

## المحاضرة العاشرة

### تخطيط المسار الوظيفي

يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه (دسلر، 2012، 354).

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي مجموع تلك العمليات والخطوات والإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل المحافظة على تحقيق التوافق بين الموظفين والوظائف التي يشغلونها. ولما كانت الوظائف المناطة بإدارة الموارد البشرية كلها تهدف إلى تحقيق هذا التوافق والتوازن إلا أن تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية يعتبر وظيفة مستقلة تتكفل بالمتابعة اليومية للموظفين وعلاقتهم بوظائفهم.

وأهمية تخطيط المسار الوظيفي كونه يحقق أهداف المنظمة وفي الوقت ذاته مهم بالنسبة للموظفين، فهو يضمن للمنظمة الأداء الجيد وتحقيق الأهداف بدقة وبسرعة أكبر، كما يضمن للفرد تكوينًا متميزًا وتنمية وتطويرًا لقدراته ومهاراته وحسن توظيفها في أداء وظيفته.

يضمن تخطيط المسار الوظيفي المرافقة اليومية للموظفين من أجل مساعدتهم على معرفة أهدافهم ومهامهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل المتوفرة لتحقيق هذه الأهداف؛ فتخطيط المسار الوظيفي يتضمن رسم المسار الذي يتدرج فيه الموظف والمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة والوسائل المتاحة، ووضع مخطط محكم لتوجيه كل ذلك من أجل ضمان تحقيق أهدافهم المطلوبة وفي الوقت ذاته تحقيق الرضا الوظيفي.

كما يحقق تخطيط المسار الوظيفي وضع الخطط المناسبة لتدارك الاختلالات الناجمة عن عدم التوافق واختيار الطرق الإدارية المناسبة لتصحيح ذلك.

ولكي يتحقق التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للموظفين يسبق ذلك وبشكل مستمر القيام بتقييم الأداء وإجراء اختبارات وبحوث تهدف إلى قياس قدرات ومهارات الموظفين وقياس مستوى الأداء ودرجات الرضا.

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة فكلاهما مطالب بالقيام بأدوار من شأنها تنمية المسار الوظيفي، وفيما يلي أهم تلك الأدوار:

## دور الموظف:

- يجب على الموظف إدراك أهمية تنمية مساره الوظيفي.
- ويجب عليه تحديد كامل مسؤولياته اتجاه ذلك.
- المطلوب منه القيام بتقييم اهتماماته ومهاراته والتخطيط لتطورها.
- عليه الاجتهاد في البحث عن المعلومات وتوفير الوسائل التي تمكنه من أداء وظيفته.
- يجب عليه تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال مساره الوظيفي.
- وعليه وضع الخطط المناسبة لذلك.
- ويجب عليه استشارة الجهات المعنية والخبرة بالعمل.

## دور المنظمة:

- توفير المعلومات للموظفين.
  - التخطيط لبرامج من أجل تنمية الموظف.
  - الحرص على تنفيذ خطة تنمية الموارد البشرية.
  - توفير فرص التدريب والتطوير.
  - تقديم الخيارات الوظيفية الممكنة.
  - توضيح رسالة المنظمة وأهدافها.
- ولما كان تخطيط المسار الوظيفي يبني أساسا على المقارنة بين القدرات الحالية للموظف وبين طموحاته في إطار طموحات المنظمة، فإن التأكد من مستوى ذلك التوافق يتم من خلال مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى قياس مستوى العلاقة بين الموظف والوظيفة؛ ومنها:

## تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أهم ما يمكن اكتشافه من خلاله مستوى التوافق بين الموظف ووظيفته، ومن خلاله يمكن اكتشاف المهارات الناقصة التي تحتاج إلى تطوير.

## اختبارات المسار الوظيفي:

وهي اختبارات من شأنها اختبار قدرات ومهارات الموظفين واختبار اهتماماتهم وطموحاتهم، وذلك بغرض وضع خطة من شأنها توظيف هذه المهارات في تحقيق طموحات الموظف والمنظمة على حد سواء.

## اختبارات الرضا:

والغرض منها قياس درجة رضا الموظفين عن عملهم، فعدم الرضا يعتبر مؤشرا على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه لوظائفه، والهدف من هذه الاختبارات هو اكتشاف تلك التحديات واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالتها.

### **أساليب وإجراءات ضبط المسار الوظيفي:**

عندما تثبت تقارير التقييم واختبارات الرضا عدم التوافق بين الموظف ووظيفته، فإن المنظمة تتخذ بعض الإجراءات والأساليب لضبط المسار الوظيفي والحرص على تحقيق فعاليته؛ منها:

**- التأهيل:**

فالموظف عندما يستلم وظيفته تقوم المنظمة من خلال برنامج مصمم مسبقا إلى تأهيله تنظيميا واجتماعيا ونفسيا، بحيث يتم تعريفه بالمنظمة وأهدافه وتاريخها وثقافتها والحقوق والواجبات والعلاقات، وغير ذلك، وهذا البرنامج مهم جدا بالنسبة للموظف الجديد، لأنه يسهل عليه إدماجه في المنظمة.

### **- التدوير:**

وهو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بغرض إكسابه خبرات جديدة تتعلق بأنشطة جديدة وبيئة عمل مختلفة وعلاقات وظيفية مع موظفين مختلفين، وهذا من شأنه تطوير مهارات الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل.

### **- النقل الوظيفي:**

وهو نقل موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي.

### **- مهام ذات تحدي:**

ومن خلال هذا الإجراء يتم تكليف الموظف بمهام تتطلب تحدي كبير من حيث المسؤوليات وطبيعة العلاقات.

### **- الترقية:**

وهو نقل الموظف من مستوى تنظيمي إلى مستوى أعلى.

### **- التقاعد المبكر:**

في بعض الحالات تلجأ المنظمة إلى منح التقاعد المبكر لبعض الموظفين القداماء من أجل منح فرص أكبر للموظفين الجدد تحقيق طموحاتهم وتطوير قدراتهم.

### **- المساعدة في البحث عن وظيفة جديدة خارج المنظمة:**

وتلجأ المنظمة إلى هذا الإجراء عندما تصبح في غنى عن بعض الموظفين.