

الفصل التاسع: إدارة المسار الوظيفي

مقدمة

- 1- ماهية المسار الوظيفي وأهميته
- 1-1 تعريف المسار الوظيفي
- 1-2 تعريف تخطيط المسار الوظيفي
- 1-3 أهمية تخطيط المسار الوظيفي
- 2- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي
- 2-1 مسؤولية الفرد
- 2-2 مسؤولية الرئيس المباشر
- 2-3 مسؤولية إدارة الموارد البشرية
- 3- دورة حياة الفرد الوظيفية
- 3-1 مرحلة الاستكشاف
- 3-2 مرحلة التأسيس
- 3-3 مرحلة المحافظة على المكاسب
- 3-4 مرحلة نهاية المسار

خاتمة

مقدمة

أجبرت التطورات التكنولوجية الحديثة التي طرأت على سوق العمل في المجتمعات المحلية والدولية جميع القوى العاملة على التفكير في مستقبل حياتها الوظيفية وتسييره. فالتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة يوحى بالطموحات التي يمكن أن تحققها هذه الموارد خلال مدة تواجدها بالمنظمة.

بوجه عام تشمل إدارة المسار الوظيفي في المنظمات على دراسة ثلاث جوانب رئيسية وهي:
 *تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية في المنظمة والتي توضح خطوط حركة انتقال العمال بين الوظائف والتي يمكن أن تمر بها الموارد البشرية خلال حياتها الوظيفية.
 * تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة وذلك عن طريق تحديد الوظائف الشاغرة وقدرات الفرد وميوله ورغباته ومستوى أدائه.
 * ما يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام به من أجل مساعدة الأفراد على تحقيق مسارات وظيفية ناجحة.

1- ماهية المسار الوظيفي وأهميته

إن نجاح المنظمات واستمرار بقائها في عالم الأعمال يضمنه لها بقاء ونجاح العنصر البشري والمواهب والطموحات والطاقات التي يمكن أن تدفع بالمنظمة للنمو ومواكبة التغيير والتجديد. لهذا أصبح موضوع إدارة المسار الوظيفي يشغل بال المفكرين و مالكي المنظمات.

1-1 تعريف المسار الوظيفي:

يعرّف المسار الوظيفي على أنّه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية إمّا في المنظمة الواحدة أو عبر عدد من المنظمات. ويكون ذلك إما عمودياً من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته عن طريق الترقية، أو أفقياً من خلال النقل الوظيفي.

وقد يختلف عدد وظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العلمية ومعارفه التي يمكن أن يكتسبها طيلة مسيرة حياته الوظيفية.

والتوجّه المعاصر الآن لم يعد يقتصر على تخصص الفرد في مجال واحد والتطوّر ضمنه من وظيفة إلى أخرى أعلى، لكن المطلوب من الأفراد شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً من أجل اكتساب مهارات متعددة. فتنوع الخبرات هي السمة الأساسية المطلوبة في العمال من أجل التطوّر والارتقاء إلى أعلى المناصب.

1-2- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي تلك العملية المنظمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق رسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية وخط سير حياتها الوظيفية منذ تعيينها في المنظمة إلى غاية الإحالة على التقاعد.

حيث يعرفنا التخطيط للمسار الوظيفي احتمالات الحركة الانتقالية للعامل رأسياً أو أفقياً والتي تتيحها له المنظمة عبر مسيرة حياته العملية.

ويتم تخطيط المسار الوظيفي للفرد مع بداية تعيينه بالمنظمة ليعرف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكن أن يترقى إليها أو ينتقل عبرها خلال حياته المهنية والتي يجب أن يجّد ويكافح لبلوغها.

1-3 أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تحتاج عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى إعادة النظر فيها باستمرار وذلك للتكيف مع التغييرات التي قد تطرأ على المنظمة، إعادة هيكلة أعمالها والتي قد تستدعي إلغاء وظائف أو إضافة أخرى جديدة حسب مقتضيات الحاجة. وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية الذكر:

* يوفّر تخطيط المسار الوظيفي فرصاً للترقية والتقدم الوظيفي للعمال بما يخدم مصالح المنظمة، وبالتالي فهو وسيلة محفّزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل.

* قد تخلق هذه المسارات الدافع لدى الموارد البشرية لاكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم وأدائها باستمرار للوصول إلى أعلى المناصب والبقاء في المنظمة.

* يعد تخطيط المسارات الوظيفية أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية الجديدة للعمل بالمنظمة وخاصة الكفاءات وحملة المؤهلات العلمية والمهارات التي تكون لديهم طموحات واسعة لتطوير حياتهم المهنية.

* يعتبر أداة لتحقيق الرضا الوظيفي وزرع الولاء والانتماء للمنظمة لأنها تحقق الطموحات الوظيفية لعمالها.

* يمثل التخطيط للمسار الوظيفي قاعدة لرسم سياسات التدريب والتنمية الإدارية لتغطية متطلبات شغل الوظائف المستقبلية.

2- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إنّ مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي وتحقيقه هي مسؤولية مشتركة بين ثلاثة أطراف وهي : الفرد في حد ذاته ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية.

2-1 مسؤولية الفرد:

تتمثل مسؤولية الفرد في تقييم ذاته تقييماً موضوعياً بالتعريف بإمكانياته وقدراته الحالية والمستقبلية وميوله حتى يساعد المنظمة على رسم الإطار العام لمساره الوظيفي وتحديد ما يحتاجه من تدريب وتنمية في المستقبل لتحقيق هذا المسار.

2-2 مسؤولية الرئيس المباشر:

أما فيما يخص الرئيس المباشر، فتتمثل في نتائج متابعة وتقييم أداء مرؤوسيه ومدى الدقة والموضوعية فيها من أجل اقتراح الوظائف التي يمكن أن يعمل فيها الفرد مستقبلاً وإمكانية مساعدته لبلوغ هذه الطموحات الوظيفية.

2-3 مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

وعن إدارة الموارد البشرية فتتمثل مسؤوليتها فيما يلي:
 *دراسة إمكانيات الأفراد وميولهم ونتائج تقييم أدائهم ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسار الوظيفي ثم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها.
 * اطلاع الأفراد على مسارهم الوظيفي وشرحه لهم وتوضيح متطلبات تحقيقه أي ما يتوجب على الفرد القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته.
 *تحديد برامج التدريب والتنمية الإدارية التي يحتاجها الفرد مستقبلاً من أجل تحضيره لشغل المناصب الواقعة على مساره المستقبلي.

3-دورة حياة الفرد الوظيفية

يمر وصول الموظف الطموح إلى تحقيق هدفه الوظيفي في النمو والتقدم عبر أربعة مراحل رئيسية وهي:

1-3 مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد مباشرة في المنظمة، حيث يكون تحت فترة التجربة والإدماج. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة بناء خبرة أولية لدى الفرد وخلق التكيف الاجتماعي مع بيئة عمله وكيفية العمل ضمن فريق. حيث يحتاج الفرد في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه ويوجهه، ويحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل وأن يحس بالأمان في وظيفته، لذا يجب أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة التوجيه السليم. في نهاية هذه المرحلة، يمكن تقييم أداء الفرد واكتشاف ما لديه من مهارات ومعارف وتحديد قدراته وميوله وحينئذ يمكن تحديد الوظائف المحتملة والتي يستطيع أن يشغلها مستقبلاً.

2-3 مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يوضع الفرد في بداية الطريق، فيعرف بالوظائف التي سيدرج فيها وينتقل إليها عبر مسارها العملي كما تنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل فيها من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة أو خارجها، وفي هذه المرحلة يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات. ولذلك تبدو الترقيات إلى وظائف ذات مضمون ومعنى ومسؤولية، والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات أهم احتياجات الموظف في هذه المرحلة.

3-3 مرحلة المحافظة على المكاسب:

في هذه المرحلة يصل الفرد إلى أعلى المراتب وبالتالي فإن توقعاته واحتياجاته ستتقلص عن ذي قبل إذ أن ما يهم الفرد في هذه المرحلة ليس الحصول على المزيد من المكاسب ولكن الاحتفاظ بما حققه من نجاح وهنا تظهر إبداعاته فيسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

4-3 مرحلة نهاية المسار:

وفي هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها والتي تقع على نهاية مساره الوظيفي وهي الفترة المباشرة التي تسبق التقاعد. حيث يكون الموظف قد حقق كل طموحاته تقريباً، ويحتاج إلى تأكيد الذات من خلال ممارسة بعض النشاطات التي لم يكن يستطيع ممارستها خلال

مساره الوظيفي مثل: الانتماء إلى الجمعيات الخيرية، أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية، أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية المهنية، أو إشباع الرغبة في القراءة والإطلاع. وفي هذه الفترة يتوجب تخفيض حجم عمل الفرد والاستفادة منه في مجال الوظائف الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته الطويلة السابقة.

خاتمة:

إنّ عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. وكيف يمكن الموائمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها. إن هذه العملية ذات شقين، الشق الأول: يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف في ما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل. والشق الثاني: يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المنظمة في فتح الأبواب المغلقة أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.