



# معهد الحكمة للتدريب الأولي

يقدم

بالتعاون مع

مركز تنمية الموارد البشرية

بديوان الخدمة المدنية

البرنامج التدريبي

## تخطيط المسار الوظيفي



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دليل الدورة



## الجدول الزمني للدورة

اليوم	العنوان	المحاضر
الأحد ٢٠١٢/٤/٢٩	مفهوم المسار الوظيفي وطبيعته وأهميته	أ. د/دلال الهدهود
الاثنين ٢٠١٢/٤/٣٠	مداخل التخطيط للمسار الوظيفي	أ. د/دلال الهدهود
الثلاثاء ٢٠١٢/٥/١	تطوير المسار الوظيفي وإدارته، نمط الشخصية والمتطلبات الوظيفية	أ. د/دلال الهدهود
الأربعاء ٢٠١٢/٥/٢	مفهوم التميز في العمل ومفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الأنزمات في بيئة العمل	أ. د/دلال الهدهود
الخميس ٢٠١٢/٥/٣	تطبيقات عملية	أ. د/دلال الهدهود



## تعريف الدورة

### تناول دورة تخطيط المسار الوظيفي :

مفهوم المسار الوظيفي وأهميته ، مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي وأهدافه وأهمية ، المدخل الفردي

والتنظيمي للتخطيط الوظيفي ، دورة حياة الوظيفية للعاملين ، مراحل بناء المسار الوظيفي ، القضايا

الفردية والتنظيمية في بناء المسار الوظيفي . كما تناول تطوير وإدارة المسار الوظيفي ، نمط

الشخصية والمتطلبات الوظيفية وتحقيق التوافق بينهما ، العناصر الحاكمة في نجاح أو فشل الفرد في

مساره الوظيفي ، مفهوم التميز في العمل وكيفية المحافظة عليه في العمل ، مفهوم الرضا الوظيفي .

كما تناول الدورة مفهوم الأزمات وتصنيفها والمحافظة على المسار الوظيفي في حالة الأزمات .

هذه الدورة تعقد في الفترة من ٢٩ / ٤ إلى ٢٠١٢/٥/٣ م ، بواقع أربع ساعات ونصف يومياً

من الثامنة والنصف صباحاً إلى الواحدة ظهراً في قاعة التدريب بمبنى الجمعية الخيرية الإسلامية .



## أهداف الورشة

### تهدف الدورة إلى:

١. تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية للتخطيط للمسار الوظيفي .
٢. تعريف المشاركين بأهمية التخطيط للمسار الوظيفي .
٣. تعريف المشاركين بمدخل التخطيط للمسار الوظيفي .
٤. تعريف المشاركين مراحل بناء وتشكيل المسار الوظيفي .
٥. تعريف المشاركين بالقضايا الفردية والتنظيمية في بناء المسار الوظيفي .
٦. تدريب المشاركين على تطوير وإدارة المسار الوظيفي .
٧. تدريب المشاركين على تحقيق التوافق بين نمط الشخصية والمتطلبات الوظيفية .
٨. تعريف المشاركين بالعناصر المحاكمة في نجاح أو فشل الفرد في مساره الوظيفي .
٩. تعريف المشاركين على مفهوم التميز في العمل وكيفية المحافظة عليه .
١٠. تعريف المشاركين بمفهوم الرضا الوظيفي .
١١. تعريف المشاركين بمفهوم الأنزمات في بيئة العمل .
١٢. تدريب المشاركين على المحافظة على المسار الوظيفي في حالة الأنزمات .
١٣. تدريب المشاركين على التخطيط للمسار الوظيفي .



## محتوى برنامج الدورة

١. مفهوم المسار الوظيفي وأهميته
٢. مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي وأهدافه وأهميته
٣. مداخل التخطيط للمسار الوظيفي
٤. المدخل الفردي والمدخل التنظيمي للتخطيط للمسار الوظيفي
٥. مراحل بناء وتشكيل المسار الوظيفي
٦. القضايا الفردية والتنظيمية في بناء المسار الوظيفي
٧. تطوير المسار الوظيفي
٨. إدارة المسار الوظيفي
٩. نمط الشخصية ومتطلبات الوظيفية وتحقيق التوافق بينهما
١٠. العناصر الحاكمة في نجاح أو فشل الفرد في مساره الوظيفي
١١. مفهوم التميز في العمل وكيفية المحافظة عليه
١٢. مفهوم الرضا الوظيفي
١٣. مفهوم الأنزمات في بيئة العمل والمحافظة على المسار الوظيفي في حالة الأنزمات
١٤. تطبيقات عملية



# الوحدة الأولى

## مفاهيم المسار الوظيفي والتميز





## مفهوم المسار الوظيفي

### ما هو المسار الوظيفي؟

- هو مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتتابعة والمرتبطة بالعمل ، خلال حياة الفرد تسعى إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.
- هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات الفرد وقدراته واحتياجات المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية ، التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية .

### خصائص المسار الوظيفي

- يقع على عاتق الفرد رسم المسار الوظيفي لنفسه ، الذي من خلاله يرى مستقبه الوظيفي وعلى أن ذلك يكون مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- أن الفرد يقع عليه قدر من المسؤولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة أن يوفرها له .
- تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلي العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والانتدابات.
- العمل من خلال النظم جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.



دورة تخطيط المسار الوظيفي ----- معهد الحكمة للتدريب الأهلي

- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد ، بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطا بخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل أحد الطرفين عبئا على الآخر وذلك منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار، حيث يقع على الفرد عبء المعاونة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير مآلديه من معرفة ، وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة على القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار مآلدي الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمال الصراع أو النزاع في العمل وما ينتج عنه من توتر بين الفرد والمنظمة.
- إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة (مكسب / مكسب).

## أهمية المسار الوظيفي

- **المسار الوظيفي كنمو وظيفي للأعلى**  
لدى الفرد نزعة فطرية للسعي نحو الأفضل والى المستويات الأعلى في المنظمة التي يعمل بها.
- **المسار الوظيفي كمهنة أو حرفة**  
وينظر إلى المسار الوظيفي على انه قرار يتخذه الفرد للالتحاق بمهنة أو حرفة معينة والقرارات التابعة لذلك ، والخاصة بكيفية نموه وتطوره داخل الحرفة.



دورة تخطيط المسار الوظيفي ----- معهد الحكمة للتدريب الأولي

### • المسار الوظيفي كسلسلة من الوظائف المتتابعة

ينظر له كنوع من التاريخ الوظيفي لفرد معين ويفيد في دراسة التراكمات المعرفية والخبرة للفرد.

### • المسار الوظيفي كخبرة كسلسلة من الخبرات المرتبطة بالعمل

يهتم بالخبرات غير الوظيفية مثل الآمال، والرضا، والاتجاهات النفسية.

## تخطيط المسار الوظيفي

- هو ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المنظمة للأفراد وصقل وتعميق المعلومات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم نوعا واتجاها.
- هو تلك التطويرات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية .
- يعني الأنشطة المتحركة المشتركة بين الموظف والإدارة ، لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدا وتحديد المهام المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة في الوقت نفسه.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي ليست سهلة كما يعتقد البعض، وليست مجرد رغبات وأمانى من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لا بد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة.

## تذكوران

○ الفرد الراضي عن عمله هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته.



○ المنظمة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصا لان يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

○ عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد هي عملية مشتركة بين الموظف وبين المنظمة والإدارة ، قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المنظمة لحاجاتها لطاقات الموظف واستخدامها بما يحقق أهدافها في الوقت الحالي الحاضر والمستقبل.

## الأهداف التخطط للمسار الوظيفي

### أولا: الفرد يبحث عن وظيفة

يسعى الناس في حياتهم إلى إيجاد الوظائف المناسبة لهم.

### ثانيا: المنظمة تبحث عن الفرد

تبحث المنظمات عن أفراد مناسبين للوظائف التي لديها.  
ويتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي بان يتلاقى كل من الفرد والمنظمة حيث يجد الفرد الوظيفة المناسبة له وتجد الوظيفة الفرد المناسب لها.

## أهمية التخطط للمسار الوظيفي

يسعى تخطيط المسار الوظيفي إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمنظمة في ذات الوقت. فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل ، فان الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى الإنتاجية ، وسواء قام الموظف أو المنظمة بالمبادرة في هذا النشاط فإن هناك أساس فكري منطقي لمضاعفة



الجهود لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي . ويفترض هذا الأساس النواحي التالية:

### تحقيق أهداف الفرد

- من الأهمية للعاملين أن يخططوا ويطوروا مسارهم الوظيفي.
- إن تعلم مهارات التخطيط والتطوير الوظيفي هو جزء أساس من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- إن التعلم الذاتي واكتساب المعرفة ذاتيا هو الأساس في النجاح في الوظيفة.
- إن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية.
- إن العاملين في حاجة ماسة إلى تخطيط وتطوير قدراتهم ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة وكذلك الضغوط الاقتصادية.

### تحقيق أهداف المنظمة

- إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم في التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم ، سوف ينعكس على سمعة ومكانة المنظمة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارجها.
- إن المنظمات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف ، ويؤدي هذا إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات الوظيفية . وينعكس على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل ، وبالتالي على قدرة المنظمة في النمو والاستمرار.



- إن الاهتمام المتنامي من قبل إدارة المنظمة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم، سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل .
- كلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم ، كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة.
- إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومن أجل تحسين إنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر في أساس الأداء .
- تساعد برامج التخطيط والتطوير الوظيفي في المنظمة على التعرف على الأفراد الذين تتوافر لديهم مهارات لتولى المراكز القيادية والمهنية ، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية.
- إن المنظمة التي تسعى إلى الاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستكون بلا شك أكثر جاذبية ، من تلك المنظمة التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية.
- إن المنظمة التي تخطط لموظفيها مساهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم ، وإنما تحدد لهم أيضا معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.



- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين ، يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير ومهارات الأفراد، وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثل التغير في أساليب وطرق العمل والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية .
- إن إحساس العاملين بان المنظمة حريصة على تخطيط وتطوير مساهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية، يجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل.
- إن اهتمام المنظمة بوضع برامج لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين ،يوكد حرصها على إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام كافة العاملين في المنظمة دون تفرقة ويحقق تكافؤ الفرص أمامهم.
- يرجع اهتمام المنظمة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين إلى ظروف عدم التأكد التي تواجهها هذه المنظمة نتيجة الظروف التنافسية الشديدة نتيجة المتغيرات المحلية والدولية.
- زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم، وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة.
- يساعد على التأكد من وجود مرشحين معدين إعدادا جيدا يمكنهم تولى مهام وواجبات الوظائف للمرشحين لشغلها بسهولة، في حالة ترقية أو نقل أي موظف أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة .



دورة تخطيط المسار الوظيفي ----- معهد الحكمة للتدريب الأولي

- المساعدة في إيجاد مسار وظيفي موضحا به البداية الوظيفية وبصفة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية وبانسجام، تتوافق فيه قدرات وطموحات العاملين مع احتياجات المنظمة.
- حفز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنظمة مستقبلا.
- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية واتساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنظمة.





# الوحدة الثانية

## مدائل التخطيط للمسار الوظيفي



## مداخل تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

هناك دور لكل من المنظمة والعاملين في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المنظمة. فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته. والمنظمة تدير هذا النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .

### ولكن لا بد من

- وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.
- التأكيد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهم الفرد والمنظمة، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر ، ويزداد الاهتمام مع كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي .

## المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

**أولا: يركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط وتطوير مساره الوظيفي:**

- إن تحقيق الذات والانجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد وتدفعه إلى مزيد من العمل ، ولكن ليس كل فرد لديه الرغبة في الانجاز والطموح واثبات الذات . فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بالواقع



دون أن يجهد نفسه في البحث والتطلع إلى موقع أفضل ، كذلك الحال بالنسبة للعاملين في المنظمة منهم لا يجتهد في طلب المناصب الأعلى أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم إلى مركز أفضل مكتفيا بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية. ومن هنا تأتي أهمية دور المنظمة الناجحة وهو أن تنزع الأول من سباته وان تحرك فيه الرغبة وان تساعد الثاني على تحقيق طموحاته ورغباته.

**ولكن قبل أن تقوم المنظمة بهذا الدور تجاه العاملين يجب على الفرد نفسه أن :**

#### **أولاً: اكتشاف الذات**

يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ونواحي قوته وضعفه.

#### **ثانياً: تقويم الفرد لذاته**

إن نقطة البداية في تخطيط المسار الوظيفي، أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه والإجابة عن التساؤلات التالية:

**ماهي؟**

- الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟
- استعداداته وقيمه واهتماماته؟
- نواحي القوة والضعف فيه؟
- مجالات العمل التي يرغبها وميله للعمل فيها؟

ويمكن الاستعانة في الوصول إلى إجابات للتساؤلات السابقة من خلال بعض التدريبات المتوافرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة



بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

### ثالثاً: تحديد الفرص الوظيفية المتاحة

وتتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنظمة التي يعمل بها حالياً أو في سوق العمل ككل. أما عن الفرص الوظيفية داخل المنظمة فإنه يمكن حصرها من خلال ما تنشره المنظمة من معلومات عن الوظائف، مثل: الخرائط التنظيمية، المسارات الوظيفية فرص الترقية، والنقل في المستقبل.

### ويجب ملاحظة أن الفرص الوظيفية تتأثر بمجموعتين من العوامل :

- اتجاه النشاط الذي تتصل إليه المنظمة.
- سياسات التوظيف المتبعة من اختيار وتعيين وتدريب وترقية وتقييم.

### رابعاً: تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية

بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة والضعف فيه وتقويم اهتماماته الفردية وقيمه الشخصية، وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المنظمة، فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

### ويجب ملاحظة أن

- الأهداف التي تتضمن الطموحات العالية تتضمن أيضاً بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات .
- الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتواءم مع قدرات الفرد وإمكانياته الحالية والمتوقعة.



### خامساً: إعداد الخطط المستقبلية

بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعده في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن يبدأ بالخطط قصيرة الأجل ويحدد دور التدريب على رأس العمل والبرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

### سادساً: تنفيذ الخطط

حتى يستطيع الفرد أن يحقق خطته المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو في حاجة إلى مناخ تنظيمي معاون يشجع على التنمية الوظيفية.

### وينبغي على الإدارة أن:

- تحث العاملين على تطوير وتنمية طموحاتهم الوظيفية.
- تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك ، مثل وضع برامج للتدريب للتدوير الوظيفي ، وتوفير فرص التدريب داخل المنظمة وخارجها، والأنشطة التثقيفية ، والتنمية الذاتية ، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أما العاملين.

## دورة الحياة الوظيفية للعاملين

يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية وتشتمل على أربع مراحل

### أولاً: مرحلة التأسيس أو البداية

يتم البحث عن عمل والالتحاق به والإحاطة بطبيعته العمل وظروفه واختيار الفرد لواقع قدراته وإمكاناته من خلال الممارسة الفعلية للعمل. وقد تواجه الفرد



بعض الصعوبات وينتابه بعض القلق ، وإذا وفق في العمل فإنه يستمر فيه ويحرص على الاستمرار فيه وينتابه الإحساس بحاجة بالارتياح والرضا ، وإلا بحث عن عمل آخر في حالة عدم التوفيق ، ويحتاج الموظف لمن يقف بجانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

### ثانياً: مرحلة التقدم

يرتكز اهتمام الموظف في هذه المرحلة على الانجاز والاستقلالية وتحقيق الذات ولذلك تبدو الترقيات ذات مضمون ، والحرية في اتخاذ القرارات أو المزيد من السلطات من أهم احتياجات وتوقعات الموظف في هذه المرحلة .

### ثالثاً: مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية

في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، إذ لأن ما يهتم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها . وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته وتتجلى إبداعاته ، حيث يكون قد ارضى كل اشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين . وقد تظهر أزمة ما يسمى **أزمة منتصف العمر** عندما لا يحقق اشباعاته من الوظيفة أو يكون غير راض عنها، يبدو قلقا وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية وتبدأ الإنتاجية في الانخفاض ويفقد تأييد رؤسائه، مما يضاعف من مشكلاته وينخفض أدائه.

### رابعاً: مرحلة التدهور أو الانسحاب

وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد ويخطط الموظف للاعتزال من الخدمة ويكيف نفسه لقبول ادوار أقل أهمية ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية خارج المنظمة.



## الممثل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

### يرتكز دور المنظمة على :

- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد للوظائف على السلم الوظيفي .
- التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدرته على النمو والتطور ومدى قدرته على مدى تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنظمة.
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مساره الوظيفي.

## من أجل بناء وتشكيل المسار الوظيفي

وتكون عن طريق إعداد جلسات الإرشاد والتوجيه للعاملين. وتعد هذه الجلسات بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من الموارد البشرية أو مستشارين خارجيين، وذلك بهدف اكتشاف المواهب والموظفين الناشطين والطموحين في مستقبل أفضل ، وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية :

### الخطوة الأولى: الإعداد

يقوم الموظف والموجه كل على حده بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استنادا على ما يتوفر من معلومات عن:



- الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً.
- التطور التاريخي لأداء الموظف وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حالياً.
- المهارات الوظيفية للموظف .
- مستواه التعليمي والبرامج التدريبية التي التحق بها.
- الصفات الشخصية مثل القدرات الإدارية والتنظيمية ، القدرة على الانجاز .
- في الوقت المحدد ، التعاون مع الآخرين .
- الأهداف والطموحات الوظيفية المستقبلية .

### الخطوة الثانية : المقارنة

يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقييمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلاً.

### الخطوة الثالثة التخطيط للتطوير الوظيفي

يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره. وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية :

- المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها.
- التعليم والتدريب المطلوب إضافته إلى المستوى الحالي للموظف .
- المناصب الوظيفية التي سيجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له.
- الجدول الزمني التقريبي للوصول إلى الهدف.

### الخطوة الرابعة : التنفيذ

يقوم الموظف وبمساعدة المنظمة باتخاذ الخطوات التنفيذية التالية :

- الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه.