

11. التدريب والتنمية الإدارية:

بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتدريب لايهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.

قبل الحديث بشكل مفصل عن مفهوم التنمية الإدارية، لا بدّ من تسليط الضوء بصورة مباشرة على مفهوم التنمية، الذي يعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت وبقوة في العقود الأخيرة، وأضحت واحدة من أهم المصطلحات التي تُعبر عن غاية تسعى المجتمعات والمنظمات والجماعات إلى تحقيقها وبلوغها، وتتمثل التنمية في عملية التطور التي تطرأ على ميدان من الميادين الحياتية المختلفة، وتتخذ العديد من الأشكال والصور، وتهدف بصورة رئيسية إلى الارتقاء بالحياة الإنسانية والوصول بها إلى درجة الرفاهية، من خلال تأمين كافة احتياجاتهم، وتختلف أشكال التنمية ما بين التنمية السياحية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأكاديمية وكذلك التنمية الإدارية.

-مفهوم التنمية الإدارية:

هي عملية النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المجالات المختلفة، وذلك من خلال توظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف، والعمل على حلّها، ومن هنا نجد تفسيراً واضحاً للعلاقة الوثيقة بين كلّ من هذا النوع من التنمية وبين كل من مصطلحات حلّ أزمات العجز الإداري والمالي، والتطوير والإصلاح الإداري.

لكي تصبح التنمية الإدارية فعّالة ورشيّدة لا بدّ من توفر ظروف تساهم في إنجاحها منها كالمساواة، والمساواة، والمشاركة، والشفافية، والقدرة على التأقلم وكذلك الاستجابة للمتغيرات، حيث إنّ التنمية هي بمثابة نتيجة نهائية للعديد من العمليات طويلة الأجل،

والتي تنتج عن نوع من التخطيط السليم، ويتمّ تنفيذها بعناية، مع ضرورة وجود فناعة بالأثر الإيجابي الناتج عن القيام بها.

- أهمية التنمية الإدارية:

تكمن أهمية التنمية الإدارية في:

- تضمن التنمية الإدارية أن تقوم مجالس الإدارة بدورها في الإشراف على كافة أعمال المنظمة، والقيام بدور فعّال في التدقيق على كافة الأعمال الإدارية والمالية، ووضع آليات تسمح بمساءلة الإدارة التنفيذية.

- تؤمّن الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق المالي، والتي تساعد في الحد من الممارسات السلبية للإدارة.

- تفعل دور وحدات إدارة المخاطر والرقابة عليها، وتقييم وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسة وتحقيق الضبط الداخلي.

- تحقق الإفصاح والشفافية بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة. تحدّ من السلوك غير الأخلاقي والفساد والتلاعب في كافة الجوانب الإدارية.

- تساعد في تصويب وتقويم أداء المؤسسات من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.

- تفحص خلفيات الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف وسجلاتهم الوظيفية السابقة، لضمان نزاهتهم وشفافيتهم والتأكد من أنّهم يملكون مجموعة من القيم والأدبيات الأخلاقية تكون بمثابة البوصلة التي توجههم نحو أداء المهام المطلوبة منهم.

- عناصر التنمية الإدارية:

العقيدة: وهي ما يقتنع به المجتمع، وتمثّل الإطار العام للقيم والسلوك وللمعاملات، ويجب التأكيد على ضرورة الالتزام بالعقيدة والإصرار عليها والقيام بتطبيق المبادئ

وتنفيذ قيمها وأخلاقها، ويظهر أثر التطبيق على سلوك الأفراد في المجتمع، خصوصاً على سلوك موظفين الدولة. والشريعة الإسلامية تمثل أهم عناصر التنمية الإدارية، والدافعة للوصول إلى التنمية الإدارية، فالإسلام يشجع الأمانة والصدق والعدل بين عناصر المجتمع، والاهتمام بالمصلحة العامة وتحمل المسؤولية وإلى الأخلاق الفضيلة وإذا تمّ الالتزام من قبل المدراء والموظفين بالقيم الإسلامية والتخلص من الفساد الإداري وعلى العديد من المشاكل الإدارية.

تطوير وتنمية المديرين والموظفين: التطوير وتنمية الموارد البشرية أهم عناصر التنمية الإدارية؛ لأن المدراء والموظفين هم الذين توكل لهم وظيفة القيام بتطبيق الوظائف، النجاح هنا يقوم في تحقيق التنمية الإدارية بشكل كبير، على ما يحققه من نجاح في تطوير وتنمية المدراء والموظفين.

النظرية الإدارية: تتطلب التنمية الإدارية إلى نظرية إدارية، بناءً على البلاد التي تتفدّ فيها، وتكون ملخص عن تجارب الإداريين في هذه البلاد، ومن البديهي أن أغلب نظريات الإدارة التي تُطبق في الدول النامية، هي نظريات إدارية غربية قام المدراء بتطويرها الذين كانوا يعملون في المصانع والشركات وكتاب الإدارة في هذه البلاد، والتي مصدرها بيئة غربية ضمن قواعد سياسية واقتصادية واجتماعية ودينية محددة وتكون مختلفة عن ما هو متواجد في الدول النامية، وهذا يسبب إلى الإخفاق عند التنفيذ في الدول النامية، وعدم الوصول لنفس المستوى من النجاح الذي حققته الدول النامية. وتتمثل النظرية الإدارية الهيكل الفكري الذي يساهم على إدارة المنظمات، وفي طريقة التعامل مع موظفين، وفي طريقة الوصول لأكبر مردود من الموارد البشرية والموارد المادية المتواجدة تحت تصرفهم.

تطوير الهياكل التنظيمية: تشبه المنظمة الكائن البشري، فهي تكون في وضع النمو وحركة مستمرة، ومع مرور الوقت وبتطور الظروف والأوضاع، فإن الهيكل التنظيمي يكون قديم وتدعو الضرورة إلى تحسينه ليتمكّن من القيام بأعماله بكفاءة وفعالية، ويعتبر

تحسين الهيكل التنظيمي من العناصر الضرورية للتنمية الإدارية، إلا أن تطوير الهيكل التنظيمي وحده غير كافي، ويجب أن يكون مع تطوير الهيكل التنظيمي تطوير الإجراءات وتنمية للمدراء والموظفين، بالإضافة إلى تعديل القوانين والأنظمة. وتحتوي وظيفة تطوير الهيكل التنظيمية الإدارات الحكومية، تحديد الاختصاصات للوحدات الإدارية، شرح العلاقة بينهم وتحديد الواجبات والمسؤوليات للوظائف والموظفين، القيام برسم الخرائط التنظيمية للمنظمات والقيام بوضع أدلة تنظيمية.

تطوير القوانين والأنظمة واللوائح: تصبح العديد من القوانين مع مرور الوقت غير مناسبة لوضع المنظمات، وحاجز في طريقة تحقيق الأهداف مشكلة من المشاكل الإدارية التي يعاني منها المواطنين والموظفين، وهذا بما تتضمنه من عقد وما تحدده من شروط على الأعمال، لذلك يجب التعديل عليها وتحسينها وتوفير المرونة فيها لكي تتناسب الظروف والتقدم الذي يحصل فيه، ولكي تساهم في مواجهة حاجات العمل عند اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع. وتحسين وتعديل الأنظمة والتعليمات، خصوصاً فيما له علاقة بشؤون الموظفين والشؤون المالية يساعد بطريقة إيجابية والوصول للتنمية الإدارية، وهذا من المتطلبات الرئيسية، فهو يساعد في استقطاب عناصر جيدة ومؤهلة من الموظفين للعمل في الإدارات الحكومية.

تطوير الإجراءات والنماذج وأجهزة العمل: تحتاج التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل والقيام بتبسيط هذه الإجراءات، ثمّ تصميم نماذج حديثة تساهم في تنفيذ الأعمال بشكل سريع ومتقن، بعيد عن الروتين اليومي وعقده، فالتنمية الإدارية تحتاج إلى استعمال أدوات مطورة وآلات مكتبية حديثة، مثل أجهزة الحاسوب وغيرها التي تساهم في حفظ المعلومات والسرعة في الحصول عليها عند الحاجة لذلك، فهذا يساهم في اتخاذ القرار، وتساعد الآلات الكاتبة وآلات الطباعة وغيرها في سرعة تنفيذ الأعمال وارتفاع مستوى الدقة وتقليل التكاليف.

10. تخطيط المسار الوظيفي:

ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، يجب التنويه إلى أنه تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.

حيث أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية 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.

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع 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 للاتحاق 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.

يشكل الأمن الوظيفي عاملاً مهماً للعديد من الناس عند اختيارهم للوظيفة وكذلك فرص الترقى المتاحة لشاغل الوظيفة والمكانة الاجتماعية وهي الوضع أو المرتبة التي يحتلها الشخص في المجتمع الناجمة عن شغل الوظيفة.

أولاً: مفهوم المسار الوظيفي.

يقول الباحث جمال الدين محمد المرسي: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على

امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

وانطلاقاً من هذا فإن تعريف المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضاً الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاحة لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية).

ويعتبر المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام

لدى كل منهما حتى يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي؛ والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة؛ وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين؛ ولعل من إجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على:

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح.

- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقى يقلل من دافعيته للإنجاز؛ ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.

- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها؛ وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام يحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع.

وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: من يقوم بتخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي في منظمات الأعمال أي مسؤولية من؟، ويمكن القول: أن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ثم عرض مواصفات الوظيفة ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضوح اللوائح والإجراءات التنفيذية، وتحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن بناء قاعدة المعلومات وتحديثها بصورة مستمرة، وتحديد مسارات القطاعات في نطاق المؤسسة وفق خطة زمنية محددة، ثم مراقبة أية اختلالات في التطبيق مع استمرار الدعم من القيادة العليا للمؤسسة. أي أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد والمنظمة معا مسؤولية تكاملية وتوافقية.

ومن الأهمية تعريف الموظفين بخطط التطوير الوظيفي والمؤسسي، وتحديد المسارات المهنية المتاحة للتقدم والترقي في الحاضر والمستقبل القريب، بحيث يدرك الموظف مسبقاً الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه، ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته، وتهيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإنتاجي والإبداعي.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يقول "جمال الدين محمد المرسي": "إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال

التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي "، ويمكن ذكر أهم هذه النواحي الإيجابية في ما يلي:

1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

2- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

3- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

4- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد أن يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي بتحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة، فإن كان

الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والاقتران بها، فإن المؤسسة تستهدف رفع الإنتاجية وتحسين المخرجات، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي لأفرادها على تحقيق الهدفين معاً بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين، إذ إن غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان إمكانيات وقدرات الأفراد.

كما يمكن حصر أهمية تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي:

- الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والمنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
- إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، أو نقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذات عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق.
- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ثالثا: الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

- 1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
- 2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- 3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلا الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا
- 4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة
- 5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب
- 6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة
- 7- إن المنظمات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل.

8- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداؤها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شئون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. ومن أمثلة وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

1. التأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهيكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل. كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما ترى فإن ذلك التأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخدع أو يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2. التدوير: ويعنى هذا تعريف الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3. مهام ذات تحدي: ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبياً، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراحة، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترخي.

4. إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي: يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمرؤوسيه، وذلك من خلال بعض الوسائل. ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أو تلك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.

5. النقل: الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد

على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

6. النقل إلى أسفل: ويطلق عليه أحيانا "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدودًا أمامهم. ولفتح هذا المسار، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق، إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد؛ لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى، كما أن ذلك لصالح المنظمة؛ لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة؛ ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب لها.

7. الترقية: تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دورًا مهمًا لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية. ويرى د. أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته)، وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية)، هو المعيار الأساسي للترقية.

8. الترقية المؤقتة: وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته. ويتم أحيانا إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة (ويطلق على الشخص: منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا).

9. خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي: هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

10. التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلًا لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

11. المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة: إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالاً، أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

خامساً: تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي:

كما تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعاملها، فإن على كل منهم أن يخط لمستقبله الوظيفي، وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها:

- 1) مرحلة أولى وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم).
- 2) مرحلة الاستقرار العائلي
- 3) مرحلة منتصف العمر (حول سن الـ 45 سنة؛ حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية).
- 4) مرحلة نهاية المسار الوظيفي (قبل سن الـ 60 سنة؛ حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة).

سادسا: خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

1. التبصر بالآمال المستقبلية: بسبب أن المستقبل مجهول، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً، وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة العمل، أو المستقبل الذي يأمله؟ واستطراداً من هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط، أو الأعمال، أو الوظائف، التي يأمل في القيام بها، أو شغلها الفرد، وذلك بتفصيل شديد الوضوح، كما يتحدد وفقاً لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة، والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات، أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

2. التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ ووفقاً لهذا السؤال، تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية، والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3. تحديد الفرق بين 1 و2: يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية، ويظهر جلياً أن هناك فروق بينهما، فإذا كانت آماله تتطلب إتقاناً كاملاً للإنجليزية (بدرجة 80% مثلاً)، بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة (بدرجة 50% مثلاً) فيكون الفرق 30%.

4. معالجة الفرق ومعرفة الحل: إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30%، فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة إنجليزية مكثفة، لمدة 6 شهور متواصلة.