

المحاضرة 07: إدارة المسار الوظيفي

1. مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للمسار الوظيفي واختلفت المداخل التي ركزت عليها، فهناك من ركز على الفرد واعتبر المسار الوظيفي الوظائف التي مارسها الفرد خلال حياته الوظيفية (المدخل الفردي) وهناك من اعتبره التحرك أو التدرج في إطار مهنة (المدخل الوظيفي) وهناك من اعتبره خاصية هيكلية لتخصص وظيفي (المدخل التنظيمي)، وعلى العموم يشير مصطلح المسار الوظيفي إلى " تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمل به الفرد خلال حياته الوظيفية"، أما إدارة المسار الوظيفي فيطلق على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويشتمل هذا الدور على:

- ✓ تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- ✓ تصميم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقية وتتيح لشاغلي كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم
- ✓ إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية والاقتراحات اللازمة لذلك مع مراعاة الوضوح والدقة والشفافية في المعلومات.
- ✓ إرشاد وتوجيه الموظفين في تخطيط مسارهم الوظيفي وتقديم النصح لهم من خلال الرؤساء المباشرين، أو أحد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، أو أي جهة استشارية، وتتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم وقدرات ومهارات الموظفين داخل المنظمة، وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو سائل أخرى.
- ✓ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً بإدخال التعديلات خاصة في مجال النقل، الترقية، التحفيز ... التدريب التقييم....

2. أهمية تحديد المسارات الوظيفية أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماماً استثنائياً للتخطيط المسار الوظيفي وهناك الكثير من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين، ومن بين الأسباب ما يلي:

لماذا تهتم المنظمات بإدارة المسار الوظيفي

- زيادة جاذبية المنظمة للاستقطاب
- المساعدة في تحديد الاختيار والفرص المتاحة
- سد الفجوات الوظيفية بين القدرة والمتطلبات
- اكتشاف الطاقات والمواهب
- ضمان عدم وجود تكس وظيفي في الهيكل
- نشر المنافسة الإيجابية بين الموظفين وإتاحة مبدأ الفرصة العادلة
- تزايد المهارات العلمية للموظفين في السنوات الأخيرة، فنحن نتعامل اليوم مع مجموعة جديدة من العاملين بطلق عليهم المتمرسون في المعرفة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.

إدارة المسار الوظيفي بين المورد البشري والمنظمة

المورد البشري	يوجد نوعين من الموارد البشرية -راض بوضعه ليست لديه لا الرغبة ولا الطموح متوقف في مرحلة معينة -موظف إيجابي متحرك له طموح للانتقال والترقيات
المنظمة	دور المنظمة : الاستكشاف من خلال ورش العمل التوجيه من الرئيس المباشر الإعلانات الداخلية عن الوظائف المتوفرة استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب

3.أنواع المسارات الوظيفية

لم يعد المسار الوظيفي يقتصر على الترقية العمودية التقليدية (من منصب أدنى إلى منصب أعلى)، بل أصبح أكثر مرونة وتنوعاً، ويتخذ عدة أشكال، منها:

أ. **المسار العمودي (التقليدي):** حيث ينتقل الموظف من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى داخل نفس المسار الإداري أو الفني. (محاسب، محاسب رئيسي، رئيس قسم المحاسب مدير مالي)

ب. **المسار الأفقي:** يتمثل في انتقال الموظف إلى وظائف أخرى داخل نفس المستوى الوظيفي ولكن في أقسام أو مجالات مختلفة داخل المنظمة، بهدف تنمية مهاراته وزيادة خبرته. (انتقال موظف من قسم خدمة العملاء إلى قسم المبيعات لاكتساب خبرة في التعامل مع العملاء من منظور مختلف)

ج. **المسار الشبكي:** وهو الجمع بين الترقية الرأسية والتنقلات الأفقية، بحيث ينتقل الموظف بين الإدارات والمشاريع المختلفة قبل الوصول إلى مستوى أعلى. (انتقال الموظف من قسم التسويق إلى المبيعات ثم تطوير المنتجات وأخيراً يصبح مديراً عاماً)

د. **المسار التخصصي (الفني):** في بعض الوظائف المتخصصة، مثل التكنولوجيا أو البحث والتطوير، قد لا تكون الترقية إلى منصب إداري هي الخيار الأفضل، بل يمكن للموظف التقدم داخل نفس المسار الفني بمستويات أعمق من التخصص والمسؤولية. (مبرمج مبتدئ، مبرمج متقدم ، مهندس في الذكاء الاصطناعي، خبير تقني، مستشار تقني)

و. **المسار المتعرج (Zigzag):** تنقل الموظف بين مجالات مختلفة تماماً داخل المنظمة مما يساعده على بناء خبرة متنوعة . (الموظف يغير مساره الى مجالات غير مرتبطة مباشرة بمجاله الأساسي)

4. مكونات إدارة المسار الوظيفي :

-التخطيط الوظيفي : تحديد الأهداف والمهارات المطلوبة

-التنمية الوظيفية: التدريب ، التوجيه

-التقييم الدوري : تحليل التقدم وقياس الفجوات بين المهارات الحالية والمستقبلية

-أنظمة الدعم: الارشاد الوظيفي والتغذية الراجعة الفعالة

مثال: اشتهرت أوبر UBER بكونها شركة ناشئة مُبتكرة غيّرت صناعة النقل، لكنها واجهت انتقادات حادة بسبب ثقافة العمل وإدارة الموارد البشرية غير الفعّالة، خاصة في الفترة بين 2014 و2017 تحت قيادة المؤسس السابق ترافيس كالانيك Travis Kalanick.

أسباب الإخفاق في إدارة المسار الوظيفي

1. غياب الشفافية في الترقيات:

- كانت الترقيات تُمنح بناءً على العلاقات الشخصية مع المدراء بدلاً من الأداء أو المهارات. - مثال: موظفون اشتكوا من أن المدراء يفضلون "المقربين" حتى لو كان أداؤهم ضعيفاً.

2. عدم وجود مسارات وظيفية واضحة:

- تركيز الشركة على النمو السريع جعلها تهمل تخطيط مسارات التطوير للموظفين. - مثال: مهندسون شعروا بأنهم "عالقون" في أدوارهم دون فرص للانتقال إلى فرق أخرى.

3. ثقافة التنافس السلبية:

- تشجيع ثقافة "البقاء للأقوى" أدى إلى إهمال تطوير مهارات الموظفين الضعفاء. - مثال: تقارير عن مديرين يُهينون موظفيهم علناً دون تدخل من إدارة الموارد البشرية.

4. إهمال التنوع والشمول:

- نسبة النساء في المناصب القيادية كانت أقل من 15%، مع غياب سياسات دعم التوازن بين الجنسين. - مثال: موظفات اشتكين من صعوبة الحصول على ترقيات مقارنة بزملائهن الذكور.

النتائج

- ارتفاع معدل دوران الموظفين: حيث وصل إلى 40% سنوياً في بعض الأقسام (مقارنة بالمعدل الطبيعي 10-15%).
- فضائح علنية : تحقيق داخلي أظهر 20% من الموظفين تعرضوا للتمييز.
- تأثير على السمعة: خسارة ثقة المستثمرين، وتراجع قيمة الشركة السوقية مؤقتاً.