

الوحدة الثانية

ماهية تخطيط المسار الوظيفي

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتطويره:

فقد ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله 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. وانطلاقاً من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية).

أما عن تخطيط المسار الوظيفي فهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فإن الهدف الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي؛ كل ما يتعلق بمساعدة الفرد لبلوغ أهدافه الوظيفية.

2- نظريات تخطيط المسار الوظيفي:

✍ نظرية هولاند: تقوم هذه النظرية على أن الأفراد ينقسمون في بيئة العمل إلى ستة أنماط: المغامر - التقليدي - الواقعي - المبدع - الاجتماعي - المستقصى.

✍ نظرية التوافق الوظيفي: تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة.

✍ نظرية هول: قدمت نموذجاً سلوكياً للنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافاً يجب أن يحققوها.

✍ نظرية لندن: تتلخص هذه النظرية في ضرورة وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والمسارات المختلفة لكل وظيفة وكذلك عدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها في المنظمة والاحتمالات المختلفة للترقية كما يلزم أيضاً تحديد عدد المراكز الشاغرة للترقيات وعدد الأفراد الذين يتنافسون على تلك المراكز.

✍ نظرية باردويك: توضح أن الاستقرار النسبي في الوظائف الذي يقلل من فرص الإشباع لحاجات الأفراد المختلفة.

3- مقومات تخطيط المسار الوظيفي:

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، وهذه النواحي الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي الجيد:

- 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.

- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل 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.

- 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 (مثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن 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.

ولكي نقوم بتحقيق الأهداف والايجابيات السابقة يتعين وجود بعض

المقومات تعتمد على فكر القائد ودعمه، ومنها:

- إدارة المعرفة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة بالمنظومات.

السؤال هنا من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي؟

هناك عدة أطراف ضليعة فيما ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه

الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

أ- إدارة الموارد البشرية

- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.
- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.
- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.
- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.

ب- المدير التنفيذي

- ملاحظة الرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.
- تقديم النصح والخبرة والمشورة

ج- الفرد نفسه

- التبصر بالآمال الوظيفية.
- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة.
- التبصر بالحللول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.