

3 - 9 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي ، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية و احتياجاتها ، و يتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر ، وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:

-المهارات و الخبرة المختلفة.

-الإدراك الذاتي.

-النمط السلوكي.

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

-طبيعة الإشراف.

-خصائص و متطلبات العمل.

-تمكين الأفراد.

-نظام المرتبات و المكافأة.

و يعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، و في حالة عدم تحقيقه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل و قد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزءا من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها و التي يمكن أن تكون أفضل ما تملكه ، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص عمل أفضل مهنيا للأفراد إلى جانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص من خلال العديد من برامج التدريب و التنمية و كذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي. كما يرى جورج شتاين أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على خطوات التخطيط الإستراتيجي و هي:

-تقييم و تحديد الوضع الحالي للأفراد و المنظمة.

-تحليل الفرص المتاحة و البيئة المحيطة بها.

- تحديد الأهداف طويلة الأمد.
- تطوير و اختيار الإستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
- تحديد النشاطات و المهمات و الخطوات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات.
- البرمجة أي وضع جدول زمني و موضوعي يربط بين النشاطات و الإمكانيات و الأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة (. قشي إلهام ، مرجع:193/192)

3-10 وسائل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل نذكر منها:

3-10-1التأهيل:

يعد اختيار الموظف الجديد ، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة ، و ذلك من خلال تأهيله علميا و اجتماعيا و نفسيا ، و يتم ذلك من خلال برنامج منظم و رسمي ، و يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل لمعلومات عن تاريخ الشركة و تطورها و تنظيمها ، و هياكل الإدارة فيها ، و أنظمة العمل و المنتجات و الخدمات التي تقدمها ، و أنظمة الأجور، و مزايا و خدمات العاملين ، و حقوق و واجبات الموظف، و ممارسات الحضور و الغياب و السلوك داخل العمل كما يحتوي برنامج التدريب على الوظيفة ذاتها ، و يلعب التأهيل دور مهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة.

3-10-2التدوير:

و يعني تعريض الموظف الجديد لخب ارت وظيفية متعددة ، و ذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، و يساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين و أنشطتهم و بيئة العمل العملي و الاجتماعي، و يساعد ذلك لاحقا في أداء العمل من الجهات المختلفة حيث سيعرف الموظف مع من يتصل ، و بأي طريقة و أي معلومة يأخذها ، وربما من أي مكان يحصل عليها، و القاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3-10-3 النقل:

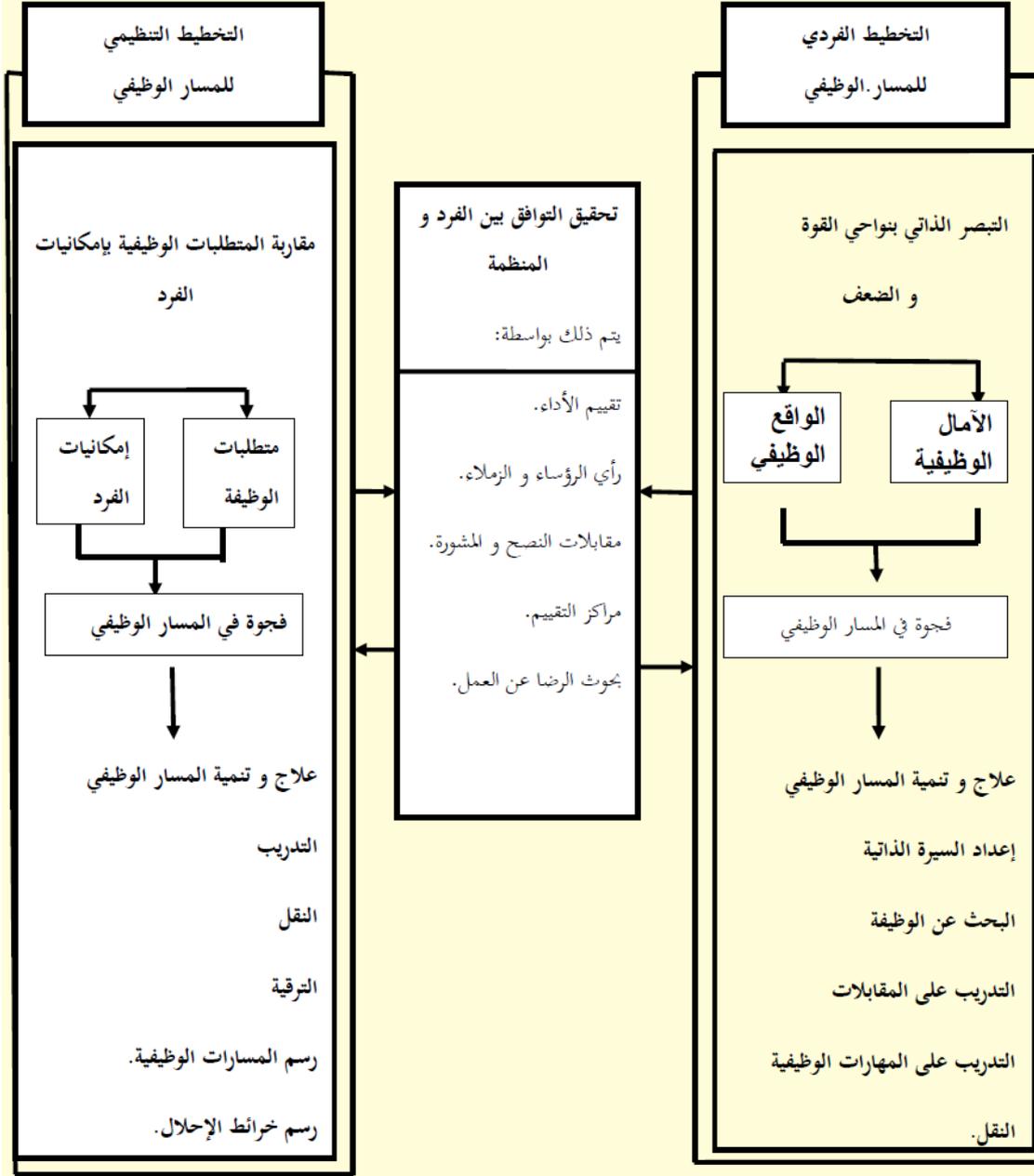
الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين ، و تعريفهم بباقي الوظائف و سد الاحتياج

في وظائف معينة ، و توفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين ، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية ، و إنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد و الوظيفة ، كما يجب أن يواكب حركة النقل بشرح كامل للعاملين بما يحدث و أسبابه و تأهيل الموظفين لهذه العملية.

3-10-4 الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي دورا هام لكل من الفرد و المنظمة . فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى ، و تحقق المنظمة رغباتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة ، و نحصل على أداء و رضا عالي ، و المهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم و شرح كامل للعاملين و على أساس تأهيل و تدريب العاملين للترقية .و يسود الاعتقاد بين الممارسين أن الترقية يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة و الأقدمية ، و الواقع أن كلا المتغيرين ينظران إلى الماضي ، بينما الترقية في المستقبل ترى أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته و مهاراته و استعداداته) و بين الوظيفة (في مكوناتها و ما تحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسي للترقية ، و عليه نصل إلى أن الكفاءة و الأقدمية قد يعتنقان شرطين و لكنهما ليسا بكافيين و أن الشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد و الوظيفة (أحمد ماهر، مرجع سابق:385/383).

مخطط يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي:



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،

الإسكندرية 1995 ، ص 18