

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار الوظيفي أمرا مهما في حياة الأفراد، فهو يساعد على تحديد الأهداف المهنية والعمل على تحقيقها، وقد تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، ونذكر منها ما يلي:

عرف (firkola Peter) فيركولا بيتر تخطيط المسار الوظيفي بأنه: عملية نظامية تقتضي مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لحياتهم المهنية مع تطوير كافة الأنشطة المتعلقة بمنصبهم، وذلك قصد تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية.

كما عرفه (Mohapatra; chetana) على أنه: العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بتحديد مهاراتهم الشخصية ومعارفهم وقدراتهم، وتنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهدافهم المهنية.

ويعرف تخطيط المسار الوظيفي أيضا بأنه: عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، كما أنه ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المنظمة للفرد لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي نوعا واتجاها، أو تلك التحسينات والتطورات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية.

كما عرف أيضا على أنه: "عملية توظيف لقدرات الفرد واستغلال لمهاراته وخبراته؛ بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا قادرا على تحديد مساره المهني المناسب للوظيفة التي يشغلها لكي يطور ويحسن من أدائه ومن ذاته ومن كيانه، ويكرس كل جهده وطاقاته ليصل إلى هدفه المنشود وكذلك أهداف المنظمة".

وتخطيط المسار الوظيفي يتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خبراته مثل المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي، معرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والربط بينها وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق بالمستقبل المهني للفرد من خلال تحديد أهداف الفرد وتحديد القدرات والإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما نلاحظ أن هناك تعاريف ركزت

على الفرد وتخطيطه وتطويره لمساره المهني في حين توجد تعاريف تتناول تخطيط المسار الوظيفي من جانب المنظمة وجهودها لتخطيط وتطوير مسار أفرادها.

من التعاريف يمكن القول أن تخطيط المسار المهني يتميز بـ:

- وضوح الأهداف بالنسبة للمنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على تحقيق إنتاجية عالية وأرباح مرتفعة، والفرد من جهة أخرى يرغب في إشباع حاجياته المتنوعة. ولا يتأتى ما سبق إلا بالتخطيط الفعال للمسار المهني الذي يكون من مسؤولية المنظمة والفرد معا.
- قدرته على توفير المناخ الجيد للعمل بما يضمن تحقيق الأداء المطلوب من الأفراد.
- أنه مرتبط بضرورة أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حكمة التوظيف.
- قدرته على تحقيق مصلحة الفرد عن طريق اختيار الحياة المهنية الملائمة له، والعمل على إعدادها بهدف التقدم بنجاح فيها.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة وذلك من خلال وضع تخطيط فعال.
- وجود مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فبالنسبة للفرد يحاول إثبات كفاءته وجدارته وعلى المنظمة إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفقا لقدراته ومهاراته وصفاته.

2- أهداف وأهمية تخطيط المسار الوظيفي

يرتبط تخطيط المسار الوظيفي بمصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث يحتاج الفرد إلى تطوير ذاته وقدراته من خلال تحديد أهداف وخطط واضحة لمستقبله الوظيفي، بينما تحتاج المنظمة إلى الحفاظ على كوادرها وتحقيق أهدافها، وعليه فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعود بالنفع على كل من الفرد والمنظمة في أن واحد، وفيما يلي نذكر أهداف تخطيط المسار الوظيفي وكذلك أهميته.

- أهداف تخطيط المسار الوظيفي

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمنظمة، فلكل منهما أهدافه التي من الأحسن أن تنسجم بما يسهم في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين كما يلي:

أولاً: أهداف المنظمة

- تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف.
- خلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات.
- تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل.
- تفريخ قيادات مؤهلة، متكاملة المهارات.
- زيادة الإنتاجية.
- تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

ثانياً: أهداف العاملين

- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية.
- التدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- تنمية واستغلال الخبرات والقدرات.
- الاستفادة من فرص الترقية.
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها.
- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات والتقدير

أهمية تخطيط المسار الوظيفي

لتخطيط المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل و المنظمة، نظرا إلى النتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد والمدروس للمسار المهني للأفراد. ومن أهم هذه النتائج الايجابية ما يلي:

أولاً: ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها

عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

ثانيا: مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيدا من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار الذي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

ثالثا: تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات الأفراد العاملين، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم، وانتشار التكنولوجيا وأسلوب عمل عن بعد... يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

رابعا: الحد من إحباطات العاملين: فوجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات مدروسة وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين. فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات لتبني برامج لتخفيض التكلفة؛ فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى أعداد كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

خامسا: تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات وما يرافقها من تغيير في هيكل الوظائف.

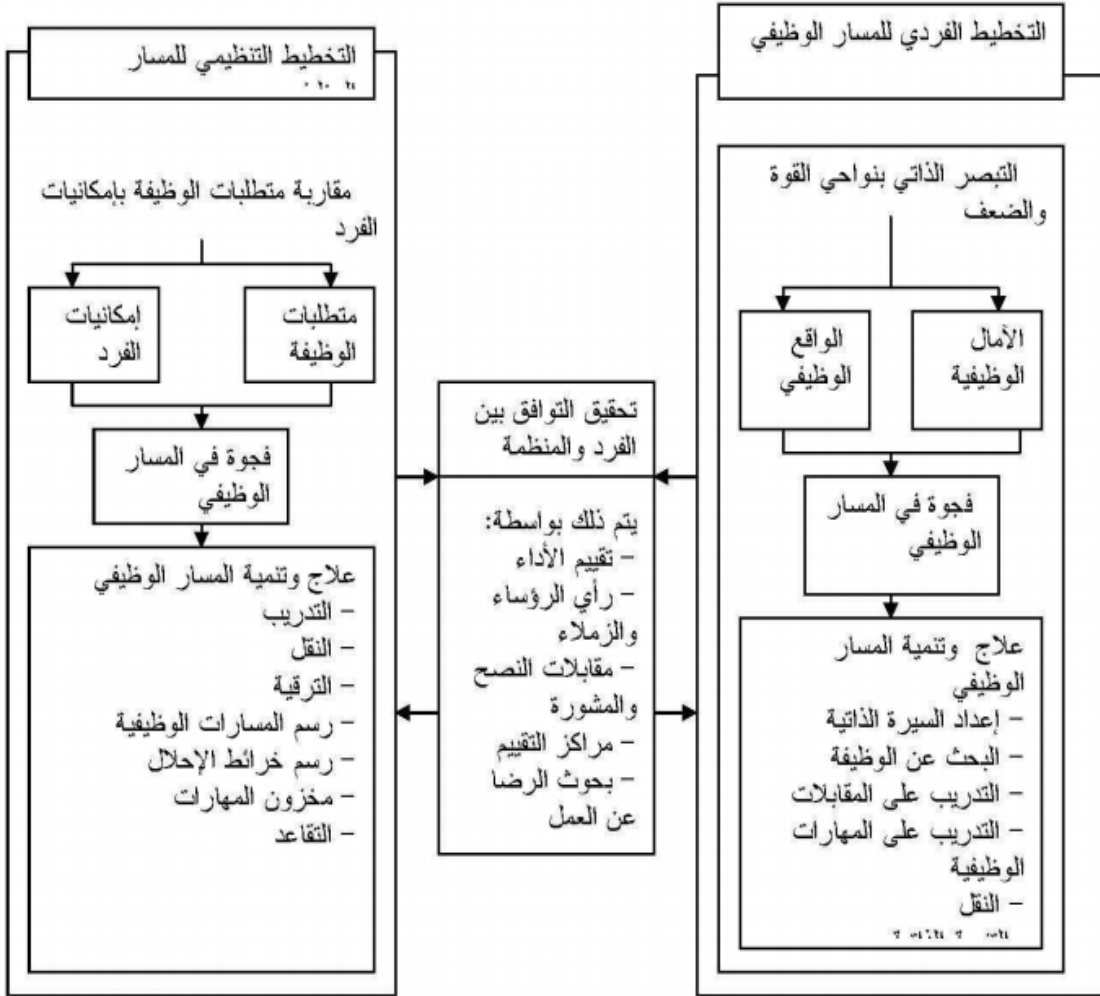
سادسا: تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

سابعا: تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتحرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عائق عدة أطراف ولكل طرف مسؤوليته الخاصة، إذ لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالفرد وحده الذي يعرف ما يريد تحقيقه من الوظيفة التي يشغلها من خلال قدراته وإمكانيات. ويؤدي المدير دورا مهما في تسهيل تخطيط الفرد ووضعه الخطة لمستقبله الوظيفي، وهذا بتوضيح كيفية بناء مثل هذه الخطة وكيف يمكن للفرد تقييم النتائج والاستنتاجات. وعموما يتمثل دور المنظمة في إدارة الموارد البشرية - من خلال وظائفها - فهي مسؤولة عن إرشاد وتوجيه الفرد باهتمام للمسارات الوظيفية؛ من خلال تقديم معلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة فيها، والوظائف التي تم التحلي عنها، أي خلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية.

وقد تم تقديم نموذجا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهو يبين أنه يقع على عاتق الفرد والمنظمة على حد سواء مسؤولية التخطيط للمسار المهني كل من منظوره ويجب تحقيق التوافق بين المنظورين وهو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المدراء المباشرين. كما هو موضح في الشكل التالي:

نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي



3- مداخل تخطيط المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي عملية مستمرة تتطلب من الفرد المرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة وتحديث الخطة بشكل دوري، ما ينتج عنه تحسن في أداءه ومهارته ويزيد في إنتاجيته، وهذا ما يعود بالفائدة على المنظمة، لذا كان لزاماً على هذه الأخيرة مساعدته في تخطيط وتصحيح مساره الوظيفي من خلال التدريب وإتاحة الفرص له لتطوير مهارته وقدراته .

و هناك مداخلان لتخطيط المسار الوظيفي مدخل فردي وآخر تنظيمي وفي ما يلي توضيح لهذه المداخل:

أولاً: المدخل الفردي: يركز على جعل الفرد، الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهارته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله. وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حلاً لذلك؟ وما هو هذا الحل؟ ومن الحلول العامة هي، أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية، وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة، وحينما يحصل على وظيفة فإن عليه أن يجيد فيها، أو أن ينتقل إلى وظيفة مناسبة، وغيرها من الحلول. وتتم عملية تخطيط المسار الوظيفي بخمس خطوات رئيسية هي:

1-تقييم الذات: ويعني قيام الفرد بتحديد نقاط القوة و الضعف في النواحي الفنية، العلاقات الشخصية، الاتصالات، المهارات الذاتية و القدرات الإدارية، ثم تحديد الأهداف و رسم الطموحات و الآمال وفق الخصائص الوظيفية التي تهمه كدرجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي و المكافآت و غيرها.

2-تحديد الفرص الوظيفية: وذلك عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية و الديمغرافية للسكان، المستوى السائد للتقنية والسياسة العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية. ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض الجمعيات أو المنظمات المتخصصة.

3-وضع الأهداف: وضع الأهداف هي الخطوة الثالثة بعد تقييم الذات وتحديد الفرص الوظيفية من خلال وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بهدف النمو الوظيفي، التواصل، واكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرة الفرد على التلاؤم مع المتطلبات الوظيفية وكذلك القدرة على الانتقال لوظائف أعلى.

4-إعداد الخطط: تتضمن الخطوات التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه الخاصة في إطار الأهداف العامة للمنظمة من خلال الخبرات التي يكتسبها أثناء العمل، ومن خلال البرامج التدريبية المؤهلة من داخل وخارج العمل.

5- تنفيذ المخطط: وفي هذه المرحلة يحتاج الفرد لمساعدة المنظمة؛ حيث يجب على هذه الأخيرة تنفيذ المخطط المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة بالاستعانة ببرامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العامل، إنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة.

ثانياً: المدخل التنظيمي: يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبدأ ذلك بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً. يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش.

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى. ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي، ومراكز التقييم، وبحوث الرضا، وكل هذه الوسائل تساعد في تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً لوظيفة أم لا.

وتمر عملية تخطيط المسار الوظيفي من هذا المدخل بالمراحل التالية:

أ. **تحديد الأهداف:** تبدأ عملية تخطيط المسار الوظيفي بتحديد أهداف الموظف في المؤسسة، وهي تشتمل على نوعين من الأهداف كما يلي:

- أهداف شخصية مبنية على أساس إمكانيات الموظف واحتياجات المؤسسة المقدره في المستقبل، وتمثل في تحديد لأعلى رتبة منظورة من الممكن أن يصل إليها الموظف في المستقبل.
- أهداف ذات علاقة مباشرة بالوظيفة تحدد النتائج المالية والعينية المتوقعة منه خلال فترة زمنية محددة، وتوفر الوسيلة لقياس كفاءة الموظف عبر الزمن.

وفي كلا الحالتين يتم تحديد أهداف عامة طويلة الأمد وأخرى تفصيلية قصيرة الأمد. ويتوجب مناقشة الأهداف مع الموظف وإقناعه بها وطمأنته إلى أن المؤسسة ستوفر له الدعم اللازم لتحقيقها لضمان التزامه بها والتوجه نحو تحقيقها.

ب. **وضع خطط المسار الوظيفي:** تبدأ خطة المسار الوظيفي بتحديد احتياجات الموظف من التطوير والتدريب لتحقيق الأهداف المحددة، وذلك انطلاقاً من تعريف وضعه الحالي كما تم شرحه سابقاً. وتشمل هذه الخطط الخطوات التالية:

- التدريب بأشكاله.
- النقل.
- الترفيع.

- التقييم الدوري.

وتكون الغاية الأساسية لهذه الخطط إعداد الموظف لتسلم مهام المنصب الذي استهدف له في المدى البعيد بما يحتاجه من مهارات وكفاءات وخبرات، ويشمل ذلك تعريضه إلى خبرات في مجالات مختلفة نذكر منها: خبرات تنفيذية وإدارية، خبرات تخصصية، خبرات في الإدارة العامة والفروع خبرات خارجية... الخ، ويجب أن تؤخذ العناصر الهامة التالية في الاعتبار عند وضع خطة المسار الوظيفي:

- الوقت.

- الظروف.

- خطط الموارد البشرية العامة وتعارضها أو تطابقها مع الخطط التفضيلية للأفراد .

- الارتقاء بالمراكز المختلفة بما يضمن توفر التحديات بشكل مستمر.

- المرشدون.

ت. **تطبيق خطط المسار الوظيفي:** يتطلب تطبيق خطط المسار الوظيفي تنفيذ الإجراءات التالية:

- إعداد الموظف للخطوة القادمة في الخطة بإعطائه التدريب الضروري بشتى أنواعه.

- إعداد المركز التالي لاستقبال الموظف بنقل أو ترفيع الشخص الذي يشغله.

- اتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة والتي تشمل ما يلي:

➤ إصدار قرارات النقل والتعيين و الترفيع.

➤ تحديد خطوط الاتصال الجديدة.

➤ تحديد الوصف الوظيفي الجديد.

➤ تحديد الأهداف الوظيفية والشخصية المرحلية الجديدة.

➤ منح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام في المراكز الجديدة.

➤ تعيين (رسمياً أو غير رسمي) المرشد الجديد للموظف (في حالة تغيير المرشد).

ث. **المراجعة الدورية وتطوير الخطط:** وأخيراً، لا يمكن تحقيق خطط المسار الوظيفي هذه بالصدفة، كما أنه لا يمكن

التخطيط لمسار الموظفين لعدة سنوات في المستقبل وذلك لكثرة المتغيرات. أضف إلى ذلك أنه على الموظف الواعد

أن يلعب دوراً أساسياً في تطوير نفسه ومساره، ويؤدي ذلك غالباً إلى تغييرات في الأهداف والخطط. ومع ذلك تلجأ المؤسسات الكبيرة إلى تخطيط المسار الوظيفي كإحدى الوسائل لتوفير احتياجاتها من القيادات والمستويات العليا في الإدارة بشكل مستمر وبدون انقطاع.

4- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

أولاً: في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

ثانياً: في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

ثالثاً: في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

رابعاً: في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

خامساً: في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً واستعداد المؤسسة لها مسبقاً.

سادسا: **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ، ومثل هذه التغيرات يؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

سابعا: **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعا كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدور ربح وتوسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

ثامنا: **يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية:** مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.

تاسعا: **تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب:** حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.