

## الفصل الثامن - تسيير المسار المهني للموارد البشرية

### تمهيد

يساعد تطبيق برامج ادارة المسار الوظيفي للموارد البشرية على تحقيق ذلك التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة. سنتعرف على هذه الوظيفة خلال هذا الفصل.

### أولاً- مفهوم تسيير المسار المهني للموارد البشرية وأنواعه

#### 1-1- مفهوم تسيير المسار المهني للموارد البشرية

يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه "مجموعة متتالية من الترقيات والانتقالات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها العامل على امتداد عمره الوظيفي"، ويعبر عن تاريخ العامل الوظيفي، أي جميع الوظائف في مساره الوظيفي منذ دخوله الخدمة وحتى خروجه منها

#### 1-2- أنواع المسارات الوظيفية: هناك ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية يمكن تحديدها كالتالي:

❖ **المسار التقليدي:** يعكس هذا المسار ترقية الموظف بشكل عمودي إلى الوظائف الأعلى التي لها علاقة بوظيفته الحالية وب تخصصه، ويعد هذا المسار ضيقاً من حيث محدودية الوظائف المتاحة أمام الموظف للترقية، بحيث لا يستطيع أن يرتقي إلا للوظائف التي لها علاقة بوظيفته الحالية

❖ **مسار المصفوفة:** إمكانية انتقال العامل بشكل عمودي كما في المسار التقليدي، بالإضافة للانتقال بشكل

أفقي في نفس المستوى الإداري لوظيفته، وذلك بهدف اكسابه مهارات وقدرات إدارية وفنية في عدة وظائف

❖ **مسار الإنجازات:** يعتمد مسار الإنجازات على فكرة واقعية مفادها أن إنجاز الموظف وأداءه يمكن أن يقرر

ترقيته دون النظر إلى المدة التي يقضيها الموظف في الوظيفة الحالية حتى يرقى إلى الوظيفة التالية، وبناء

عليه كلما زادت إنجازات الموظف كلما أدى ذلك إلى زيادة معدل ترقياته إلى الوظائف الأعلى، يطبق على  
لأفراد المتميزين في أدائهم، وينتج عنه اختصار الفترة الزمنية لمسارهم الوظيفي

### ثانياً- أهداف تسيير المسار الوظيفي: تتمثل أهمها في:

- تحسين أداء العمال وأداء المنظمة؛
- تأمين احتياجات المنظمة لتشغل المناصب الشاغرة؛
- توجيه العمال الى مناصب أكثر استراتيجية؛
- التقليل من نسبة الاستقالات وترك العمل؛
- التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية ووضع سياسات جديدة في مجالات النقل، الترقية، التدريب؛
- الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية للمؤسسة.

### ثالثاً- مراحل الحياة الوظيفية للعامل ومراحل تخطيط المسارات الوظيفية:

#### **3-1- مراحل الحياة الوظيفية للعامل بالمؤسسة: تمر دورة حياة الموظف الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة،**

تبدأ من بداية التحاقه في العمل الى بلوغ سن التقاعد، وفيما يلي أهمها:

#### **أ- مرحلة الاستكشاف: تبدأ بعد عملية التعيين، وتتصف بالآتي:**

- **فترة تعلم:** يتعلم عدة مهارات من خلال تجربته في عدة وظائف كأن يؤدي عدة أعمال، مثل التعرف على بيئة العمل، مهارة العمل ضمن فريق، الاندماج مع الزملاء، التعلم من الأخطاء..الخ
- **الاعتمادية:** بما أن الموظف في مرحلة الاستكشاف لا يمكنه الاعتماد على نفسه بشكل كامل، فهو يحتاج إلى المساعدة لتأدية مهامه؛

- **المتابعة:** لا بد من متابعة الموظف بشكل مستمر وتوجيهه لاداء عمله.

ب. **مرحلة التأسيس:** يكتسب الفرد مهارات متعددة ومعارف متنوعة في هذه المرحلة، وعلى ضوء تقييم امكانياته يتم رسم مساره مستقبلا، اذ لابد على الموظف في هذه المرحلة أن يتصف بالاستقلالية والاعتماد على النفس؛ وبالقدرة على المساهمة في المؤسسة

ت. **مرحلة المحافظة والنضوج:** في ضوء هذه المرحلة يصبح العامل موظفا مهما في المؤسسة، نتيجة تكوينه لحصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف بفضل استفادته من برامج التدريب ومن الترقيات

ث. **مرحلة الانحدار:** يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة في مساره المهني وصولا لسن التقاعد وترك العمل، حيث يتوجب خلال هذه المرحلة استثمار امكانياته في عملية التدريب والتوجيه والاستشارة.

3-2- **ومراحل تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية بالمؤسسة:** تتطلب القيام بعدة خطوات، وهي:

أ. **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم خلالها دراسة هيكل الوظائف بالمؤسسة وتحديد مسؤولياتها والمتطلبات

الأساسية اللازمة للانتقال من مسار لآخر (يمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال)

ب. **الاعلان عن الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير المعلومات عن الوظائف الشاغرة والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة

ت. **تنفيذ برنامج تسيير المسار المهني:** يتم تشجيع الرؤوسين على تطوير مساراتهم الوظيفية، من خلال قرارات النقل والترقيات، برامج التدريب...الخ

ث. **تقييم فعالية برنامج ادارة المسار الوظيفي:** من خلال عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة للتمكن من تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي بالمؤسسة

رابعاً- **متطلبات ومعوقات نجاح تسيير المسار المهني للموارد البشرية**

4-1- **متطلبات نجاح تسيير المسار المهني:** يتطلب نجاح تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية توافر:

- أن يكون مرنا ومواكبا للتغيرات؛

- الاعتماد أكثر على المصدر الداخلي في شغل الوظائف؛
  - الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
  - توفر نظام اتصال فعال؛
  - البرامج التدريبية الملائمة لكل مسار وظيفي.
- 4-2- معوقات تسيير المسار المهني للموارد البشرية: من أهم هذه العوامل:**
- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا؛
  - اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية؛
  - نقص المعلومات حول المسار الوظيفي وسبل تطويره؛
  - عدم إرشاد العاملين ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؛
  - التخوف من التكاليف الناجمة عن قرارات التسيير المهني للمورد البشري (اعتباره تكلفة)؛
  - قلة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.