

محاضرة 13: إدارة المسار الوظيفي

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة توقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- تقديم مفهوم واضح لـ "المسار الوظيفي".

- تبيان أهمية المسار الوظيفي للفرد والمنظمة.

- معرفة المراحل العملية للمسار الوظيفي

تمهيد:

ان الاهتمام بإدارة المسار الوظيفي كظاهرة تنظيمية ليس لها تاريخ طويل. لكن التطورات التكنولوجية الحديثة أحدثت تغييرات عميقة في سوق العمل، مما أجبر القوى العاملة على تسيير حياتها المهنية وعدم تركها للصدفة والحظ. كما أدرك أرباب عمل المؤسسات، خاصة الكبيرة منها، أهمية كشف وتكوين وتطوير قدرات العاملين فيها، وغالبا ما ترتبط إدارة المسار المهني بإجراءات حركة التنقلات La mobilité في المؤسسة. فهذه الإجراءات تسجل في إطار التسيير الشامل لإعداد العاملين، وتسمح بتحقيق التوازن في هرم السن وهيكل الكفاءات للمؤسسة.

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية يجب التنويه إلى أنه تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية.

حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.

أولا: مفهوم المسار الوظيفي.

تعريف المسار المهني: هو مختلف المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي ينتقل عليها الفرد أفقيا أو عموديا على مدى حياته العملية حتى تقاعده. وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو عدة منظمات، أو مجال نشاط واحد أو عدة مجالات.

تعريف إدارة المسار المهني: هي عملية تقوم بها المنظمة بالتخطيط لحركة اليد العاملة بهدف الحفاظ على الكفاءات وتغطية الاحتياجات التنظيمية مستقبلا، ويتم هذا بالتوافق مع تخطيط الموارد البشرية.

يقول الباحث جمال الدين محمد المرسي: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة..

من خلال التعريفات السابقة فالمسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

ثانياً: مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

حيث ان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مديلاً فردياً ومديلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حيث إن:

1- المدخل الفردي: يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

2- المدخل التنظيمي: فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة .

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مديلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومديلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

ثالثاً: برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين:

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين

ومن من ايجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على:

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح.
- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقى يقلل من دافعيته للإنجاز ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.
- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها؛ وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع.

وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: من يقوم بتخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي في منظمات الأعمال أي مسؤولية من؟

ويمكن القول: أن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ثم عرض مواصفات الوظيفة ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضوح اللوائح والإجراءات التنفيذية، وتحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن بناء قاعدة المعلومات وتحديثها

بصورة مستمرة، وتحديد مسارات القطاعات في نطاق المؤسسة وفق خطة زمنية محددة، ثم مراقبة أية اختلالات في التطبيق مع استمرار الدعم من القيادة العليا للمؤسسة، أي أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد والمنظمة معا مسؤولية تكاملية وتوافقية

إذن مسؤولية إدارة المسار المهني هي عملية يقوم بها كل من الفرد العامل والمنظمة

أ- دور العامل في إدارة مساره المهني : ويتم من خلال

- اختياره لمجال عمله والمنظمة التي سيعمل بها وتطلعه للوظائف التي سيشغلها مستقبلا - إدراك وتقييم ذاته وقدراته
- تصميم أهداف تتعلق بزيادة مهارته أو تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة التي يعمل فيها أو خارجها -

الاستفادة من خبرات زميل قديم أو مدير ناصح وواع

ب- دور إدارة تسيير الموارد البشرية : يقوم مدير إدارة الموارد البشرية ببعث الوعي بأهمية تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ويفعل ذلك من خلال

- توفير المعلومات عن فرص التكوين والتعليم والتوجيه والوظائف الشاغرة ومتطلبات شغلها وتصميم برامج التكوين والتطوير اللازمة
- تزويد هؤلاء العاملين بالتوقعات والتوجهات المستقبلية بشأن اتجاهات تطوير حياتهم الوظيفية -

تحفيز وتشجيع كل عامل على الاطلاع على مجموع الوظائف التي يمكن أن تؤدي إلى الترقية وإمكانياته من استعدادات وكفاءات ورغبات... إلخ

امتلاك بنك للبيانات والذي يسمح بالاحتفاظ بمعلومات حول الحياة الوظيفية لكل عامل

توضيح شروط الانتقال من من وظيفة إلى أخرى

رابعاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يقول "جمال الدين محمد المرسي": " إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي"، ويمكن ذكر أهم هذه النواحي الإيجابية في ما يلي:

1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

2- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

3- تقليل تكلفة العمالة: المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

4- تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

حيث يتفق أغلب الباحثين أن تسيير المسار الوظيفي هي عملية توفيق بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة، فهي **تضمن للفرد** العامل المصالح الآتية:

-بقائه في المنظمة في الحدود الممكنة .

-تطور كفاءاته وتحقق له الاندماج .

-تلبية له حاجات الاحترام والاعتراف وتحقيق الذات

أما بالنسبة للمنظمة فهي تحقق لها المصالح الآتية :

-الحفاظ على الكفاءات وتخفيض من معدل دوران العمل .تنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف العليا .

توفير عمالة ذات كفاءة عالية لمواجهة التغييرات الخارجية .

-تعزيز القدرة التنافسية .

تطوير مرونتها .تعبئة العاملين لتحقيق الأهداف و تقوية ثقافته

خامسا: الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.

2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا

4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة

5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب

6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة

7- إن المنظمات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.

8- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .

سادسا: وسائل إدارة المسار الوظيفي:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداؤها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومن أمثلة وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

1. التأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل. كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما ترى فإن ذلك التأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يصدح أو يصدف في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2. التدوير: ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3. مهام ذات تحدي: ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبياً، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترخي.

4. إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي: يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمرؤوسيه، وذلك من خلال بعض الوسائل. ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.

5. النقل: الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

6. النقل إلى أسفل: ويطلق عليه أحياناً "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدوداً أمامهم. ولفتح هذا المسار، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق، إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد؛ لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى، كما أن ذلك لصالح المنظمة؛ لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة؛ ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب لها.

7. الترقية: تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب

الموظفين للترقية. ويرى د. أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته)، وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية)، هو المعيار الأساسي للترقية.

8. الترقية المؤقتة: وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته. ويتم أحياناً إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شأغرة (ويطلق على الشخص: منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا).

9. خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي: هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

10. التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

11. المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة: إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالاً، أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

سابعا: مراحل تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

يعرف المسار الوظيفي للعامل عموماً خمس مراحل أساسية هي:

1- مرحلة استكشاف المسار: يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل انضمامه لقوة العمل (يتأثر بميوله وقدراته وما يشير إليه أقربائه وأساتذته)... وتنتهي هذه الفترة عند معظم الناس حينما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل. خلال هذه الفترة يطور الفرد توقعات بشأن نقطة بدئ مساره الوظيفي، وقد تكون واقعية أم لا ويحاول استكشاف مدى واقعيته وعملياتها

2- مرحلة بداية المسار: تبدأ بالاتصال بالمنظمة التي يرغب الفرد العمل بها، حيث يحصل على أول وظيفة له، كما يحاول توطيد أقدامه في الوظيفة والمنظمة التي يعمل بها.

3- مرحلة منتصف المسار: تشهد هذه المرحلة إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد. الأفراد الذين نجحوا تسند لهم مسؤوليات أكبر وبنالون حوافز أكثر، أما الذين فشلوا فهذه المرحلة تمثل لهم فرصة لإعادة تقييم الذات وتغيير الوظيفة أو مكان العمل.

4- مرحلة المسار المتأخر: تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً للذين استمروا في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث يستطيعون الاسترخاء قليلاً ويلعبون دور المعلم.

أما أولئك الذين تجمد أو تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة فإنهم يدركون أنهم أصبحوا أسرى وظائفهم الحالية حتى يبلغوا سن التقاعد.

5- مرحلة نهاية المسار: آخر وأصعب مرحلة على كل فرد، وتكون أصعب على الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة، أما بالنسبة لمن كان أدائهم ضعيفاً فقد يسعدون بنهاية المسار

يتأثر المسار المهني للفرد بخبراته وآماله ورغباته، كما يتأثر بسياسة التنقلات داخل للتنظيم. لذلك نجده نظام يوفق بين الآمال المهنية للعاملين والاحتياجات التنظيمية

ثامناً: معوقات تخطيط المسار الوظيفي

تواجه المنظمة العديد من الصعوبات والمعوقات في سعيها لتطوير المسارات المهنية لعمالها وموظفيها، وتتمثل هذه المعوقات في :

1- صعوبات ترتبط ببداية المسار الوظيفي للعامل: تتمثل هذه الصعوبات في:

أ-الطموح الزائد وعدم الواقعية: يلج الفرد عالم الشغل مزودا بمجموعة من الطموحات والاحلام التي ال تتناسب مع ما لديه من إمكانيات، وقد يفشل في تحقيقها أو تحقيق البعض منها .

ب-عدم أهمية الوظيفة الاولى: يواجه بعض العاملين مشكلة شغلهم لوظيفة لا تتناسب مع ما يمتلكونه من إمكانيات ومؤهلات، لصغر هذه الوظيفة أو لعدم أهميتها ويتزامن ذلك مع عدم اهتمام الرؤساء والمشرفين بهؤلاء الموظفين مما يولد إحباطا كبيرا لديهم .

ج-ضعف الجانب العملي او التطبيقي: يعاني الكثير من الموظفين الجدد من هذه المشكلة بسبب هيمنة الجانب النظري في تكوينهم ونقص في التدريب الميداني وهو ما يجعله يحتاجون إلى بعض الوقت حتى يستطيعون التكيف مع منصب العمل

د- وجود مشكلات مع الرؤساء والزملاء: إن عدم ممارسة النصح والإرشاد من طرف رؤساء العمل للموظف الجديد رغم حاجته لذلك، وبعض الممارسات السلبية لزملائه في العمل يعيق من نموه الوظيفي وتطوره في مساره المهني

هـ- ضعف التحفيز الذاتي: يتميز بعض الأفراد بعدم وجود أهداف واضحة ومحددة لديهم مما يؤثر سلبا على حماسهم وتحفيزهم الوظيفي

و- ضعف النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مشواره المهني بعدم النضج الشخصي وعدم القدرة على تحمل مسؤوليات كبيرة وإقامة علاقات شخصية واجتماعية مع الآخرين وهي من الأمور المرغوبة في تطور المسار الوظيفي للفرد2. .

2- صعوبات مرتبطة بمنتصف المسار الوظيفي: يتعرض الفرد في منتصف مساره المهني إلى العديد من التغيرات الجسدية والفكرية والمهنية والاجتماعية والأسرية مما يجعله يواجه بمجموعة من المعوقات منها

أ-إدراك الفرد لتقدمه في السن وشعوره بانخفاض قدراته الجسدية وبالتالي انخفاض جاذبية الوظيفة .

ب-إدراك الفرد أهدافه الوظيفية المحققة والتي لم يحققها بعد والانكماش الفترة المتبقية لتحقيق هذه الأهداف

ج- تزايد ضغوط العمل مما يولد لدى الفرد سخط على نفسه و على المنظمة3- .

3- صعوبات ترتبط بنهاية المسار الوظيفي: إن اقتراب نهاية فترة العمل ودنو مرحلة التقاعد يشعر الفرد بمجموعة من المشكلات منها

- الحرمان من بعض الامتيازات المالية والاجتماعية المرتبطة بالعمل كالمنح والسكن الوظيفي وغيرها

-انخفاض تقدير الفرد لذاته بفقد العمل الحرمان من بعض الامتيازات كالنفوذ والسلطة- .فقدان الموظف للعلاقات الاجتماعية التي كانت تربطه مع زملاء العمل ودخوله في مرحلة عزلة .

-صعوبة التكيف مع الوضع الجديد

4-معوقات أخرى

- إلغاء المنظمة لبعض الوظائف واستبدالها بوظائف أخرى نتيجة إعادة الهيكلة أو إدخال التكنولوجيا .
- ضعف فرص الترقية وانتظار شغور الوظائف العليا مما يهدد بترك المنصب والبحث عن منظمة أخرى .
- مقاومة التغيير والتطور من طرف بعض الموظفين نتيجة الكسل او التعب او التقدم في السن .
- عدم دقة التنبؤات حول إمكانيات الفرد المستقبلية وما سيكون عليه مما يؤثر على الخطط المستقبلية لتطوير المسار الوظيفي للعمال .

وهناك من قسم هذه المعوقات إلى

أ-معوقات إدارية: هي معوقات تخص المنظمة ، من حيث سوء البيئة المهنية للمؤسسة ، وعدم توافق المهارات للأفراد مع المهام التي يقومون بها، وطبيعة المهام التي تطلب من الموظفين بحيث تكون معظمها حساسة وتتطلب الجدارة بالقيام بها، وتقاعد بعض الموظفين الذين تكون لديهم الخبرة، والابتعاد عن العمل الجماعي، وعدم تقديم المؤسسة المكافآت والحوافز للموظفين

ب- معوقات فنية: تتمثل هذه المعوقات في الضعف واهتلاك بعض الأجهزة المستخدمة في العمل وعدم تحديثها، وعدم قدرة بعض الموظفين على استخدام الأجهزة الحديثة في العمل.

ج- معوقات بشرية: تكون هذه المعوقات بالتسرع بالحكم على المهام المهنية، وعدم مواجهة الأخطاء التي يقع بها الفرد والقيام على حلها، وخوف البعض من الخروج عن النمط المحدد أي الخوف من التحدي .

د-معوقات مالية: يتمثل في قلة الموارد المالية اللازمة لتطوير الأجهزة الفنية وتحسين البيئة المهنية للمؤسسة ، وكذا قلة الأموال المخصصة للتدريب .

ومن خلال ما سبق تناوله تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي بتحقيق اهداف الموظفين والمؤسسة، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والافتناع بها، فإن المؤسسة تستهدف رفع الانتاجية وتحسين المخرجات ، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الهدفين معاً بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين إذ ان غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان امكانيات وقدرات الافراد. وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي اهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح امكانية ان يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات .