



اليوم الخامس

الجلسة الثالثة: آلية ومداخل تخطيط وتطبيق المسار الوظيفي

”تدريبات وتطبيقات عملية“

6- آلية تنفيذ خرائط المسارات الوظيفية والتدريبية

1. استصدار التشريع أو النص القانوني في المنظمة وأن يكون ذلك أحد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة.
2. قيام إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة (العلاقات – الإعلام – المالية) بحملة توعية وترويج بالوسائل المناسبة لتشجيع الأفراد على التنمية الذاتية إضافة إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية المعدة لهم سابقا والتعريف بخطة المسارات الوظيفية والتدريبية وما تتوقعه المنظمة من مستقبل وظيفي لهم.
3. توفير واختيار وتدريب مجموعة من الأخصائيين العاملين في إدارة الموارد البشرية وعلى الأخص:



- أخصائي تنظيم
- أخصائي تحليل ووصف الوظائف
- أخصائي اختيار وتعيين
- أخصائي تخطيط قوى عاملة
- أخصائي تدريب

4. تجهيز قاعدة بيانات حديثة لقوى العمل بالمنظمة وإتاحتها للإستخدام من خلال شبكة حديثة للحاسب الآلي، وتوفير البرامج والتقنيات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وبرامج التدريب وإتاحة الإطلاع عليها للأفراد بغرض التواصل معهم والتعاون معهم لرسم مستقبلهم الوظيفي.

5. العمل على تحديث الهيكل التنظيمي للمنظمة وفقا للمستجدات التي تحيط في نظام عمل البنية الداخلية والخارجية بما في ذلك التنبؤ بالوظائف المستقبلية للمنظمة.

- رسالة واستراتيجية عمل المنظمة والأهداف التي تود تخصيصها ومشاركة الأفراد العاملين في تحقيق هذه الأهداف.
- إعداد وصف دقيق ومفصل لكل وظيفة من الوظائف.
- إعداد مسارات النقل والترقية لكل الوظائف الموجودة في هيكل العمل ومن ثم إعداد خريطة النقل والترقية بها.
- تطوير نظام حديث لقياس الأداء وإعداد معايير شفافة ومستويات وأنماط الأداء المناسبة لطبيعة عمل المنظمة والوظائف القائمة بها.

■ إعداد خطة تدريبية تلبى احتياجات الأفراد والوظائف القائمة عليها وتستجيب لكل عملية نقل أو ترقية، وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لها.

■ إعداد جداول بالوظائف التي يمكن أن تشرع خلال فترة زمنية معينة (وفيات/استقالات/ترك الخدمة/ تقاعد/ دورات العمل) والموعد المحدد لها.

- اختيار المرشحين لشغل الشواغر من المخزون الحالي من القوى العاملة أو الإعلان عن الاحتياج الوظيفي من خارج المنظمة وفقا للمعارف والمهارات المطلوبة.
- تضمين جداول الإحلال لكل المعلومات المتوفرة عن الشواغر والمرشحين المتوقعين وإدراج ذلك في خطة قوى العمل بالمنظمة.

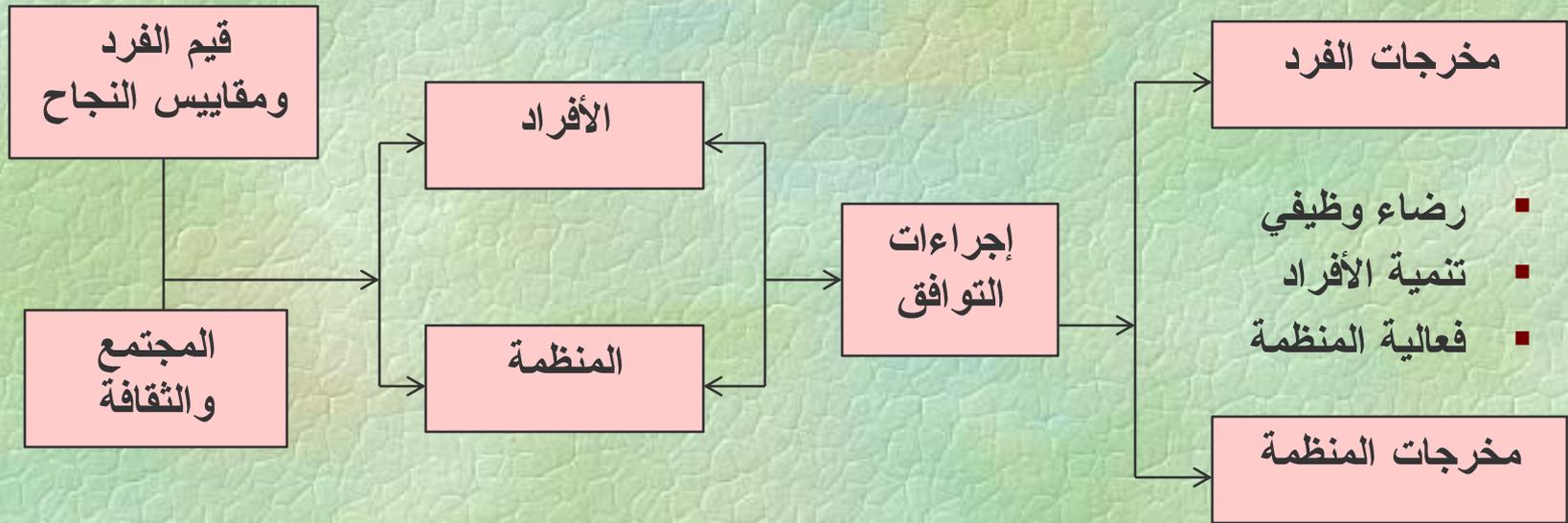


7- دور تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي في التفاعل بين الفرد والمنظمة

■ يحقق تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي التفاعل والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ولتحقيق التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين الفرد والمنظمة وتعرف طبيعة احتياجات كل منها، فإذا لم يحدث أي توافق في بعض الأحيان يجب على المنظمة خلق فرص وظيفية أفضل مهنيا للعاملين، بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف، وذلك من خلال إعداد برامج التدريب والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي، ويتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى درجة التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل: المهارات والخبرات المختلفة، والإدراك الذاتي، والنمط السلوكي، وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل: خصائص ومتطلبات العمل، وطبيعة الإشراف، ونظام المرتبات والمكافآت.

■ ويوضح الشكل الآتي أهمية وطبيعة التفاعل بين الأفراد والمنظمة والذي يحقق تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية بالإضافة إلى المسارات التدريبية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

التفاعل بين الأفراد والمنظمة



■ من استطلاع الشكل السابق نلاحظ أنه عندما يحدث تفاعل وتوافق وتكامل فإن مخرجات كل من الأفراد تتوافق وتتكامل مع مخرجات المنظمة والتي عادة ما تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي: رضا وظيفي / تنمية الأفراد / فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها .

■ ولذلك يجب الربط دائماً بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي حتى تتحقق الفعالية الكلية للمنظمة باستمرار، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بمتطلبات الموظفين ومسارهم الوظيفي وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها، وأصبحت برامج التنمية المهنية تهدف إلى إيجاد التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى.

■ هذه التوجهات الإدارية الحديثة تستند في أساسها إلى الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، ويتطلب هذا الربط رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتنظيم تلك الاحتياجات توافقا مع متطلبات الإتقان والفاعلية في الأداء على مستوى الموظف والوظيفة والمنظمة ككل.

8- مداخل تخطيط المسار الوظيفي

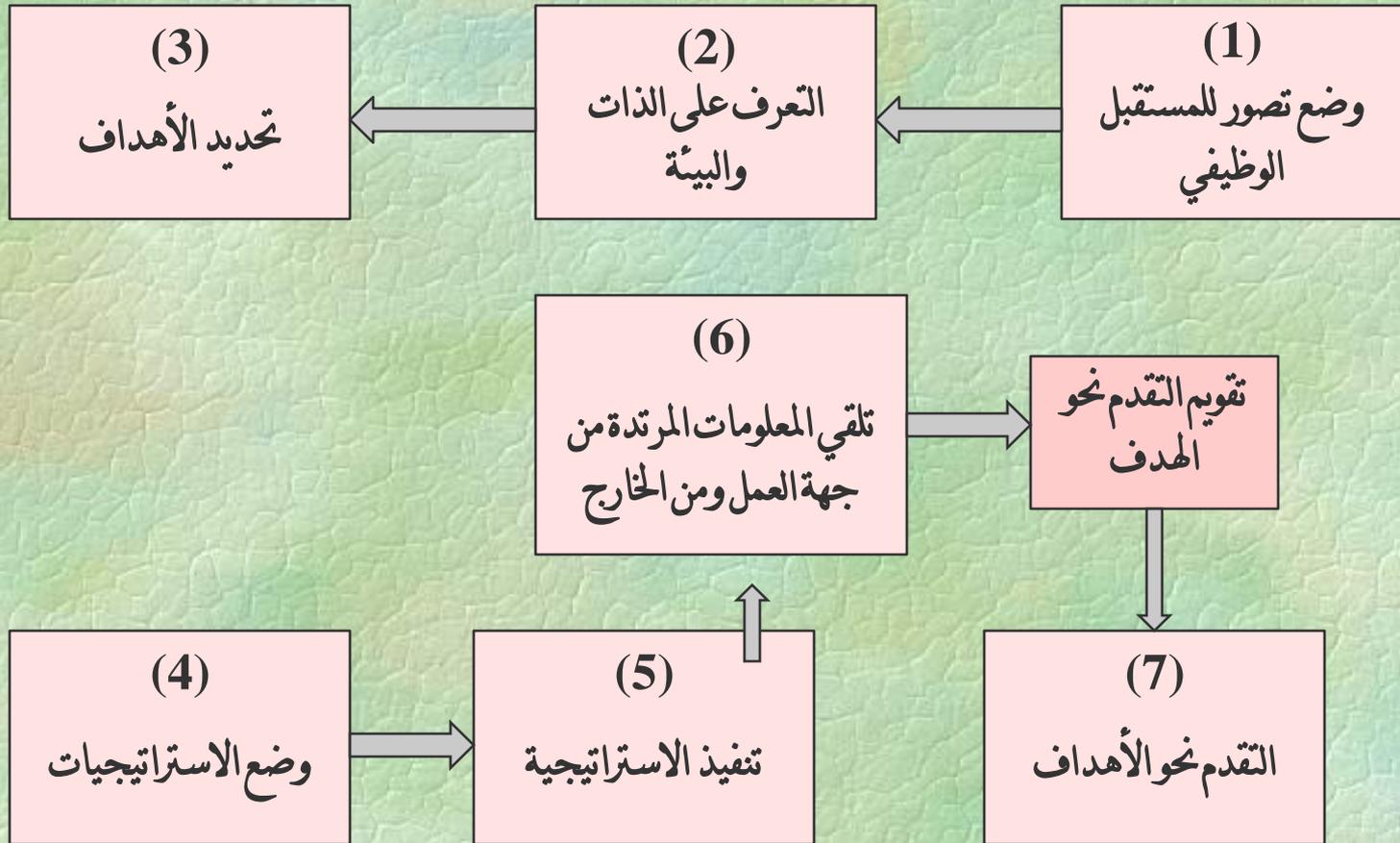
1- المدخل الفردي:

■ يركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط وتطوير مستقبلها الوظيفي، حيث أن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى مزيد من العمل.

■ ويركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الأفراد

الحاجة إلى اتخاذ القرار



■ يتأثر هذا النموذج بمجموعة من العوامل الخاصة لكل من:

✓ البيئة الخارجية

✓ الفرص المتاحة فيها

✓ الفرص الداخلية في المنظمة التي يعمل بها الفرد

■ حيث توافر ثقافة المعلومات لدى الفرد والتي تمكنه من التبصر بالحالة

المستقبلية له في ظل نقص المعلومات ونقص الثقافة لا يستطيع الفرد أن يخطط لطموحاته وآماله الوظيفية المستقبلية.

2- المدخل التنظيمي:

- يركز هذا المدخل على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تكون تقريبا من كل الممارسات التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية ابتداء من التحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم في المصادر المناسبة وجذبهم على الالتحاق بهذه الوظيفة وما يتضمن ذلك من سلسلة من العمليات كالاختبارات والمقابلات الوظيفية التي تمهد لعملية الاختيار السليم ويلى ذلك توجيه العالين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقياتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة والاستغناء عن العاملين غير المناسبين وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش.
- والنموذج التالي لتخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

9- أساليب قياس توافق الفرد والوظيفة

1. تقييم الأداء:

يمكن أن يوضح تقييم الأداء مدى تطابق أو عدم تطابق بين الفرد ووظيفته فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل ذلك على التوافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير على أداء سيء دل هذا على عدم توافق الفرد مع وظيفته وتحليل تقارير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل والمهارات الناقصة في أداء الفرد والتي يحتاج فيها إلى علاج. وبإجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات والمهارات الوظيفية وطبيعة الشخص قد يمكن ذلك من معرفة أسلوب العلاج، وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب والنصح والإرشاد والنقل والتنزيل الوظيفي وغيرها .

2. محبّرات المسار الوظيفي:

تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى محبّرات المسار الوظيفي وهي عبارة عن تمارين واختبارات والغرض منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد على تحقيقها وما لديه من نقص فيها .

وبجانب التمارين والاختبارات يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي، ويقوم بها مستشار مدرب (من داخل أو من خارج المنظمة والغرض الأساسي من الاستشارة أو المشورة هي اكتشاف لقدرات وإمكانيات الفرد مع الوظيفة المناسبة له) .

3. مراكز التقييم:

وهي عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف على قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة، ومقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوفر لدى الشخص يمكن التعرف على الفرق، وهذا الفرق يمثل ما يجب تطوير الفرد عليه، وذلك من خلال برامج تدريبية أو برامج قراءة أو غيرها من البرامج.

4. بحوث الرضا الوظيفي:

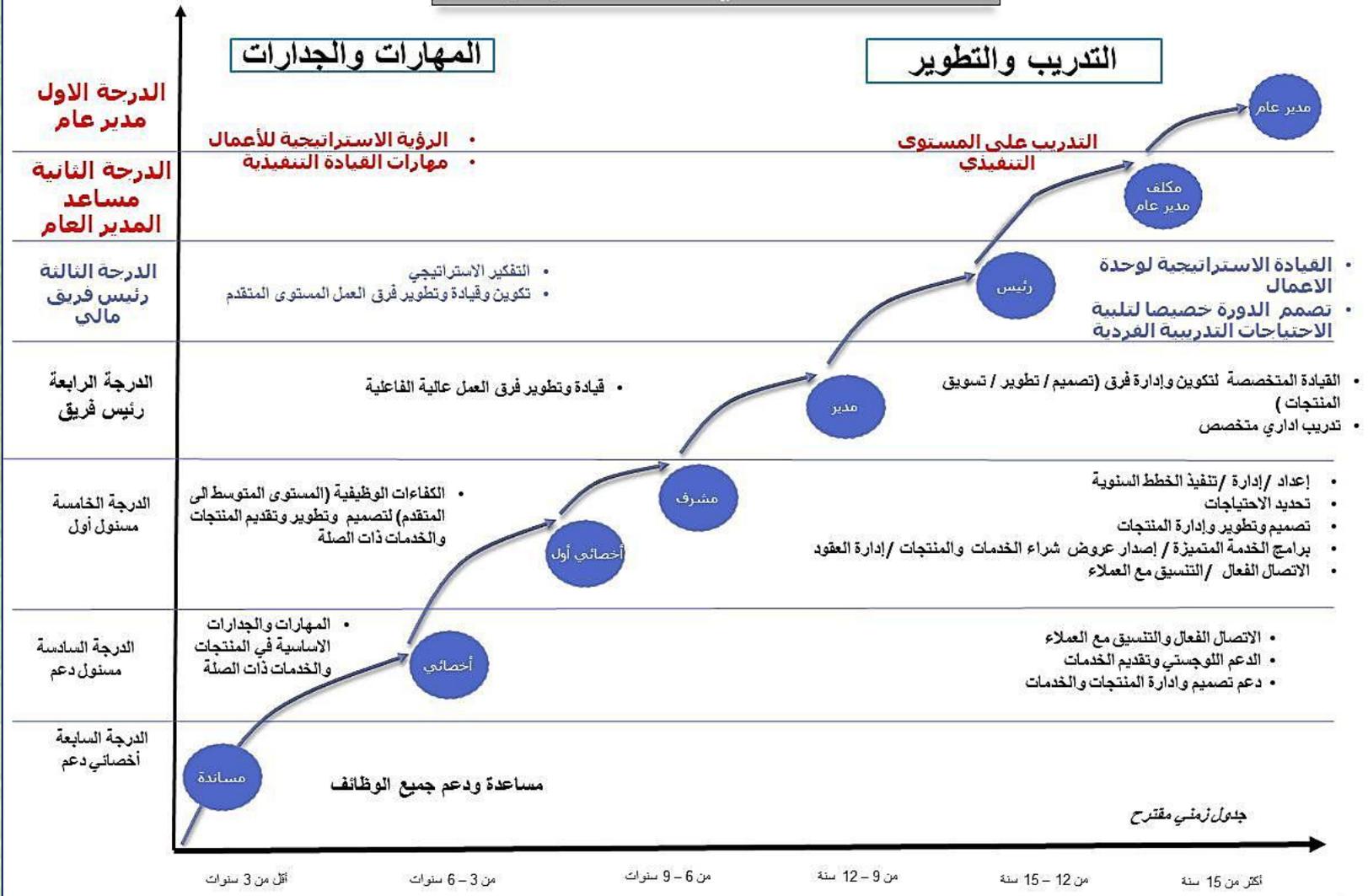
تشير بحوث الرضا الوظيفي إلى مدى توافق الفرد مع وظيفته الحالية، كما يدل على عدم الرضا عن الوظيفة الحالية إلى عدم التوافق أو الاختلاف، وتقوم بعض المنظمات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حلو درجة الرضا الوظيفي للعاملين عن عملهم وأوجه الرضا وعدم الرضا، ومن أهم نتائج هذه البحوث هو التعرف على الأسباب الحقيقية لعدم الرضا الوظيفي مثل غموض الدول، عدم تأهيل الموظف وانخفاض كفاءة الإشراف وظروف العمل وغيرها من الأسباب التي لم تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه لأمكن إحداث نوع من التوافق بين الفرد والوظيفة وتعتبر الطرق السابقة أم الطرق الشائعة التي تستخدمها بعض المنظمات في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها .

■ ونرى أن هذه الطرق مناسبة ولكن بحيث يتم استخدامها مجتمعة ولا يمكن الاعتماد على إحداها، نظراً لأن البعض يكشف قدرة الفرد ولا يكشف الرغبة والعكس. ولذلك فإن استخدامها معا يحقق الهدف المنشود فيها.

نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

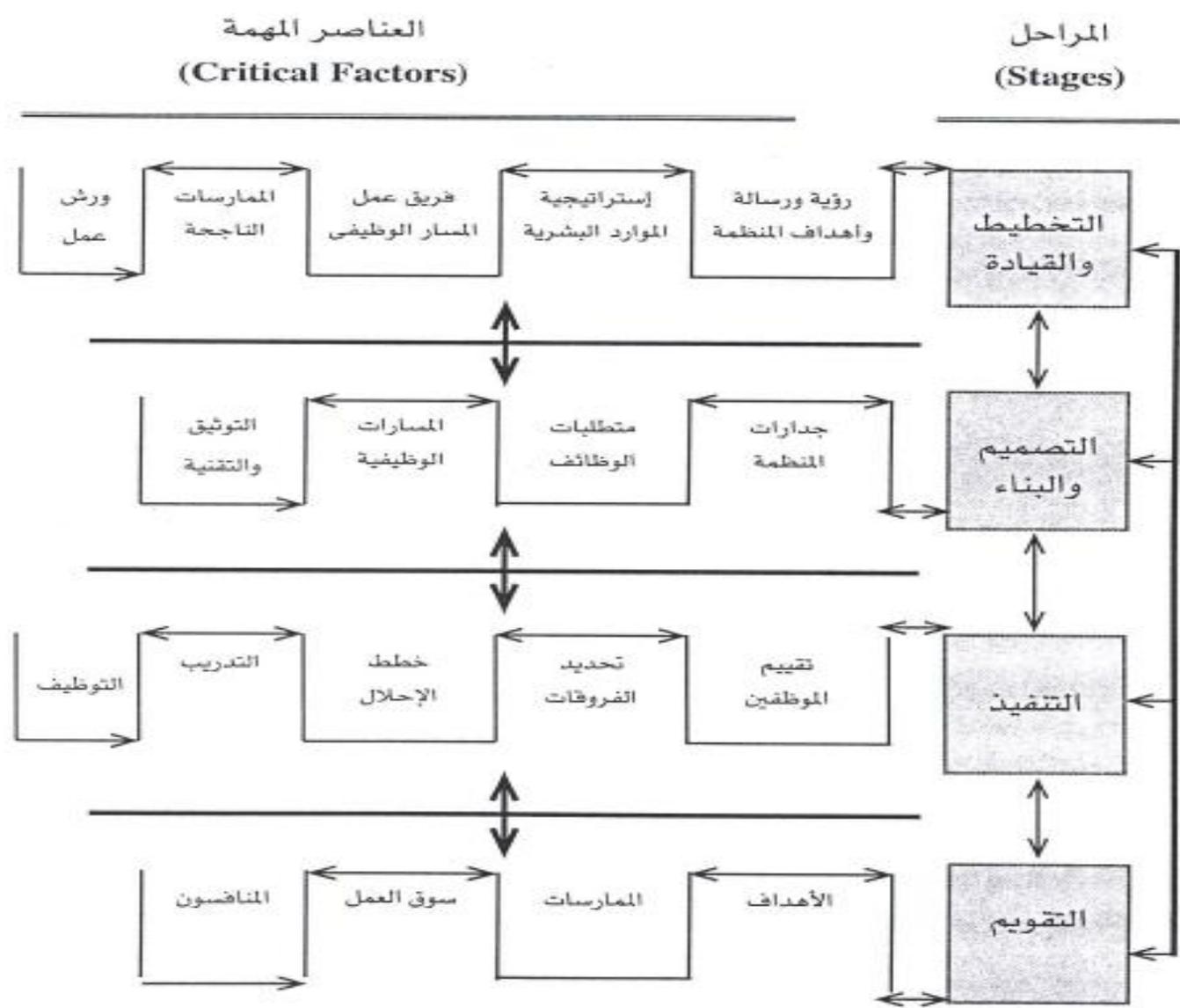
التخطيط الفردي للمسار الوظيفي	التكامل بين الفرد والوظيفة	التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي
<p><u>التخطيط:</u></p> <p>1- تحديد الآمال الوظيفية</p> <p>2- التعرف على الامكانيات الفردية</p> <p>3- تحديد الفرق بين 1 ، 2</p> <p>4- تحديد أسلوب معالجة الفرق</p>	<p>اكتشاف مدى التطابق بين الفرد و الوظيفة بواسطة:</p> <p>1- تقييم الأداء</p> <p>2- مختبرات المسار الوظيفي</p> <p>3- مراكز التقييم</p> <p>4- بحوث الرضا الوظيفي</p>	<p><u>الأساليب:</u></p> <p>1- رسم المسارات الوظيفية</p> <p>2- رسم خرائط الترتيب</p> <p>3- التدريب</p> <p>4- النقل والتدوير</p> <p>5- الاحتفاظ بمخزون المهارات</p> <p>6- النقاعد المبكر</p> <p>7- البحث عن وظائف أخرى</p>
<p><u>التنفيذ:</u></p> <p>1- إعداد السيرة الذاتية</p> <p>2- التدريب على المقابلات</p> <p>3- البحث عن الوظائف</p> <p>4- الحصول على الوظيفة</p>		

مسار وظيفي لوظيفة (X)





نموذج "معدى" لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي





حالة تطبيقية

1. هل تمارس مؤسساتكم أنشطة تخطيط المسار الوظيفي؟
2. برنامج التطوير المهني (تأهيل)
3. برنامج التطوير الإداري (قيادة)
4. برنامج التطوير الوظيفي (مسار)