

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

ب- مفهوم تخطيط المسار المهني:

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:

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 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.

- زيادة مستوى الشعور بالأمن الوظيفي.

- تقليل معدلات الغياب ومعدلات دورات العمل.

- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم.

- إتاحة فرص مستمرة للأفراد لشغل وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وميولاتهم.
- إعطاء فرصة للأفراد للوصول إلى الوظائف التي تشبع قيمهم.
- إعطاء فرصة للفرد للوصول إلى الوظائف التي تناسب مراحلهم العمرية.
- محاولة ضمان التوافق بين توقعات الترقى لدى الأفراد وبين والخبرات المكتسبة فعليا.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة لكل الموظفين.
- زيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي للأفراد.
- بناء مهارات جديدة لدى الأفراد بشكل مستمر.

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.
- تجنب المنظمة حالات التكس والاختناق في الهيكل التنظيمي.
- التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية.
- تجنب التقادم المهاري للعاملين والاستعداد للتطورات المستقبلية.
- اختيار الموارد البشرية المناسبة للوظائف المستقبلية.
- زيادة مستوى الدافعية عند الأفراد.
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي.
- استقطاب الكفاءة العالية المهتمة بالعمل في منظمة تضمن مسار مهني ديناميكي.
- تقييم الأداء الفعال للموارد البشرية باعتباره المحك من أجل التطور المهني للعاملين.

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.
- تغطية احتياجات المنظمة المستقبلية من العاملين ومن القيادات وفقا لأسس زمنية معينة.
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المنظمة.
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة.
- إعطاء فرصة للأفراد لشغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية لهم.
- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بالنسبة للأفراد بما يحقق تطلعاتهم الذاتية.
- تحقيق تطلعات الأفراد في الحصول على مستوى أعلى من الأجور وملحقاتها.
- إشباع الحاجات الإنسانية والنفسية والاجتماعية والحاجات للمكانة والتقدير وتحقيق الذات لدى الأفراد.

ثانياً: 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.

ب- المسار الشبكي: يشير هذا المسار إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن 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 بقاءه 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 الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

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 التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمليه بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة.

2- مراحل تطور المسارات المهنية: بالنسبة لمسار 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. وفي 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 يساهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، موجهاً قادر على تفويض السلطة للآخرين، في ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف قد أصبح عنصراً 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 إلى 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 تبدأ مرحلة الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس.

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 إمكاناته 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) معتمداً 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 مستقبلاً، 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 يضمّنوا 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 مكوّنين، مرشدين، مستشارين، فالمسار المهني لهؤلاء يتخذ اتجاهها 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 التغييرات.
- إعادة النظر في محتوى العمل لجعله يحتوي على تحديات ومسؤوليات، أي الزيادة في أهمية العمل.
- تطوير المسار من خلال سياسي 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 خطته 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، وتمثل 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 لمرؤوسيه، 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: فتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، وقيم إمكاناته وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله، وتفضيلاته دون مغالاة فهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد 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 ساحت الفرصة له.

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 بإمكان الأخير تحديد إمكانات المرؤوس بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المرؤوس مستقبلاً، 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.

- وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته.

- 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.

- 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.

- 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 استعداداً 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 بواسطتها 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 بواسطتها 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، كتنوع سلعتها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا.. الخ، إلى إعادة هيكلة أعمالها، فتقوم بالغاء وظائف أحياناً وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحياناً أخرى وذلك حسب الظروف. ولتلافي هذه المشكلة يستوجب الأمر جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون برامج التدريب والتنمية أيضاً وجعلها مستمرة، لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتميئتها للتكيف معها.

ب- انتظار الموظف خلو الوظيفة: أو الوظائف البديلة التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها الفرد، فالمعروف أن الترقية لا تتم لو وظيفة أعلى إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها حين ترقية شاغلها، أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر. ولتلافي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية:

- الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير، من أجل توفير بدائل 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 الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم موظفون أكفاء.
- تسريح الأفراد الذي كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أداءهم 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 والفسولوجية.. الخ إما للأسوأ أو للأفضل، هذه التغيرات بنوعها تحدث إرباكات في تخطيط المسارات وتحقيقها، ولحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

رابعاً: 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؟