أساسية كما يلي:

أ– تخطيط المسار المهني: تشتمل عملية تخطيط المسار المهني على خطوتين أساسيتين هما:

– مساعدة الفرد في التخطيط لمساره المهني: حيث تقدم المنظمة المساعدة للفرد للقيام بذلك من خلال:

- الكشف عن ميولاته الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم والمراجع والوثائق وأفلام الفيديو ...الخ حتى يتمكن من القيام بالاختيار العقلاني والواقعي.
- تعيين مستشار متخصص يساعد العامل ليقوم باختياراته الوظيفية ويحلل إمكانياته الوظيفية.
- تعيين مرشد يلعب دور المستشار ويوجه العامل في قراراته المهنية.

– اعداد مخططات تطوير المسار المهني: يتم إعداد مخططات المسار المهني بالتوافق بين العامل وممثل عن المنظمة (رئيسه المباشر) معتمدا في إعداده على:

- مقابلة المسار: من المفروض أن كل عامل له الحق في هذا النوع من المقابلة على الأقل مرة كل سنتين، حيث تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير المهني لدى الفرد، فهي تؤكد على ما يمكن أن تقدمه المنظمة لمواردها البشرية من إمكانية التطوير الوظيفي.
- خطط الإحلال والتعويض: حيث تبين المناصب العليا الشاغرة مستقبلا، ومن الذي سيعين عليها. فهي تكشف عن الرؤساء ذوي الكفاءات العالية وتشجعهم على أن يكونوا مسيري الجيل القادم للمنظمة، فمن خلالها يتم التعرف على حجم الطلب على الموارد البشرية وعلى الأفراد الذين يمكن أن يضمنوا الإحلال، مع مراجعة قدرات وآمال المرشحين ومن ثم إعداد مخططات التطوير الفردي.

ب– تنفيذ المسار المهني: تشتمل عملية تنفيذ المسار المهني على خطوتين أساسيتين هما:

– حل المشكلات الفردية: حيث تساعد المنظمة العاملين على معالجة مشكلاتهم المهنية والتي تؤثر على المنظمة أيضا، مع العلم أن هذه المشكلات تواجهها فئات معينة من العاملين، منهم المعينين أصحاب الشهادات، وأولئك الذين وصلوا سن الشيخوخة، وبعضهم في منتصف مسارهم المهني، وتفصيل ذلك كما يلي:

- العاملين الجدد: تقل حظوظ الترقية لديهم إن لم نقل تنعدم، فمساعدتهم تتحقق من خلال برامج الإدماج.
- العاملين في منتصف المسار: أي الذين بلغوا ذروة الحياة المهنية، فهم مدعوون للقيام بأدوار جديدة، كأن يكونوا مكونين، مرشدين، مستشارين، فالمسار المهني لهؤلاء يتخذ اتجاها جديدا، والمساعدة هنا تعمل على تخفيض حالة القلق المهني.
- العاملين في نهاية المسار: فتعد لهم برامج تهدف إلى الحفاظ عليهم، أو تسهل إجراءات التقاعد للذين يرغبون في ذلك.

– تطوير المسار: مخطط تطوير المسار يحوي أهداف بالنسبة للمنظمة، وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تعديل يحدث في المهام، المسؤوليات، العلاقات ...الخ، هذه المرونة هي الضمان للاستعمال الأفضل للقدرات البشرية وتطوير كفاءاتها وتعبئتها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- المراجعة الدورية لمحتوى العمل أو سياسة التكوين، ومقابلة المسار تسمح بالقيام بهذه التغيرات.
- إعادة النظر في محتوى العمل لجعله يحتوي على تحديات ومسؤوليات، أي الزيادة في أهمية العمل.
- تطوير المسار من خلال سياستي الترقية والنقل.
- تدوير الأعمال والتعيينات المؤقتة.
- التعويض عن مصاريف التعليم ومنح عطل مدفوعة الأجر لمواصلة الدراسة.

ج– تقييم المسار المهني: تشتمل عملية تقييم المسار المهني على خطوتين أساسيتين هما:

– إعادة تقييم النجاحات الفردية: دوريا يقوم كل فرد بتقييم مساره المهني ليتأكد إن كان تقدمه المهني يتماشى مع خططه للمسار، وإن كانت آماله قد تحققت، وفي حالة الإيجاب فسيستنتج أن مساره ناجح، وفي الحالة العكسية فإن روحه المعنوية

ومستوى رضاه سينخفض، ومن ثم سيعاني أداءه. وفي هذه الحالة على المنظمة أن تشجع الفرد على إعادة النظر في مفهوم (نجاح المسار)، وحتى يحدث ذلك يجب تغيير الثقافة التنظيمية، من خلال استبدال ثقافة الترقية بثقافة النجاح البسيكولوجي، أي أن العامل يبحث عن عمل يحقق فيه ذاته وليس بالضرورة يستفيد من الترقية، ويتحقق هذا من خلال وضع فرق التفكير وتقديم مراجع في هذا الأمر وغيرها من الآليات لتغيير مفهوم التطور المهني لدى العامل.

– الرقابة على المسار: يجب على المنظمة أن تراقب مدى توافق التطور المحقق في المسارات مع ما تم التخطيط له، وهذا بالنسبة لكل أفرادها، بهدف تحقيق العدالة وكذا لتلبية احتياجات المنظمة، ويتم ذلك من خلال:

- متابعة المسار من خلال وسيلة المقابلة، والتي تسمح بالحكم على مدى تحقق التطور المخطط له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه، ويتم هذا بين العامل ورئيسه أو مع مستشاره في المسار، والهدف هو الكشف عن الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب.
- الرقابة على الترقيات الفردية، وتتم من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك.
- تقييم النتائج المحققة على مستوى المنظمة والتأكد من تلبيتها للاحتياجات التنظيمية، مما يسمح بالحكم على نظام المسار المهني، وتتمثل النتائج المحققة في زيادة الإنتاجية، الجودة، الإبداع، مدى استعمال المعارف والمهارات المكتسبة في تحسن الأداء ...الخ.

ثالثا: الوسائل، المسؤولية، ومعوقات تخطيط المسار المهني:

1– الوسائل المستخدمة في تسيير المسار المهني: هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في عملية تسيير المسار المهني، وفيما يلي أهمها:

– **تقييم الأداء:** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وضعفه واحتياجاته التدريبية، وإمكانية نقله وترقيته.

– **اختبارات المسار المهني:** الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.

– **بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.

– **توصيف الوظائف:** يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

– **مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

– **تقنيات النقل والترقية:** توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر.

– **برامج التدريب والتطوير:** التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتدريب وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.

– **تقنيات التقاعد المبكر:** وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

– **تقنيات التدوير:** النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض التدريب والتحضير لوظائف أخرى.

– **مهام التحدي:** ونعني بها منح العامل وظيفة فيها تحدي، مسؤولية، حرية ووقت محدد، ومن خلال البداية الضامرة للتحدي يمكن استشراف مستقبل الموظف الجديد في الوظيفة.

– **إشراك المدراء التنفيذيين:** يمكن للمدراء التنفيذيين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية أن يساهموا بشكل فعال في رسم المسارات الوظيفية لمرؤوسيهم، ولا بد من مساعدتهم وتشجيعهم على القيام بذلك.

– **القهقرة:** قد يتم نقل الفرد إلى وظيفة أدنى إما لأسباب تأديبية أو لضرورة تنظيمية، وفي كلتا الحالتين علينا أن نعلم الموظف بالأسباب الحقيقية لما يجري.

– **المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة:** أحيانا تظطر المنظمة الى الاستغناء عن خدمات عدد من موظفيها، ومن باب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مواردها البشرية، فإنه يتعين على المدير استغلال شبكة علاقاته لمساعدة العمال المسرحين في إيجاد فرص جديدة للعمل بمنظمات أخرى.

2– المسؤولية المشتركة في تخطيط المسار المهني: ليكون تخطيط المستقبل الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل مسؤولية هذا التخطيط وتحقيقه، مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات هي:

أ– مسؤولية الفرد اتجاه تخطيط المسار المهني: فتتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، ويقيم إمكاناته وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله، وتفضيلاته دون مغالاة فبهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعدهما على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي وبالمشاركة معه، وتحديد ما يحتاجه من تدريب وتنمية مستقبلية لتحقيق هذا الإطار. ولا تقتصر مسؤوليته عند هذا الحد، بل تمتد إلى قيامه بتنمية ذاته باستمرار، ودمج نفسه مع بيئة عمله والتفاعل معها، وتعلم أشياء جديدة، ليكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أعلى أو أخرى كلما سنحت الفرصة له، فالموظف الذي لا ينمي نفسه بشكل دائم ولا ينوع مهاراته ومعارفه ويعتمد على مهارة واحدة، سوف لن يضمن بقاءه في المنظمة مستقبلاً عندما تلغى بعض الوظائف فيها أو تستبدل بعضها بوظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر، أو على الأقل إن بقي في المنظمة فسوف لن يتمكن من تحقيق مسار مستقبله الوظيفي، فسرعة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية، أصبحت تتطلب موارد بشرية لديها عدة مهارات، لتتمكن من العمل في عدة وظائف في المستقبل، وتكيف نفسها مع هذه التغيرات، فتنمية الذات وتنوع المهارات لدى الموظف تحقق له أمن مستقبله الوظيفي إذا يمكن القول بأن المعلومات الموضوعية التي يقدمها الفرد عن نفسه لرئيسة المباشر ولادارة الموارد البشرية، تساعد إلى حد كبير على تخطيط وتحقيق مسار مستقبله الوظيفي، وفي ضوء ما تقدم يمكننا الآن حصر مسؤولية الموظف في مجال تخطيط مسار مستقبله الوظيفي في ثلاثة جوانب سبق لنا أن أشرنا اليها وهي من أنا؟ ماذا أريد؟ ماذا افعل؟

ب– مسؤولية الرئيس المباشر اتجاه تخطيط المسار المهني: تتلخص بأنه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل رئيسه يكون بامكان الأخير تحديد إمكانات المرؤوس بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المرؤوس مستقبلا، وهي التي تحدد وترسم مساره الوظيفي وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريب وتنمية، وما يمكن أن يقدمه الرئيس هو بنفسه لمرؤوسه في هذا المجال، لمساعدته على تحقيق طموحاته الوظيفية.

ج– مسؤولية إدارة الموارد البشرية اتجاه تخطيط المسار المهني: إضافة لمسؤولية إدارة الموارد البشرية التي شرحناها في بداية هذا الفصل وهي تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة على كل مسار من هذه المسارات وتحديد متطلبات شغل وأداء كل منها من واقع نتائج تحليل وتوصيف العمل، هناك مسؤولية أخرى تقع على عاتقها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين، التي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

– دراسة إمكانات الموظفين، وميولهم، وتفضيلاتهم، ونتائج تقييم أدائهم، ومقترحات رؤسائهم، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات الوظيفية التنظيمية التي حددها تحليل وتوصيف العمل، ثم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها، حيث في ضوء هذه الوظائف يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد منهم. وتقوم إدارة الموارد البشرية باطلاع الموظف على مساره وشرحه له ليلم بمتطلباته، مع الإشارة إلى ضرورة تنبيهه إلى أن هذا المسار قابل للتعديل في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية ومستوى أدائه المستقبلي، ويمكن الاستعانة بالرئيس المباشر في عملية الشرح.

– وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته. ولتحقيق هذه الغاية تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الرئيس المباشر أيضاً بتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف من أجل الترقية أو الانتقال إلى الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي.

– تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلا، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.

– تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل استراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة، قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف، وهذا يعني أن الانتقاء يكون على أساس توفر عدة مهارات ومعارف لدى الموظف، لتتاح له الفرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يسهل من عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.

– تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على نتائج تقييم أدائه المستمر، ذلك لأن هذه النتائج تعطينا فكرة جيدة عن إمكاناته وتطورها والنواقص الموجودة فيها، للعمل على سدها من خلال برامج التدريب والتنمية. من هنا نجد أنه يستوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية إحداث التكامل بين تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ونظام تقييم الأداء، وتصميم هذا النظام على أساس توفيره المعلومات الكاملة والموضوعية عن أداء الموظف بإيجابيات وسلبياته، من أجل رسم المسارات بشكل جيد.

– قيام إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجية التدريب والتنمية على أساس:

- أن تكون عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة يخضع لها الموظفون طوال حياتهم الوظيفية.
- إكساب الموظفين مهارات ومعارف متنوعة استعدادا لمواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على مساراتهم.
- تصميم مضمون برامج التدريب والتنمية بشكل تزود الموظفين بكل جديد.

أخيراً يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم نظام معلومات خاص بها يشتمل على معلومات تتعلق بإمكانات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم.. الخ، وجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي. وكذلك تصميم الأساليب التي يمكن بوساطتها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

3- معوقات تسيير المسار المهني: يواجه تسيير مسار مستقبل الموظفين الوظيفي، بعض المعوقات التي يتوجب علينا شرحها وتوضيح السبل التي يمكن بوساطتها التخفيف من حدتها، وهذه المعوقات ما يلي:

أ- إعادة هيكلة الأعمال: تضطر المنظمات بسبب التغييرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كتنويع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا.. الخ، إلى إعادة هيكلة أعمالها، فتقوم بالغاء وظائف أحياناً وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحيانا أخرى وذلك حسب الظروف. هذه التغييرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة، تؤثر تأثيراً مباشراً في تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فتحدث فيها بلبلة، فإلغاء الوظائف واستحداث أخرى، يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها. ولتلافي هذه المشكلة يستوجب الأمر جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون برامج التدريب والتنمية أيضا وجعلها مستمرة، لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

ب- انتظار الموظف خلو الوظيفة: أو الوظائف البديلة التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها الفرد، فالمعروف أن الترقية لا تتم لوظيفة أعلى إلا اذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها لحين ترقية شاغلها، أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر. هذا الانتظار يسبب مشكلة تواجه المنظمات، فطول هذه الفترة تهدد طموحات الموظفين فيها وخاصة أصحاب الكفاءة وتؤثر سلباً في معنوياتهم، وأحياناً تدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات. ولتلافي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية:

- الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير، من أجل توفير بدلائل للترقية، مع تدعيمها بدوران وظيفي لاكساب الموظفين عدة مهارات.
- تقصير من الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة من الزمن الذي يسببه سن التقاعد المتأخر.
- زيادة راتب المرشح للترقية دون إنتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.

تنزيل الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفياء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم موظفون أكفياء.

- تسريح الأفراد الذي كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أداؤهم بالمستوى المطلوب ولا أمل في رفع هذا المستوى.

ج- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية: إدارة الموارد البشرية تسعى لأن تتنبأ بإمكانات الفرد وقدراته وماذا ستكون عليه في المستقبل، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر في شخصيته، ومهاراته، وميوله وقدراته النفسية والفسيولوجية.. الخ إما للأسوأ أو للأفضل، هذه التغيرات بنوعيها تحدث إرباكات في تخطيط المسارات وتحقيقها، ولحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

رابعا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالمصطلحات التالية: المسار المهني، تخطيط المسار المهني، تطوير المسار المهني، تسيير المسار المهني؟
- تكلم عن أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة؟
- تسيير المسار المهني يهدف لتحقيق جملة من الأهداف، أذكرها؟
- هناك أنواع مختلفة للمسارات المهنية، أذكرها مع الشرح؟
- المسار المهني يمر بمراحل تطور تتوافق مع دورة حياة الموظف في المنظمة، أشرح هذه المراحل؟
- تكلم عن تخطيط، تنفيذ وتقييم المسار المهني كمراحل أساسية ضمن عملية تسيير المسار المهني؟
- أذكر أهم الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار المهني للموارد البشرية؟
- مسؤولية التخطيط للمسار المهني لا تقتصر فقط على إدارة الموارد البشرية، أشرح ذلك؟
- هناك عدد من المعوقات في وجه تسيير المسار المهني، أذكرها مع شرح لكيفية تجاوز تلك الصعوبات؟