

## أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي

أ. فايزة بوراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر

**Abstract:**

The subject of career path planning concerns the individual and the institution. Where you can focus on it in order to push an individual to work efficiently and dedication, that is a way to allow the achievement of satisfaction of individuals and to maintain them in the light of developments that are known to the economy as well as the competition argument faced by institutions, the organization must rely on individual data set, as well as systems monitoring and evaluation of individuals that represent the necessary tools, taking into account both the experience and competence to achieve compatibility between individuals and jobs that they occupy, and thus cope with the various developments, a primary concern for all Messier seeks to maintain his foundation and this is not only the preservation of its members.

**ملخص:**

موضوع تخطيط المسار الوظيفي يهم الفرد والمؤسسة. حيث يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة، أي أنه وسيلة تسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة المعطيات الفردية وكذا أنظمة المتابعة والتقييم والتي تمثل الأدوات الضرورية لوضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسس جيدة لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية والأخذ بعين الاعتبار كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها.

## مقدمة

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد وتستعين إدارة الموارد البشرية في ذلك بمجموعة من الأساليب العلمية. ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول تغطية جوانب هذه الوظيفة إضافة إلى مختلف هذه الأساليب من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي وذلك بتعريف الوظيفة وتحديد أهدافها وأهيتها، وتحديد مدخل تخطيط المسار الوظيفي والمراحل التي تمر بها هذه العملية وأخيرا التعريف بمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية.

## أولا - ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

١- تعريف تخطيط المسار الوظيفي: تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".<sup>1</sup>

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".<sup>2</sup> ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوت وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه

الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية،<sup>(3)</sup> وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.

#### ب- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي: <sup>(4)</sup>

\* **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا:** 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.

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

\* **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

**\*الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية 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 المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

**\*تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

**\*تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

**\*تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني 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 للعمل.

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

\***تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.<sup>(5)</sup>

### ج- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>(6)</sup>

\* إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ذات الوقت.

\* يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

\* تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المنظمة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.<sup>(7)</sup>

\* تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل

النظم، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

\*يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

\*تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.<sup>(8)</sup>

وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

#### د - استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

د-1- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

د-2- **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.

د-3- **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 الكفوة 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. (9)

د-4- **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.

د-5- **في مجال تقدير التكاليف:** يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً. (10)

د-6- **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق و التكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي 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.

د-7- **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعاً كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

د-8- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المنظمة.<sup>(11)</sup>

د-9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المنظمة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.<sup>(12)</sup>

### ثانيا- مداخل تخطيط المسار الوظيفي.

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية المستقبلية.<sup>(13)</sup>

ولابد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

### ١- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسئولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:<sup>(14)</sup>

-تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكاناته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

-تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وإمكانات الفرد.

-إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

-تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد وبشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التنقيبية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.<sup>(15)</sup>

وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.

### ب- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم 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: (16)

- المهارات والخبرة المختلفة، الإدراك الذاتي، النمط السلوكي

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

- طبيعة الإشراف، خصائص ومتطلبات العمل، تمكين الأفراد، نظام المرتبات والمكافآت، ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف. (17)

### ج-مراحل تخطيط المسارات الوظيفية:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي: (18)

**ج-1/تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

**ج-2/توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو الطويل.

**ج-3/تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.

**ج-4/تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة. (19)

**ج-5/تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

**ج-6/ إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

**ج-7/ تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

**ج-8/ إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.**

**ج-9/ اتخاذ القرارات التشخيصية من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.**

وتتمثل مسئوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخطه لنفسه. (21)

أما مسئولية المؤسسة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.

-كتوفير معلومات كافية عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية للعمالة الحالية و

الوظائف الشاغرة

- إتاحة نتائج تقييم أداء العاملين للاستفادة منها في تطوير أدائهم وسلوكهم.

-مراجعة و تطوير نظم وسياسات العمل.

-الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية.

-تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد. (22)

### ثالثا: أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي:

تلتجأ إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي لغرض تهيئة الموظف الجديد لعمله وتوفير وظيفة مناسبة له، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطائه فرصة التحدي والتعرف على المنظمة بشكل سليم، وإن تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السلم الوظيفي للوظائف، والحصول على المكافأة إن أحسن الفرد عمله وهذا كله في سبيل تحسين فعالية تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، ومن أهم هذه الأساليب يمكن ذكر مثلا:

### أ-أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة:

أ-1/تدريب الطلبة:إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في المنظمات قد يري بعض الطلاب أن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة. (23)

كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطلاب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.

**أ- 12/ استخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف:** يجب أن تعلم المنظمات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي:

مراكز التقييم، الاختبارات، طلب التوظيف والسيرة الذاتية، المقابلات الشخصية. وبالرغم من أن المقابلات الشخصية تعتبر من أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه ما زالت تستخدم على نطاق واسع جداً،<sup>(24)</sup> هذا ولقد أثبتت الطريقة الأولى وهي مراكز التقييم نجاحاً باهراً يقطع أي شك فيها، وهذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة ومستويات مهنية مختلفة وفي كل المنظمات والدول التي طبقتها.

وهناك حالة خاصة في التوظيف والاختيار وهي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل وتوجيه العاملين في وظائفهم وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

**أ- 3/ التدوير على الوظائف:** ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة وإلى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة، ويمكن أن يكون التدوير في مراحل

المسار الوظيفي والغرض الأساسي منها إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.<sup>(25)</sup>

**أ-4/مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروؤسيه:** يلعب الرئيس المباشر دور مهم في بناء المسار الوظيفي لمروؤسيه، فهو يقدم النصائح والمشورة لهم ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد، وتأتي مساهمة الرئيس في المجالات التالية: <sup>(26)</sup>

\*تدريب المدير على تصميم وظيفة مروؤسيه: أصبح من صميم عمل أي مدير تنفيذي تحليل وتوصيف الوظائف إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفة المروؤس لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم وتحديد كيفية إجراء تقييم الأداء، وكيفية إبلاغ المروؤس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية للمستقبل وغيرها.

\*تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمروؤسين.

\*تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مروؤسيه.

\*مكافأة المدير الذي يطور مسار مروؤسيه وذلك إما بإدراج التطور الذي يحدث في المسار الوظيفي للمروؤس في الملف الخاص بالمدير وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وكأساس لمكافأته أو بمنحه المكافآت والجوائز.

**أ-5/مكافأة الأداء الجيد:** تلعب الحوافز والمكافآت دور أساس في توفير مناخ عمل جيد للموظف لأنها تقدم له المؤشرات الدالة على حسن أداءه، وعلى مدى توافقه مع وظيفته.

#### **ب- أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمنظمة:**

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضاً في خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية، أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكتشف هذا الأمر، وهناك أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق ومن أهمها: <sup>(27)</sup>

**ب-1/تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة:** يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمنظمة.

وتنحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها. وكلملاحظة تقييم الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

**ب-2/مراكز التقييم:** وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرين المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين (وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المنظمة والمدرسين لهذا الغرض) وتتم مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية: (28)

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض.

- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة.

- يقوم المحكمين بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.

- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها.

- يتم إعطاء التقدير النهائي متضمنا مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وما هي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة. (29)

**ب-3/مختبرات المسار الوظيفي:** هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

- ما هو طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟

- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟

- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟

- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

### **ج-أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمنظمة:**

يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسباً للوظيفة الحالية من خلال التدريب، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها. (30)

**ج-1/النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو أن تغييرات تنظيمية تحدث في المنظمة قد تستلزم تغييرات في المناصب ويمكن أيضا أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي منظمة، من أنواع النقل هناك:

\*النقل إلى الأسفل: ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.

\*النقل إلى وظيفة أقل: وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب يكون معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض. (31)

\*النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة: لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

**ج-2/الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلا ولكنها أقل مضمونا من المسؤوليات.

**ج-3/استخدام خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة، وتقيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقى المتاحة مستقبلا. (32)

#### **د-أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة:**

هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المنظمة من أمثلتها: (33)

**د-1/التقاعد التدريجي:** تقوم بعض المؤسسات بإتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للبقاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المنظمة وهو بمثابة حكم الإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض

ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أو زيادة الإجازات للعاملين أو بمشاركة عامل جديد العامل القديم في أداء الوظيفة.

**د-2/تدريب التقاعد:** وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات، وتغطية مختلف جوانب التقاعد مثل:

- الجوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد والمشاعر المرتبطة بهذا الحدث.

- جوانب الهويات وقضاء الوقت.

- الحقوق القانونية للفرد بعد التقاعد.

**د-3/المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المنظمة:** إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فلا بد عليها من مساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف مناسبة لهم في منظمات أخرى، من خلال التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضا المهارات والاستعدادات المتاحة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو بعض الاختبارات، أو الحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمنظمة والعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

إن مختلف هذه الأساليب لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وغيرها تمت دراستها في المنظمات العالمية على الأخص الأمريكية منها، ولقد ثبت نجاح أغلبها، أما الحال في الدول العربية فيشير إلى وجود بدايات غير منتظمة والأمر يستحق فعلا اهتمام المنظمات بتطبيق هذه الأساليب.

### خاتمة

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، هي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق

بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المنظمة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط.

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

### الإحالات والمراجع:

- (4) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص378.
- (5) أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص16.

- (6) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص396.

- (7) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص279.

- (8) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية،

2004-2005، ص221.

- (9) المرجع السابق، ص224.

- (10) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص221.

- (11) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص187.
- <sup>12</sup> Jean marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, paris: édition d'organisation, 2003, p226.
- (13) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص17.
- (14) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص229. ، ص517.
- (15) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص266.
- (16) صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص299.
- (17) صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص300.
- (18) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص388.
- (19) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص235.
- (21) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص238.
- (22) نفس المرجع، ص239.
- (23) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص240.
- (24) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص242.
- (25) نفس المرجع ، ص248.
- (26) نفس المرجع، ص256.
- (27) نفس المرجع، ص265.
- (28) نفس المرجع ، ص269.
- (29) نفس المرجع، ص270.
- (30) نفس المرجع ، ص285.
- (31) نفس المرجع، ص288.
- (32) نفس المرجع ، ص292.
- (33) نفس المرجع، ص322.