

## الوحدة الثالثة

### مداخل تخطيط المسار الوظيفي

#### أولاً: المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي

المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع 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، ولكن من يقوم بتلك المهمة؟

حيث في مرحلة الدخول للعمل فهناك أسلوب توفير علاقات جيدة مع مصادر توفير العمالة وأسلوب استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ومنها طلب التوظيف، الاختبارات، المقابلات. أما مرحلة توفير وظيفة ومناخ مناسب فهناك أسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل، وتأهيل الموظف الجديد، توفير مهام بها تحد، اشتراك المديرين في ممارسات المسار الوظيفي، أما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل، الترقية، التدريب، أما مرحلة الخروج من المنظمة فهناك وسيلة التقاعد المبكر، والمساعدة في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة.

## 1- المرحلة المبكرة لتخطيط المسار الوظيفي:

وتتم من خلال مرحلتين فرعيين:

أ- ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

ويتم من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة كما وكيفاً، لهذا

يجب أن يراعى في هذه المرحلة:

- تطوير سياسات الاستقطاب.
- تطوير سياسات التعيين.

ب- التحاق العاملين بالمنظمة:

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للعاملين داخل المنظمة، ومن أهم استراتيجيات

هذه المرحلة:

- التأكد من إعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة للعاملين الجدد.
- التكيف البيئي المتبادل.
- ضرورة وجود مشرف يفهم هذه المرحلة.
- التدريب الأولى.
- البعد عن الصراعات.

## 2- المرحلة المتوسطة لتخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه المرحلة فترة الإنتاجية القصوى للعاملين، وتقوم على ثلاث مراحل

فرعية، هم ما يلي:

أ- المرحلة المتوسطة المبكرة:

وهنا يواصل العاملون تقدمهم في المسار الوظيفي، ومن أهم استراتيجيات هذه

المرحلة:

- تطوير البرامج التدريبية.
- تطوير سياسات الترقية.
- تطوير برامج تقييم الأداء.

بـ مرحلة الركود والانحدار:

وهنا تظهر علامات التأثير السلبي للحياة الوظيفية نتيجة تقادمهم.

جـ- مرحلة استمرار النمو:

وهنا نجد أن الأفراد يقومون بالنمو مره أخرى نتيجة لما تم اتخاذه في المرحلة السابقة.

### 3- المرحلة الأخيرة لتخطيط المسار الوظيفي:

فهي من أصعب مراحل المسار الوظيفي وذلك لاقتراب ميعاد فقد الوظيفة بالتقاعد، وهذا يؤدي غالباً إلى فقد الثقة بالنفس في التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

- العمل نصف الوقت.
- التخفيض التدريجي لساعات العمل الأسبوعي.

في النهاية هناك تساؤلين:

#### 1- ما هي التكلفة الاستثمارية لتخطيط المنظمة للمسار الوظيفي للعاملين؟

سوف تكون حول تكلفة المسؤولين عن البرنامج وأجورهم، تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساندة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي، تكلفة المستشار، تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة، تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم، تكلفة النقل والترقية والتدريب. أما العوائد منها عوائد غير مباشرة، وتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرضا الوظيفي عند الأفراد، العمل على تحقيق أهداف المنظمات من خلال تحقيق جودة.

## 2- كيف يمكنني تقييم تخطيط المنظمة للمسار الوظيفي؟

من الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة من عدمه هو عدة أساليب ومنها على سبيل المثال تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا الوظيفي، استخدام مخزون المهارات.

## ثانياً: المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي

حيث إن 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.

هناك عدة أطراف ضليعة في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية من مسؤولية اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، 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 أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

## 1- مرحلة ما قبل الالتحاق:

- الثقافة العلمية.
- الدورات الإدارية.
- اللغة الانجليزية.

- مهارات التعامل مع الكمبيوتر.

## 2- مرحلة ما بعد الالتحاق:

يجب أن يتسم بعدة مهارات منها:

- مهارات الاتصال.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارة التعامل مع الرؤساء.
- مهارة التعامل مع المرؤوسين.
- مهارة التعامل مع الزملاء.
- مهارة التعامل مع الجمهور.

