

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

Université Abou Bekr Belkaid

Tlemcen - Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير - تخصص تسيير موارد بشرية

تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

دراسة حالة

شركة سيتال SITEL

إعداد الطالب:

أرزي فتحي

إشراف الأستاذ الدكتور:

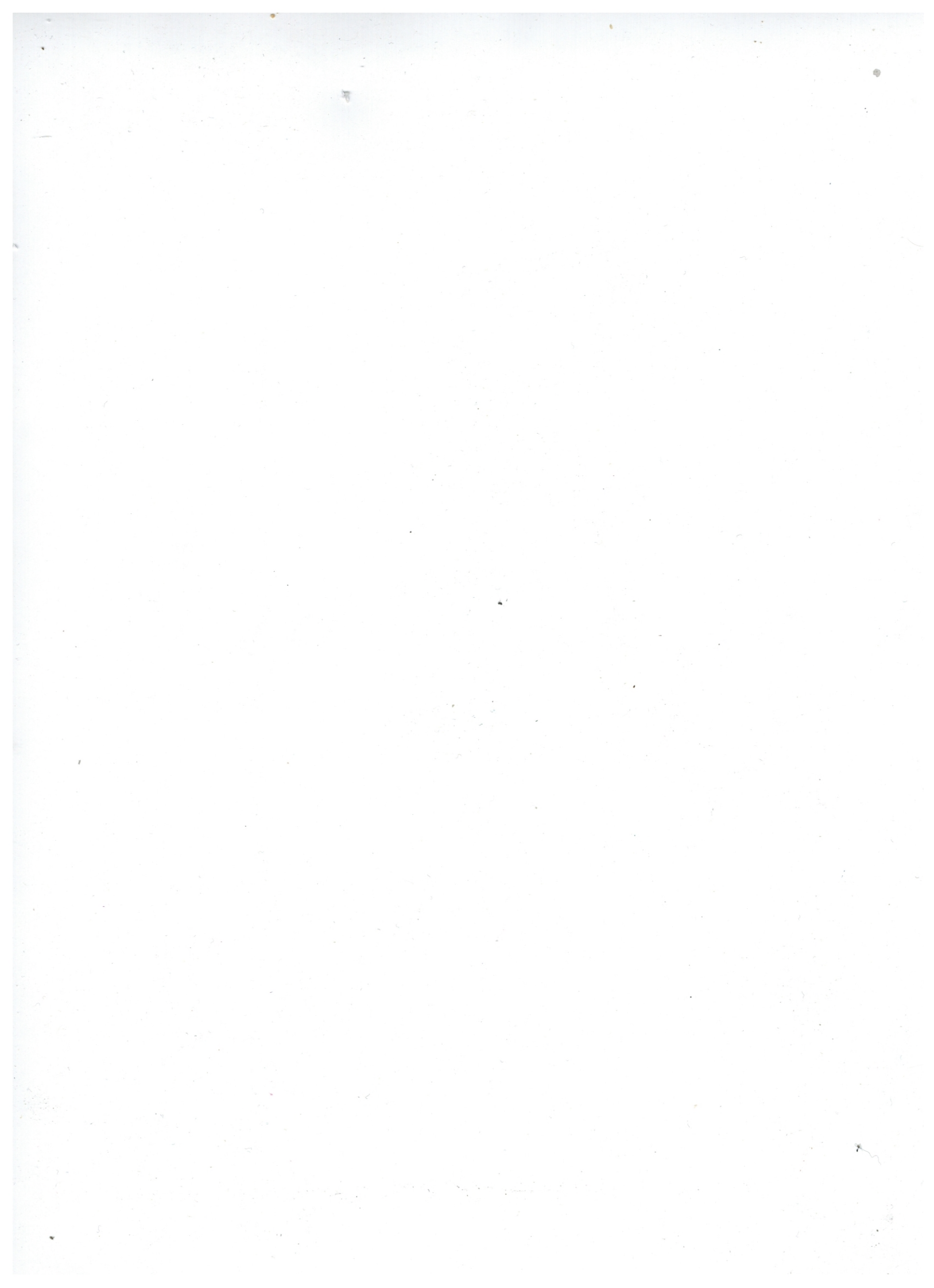
بندي عبد الله عبد السلام

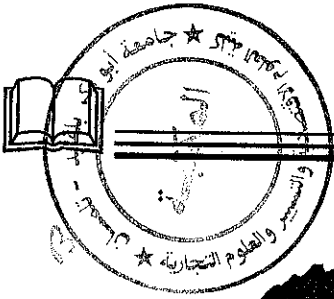
أعضاء اللجنة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أد بن حبيب عبد الرزاق
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أد بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور شعيب بغداد

السنة الدراسية: 2005 - 2006







شكرا

أتقدم بأحر تشكراتي

إلى السيد الدكتور بندي عبد الله أستاذي و معلمي و مربي و الذي كان

بمثابة أبي الثاني

إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية خاصة

منهم الأستاذ شليل موجهي و مساعدي الخاص في هذه المذكرة

إلى السيد معلاش عبد الرزاق الذي ساعدني كثيرا في أعمالي

إلى السيد بوكلي حسن عصمت مدير الموارد البشرية بمؤسسة ستال

لمساعدته و إرشاداته الكبيرة

إلى أسرة ناير بومدين كبيرا و صغيرا

إلى السيد بوعلی سليم الذي ساعدني كثيرا بالمراجع من أجل إثراء هذه

المذكرة

إلى كل عمال الإقامات الجامعية بتلمسان و خاصة الإقامة الجامعية صوفي

منور للبنات بشتوان

إلى كل من ساعدني عن قريب أو بعيد

و شكرا جزيلا

فتحي



الإهداء

" من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة "

أهدي هذا العمل إلى الفقيد الغالي و القلب النابض أبي رحمه الله و
الذي كرس حياته من أجلي
إلى روعي الغالية والمرحومة أمي التي كانت الحنونة...و التي
ساندتني في دراستي و كان لها الفضل في المواصلة في أعمالي
إلى الزوجة العزيزة التي سهرت معي الليالي من أجل مساعدتي
في أعمالي و دراستي
إلى أولادي سهام، غوتي، شكيب و ابتسام . و البرعمة ربيعة
إلى أختي و زوجها و أطفالهما كبيرا و صغير
إلى السيد الدكتور المحترم الدكتور بندي عبد الله عبد السلام الذي
كان لي معلما و مشرفا و أبا محترما
إلى كل مدرس و أستاذ ثقفتني بدروسه القيمة خلال هذه الفترة
الجميلة
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد
إلى كل زملائي و زميلاتي في الدفعة و في عملي الإقامة الجامعية
للبنات صوفي المنور
شكرا جزيلاً

فتحي



الهدف

إن الشيء الذي لا يمكن إنكاره و لا التغاضي عنه، و في الحقيقة الأمر، هو أن في وقتنا الحاضر أمر محتوم و أكيد على أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على مهن و وظائف أحسن و أفضل تمكنه من تحقيق الهدف المسطر و طموحات أكبر ومسؤوليات كبيرة و جدية تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا و عمليا، و لكن الشيء الأهم هو أن هذا لا يتم إلا عن طريق التوافق بين الطرفين:

بمعنى ذلك استنادا إلى أن يكون هذا التوافق بين، العوامل الشخصية الخاصة بالفرد (العامل أو الموظف) مثل المهارات و الخبرة المختلفة من جهة أولى و بين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة (المؤسسة أو الشركة) مثل: خصائص ومتطلبات العمل بمعنى (الوظيفة أو المهنة) من جهة ثانية.

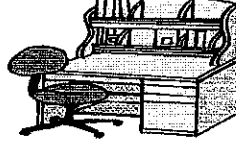
و يمكن توضيح ذلك عبر المراحل التي يمر بها هذا التوافق بين الفرد من جهة، و هو العنصر الأساسي (العنصر البشري)، و المنظمة من جهة أخرى (و هي المؤسسة أو الشركة) بما فيها من وظيفة و عمل، حيث سوف نرى أن كل عنصر يبحث عن الآخر و بالتالي لا يمكن استغناء الواحد عن الآخر، و الامثل هو تلافي الاثنين في نفس النقطة



المستهدفة بينهما.



أشكال تلاقي
كل من الفرد و الوظيفة



الفرد

الوظيفة



الحالة الأولى: كل واحد منهم يبحث عن الطرف الآخر



الحالة الثانية: كل واحد يتجه للآخر و يدرسه



الحالة الثالثة: تلاقي بسيط بين الفرد و الوظيفة



الحالة الرابعة: تلاقي و تزاوج كبير بين الفرد و الوظيفة



الحالة الخامسة: تلاقي و تزاوج كامل بين الفرد و المنظمة



و هكذا يستمر الفرد في العمل و في التخطيط لتنمية و تطوير ذاته وظيفيا إذا تم حدوث التوافق المطلوب، و في حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منشأة أخرى حتى يتمكن من الحصول على هذا التوافق، و لحدوث التوافق الامثل يجب أن يتوفر تفاهم مشترك بين الطرفين الفرد و المنظمة على احتياجات كل منهما.

وقد يعني أحيانا عدم التوافق أن تفقد المنشأة جزء من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها والتي يمكن أن تكنا أفضل ما تمتلكه هذه المنشأة. لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص عمل أفضل مهنيا للعاملين بجانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات الأزمنة، و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص خلال العديد من البرامج التدريب و التنمية و كذلك من خلال إعادة النظر فيما يسمى بالمسار الوظيفي.

إن من أهم الأهداف الرئيسية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية و الأفراد ذاتهم هو بناء المستقبل و المسار الوظيفي، و بالتالي يمكننا بأن نقول أنه يجب وجود التوافق بين هذا الفرد بطموحاته و رغباته مع الوظيفة التي هو فيها، معنى ذلك أنه يوجد علاقة متينة بين هذا الفرد و العمل الذي يقوم به داخل المنشأة (العمل).

إن تطوير و تنمية المسار الوظيفي يعتبر من أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن القول بأنه يجب أن نوفق بين الفرد و الوظيفة (العمل) و بالتالي يمكن



تطبيق منهجية الرجل المناسب في المكان المناسب و يكون هذا التوافق عبر الوظائف

الرئيسية التالية و التي يمكن حصرها على الشكل التالي:

• الفرد يعتبر العنصر الرئيسي في كل مؤسسة و التي لا يمكن أن نسير

هذه المؤسسة أو تحريكها بدون هذا الفرد(العنصر البشري) أو بما يسمى العامل أو الموظف.

• الوظيفة (العمل)، لا نستطيع أن ننكر أن هذه الوظيفة التي تعتبر ذلك

الجهد الذهني أو الجسدي الذي ينبع من الفرد لبلوغ هدف المؤسسة أو بما تسمى المنظمة

وبالتالي تحقيق الوظيفة (العمل).

و على هذا الأساس يمكن اعتبار تسيير المسار الوظيفي كأحد الأعمدة الرئيسية في

تسيير إدارة الموارد البشرية ومن أبرز أهدافها الأساسية، و من أمثل و أحدث وظائفها

الرئيسية ذلك لجمعه بين العنصرين البارزين و كما سبق ذكره في مجتمعنا هذا و هما الفرد

و الوظيفة حيث بفضلهم يتم التحقيق و التوافق بينهما أي بين هذا العامل، الفرد و وظيفته،

فالسؤال الذي يتباهى في ذهننا هو كيف يتم هذا التطابق و التوافق بين الفرد من جهة الأولى

و بين الوظائف التي يشغلها و يعمل بها من جهة الثانية ؟

إن الإجابة على هذا السؤال شيء منطقي و بديهي و كل مؤسسة تطرحه والذي



يمكن أن نجمله في نقطتان أساسيتان وهما:

1- تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية و الربح ولاستمرارية و البقاء، و بالتالي المنافسة

و خاصة و أننا في عصر العولمة بمعنى البقاء و الاستمرارية للأقوى و الأجدد و الأحسن.

2- تحقيق أهداف الفرد في القبول و الرضا عن العمل.

إذن نستنتج بكل بساطة من خلال هذه العبارات البسيطة و هذه الأسطر المختصرة

هو أنه يمكن القول أن هناك تكافؤ بين الفرد و الوظيفة (العمل)، فكل واحد يكمل الثاني

(عملية تكافؤ منطقي).

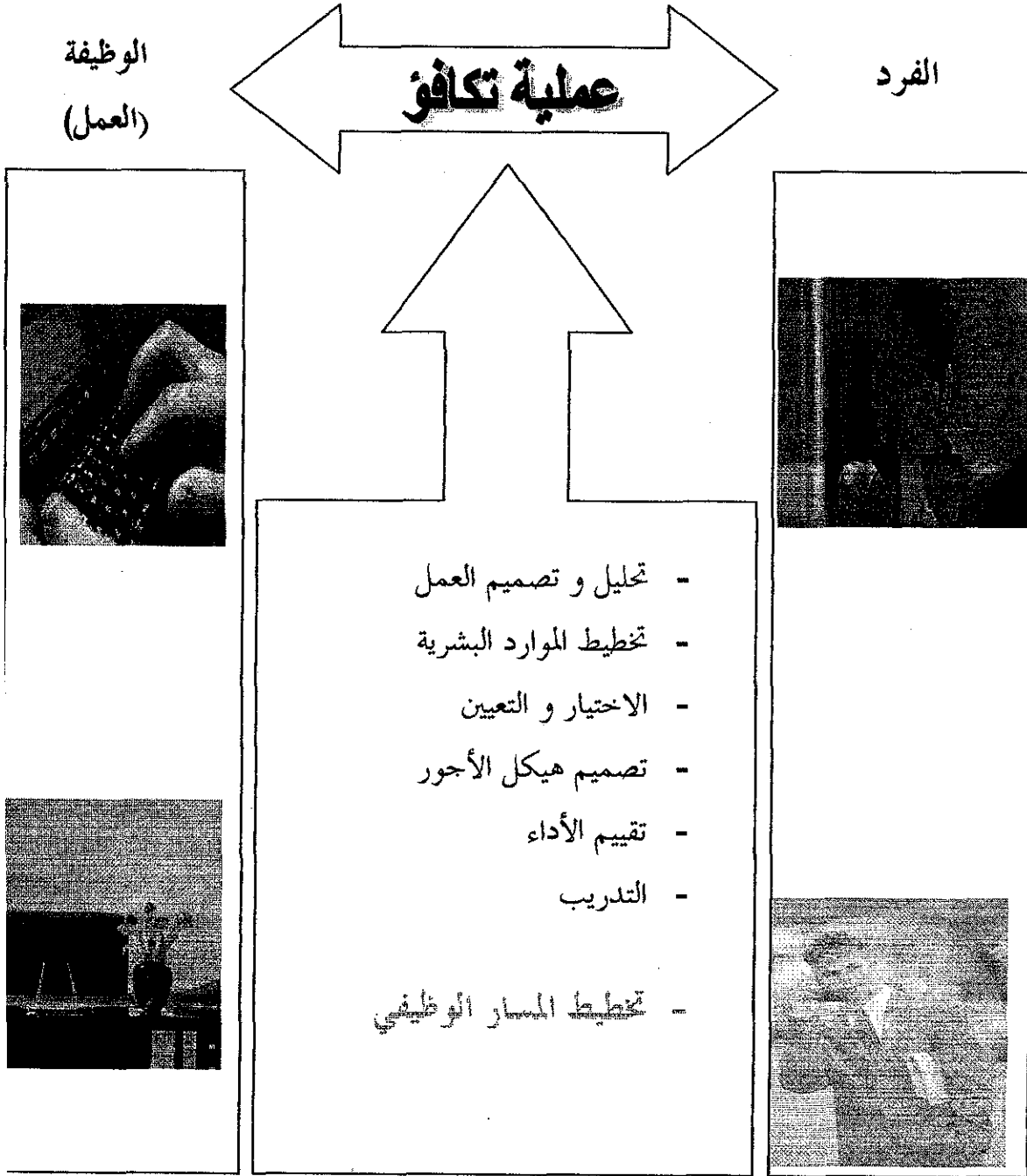
و لا يمكن في أي حال من الأحوال الهروب من الحقيقة و التي تعني أن كل من هذين

العنصران أساسين و بارزين في تحقيق الربح و الاستمرارية للمنظمة و العيش و الرفاهية للفرد

و العلاقة بالتالي بينهما متينة و لا يمكن فصل إحداها على الأخر و يمكن تفصلها فيما يلي:



و بالتالي يمكن لنا تبيان هذه العملية المستتجة بالبيان الرسمي التالي¹:



1 - أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2001 ص 371



و على هذا المنطلق يمكن أن نطرح عدة تساؤلات على أنفسنا نقف أمامها و تواجهنا دائما في أعمالنا و وظائفنا و نقف أمامها مختارين و مندهشين و التي يتمنى كل فرد من تحقيقها و من أهمها:

- ماذا يقصد بمفهوم المسار الوظيفي؟
- كيف نحدد المسار الوظيفي للفرد؟
- كيف نخلق وظائف و مهام ملائمة لكل فرد فعال؟
- كيف يمكن تحفيز و ترقية هذا الفرد؟
- كيف نتأكد و نتحقق في التمييز في الصورة الذهنية عن المنظمة؟
- ما هي الأهمية التي يكتسبها تخطيط المسار الوظيفي؟ و بالتالي من يقوم بها؟
- ما هو هدف من تطوير و تنمية المسار الوظيفي؟
- ما هي الوسائل التي على أساسها يمكن تنمية المسار الوظيفي؟



إضافة إلى تساؤلات أخرى لا تقل أهمية من مجمل تلك التساؤلات التي ذكرت

سابقاً، و من هذا المنطلق يمكن لنا الإجابة على كل من هذه التساؤلات عبر هذه المذكرة

بالتفصيل المبسط و المحلل و التي يمكن تقسيمها على النحو التالي.



إن معظم الأفراد و العمال يمتلكون مصلحة مباشرة في المهن و الوظائف التي يؤديونها في المنظمة أو المؤسسة، فهم أول من يتأثر بفوائد و مكافآت نجاحهم في العمل(الوظيفة)، و هم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها، و ما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لقابليته وطموحاته فهو عندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله و ماذا سوف يعمل في المستقبل و كيف يعمل؟ سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل، أي سيكون أكثر قدرة على تحديد لماذا تمت ترقيته أو تنزيل رتبته و بالتالي سيكون أكثر قدرة و معرفة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته و إاحتمالاته كيف ما كانت إيجابية أم سلبية، و مجمل هذه الحركات داخل المؤسسة خاصة بالفرد و بالتالي تؤثر عليه كثيرا فإذا كانت إيجابية بنجح الفرد أو هذا العامل في مهامه و أماله و تسييره المستقبلي، أما إذا كان عكس ذلك انقلبت الأمور هنا و بالتالي تكون سلبية و هكذا لم يحقق هذا الفرد النجاح المخطط له و بالتالي الآمال التي كان يحلم بها تتبخر و تذهب هباء منثورا إلى حين عمل و تخطيط آخر يستطيع بواسطته تحقيق الأهداف المسطرة.

إلا أن الملاحظ هنا أن أغلب الأفراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة، بل أن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم و تحل



وظيفته. فهم يقبلوا عملا معينا و يباشروه مباشرة، لكنهم لا يهتمون كثيرا بما يدور خارج نطاق ذلك العمل، الأمر الذي قد يجعلهم عاجزين عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل أو ذلك، و يجهلوا أيضا ما هو العمل الذي سيؤدون بعد الوظيفة الحالية؟ أي توجيههم بعد هذه الوظيفة، أو كيف يمكن تمهياً لهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل؟.

إن هذا العمل يتم بعدة شروط أساسية و هذا لتنمية مهارات الإبتكارية للفرد و قدراته الإبداعية و هذه الشروط يمكن إجمال بعضها فيما يلي:

أ- إيمان هذا الفرد بأن لديه إمكانيات ذاتية هائلة يمكنه بواسطتها استعمالها و توعيتها

و تنميتها و إحسان استغلالها و التعامل معها لتحقيق النتائج المرجوة و المسطرة.

ب- إن مهارة الفرد الإبتكارية و الإمكانيات هذه ليست صفات موروثه بل قدرات

ذهنية و إرادة يتم تحقيقها من خلال اكتسابها و ممارستها و تنميتها.

ج- الثقة بالنفس اتجاه نفسية الفرد و اتجاه ثقة و قدرات الآخرين بالتقبل و الاحترام

و خاصة إذا كانت أفكار جديده و مطمئنة و هادفة.

د- إيمان الفرد بعدم وجود مسار واحد للتعامل مع المشكلات الحياتية بل هناك العديد



من المحاولات الإبداعية و الابتكارية من خلال الاستمرارية.

ه- الحرص و الإصرار لدى الفرد يميزه عن الآخرين خاصة إذا كان هذا الشيء متميزا

في الجودة و المنفعة.

و- اقتناع الفرد بوجود احتمالات الفشل و الإخفاق في الأول، وهذا يكون نعمة في

المرحلة الأخيرة للنجاح و النتائج الجيدة.

ي- إقناعك عن مستوى استجابة مؤسستك لتهيئة المناخ المناسب للتفكير و الأرضية

المناسبة للابتكار و العمل الإبداعي و توفير متطلبات و أدوات يتوقف على قدرات المؤسسة

و إمكانياتها.

و على هذا الأساس إن المسيرين في حاجة ماسة إلى معرفة العلاقة الوثيقة بين تطور

الوظائف و إدارة الموارد البشرية. فالمنظمة و الأفراد كلاهما يلعب دورا مهما في تطوير

الوظيفة الواحدة، و كلاهما يستفيد أو يتضرر عندما تتم إدارة التطوير الوظيفي بشكل جيد

أو سيء.

و بمعنى هذا فإنه طبقا لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإن توافر المكان



المناسب يسبق توافر الفرد المناسب، في حين يذهب البعض الآخر إلى الفرد المناسب هو الذي يسبق المكان المناسب، و لكن نحن سوف نتناول المسار الوظيفي على أساس مبدأ و هو أن مسؤولية المنظمة أو المؤسسة " إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب " و هذا نستنتجه على أساس أنه يقع على عاتق الوحدة التنظيمية أو المؤسساتية المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية عبء إيجاد فرص التوظيف الملائمة لكل فرد تتوفر لديه قدرات و مهارات يمكن توظيفها و استثمارها لتحقيق منافع مشتركة لكل الفرد و المنظمة أي المؤسسة و المجتمع على حد السواء.

و بناء عليه لا يكون مسؤولية المؤسسات و المنظمات قاصرة على البحث عن موظف مناسب عندما تتوفر لديها وظيفة شاغرة حسب الشعار السائد و إنما تصبح هذه المسؤولية ذات شقين:

الأول: بناء هيكل مخطط للموارد البشرية يكون لدى الفرد صفات و مهارات و قدرات محددة و مستهدفة.

الثاني: خلق هيكل مناسب للوظائف يكون فيه وظيفة مناسبة لكل فرد مؤهل مناسب.



و بالتالي نطرح السؤال على أنفسنا ماذا يحدث في حالة عدم تخطيط المسار الوظيفي

في المؤسسات؟

بدون تخطيط مسار وظيفي

كيف؟؟

- 1- اختيار الموارد البشرية؟
- 2- نسكن الموارد البشرية؟
- 3- نحدد المستقبل الوظيفي للفرد؟
- 4- نتأكد من المواءمة بين إمكانيات الفرد و متطلبات الوظيفة؟
- 5- نخلق وظائف لكل فرد؟
- 6- نرفع مهارات و قدرات الموارد البشرية؟
- 7- نقيم أداء الفرد؟
- 8- نحفز الفرد الفعال؟
- 9- نرقي الفرد...الخ؟؟



و بالتالي حتى تتمكن من توضيح كل هذه الأمور و تحليلها و وصفها و صفا

و تحليلا دقيقا و حتى يمكننا لتدعيم هذا التوجه الجديد يمكن تناول القضايا الأساسية التالية:

- سنتناول مفاهيم التطوير (أو المسار) الوظيفي
- العوامل الشخصية المؤثرة في قرارات الفرد في مساره الوظيفي
- أهمية المسار الوظيفي
- أنظمة المسار الوظيفي
- مراحل الثلاث الأساسية في المسار الوظيفي
- و ما هي الطرق و المراحل الأساسية للمسار الوظيفي
- إدارة برنامج التطوير الوظيفي
- كيفية التعامل مع الجمود الوظيفي؟؟
- بعض النصائح في المسار الوظيفي؟
- الخطوات المتبعة و الإستراتيجيات المنتهجة في المسار الوظيفي؟



مفاهيم تطوير المسار الوظيفي

❖ ماهية تطوير المسار الوظيفي

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطوير الوظيفي، المسار الوظيفي،

للمستقبل الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من موقع إلى موقع آخر أو من عمل إلى عمل آخر أو من مهنة إلى مهنة أخرى و هذا كله من أجل تحقيق مكانة اقتصادية و اجتماعية أفضل و من أجل العيش و إشباع حاجاته و كذا الوصول بمنشأته إلى مكانة مرموقة تستطيع البقاء و الاستمرارية و المنافسة و التحدي و خاصة و نحن في عصر البقاء للأقوى.

و تحديدا لهذا نستطيع أن تناول المسار الوظيفي على مستويين:

المستوى الأول: و يعني مستوى الفرد

المستوى الثاني: و يعني مستوى المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.

❖ فالمسار الوظيفي على مستوى الفرد هو:¹

1- مؤيد سعيد السالم و عادل جرحوش صالح: " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002



- مجموعة الخبرات و الأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم

الوظيفية.

- أو هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية.

- أو هو عملية تحديد الفرد لأهدافه المسطرة و احتياجاته و قيمته و وظائفه المفضلة

و قدراته الذاتية و إمكانيته.

و بالتالي نفهم من ذلك أن الوظيفة أو (المسلك) تتضمن الأعمال المتنوعة و المترابطة التي

يؤديها الفرد، و أنواع المسؤوليات و المهمات و الأنشطة التي تكون تلك الأعمال، و الانتقال

بين تلك الأعمال و الوظائف، و مشاعر الرضا التي يكونها الفرد خلال انتقاله بينها و عمله

في كل منها¹.

❖ أما المسار الوظيفي على مستوى المنظمة،

- فهو تطوير الأعدد و النشاط الأوسع نظرا لأننا نتعامل مع مسار

1- مؤيد سعيد السالم و عادل جرحوش صالح: " إدارة الموارد البشرية مسدغل إستراتيجي " الطبعة 2002



وظيفي متعدد و متشابك. و نحن نتوقع أن يأتينا لشغل الوظائف أو الأعمال العديدة الكثير من الأفراد متباينون في صفاتهم و طموحاتهم و تطلعاتهم الوظيفية و أهدافهم العامة¹.

من هنا فإن العملية لا يمكن أن تتم بعفوية تامة، بل لا بد من تخطيط طريق الوظائف المتعاقبة التي ينتظر أن يؤديها الأفراد على خير وجه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى.

و من خلال هذه الجمل من التوضيحات نستطيع أن نعرف التطوير المسار الوظيفي في هذا المستوى بأنه: العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات و رغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، و بين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة و فرصها في النمو.

و اعتمادا على ما سبق فإن النمو و تطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف و تساعده الإدارة أو بالأخص إدارة الموارد البشرية للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة أو وجوده بداخلها. و بالتالي فهو يعتبر على السيرة الذاتية و للخبرة الوظيفية على امتداد عمره الوظيفي، و من هنا فإنه يتعامل مع الماضي بأكثر ما يتعامل مع المستقبل، و بالتالي المنظمة أو المؤسسة تقوم بدور فعال في إيجاد الوظيفة المناسبة للاستثمار ما لدى هذا الفرد من قدرات و مهارات و صفات و أعمال لصالحها.

1- سهيلة محمد عباس حسين : " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1999 ص 55



كما يمكن أن نقول أن المسار الوظيفي هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانه وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر. ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية راسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد .

وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى لذلك نجد أن للمسار الوظيفي مفهوماً ما ذو بعدين هما:

الأول : ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات

مستويات ومسؤوليات وواجبات و متطلبات وشروط تأهيل أعلى.

الثاني : يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون

أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإداري.



العوامل الشخصية المؤثرة في قرارات الفرد في مساره الوظيفي ❖

إن الفرد و كما سبق و أن ذكرنا بأن لديه رغبات و ميول و قدرات ومهارات و كل هذه عوامل شخصية و مؤثرة و من هنا نرى بأنه يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الفرد مساره الوظيفي المناسب له و التي يمكن أن نجعلها في عدة عناصر أساسية و التي تتمثل في: الحاجات، القيم، الخلفيات الاجتماعية، و الشخصية... الخ.

أ- الحاجات

إن الفرد يحاول جاهدا لإشباع الاحتياجات الخاصة به اختيار مساره الوظيفي المناسب لهذا، حيث يمكن القول أن للتعرف على الحاجات يمكن وصفها بأنها الشعور بالنقص لشيء ما أو معين و هذا ما يدفع الفرد بأن يتبع سلوكا معيناً يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع تلك الحاجة، و هكذا و استنادا لنظرية ماسلو فالفرد يحاول إشباع الحاجات الموجودة في قاعدة الهرم في البداية و لكي يتمكن من إشباع تلك الاحتياجات حيث يبدأ في البحث عن مسار وظيفي يساعده في الوصول لهدفه.

ب- القيم

يمكن شرح هذه القيم بالتقدم و النمو في العمل التي يعتبرونها الكثيرين من



الإقتصاديين و المسيرين بالقيم الهامة في حياتنا العملية و التي على أساسها يمكن تحديد درجة الترقيات و تقييم أداء العاملين و تقدمهم في العمل و النمو و التطور و النمو الوظيفي، رغم تمسك بعض منهم أي الكثير من الإداريين أن الكفاءة و الجدارة و الأهلية هي من أهم العوامل التي تؤدي إلى الترقيات في العمل.

ت- الخلفية الإجتماعية

إن البيئة و المحيط من القيود الرئيسية التي ترتبط بإختياره لمساره الوظيفي، و من بين هذه القيود المجتمع أو الأسرة التي ينتمي إليها هذا الفرد من حيث المستوى التعليمي للأب و الأم و قدرتهم على توقع المسار الوظيفي الذي سوف يسلكه هذا الفرد في عمله وبالتالي قدراته، كما للتغير التكنولوجي الذي يؤثر على خبرات الفرد و معرفته و مستواه التعليمي، و ذلك عن طريق البرامج التدريبية و التي تساعد على التكيف مع هذه التغيرات.

ث- الشخصية

لا يمكن أن ننكر بأنها ذلك النظام المتكامل من الخصائص المميزة للفرد، وهذه العلاقة بين جميع تلك الخصائص هي التي تساعد الفرد على موازنة نفسه مع الآخرين و مع تلك البيئة التي من حوله. و على هذا الأساس يمكن للفرد أن يختار مهنته و وظيفته،



و لكن لا يمكن إعتبار أول وظيفة للفرد يتخذها في بداية حياته قرار المسار الوظيفي، حيث هناك قرارات متبعة لهذا الفرد و مؤثرة مثل الإستقالة من الوظيفة الحالية، وقبول النقل إلى وظيفة أخرى، ترك العمل من الشركة الإلتحاق بجهات أخرى لإكتساب مهارات جديدة.

و بالتالي يمكن أن نقول أن إختيار الوظيفة المثالية هو عبارة "عن نسج لأمال الفرد مع متطلبات الوظيفة بشكل يحقق الرضا للفرد و المنظمة معا".

و على هذا الأساس نستطيع أن نشير إلى أن المهن و الوظائف تساعد الفرد على تحقيق ذاته، كما تؤدي به إلى زيادة حبه للعمل و زيادة إنتاجيته فيه، و إهتماما كبيرا يمكن أن يحقق إحتياجاتنا و آمالنا و أحلامنا دون أن ننسى أهدافنا المسطرة.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نحدد العوامل المؤثرة في إختيار الوظيفة المناسبة، و التي يمكن إجمالها فيمايلي:

1- الميول و الإهتمامات

هي مجموعة من التفضيلات المهنية، و لقد قدم سترونج STRONG وحد من أهم المقاييس للتفضيلات المهنية ، و يتكون هذا المقياس من 600 بند مقسمة إلى مجموعات من المهن و الوظائف و مواقف مختلفة للعمل، و في الإجابة على هذه البنود على الفرد أن يحدد ما



إذا كان يجبها أو لا يجبها، و بالتالي من مجموع هذه الإجابات يتحدد الميل أو التفضيل المهني للفرد، حيث يمكن توجيهه إلى تلك المهنة أو الوظيفة التي يميل إليها و يفضلها، فإن إستطاع ذلك أدى إلى سعادته النفسية و إلى نجاحه في العمل و الوظيفة معا.

2- الهوية الشخصية

و هذه تشير إلى نظرة الفرد لنفسه، أي بمعنى ذلك أنها تشير إلى درجة تعرف الفرد عن أماله و قدراته و قيمه و إهتماماته و حاجاته و طموحاته. إن هذا التحليل أمرا ضروري حيث إذا إستطاع الفرد عبر مراحل حياته المختلفة على المساعدة المناسبة في كيفية التبصر أي كيف يتبصر فإنه يستطيع أن ينجح في حياته الوظيفية، و بالتالي هذه المراحل التي يمكن أن يحصل فيها الفرد على المساعدة المناسبة لكي يتبصر بنفسه و بمتطلبات الوظيفة من حوله هي كالتالي:

● مرحلة إستكشاف الذات: الطفولة الدراسة المعلومات الواقعية و الغزيرة عن واقع

العمل المكتسبة من الأباء و المدرسين...

● مرحلة الخروج من الدراسة للعمل: هنا يواجه الفرد الواقع



● مرحلة التجربة و تحقيق الذات: يحاول إستخدام بعض الأفكار الخاصة به

لتطوير ممارسته للعمل.

3- المهارات

إن فحص الأفراد لمهاراتهم يمكن لهم أن يدلم على المهن و العمل

و الوظائف المناسبة لهم، حيث يوجد أنواع من المهارات و التي تصنف كما يلي:

● مهارات التعامل مع البيانات

● مهارات التعامل مع الناس

● مهارات التعامل مع الأشياء

بحيث يأخذ كل شكل من المهارات شكل هرمي، ففي الجهة الوسطي على سبيل المثال

في مهارات التعامل مع الناس أن خدمة و مساعدة الناس هي مهارات ذات قيمة أقل بينما إذا

صعدنا في الشكل الهرمي وجدنا أن مهارات النصح و التبني هي مهارات ذات قيمة عالية عند

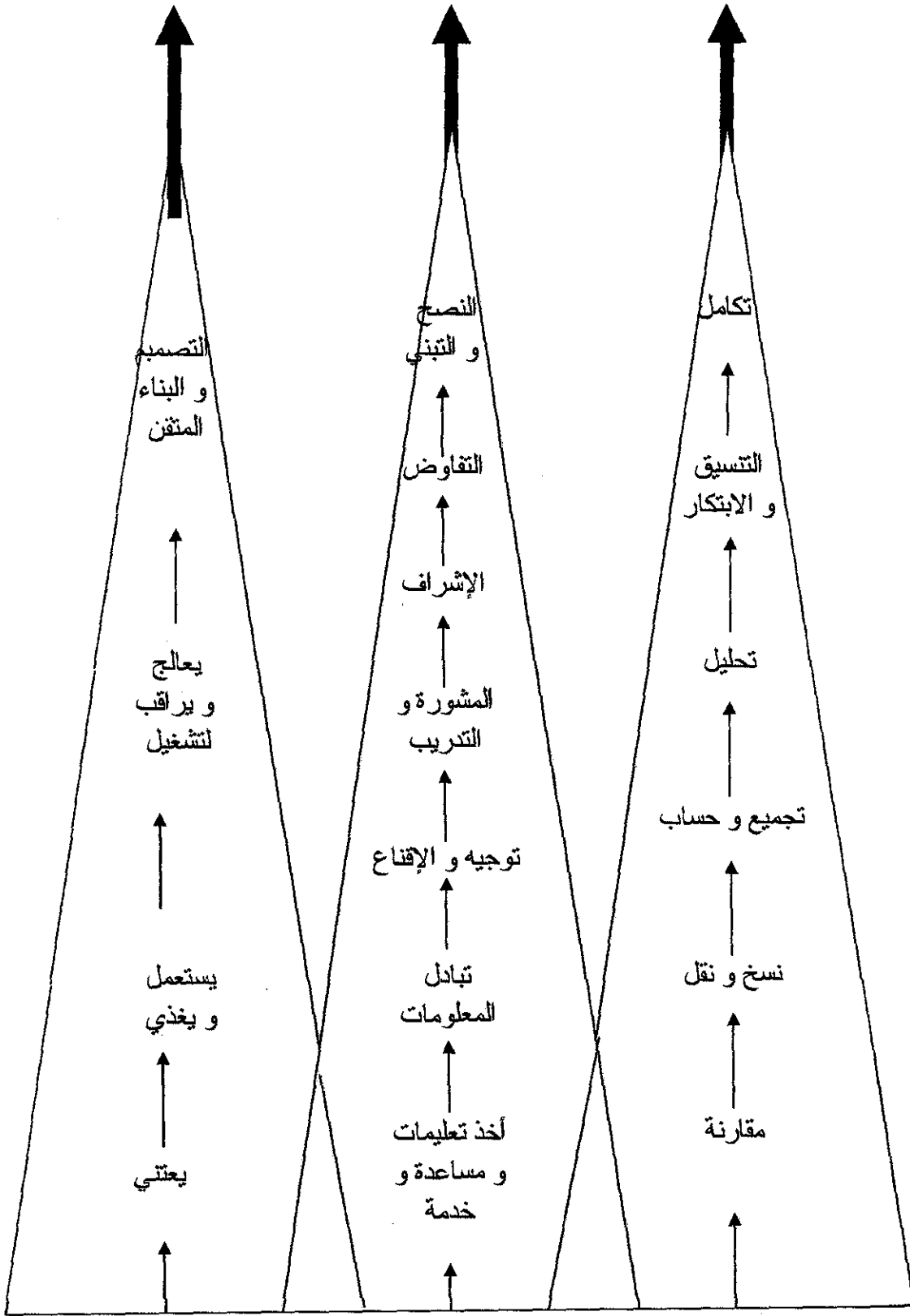
الناس.

و على هذا الأساس يمكننا تحديد أي فرد من هذه المهارات الموجودة لدينا ، و ماهي

المهارات الموجودة للفرد؟ ماهي المهارات المطلوب تنميتها؟ و هذا بالكيفية التالية و ذلك



بوضعنا علامة ✓ على الخانة المناسبة.



أنواع المهارات



أهمية تطور و تنمية المسار الوظيفي

إن التطوير لتحديد و تنمية المسار الوظيفي يأخذ أهميه خاصة للفرد وللجهاز الذي يعمل به لما له من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي. فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فان ذلك سينعكس إيجابياً على انتمائه لعمله وللجهاز الذي يعمل فيه وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية والعكس تماماً.

إن ضعف أو عدم توفر برامج تنمية وظيفية فان الروح المعنوية للموظف تضعف وسيصل الأمر به الى الإحباط والملل والي ضعف روح الإبداع والابتكار لديه.

فتنمية و تطوير المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية للتنظيمات و المؤسسات فهو الوسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل.

فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام لمتطلبات الموظفين لمسارهم الوظيفي وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها وأصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف الى التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى.

1- أهمية تحديد المسار الوظيفي

أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة اهتماماً استثنائياً للتطوير الوظيفي و تنمية مسارات



على الرغم من صعوبته و تعقده. و المراد من هذا الاهتمام هو نجاح المنظمة أو المؤسسة و استمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها و رأس مالها.... و إنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها و تواصل مساهمتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات و مهارات تدفع بالمنظمة إلى الأمام و تقوي من مركزها التنافسي، و تساعد على مواكبة التغيير و التحديث.

إن هناك الكثير من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي

و نموه للموظفين، و من بين هذه الأسباب ما يلي:¹

• تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في

المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية و الحصول على مستويات و وظيفية أفضل.

• تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول

و الاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة و الطموحة.

1 - صلاح الدين عبد الجباري: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002. ص 259.



● تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول

و احتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة و الطموحة و التي تملك كفاءة عالية في العمل.

● إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي تكون أكثر جاذبية

للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.

● تساعد برامج التخطيط التطور الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد

المؤهلين لتولي المناصب القيادية و المهنية و الإدارة الرفيعة و من ثم توجيههم إلى برامج

التدريب و التنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

● زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين

و الأكفاء للتطور و التقدم الوظيفي.

● إن الإدارة الجيدة و الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطور الوظيفي

و إتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة و منتجة، و كلما أدرك الموظفون قوة

العلاقة بين مهاراتهم و قدراتهم و بين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم و التدرج الوظيفي كلما

زاد إخلاصهم للمنظمة.



• كلما اهتمت المنظمة بالتطور و التقدم الوظيفي بأساليب علمية

و موضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين و معدلات التغيب، و كذلك تجنبت في المستقبل حالات التكدر و الاختناقات في الهيكل التنظيمي و الوظائف، و هذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد و عطائهم في العمل، و على تقليل تكلفة العمالة.

• إن المزايا السابقة في حالة تحقيقها، ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من

خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو و الرضا عن العمل، و تحقيق أهداف المنظمة عبر تحقيق الإنتاجية و الربح، ذلك لأن تخطيط السمار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا¹.

بالإضافة إلى أهمية تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمنشأة في نفس الوقت، و بهذه الكيفية فإنه يكون هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، أما الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية.

وبهذا نرى بأنه سواء قام هذا الموظف أو هذه المنشأة بالمبادرة في هذا النشاط، فإن هناك

أساس فكري منطقي لمضاعفة الجهود لتنمية و تخطيط و بالتالي تطوير المستقبل الوظيفي

1- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002 ص12



ويفترض على هذا الأساس عدة نواحي أساسية و التي يمكن أن نذكر من أهمها النقاط الرئيسية التالية:¹

1 - النقطة الأولى الرئيسية هي أهمية العاملين أن يخططوا ويطوروا مستقبلهم الوظيفي بالدرجة الأولى.

2 - النقطة الأساسية الثانية هي بأن تعلم مهارات التخطيط والتطوير الوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة.

3 - النقطة الأساسية الثالثة هي و كما نعرف بأن التعلم الذاتي واكتساب المعارف ذاتيا هو الأساس في النجاح الوظيفي.

4 - النقطة الأساسية الرابعة هي أن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية.

5 - النقطة الأساسية الخامسة هي أن العاملين في حاجة ماسة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة وكذلك الضغوط الاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك نرى بأنه تتواجد هناك عدة أسباب أخرى لا تقل أهمية باهتمام

1- صلاح الدين عبد الباقي: " الإنجازات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 261



المنشأة بصفة خاصة بتنمية و تخطيط و بالتالي تطوير المستقبل الوظيفي أو المسار الوظيفي أو المهني إن صح القول و هذا حسب التسميات المختلفة و هذا لكافة العاملين لديها، و على هذا المنطلق والأساس لا يسعنا إلا أن نسرد و بالتالي نفصل و نحلل البعض أو بالتالي الأكثر و الأهم منها لا تقل أهمية عن الأخرى و من أهمها و مجملها ما يلي:¹

1- أن العمل على إعداد خطط المسارات الوظيفية لكافة العاملين مهما كانت فئتهم العمالية أو الوظيفية و بالتالي كذلك مساعدتهم العملية و العلمية علي التنمية و الجدية في العمل و على الاستمرارية و تبيان كفاءتهم و جدارتهم في العمل بالإضافة إلى فتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس علي سمعة المنشأة خارجيا و بالتالي يزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة الجدة العالية و الكبيرة من خارج هذه المنشأة.

2- إن كافة المنشآت التي لا تلقي شأنًا كبيرًا للاهتمام بالتخطيط و التطوير الوظيفي، ليس لها مستقبل واضح من كافة النواحي و بالتالي سوف تضمحل و تنحل بصفته العمود الفقري للمؤسسة و كذلك نجد بأن كل المؤسسات التي لا تعطيه الأهمية الكبيرة و البالغة، نجدها تواجه مستقبلا حالات من التكدس و الاختناقات في الهيكل التنظيمي و الوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية وهذا سينعكس

1 - صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 261:260



أثره علي دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل و بالتالي على قدرة المنشأة على النمو والاستمرارية و التقدم إلى الأمام.

3- إن الاهتمام بالتنامي من قبل إدارة المنشأة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل وكلمما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنشأة و وفاءهم لها.

4- إن التخطيط و التطوير الوظيفي يساعد العاملين أنفسهم علي تنمية قدراتهم و مهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر علي أساليب الأداء.

5- تساعد برامج تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في المنشأة على التعرف على الأفراد الذين تتوافر لديهم مهارات لتولى المراكز القيادية والمهنية، و من ثم توجيههم إلى برامج التدريب و التنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية.

6- إن المنشأة التي تسعى إلى الاهتمام بالتخطيط و التطوير الوظيفي ستكون نلأشك أكثر حاذية من تلك المنشآت التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر قدرة علي الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات كفاءة العالية.



7- إن المنشآت التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم وإنما تحدد لهم أيضا معالم الطريق والخيارات و الفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.

8- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يساعد علي توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير ومهارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثال ذلك التغير في أساليب و طرق العمل و التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية المتلاحقة.

9- نرى بأنه عند إحساس العاملين بأنه عندما تكون المنشأة حريصة علي تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي و هذا لإشباع طموحاتهم و رغباتهم الوظيفية هذا ما يجعلهم أكثر ارتباطا و تمسكا بهذه المنشأة، وبالتالي سيحقق هذا الاستقرار الوظيفي و يقلل من معدل دوران العمل.

10 - إن اهتمام المنشأة بوضع برامج لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يؤكد حرصها علي إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام كافة العاملين في المنشأة دون تفرقة، و يحقق هذا التكافؤ الفرص أمام كافة العاملين.



11- يرجع اهتمام المنشأة بتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي للعاملين إلى ظروف عدم التأكد التي تواجهها هذه المنشآت نتيجة الظروف التنافسية الشديدة و المتغيرات المحلية و الدولية.

12- زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتماماتهم و استعداداتهم و تشبع رغباتهم، وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنشأة و زيادة قدرتها على المنافسة.

13- يساعد علي تأكد من وجود مرشحين معدين إعدادا جيدا يمكنهم تولى مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة، في حالة ترقية أو نقل أي موظف أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة بالمنشأة.

14- المساعدة في إيجاد مسار وظيفي موضحا به البدائل الوظيفية، و بصفة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية و بانسجام تتوافق فيه قدرات و طموحات العاملين مع احتياجات المنشأة.

15- حفز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنشأة مستقبلا.



16- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية

و اتساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنشأة.

2- تخطيط المسار الوظيفي

وهذا يمثل الرؤيا الواضحة والإعداد الجيد والتنبؤ السليم بمجموع الوظائف والمهام

للمتسلسلة التي يقوم بها الفرد في تنظيم ما خلال تدرجه في حياته الوظيفية من خلال تقدمه

الوظيفي مع ازدياد مسؤولياته عندما يشغل وظائف هامة ومتزايدة من الصعوبات والواجبات

والتي تمثل النمط المتتابع للوظائف الذي يشكل الحياة الوظيفية للشخص أو الطريق الذي

يتألف من سلسلة من الوظائف تخصصية المؤسسة ليتحرك الأفراد خلاله بحيث تشكل حياة

وظيفة للفرد والتي تتمثل في الجوانب التالية:

1- كافة الوظائف التي سيشغلها الفرد خلال حياته لوظيفية

2- سلسلة الأنشطة والخبرات العملية التي يمر بها الفرد خلال حياته في وحدة

واحدة منها مصلحة /وزارة /مؤسسة /هيئة

ويلاحظ هنا اختلاف المؤسسات في التخطيط لها وتنفيذها لأنها تعتبر شيء ذاتي يتعلق

بكل فرد ومؤسسة على حدة إلا أنها لا بد وان ترتبط بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة



في الخدمة المدنية حيث أنها تهتم بتحديد الكفايات الرئيسية للقوى البشرية وتقدير وتطوير هذه الكفايات من خلال التعلم المخطط الذي يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.

وعليه نجد أن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في تصنيف الوظائف حيث انه يمكن تصنيف الوظائف إلى مجموعات عامة ومنها مجموعات نوعية وتقسيمها إلى ثلاثة مستويات حسب درجة الصعوبة وشروط الوظيفة حيث يتدرج الموظف من المستوى الأدنى إلى الأوسط ثم الأعلى .

وتتضمن هذه المسميات الوظائف الإشرافية والوظائف الفنية التخصصية والمستوى الإداري الأعلى حيث يتلقى الفرد دورات تدريبية على الوظيفة عامة ومخصصة وبرامج تطوير مهنية ووظيفية وإدارية . وهنا لابد وان أشير إلى ربط هذه الخطة بالأمان الوظيفي للعاملين ضمانا لنجاحها والاستفادة القصوى من الموظف الذي أعدت له.

يمكن أن نعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الجديدة و الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والذي نطلق عليه اسم تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و هي الوظيفة التي تعنى إحداث التوافق بين الفرد من جهة و بين الوظائف التي يشغلها من ناحية ثانية، حيث يمكن أن يكون هناك التوافق و التوازن بين هذين العنصرين الفرد بعمله من جهة و المنظمة بمكانها من جهة



أخرى، وكل هذا من أجل غرضين أساسيين:¹

1- الغرض الأساسي الأول هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية و الربحية و البقاء

و الاستمرارية و المنافسة.

2- الغرض الثاني هو تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل و تحقيق رغباته

و إشباع حاجاته المادية سواء كانت أو المعنوية.

نرى بأن تخطيط و تنمية المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بنفس الأهمية التي تهم كل فرد،

و بالتالي كل منهما يهتم في سعيه و ذهنه إلى تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، تزداد هذه

الأهمية إلى الاستنتاج التالي:

و هو تواجد إن صح القول مدخلا فرديا لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي، مدخلا

تنظيميا لذلك أيضا².

1- مؤيد سعيد السالم و عادل هرحوش صالحي: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" الطبعة 2002 ص 210

2 - أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2001 ص 384-385

1- المدخل الفردي:

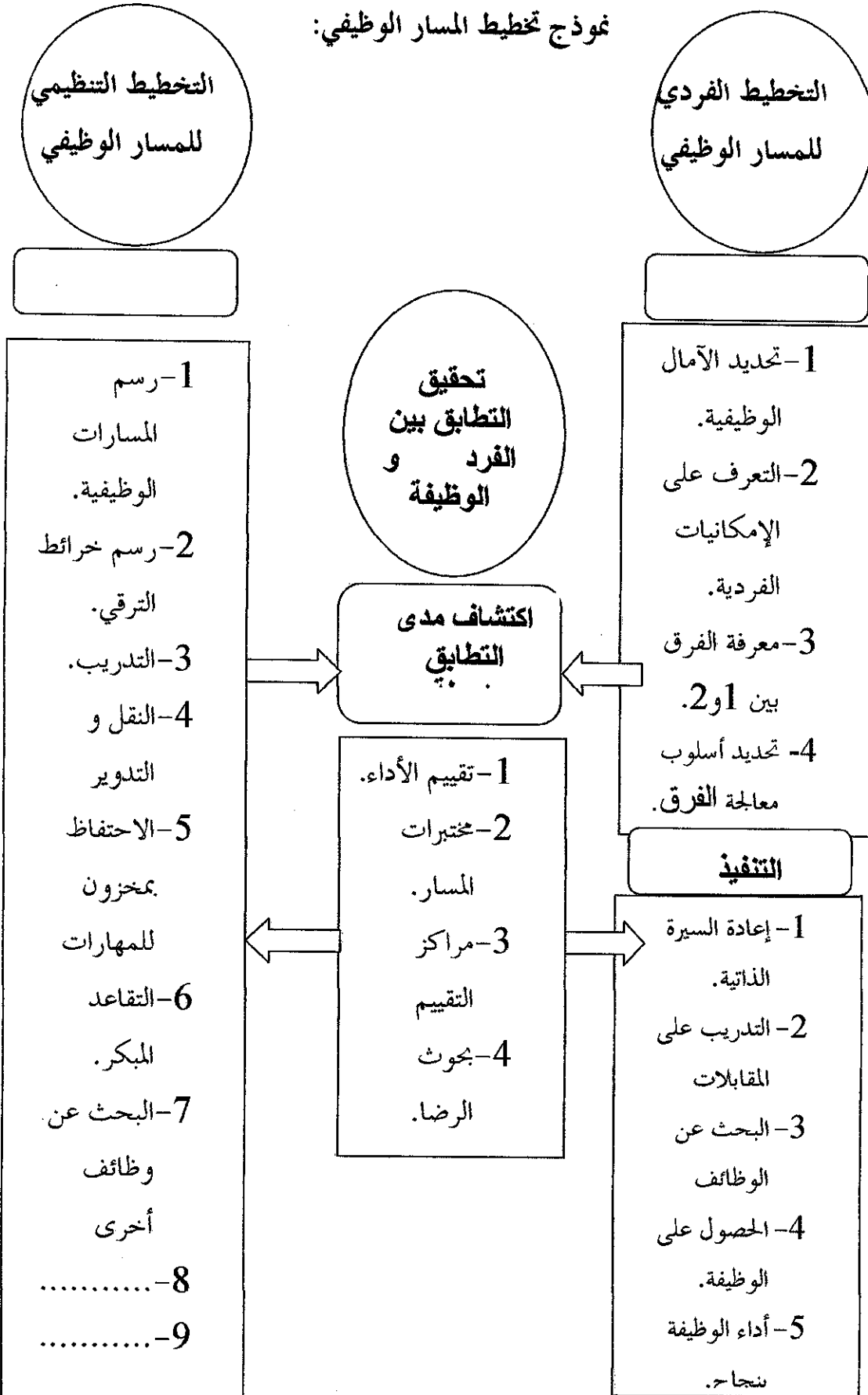
نرى بأنه يهتم أو يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم و مستقبلهم الوظيفي، و كذا معرفة درايتهم و إمكانياتهم، و ماهي الوسائل التي تلزمهم لتحقيق هذا الهدف المسطر والمتمثل في تخطيط للمستقبل الوظيفي لهؤلاء الأفراد و تنمية مهارتهم و إمكانياتهم و توجيهها بالشكل الذي تحقق من أجلها أهدافهم و رضاهم عن العمل.

2- المدخل التنظيمي:

و يهتم أو يركز هذا المدخل على معظم الأساليب الإدارية المتبعة لهذا ويمكن طرح أمثلة على ذلك كالتدريب و النقل و الترقية... الخ و هذا كله بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كل هذا من أجل تحقيق هدف المؤسسة في الإنتاجية وهدف الفرد في الرضا عن العمل و السعادة في المهنة المنوط به.

و على هذا الأساس نستطيع أن نرسم نموذجاً لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي و الذي مفاده التوافق بين الفرد و الوظيفة، و سوف نسرده في أعقاب هذه المذكرة.

نموذج تخطيط المسار الوظيفي:





يبين هذا النموذج كيفية تحقيق التطابق بين الفرد و الوظيفة.

فالجهة اليمنى تركز على المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي،

أما الجهة اليمنى فهي دلالة على المدخل التنظيمي له.

فالأول:

يجعله يركز الفرد الذي يهتم بتخطيط و تنمية وظيفته و التبصر الذاتي لمستقبله

و واقعه الحالي الذي هو عليه، معنى ذلك أنه يتعرف على طموحاته و أماله و قدراته

و إمكانيته و مهارته و بالتالي ما إذا كانت هذه المؤهلات و الكفاءات كافية لتحقيق

طموحاته و أماله.

أما إذا كانت هذه القدرات و الإمكانيات و المهارات غير كافية فهل يمكن يا ترى

أن يكون هناك حل لهذه المشكلة؟ و ما هو الحل إذن إن وجد؟

حيث أن من بين الحلول العامة الممكنة و المقبولة لذلك هي أن يتدرب الفرد على

كتابة سيرته الذاتية كما يجب أن يتمرن على مقابلات التوظيف و اختباراتهما و بالتالي يجب

عليه أيضا أن يتمرس على البحث عن وظيفة و عندما يجدها لا بد له أن يجتهد و يكد و يجد

فيها و يؤديها بإتقان و حكمة فعالتين.



أما الثاني:

فيرتكز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل توفيق الضروري بين الفرد

و وظيفته و هذا أولا بالتحديد الجيد لاحتياجاتها من العاملين و البحث عنهم عبر مصادر
السليمة و جذبهم بفعالية و مهنية فائقة إلى الالتحاق بالوظيفة و اختبارات و المقابلات
الوظيفية الذي تجعل عملية الاختيار تتم في إطار سليم بقدر الإمكان، ثم يلي ذلك
توجيه العاملين الجدد في وظائفهم و إعدادهم و تدريبهم لشغل مناصب جديدة أو شاغرة
و بالتالي نقلهم و ترقيةهم و دعم مساراتهم الوظيفية السليمة من جهة مقابلة استغناء عن
العاملين الغير المناسبين و تأهيل العاملين لترك الخدمة و المعاش.

و في الأخير نرى و ندرك تمام الإدراك بأن إدارة و تسيير الموارد البشرية تستعين

ببعض الوسائل في اكتشاف و تحقيق توافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة.

من بين هذه الوسائل يمكن أن نذكر جملة منها على سبيل المثال و لا الحصر:

كتقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا، حيث أن مجمل هذه

الوسائل تنفيذ في تحديد ما إذا كان الفرد مؤهلا و كفؤا لوظيفة أم لا. و من هنا يمكن أن

نقوم بعملية الانتقاء.



مداخل تنمية و تطوير المستقبل الوظيفي

نرى بأن هناك دور لكل من المنشأة أي المؤسسة والعاملين الأفراد في تنمية وتطوير المستقبل الوظيفي في المنشأة، فالفرد يخطط و يطور حياته الوظيفية علي ضوء قيمه و طموحاته و قدراته و اتجاهاته، و المؤسسة تدير هذا النشاط و يقع علي عاتقها تخطيط تحركات العاملين و إعداد المسارات الوظيفية لهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، و تحليل طموحاتهم و لكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد و طموحاتهم الوظيفية و بين احتياجات المنشأة الحالية و المستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

ولكن لابد من التأكيد على أن تنمية و تطوير المستقبل الوظيفي يهم الفرد بقدر ما يهم المنشأة، و كلاهما يسعى إلى نفس الهدف ألا و هو التوافق مع الطرف الأخر، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا و مدخلا تنظيميا لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي و سوف نوضح فيما يلي الدور الذي يقوم الفرد به، و كذلك المنشأة في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي تفصيلا.

1- المدخل القوي في تنمية المستقبل الوظيفي

ويتركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط و تطوير مستقبله الوظيفي بحيث أن تحقيق الذات و الإنجاز و تحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته و تدفعه إلى مزيد من العمل، ولكن ليس كل فرد لديه نفس الرغبة في الإنجاز و الطموح و إثبات الذات، فهناك من يفضل الاسترخاء و القبول بالواقع دون أن يجهد نفسه في البحث التطلع إلى موقع أفضل، كذلك الحال بالنسبة للعاملين في المنشآت البعض منهم لا يجتهد في طلب المناصب الأعلى، أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل مكتفياً بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية و من هنا تأتي أهمية دور المنشآت الناجحة و هو أن تترع الأول من سباته و أن تحرك فيه الرغبة، و أن تساعد الثاني على تحقيق طموحاته و رغباته.

و لكن قبل أن تقوم المنشأة بهذا الدور و العملية سواء من الصنف الأول أو الصنف الثاني تجاه العاملين، يجب على هذا الفرد نفسه أن يبدأ باكتشاف نفسه و قدراته و طموحاته، و نواحي قوته و ضعفه، أي بمعنى آخر يجب عليه أن يدير أولاً مستقبله الوظيفي، ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنشأة و قد يكون هذا عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيهـم.



يرى بيتش BEACH و رفاعي أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد و تنميته هو مسؤولية الفرد

ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية تجاه نفسه¹.

حيث أن تقوم الفرد لذاته هي نقطة البداية في تخطيط المسار الوظيفي بحيث يجب أن يحاول

الفرد فهم ذاته مراجعة نفسه، و الإجابة عن التساؤلات التالية²:

• ماهي الإمكانيات و القدرات و المهارات المتوفرة حاليا لديه ؟

• ماهي استعداداته و قيمة اهتماماته ؟

• ماهي نواحي القوة و نواحي ضعف فيه ؟

• ماهي مجالات العمل التي يرغبها و ميله للعمل فيها ؟

و يمكن الاستعانة في الوصول إلى إجابات للتساؤلات السابقة من خلال بعض

التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات

المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنشأة التي يعمل بها، كما يمكن تبيان

1 - رفاعي محمد رفاعي: " إدارة الأفراد " الطبعة 1989 ص 101

2 - صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 265



هذا كله عبر تحديد عدة خطوات الذي يمكن سردها فيما يلي:

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: و تتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنشأة التي يعمل بها حالياً، أو في سوق العمل ككل.
- أما عن الفرص الوظيفية داخل المنشأة فإنه يمكن حصرها من خلال ما تنشره المنشأة من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، الخرائط التنظيمية، المسارات الوظيفية، فرص الترقية و النقل في المستقبل. و يجب ملاحظة أن الفرص الوظيفية داخل المنشأة تتأثر بمجموعتين من العوامل هما: اتجاه النشاط الذي تصل فيه المنشأة و سياسات التوظيف المتبعة من اختيار و تعيين و تدريب و ترقية و تقييم.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة و الضعف فيه، و تقويم اهتماماته الفردية و قيمة الشخصية.

- و بعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المنشأة، فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح الأهداف الوظيفية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل.

- و يجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً بعض التحديات لاكتساب المهارات و المعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يركز



تحقيقها هي الأهداف التي تتواءم مع قدرات الفرد وإمكاناته الحالية و المتوقعة.

- إعداد الخطط المستقبلية: بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل، و يحدد دور التدريب على رأس العمل، و كذلك البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

- تنفيذ الخطط: حتى يستطيع الفرد أن يحقق خططه المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو في حاجة إلى مناخ تنظيمي معاون يشجع على التنمية الوظيفية، و ينبغي على إدارة المنشأة أن تحث العاملين على تطوير و تنمية طموحاتهم الوظيفية، كما ينبغي عليها أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل وضع برامج للتدوير الوظيفي، و توفير فرص التدريب داخل و خارج المنشأة، الأنشطة التثقيفية و التنمية الذاتية و إحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين.

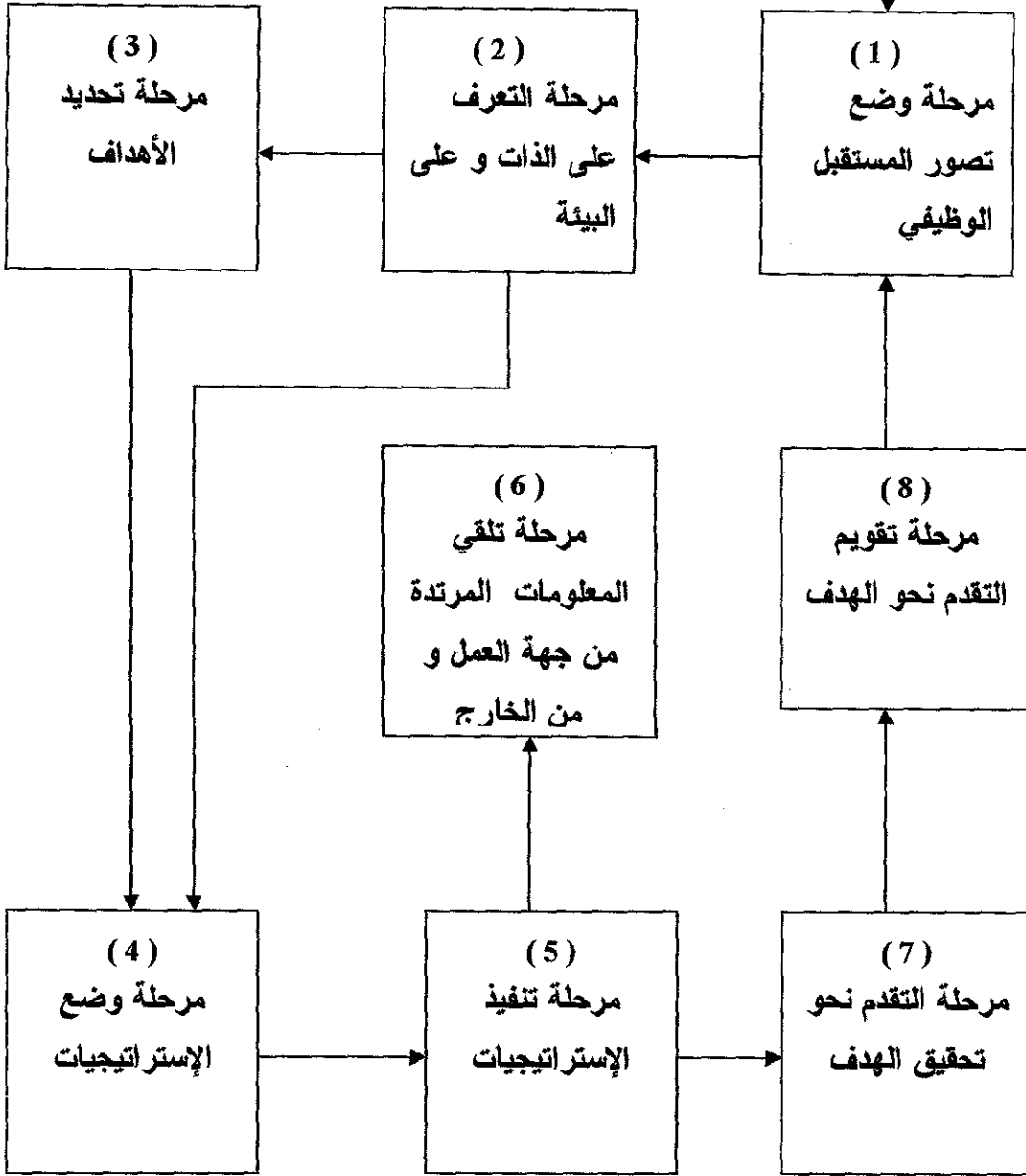
و يؤكد كريتنر و كنيكي Kreitner و Kinicki على أن إدارة و تخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، و التعرف على الذات و البيئة المحيطة، و تحديد الأهداف، تنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة، ثم تنحو تحقيق الهدف و أخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.



و يقترح الكاتبان النموذج الموضح في الشكل التالي¹:

و تطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد).

الحاجة إلى اتخاذ القرار



1 - صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 266



من ناحية أخرى، يقترح ماهر نموذجاً آخر لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي الفردي،

حيث يشتمل على أربعة مراحل هي¹:

1- التبصر بالآمال المستقبلية

2- التعرف على القدرات و المهارات الحالية

3- الفرق بين المرحلتين السابقتين

4- معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل

و على هذا الأساس نبين هذا بالتفصيل في الشكل الموالي²:

مراحل تنمية و تطوير المسار الوظيفي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التبصر بالآمال المستقبلية	التعرف على القدرات و المهارات الحالية	الفرق بين المرحلة الأولى و المرحلة الثانية	معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل

1- صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 267

2 - صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 267

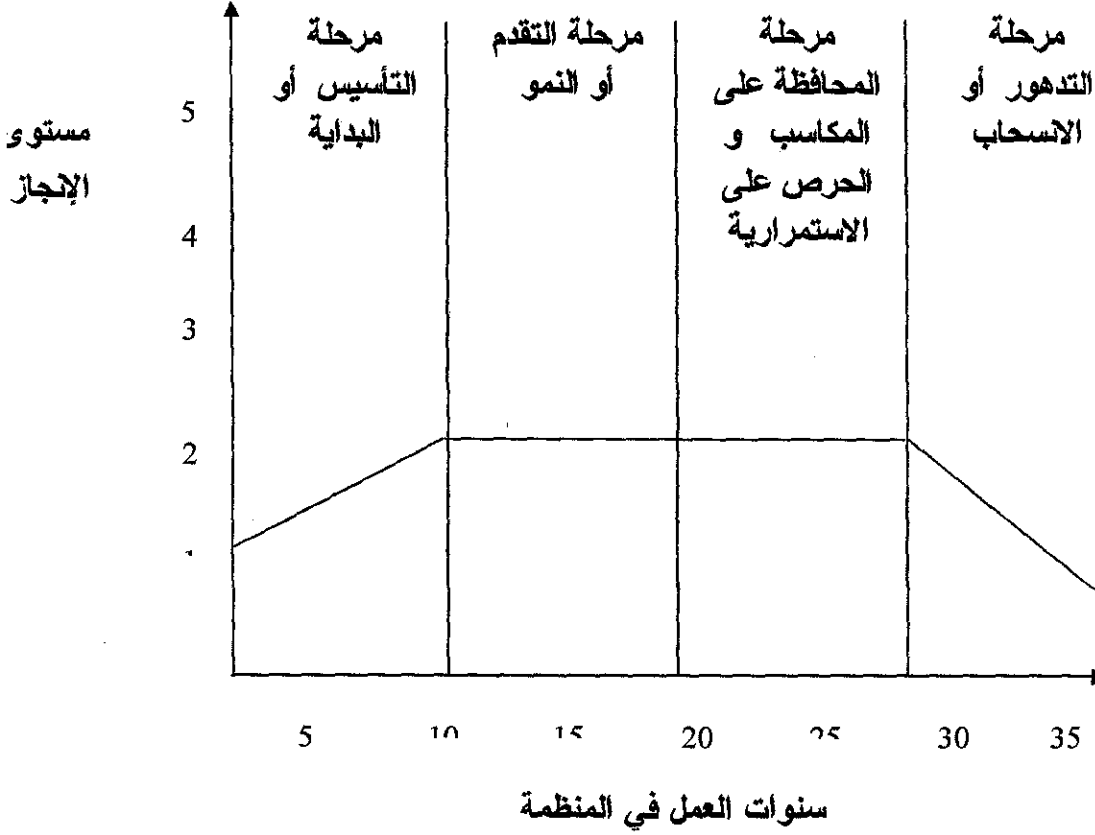


في سياق كل مما سبق ذكره بخصوص تخطيط و تطوير الفرد لمستقبله الوظيفي، لا تنتهي مشكلة المستقبل الوظيفي باختيار الفرد وظيفة معينة، حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية.

تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة السلعة في مجال التسويق. و تشمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من آرثر و هول و لورنس (Arthur, Hall و Lawrence) و هذا في أربعة مراحل و التي نبينها في الشكل التالي¹:

1 - صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002 ص 268

دورة الحياة الوظيفية



و يمكن لنا تفسير و تحليل كل مرحلة على حدي، و هذا من خلال الشكل المبين

أعلاه، حيث تتضح أنه كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة

الفرد الوظيفية و علاقتها بإحتمالات مستويات الإنجاز و سوف نشرح باختصار هذه

المراحل على النحو التالي¹:

1 - صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 271



مراحل المسار الوظيفي

هناك طرق و مراحل في المسار المهني، تجسد الأولى النظرة التقليدية التي أشرنا إليها سابقا، و تمثل الأخرى إلى حد بعيد النظرة الحديثة للمسار المهني.

و في ما يلي شرح لهما¹:

○ الطريقة التقليدية في المسار الوظيفي

و نجد في هذه الطريقة أربعة مراحل للحياة الوظيفية يمكن تعميمها على

جميع الموظفين خلال سنوات حياتهم في المنظمة بغض النظر عن العمل الذي يزاولونه، ولكل

مرحلة عمر أو مدى زمني ثابت نسبيا، كما تختلف احتياجات الموظف في كل مرحلة، هذه

المراحل يوضحها الشكل رقم (1). وفي ما يلي شرح لها:

1- مؤيد سعيد السالم وعادل عرهورش مصالحي: "إدارة الموارد البشرية مشغل إستراتيجي" الطبعة 2002 من 213



1- مرحلة التأسيس أو البداية أو مرحلة البداية (الدخول للوظيفية)

و يتم في هذه المرحلة البحث عن العمل و الالتحاق به، و الإحاطة بطبيعة العمل وظروفه، و قد تواجه الفرد لواقع قدورا ته و إمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل، حيث تعتبر هذه المرحلة كبداية الدخول إلى المنظمة و العمل فيها بوظيفة معينة و يتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة، كما تواجه هذا الفرد بعض الصعوبات و ينتابه بعض القلق. يحتاج الموظف في هذه المرحلة أيضا لتدعيم قدراته و مهاراته للعمل المساعدة و الوقوف معه، و يحتاج للإحساس بالأمان الوظيفي، و من أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقا و مستشارا له يوجهه التوجيه السليم، و يمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة و إذا وفق في العمل فإنه يستمر فيه و يحرص على الاستمرار فيه و ينتابه الإحساس بحاجة بالارتياح و الرضا و إلا بحث عن عمل آخر في حالة عدم التوفيق و الانسجام معه و بالتالي عدم التلاؤم به.

2- مرحلة التقدم أو النمو

يتراوح عمر الموظف هنا بين (25-45) سنة، و في هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، و يركز اهتمامه على حب الإنجاز و الاستقلالية في العمل و تحقيق الذات.



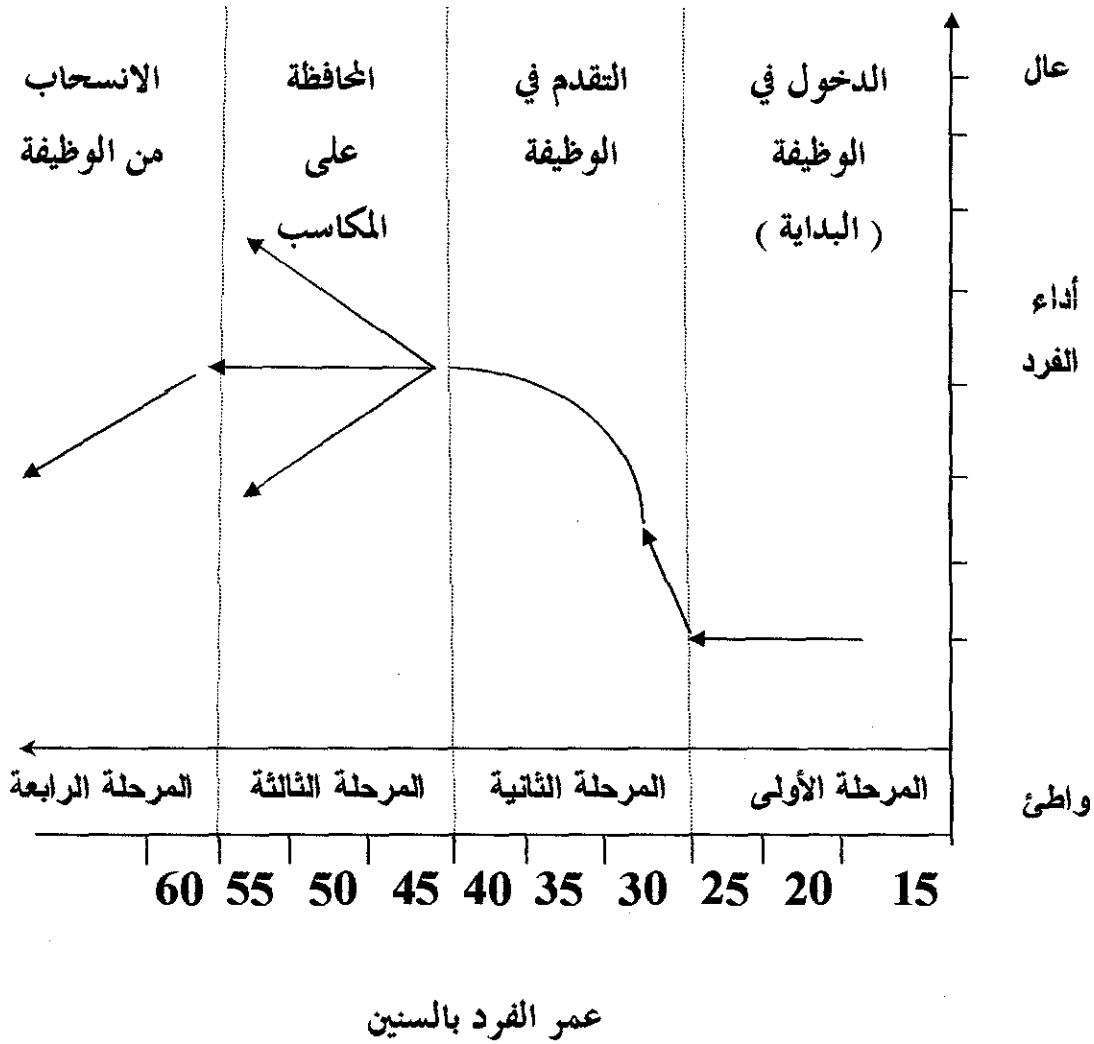
و لذلك فإنه يتوقع الترقيات و الحرية الأكبر في اتخاذ القرارات و المزيد من السلطات، أما الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع قبلاتهم أو مستواهم الحقيقي أو مع حاجاتهم الذاتية¹.

1- مزينة سعيد المنعم و عادل حرهوش صالحي: " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002



شكل رقم: (1)

مراحل الوظيفة، أداء الفرد، و دورة حياة الموظف





3- مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية:

حيث نرى بأنه في هذه المرحلة تنقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، فيتراوح

عمر الفرد في هذه المرحلة بين (45-65) سنة تقريبا، كما يمكن اعتبارها المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف، و قد يزيد الفرد من تقدمه خلالها بمعنى أن ما يهتم الموظف هو الحفاظ بما حققه من مكاسب و ليس الحصول على مزيد منها، و في هذه المرحلة أيضا يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، و تتجلى إبداعاته، حيث يكون قد أرضى كل إشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، و لكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى فيها إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه و الحصول عليه من الآخرين. أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة. و لكن غالبا ما يفقد الفرد المرونة الوظيفية و أسباب ذلك كثيرة منها شخصية و عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديلة.

كما يمكن اعتبار في هذه المرحلة هو أن يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته و أشبع غالبية حاجاته المالية و الاجتماعية، و يحاول الموظف في هذه المرحلة تكوين جيل ثاني من المساعدين.

و يعتقد نير (Near) أن هناك احتمال لظهور ما يسمى "بأزمة منتصف العمر" في



هذه المرحلة، لا يتمكن الموظف من تحقيق اشباعاته من الوظيفة أو حينما يكون غير راضي عن وظيفته و مشواره الوظيفي يبدو قلقا، و تتراكم عليه الأزمات النفسية و الصحية.

و قد يكون من نتائج هذه الأزمة تدهور صحته و عدم رغبته في تحقيق تقدم آخر. و تبدأ إنتاجيته في الانخفاض، و يفقد من ثم تأييد رؤسائه، و هذا ما يضاعف من مشكلاته، و ينعكس مرة أخرى على أدائه.

4- مرحلة التدهور و الانسحاب

و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد، و يخطط الموظف للاعتزال من الخدمة، و يكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، و يعيد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة و بين الأصدقاء و الحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

كما أن في هذه المرحلة اعتماد على الفرد نفسه، قد تكون هذه المرحلة إيجابية جدا (أو مربكة جدا) في حياته، و لقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه المرحلة، حيث من حيث العمر و النشاطات و المتطلبات النفسية و الحاجات الرئيسية و الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها (Gibson , Ivancevich , Donnely)¹.

1 - صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002 ص 271



و نتيجة لهذا الشرح يمكن لنا أن نوضح هذه المراحل الأربعة أكثر تفصيلا و تحليلا من خلال الجدول المبين أدناه من حيث العمر و النشاطات و المتطلبات النفسية و الاحتياجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها.



جدول رقم (1)

مراحل تكوين المسار الوظيفي و علاقتها بالنشاطات و المتطلبات النفسية و احتياجات

الموظف²

مراحل المسار الوظيفي				المراحل
(4)	(3)	(2)	(1)	
مرحلة الانسحاب من سن 55-	مرحلة حفظ المكاسب من سن 40-45	مرحلة التقدم من سن 25-39	مرحلة التأسيس أو البداية من سن 18-24	الخصائص
يشارك الآخر بتجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من للمساعدين	الاعتماد على الذات في تطوير العمل و تحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل ، استعداد لقبول التوجيهات	النشاط الوظيفة
لعب أدوار خد العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز و الاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات



و ختما لهذه المراحل ينبغي لنا القول في هذا بأن هذه المراحل الأربعة لا تتساوى في عدد السنوات، كما يجب القول بأنها لا تتشابه في جميع الوظائف أو الأشخاص. و يعود بالتالي هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف و نوعية الأفراد في المنشآت

○ الطريقة الحديثة: تحديد أكثر من مسار وظيفي

تتوافق هذه الطريقة مع المتغيرات الحديثة في عالم الأعمال، إذ فرضت

إستراتيجيات تقليص الأعمال و إعادة الهندسة انخفاضا في فرص التقدم الوظيفي كلما اتجهنا نحو المناصب الإدارية العليا، و من جهة أخرى عندما يمتلك الفرد طموحا و مواصفات وظيفية ممتازة قد يحاول أن يصل إلى مراتب وظيفية أعلى بفترة زمنية تقل كثيرا عما لو سار في طريق المهن الاعتيادي، هذه الحقائق جعلت المنظمات تفكر في وضع أكثر من مسار وظيفي محتمل للمهنة الواحدة و إعداد ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج كمتنفس لهذه المشاكل، ذلك فن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز و رفع معنويات العاملين زيادة رضاؤهم الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

و يوجد هذا النظام المزدوج أكثر من مسار وظيفي للمهنة الواحدة. فلو أخذنا مهنة فنية

كالهندسة مثلا، فإن المهندس حديث التخرج و الذي عين مؤخرا في منظمة معينة، إما



سيسلك الطريق فني الخاص باختصاصه و يتقدم في عمله إلى أن يصبح رئيس مهندسين أقدم ،
أو أنه يسلك مسار الإدارة العامة و يتدرج في الوظائف الإدارية حتى بلوغ أعلى المناصب في
هذا المسار، أو أن يسلك المسلكين الأول و الثاني ثم الانتقال من الواحد إلى الآخر في المراحل
اللاحقة. و يوضح ذلك الشكل رقما (2) و (3).¹

إن المسارات المتعددة للمهنة الواحدة تتيح للأشخاص ذوي المهارات الجيدة البقاء في
وظائفهم الفنية و يحصلوا في الوقت نفسه على مكانة و مكافآت الأشخاص الذين أصبحوا
مديرين.

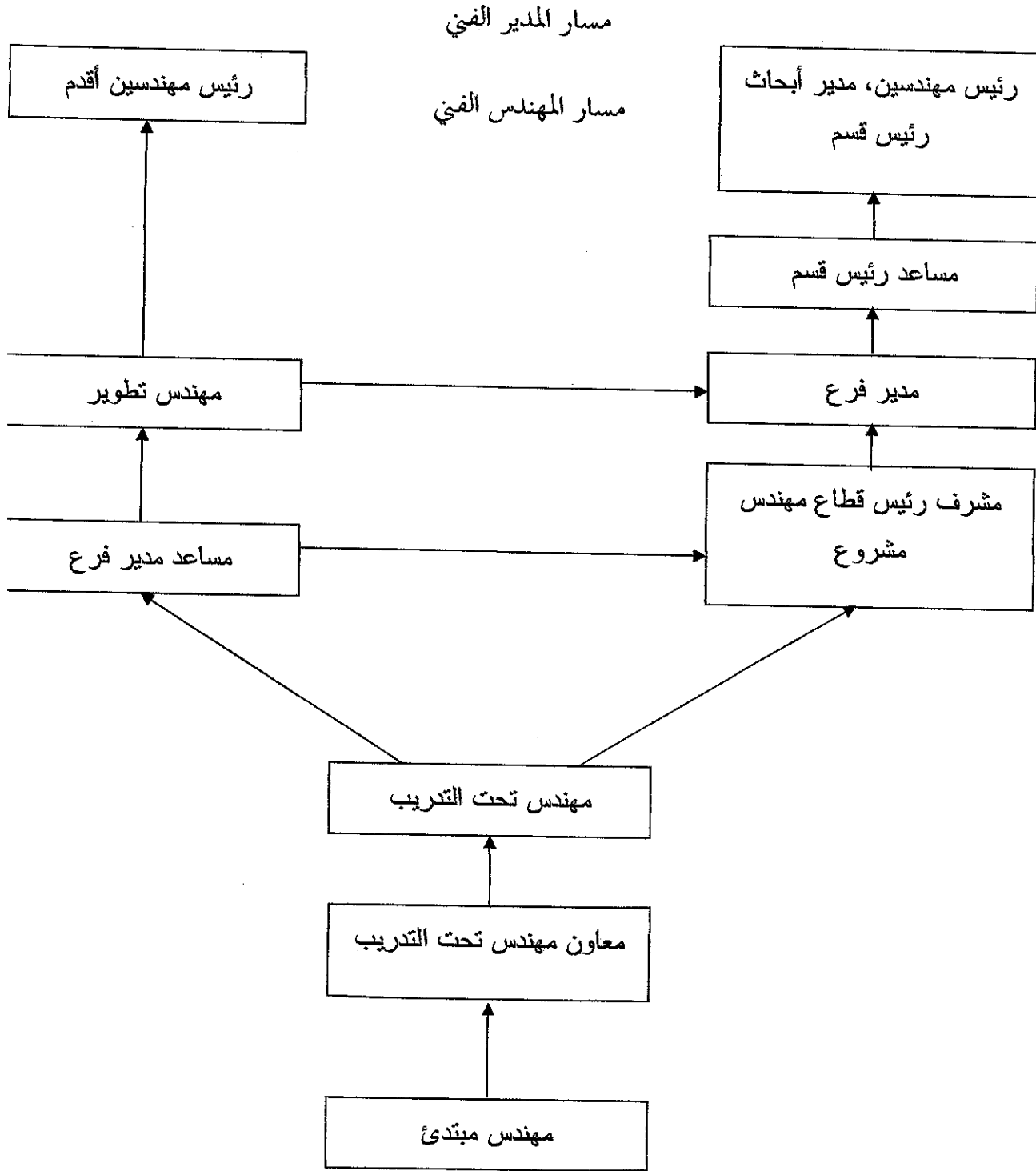
و يرى SCHOLAR أن بإمكان المنظمة وضع مسارات وظيفية أو مهنية متعددة، فقد
تضع مسارا سريعا أو بطيئا كما أنه يمكن أن يكون ضيقا أو واسعا.

1- مؤيد سعيد السالم و عادل حرهوش صالح: " إدارة الموارد البشرية مشغل إستراتيجي " الطبعة 2002 ص



شكل رقم (2)

نظام المسار الوظيفي المزدوج





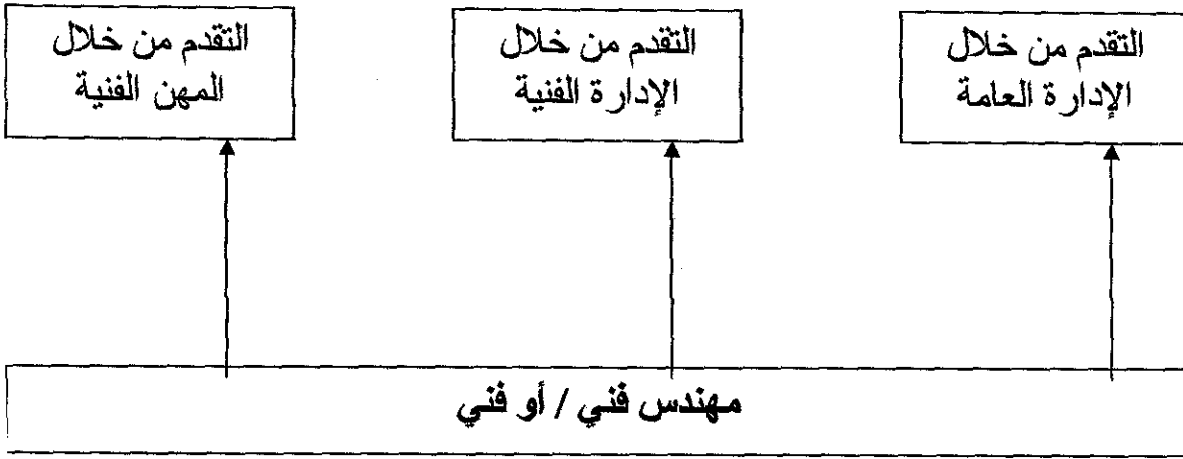
شكل رقم (3)¹

ثلاثة مسارات وظيفية للمهن الفني

مسار رقم (1)

مسار رقم (2)

مسار رقم (3)



2- المدخل التنظيمي في تنمية المستقبل الوظيفي

نأتي الآن إلى دور المنظمة الذي لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط و تطوير المستقبل

الوظيفي، و بالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات

الخاصة بالمنظمة يحددها أبلين Aplin فيما يلي²:

1- مؤيد سعيد السالم و عادل حرهوش صالح: " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002 ص

2- صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 271



- توفير وظائف ديناميكية و ذات مسؤوليات متعددة و متغيرة
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل و إعداد الفرد لوظائف أعلى في

السلم الوظيفي.

- التقييم الدوري و المستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدرته على

النمو و التطور، و مدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

- التأييد و الدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب و الملائم في

النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنشأة.

- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته و التخطيط لتطوير مستقبله

الوظيفي.

و يؤكد شوارتز (Schwartz) على أن أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة

هو عامل التوافق و الذي يشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية و احتياجات المنشأة.

و يتم التوافق من خلال اعتراف المنظمة 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 الخاصة بالمنظمة مثل:

• خصائص ومتطلبات العمل.

• ترك مجال للمبادأة والتجديد.

• طبيعة الإشراف.

• نظام المرتبات والمكافآت.

ويستمر الفرد في العمل و في التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم حدوث التوافق



المطلوب و في حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منشأة أخرى و لحدوث التوافق الامثل يجب أن يتوفر تفاهم مشترك بين الطرفين - الفرد والمنظمة - على احتياجات كل منهما.

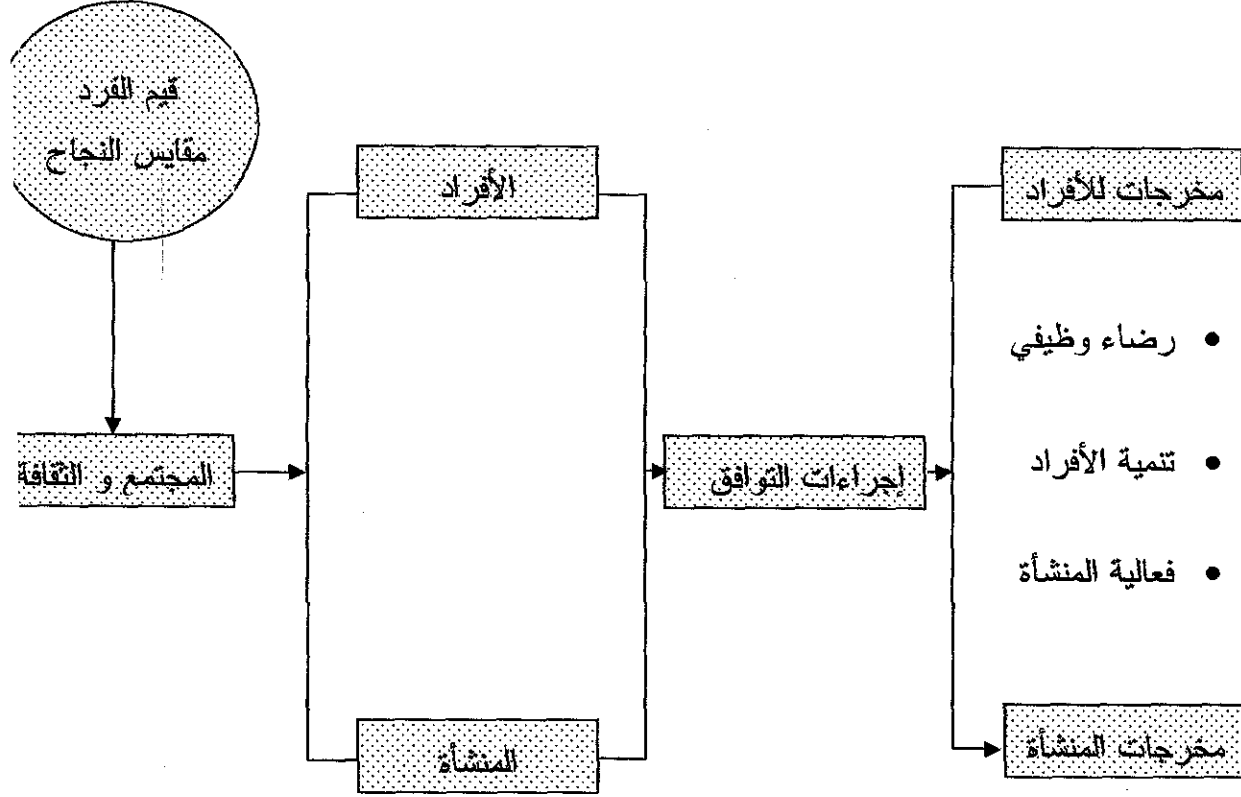
وقد يعني أحيانا عدم التوافق أن تفقد المنشأة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن تكنا أفضل ما تمتلك المنشأة.

لذا يجب على المنشأة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للعاملين بجانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة، والملائمة لهذه الوظائف والفرص خلال العديد من البرامج التدريب و التنمية وكذلك من خلال إعادة النظر فيما يسمى بالمسار الوظيفي.

وقد أوضح كل من كاسيو و عواد (Cascio) و (Awad) ضرورة التفاعل بين الأفراد و المنشأة عند القيام بأنشطة تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي بما يحقق التوافق و التكامل بين أهداف الأفراد و أهداف المنشأة، ويتضح ذلك من الشكل التالي¹:

1 - صلاح الدين عبد الباقي: " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2002 ص 273

التفاعل بين الأفراد و المنشأة و التوافق بين مخرجاتهم



و التساؤل الهام الذي يواجهها عند تحرير دور المنشأة في التخطيط والتطوير الوظيفي

للعاملين هو: كيف تتعرف المنشأة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطور

مستقبلهم الوظيفي ؟

يجيب دريو (Dorio) عن هذا التساؤل، و يقدم بعض المقترحات أهمها إعداد

جلسات الإرشاد والتوجيه للعاملين. وتعد هذه الجلسات داخل المنشأة بين الموظفين

و رؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية، أو الاستعانة



بمستشارين من الخارج، إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب و الموظفين

الناشطين و الطموحين في مستقبل أفضل.

و تتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

• الخطوة الأولى:

○ الأعداد: يقوم الموظف، والموجه كل على حدة بتقويم الفرص المتاحة

للنمو الوظيفي في المنظمة استنادا على ما يتوفر من معلومات عن:

❖ الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حاليا و مستقبلا.

❖ التطور التاريخي لأداء الموظف و أدائه في الوظيفة التي يشغلها حاليا.

❖ المهارات الوظيفية للموظف.

❖ مستواه التعليمي و البرامج التدريبية التي التحق بها.

❖ الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية و التنظيمية، القدرة على

الإيجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.

❖ الأهداف و الطموحات الوظيفية المستقبلية.

● الخطوة الثانية :

○ المقارنة، يقوم الموظف و الموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات و تقويمها،

ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

● 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 أو التدريب المطلوب إضافة إلى المستوى الحالي للموظف.

❖ المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف



الوظيفي المخطط له.

❖ الجدول الزمني التقريب للوصول إلى الهدف .

● الخطوة الرابعة :

○ التنفيذ، يقوم الموظف و بمساعدة المنشأة باتخاذ الخطوات التنفيذية

التالية:

❖ الالتحاق ببرامج التدريب و التعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم

الاتفاق عليه.

❖ التدوير الوظيفي : أي الانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على

المزيد من المسؤوليات والمهام ، تمهيدا للوصول للهدف ، فمثلا إذا كان الهدف هو الوصول

إلى وظيفة مدير عام مصنع فإن الموظف لا بد وأن يعمل لبعض الوقت في كل من إدارات ،

الإنتاج ، و التسويق .

❖ إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.

• الخطوة الخامسة :

○ المتابعة و التسجيل. يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال

رئيسه حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف لتعرف على مدى تقدمه في

مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات، أو تعديل هذا المسار إذا لزم الأمر. ثم حفظ

وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي ومدى تقدم الموظف في هذا المسار في ملفه، أو في

مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

أنظمة المستقبل الوظيفي

II - مرحلة الالتحاق بالمنظمة و الوظيفة

إن المرحلة الأولى التي يتم فيها الالتحاق بالمؤسسة و بالتالي الاعتلاء على الوظيفة

تتسم بمحاولتها لجلب أكبر عدد ممكن من المرشحين للعمل أي الطالبين للوظائف الشاغرة،

و هذا للتقدم إلى الوظائف المعلن عنها كيف ما كان ذلك نوعها، و يعتمد هذا على حقيقة

مؤديها حيث أن مزاياها هي في عدد الأفراد و نفسر أنه كلما زاد عدد الاختيارات و البدائل

المتاحة أمام المؤسسة لأمكنها اختيار أفضل العناصر و كانت الفرصة كبير لعملية حسن

الاقتناء، بمعنى ذلك كلما زادت كمية العنصر البشري كان الاختيار أوسع و جيد بالنسبة

للمؤسسة.



و على هذا الأساس يوجد الكثير من الأنظمة و التي تساعد في هذا المجال. بحيث يمكن على أساسه القيام بعملية الجلب و الاستقطاب العمال، و بالتالي يهدف إلى استخدام وسائل قوية في الاختيار و التوظيف (مثل الاختبارات و المقابلات).

يجب هيئة الموظف الجديد لعمله بصورة واقعية، ثم توفير وظيفة مناسبة له، و أن تتوافر في الوظيفة سمة التحدي، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطائه فرصة للتدريب و التعرف على المنظمة بشكل سليم و جيد و يستطيع بالتالي التأقلم.

وهنا يتبين لإدارة الموارد البشرية القيام برسم السليم الوظيفي للوظائف، و الحصول على تعزيز الرئيسي للموظف الجديد و مكافأة هذا الموظف إن أحسن في عمله.

أولاً: علاقات جيدة مع أماكن تواجد العمال

إن الأفراد المتخرجين من المعاهد و الجامعات لهم دراية و معرفة قوية بسوق العمل، و كيفية البحث عن فرصة عمل، و كيفية الإعداد لهذا الأمر. من خلال التوجيهات و من خلال لقاءات و اجتماعات التي اكتسبوها من الجهة المعنية و بالتالي من خلال لدراسة أوجه القوة و الضعف لديهم في المجالات المختلفة، و لمعرفة المشاكل التي يواجهها الخريج الجديد في ممارسة المهنة، و دور كل من للمنظمات و الجامعة في تضيق الفجوة بين الطلبة و الوظائف الشاغرة لدى المنظمة وهكذا يحتاج الأمر إلى التعاون بين المنظمات من جهة و الجامعات من جهة أخرى. و علي هذه المنظمات أن تتصل باستمرار الموجهين و الجهات



المسؤولة عن الطلبة. بل يحتاج الأمر في كثير من الأحيان من الجامعات أن تنشئ وظائف جديدة لخدمة الطلبة من حيث البحث عن وظائف لهم، كما يحتاج الأمر إلى التنسيق بين الجهتين.

ثانيا: تدريب الطلبة

إن التدريب العملي لبعض الطلاب في المنظمات و الشركات يمكنه أن يصفى و أن يفرز عناصر كالمنظمة أنها مناسبة لها. كما قد يرى بعض الطلاب إن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان. و يفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة و الخوف من العمل في المرحلة الأولى أي الدخول الأول في المؤسسة، و القضاء على الصدمة الأولى للعمل، و الحصول علي معلومات بسهولة.

كما أن التدريب هذا يفيد كثيرا في تقريب المبادئ النظرية العامة التي يدرسها الطالب في الجامعة إلى الواقع العملي، و إعطاء فرصة جيدة للطلاب لكي يتعلم ما فائدة النظريات و المبادئ العملية في الحياة العملية و بالتالي يمكنه إجراء مقارنة عامة و شاملة بين النظريتين.



ثالثاً: استخدام أساليب قوية في الاختيار و التوظيف

إن الواقع يحتم علينا بأن لا نتغاضى على أنه يجب أن تعلم المنظمات أو المؤسسات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، و يمكن أن نقوم بترتيب هذه الأساليب حسب قوتها في كفاءة الاختيار.

و الترتيب هو كآآتي:

1- مراكز التقييم.

2- الاختبارات.

3- طلب التوظيف و السيرة الذاتية.

4- المقابلات الشخصية.

و بالرغم كون المقابلات الشخصية باعتبارها أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه مازالت تستخدم على نطاق واسع جداً، و تقع على منظمات مسؤولة ضرورة اقتناعها بهذه الصعوبة، و ضرورة تدريب القائمين بالاختيار، و إلا كانت العاقبة وخيمة.

هذا و لقد أثبتت الطريقة الأولى و هي مراكز التقييم نجاحها باهرا يقطع أي شك فيها، و هذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة، و مستويات مهنية مختلفة، و في كل المنظمات و الدول التي طبقت.

و يوضح الشكل التالي إحدى الأمثلة عن النظام الذي تستخدمه لاختبار العاملين



أو توظيفهم في المستويات التنظيمية المختلفة، و كما يمكن أن نلاحظ، تختلف أساليب التوظيف باختلاف المستوى التنظيمي الوظيفي بمعنى ذلك .

مراكز تقييم	إعداد بحث وعرضه	اختبار لغة أجنبية	اختبار استخدام الإعلام الألى	اختبار الأداء الوظيفي	اختبار القدرة العقلية	
		✓	✓	✓	✓	إحصائي ثالث
	✓	✓	✓	✓		إحصائي ثاني (رئيس قسم)
	✓			✓		أحصائي أول (مدير إدارة)
✓	✓					مدير عام

طرق الإختبار

و هناك حالة خاصة في التوظيف و الاختيار وهي التوظيف من الداخل و يعني هذا إعادة تعيين احد العاملين من داخل المنظمة أو الشركة في وظيفة أخرى بها. بمعنى التحركات العمالية إن صح القول.

و يتم ذلك من خلال قيام المنظمة أو الشركة بالإعلان الداخلي للوظيفة الشاغرة، و ذلك من خلال وضع هذا الإعلان في لوحة الإعلانات بالمنظمة، أو بتوزيع منشور داخلي



على كل العاملين مؤهلا لهذه الوظيفة يتقدم لها، أو بالإطلاع على الملفات و مراجعتها و استدعاء العمال التي تتوفر لديهم الشروط اللازمة لذلك من شهادات و كفاءات عمالية وتمر باقي مراحل الاختيار التقليدية حتى يتم تصفية العاملين، و انتقاء أفضلهم للوظيفة و الأجر بها.

و يعتمد التوظيف من الداخل على افتراض أساسي هو تفضيل المنظمة أو الشركة للعاملين بها عن غيرهم، و على افتراض آخر هو أن الشركة تود أن تفتح فرص للنقل أو الترقية من داخل المنظمة " و الذي نعرفه أحسن من الذي لا نعرفه " .

و يساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، و تقليل جهود تأهيل و توجيه العاملين في وظائفهم و ذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل. إلا أنه قد يعاقب عليه أنه لا يساعد على تجديد دم المنظمة أو الشركة بعناصر خارجية.

رابعا: هيئة الموظفين الجدد بصورة واقعية

لا يتم ذلك إلا بغرض أساسي و هام هو تقليل صدمة الواقع في العمل الأول. و هذا عن طريق و بواسطة هذه الطريقة و هذا من خلال تزويد الموظفين الجدد بكافة الخصائص عن العمل بشكل واقعي جدا و ذلك سواء كانت مزايا أو عيوب أي بجميع أشكاله.

و بالتالي يتحول الدور في هذه المرحلة من محاولة إقناع الموظف الجديد



بالعمل، إلى محاولة إعطائه و منحه الخصائص كما هي، و هنا يحدث أحد احتمالين هما:

اعلان داخلي عن وظيفة خالية

تاريخ الإعلان : 2005/1/14

ينتهي العمل ب : 2005/1/20

اسم الوظيفة : متصرف إداري

تصنيف الوظيفة : 15-1

وقت العمل : 8 سا يوميا

وصف الوظيفة : مسؤول عن إدارة العامة للمشتريات. ويتضمن ذلك أيضا تسيير الشؤون

الالتزامات و التعاقدات و إعدادها و تلخيصها، و التوصية بالتصرف، و تقديمها إلى مدير

الإدارة، و إعداد الملفات و السجلات، و كتابة و طباعة كل المراسلات.

نطاق الإشراف : * سكرتيرة تقوم بأعمال النسخ و حفظ المعلومات و السجلات.

* 2 عمال مؤهلين يعملون كمساعدين

مواصفات : ليسانس علوم اقتصادية أو تجارية أو مالية أو تسيير، و المهام كامل بعمل

الوظيفة التنفيذية، و اجاد اللغتين العربية و الفرنسية، كتابة و قراءة و تحدثا.

سن يتراوح بين 25 و 32 سنة

الاتصال : قسم شؤون التوظيف (بإدارة الموارد البشرية بالشركة)



إن عمل و مهمة المؤسسة أو الشركة هي تشجيع التعيين من الداخل، و تشجيع

كل الكفاءات الموجودة للنمو في الوظائف الشاغرة.

فإذا كنت ترغب في الوظيفة للموضحة أعلاه فالرجاء الاتصال بإدارة شؤون التوظيف

بالمؤسسة أو بالشركة على وجه السرعة.

إن الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة هذه تظل معلنه في لائحة الإعلانات

بالمؤسسة أو بالشركة، و في المدخل الرئيسي لها. و لمزيد من التفاصيل عن سياسة الإعلان

الداخلي عن الوظائف الشاغرة رجاء الاتصال بقسم شؤون التوظيف الموارد البشرية بالشركة.

إعلان داخلي عن وظيفة خالية

1- التكيف مع المزايا و العيوب و التطبع بها " و هو الوضع المثالي "

أو 2- عدم تقبلها أو التكيف معها فيتركها الفرد دون ضرر " و هو وضع مثالي

أيضا "

و يتم في هذا الأسلوب بأنه يمكننا من إعطاء صورة واقعية عن العمل من حيث:

* توقعات المنظمة أو المؤسسة بصورة واقعية من الموظف الجديد حول العمل

و الأداء و السلوك.

* شرح واقعي لمزايا و عيوب العمل و جوانبه الحسنة و السيئة معا.



و تبين الشركات في مهينة و تأهيل الموظف الجديد بواسطة المشرف المباشر له.

و هذه بصفة عامة قراءة ببعض محتويات هذا النموذج لكي نتعرف على كيفية إعطاء

صورة واقعية عن العمل للموظف الجديد.

خامسا: توفير وظيفة ذات مناخ جيد

من الأشياء التي لا يتم تجاهلها في تخطيط المسار الوظيفي ما يمس الوظيفة ذاتها، أو

مناخ العمل المحيط به. و كلاهما هام جدا لتخطيط المسار، فالوظيفة من حيث تصميمها

و شكلها تفرض على شاغلها أن يقوم بأعمال و أدوار متوقعة، كما أن ممارستها تجعله

يكتسب مهارات جديدة عليه فرييس قسم الأجور و المحاسبة عليه أن يمارس بعض

المهارات المحاسبية، كما عليه أن يكون على علم بقوانين العمل، و الضرائب، و ذلك فيما

يمس وظيفته فقط. و هي أمور قد يصعب تعلمها من الكتب الجامعية، و تكون للممارسة في

الوظيفة هي المصدر الأساسي للتدريب، حتى أن مهارات التنمية الإدارية و التطوير التنظيمي

يمكن اكتسابها من الممارسة العقلية للوظيفة الإدارية في منظمة تتيح لوظائفها أن تظهر هده

المهارات من خلال العمل. و هذا ما نود.

كما يمكن للموظف الجديد الترحاب به و القيام معه بالعناصر اللازمة و الرئيسي

و كذا الأساسية و التي يحملها في النقاط التالية:

1- تحية الموظف الجديد و الترحيب به في الشركة.



- 2- أشرح مكان القسم في تنظيم الشركة، و دور و أهمية القسم للشركة
- 3- أشرح دور الموظف الجديد في القسم، و أهمية هذا الدور
- 4- راجع مع الموظف الجديد بطاقة وصف الوظيفة
- 5- سلم الموظف الجديد بطاقة وصف الوظيفة الخاصة به
- 6- اشرح له برامج التدريب الخاصة بالقسم
- 7- قم بزيارة مكان العمل الذي سيعمل به و اشرحه له
- 8- اشرح له ظروف العمل التالية:

- ساعات العمل، و الحضور و الانصراف
- استخدام المداخل و المصاعد و الأبواب
- أوقات الراحة و الشاي
- المكالمات الشخصية في الهاتف
- ساعات العمل الإضافي
- الإجازات و الأعياد
- التأمينات و المعاشات
- أشياء أخرى إضافية

- 9- اشرح له المسؤوليات الهامة التالية:



- الإنجاز السليم للعمل
- المواظبة
- التعامل مع سرية البيانات
- السلوك السليم مع الزملاء و الرؤساء
- المظهر و الملابس

10- قدم الموظف الجديد:

- للزملاء
- للمرؤوسين
- للرؤساء

سادسا: وصف الوظيفة

من المعقول على أن التركيز عليه هو أن الكثير من المهارات المطلوبة يمكن اكتسابها من خلال العمل و ليس التدريب أحيانا قد يتسم بالشكل النظري و يبعد عن الشكل لليداني العملي " كما هو الحال في كثير من برامج التنمية الإدارية و التطوير التنظيمي.

و يقصد بتصميم الوظيفة تحديد أهداف و واجبات الوظيفة و تحديد مواصفات شاغلها، حيث يمثل هذا العنصر الركيزة الأساسية في تخطيط المسار الوظيفي. فهذا التصميم يمثل الأساس الذي يتم من خلال المقارنة أو المضاهاة بين أشياء رئيسية أهمها:



1- المقارنة بين الواجبات المثالية للوظيفة، و بين ما يقوم به الموظف فعلا من واجبات و هذه المقارنة تم أساسا من خلال " تقييم أداء العاملين " و وجود أي خلل في المقارنة يرتب احتياجات للتطوير و النمو.

2- المقارنة بين متطلبات شغل الوظيفة، و بين المواصفات الفعلية للفرد و تفيد المقارنة في عملية " اختيار عاملين الجدد " .

فمتطلبات شغل الوظيفة تمثل الركائز و الشروط التي تتم بمقتضاها اختيار و اختبار العاملين المرشحين لشغل الوظائف. و بتالي فان تحليل و تصميم الوظيفة هو أمر أساس لممارسة أنشطة أخرى في تخطيط المسار الوظيفي، أهمها هي تقييم أداء العاملين " أو قياس الكفاءة "، و استقطاب و اختيار العاملين الجدد.

وبالتالي نود أن نقول أو التأكيد على أن " بطاقة وصف الوظيفة " هي الناتج النهائي لأنشطة عديدة تمس تحليل العمل و مكوناته و تكون النتيجة النهائية هي التوصل إلى جزأين هامين هما:

1- واجبات الوظيفة و مهامها.

2- متطلبات في شغل الوظيفة " أو مواصفات شغل الوظيفة "

سابعا: إعطاء الموظف الجديد الوظيفة بما تحدي

و معنى ذلك هنا نقصد بأن تكون بداية المسار الوظيفي بداية قوية، و ذلك مر



خلال إعطاء الموظف الجديد مهام صعبة نسبيًا، و بها تحدي لقدراته. و يبنى ذلك على حقيقة مؤاها أن البداية هي التي تفرض سلوك الفرد فيما بعد، فإذا اعتاد الموظف على أداء العمل الصعب و المتحدي لقدراته في بداية حياته، كان هذا هو أسلوبه خلال السنوات التالية. أما إذا كانت بدايته بسيطة و هادئة، و خطوة خطوة، فسوف يظل هكذا و يتعود على هذا الأسلوب.

فالبداية الصعبة، والتي بها شيء من التحدي مفيدة للموظف الجديد، و ذلك في اكتساب مهارات جديدة، و في احترام ذاته، و في إنجاز عمله، و في زيادة إنتاجية عاليًا. تعود على المنظمة و عليه.

و يثار هنا تساؤل هو عبارة عن كيف توفر عمل صعب و به تحدي للعامل الجديد؟

و الإجابة تكمن في عدة حلول هي:

1- التأكيد على وجود مشرف قوي و قادر على أن يطلب من الموظف الجديد

إنجاز مهام و أعمال متنوعة، و بها شيء من الصعوبة.

2- زيادة مهام الوظيفة، والعمل على توثيق هذه المهام في بطاقة توصيف الوظيفة،

و إثراءها بأعباء عالية و خاصة للوظائف التي في بداية المسار الوظيفي.

3- تكليف الموظف الجديد بمهام خاصة، أو تكليفه بالدراسة أو القيام بأعباء ذات

طابع به تحدي و تنوع و صعوبة.



ثامنا: التدوير على الوظائف

أو ما يسمى التدوير الوظيفي و يقصد به ذلك التنقلات السريعة نسبيا بين الوظائف، و الهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت. بمعنى ذلك مرور الموظف بعدة مصالح و أقسام و من الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير لشغل مخطط و مرسوم أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة، و إلى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض.

و الغريب أن كثير من المنظمات، رغبة منها في استثمار مهارات الموظف الجديد، تقيده بوظيفة محدودة لفترة طويلة. و هنا يجب التمييز بين نوعين من التدوير.

أ- التدوير في بداية المسار الوظيفي

يتم هذا النوع في السنة الأولى من تعيين الموظف، و تتسم بأنها سريعة و مفيدة، و الهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد، و تعريفه بأقسام مختلفة، و أفراد مختلفين، و إكسابه مهارات مختلفة و مهمة بسرعة.

ب- التدوير في مراحل المسار الوظيفي "النقل"

يتم ذلك في المراحل المختلفة لعمل الموظف، و الغرض الأساسي منها اكتساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، و فتح مجالات أكثر للتحرك في المسار، و لزيادة خبراته.

تاسعا: رسم السلم الوظيفي

و هو عبارة عن هيكل متسلسل من الوظائف و التي تتصاعد من أسفل إلى أعلى حسب أهميتها و قيمتها، و يوضح هذا الهيكل العلاقة بين الوظائف " داخل مجموعة أو فئة وظيفية معينة " من حيث الأنشطة، و من حيث مستواها الوظيفي و يوضح السلم الوظيفي المسارات التي يمكن أن يسلكها الفرد عبر الوظائف في مستقبله الوظيفي داخل المنظمة. و يساعد السلم الوظيفي على تحقيق الكثير من المنافع، سواء للفرد أو المنظمة في آن واحد، و هذه المنافع هي:

1- يساعد الفرد في تحديد الفرص المتاحة أمامه في مساره الوظيفي.

2- تستطيع المنظمة أن تحدد العديد من القرارات الهامة مثل :

• متى يجب نقل فرد من وظيفة إلى أخرى ؟

• متى يجب ترقية فرد من وظيفة لأخرى؟

• ما هي الشروط التي يجب توافرها لكي يمكن أن تتم عمليات النقل

و الترقية السابقة بشكل مثالي " مثل التدريب، المهارة، و فترة الخبرة "

• وضع جداول زمنية لعمليات التعيين، و التدريب، و الترقية لأشخاص

معينة مثل الأشخاص ذوي الصفات المتميزة و المنتظر لهم شغل مناصب هامة بسرعة أو في

سن صغيرة نسبيا، و هم يتميزون بالإبداع و القيادة و السرعة في تسلق المسار الوظيفي.

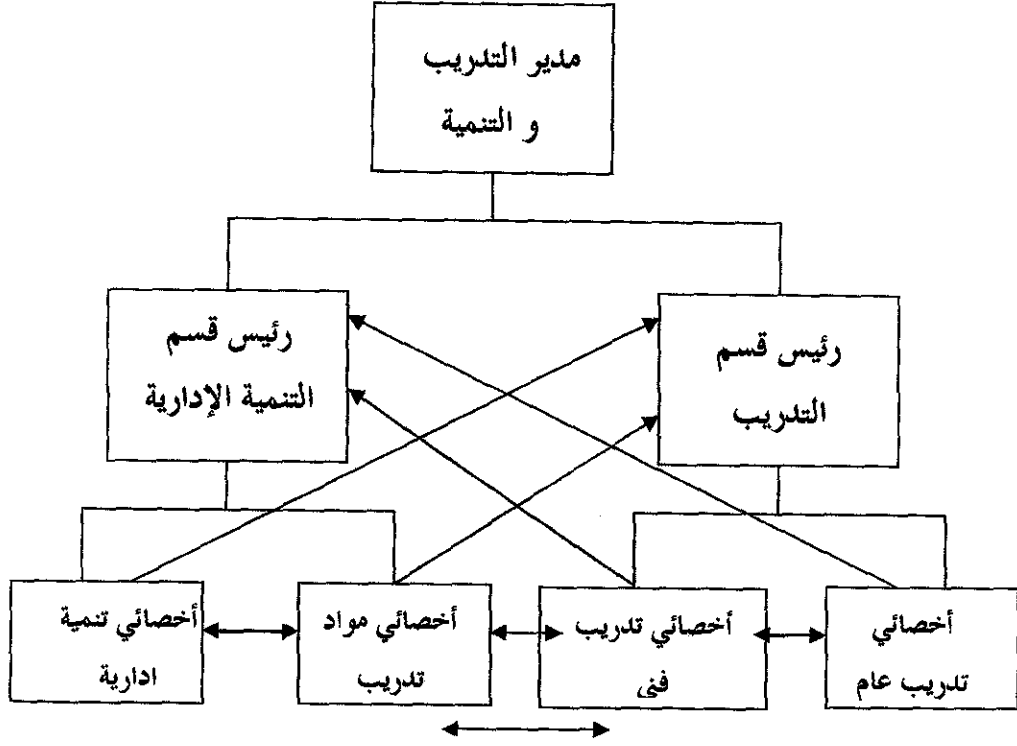


كما يمكن إحلال موظفين محل الموظفين غير الدائمين و يأخذ السلم الوظيفي الشكل الذي يوضح تسلسل الوظائف مند بدايتها " في أسفل الشكل " و حتى في نهايتها في أعلى الشكل. و يتم رسم السلم الوظيفي لكل مجموعة وظيفية " مثل مجموعة الوظائف المالية أو الهندسية". و ربما حسب التخصصات الداخلية لكل فئة وظيفية " مثل الوظائف المحاسبية، و التكاليفية داخل الوظائف المالية ".

رئيس قطاع التدريب و التنمية	رئيس قطاع التدريب و التنمية
مدير تنمية إدارية	مدير تدريب
رئيس قسم تنمية إدارية	رئيس قسم تدريب
أخصائي تنمية إدارية	أخصائي تدريب
مشرف مواد تدريبية	مشرف برامج تدريب
تحت التدريب	تحت التدريب

السلم الوظيفي

و بالتالي يمكن أن يتم رسم السلم الوظيفي بشكل أبسط على هذا، و هو أن يتم ذلك على خريطة التنظيم المتاحة داخل أحد الإدارات أو أحد الشركات و الشكل الموالي يوضح السلم الوظيفي لعدد من الوظائف. و يلاحظ أن حركة السلم قد تكون رأسية أو أفقية.



الشكل الوظيفي مرسوم على الهيكل التنظيمي

رسم السلم الوظيفي و توطين الوظائف

و تأتي عملية رسم المسار أو السلم الوظيفي في أهمية خاصة لدى بعض الدول التي تسعى إلى توطين الوظائف بها. و يعنى هذا قيام المنظمات و الشركات بإحلال عاملين مواطنين من جنسية الدول محل عاملين أجانب، و ذلك تشجيعاً للمواطنين، و تقوية للسيادة الوطنية على موارد الدولة. و لقد عانت كثير من الدول العربية و ما زالت تعاني من صعوبات في عدم وجود خطط و أنظمة عمل واضحة خاصة بتوطين الوظائف. و نحن نقدم



هنا الملامح الأساسية لهذه الخطط و علاقاتها برسم السلم الوظيفي.

تعتمد برامج تنمية و تطور المستقبل الوظيفي (و رسم ما يخصها من سلاسل وظيفية)

لأغراض التوطين على الخطوات الأساسية التالية:

1- التعرف على المواطن

و يتم ذلك من خلال وجود نظام يساعد إدارة المنظمة أو الشركة على معرفة العاملين بها

أو المتقدمين لشغل الوظائف. كما يساعد العاملين على التعرف على أنفسهم. و يتم ذلك من

خلال الأنظمة المساعدة التالية:

أ- فحص شهادات التعليم والخبرة و التدريب.

ب- المقابلات الشخصية للتوظيف.

ج- الاختبارات.

د- استخدام المختبرات الوظيفية.

هـ- استخدام مقابلات النصح و المشورة.

2- وضع خطة فردية لكل مواطن

يتم وضع خطة لتطوير كل في الوظائف المختلفة. و توضع هذه الخطة في

ملف سري لا يعرفه إلا رئيس المنظمة أو الشركة مع مدير الموارد البشرية. و يتحدد في هذ



الخطة ما يلي:

- أ- السلم الوظيفي الخاص بالفرد، و يتحدد فيه عمليات نقله و ترقيته، و مساراتها (أي أماكنها)، و أيضا يتحدد فيه تواريخ النقل و الترقية.
- ب- احتياجات التطوير و التدريب اللازمة لعملية النقل و الترقية. و يتحدد في ذلك محتوى التدريب، و نوعه، و تواريخه، و أماكنه.

3- وضع خطة إجمالية للتوطين

- و هذه الخطة لكل العاملين داخل المنظمة أو الشركة، و هي عبارة عن تجميع للخطط الفردية للعاملين في خطة واحدة. و يتحدد في هذه الخطة ما يلي:
- أ- عدد المواطنين الحاليين و نسبتهم الآن إلى العاملين الأجانب أو إلى إجمالي العاملين، في كل الوظائف، و في كل وظيفة على حده، و على الأخص في الوظائف الحماسية و الهامة و القيادية.
- ب- عدد المواطنين الحاليين و نسبتهم لاحقا (أي ما هو مطلوب)، و ذلك بنفس الأسلوب في البند أ.
- ج- الوظائف المطلوب توطينها، و كيفية إتمام ذلك، و من هم المرشحين لها من المواطنين.



د- تجميع كل السلام الوظيفية في ملف متكامل.

ه- إعداد خرائط إجمالية للإحلال الوظيفي للمواطنين محل الأجانب.

و- تجميع الاحتياجات التدريبية للمواطنين في خطة إجمالية للتدريب توضح

أنواع برامج التدريب، و أسماء و أعداد المواطنين الذين سيتم تدريبهم، و تواريخ التدريب،

و أماكنها.

عاشرا: تعزيز الزملاء في المسار الوظيفي للفرد

إن الجزء المهم في مناخ الوظيفة هو أن يمثل زملاء الموظف في الوظيفة. و التفاعل الذي

يحدث بين الموظف و زملاءه مهم جدا لأنه يساعد في المجالات التالية.

1. تقدم التعزيز النفسي و الإتصالي للموظف. إضافة نوع من النضج

للموظفين صغار السن، و ذلك بتفاعلهم مع الزملاء الكبار

2. مساعدة الموظف الجديد على تحويل الحماسة إلى طاقة ابتكارية

خلاقة، و تحويل الأفكار النظرية إلى أفكار و ممارسات قابلة للتطبيق.

و يمكن تشجيع العلاقة بين الزملاء و الموظف الجديد بعدة طرق منها تشجيع الموظفين

على عقد اللقاءات بينهم أثناء فترات الراحة، و الاجتماعات الأسبوعية، و تكوين جماعات

العمل، و اللجان، و المجموعة البحثية، و مجموعات العمل في مشروعات معينة، والاتصال

الهاتفي، و المراسلات الداخلية و في بعض الحالات قد يحتاج أحد الموظفين إلى رعاية خاصة



من موظف قديم، مثل احتياج موظفه صغيرة في السن و متحفظة. أخلاقيا إلى رعاية موظفه أكبر منها لتفهم احتياجاتها النفسية "حتى و لو كانت الموظفة الأكبر من قسم آخر".

الحادي عشر: مساهمة الرئيس المباشر في بناء المستقبل الوظيفي لمؤوسيه

إن من أهم ما يجب على الموظف معرفته هو أن يمتلك الرئيس المباشر الكثير من الوسائل التي يمكن أن يقدمها في تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، فهو يلعب دور مهم في بناء المستقبل الوظيفي لمؤوسه، ويقدم النصح و المشورة لهم، و يعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد.

و تتبين مساهمة الرئيس في المجالات التالية :

1- تدريب المدير على تصميم و وظيفة مؤوسه

إن تحليل و وصف الوظائف ليس قاصرا على الخبراء و مديري إدارة الأفراد فقط، بل أصبح من تصميم عمل أي مدير تنفيذي أن يعرف كيف يحلل وظائف مؤوسه، و أن يغير من التصميم الحالي لوظيفة الرؤوس لكي تتوافق مع احتياجاتهم و مشاكلهم.

و من أهم مهام المدير في تصميم وظيفة الرؤوس هو تحديد تلك المهام الأكثر تحديدا في وظيفة الرؤوس، و العمل على تعزيز بعضها في الوظيفة بمقدار مناسب، و كيف يمكن إجراء



تقييم الأداء، و كيف يتم إبلاغ المرؤوس، و كيف يمكن الاستماع لمشاكله، و كيف يتم تحديد عمليات النقل و الترقية المستقبلية.

2- تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمرؤوسين

يحتاج الأمر من المدير الذي يلعب دور الرئيس في تطوير و تنمية المستقبل الوظيفي لمرؤوسه أن يكون قادرا على رسم المسار الوظيفي لهم. و تتطلب عملية رسم المسار الوظيفي لكل وظيفة تحديد الانتقالات الجانبية الممكنة، و التدوير السريع المؤقت على الوظائف " على الأخص في بداية عمل الموظف " و الترقيات. كما يحتاج الأمر إلى تحديد الفترات البينية اللازمة داخل كل وظيفة. و الخبرات اللازمة و التدريب المطلوب لتنمية الفرد داخل كل انتقال أو ترقية وظيفية.

3- تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مرؤوسيه

إن مسؤولية تخطيط المستقبل الوظيفي ليست قاصرة على إدارة الأفراد وحدها، بل يمكن مد هذه المسؤولية إلى المديرين التنفيذيين أيضا. فتوضيح المسارات الوظيفية المحتملة أمام المرؤوس يمكنها أن تصبح مسؤولية الرئيس المباشر. و توضيح مزايا و عيوب كل مسار يمكن أن يتم بواسطة الرئيس المباشر، و نفس



الشيء يمكن أن يحدث للتقييم أداء العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، واقتراح خطط التطوير.

و يحتاج الأمر إلى نوع من التنسيق بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، كما يتطلب ذلك تدريب من قبل الأفراد للمديرين التنفيذيين حتى يستطيعوا أن يؤديوا الوظيفة بكفاءة، خاصة وإن التخطيط للمستقبل الوظيفي يحتوي على مهارات سلوكية تتعد عن المهارات التنفيذية للمديرين، مما قد يسبب حرج لهم. و يجب أن يتضمن التدريب التعريف بمعنى التخطيط للمسار الوظيفي، والممارسات المعمول بها في المنظمة، و دور الرئيس المباشر لذلك التخطيط.

الثاني عشر: مكافأة الأداء الجيد

تلعب الحوافز و المكافآت دروس أساس في توفير مناخ عمل جيد للموظف، لأنها تقدم له المؤشرات الدالة على حسن أداءه، و على مدى توافقه مع وظيفته. و يمكن أن نقدم فيما يلي بعض النصائح في توفير المكافأة المناسبة للأداء الجيد.

1- أعرف الاحتياجات اللازمة لكل مرؤوس.

2- اربط إشباع هذه الاحتياجات بسلوك تريده المنظمة من المرؤوس.

3- قدم المكافأة بشكل قوي، و فوري.

4- وضع أهداف العمل للمرؤوسين.

5- لتكن هذه الأهداف بما تحدي، و يشترك المرؤوس في وضعها،



و لأن تكون قابلة للقياس.

6- قدم المعلومات الأزمة عن التقدم في الإنجاز، و اربط ذلك

بالمكافأة.

7- اضمن وظيفة ذات تصميم جيد، و اضمن أن يكون المرؤوس

مشغول فيها دائما.

8- درب المرؤوس على أداء الوظيفة.

9- نمي الإحساس بالحماس الذاتي للوظيفة.

10- كن عادلا في تقديم الحوافز و المكافآت بين المرؤوسين.

11- لتكن نوعية الحوافز و المكافآت جذابة للفرد

2- مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد و الوظيفة بالمنظمة

و يمكن أن نعبر على هذا بالكيفيات أو العناصر البارزة في أنظمة المستقبل المهني أو المسار

الوظيفي و التي نحللها في النقاط التالية:



* مراكز التقييم.

* مختبرات المسار الوظيفي.

* تعاون المدير التنفيذي في بناء المستقبل الوظيفي.

أولاً: مراكز التقييم

لا يمكن أن ننكر أن هناك طريقة أخرى تتميز بالشمول و الرقي في الحكم

وظيفيا على القدرات الفرد أو العامل في وظيفته مهما كانت.

إن هذه الطريقة هي مراكز التقييم، و التي تقيس القدرات المحتملة و الاستعدادات

المرتقبة لفئة المديرين. و يمكن تعريف مراكز التقييم كونها وما هي إلا مجموعة طويلة من

الإجراءات و الاختبارات الفردية و الجماعية. و يمر المديرين المرشحين بهذه السلسلة من

الاختبارات و يخضعون فيها لتقييم مجموعة من المراقبين و الذين يمتحنون (و هم من علماء

النفس الصناعي و المديرين من المنظمة و المديرين لهذا الغرض). و ستغرق الإجراءات حوالي

يومين تقريبا.

و تمر مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية:

1- يلتحق بمركز التقييم مجموعة صغيرة من المديرين المرشحين و المراد

قياس قدراتهم و المحتملة.



2- يضم مراكز التقييم مجموعة من المراقبين بعضهم من علماء النفس

الصناعي و الإدارة و المديرين لهذا الغرض.

3- في مدة تتراوح بين يوم و ثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام

بمجموعة من التمارين و الاختبارات مثل:

- ما هي طموحات و آمال الفرد الوظيفية و الحياتية؟
- ما هي القدرات و الاستعدادات و المهارات الحالية للفرد؟
- هل الفرد راض عن عمله الآن؟
- و ما هي درجة الرضا؟ و أسباب عدم الرضا؟
- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟
- هل يجب أن يتغير الفرد و وظيفته الحالية؟
- ما هي أوجه النقص في القدرات و المهارات، و المطلوب تنميتها؟

ثانياً: مختبرات المسار الوظيفي

على نظام للمختبرات الموجود في أي منظمة أن يحدد في أجزائه عناصر كثيرة،

حتى يكون هذا النظام متكاملًا و بأكثر فاعلية، و هذه الأجزاء هي كما يلي:

- من الأفراد المؤهلين للحصول على المختبر؟ هل يتم ترشيح من الرئيس المباشر؟

أم يطلب من الفرد نفسه؟ أم يتدخل من مدير إدارة الموارد البشرية؟

- ما هو تصميم المختبر؟ و عدد الاختبارات؟ و عدد قوائم الأسئلة؟ و هل هناك أكثر من شكل للمختبر؟ و من المسؤول عن تصميمهم؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المختبر؟
- هل هناك خبراء متخصصون في المختبر داخل المنظمة؟ أم هم من خارج المنظمة؟
- ما هي طريقة تصحيح المختبر؟
- ما هي طريقة إعلان النتيجة؟ أو كيف يصل الفرد إلى نتيجة المختبر ذاتيا؟
- ما هو تأثير النتيجة على القرارات التي تتخذها المنظمة لكي تساعد كل فرد؟

ثالثا: التعاون مع المديرين التنفيذيين في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي.

إن الاتجاه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الآن هو عدم استحواذ مدير الموارد

البشرية (أو مسؤول المباشر و الأول للأفراد) على أنشطة و ممارسات هذه الإدارة بمفرده.

و يعتمد هذا المفهوم على مشاركة كل ضلع أو علاقة بهذه الأنشطة و الممارسات.

فالفرد نفسه هو الأقدر على معرفة آماله و قدراته و الربط بينهما، و معرفة الطريق المناسب

إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات.

أما المديرين التنفيذيين للأفراد فهم مسؤولون عن إنجاز العمل و تحقيقه من خلال



الأفراد و المرؤوسين الذين يقعون تحت رئاستهم. إلا أن قلة الوقت و عدم التخصص لا يسعفان المدير التنفيذي المباشر في القيام بكل المسؤوليات الخاصة بتطوير و تنمية المسار الوظيفي.

و عليه يتم تحميل مدير إدارة البشرية (وظيفيا) بهذه المسؤوليات. و لكن لا يمكن إغفال أن المديرين التنفيذيين لا يزالوا مسؤولون عن بعض المهام الخاصة بتطوير و تنمية المسار الوظيفي الخاص بالمرؤوسين.

و بالتالي فإن المهام التي يقوم بها المدير التنفيذي في تطوير و تنمية المسار الوظيفي لمرؤوسيه عبارة عن نقاط الأساسية التالية وهي :

- 1- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى توافقهم مع الوظائف التي يشغلونها.
- 2- تقديم النصح و المشورة للمرؤوسين لإحداث هذا التوافق.
- 3- إمداد إدارة الموارد البشرية به بأي بيانات تمس مرؤوسيه و تلزم في تطوير و تنمية مساراتهم الوظيفية.
- 4- المشاركة في اختيار المرؤوسين بشكل يعكس إمكانية تطابقهم و تكيفهم مع الوظائف.

- 5- توجيه العاملين و مساعدتهم في التكيف مع الوظيفة.
- 6- تدريب المرؤوسين لتعويض عدم التكيف الكائن بين الفرد و الوظيفة.



7- تقييم أداء المرؤوسين بشكل يعكس مدى التطابق بين المرؤوس والوظيفة،

و تحديد فرص تخطيط و تنمية المسار الوظيفي له.

8- تحديد و اقتراح عمليات النقل، و الترقى، و الإحلال، و التدريب.

و يمكن توضيح هذا عبر الشكل التالي:

دور المديرين التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
1- ملاحظة المرؤوسين لتحديد درجة توافقهم مع وظائفهم.	1- وضع نظام لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي.
2- تقديم النصح و المشورة.	2- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة المرؤوسين و تحديد أي اختلالا في التوافق بينهم و بين وظائفهم.
3- إمداد مدير الموارد البشرية بأي بيانات عن مرؤوسيههم.	3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح و المشورة.
4- المشاركة في الاختيار السليم للمرؤوسين.	4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم و التخطيط لمساراتهم.
5- توجيه العاملين.	5- ممارسة بعض أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي مثل :
6- تدريب المرؤوسين.	* النقل.
7- تقديم أداء للمرؤوسين.	* الترقية.
8- اقتراح و المشاركة في عمليات الترقية الإحلال و النقل و التدريب.	



- * إدارة المختبرات.
- * إدارة مراكز التقييم.
- * التدريب.

دور المديرين التنفيذيين و إدارة الموارد البشرية في تطوير
و تخطيط و تنمية المسار الوظيفي

3- مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و الوظيفة

و يمكن ربطها بالعناصر الأساسية التالية:

- * التزليل الوظيفي.
- * خرائط الإحلال.
- * خرائط المسار الوظيفي.
- * استخدام نظم الترقى.

أولاً: النقل إلى وظيفة أقل (التزليل)

يعتبر النقل إلى وظيفة أقل (أو التزليل) بمثابة عقاب للفرد، و يكون ذلك لأسباب

يكون معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرضى، و لا يقابل معايير العمل، أو إلى مخالفة

الفرد لنظم العمل. و استخدام التزليل أمر قليل الحدوث في المنظمات.



و يسبب التزير مشاكل كثيرة، و ذلك بسبب انخفاض المركز الأدبي و الاجتماعي للفرد بين زملاءه، و بسبب انخفاض الأجر، و انخفاض السلطة و الصلاحيات التي تعود على الفرد. و من المتوقع إذن، ألا يقبل الفرد هذا الإجراء بسهولة.

و على إدارة المنظمة أن تواجه التزير ببعض الجهود، مثل مساعدة الفرد على تقبل الأمر الجديد، و توفير المعلومات اللازمة لكل جهة أو فرد مرتبط بهذا التزير، حتى لا يساء فهم هذا الإجراء، و حتى لا تثار الإشاعات غير الصحيحة.

و إحدى صور التزير هو أن يحتفظ الفرد بوظيفته و أجره، مع سحب بعض الاختصاصات الهامة من الوظيفة و إلحاقها بوظائف أخرى، و على هذا فان كان الشكل الوظيفي لم يتأثر إلا أن محتواها قد إنخفض.

ثانيا: استخدام خرائط الإحلال

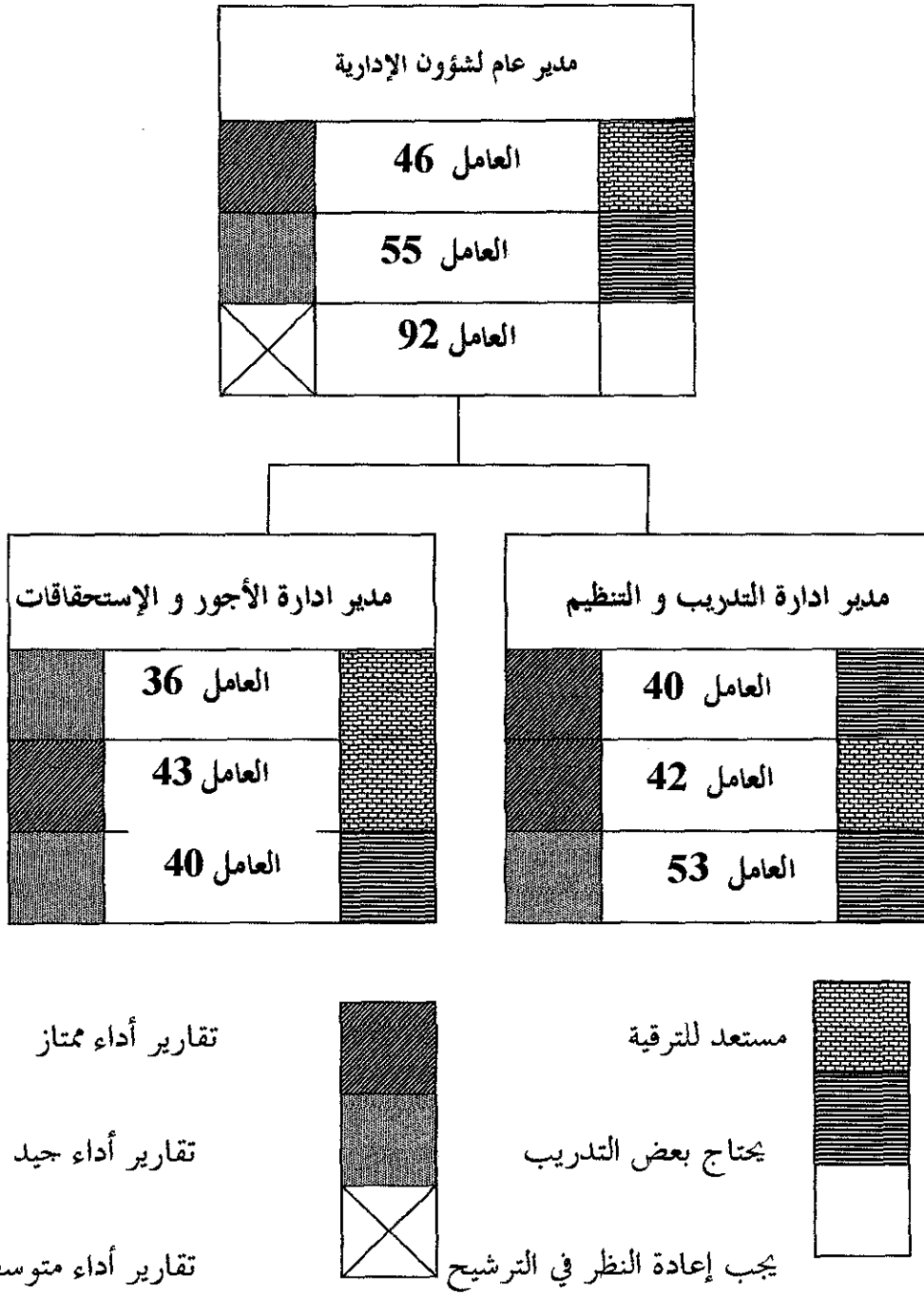
هي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، و تشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر و بطريقة فجائية.

و بالتالي تواجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا. و تظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها.



و تنفيذ مثل هذه الخرائط في كثير من النواحي، و هي التخطيط لغرض الترقى في المستقبل بناء على معايير فعالية الأداء الحالي، و فرص الترقى المتاحة. و وضع خريطة كاملة للإحلال داخل قطاع أو إدارة عامة بأكملها يساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقى المتاحة و أعناق الزجاجات التي قد تعاني منها الإدارة بصدد ترقية مديرها أو إحلالها. و يتطلب إعداد مثل هذه الخرائط إلى تعاون كبير بين الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية و بين المديرين التنفيذيين. و يقوم هؤلاء الآخرين بترشيح لشغل الوظائف التي يمكن شغلها.

و هكذا يمكننا أن نضع خرائط الإحلال في صورة أكثر وضوحا و بالتالي تبيانه كما يلي:



و من الملاحظ هنا هو أن تمثيل خريطة للإحلال لا يمكن أن تكون بصفة نهائية

و إجبارية بهذه الكيفية و مختصرة كما في هذا الشكل، بمعنى أن عدد البيانات المتاح فيها قليل.



و بالتالي يمكن لأي منظمة أو مؤسسة أن تضيف بيانات أخرى على الشكل الموالي مثل سنوات الخدمة السابقة في المنظمة و عدد السنوات الخيرة في الوظيفة الحالية، و الصحة، و اتفاق اللغات، و غيرها من البيانات التي ترى الشركة أنها معايير جيدة يمكن استخدامها في اتخاذ قرار الإحلال.

و يجب أن يلاحظ أن خريطة الإحلال يجب أن تتمتع بدرجة عالية من السرية، و ذلك لما قد تسببه من مشاكل لو تسربت المعلومات إلى الأفراد الممكن أن يتأثروا بها. و هناك شكل آخر قريب الشبه من خريطة الإحلال يطلق عليه قائمة التدرج الوظيفي. و يدون في هذه القائمة كما هو مبين في الشكل السابق أسماء العاملين و احتمالات تدرجهم، و احتياجهم التدريبي اللازمة لهذا التدرج.

ثالثاً: استخدام خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي

و هي تلك الخرائط التي تحدد التسلسل في حركة الوظيفة و ذلك من خلال التنقلات و الترقيات. و حتى يسهل علينا فهم هذه نرى الشكل الموالي بكل دقة و الذي يقدم لنا مثلاً لخريطة مسار وظيفي تبدأ من وظيفة صغيرة و هي وظيفة أخصائي تنظيم مساعد، و تصل إلى وظيفة عالية هي وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات أو الشركات.



الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة السنة	التدريب المطلوب
أخصائي	1/6	أخصائي تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	2	
أخصائي	2/6	أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	1.5	
أخصائي	3/6	أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	1.5	
رئيس قسم	1/7	رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	2	
رئيس قسم	2/7	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	2	
رئيس قسم	3/7	مصمم برامج التدريب	إدارة التدريب	1	
مدير إدار	1/8	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	3	
مدير إدار	2/8	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	

و يجب أن يلاحظ أنه يمكن أن يكون هناك عدة أشكال للمسارات التي تؤدي إلى وظيفة معينة (كما في مثالنا الذي ركز على وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية). و هناك أمثلة أخرى قد تركز على عائلة وظيفية بالكامل، حيث يتم النظر في العلاقات المختلفة بين الوظائف، و يتم ذلك بغرض معرفة أي الوظائف يمكن أن ينقل شاغلها إلى أي الوظائف الأخرى؟ ، و متى؟ ، و بأي شروط؟ ، و بأي تسلسل ممكن؟.



و محاولة رسم خرائط المسار الوظيفي، على هذا قد تعدد، و تأخذ أشكالاً مختلفة.
و قد تتم باستخدام خرائط متعددة. و من المتوقع إذن أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل
وظيفة، و تصبح هناك العشرات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف
المالية).

و لأغراض اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل و الانتداب و الترقية يفيد للمنظمة أن يكون
لديها خريطة سابقة الإعداد توضح العلاقة بين الوظائف المتشابهة أو المتكاملة مع بعضها
البعض.

و الجدولين التاليين يقدمان خريطين إحداها للمسارات المقترحة للنقل و الندب بين
الوظائف، و الأخرى للمسارات المقترحة للترقية بين الوظائف و يوضح الشكل التالي
المسارات المقترحة للنقل و الندب بين الوظائف في إحدى المنظمات.

الدرجة المالية	المسمى الوظيفي	القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة لعمليات النقل و الندب	القسم أو الإدارة

المسارات المقترحة للنقل و الندب بين الوظائف



أما الشكل فهو يوضح المسارات المقترحة للترقي بين الوظائف في إحدى المنظمات

الدرجة المالية	المسمى الوظيفي	القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المقترحة الترقية إليها	القسم أو الإدارة

المسارات المقترحة للترقي بين الوظائف

هذا و يمكن إعداد خرائط الانتداب و نقل و ترقي ليس فقط على أساس الوظائف، بل أيضا على أساس الأفراد. و هذه الأخيرة يتم إعدادها بصورة مسبقة و تبين الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها شخص بذاته أو يرقى إليها. كما يمكن أن ينتقل إليها شخص بذاته أو يرقى إليها. كما يمكن إضافة خانات أخرى للجداول السابقة لتشمل نوع التدريب أو التوجيه أو التعليم اللازم لإعداد الفرد للنقل أو الترقى.

و الجدولين التاليين يقدمان خريطتان أحدهما للمسارات المقترحة للنقل و الندب للعاملين، و الأخرى للمسارات المقترحة لترقية للعاملين.

و يوضح الشكل التالي المسارات المقترحة للنقل و الندب للعاملين في أحد الأقسام في إحدى المنظمات.



القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة للترقي	القسم أو الإدارة	المسمى الوظيفي	الإسم

مسارات النقل و الندب في أحد الأقسام

المسارات المقترحة لترقي العاملين في أحد الأقسام في أحد المنظمات

القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة للترقي	القسم أو الإدارة	المسمى الوظيفي	الاسم

مسارات الترقي في أحد الأقسام

رابعا: استخدام نظم لاختيار من يرقى

تعتمد النظم الحالية لكثير من المنظمات في ترقية العاملين بها على نظامين

أساسيين:



الأقدمية أو الخبرة، كما في سنوات العمل

الكفاءة أو الجدارة كما تظهر في تقييم الأداء السنوي.

و في هذا المجال يوجد تساؤل يطرح نفسه هو:

هل هذين النظامين يتميزان بالكفاءة؟

الإجابة : لا

فنظام الكفاءة لا يضمن أن الفرد الكفأ الآن في وظيفة معينة سيكون بنفس الكفاءة

مستقبلا في وظيفة أخرى. أما نظام الأقدمية فانه لا يضمن أن من يخدم منظمته زمنا طويلا

يكون قادرا على أداء وظائف جديدة بكفاءة.

أما الاتجاه الجديدة للترقية فهو يشير إلى أن كثيرا من المنظمات يعتمد على فكرة المضاهاة

و المقارنة بين إمكانيات و استعدادات الفرد و بين متطلبات الوظيفة. و تحقيق هذه الفكرة

يحتاج إلى:

1- تقييم الاستعدادات و المهارات و القدرات الحالية للفرد.

2- مقارنة ذلك بالكفاءات و القدرات و المهارات و الاستعدادات الواجب توافرها

في شاغل الوظيفة. و هي تظهر كنتيجة لتحليل و توصيف الوظيفة.

إن المقارنة بين العنصرين السابقين توضح أنه إذا كان هناك تطابق و مضاهاة بين

البندين، فهذا معناه أننا أمام فرد المناسب للترقية، و أنه كانت هناك فجوة (أو فرق) بين



البندين (و كلما زادت هذه الفجوة) كان رفض الفرد للترقية أمر محتمل.

و بنسبة للعنصر الأول و الخاص بتقييم الاستعدادات و المهارات و القدرات الحالية،

فانه يتم بعدة طرق من أهمها ما يلي:

1- الكفاءة (أو التقييم الأداء).

2- مدة الخبرة و اختبارات القدرات الفعلية.

3- الاختبارات (مثل اختبارات الأداء الوظيفي، و اختبارات استخدام

الكمبيوتر، اختبار اللغة و غيرها).

4- إعداد بحوث وظيفية و عرضها أمام المديرين.

5- مراكز التقييم.

و تعتبر طريقة مراكز التقييم أسلوب حديث، و هي أفضل الطرق المستخدمة حالياً في

تقييم الاستعدادات و المهارات و القدرات. إلا أن كثير من المنظمات ترى أن استخدام أكثر

من طريقة من الطرق الخمسة أمر مفضل ، و ذلك لأن كل جانب له مميزاته، و أن استخدام

عدة طرق مع بعضها يمكن أن يضمن كل المزايا مع التخلص من العيوب المحتملة.

و يوضح الشكل 9-10 كيف تستخدم إحدى الشركات الاختبارات المختلفة، و إعداد

البحوث، و مراكز التقييم في ترقية العاملين بها. و الشكل يعبر عن مثال للمعايير المستخدمة في

الترقية إلى الوظائف الأعلى في إحدى الشركات.



ملاحظات واحتياجات التدريب	المجموع	اختبار اللغة الأجنبية	اختبار الفترة على استخدام الكمبيوتر	اختيار الأداء الوظيفي	درجة تقييم الأداء	الأقدمية %10	أسماء المرشحين
							1-....
							2-....
							3-....
							4-....

مثال عن المعايير المستخدمة في اختيار من يرقى

3- في مرحلة الخروج من المنظمة

أ- البحث عن وظيفة خارج المنظمة

أولاً: المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المنظمة

إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى، أو يفرض

عليها، عدم الأضرار بهم. هنا قد تقوم المنظمة بمساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف

مناسبة لها في منظمات أخرى.

و عادة ما يتوافر لدى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية (و الأفراد و شؤون العاملين)،

أو غيرهم من المسؤولين في المنظمة علاقات خارجية قوية بمنظمات أخرى و بالاتصال،



و الاتصال بهذه المنظمات و سؤالهم عن احتياجاتهم لبعض العاملين، و يمكن تدبير بعض الوظائف العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم.

و قد يحتاج الأمر أثناء البحث عن وظائف أخرى إلى عمليات مساعدة لتوظيف العاملين خارج المنظمة، فقد يلزم التعرف على آمال و رغبات العاملين و أيضا التعرف على بعض المهارات و الاستعدادات المتاحة للعاملين، و يتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو المختبرات، أو بعض الاختبارات، أو مقالات النصح و المشورة. كما قد يلزم استخدام بعض الأدوات العلاجية مثل التدريب التحويلي، أو الالتحاق بدراسة مسائية (دبلوم مثلا). أو الحصول على بعض البرامج الدراسية و التدريبية كوسائل مساعدة للمنظمة و للعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

ثانيا: تشجيع التقاعد المبكر

مما نراه في الكثير من المؤسسات و الشركات أنها تلجأ إلى تشجيع للتقاعد المبكر، و

يرجع ذلك إلى عدة أسباب رئيسية يمكن أن نجملها في النقاط المهمة التالية:

أ- زيادة عدد العاملين و ضرورة الاستغناء عن البعض منهم.

ب- النقص في الإنتاج مما ينجر عليه النقص من اليد العاملة

ت- التكنولوجيا الجديدة تتحتم علينا الاستغناء عن البعض من العمال الذين لا يتناسبون



مع متطلبات هذا العمل الجديد و غير متوافقين مع هذه الوظائف.

ث- تقادم معارف و مهارات بعض العمال.

ج- نقص من تكاليف عدد العمال من جراء هدف المؤسسة في الربحية.

إلا أن هذه العملية التي تتمثل في الاستغناء عن العمال ليست بالأمر الهين و لا بالسهل و

ذلك لأسباب اقتصادية و تثير النقابات العمالية من جهة أخرى كما أنه يوجد سبب آخر

و الذي يتمثل في العمال أنفسهم الذين تصعب عليهم ترك العمل الذي كانوا يشغلوه، و

ذلك لعدة أسباب منها على سبيل المثال:

أ- قيمة المعاش الذي تزيد قيمته بزيادة الأقدمية و سنوات العمل.

ب- الشعور بالوحدة و عدم الاستقرار.

ت- الشعور بالتخلي المنظمة أو المؤسسة عنه.

ث- عدم إمكانية وجود وظيفة أخرى بعد هذا التقاعد.

ج- عدم القدرة على التخطيط.

للمؤسسة عدة مزايا و أهداف لتشجيع التقاعد المبكر و هي:

أ- وضع أنظمة تتيح لمن يتقاعد مبكرا أن يتمتع بنفس المزايا من يتقاعد في السن

القانوني و مثال على ذلك كأن تقوم المؤسسة بإضافة السنوات الباقية للمعاش

أو تقوم بدفع أقساط التأمينات المتبقية... الخ.



ب- منح تشجيعات مالية لتحفيز العمال على التقاعد المبكر.

ت- منح مزايا عينية مثل قطع أراضي، سكن، أو رحلات لعمرة أو حج... الخ.

ث- البحث لهم عن عمل آخر خارج المؤسسة

ج- تعيينهم كمستشارين متعاقدين من وقت إلى آخر.

ثالثاً: تدريب التقاعد

و هي عبارة عن برامج تدريبية و الذي يقارب السن التقاعد الذي يحدد بالسن الستين

60 سنة أي العمال ذوي السن ما فوق الخامس و خمسون سنة 55 سنة هم المرشحون

للاتحاق بهذه البرامج.

و يتمثل هذا البرامج إلى توفير كافة المعلومات و تغطية الجوانب المختلفة للموظف عن

هذا التقاعد مثل:

• الجوانب النفسية و الاجتماعية للتقاعد: المشاعر المرتبطة بهذا الحدث،

توترات التقاعد، فقدان الاهتمام بالقيمة، الشعور بقلة الحلة، فقدان بالقوة، كيفية بناء

روابط أخرى... الخ.

• جوانب قضاء الوقت: التركيز هنا عن أهمية الوقت، الفراغ، كيفية

الاستمتاع بالوقت، ... الخ.



• حقوق العامل بعد التقاعد: التكفل بالحقوق القانونية المحوّلة له

بالمعاش، بعض المزايا و الخدمات في الصحة و العلاج و الخدمات الاجتماعية... الخ.

• العمل بعد التقاعد: كيفية البحث عن وظيفة أخرى لكل من يرغب

في العمل بعد سن التقاعد، كيفية النفسية للإعداد و التقبل الوظيفة

الجديدة... الخ.

رابعاً: برامج ما بعد التقاعد

هنا نرى أن القليل من المؤسسات و خاصة في مجتمعنا تقوم بإعداد برامج للعمال

للتعاقدين بغرض الاهتمام بهم أو ربطهم بالمؤسسة حتى يحسون أنهم دائماً باتصال بالمؤسسة

و من بين هذه البرامج ما يلي:

أ- نادي لأصحاب المعاشات.

ب- إشراكهم في نشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

ت- إشراكهم في أداء وظائف طارئة مثل التدريب.

ث- الاستعانة بهم في أوقات يستغيثون بهم و في ظروف

طارئة، و إدراجهم في وظائف تشريفية مثل عضوية اللجان.

إلا أن هذه البرامج و الدراسات لا تطبق في مؤسساتنا هذه رغم ثبوت نجاحها في عدة



دول و خاصة منها الأمريكية، أما في الجزائر ما زالت مؤسساتنا تبحث عن التخطيط المناسب لهذا و يجب أن تكون إجهادات في البداية و مواضيع مدروسة من أجل إنجاح هذا.

نجاح المسار الوظيفي

إن الإعداد المسار الوظيفي يتأثر بعاملين أساسيين:

الأول:

المسار الوظيفي التقليدي: المحدد في المؤسسة من خلال قانون الخدمة المدنية العام أو أمر التأسيس الخاص بها.

الثاني:

القدرات والأهداف الفردية للموظفين: في الواقع فان غالبية الموظفين لا يعطون اهتماماً ملحوظاً لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من أهميته العظمى وفي المقابل فان هنالك عدداً محدوداً من الموظفين والمدراء والقياديين قاموا من تلقاء أنفسهم بالتغيير يتطلب إجراءات يجب أن تتخذ على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا لإنجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي وهي:



أولاً: مهينة المناخ المناسب

لتحقيق برنامج التنمية الوظيفية يتطلب من الإدارة مهينة المناخ الملائم من خلال الدعم الكامل من الإدارة العليا وعللي القياديين في الوحدات الإدارية ومدراء تخطيط القوي العاملة الاشتراك معاً في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية.

ثانياً: التغييرات في قانون الخدمة المدنية

يتطلب برنامج تخطيط المسار الوظيفي إجراء بعض التعديلات علي قانون الخدمة المدنية والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات والهيئات الخاصة خاصة فيما يتعلق أو ما يسمى بالدوران الوظيفي والترفع إلى وظيفة اعلي وجديدة مما يترتب

علي ذلك زيادة في راتب الموظف ومكانته الاجتماعية وتحقيق الأمان الوظيفي له وعليه نجد أن عملية الترفع ترتبط وتتطلب زيادة في مهارات وقدرات ومسؤوليات الموظف وبالتالي فأن ذلك لابد وان يتم من خلال المشاركة في برنامج أو برامج تدريبية تلائم والوضع الجديد لهذا الموظف.

ثالثاً: تحليل الكفاءات المطلوبة للوظيفة

وهذا يتطلب دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها.

رابعاً: تحديد قدرات الموظفين واستعداداتهم وإمكانياتهم

وهذه هي من أهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد إمكانيات

النجاح لديهم ويمكن الوصول إلى الهدف من خلال:

1- دليل تنمية المستقبل الوظيفي:

حيث تقوم كل وحدة بأعداد دليل من خلاله يستطيع الموظف تحديد مستقبله الوظيفي تمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المستقبل من خلال تحديد قدراته ومهاراته وإمكانياته بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم إلى الوظائف الأعلى. وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الإمكانيات الشخصية لديه حتى لا يخطأ طريقة.

2 استشارة الموظف:

ويتم ذلك من خلال مناقشة الموظف والتذاكر معه حول طبيعة وظيفته الحالية ومستوى أدائه وما هي المتطلبات والمهارات الشخصية التي يحتاجها وبعدها تحدد أهداف التنمية الوظيفية الملائمة له والتي يجب أن تتماشى مع أهداف المنظمة.

3- ورش عمل التنمية الوظيفية:

وهي تكسب الفرد معلومات وتجارب من خلال تبادل الآراء والأفكار

والاهتمامات وتركز على كيفية أداء الوظائف وخطط التطوير الإداري والمهني ومن خلال

ذلك يمكن تحديد الأفراد الذين يمكن تهيئتهم ليحلوا محل المدراء في الوظائف العليا مستقبلاً.

إدارة برامج التطوير الوظيفي

عالم المهن في تغير متواصل، فنحن نعيش في وقت يضغط علينا باستمرار لكي نعيد النظر

في المهن التي نتعامل معها و نقيمها بشكل دوري، لقد أمتد التغير ليشمل منشآت الأعمال

أيضاً، فهي لم تعد كما كانت عليه سابقاً، أصبحت أقل حجماً و تناقص عدد العاملين فيها،

كما أن هيكلها التنظيمية تبدلت هي الأخرى، أصبحت أكثر مرونة مقارنة مع الهياكل

المهنية التقليدية.

لقد ازدادت فرق العمل و طغت على العمل الفردي، و تناقصت أهمية الأعمال الفنيـ

أمام طغيان العمل المعرفي.

لقد تجسدت كل هذه التغيرات في تحديد الأهداف و تنفيذها، و في نوعية الاتصال،

و أساليب التعامل مع البيئـة، و أدى ذلك إلى ضرورة التكامل الأفقي بين الوظائف في المستو

الإداري الواحد.



إن هذه التغيرات انعكست على المهن و أفاقها المستقبلية التي باتت متغيرة هي الأخرى. إزاء كل ذلك، أصبحنا نتساءل الآن كيف نستطيع إدارة برنامج تطوير المهن؟ إبتداءا إن إدارة التطوير الوظيفي هي العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد و رغباته و توقعاته في المسار الوظيفي، و بين احتياجات المنظمة المستقبلية و فرصها في التقدم و النجاح.

إن المدير الذي يريد النجاح في هذا المضمار لا بد أن يخطط و يدير المهن بشكل جيد، و قادر في الوقت نفه على مساعدة الموظف في أخذ المسؤولية الذاتية لتخطيط و تطوير وظيفته في الحياة العملية.

و نخلص من المناقشة السابقة أن هناك قطبان أساسيان يشتركان في إدارة برنامج التطوير المهني هما: الفرد و المنظمة (إدارة الموارد البشرية) و فيما يلي توضيح لذلك:

1 - مسؤولية الموظف في إدارة التطوير الوظيفي:

يجب على الموظف عندما يفكر في إدارة مسيره الوظيفي أن يبدأ خطواته الأولى باكتشاف نفسه و قدراته و طموحاته و مكامن قوته و ضعفه و يجب أن يكون صريحا مع نفسه. بمعنى آخر يجب أن يدير بنفسه أولا خط سيره الوظيفي، ثم يطلب بعد ذلك المساعدة من الآخرين .



إن عملية إدارة تخطيط النمو الوظيفي للفرد هي عملية مستمرة إبتداءاً من جمع المعلومات بخصوص تصور المستقبل الوظيفي و التعرف على الذات و البيئة المحيطة و تحديد الأهداف، إلى تنفيذ الخطط ثم الحصول على معلومات مرتدة و دقيقة قدر الإمكان لقياس التقدم نحو الهدف، هذه العملية تجعلنا نؤكد أن المطلوب من الموظف في هذا السياق هو المرور بمرحلتين هما :

مرحلة تخطيط مساره الوظيفي ثم مرحلة إجراء تقييم لما حققه في هذا المسار.

أ- مرحلة تخطيط المسار الوظيفي

في هذه المرحلة يقوم الموظف بوضع تصور لمستقبله الوظيفي متسائلاً و محاولاً في الوقت نفسه جمع معلومات دقيقة عن كل سؤال. و من بين الأسئلة مثلاً: من أنا.. ماذا أملك من مقومات شخصية و وظيفية، ما هي نقاط القوة (أو الضعف) التي أملكها، ما هي القيم التي أؤمن بها، ماذا أريد، ما هي خصائص البيئة التي أعمل بها، ما هي اشتراطاتها الوظيفية الموجودة فيها؟. إن التعرف على الذات و البيئة المهنية للموظف يساعد الفرد على وضع أهدافه و تحديد إستراتيجياته الخاصة بتحقيقها ثم الانطلاق إلى تنفيذها على أرض الواقع.



ب- مرحلة تقويم المسار الوظيفي

في هذه المرحلة يقوم الموظف بفحص ردود أفعال الآخرين كالأُسرة و الأصدقاء و زملاء المهنة، و كذلك يجمع معلومات من البيئة الداخلية لعمله و لاسيما نتائج تقويم الأداء و ملاحظات المشرفين و المدراء و الزملاء في محيط العمل أو العاملين في إدارة الموارد البشرية، و لا شك أن هذه المرحلة هي مرحلة حرجة في عملية إدارة النمو الوظيفي للفرد لأن المعلومات التي يحصل عليها إما ستشجعه على المضي قدما في وظيفته و تحقيق أهدافه أو تتطلب منه إجراء التعديل على هذا المسار.

2 - مسؤولية المنظمة في إدارة التطوير الوظيفي:

يصح لنا أن نبدأ هذه الفقرة بسؤال مباشر هو:

كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين و تخطط تقدمهم و نموهم

الوظيفي ؟

إن ذلك يتم بأسئلة عديدة من بينها مثلا ما يلي:



أ - إناطة الأعمال المهمة و المتحدية للأفراد

حيث تشير البحوث الميدانية إلى أن الأفراد التي تعطي لهم في بداية حياتهم المهنية أعمالاً مهنية و تتطلب مهارات و قليات عالية سوف يبدؤون في عملهم و يستمرون بنجاح متواصل في مراحل التطور الوظيفي اللاحقة، إذ أن البداية الناجحة تضع الفرد و ما يملكه من قليات في اختيار و تحدٍ و تحلق لديه قدرة عالية على المواصلة منذ البداية.

ب - تزويد الموظف بما يريد من معلومات

إن المعلومات التي يسعى للموظف لمعرفة هي الخاصة بالمهارات المطلوبة للتطور إلى مستويات أعلى، و معرفة رغبات الإدارة و وجهة نظرها في عمله ومدى الثقة فيه و في عمله، و تستطيع الإدارة أن تقدم للأفراد الكثير من المعلومات حول المهنة و تطورها عن طريق الكتيبات و النشرات و الدوريات.

ج - استخدام الإختبارات لاكتشاف الموهوبين

هذه الوسيلة تستطيع الإدارة اكتشاف المواهب و من ثم وضع خطط النمو الوظيفي التي تخصهم مستقبلاً. و يمكن تغطي هذه الاختيارات مجالات عديدة من بينها المهارات القيادية، و اختبارات الذكاء، و اختبارات الشخصية، و إن استخدام هذه الاختبارات و تدعيمها



بالمقابلات الشخصية يمكن أن تساعد في اكتشاف المواهب و وضع الموظف المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب.

د - جلسات الإرشاد و النصح و التوجيه

و تستطيع الإدارة من خلال عقد جلسات الإرشاد و التوجيه مع الأفراد اكتشاف الأفراد الطموحين و الموهبين أيضا، و الإدارة من خلال هذه الجلسات يمكنها تقديم النصح و المساعدة في توضيح أهداف الأفراد و تطويرها و تحديد تصوراتهم عن مهنتهم و طموحاتهم للسنوات القادمة، و المقابلة و التنسيق بين الطموح الواقعي للأفراد و الفرص الفعلية المتوفرة للتطور إلى جانب قيامها بالتعاون مع الموظف بوضع التخطيط المناسب لتطويره وظيفيا و إعداد مساره الوظيفي الذي اختاره، ثم الاتفاق معا (المشرف الإداري و الموظف) على صيغة معينة للتنفيذ.

و غالبا ما تتضمن هذه الصيغة اتخاذ خطوات تنفيذية عديدة منها:

- إلحاق الموظف ببرامج التدريب و التعليم التي تتوافق مع

المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه.



• التدوير الوظيفي، أي إفساح المجال للموظف للانتقال بين

وظائف عديدة يحتاجها بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات و المهام، للوصول إلى الهدف.

• إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.

هذا ولا بد أن يخضع البرنامج إلى عملية متابعة و تسجيل لكي تقف الإدارة على مدى تقدم الموظف بمساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.. وهكذا.

إدارة المسار الوظيفي

ويطلق مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور التي تقوم به المنشأة في مجال تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويشتمل هذا الدور على الأنشطة التالية¹:

تحقيق التنسيق و التكامل بين نشاط تخطيط و تطوير المسار الوظيفي و بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى في المنشأة و بصفة خاصة نشاط تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمنشأة، فلا يمكن عمليا القيام بتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي للعاملين إذا كانت المنشأة

1 - رفاعي محمد رفاعي: " إدارة الأفراد " الطبعة 1989 ص 106



لا تهتم اهتماما كافيا بتخطيط القوى العاملة، ذلك أن خطة القوى العاملة تبين الوضع

الراهن للموارد البشرية بالمنشأة من حيث:

أنواع الوظائف و عدد العاملين في كل منها، توزيعهم في الإدارات المختلفة، فئات

أعمارهم ومستويات تأهيلهم و قدراتهم ومهارتهم، كما تبين أيضا الاحتياجات المتوقعة من

الموارد البشرية مستقبلا، ثم البرامج العملية اللازمة لسد الفجوة بين العرض و الطلب، و إلى

أي مد سيتم الاعتماد داخليا على سد هذه الفجوة، و ماهي برامج النقل و الترقية و التدريب

اللازمة لتحقيق ذلك، وبطبيعة الحال، يتضح أن مرحلة وضع البرامج العملية لسد الفجوة بين

العرض و الطلب على الموارد البشرية هي التي سيتم خلالها التنسيق و التكامل بين عملية

تخطيط القوى العاملة و تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي.

• تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذا

يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقى و تتيح لشاغلي كل مجموعة

فرص مناسبة للتقدم ، مجموعة وظائف البيع مثلا (مندوب بيع ، مشرف مبيعات ، مسؤول

مبيعات ، مدير مبيعات ، مدير تسويق) و مجموعة الوظائف المحاسبية يمكن أن تتضمن مثلا

(محاسب ب، محاسب أ، مراجع، رئيس حسابات ...) وهكذا بحيث يراعى أن تشمل

الوظيفية الأعلى بعض المهارات و المسئوليات الإضافية عن الوظيفة التي قبلها، و تصميم



المسارات الوظيفية بهذا الشكل فضلا عما يتيح من فرص التقدم فهو يساعد على تحسين مراكز الأفراد المادية و الأدبية.

• إعداد دليل للمسارات الوظيفية، فإدارة الموارد البشرية يجب

أن تحرص على إعداد دليل أو نشرة مختصرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملون بالمنشأة من معلومات عن فرص الترقى في مختلف الوظائف و الاقتراحات اللازمة لذلك، ينبغي أن تكون المعلومات التي يتضمنها الدليل أو النشرة صريحة بحيث تعطي صورة دقيقة عن واقع الحال، فلا تخفى أية معلومات أو تعطي معلومات مضللة.

• نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية تقوم المنشأة بتوفير

معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للعاملين أو مجالات الترقى المستقبلية، و يجب أن لا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنشأة دون غيرهم ، بل يجب أن تنشر على الجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنشأة حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات و الكفاءات البشرية المتاحة .

• إعداد نظام لتقويم قدرات الأفراد و مهاراتهم، حيث يتطلب



تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي الوقوف على تقويم دقيق لقدرات و مهارات الأفراد الحالية و المحتملة. و بالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطى بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز و عدم الموضوعية، جعل الكثير من المنشآت تفكر في أساليب أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة بها ، و قد أنشأت مراكز تقويم لهذا الغرض.

• إرشاد و توجيه العاملين في تخطيط مساهم الوظيفي، ينبغي

أن تحرص المنشأة على إرشاد العاملين و تقديم النصح لهم في تخطيط مساهم الوظيفي، و يمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين ، أو من خلال أحد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ، أو الاستعانة بجهة استشارية متخصصة من خارج المنشأة . و تناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين و مهاراتهم داخل المنشأة، و تحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو وسائل أخرى

• إتاحة الفرصة للتنمية العملية ، إذا يجب أن تخطط المنشأة

لمعاونة الأفراد الراغبين و القادرين على الترقى من خلال الممارسة العملية ، و يمكن أن يتم ذلك من خلال العديد من الوسائل مثل التناوب الوظيفي ، تكليف الفرد



بواجبات معينة . . الخ .

• تدريب الرؤساء على أداء دور إيجابي، تهمل كثير من

المنشآت في إعداد الرؤساء للقيام بدور إيجابي للتنمية الوظيفية لمروؤوسيههم، و لا تحفزهم على القيام بهذا الدور، في حين أن نجاح أي برامج للتخطيط و التطوير الوظيفي يتطلب قناعة الإدارة العليا في المنشأة بأهميته، و أن تضع السياسات و توفر المناخ الذي يشجع الرؤساء على القيام بدور إيجابي في هذا المجال. إتاحة فرصة التدريب و التعليم بعيدا عن واقع العمل، ذلك أن التدريب على رأس العمل أي خلال الممارسة العملية لا يستطيع أن يلي وحده كل احتياجات التنمية، فبعض المعارف و المهارات و الاتجاهات يكون تكوينها أفضل من خلال البرامج الرسمية للتدريب التي تقدمها جهات متخصصة خارج العمل، لذلك يجب أن تحرص إدارة المنشأة على إتاحة فرص الالتحاق بتلك البرامج على أن يكون اختيارها في ضوء الاحتياجات الحقيقية سواء للفرد أو المنشأة.

• تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية للمطبقة حاليا في

المنشأة، 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، التقييم لذلك ينبغي أن يقترن وضع و تنفيذ مثل هذه البرامج بدراسة كافية لسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الوقت الحاضر، و إدخال التحسينات المناسبة لضمان نجاح البرامج.

التعامل مع الجمود الوظيفي

" الجمود الوظيفي " هو المرحلة أو النقطة التي لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية و الصعود إلى الأعلى في السلم الإداري، أو هي المرحلة التي تكون فيها إحصائيات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حد لها¹.

و بالرغم من إمكانية وصول جميع العاملين إلى هذه النقطة في حياتهم الوظيفية إلا أن المشكلة تتحسد في أن بعض الأفراد يصلون إليها أسرع من غيرهم، فإذا أخذنا بعين الإعتبار حقيقة قلة المراكز الوظيفية المتاحة كلما ارتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل أو تعني القشل في حد ذاتها، الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية التعامل مع الفرد (المتجمد و وظيفيا) بطريقة مختلفة عن زميله الذي مازال يحقق الترقى في السلم الإداري.

1 - رواية حسن: " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 2000 ص 251-257



و يقدم الشكل رقم (1) نموذجاً لتصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة،

و فيه نجد أربعة وظائف رئيسية هي:

1 - المتعلمون:

و هم الأفراد حديثي التعيين و الذين لديهم احتمالات عالية

للترقية التقدم الوظيفي و هم الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد.

2- النجوم stars

و هم الذين يؤدون أعمالاً متميزة و يحققون مستويات أداء

عالية ، و لديهم استعدادات و احتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم و النمو، و هؤلاء

الأفراد سريعي الخطى في مسارهم الوظيفي.

3- المستقرون

و هؤلاء هم الذين يكون مستوى أدائهم مرضي إلا أن فرصهم في الترقى محدودة أو

قليلة، و هم الغالبية في معظم المنظمات.

4- الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة

و هم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي و لا يوجد لهم فرص ترقى في المنظمة.



شكل رقم (1)

تصنيف الوظائف و المهن الإدارية

احتمالات الترقية		الأداء الحالي
مرتفعة	منخفضة	
النجوم (2)	الأفراد المستقرون وظيفيا (3) (جمود فعال)	عالي
المتعلمون (1) (القادمين الجدد)	أفراد منتهين وظيفيا (4) (جمود غير فعال)	واطيء

و من الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل موظفيها من النجوم أو الأفراد المستقرين

الفعالين إلا أن التحدي الذي لا مفر منه هو كيف تستطيع المنظمة إنجاز ما يلي:

1. تحويل الأفراد القادمين (الجدد) إلى نجوم أو أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.

2. الحفاظ على الأفراد النجوم و الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار

إلى مجموعة المنتهين وظيفيا أو عديمي الفائدة للمنظمة.

و هناك اتجاه في جميع المنظمات إلى إهمال المجموعة (3) ذوي الجمود الوظيفي الفعال

و الاهتمام فقط بالمجموعات (1)،(2)،(4)، الأمر الذي قد يدفع أفراد المجموعة (3) إلى



الانحدار إلى المجموعة (4) المنتهية وظيفيا أو عديمة الفائدة .

و بالرغم من صعوبة إعادة تأهيل أفراد هذه المجموعة (4) إلا أنه ليس مستحيلا، فهناك

على الأقل خمس أساليب لتحقيق هذا التأهيل أو الإصلاح و هي:

1. تنمية وسائل جيدة لجعل وظيفة هذا الفرد غير الفعال تحقيق له رضا

و إشباع أكثر، كأن نربط أداء الفرد و الأهداف الكلية للمنظمة.

2. إحياء وظيفة و عمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى

فالفكرة هنا هي محاولة إكسابه المهارات و خبرات متنوعة.

3. توفير بدائل أخرى كوسائل محتملة لإكساب الفرد تقدير الآخرين له،

في عملية تدريب أفراد آخرين أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق جديدة لحل بعض المشاكل.

4. استخدام برامج التنمية الذاتية و التطوير و التي تعتمد على أسس

واقعية، أي تعطي الفرد فرصة للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد على أن يكون أفضل في

وظيفته الحالية.

5. تغيير الاتجاهات الإدارية نحو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال

فالاتجاهات السلبية للمديرين و إهمالهم لهذه الفئة من شأنه أن تفاقم المشكلة و يزيد من

حدتها.



علاقة المسار الوظيفي مع المسار التدريبي

قبل أن ندخل في العلاقة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي هنالك حقيقة هامة لا بد أن نشير إليها والتي أدت إلى إحداث ثورة حقيقية على المسار الوظيفي والتدريبي الإداري والتقني منهما والتي أشار إليها ألفن توفلر (في كتابه) الموجة الثالثة (في الثمانينات حيث قال : "أما موجه تقودنا إلى التغيير السريع وموارد بشرية ذات طبيعة جديدة تعتمد اعتماداً كلياً على ما قد تتطلبه الوظيفة من المعالجة الرمزية ومعالجة المعلومة والعمل الذهني فالنظم الرمزية الجديدة مبنية على وظائف يستخدم فيها العاملون عقولهم ومعالجة المعلومات والمعرفة بل وحتى قواهم النفسية والذهنية والبداهة والخيال فهذا عصر جديد حلت فيه البروليتاريا الالكترونية والمعرفية محل الوظائف القديمة التقليدية " وكل هذا يوقع على كاهل المدير العربي والمدرّب العربي عبئاً كبيراً إضافياً وتحدياً جديداً في ضرورة إعادة وصياغة بناء المهنة - إدارياً وفنياً التي يقوم بها العاملون داخل مؤسساتهم لاسيما في القطاع الهندسي والتقني لاعتماده في الأساس الوظيفي على التقنية والتطور التكنولوجي إلى جانب ضروريات التطوير التنظيمي والإداري .

والبروليتاريا الالكترونية هي عبارة عن مصطلح اطلقتة الفن توفلر على العاملين الجدد أي الأفراد في المؤسسات والمنظمات وبمواصفاتهم الجديدة حيث أصبح الأفراد العاملون اليوم



يقومون بمهامهم وواجباتهم عبر منظومة من المعلومات مستخدمين الشبكات الالكترونية والحواسب في المستويات الإدارية كافة. وبذلك رمز توفّر الى انتقال وتحوّل السلطة الى القاعدة في الهرم التنظيمي حيث هي الأكثر امتلاكاً للمعلومة ومتخصصة بعملها حسب رؤية توفّر الشخصية. وهذا بالطبع يقودنا إلى النظر والتحليل بعمق في استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في مؤسساتنا العربية القطرية منها والقومية والإقليمية.

المسار التدريبي :

هو عبارة عن مجموعة البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من اجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من اجل تهيئتهم وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء أكانت إشرافية أو تخصصية.

تخطيط المسار التدريبي:

وهذا يتطلب تحديد البرامج التدريبية سواء أكانت إدارية أم تخصصية بشكل يؤدي الى مشاركة الموظفين في هذه البرامج لمساعدتهم في اكتساب قدرات ومهارات إضافية تتماشى مع الوظائف التي سيشغلونها وتلك التي سيتم ترفيتهم إليها وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية يؤدي الى:



1- توفير وإيجاد قوي عاملة مدربة على أداء الوظيفة من خلال تزويدها بمعلومات

وخبرات ومهارات واتجاهات جديدة ليس لها إلمام سابق بها أو أن مستوى معرفتها لها كان ضعيفاً.

2- إتاحة الفرصة الكافية لكل موظف لإعداد نفسه لوظيفة أعلى وتنميتها ثقافياً

ومسلكياً ليحتل مكانة بجداره.

3- تحفيز ودفع الموظفين في الكشف عن طاقاتهم الكامنة ومهاراتهم المعطلة

وتنمية وتطوير هذه المهارات من خلال التدريب بطريقة هادفة ومنظمة للاستفادة من هذه الطاقات والمهارات.

4- ينعكس ذلك على الدولة في وضع سياسة عامة للاختيار والتعيين وتحديد

الوظائف ومستوياتها ومساراتها تحديداً واضحاً في جميع الأجهزة والوحدات الإدارية .

وعليه يمكن تخطيط المسار التدريبي بإعداد خطة لتنمية القوى البشرية في الأجهزة

الحكومية والمؤسسات من خلال مسار وظيفي تدريبي إداري واضح ومتدرج يساهم في تنمية القدرات والمهارات الإدارية والتخصصية لزيادة أداء الجهاز الحكومي والمؤسسي عن طريق:

• تدريب إداري أساسي يقوم على تزويد جميع موظفي الدولة بالمعارف

والمهارات الإدارية الأساسية التي تساعد على تنمية مفاهيم حديثة للوظيفة العامة وتزيد من



ولاء وانتماء الموظف لها وتساعد على عملية التمكين.

• تحقيق التوافق والانسجام مع التوجيهات الإدارية الحديثة لإيجاد وصف

وتصنيف لوظائف الجهاز الحكومي والمؤسسي ضمن مسار وظيفي واضح يوازيه مسار تدريبي

يدعم عملية ترقية الموظف في المسار الوظيفي.

• بناء خبرات ومعارف إدارية تراكمية خلال سنوات خدمة الموظف

تنطلق من المعلومات والمهارات الإدارية الأساسية وصولاً إلى مهارات الإدارة العليا والمتقدمة .

• إيجاد آلية أو ميكانيكية عمل واضحة تساعد أجهزة الدولة أو

مؤسساتها على انتقاء القيادات الإدارية في مراحل مبكرة من الحياة الوظيفية من بين المشاركين

في البرامج التدريبية والندوات والذين يظهرون قدرات ومهارات إدارية متميزة تؤهلهم لتقلد

مراكز إدارية واضحة تعدها وتنفذها الأجهزة ذات العلاقة تساعد في وصول المتميزين إلى تلك

المواقع.

الإطار التفصيلي المتكامل للبرامج التدريبية :

يحتوي المسار التدريبي على تنمية البرامج التدريبية حسب الاحتياجات والتي تتلاءم مع

المسار الوظيفي والأهداف المطلوب تحقيقها من البرامج علي أن تشمل الإطار العام لتحديد

العناصر الرئيسية وكيفية أسلوب التدريب من خلال عمل يحدد فيه دور المؤسسات أو أجهزة



الدولة المختلفة بحيث يشكل هذا تصوراً لاستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ويتضمن هذا كما هو شبة متفق عليه بمؤسسات التدريب.

البرامج التدريبية الآتية :

أولاً: برامج التدريب الإعدادي أو التدريب التمهيدي .

وهذه البرامج تتطلب إعداد الموظف أو الفرد قبل الدخول في الخدمة وذلك استجابة لسياسة الإحلال والتي أدت الى إعادة النظر في سياسة الاختيار والتعيين من خلال تطبيق أساليب اختيار موضوعية وإعداد وتأهيل مسبق للمرشحين للعمل في المؤسسات والأجهزة المختلفة بهدف توفير القوي العاملة في المستوى الأدنى وتزويدها بمعارف ومعلومات ومهارات تتناسب مع الوظائف التي سيشغلونها إضافة إلى معلومات تتعلق بقوانين ولوائح الخدمة ومعرفة واجباته وحقوقه الوظيفية.

وهذا النوع من التدريب يساعد في معالجة الآثار الناجمة عن عدم ربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل القطرية بحيث يصمم هذا البرنامج مستنداً إلى متطلبات العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات. ويلاحظ أن هذا النوع من التدريب يغلب عليه الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التدريب الإداري لان الإعداد يتطلب تزويد المتدرب بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها اقل بالنسبة



للتدريب على راس العمل.

ثانياً: برامج لتوجيه الموظفين الجدد

تنظيم هذه البرامج للمعينين الجدد وتشتمل على موضوعات تهدف الى تعريف الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية وتعريفهم بواقع وظروف عملهم الجديد وطبيعية وأخلاقيات الوظيفة وأسس التعامل مع الجمهور والزلاء والرؤساء وبعض المبادئ عن تنظيم العمل وتعزيز الولاء الوظيفي وغيرها من المواضيع الضرورية للموظفين الجدد. ويلاحظ أن هذا النوع من البرامج له أهمية في الخدمة العامة ويتم خلال السنة الأولى من التعيين. وهنا لابد من الاستعانة في تصميم هذه البرامج بالجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة المختصة لربط الجانب الأكاديمي بالمسار الوظيفي منذ الوهلة الأولى.

ثالثاً: البرامج الإدارية التخصصية

تصمم وتنفذ هذه البرامج للأفراد المرشحين للترافع من درجة الى درجة وتنفذ ضمن مجموعة الوظائف التي يشغلها الموظف. وتهدف هذه البرامج الى تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف حسب متطلبات الوظائف التي سيشغلونها أو يرفعون إليها وضمن المسار الوظيفي المخطط لهم.

وتشتمل هذه البرامج على نوعين من الموضوعات هما:



1- الموضوعات الإدارية ذات العلاقة بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم

والرقابة و التوجيه وتقييم الأداء وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتوظيف واتخاذ القرارات وحل المشكلات وإعداد التقارير ونظم الحوافز وإدارة الاجتماعات والأزمات والوقت وإدارة التغيير كما تشمل الإدارة الاستراتيجية وتبسيط الإجراءات ووصف وتصنيف الوظائف والمحاسبة الإدارية والمحاسبة الحكومية والتحليل المالي والسياسات المالية والاقتصادية ودراسات الجدوى والسياسات الإدارية وتقييم المشروعات واقتصاديات المشروع وسياسات الإنتاج ودراسة طرق وأساليب العمل ونظرية إحلال المعدات وصيانتها ورياضة المال والاستثمار.

أي أنها لا تشمل فقط الموضوعات الإشرافية بل أنها تتضمن مواضيع ضرورية ومهمة للموظف أو الفرد سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً أو فنياً متخصصاً.

2- الموضوعات التخصصية ذات العلاقة بالمجالات المالية والمحاسبة والاقتصادية

واستعمالات الحاسوب والمشتريات والمخازن والعلاقات العامة والسكرتارية وأعمال وإدارة المكاتب. الخ من الأعمال التي تتطلب توسيع مدارك الفرد وتزويده بالمعارف التي تدفع بالعمل اليومي وتساعد على اتخاذ القرارات في محيط معين.

وتنظيم هذه البرامج وتوجه للعاملين في المجموعات الوظيفية الإدارية والمالية



والتخصصية - غير التعليمية والصحية والهندسية - إضافة الى بعض العاملين في المجموعات الأخرى والذين يشغلون مراكز اشرافية.

ويمكن تنفيذ هذا النوع من التدريب من خلال خمسة برامج يتم تقسيم ساعات كل برنامج منها بين الموضوعات الإدارية الموضوعات التخصصية، كما هو مبرر تطوير الإدارة، على النحو التالي:

الفئة المستهدفة من الموظفين في البرامج أعلاه

وتعتبر الفئة المستهدفة من الموظفين في هذه البرامج جميع العاملين بالمؤسسة باستثناء مجموعة الوظائف العمالية والتي يجب أن يعد لها برامج خاصة.

الجهة المنفذة

معاهد ومراكز التدريب المركزية والقومية حيث أنها تعتبر من البرامج الشاملة ويجب أن يتضمن التصميم للبرامج والإعداد لها وتقييمها ومتابعتها سواء تم عقدها في المعاهد أو المراكز أو في الأجهزة الحكومية، الوزارات والمؤسسات والهيئات

رابعاً: البرامج التخصصية البحتة

وهذه البرامج تشمل على الموضوعات الفنية التخصصية ذات العلاقة بالمجالات التكنولوجية والهندسية والصحية والتربوية والمجالات الفنية المتخصصة الأخرى التي يتطلب



طبيعة عملها مهارات فنية مهنية محددة. ويتم تصميم هذه البرامج من مختصين من إدارة التدريب والجهة الطالبة لمثل هذه البرامج وغالباً ما تمتد فترة هذه البرامج ما بين (60-80) ساعة يتخللها عمل ميداني ودراسات ميدانية ويتم التحاق الموظف بهذه البرامج قبل التحاقه بأي برنامج إداري متخصص.

الكوادر المستهدفة للبرامج التخصصية البحتة

العاملون بوظائف الحقل الهندسي والصحي والتعليمي والمجموعات الأخرى من الوظائف إذا كانت طبيعة العمل تستدعي نوعاً متخصصاً من التدريب لا تغطيه البرامج التدريبية الأخرى على أن يتم التنفيذ بواسطة المعاهد والمراكز التدريبية المختصة بهذا النوع من التدريب للتأكد من تنفيذها على النحو المطلوب والذي يساهم في تحقيق الغايات المرجوة منها.

خامساً: برامج تنمية القيادات الإدارية

وتعتبر هذه البرامج ذات أهمية خاصة تركز عليها الدول المتقدمة والدول النامية لما لها من أهداف في إعداد كبار المسؤولين إعداداً علمياً ومهنياً وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع مداركهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم.

وثاني أهمية برامج تنمية القيادات الإدارية على اعتبار أن أي تطوير على كفاءة القادة



الإداريين يؤدي الى خلق وتوفير بيئة إدارية مناسبة تنعكس ايجابياً على كافة المستويات الإدارية في المستويات الدنيا من خلال تنمية القدرة على تنسيق وتكامل جهود الوحدات الإدارية في الجهاز الإداري والارتفاع بمستوى التطبيق الإداري وتحسين إنتاجها. ومثل هذه البرامج تتمثل في ورش عمل أو ندوات أو سمنارات أو حلقات عمل تتم فيها مناقشة التجارب وتبادل الآراء والأفكار المختلفة لكل مشارك وتكامل بذلك خبرات العمل وتصل مع خبرات التعلم. ويؤدي هذا النوع من التدريب الى التأثير على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين. وهناك حقيقة تقول "أن تعلم مهارات جديدة تظهر وتتضح من خلال النماذج المنجزة ."

ويعتمد نجاح هذا النوع من التدريب على وجود قادة إداريون لديهم القدرة والمهارات الضرورية واللازمة لتسهيل عملية التعلم من خلال تقديم النماذج والتجارب و استنباط أساليب وطرق تماثل افتراضية تطبق على مواقف إدارية معينة.

كما يجب أن تتوفر فيهم كذلك مهارات التشخيص والتحليل لتقييم نقاط القوة ومجالات التطوير.

سادساً :برامج لتحسين الأداء وتطويره

ويعتمد تنظيم هذه البرامج على نتائج تحليل وتقييم الأداء لكافة الموظفين في مختلف



المستويات. وتقع مسؤولية تحديد مجالات التدريب هنا على رؤساء الوحدات الإدارية ووحدة شئون العاملين في كل وحدة إدارية.

كيفية تنفيذ البرامج الإدارية التخصصية

يتطلب ذلك وضع آله تعتمد على الأسس التالية في التنفيذ:

1- التأكد من أن هذه البرامج تهدف الى بناء للمهارات الإدارية بشكل فعال

وتراكمي مع تقدم الموظف في تدرجه الوظيفي.

2- زيادة الساعات التدريبية بشكل تدريجي من المواقع الإدارية الأساسية

والتنفيذية الى المواقع الإدارية القيادية وبما يساعد على توسيع قاعدة المهارات المعطاة في البرامج المتقدمة.

3- التأكد على تطوير القدرات التحليلية والاستنتاجية والإبداعية في البرامج

المختلفة لإبراز هذه القدرات واعتمادها مؤشراً أساسياً لترشح للمواقع الإدارية العليا.

4- تطبق هذا المسار التدريبي يتطلب نموذجين من المستهدفين منذ بدايته.

أولاً:

الموظفون الجدد الذين سيلتحقون بالعمل حيث تتم مشاركتهم ببرامج توجيه

الموظف الجديد ثم البرامج الإدارية التخصصية ومنها البرامج التخصصية البحثية.



ثانياً:

الموظفون القائمون على أعمالهم حالياً على أن يتم تطبيق البرامج أعلاه حيث يكونون ممن تنطبق عليه شروط برنامج الإدارة الأساسية سيبدأ منه وهكذا ثم يواصل في المسار التدريبي لبقية البرامج ما عدا هؤلاء الذين تنطبق عليهم شروط الالتحاق ببرامج الإدارة العليا إذ يجب عليهم الالتحاق ببرامج الإدارة التنفيذية كشرط سابق لدخول برامج الإدارة العليا وتقوم جهة التدريب المعنية بتقسيم

البرامج الإدارية التخصصية حسب التخصصات المطلوبة . فهناك برنامج تدريبي في الإدارة الأساسية للعاملين في المجالات المالية وآخر للعاملين في مجالات العلاقات العامة وآخر للعاملين في مجال الشراء والتخزين وهكذا لجميع التخصصات ولكافة البرامج الإدارية التخصصية .

بناءً على ما تقدم يمكن الاستنتاج بان هنالك علاقة تربط ما بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي لتزويد الموظفين العاملين في المؤسسات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي إلا انه من الصعوبة وضع أنموذجا موحداً لهذا النشاط ينطبق على كل المؤسسات إذ أن لكل مؤسسة طبيعة عملها الخاص وبيئتها وثقافتها كما أن كل قطر له خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يختلف عن الآخر إلا أن هذا الأنموذج يمكن أن يعتبر مرشداً لتصميم وتنظيم برامج التدريب كما انه لا بد من تضافر



الجهود بين الدول لإخراج أئموذجاً أمئل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسئوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته مع بعض التعديلات على حسب طبيعة وحجم نشاط المؤسسة ودراسة هذه التجارب والتطبيقات للوصول إلى نتائج أفضل وما هذه الورقة وهذا التصور الذي جاء بها إلا محاولة لتوفيق الأوضاع في بيئة بذاتها .

الاتجاهات المعاصرة نحو تنمية المستقبل الوظيفي:

و النظرة الحديثة للمستقبل الوظيفي تدرك أن أغلبية الأشخاص لديهم تجارب عديدة للعمل عبر عدة وظائف (بمعدل 3 وظائف للشخص الواحد)، و ذلك خلال سنواتهم الوظيفية. كما تدرك هذه النظرة الحديثة أنه يمكن للمراحل التقليدية أن يتغير مسلكها. و طبقاً لأحد الاتجاهات الحديثة يمكن اعتبار مراحل المستقبل الوظيفي ببساطة: أولية، وسطية، و متأخرة. بحيث يتم التعامل في كل مرحلة مع أمور محددة. و المرحلة الأولية تتميز بالحصول على الوظيفة الأولى. و بصفة عامة، ينصب الأمر الذي يجب التعامل معه في هذه المرحلة على عدم التوافق بين النظرة الحاملة للمستقبل الوظيفي،

و المنصب الذي شغله الفرد على أرض الواقع. فقد يشعر الموظف أنه لا يتم استغلال كل



المهارات التي يملكها بالشكل السليم، فيحبط، و يسخط على الوظيفة، فلا يرقى أداءه للمستوى المتوقع. و نظرا لان معظم رؤساء العمل يركزون على مواطن التقدم لدى الموظفين حديثي التعيين (بعكس مواطن القوة): فتكون النتيجة هي تقييم أداء الموظف بوصفة دون المستوى¹.

أو على أحسن تقدير. مقبول المستوى، و هو ما يزيد من إحباطه بالطبع.

1- خطوات تقليص حجم المشكلات المتبعة من قبل المؤسسة:

ويمكن للمؤسسة أن تتبع خطوات معينة تستطيع من خلالها تقليص حجم المشكلات التي تجابه حديث التعيين.

و أفضل هذه الخطوات على الإطلاق تتمثل في محاولة تضيق الهوة الموجودة بين النظرة الخيالية للوظيفة، و الشكل الواقعي لها عن طريق إعطاء حديث التعيين فكرة واقعية عن الوظيفة التي سوف يشغلها. و بعض المؤسسات تعمل على نقل حديثي التعيين، الذين تعتبرهم على مستوى عال من المهارة الفائقة ، إلى وظائف أكثر تحديا :و ذلك بعد توجيهه لوقت قليل ، كما يتم تخصيص معلم لحديثي التعيين لمساعدتهم في التعديلات الوظيفية الأولية

1 - يرك بريس: " مهارات الإدارة " الطبعة الأولى 2003 ص 204



للتقليل من الشعور بالسخط. و تظهر المراحل الوسطي من المستقبل الوظيفي في الوظائف عالية المستوى. و من التجارب المبدئية التي يتعرض لها الموظف في هذه المرحلة هي رتبة المرحلة الوظيفية الوسطي.

فهناك حد أخير للفرص، و لا يمكن تحقيق مستوي أعلى من التقدم.

و في هذه المرحلة يشعر الموظف بالحنق و الغل، و يلقي باللوم على المؤسسة التي لم توفر فرصا أكبر للتقدم الوظيفي.

و بدون قدر من التحديات، يقل حماس الموظفين للعمل، و يفقدون اهتمامهم بالوظيفة التي أصبحت راکدة. و قد يمتد هذا الإحساس إلي الشعور بالملل من أغلب مظاهر الحياة. و يصبح هؤلاء معرضين لفقد وظيفتهم. فيكونوا أول من يطبق عليهم نظام تخفيض العمالة مثلا.

و يمكن للمؤسسات أن توفر مستشارا خاصا لمساعدة الأفراد على تفهم عناصر هذه المرحلة. كما يمكنها إيجاد بدائل مختلفة كمسالك وظيفية جديدة مثلا، أو تنقلات، أو تحركات وظيفية جانبية، و تكون هذه البدائل عادة بنفس معدل الأجور. بل، و قد يجدي في مثل هذه الحالات خفض الدرجة الوظيفية، فقط لإضفاء روح جديدة على الوظيفة التي أصبحت كالماء الراكد في القائم بها.



2- أشكال الركود الوظيفي:

و لقد لوحظ أن هناك أشكالا عدة تؤدي لهذا الركود: الشكل الهيكلي، القناعة الوظيفية، و المظاهر الحياتية: و ينشأ الركود الهيكلي من عدم وجود ترقيات متاحة في نفس المؤسسة، حيث يجب على الشخص الانتقال لمؤسسة أخرى إذا ما فكر في الحصول على أية ترقية. و القناعة الوظيفية يشعر بها الشخص عندما يتمكن من خصائص وظيفية و مسؤولياته، فلا يكون هناك تحد يدفعه للاستمرار في القيام بنفس الوظيفة. أما عن المظاهر الحياتية: فهي تهدد شعور الشخص بذاته، و ذلك لنقص القدرة على تحقيق النجاح. و هذا الشعور يختلف من شخص لآخر حسب الوظيفة التي يقوم بها كل واحد¹.

كيفية المحافظة على الوظائف:

و ينصحك الخبراء بأن تحاول الحفاظ على وظيفتك داخل منظور أو إطار واحد، و لا تربطها بشكل تام مع كيانك و تقديرك لنفسك، فبدلك قد يمثل فقدانك للوظيفة انهيارا حادا لذاتك. كما قد يدفعك التركيز على الوظيفة إلى إهمال جوانب أخرى من حياتك قد تستطيع أن تشعر من خلالها بذاتك. أما المرحلة المتأخرة من المستقبل الوظيفي.

1 - بريك بريس: "مهارات الإدارة" الطبعة الأولى 2003 ص 205



فيسودها قلق من الإحالة للمعاش. و هي قد تكون مرحلة مؤلمة جدا للعديد من

الأشخاص.

و نظرا لان المؤسسات تتجه اليوم لتخفيض العمالة، فقد تعرض على العاملين صغار السن

خيار المعاش المبكر، و بذلك تكون أمامهم الفرصة لخوض مجالات على العاملين صغار السن

خيار المعاش المبكر، و بذلك تكون أمامهم الفرصة لخوض مجالات أخرى مختلفة و جديدة.

و يجب أن يكون لدى النظام المؤسسي إدراك تام لان هذه المسألة تعد عاطفية في المقام الأول

للعديد من الأشخاص، فيتم تسهيل هذه الانتقالية من خلال جدول يحيل للمعاش بشكل

متدرج. فيتم تقليل عدد ساعات العمل تدريجيا قبل الإحالة على المعاش بالشكل الكامل.

و لقد لجأت بعض الشركات إلى تمرين الموظفين على الإحالة للمعاش، و ذلك خلال فترة

ثلاثة أشهر دون عمل.

و يجب أن تضمن الشركة وجود استشاري، خاصة فيما يتعلق بالخطط المالية. و ذلك

للتأكد من أن الموظفين يخططون للمعاش بشكل مبكر. فيستطيعون إعداد أنفسهم من خلال

مؤتمرات صغيرة تقام لتوفر لهم معلومات عن الخيارات الموجودة أمامهم بعد الإحالة للمعاش.



المجالات البديلة للمستقبل الوظيفي:

و لقد كانت قديما عبارة بمجالات المستقبل الوظيفي تعني التحرك للأمام خلال الصفوف الإدارية. و الآن هناك خيارات إضافية متاحة لتوفير فرص أخرى أمام من ليس لديهم الرغبة في إتباع الطرق التقليدية:

1- التحرك لمستويات أعلى:

و هي تتم في صفوف الإدارة التنفيذية، و هي تتطلب اهتماما بخطط التنمية التي تنتهجها المؤسسة . ولكن الفرص المتاحة في هذا المجال تعد قليلة في كل مؤسسة.

2- مديرو المشاريع:

وهم الذين يتحملون مسؤولية مشاريع تساهم بشكل كبير في أعمال المؤسسة.

3- موفرو الموارد:

وهم يحصلون على الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها إنجاز المشاريع. وقد يحتاجون لتنمية هذه الموارد.

4- مستقر المواهب (مجمع المهارات) :

وهذا المسلك الوظيفي يشار إليه بالمسلك المزدوج الذي يتحرك بالتوازي مع الجانب الفني من المؤسسة . وهو يجمع الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل فعلي ، أي الخبراء الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات ، التي تمكنهم من تطبيق الاستراتيجيات المتوافقة مع أهداف المؤسسة .

الخطوات المتبعة لإدارة المستقبل الوظيفي بفاعلية:

تم إدارة مستقبلك الوظيفي عبر نفس المفهوم الذي تدير به أي مشروع. فيجب عليك تحديد موقعك الحالي، وإلى أين تتجه. ومن ثم، يمكنك أن ترسم الطريق الذي سوف يقودك لهدفك. وبعبارة أخرى، يجب أن تضع أهدافا معينة وتحديد كيفية تحقيقها من خلال مستقبلك الوظيفي.

وضع الاستراتيجية التي سوف تنتهجها عبر مستقبلك الوظيفي:

هو في الأول الأمر استخدام ما يسمى بالتحليل الشخصي SWOT و هو تحليل تستخدمه الشركات لوضع إستراتيجيتها، فيمكنك أن تستعين به لوضع خطط مستقبلك الوظيفي،

و ذلك وفقا لاحتياجات الشخصية. و هذا النوع من التحليل يساعدك في تحديد الآتي:

● مواطن القوة

● الفرص المتاحة

● نقاط الضعف

● العوائق التي تهدد مستقبلك الوظيفي.

فيجب عليك معرفة مستوى مهارتك التي تملكها بالفعل، و قدرتك و كفاءتك. فهي الأدوات التي سوف تساعدك في بلوغ مقصدك. و يمكنك من التنافس في أماكن العمل و التميز عن زملائك.

بمجرد انتهاء تحليل SWOT، تنتقل عبر الخطوة التالية - وهي صياغة استراتيجية

مستقبلك الوظيفي التي يقوم جزء منها على ما استطعت اكتسابه عبر SWOT - إلى بلوغ أهدافك الوظيفية . وهذه العملية هي عبارة عن صياغة خريطة الطريق الذي سوف تسلكه ليقودك إلى مبلغك. يجب الحذر والتأكد من أنك تمشي بخطى ثابتة على هذا الطريق، مع الاستعانة بالموارد المتنوعة الموجودة بمتناول يديك: و يجب أن تشمل خطتك على أحد هذه



الخيارات:

● زيادة المسؤوليات في المنصب القائم .

● خطوة انتقالية جانبية .

● الترقية لتولي وظيفة متزايدة المسؤوليات .

● إعادة التدريب لاكتساب مهارات جديدة .

وقد يعني ذلك تخصيص معلم أو حضور مؤتمرات عملية، أو التواجد في ورش عمل، أو

القراءة، أو الاستفادة من الخطوات الانتقالية الجانبية، أو حضور برامج مخصصة أو اللجوء

لبعض الحلقات الدراسية واسترداد نفقاتها من الشركة.

وهناك الأشخاص الذين يؤثرون عليك ويرشدونك ويدعمونك خلال مستقبلك الوظيفي

يطلق عليهم **Mentors** وهذه النوعية من البرامج التدميمية قد تكون رسمية أو غير رسمية.



دلائل وجود مشكلات في مستقبلك الوظيفي:

في الماضي، كان يسهل عليك إدراك أن مستقبلك الوظيفي يعاني من مشكلة إذا ما حدث مثلا وتوقف رؤساؤك عن ترقيةك. واليوم، لم يعد الأمر يمثل هذه السهولة، ولكن يجب عليك التفكير في الآتي:

● إذا توقفت عن تعلم الجديد: فالفشل في استمرار التعلم هو دليل خطر داهم.

● إذا لم تتمكن من اكتساب مهارات جديدة: فلكي تظل فقط محافظا على

وظيفتك الجارية، يجب أن تطور من مهاراتك بشكل دائم.

● إذا توقفت عن المساهمة بشكل منتظم في مؤسستك. فهو ما تتطلبه منه

مؤسستك باستمرار.

● إذا ما أصبحت غير مطلوب في سوق العمالة، ولم يعد لديك مكان آخر

تذهب إليه. فيجب أن يكون لديك دائما خيار آخر.



نصائح بسيطة تمكنك من إدارة مستقبلك الوظيفي بفاعلية:

قال الفلاسفة قديما اعرف نفسك وهو أمر هام في الإدارة، فلكي تتمكن من إدارة

الآخرين، يجب أن تعرف أولا كيف تدير نفسك.

● كن إيجابيا دائما و خذ مواقف أكثر إيجابية، فسوف يلاحظك الآخرون،

و يفكرون فيك عند إتاحة الفرص.

● اعلم أنك المسؤول الأول عن مستقبلك الوظيفي. فلا تظل منتظرا في مكانك

المساعدة، فبدلك لن تحقق شيئا يذكر.

● اعرف مبتغاك. استعن بأساس وضع الأهداف.

● اعرف كيفية بلوغ أهدافك. كن منظما في اكتساب لمهارات جديدة.

● كن سياسيا حاذقا. أدرك أهمية نفاذ البصر، و إرساء قواعد شبكات عمل

هامة.

● اجث لنفسك عمن يدعمك و يرشدك في طريقك الوظيفي.

إن تنمية و تطوير المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة و العاملين فيها إذ عن طريقه تستطيع المنظمة تحسين استخدام العاملين و زيادة رضاهم و جعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية.

لقد أخذت أغلب المنظمات تهتم حاليا بتنمية و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بعد أن كانت لا تهتم إلا بكيفية مقابلة قبليات الأفراد مع متطلبات العمل. و كان من نتيجة هذا الاهتمام أن قلت الغيابات و معدلات دوران العمل و ازدادت معدلات الأداء.

و من الواضح لدينا أنه كلما اهتمت المنظمة بالاحتياجات العاملين يصبح من السهولة عليهم إغراء الآخرين للقدوم و العمل في المنظمة.

إن من المهم لكل فرد أن يكون مغريا للمنظمة أي تتمنا أن يعمل لديها و يبقى عندها لأطول فترة ممكنة، إلا أن ذلك يتطلب خطوات عديدة لا بد من إتباعها لكي يكون الفرد قادرا على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

و عندما يتم تعيين الفرد في المنظمة يصبح عليه أن يعرف كيف يكون مغريا في أعين الإدارة، و إحدى المجالات الأساسية في هذا الموضوع هو أن يعرف بالضبط ما هي أهدافه



و حاجاته و ما ذا لديه الآن، و قد قدمنا في هذا الموضوع مجموعة من النصائح نعتقد أنها
جديرة بالملاحظة.

كما أن تنمية المسار الوظيفي و كما نستنتج هنا هو تلك العملية التي يمارسها
الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسهم على التخطيط لمستقبلهم، و بالتالي نرى أنه يتضمن
سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء. و هكذا
نتوصل إلى أهداف الاهتمام بإعداد هذا المسار الوظيفي و ذلك بتحليل دواعي هذا الاهتمام
من قبل المنظمة أو المؤسسة إن صح القول حول تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها و نحو
الوصول إلى التساؤل الذي كان مطروحا من المسؤول عن ذلك؟

و بالتالي هناك مجموعة من الأهداف و التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها من وراء تنمية
و تطوير المسار الوظيفي هي بالأول تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين
و رفع كفاءتهم من جهة و الثانية تحقيق مصالح الفرد أو الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية
الملائمة و بالتالي إعدادها للتقدم بنجاح و استمرارية في مراحلها المختلفة من جهة ثانية.

و كنتيجة مباشرة أيضا لتحقيق الهدفين السابقين تتحقق عدة مزايا لا تقل أهمية على الأخرى
و هذا سواء لكل من المنظمة و الفرد و التي ن فصلها فيما يلي:



- تحقيق الفرص الملائمة للعمل

- توفير فرص للترقية

- توفير فرص للتقدم الوظيفي

- تقليل معدل دوران العمل

- إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور

- تحديث المعارف و المهارات المهنية للأفراد

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي

- زيادة الإنتاجية

- تطوير الأداء

- رفع كفاءة و فعالية المنظمات.

وهكذا وصلنا إلى تواجد حزمة من المزايا و المنافع التي تدفع كلا من الفرد و المنظمة



إلى تحقيق التجاوب الهادف بينهما و مجملها تحقيق أهداف الفرد الذي يسعى إلى إيجاد عمل أو وظيفة مناسبة لطموحاته و قدراته و أهدافه، و لتحقيق ذلك فإنه يبحث عن المنظمة أو المؤسسة التي توفر له فرص العمل و النمو التي تتفق و تصوراته عن مساره الوظيفي من خلال حياته الوظيفية و من جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة التي بدرها تسعى و تهدف في نفس الوقت إلى تحقيق أعلى إنتاجية و ربحية و الاستمرارية و البقاء و المنافسة من خلال البحث و التوظيف للكفاءات المناسبة بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها. و أخيرا يمكن القول أن تنمية و تخطيط للمسار الوظيفي يعد مسؤولية مشتركة بين كل من:

- الموظف نفسه

- رئيسه المباشر

- مسؤولية شؤون الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمة.



الجوع التكنولوجي



دراسة حالة



الشركة الوطنية الجزائرية السلكية و اللاسلكية
ستال تلمسان

SITEL

المنطقة الصناعية شتوان تلمسان



لمحة عن المؤسسة

تعتبر شركة الوطنية الجزائرية السلكية و اللاسلكية المسماة بستال أول شركة أو مؤسسة ذات اقتصاد مختلط (جزائرية - سويدية)، تأسست في شهر مارس من سنة ألف و تسعمائة و ثمانية و ثمانون، مقرها تلمسان و بالضبط بالمنطقة الصناعية بدائرة شتوان، مساحتها الإجمالية تقدر ب عشرين ألف م²، أما المبنى الحقيقي منها حوالي ستة آلاف م². أما رأسمال الشركة بدأ بحوالي 50.000.000.00 دج .

سبب إنشائها.

كان السؤال المطروح هو لماذا؟ وكيف؟

إن الجواب على هذا يمكن تلخيصه في أن على الجزائر كان عليها في الدخول على تكنولوجيا جديدة و جيدة في نفس الوقت من جهة و كذا الخروج من الهاتف القياسي و الدخول إلى عالم الهاتف الرقمي من جهة ثانية و السببان الرئيسيان و كما هو معلوم يتمثل في:

1- السرعة في الحصول على الخط.

2- الحصول على الصوت الجيد في المكالمات الهاتفية.



بالإضافة إلى مزايا أخرى لا تقل أهمية من الأولين و منها عدم اختلاط و اشتباك و تداخل الخطوط عند المكالمات الهاتفية... الخ.

➤ كان محتم على الجزائر الأخذ بالاعتبار و في الحسبان في الاختيار مركز على مؤسستين عالميتين معروفتين و التي كان لهما تجربة كبيرة و واسعة في بلدنا الجزائر و يخص الذكر في ذلك العلاقة بينها و بين المؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية (PTT) ، و يعنى بذلك : الشركة الفرنسية و الشركة السويدية .

➤ من سنة 1985 إلى سنة 1988 و بعد دراسة كبيرة تم إبرام الصفقة مع شركة ERICSSON إريك سن السويدية و ذلك لتوفر الصفقة على عدة مزايا منها:

1- تحويل التكنولوجيا (اليسانس).

2- التكوين الخاص بالعمال و الموظفين التقنيين

➤ - كانت تنقسم الشبكة الهاتفية إلى ثلاثة نواحي رئيسية:

1- الوسط و الجنوب "مختلطة جزائرية

2- الشرق فرنسية جزائرية



3- الغرب سويدية جزائرية

➤ كان من بين الصفقة المبرمة بين الطرفين هو إنتاج النظام الهاتفي المسمى ب: AXE 10 المقدم للخطوط الرقمية الخاصة بالمشاركين و هو عبارة عن خزانة إلكترونية كبيرة تربط بين الخطوط الهاتفية، حيث كانت القيمة الأولية للإنتاج الأساسي هو مائتي ألف خط سنويا.

➤ للمؤسسة لها زبون أو مشتري واحد فقط و يتمثل في شركة المواصلات السلكية و اللاسلكية P T T ، إن الإنتاج للخزائن الإلكترونية AXE 10 في السنوات الأخيرة تستطيع المؤسسة الوصول إلى 600 ألف خط و ذلك حسب الطلب.

➤ أما فيما يخص التصدير فذلك يتم عبر مؤسسة إريك سن حيث هي التي تقوم بعملية تصدير الإطارات المهندسين... الخ عبر الدول الإفريقية و العربية الأخرى. و تتم هذه العملية إما عن طريق إطارات و مهندسين من الجزائر أو عن طريق إطارات و مهندسين من دول أجنبية كفرنسا أو بلجيكا أو من السويد... الخ.

➤ لم تقتصر المؤسسة بإنتاج الخزائن الإلكترونية AXE 10 بل وصلت أيضا إلى إنتاج الكوابل الكبرى بكل أنواعها كما تقوم هي بعملية التجهيز و التركيب.

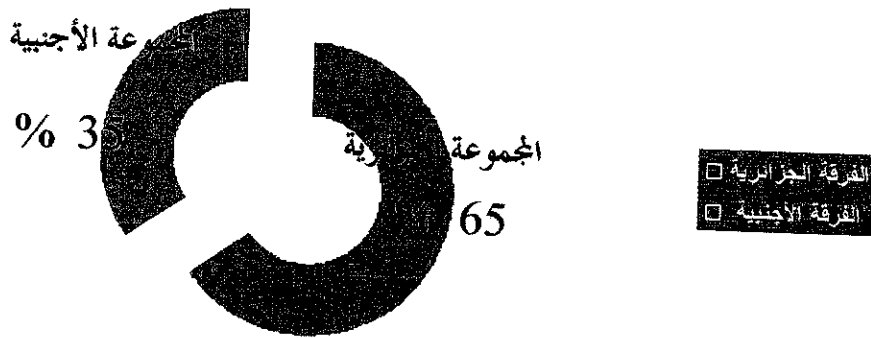


كيفية توزيع الأسهم.

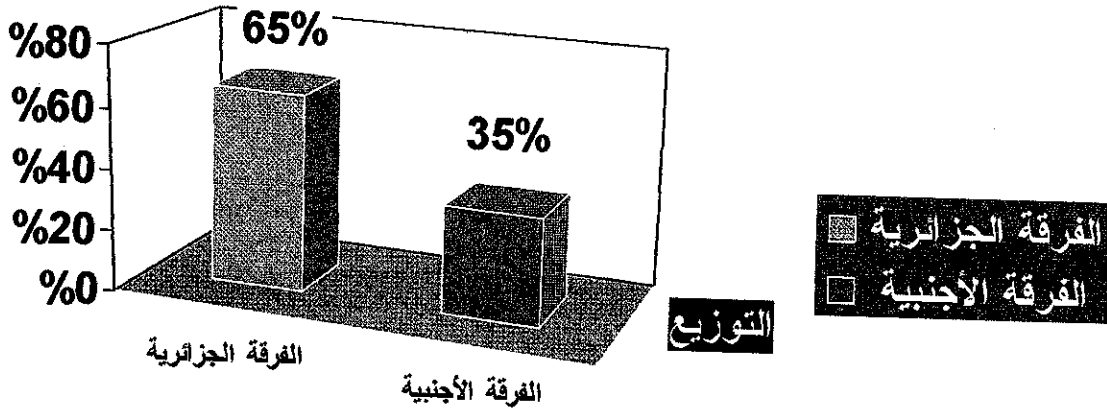
لقد كان متفقا على أن يكون التقسيم بين المجموعتين كالتالي:

المجموعة الجزائرية ب: 65 %

أما المجموعة الأجنبية ب: 35 %.



مخططا نسبة توزيع الأسهم بين المجموعة الجزائرية و المجموعة الأجنبية





كانت نسبة توزيع الأسهم في المرحلة الأولى إلى مجموعتين رئيسيتين و التي و كما

هو معروف المتمثلتين فيما يلي:

❖ المجموعة الأجنبية المتمثلة في شركة إريك سن ERICSSON

❖ المجموعة الثانية الجزائرية و التي يتواجد بها عدة مساهمين رئيسيين مشاركين بأنسب

متباينة من الأسهم و التي يمكن سردوهما فيما يلي:

❖ الشركة الوطنية لتركيب التجهيزات الهاتفية ENT C سو نيلاك سابقا

❖ سوناتيت SONATITE

❖ البنك الوطني الخارجي BEA

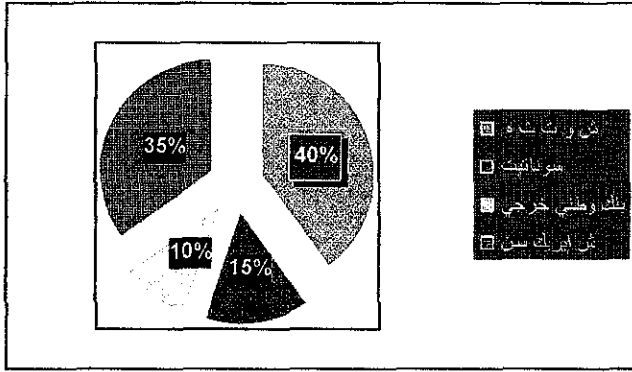
و التي يمكن أن نوزع نسبها على النحو التالي :

الشركة الوطنية لتركيب التجهيزات الهاتفية : 40 % ، سوناتيت : 15 %

البنك الوطني الخارجي : 10 % .

أما الشركة الأجنبية إريك سن تمثل: 35 %

و هكذا يمكن توزيعها حسب الجدول التالي:



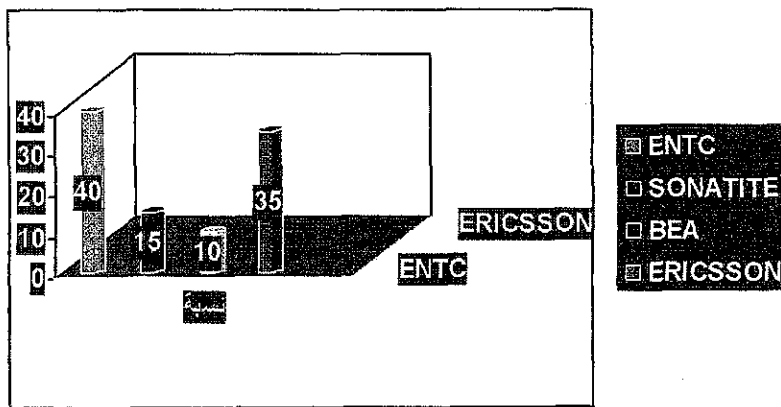
نلاحظ في هذا الشكل توزيع النسب المئوية للأسهم عبر مؤسسة ستال الجزائرية

حيث النسبة الكبيرة في الوهلة الأولى كانت لشركة الوطنية لتركيب التجهيزات الهاتفية

ENTC سونيلاك سابقا وحوالي 40% أما النسبة الثانية فهي للشركة الأجنبية إيريك سن

ERICSSON السويدية و حوالي 35% ، أما النسب الباقية فهي موزعة عبر شركة سوناتيت

ب15% و أخيرا البنك الخارجي الجزائري ب10%.



مخطط نسب أسهم المساهمين



و لكن نرى أن الشركة الوطنية لتركيبى التجهيزات الهاتفية ENTC لم تنجح في

مهامها و أصبحت لها ديون كبيرة و بالتالي لم يكن لها خيار إلا بعملية التصفية و التي بدأت

بعملية تسريح العمال و هذا عبر الاختيارات التالية و هي:

- التقاعد المبكر

- أخذ منحة الإجمالية للعمل،

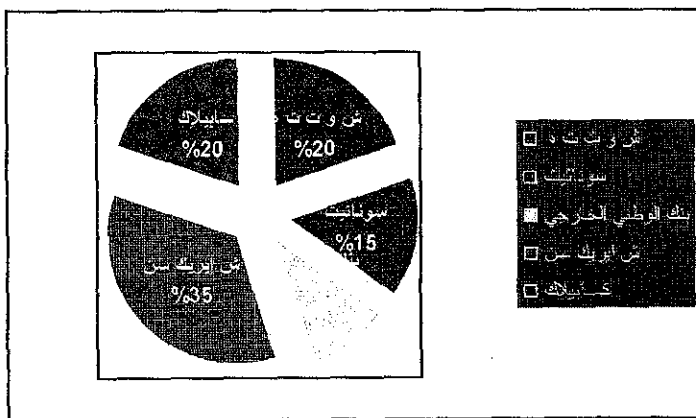
و هكذا بدأت هذه العملية و بالتالي لم يكن في وسعي هذه المؤسسة إلا الاستغناء عن بعض

أسهمها لدفع مستحقات العمال المسرحين و الذي كان كبيرا جدا، و أخذت

S.G.P CABELEQ بمعنى Société Groupe Participation النصف من نسبة أسهمها

20% من الشركة المنحلة. و بالتالي هذا الشكل الموالي يبين توزيع النسب الجديدة لهذه

الأسهم.



مخطط توزيع الأسهم

عملية توزيع العمال حسب العدد.

إن شركة ستال لا يوجد لها عدد محدد من العمال بل هو متغير من سنة إلى أخرى بحيث تستعمل عملية توظيف التقنيين و الموظفين بالعقود قابلة للتجديد و خاصة منهم الإيظارات و المهندسين و التقنيين، هذه العملية بدأت بعد إختيار شركة الوطنية لتركيبى التجهيزات الهاتفية ENEC سونيلاك سابقا، و هكذا لكسب التجربة التي يتمتع بها عمال الشركة للمسرحين حيث أن معظم و إن لم نقل جل الموظفين المتعاقدين صادرين من هذه المؤسسة المنحلة و بالتالي في هذا المثال نوضح توزيع العمال على الشكل التالي.

العدد	الوظيفة
134	إظارات
105	مستخدمو الإيتقان
20	مستخدمو التنفيذ
259	المجموع

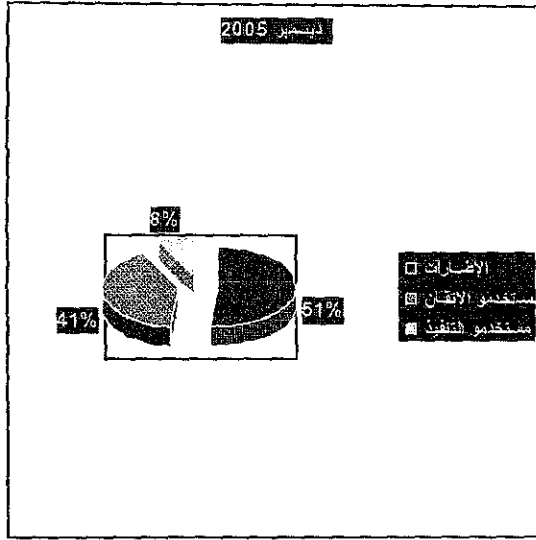
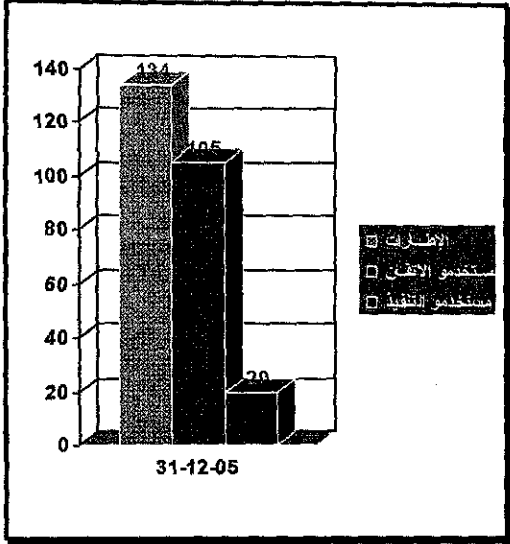
مخطط توزيع العمال

إن الشيء الملاحظ هنا في هذا الجدول أن العدد المرتفع في هذه الشركة هو من الإظارات بنسبة كبيرة و ذلك كون المؤسسة تقوم بأعمال متقنة و ذات تقنية كبيرة و خدمات معتبرة في مجال الإلكترونيات ثم تلي في الرتبة الثانية مستخدمو الإيتقان بنسبة أيتض



كبيرة نوعا ما كون مساعدا للإطارات من جهة و عاملوا المحاسبة من جهة أخرى، أما الباقي

فيمثل مستخدمو التنفيذ فنسبتهم ضعيفة جدا و يمكن تبيان كل هذا عبر المخططات التالية :



مخطط توزيع العمال

نسب مخطط توزيع العمال

إن النسب المبينة في هذا الشكل يمكن تلخيصها في أنه من الملاحظ أن نسبة

الإطارات تكون 51% من مجموع العمال أي بمعنى أكثر من النصف الإجمالي للعمال

و الموظفين، أما الجزء الثاني الذي يمكن اعتباره نسبته كبيرة أيضا و التي لا يستهانوا بها و هما

مستخدمو الإتقان و التي تصل نسبته إلى 41% و هي نسبة معتبرة أيضا أما النسبة الضعيفة

و القليلة جدا تكون من مستخدمو التنفيذ و التي تبلغ 8% فقط و هي نسبة جد ضعيفة

بالنسبة للعدد الإجمالي للعمال المؤسسة أو الشركة.

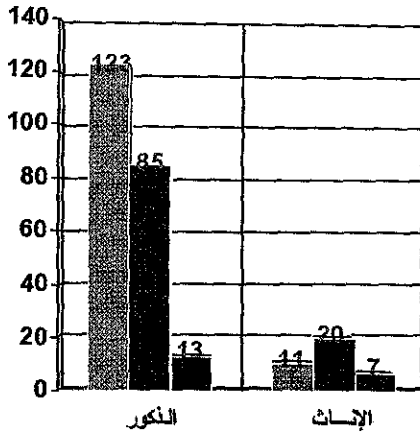


عملية توزيع العمال حسب الجنس.

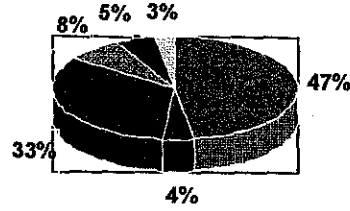
الوظيفة	الذكور	الإناث
إطارات	123	11
مستخدمو الإتقان	85	20
مستخدمو التنفيذ	13	07
المجموع	221	38

يشكل هذا الجدول توزيع العمال حسب الجنس بمعنى عدد الذكور من جهة و عدد الإناث من جهة أخرى، و الملاحظ هنا هو أن عدد الذكور مرتفع جدا بالنسبة لعدد الإناث بحيث بلغ عدد الذكور مجملا بما فيها الإطارات، مستخدمو الإتقان و كذا مستخدمو التنفيذ 221 عاملا أما إجمالي الإناث بما فيها الإطارات، مستخدمو التنفيذ و كذا مستخدمو الإتقان 38 عاملة إذن نستنتج أن الفرق بينهما متفاوت جدا و جد كبير.

و بالتالي سوف نبين المخططان الرئيسيان الأول المخطط الذي يبين النسب المتفاوتة بدقة بين العمال الذكور و مقارنتها بالعاملات الإناث و هذا عبر جميع الوظائف المستخدمة في هذه المؤسسة و الثاني النسب المتفاوتة بين هذين الفئتين من العمال فيما يخص جميع الوظائف المشغولة.



الإطار
مستخدمو الآلات
مستخدمو التقنية



الذكور
الإناث
الذكور
الإناث
الذكور
الإناث

مخطط توزيع العمال حسب الجنس

مخطط توزيع نسب العمال حسب الجنس

عملية توزيع العمال حسب الجنس و العمل (الدائم أو مؤقت).

الجنس	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث
الوظيفة	الدائمون	الدائمون	المتعاقدون	المتعاقدون
الموظفون	196	34	25	04
مجموع الدائمون	230			
مجموع ائمتعاقدون			29	
المجموع العام	259			

يمثل هذا المخطط توزيع العمال حسب الجنس و كذا توزيعهم حسب طبيعة

العمل سواء كان دائم في المؤسسة أو بصفة متعاقد فالنسبة المبينة في هذا الجدول واضحة جد

بحيث نلاحظ وجود أغلبية الموظفين يعملون بصفة دائمة بحيث يصل مجموعهم إلى 230 عاملاً

بما فيهم الذكور بتعداد 196 عاملاً و الإناث 34 عاملة أما العمال المؤقتين فتعدادهم متفاوت

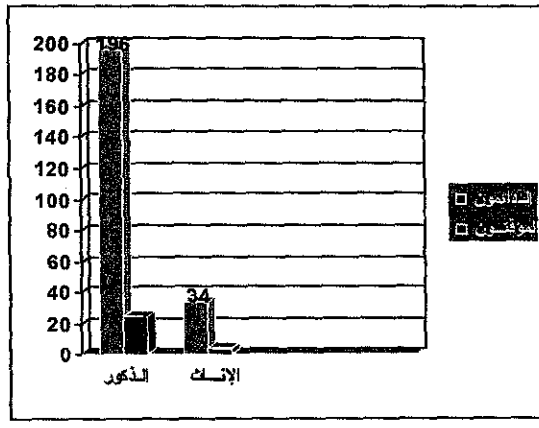
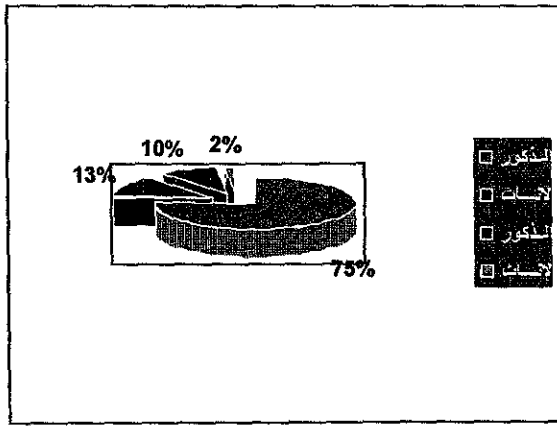


جدا بحيث يبلغ العدد الإجمالي إلى 38 عاملة من بينها 34 عاملة دائمة أما الباقي و هو 04

عاملات فيعملن بصفة متعاقدات.

و يالتالي سوف نوضح في الشكلان المتتاليان كيفية توزيع هؤلاء العمال حسب طبيعة العمل

المتعاقد منه و كذا الدائم أيضا.



مخطط توزيع نسب العمال حسب طبيعة العمل

مخطط توزيع العمال حسب طبيعة العمل



الحالة التطبيقية



المؤسسة الوطنية

بعد تقديم نماذج الأسئلة و الذي تبلور في محورين أساسيين الأول نموذج مقدم إلى مديرية الموارد البشرية بصفقتها العنصر الأساسي في تنمية و تطوير المسار المهني و الوظيفي للعمال حيث هي التي تسهر على جميع العمليات و التحركات للعمال و الموظفين.

أما الثاني فهو نموذج مقدم إلى عمال المؤسسة بذاتهم.

و بالتالي نبين النتائج الرسمية الأولى فيما يخص الصادرة عن مديرية الموارد البشرية و الثانية التي أعطيت نتائجها والتي هي ضعيفة جدا بنسبة لعدد الموجود بالمؤسسة، حيث أن أغليتهم لم يريدوا ملاء هذه الاستثمارات و نماذج المقدمة لهم، اللهم إلا عدد قليل من العمال من كل الفئات سواء كانوا إطارات أو فئات الأخرى، و بالتالي عدد العمال الذين أجابوا على هذا النموذج لم تكن كذلك كاملة في بعضها و هكذا عند عملية تحليل والفرز و توصيف هذه النماذج و الاستثمارات كانت النتائج على مايلي:



1- نموذج الأسئلة المتعلق بمديرية الموارد البشرية.

أنظر النموذج في صفحة الملحقات و يكون تحليل النموذج:

بعد عملية تحليل بسيطة في نموذج المقدم لمديرية الموارد البشرية و الذي ملأ من طرف رئيس قسمها صاحب التجربة الكبيرة في هذا المجال و صاحب تـمدرس عالي أي جامعي حيث تبين فيها ما يلي:

- بدأت المؤسسة في تطبيق تسيير المسار الوظيفي
- للتأكد من الموازنة بين إمكانيات الفرد و متطلبات الوظيفة يكون عن طريق التكوين
- نرفع مهارات و قدرات الموارد البشرية في المؤسسة بواسطة توظيف الإطارات المتواجدة بالسوق و تكوين الإطارات الحالية
- نحدد المستقبل الوظيفي للفرد بواسطة كفاءاته و مهاراته و بالتالي تجاربه الوظيفية
- يتم تقييم أداء الفرد بواسطة عملية التنقيط العامة و الشاملة
- يتم تحفز الفرد الفعال عن طريق التكوين و الترقية
- يتم ترقية الفرد والنقل بواسطة إعادة النقل و الترقية
- يمكن الحصول على العاملين المناسبين للوظائف الموجودة بالشركة عن طريق التوظيف الخارجي أو الترقية الداخلية.
- تتواجد لدى المؤسسة تسيير المسار الوظيفي



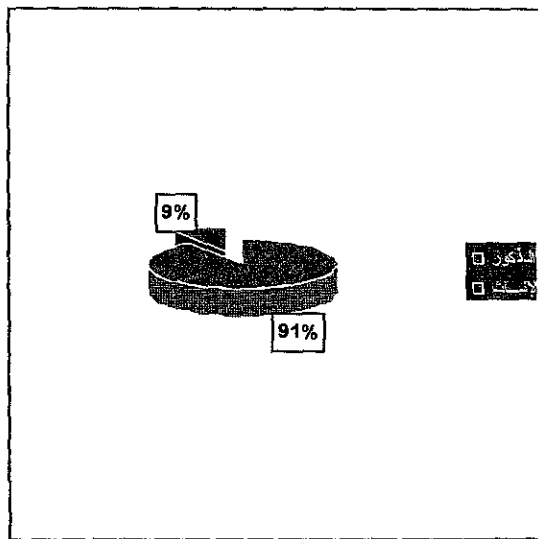
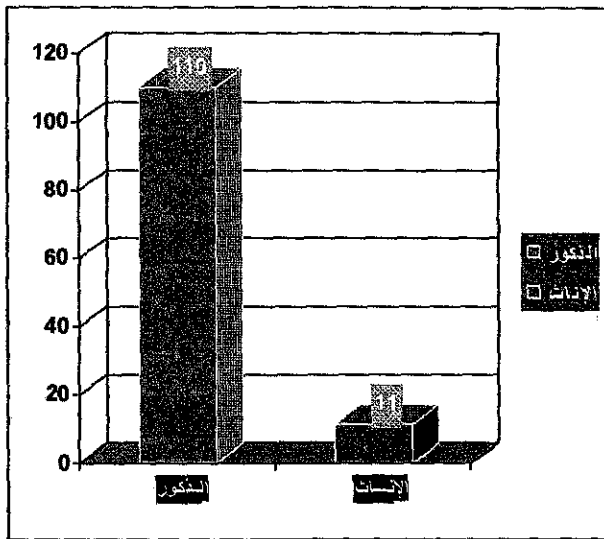
- طرق مساعدة العاملين في توفير مستقبل وظيفي مناسب لهمهي التكوين
 - إذا لم تتوفر للعامل القدرات و المهارات الكافية ما العمللابد له من التكوين
 - الموظف الجديد يتلاءم في الشركة مباشرة بمركزه الوظيفي و كذا فرقة عمله
 - يأخذالموظف الجديد في القسم الشروحات اللازمة فيما يخص القانون الداخلي للشركة، شروط الترقية، شروط التكوين و كذا الأجور
 - راجع مع الموظف الجديد بطاقة وصف الوظيفة و العمل فيما يخص الوقت، استعمال جميع هياكل الشركة، وقت العمل و وقت الراحة، العمل الإضافي، العطل بكل أنواعها و كذا التأمينات و الخروج للمعاش.
 - اشرح له المسؤوليات الهامة كالعامل الفعلي، الغيابات، كيفية المعاملة مع المسؤولين، الثياب و كيفية اللباس
 - قدم الموظف الجديد إلى الزملاء و المسؤولين
 - يجب نقل فرد من وظيفة إلى لأخرى عن طريق طلبه
 - يجب ترقية فرد من وظيفة لأخرى عن طريق التكوين
 - تتم عملية التكوين بواسطة طلب العامل ،مديرية الموارد البشرية و المسؤول المباشر
 - إن عملية التكوين تكون مجدية داخل و خارج المؤسسة على السواء
- هذه بصفة عامة تحليل و توصيف نموذج المقدم لمسؤول مديرية الموارد البشرية.



2- نموذج الأسئلة المتعلقة ببعض عمال المؤسسة.

السؤال الأول: توزيع العمال حسب الجنس

الإناث		الذكور		الجنس		
38	% 09	11	221	% 91	110	العدد
121 على 259						المجموع
% 47 على % 100						النسبة العامة



مخطط توزيع نسب العمال حسب الجنس مخطط توزيع العمال حسب الجنس

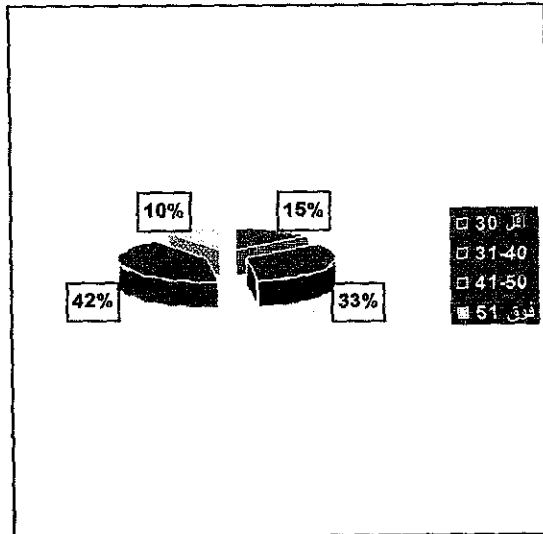
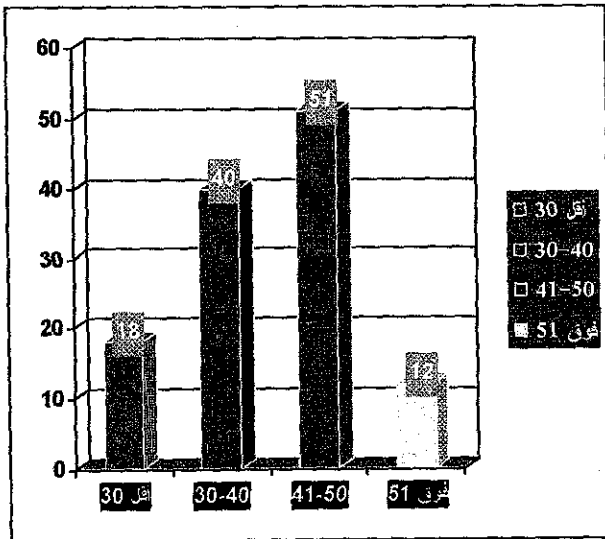
الشيء المستنتج هنا هو أن في جميع الأحوال أن عدد الذكور يفوق بكثير عدد الإناث وهذا شيء منطقي و بديهي لأن إذا رجعنا إلى الوراء بعض قليل لنرى أن العدد الإجمالي الموزع بالمؤسسة بتعدادده هو تفوق العمال و الموظفون الذكور على العاملات الإناث بنسبة كبيرة جدا.

و المخططين السابقين يوضحون ذلك من الجهة الأولى الفرق بالعدد حسب الجنس و من جهة الثانية توزيع هؤلاء العمال حسب الجنس دائما و لكن عن طريق النسب.



السؤال الثاني: توزيع العمال حسب السن

شريحة السن	عدد أجوبة العمال	عدد العمال	النسبة
أقل من 30 سنة	18	28	15%
من 30 إلى 40 سنة	40	87	33%
من 41 سنة إلى 50 سنة	51	82	42%
من 51 سنة فما فوق	12	62	10%
المجموع العام	121	259	46%



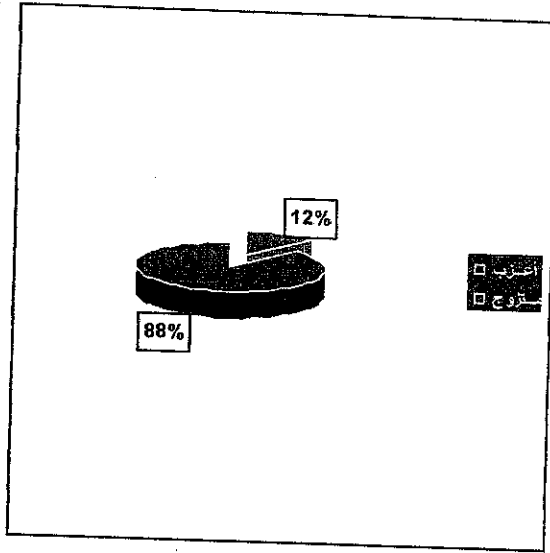
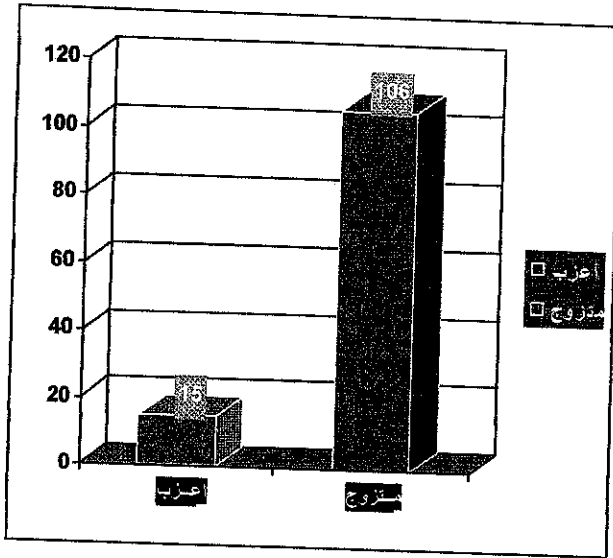
إن الشيء الملاحظ هنا هو تفاوت في الأعمار فبمقارنة بسيطة نستنتج أن عدد الأعمار المتغلب في هذه المؤسسة هو ما بين واحد وأربعون وخمسين سنة وهذا بتعداد 51 عامل ثم تجيء في المرتبة الثانية العمال والموظفون ما بين ثلاثون والأربعون سنة وهذا بتعداد 40 فرد أما الباقي فهو أقل من ثلاثون سنة بتعداد 18 عامل وفي الأخير العمال الذين يفوقون الواحد وخمسون سنة ب 12 عامل.

إذن نسبة العمال الذين هم على حاشية المعاش نسبة قليلة و بالتالي المؤسسة جد فتيه و لها مستقبل وافر.



السؤال الثالث: توزيع العمال حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد الحقيقي	العدد الإجمالي	النسبة
أعزب	15	64	% 12
متزوج	106	156	% 88
المجموع العام	121	259	% 100



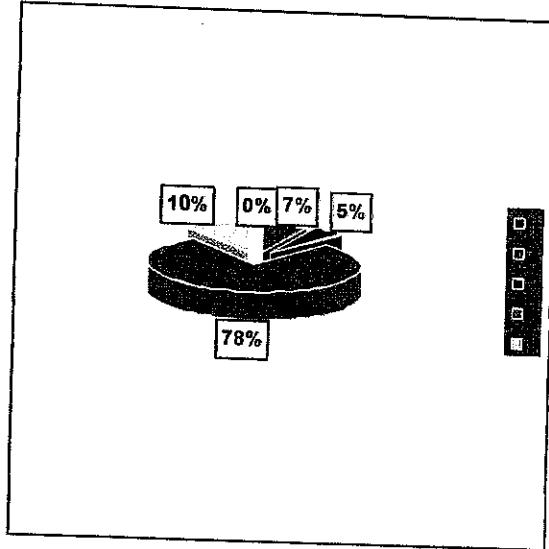
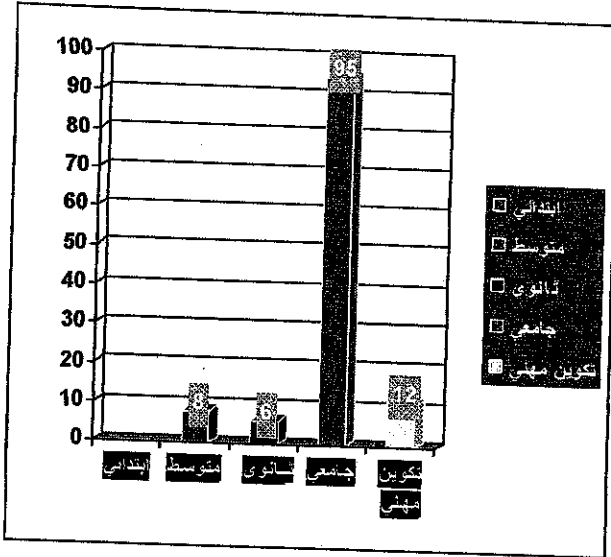
إن الاستنتاج المبني على هذا السؤال يبين تفاوت في الحالة العائلية للعمال من أعزاب إلى متزوجين حيث أن العدد الأكبر هو عدد العمال المتزوجين و الذين يقدرون وحوالي 106 عامل من بين العدد الإجمالي الذين ردوا على الاستمارات أما العدد الباقي هو 15 العامل أعزب.

و بالتالي البيانين السابقين يوضحان الفرق بينهما و كذلك بالنسب حيث المتزوجين الذين هم أكثر ثبات و استقرار حوالي 88% .



السؤال الرابع: توزيع العمال حسب مستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
-	-	لا يوجد
-	-	ابتدائي
07%	08	متوسط
05%	06	ثانوي
78%	95	جامعي
10%	12	تكوين مهني
100%	121	المجموع العام

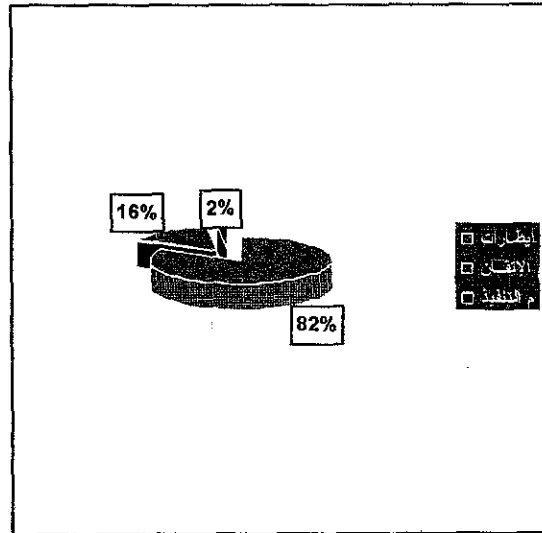
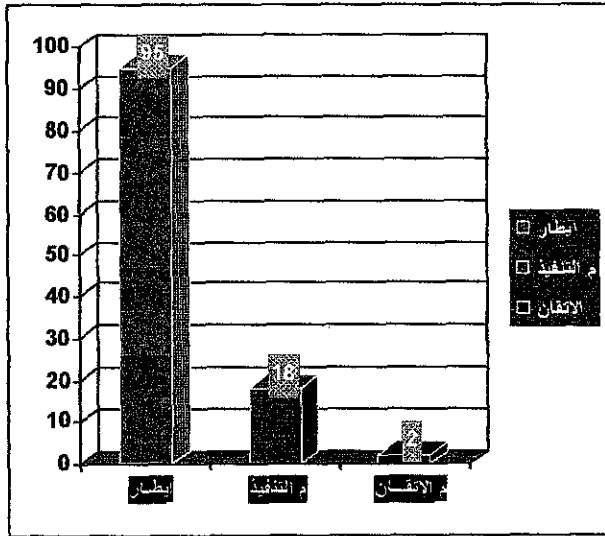


بما أن المؤسسة تعتمد في عملها وخدماتها على تقنيات عالية و ماهرة و كبيرة فهم تحتاج إلى يد عاملة متأهلة جدا و على هذا الأساس نلاحظ هنا أن العدد الأكبر للعمال هم متخرجين من الجامعات و الذي قدر 95 إطار أي بنسبة تقدر ب 78 % و البيان السابق يبي النسب المقارنة بين جميع و مختلف الدراسات، و الذي يعتمد على الجامعات و التكوين المهني بدرجة أقل.



السؤال الخامس: توزيع العمال حسب الوظيفة المشغولة

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
82%	95	إطار
16%	18	مستخدم الإتقان
02%	02	مستخدم التنفيذ
100%	115	المجموع العام

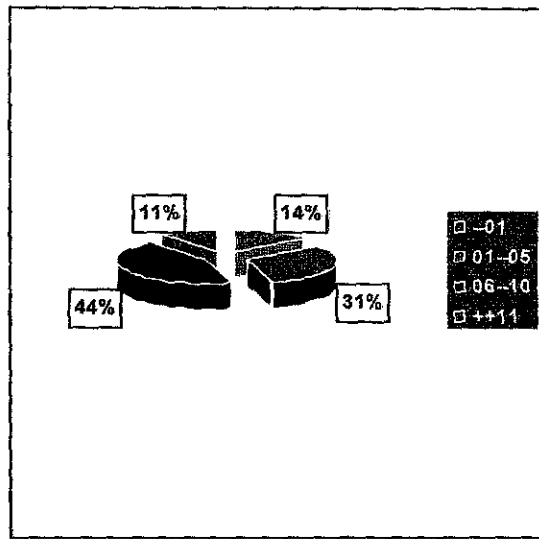
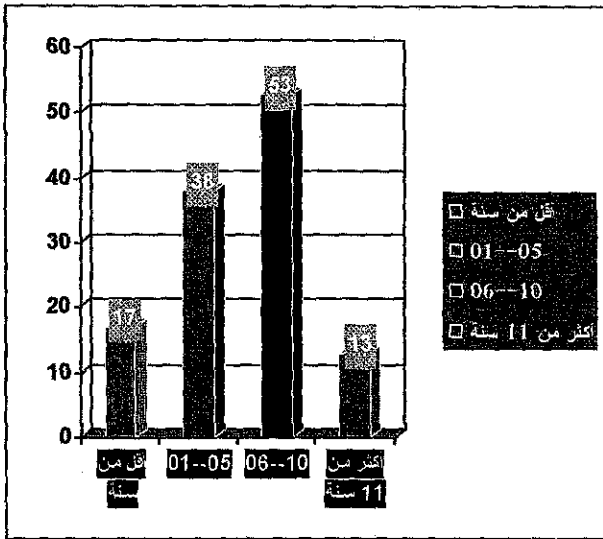


نفس الشيء الذي ذكر في السابق من حيث الأهمية التي تكتسبها المؤسسة تعتمد في عملها وخدماتها على تقنيات عالية و ماهرة و كبيرة فهي تحتاج إلى يد عاملة متأهلة جدا و على هذا الأساس نلاحظ كذلك هنا أن حصة الأسد للعمال هم إطارات 95 إطار أي بنسبة تقدر ب 82 % و البيان السابق يبين النسب المقارنة بين مختلف تخصصات فيما يخص العمل.



السؤال السادس: الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل)

النسبة	عدد العمال	سنوات العمل
14%	17	أقل من سنة
31%	38	من سنة إلى 5 سنوات
44%	53	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
11%	13	أكثر من 11 سنة
100%	121	المجموع العام

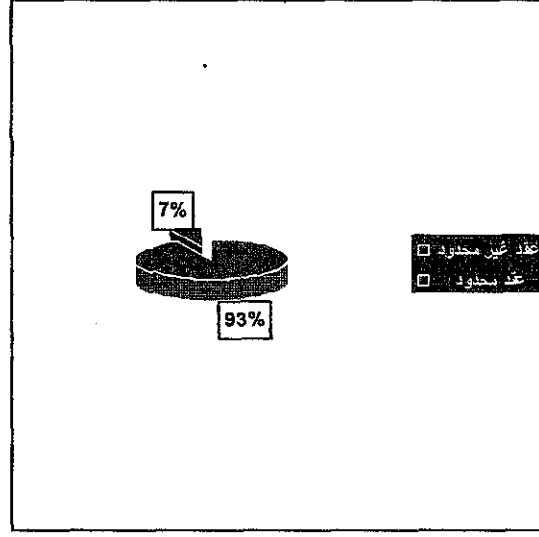
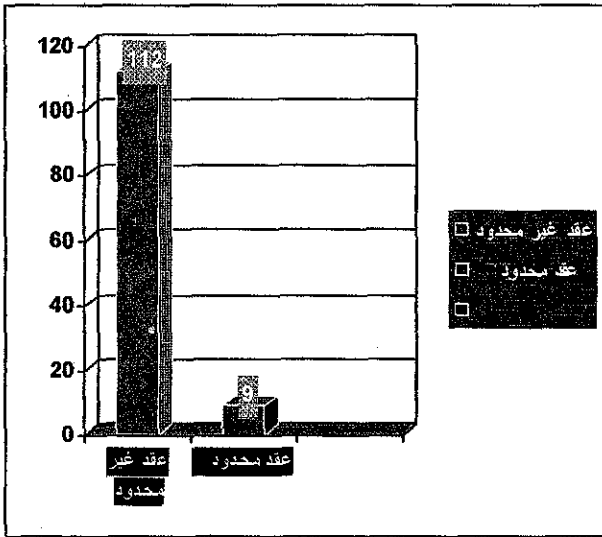


إن العدد الأكبر من العمال و الموظفين تفوق خبرتهم الخمس سنوات حيث و كما ميين في الجدول السابق أن ثلاثة و خمسين عامل هو العدد الإجمالي للعمال الذين لهم خبرة كبيرة و هذا بنسبة تقدر ب 44 % و العمال الذين لهم خبرة الأقل من خمس سنوات و عددهم ثمانية و ثلاثون عمال و نسبتهم تقدر ب 31 % و العمال الذين لهم خبرة واسعة و كبيرة لم يتجاوز عددهم الثلاثة عشر عامل و هذا بنسبة تقدر ب 11 % و هذا كما هو ميين في الجداول السابقة و بالتالي هم الأكثر عرضة إلى المعاش.



السؤال السابع: طبيعة عقد العمل

النسبة	عدد العمال	طبيعة العمل
93%	112	عقد عمل ذو مدة غير محددة
07%	09	عقد عمل ذو مدة محددة
-	-	عقد تمرن (تدريبي)
100%	121	المجموع العام

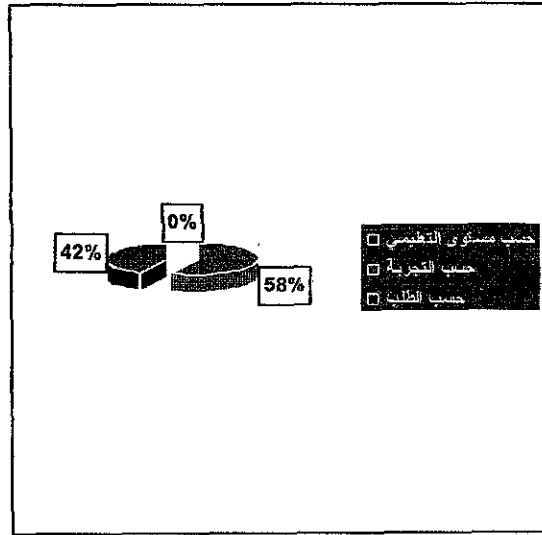
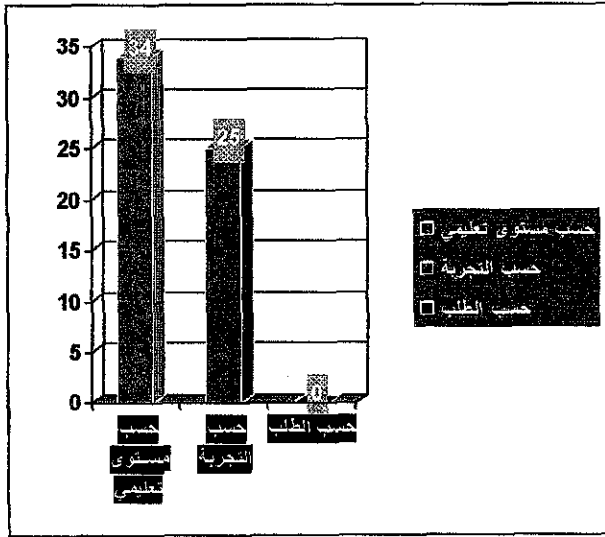


إن المؤسسة في الوهلة الأولى و عند نشأتها طبقت سياسة التوظيف ذو عقد غير محدود و هذا حتى لا يتسنى للعمال و خاصة الإطارات الهجرة و مغادرة المؤسسة نحو مؤسسات أخرى ، و هذا ما بينه الجدول حيث العدد الإجمالي و المقدر بمائة و اثنا عشر هم عمال ذات عقد غير محدود و هذا بنسبة تقدر ب 93 % و العمال الذين لهم عقد محدود هم تسعة فقط أي بنسبة تقدر ب 07 % ، إلا أن في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسة تطبق سياسة العقد المحدد.



السؤال الثامن: طبيعة العمل المشغول

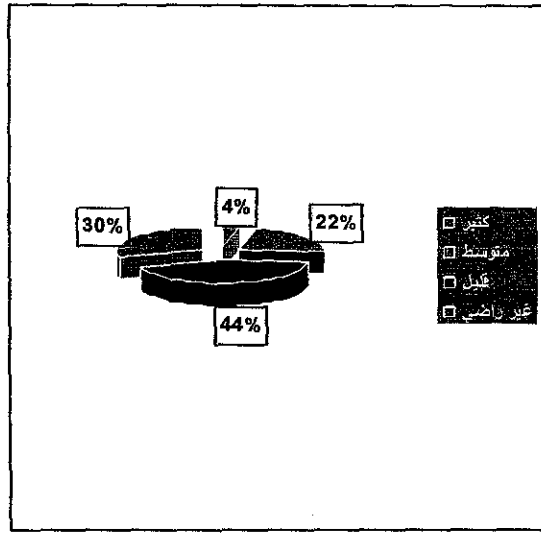
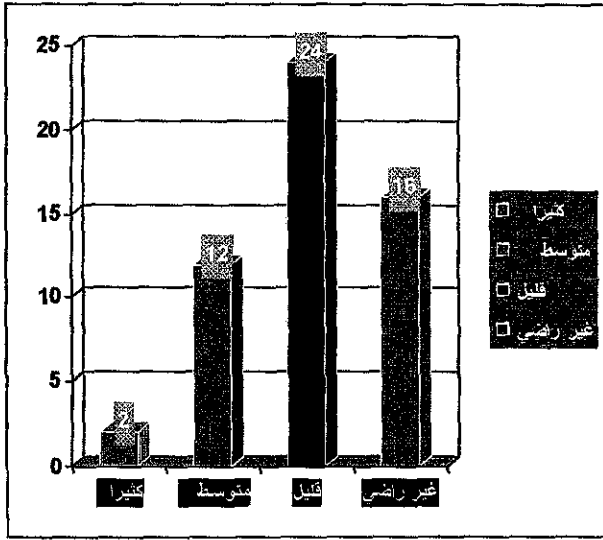
النسبة	عدد العمال	العمل المشغول
58%	34	حسب مستوى التعليمي
42%	25	حسب التجربة المأخوذة
-	-	حسب الطلب و التمني
100%	59	المجموع العام



إن المؤسسة و حسب العمال الذين أجابوا على الاستمارة و السؤال المقترح يبين أنهم يعملون على حسب مستوى التعليمي حيث أن أربعة و ثلاثون أكدوا على هذا و هذا بنسبة تقدر ب 52% و أيضا عدد لا يستهان به خمسة و عشرون منهم أبدوا نظرية التجربة و صوتوا على أن وظائفهم هي على أساس التجربة و نسبتهم كانت 42% و بالتالي الجداول السابقة بين ذلك بالتفصيل.

السؤال التاسع: طبيعة الرضا في منصب العمل

النسبة	عدد العمال	الرضا في منصب العمل
04%	02	كثيرا
22%	12	متوسط
30%	24	قليل
44%	16	غير راضي
100%	54	المجموع العام

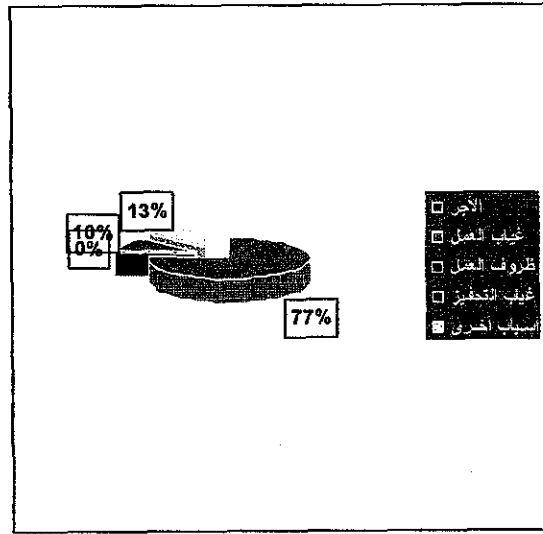
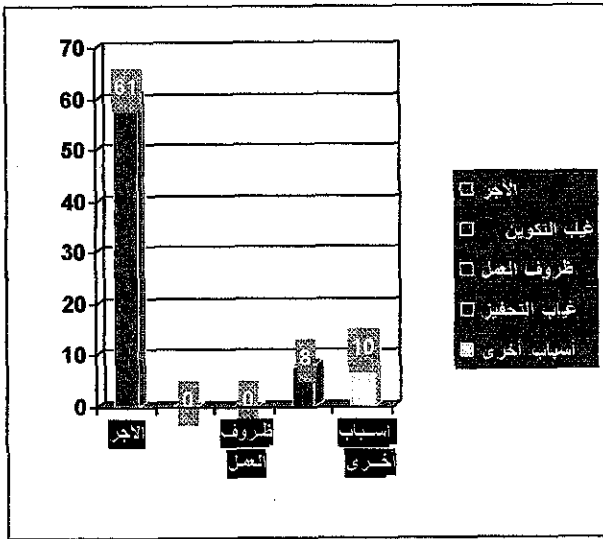


إن معظم العمال يرون بأن طبيعة الرضا في عملهم قليلة جدا حيث أن حوالي أربعة وعشرون عامل أي بنسبة تقدر ب 44% يرون قلة الرضا في العمل أما المتوسط فنسبته تقدر ب 12% وهكذا الشيء الملاحظ في هذا حسب ما نستنتجه و حسب درجة الرضا الضئيلة و التي قدرت ب 30% هو سببه الأجور، بحيث يرون أن الأجر الملقى غير ملائم لمتطلباتهم العملية و بالتالي المخططين السابقين يبينان هذا بالأرقام و التعداد من جهة و كذا بالنسب من الجهة الثانية.



السؤال العاشر: أسباب الرضا في العمل

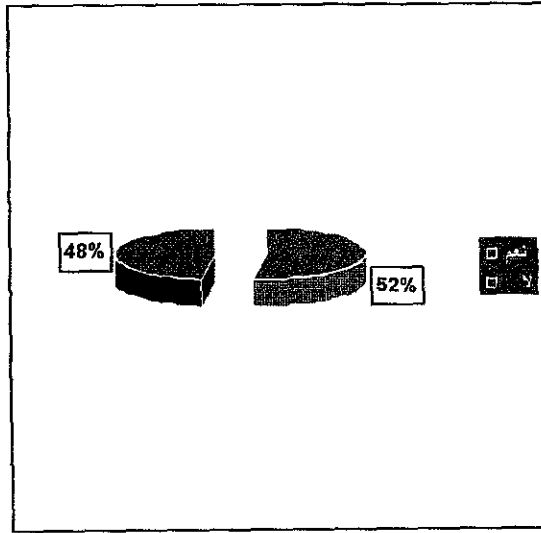
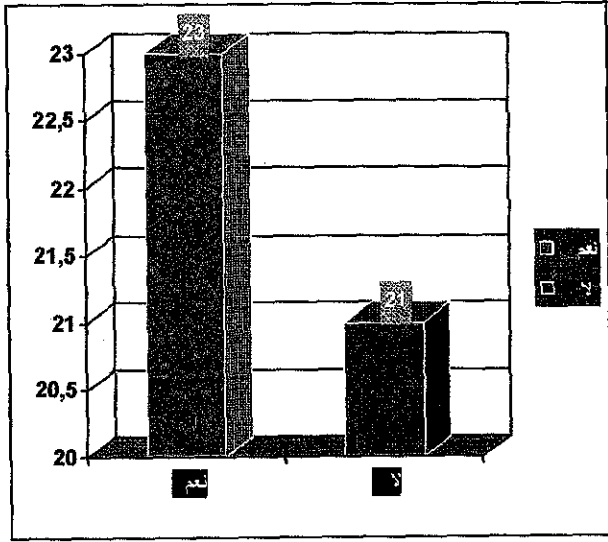
النسبة	عدد العمال	أسباب الرضا في العمل
77%	61	الأجر
-	-	غياب التكوين
-	-	ظروف العمل
10%	08	غياب التحفيز
13%	10	غير ذلك من أسباب أخرى
100%	79	المجموع العام



إن الشيء البديهي و المنطقي للعمال هو الأجر حيث نرى أن العامل يبدي بمجوداته البدنية و الذهنية هذا كله من أجل الأجر، و على هذا السبيل نرى في هذه المرحلة أن النسبة الكبيرة في الرضا عن العمل هو المال و بالأخص الأجر، حيث واحد و ستون عامل و بنسبة تقدر ب 77 % يرون الأجر هو الأساسي و الرئيسي في التحفيز و الرضا عن العمل أما المتبقي من غياب التحفيز و أسباب أخرى كان لها نصيب أضعف من الأولى و بالتالي الرسمان و بيانان يبينان ذلك بوضوح.

السؤال الحادي عشر: طبيعة الرضا في العمل

النسبة	عدد العمال	طبيعة الرضا في العمل
% 52	23	نعم
% 48	21	لا
% 100	44	المجموع العام

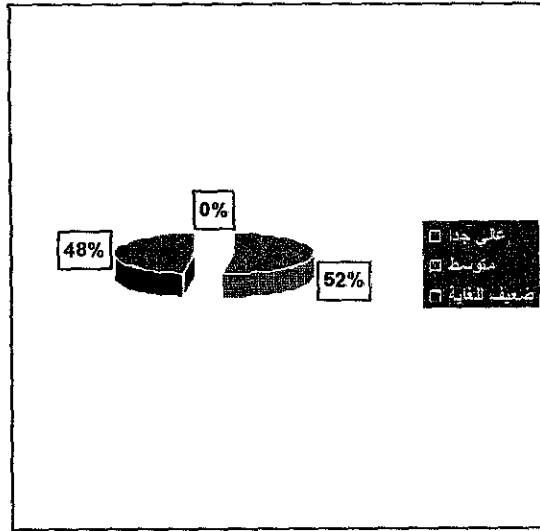
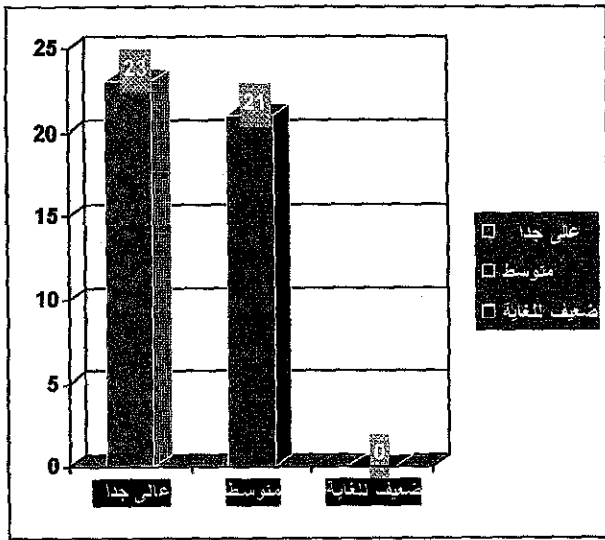


إن العمال في هذه المرحلة و حسب توصيف الإحصائية يبين أن هنا فئتان من العمال الفئة الأولى و التي تقدر بالنصف تقول نعم على الرضا في العمل و النصف الباقي يرى العكس من ذلك،

و هذا كله مبين في الرسمان السابقين بالأرقام و النسب، و الشيء المستنتج و كما ذكرناه في السابق هو عدم تقديم الحوافز و الأجر المغربي لهذا.

السؤال الثاني عشر: درجة الرضا في العمل

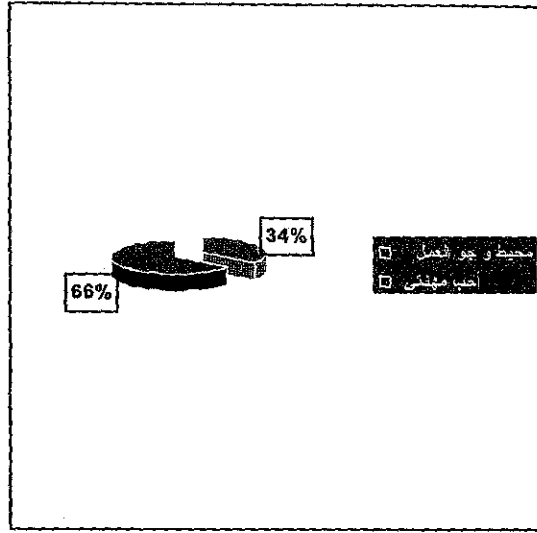
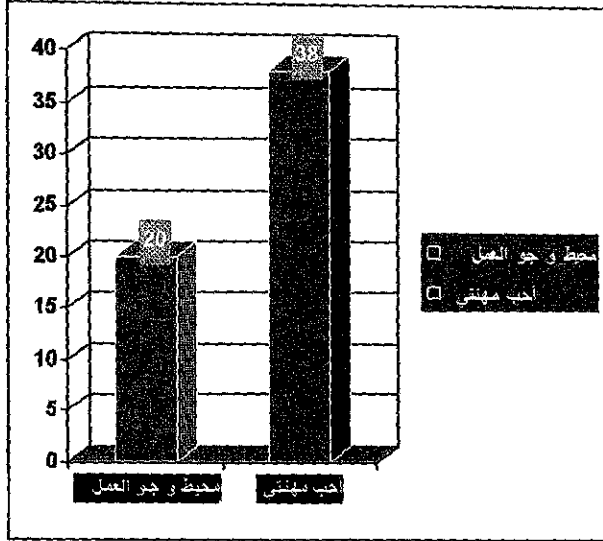
النسبة	عدد العمال	درجة الرضا في العمل
52%	23	عالي جدا
48%	21	متوسط
-	-	ضعيف للغاية
100%	44	المجموع العام



إن الشيء الجميل هو عندما تكون درجة الرضا في العمل عالية ففي هذه المرحلة نرى أن أكثر من النصف يبدون رضاهم عن عملهم، وهذا بنسبة تقدر بـ 52% أي ثلاثة وعشرون عاملاً و دائماً نرى أن العمال الذين لا رضا لهم عن عملهم هم العمال الذين ليس لهم أجر مغري و عالي و أيضا العمال الذين ليست لهم مكانة كبيرة و مرتبة عالية بالمؤسسة.

السؤال الثالث عشر: أسباب الرضا في العمل

النسبة	عدد العمال	الرضا في العمل
34%	20	محيط و جو العمل
66%	38	أحب مهنتي
100%	38	المجموع العام

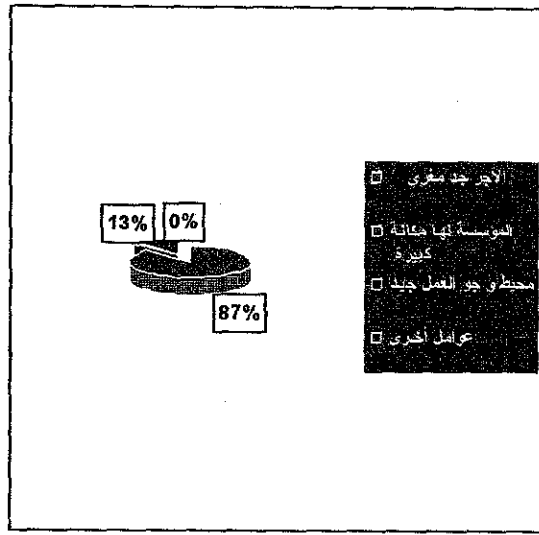
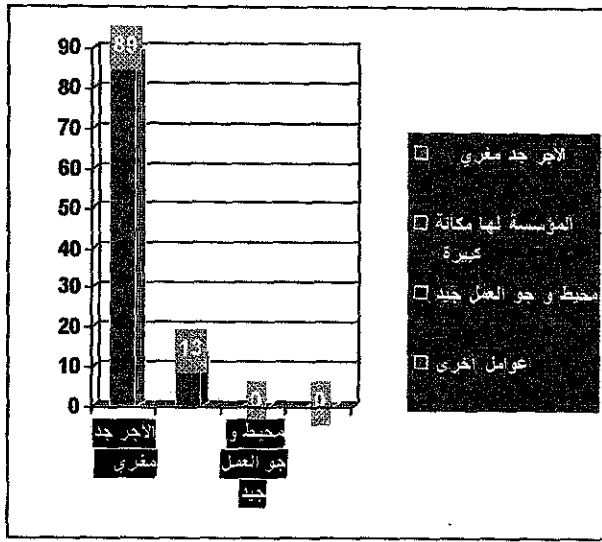


" العمل عبادة" على هذا الأساس نرى أن الكثير من العمال كانوا متفقيين على حبه
لعملهم و خاصة عند قولنا خير من عمل عملا فأتقنه، و بالتالي النسبة الكبيرة من العمال هم
على هذا المنوال و الذين قدروا بثمانية و ثلاثون عاملا و هذا بنسبة تقدر ب 66 % أم
الباقي و المقدر عددهم بعشر و ن عاملا أي بنسبة مقدرة ب 34% فهم يرون أن المحيط و الج
العائلي بالمؤسسة هو الحافز الرئيسي درجة الرضا في العمل.
و الرسمان و البيانان يوضحان ذلك.



السؤال الرابع عشر: أسباب اختيار العمل في المؤسسة

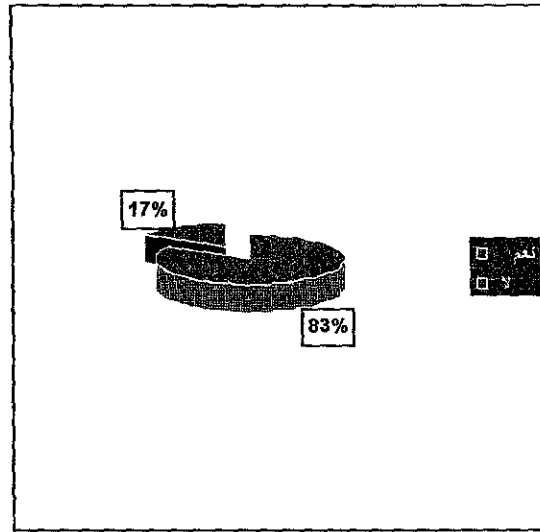
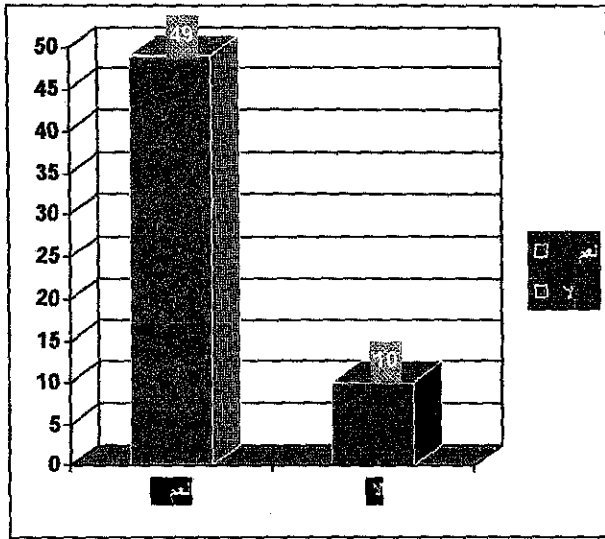
النسبة	عدد العمال	أسباب اختيار العمل
87%	89	الأجر جيد مغري
13%	13	المؤسسة لها مكانة كبيرة
-	-	محيط و جو العمل جيد
-	-	عوامل أخرى
100%	102	المجموع العام



إن تسعة وثمانون عامل يرون أن الأجر هو الأساسي والرئيسي الذي يؤدي للعامل الاختيار والاستقرار بالمؤسسة و هنا نرى أن النسبة المقدرة ب 87% هي نسبة كبيرة متفق عليها من قبل العمال، أما الباقي فيرون مكانة المؤسسة هي التي تجعلهم يختارون هذه المؤسسة أو الشركة و عددهم ثلاثة عشر بنسبة تقدر وحوالي 23% و هم باقي العمال. إن البيانان السابقان يبينان هذا بالتفصيل و بجملا.

السؤال الخامس عشر: فرص أخرى للعمل

النسبة	عدد العمال	الفرص في العمل
% 83	49	نعم
% 17	10	لا
% 100	59	المجموع العام

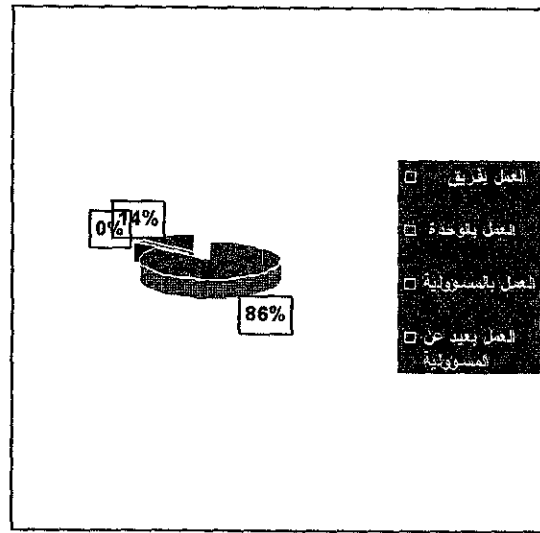
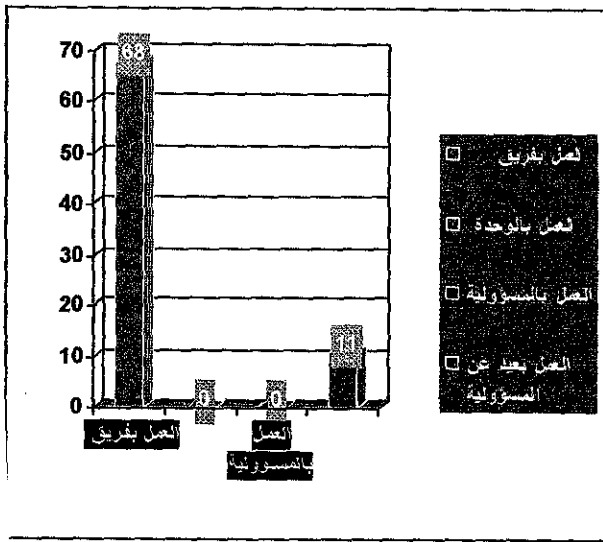


بما أن الشركة تعتمد في نشاطها وخدماتها على اليد العاملة الماهرة و المتقنة و الفعالة هذا كله يدل على المكانة الكبيرة للعامل و الذي يرى أن مستقبله يتواجد في العديد من الشركات و هذا بفضل التجارب المكتسبة فنسبة كبيرة من العمال يرون بأن لديهم فرص كبيرة أخرى و في مؤسسات مختلفة و العدد المقدر من العمال الذين لهم فرص أخرى تسعة و أربعون عاملا و هذا بنسبة مقدرة ب 83% هي نسبة كبيرة متفق عليها من قبل العمال، أما الباقي فيرون أن مكافئهم في هذه المؤسسة و ليس لديهم أي فرص خارج هذه المؤسسة مما يجعلهم مرسمين بها.



السؤال السادس عشر: الشيء الجميل الذي وجدته في العمل

النسبة	عدد العمال	البيان
% 86	68	العمل بفريق
-	-	العمل بالوحدة
-	-	العمل بالمسؤولية
% 14	11	العمل بعيد عن المسؤولية
% 100	79	المجموع العام



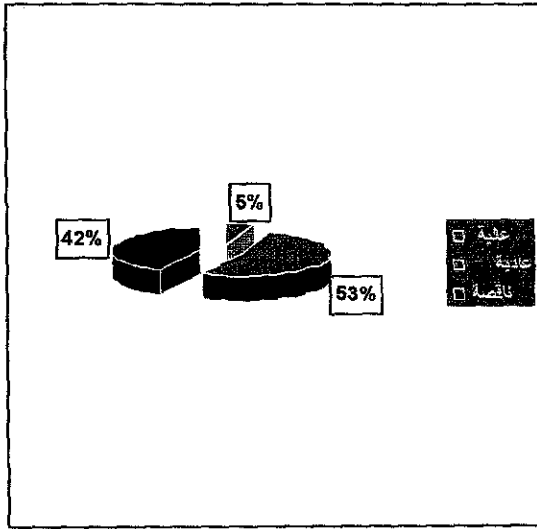
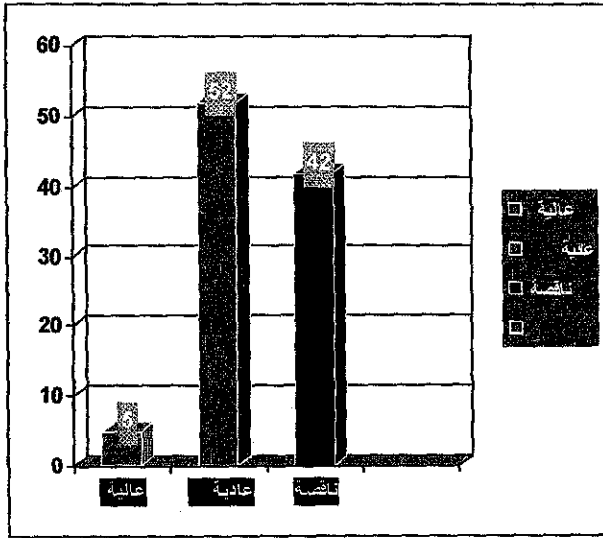
إن العمل الجماعي في الشركة هو الشيء الذي يقفز بنشاطها و مكانتها بسرعة كبيرة و على هذا الأساس نرى أن العديد من العمال اختاروا هذه الطريقة في العمل و الذين فاق عددهم الثمان و ستون عامل و هذا حسب البيان السابق بنسبة مقدرة ب 86% هي نسبة عالية جدا كم أن معظم العمال يرون عملهم الإيجابي و الذي يعود بفائدة لهم و للشركة مع السواء هو العمل خالي من المسؤولية.

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال السابع عشر: المر دودية في العمل

النسبة	عدد العمال	درجة المر دودية
% 53	52	عادية
% 05	05	عالية
% 42	42	ناقصة
% 100	99	المجموع العام



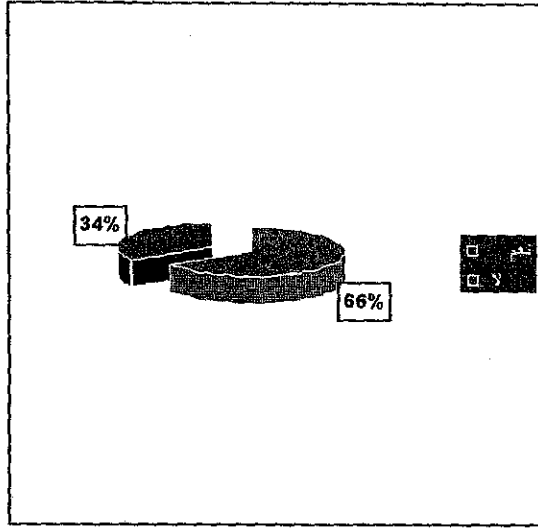
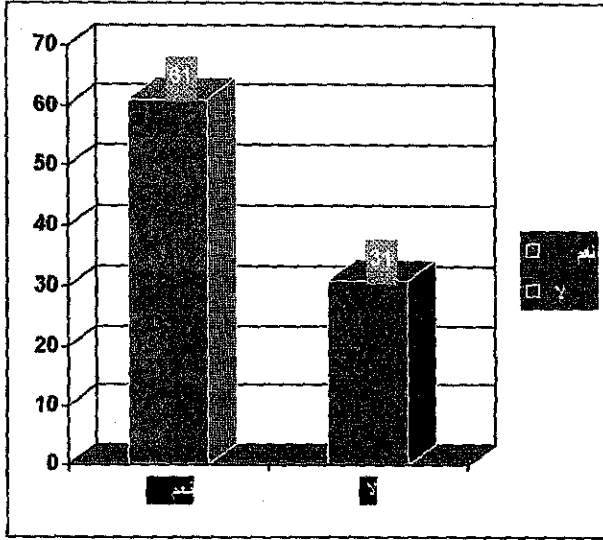
إن المر دودية في العمل و حسب هذا التحليل نراها منقسمة إلى فرعين رئيسيين الأول يركز على أن مر دودية في العمل عادية جدا و الذي قدر عدد عمالهم اثنان و خمسون عامل أما الفوج الثاني فيراها ناقصة تماما و الذي قدر عدده بإثنان و أربعون عاملا، هذه النسب متقاربة فالعامل الذي له رتبة و راتب مغري تكون مرد وديته عالية أما العكس فهو صحيح، و النسب مقدرة ب %53 هي نسبة عالية الذين يرون مر دودية عادية أما النسب مقدرة ب %42 هي نسبة يرون عملهم ناقص هذا راجع للأجر من جهة أو الوظيفة و الرتبة من جهة ثانية.

و البيانان يبيان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال الثامن عشر: تحصيل على التكوين

التكوين	عدد العمال	النسبة
نعم	61	% 66
لا	31	% 34
المجموع العام	92	% 100

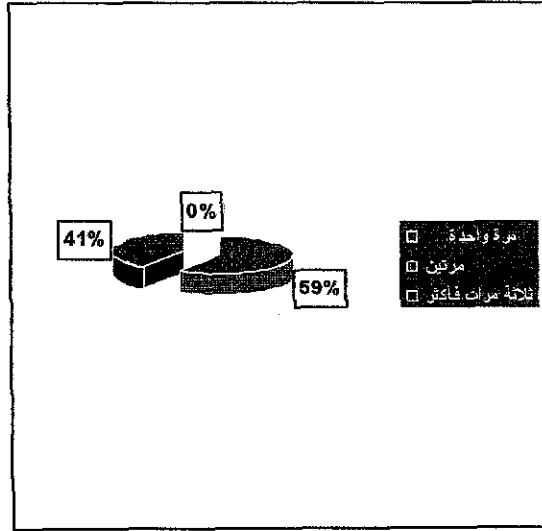
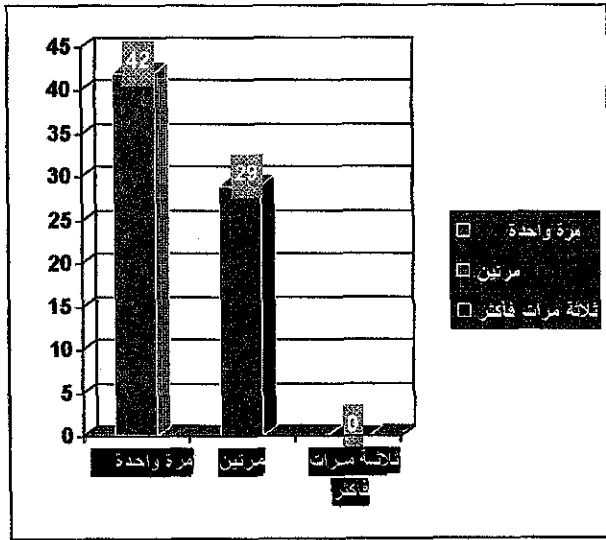


إن السياسة المطبقة في الشركة جيدة جدا كون عدد كبير من العمال أستفادو من التكوين حيث و كما هو مبين في البيانين السابقين أن 66% هي نسبة المقدرة في تكوين العمال المؤسسة و الذي كان يقدر عددهم بواحد و ستون عامل أما الباقي 34% هي النسبة التي لم يصلها الوقت للتكوين و التي هي في الانتظار و المقدر بواحد و ثلاثون عاملا. و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال التاسع عشر: عدد التحصيل على التكوين

عدد مرات التكوين	عدد العمال	النسبة
مرة واحدة	42	59%
مرتين	29	41%
ثلاثة مرات فأكثر	-	-
المجموع العام	71	100%



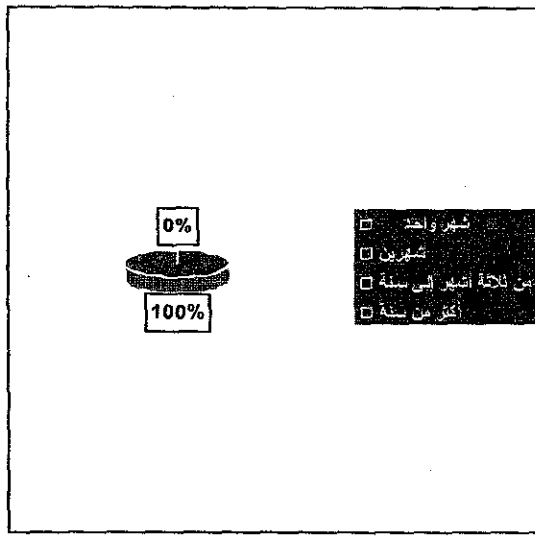
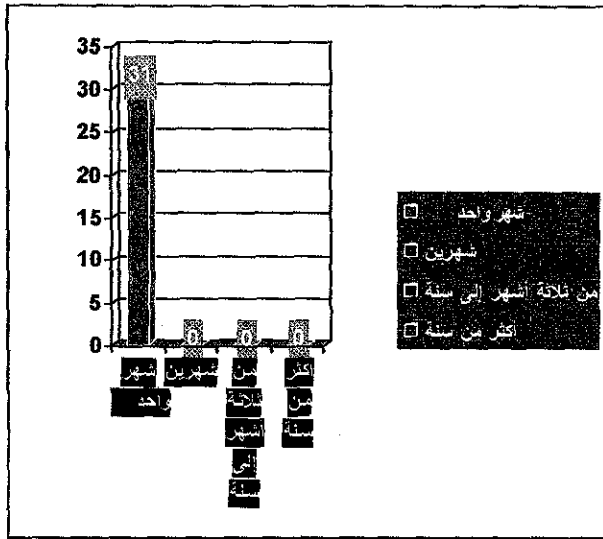
إن العدد الكبير من العمال و الذي قدر بإثنان و أربعون عامل إستفادوا من تكوين واحد أما الباقي و المقدر بتسعة و عشرون استفادوا من تكوينين، هذا كل يدل أن السياسة المطبقة بالمؤسسة هو تكوين عدد كبير من العمال كل واحد بعد الأخر أما الاحتياجات الضرورية للإطارات و التكنولوجيات السريعة لهم الأولوية في التكوين و هذا حسب الضرورة الملحة، و هم بالتالي الذين لهم تكوينين و الذين فاقت نسبتهم عن 41% هي النسبة التي لم يصلها العمال المكونين مرة واحدة و نسبتهم هي 59%.

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال العشرون: مدة التكوين

النسبة	عدد العمال	مدة التكوين
% 100	31	شهر واحد
-	-	شهرين
-	-	من ثلاثة أشهر إلى سنة
-	-	أكثر من سنة
% 100	31	المجموع العام



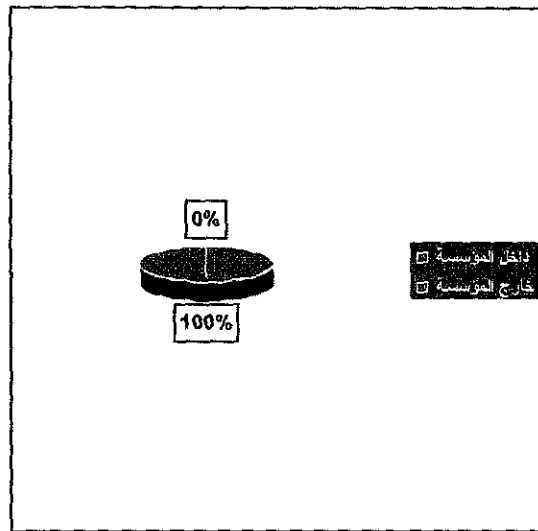
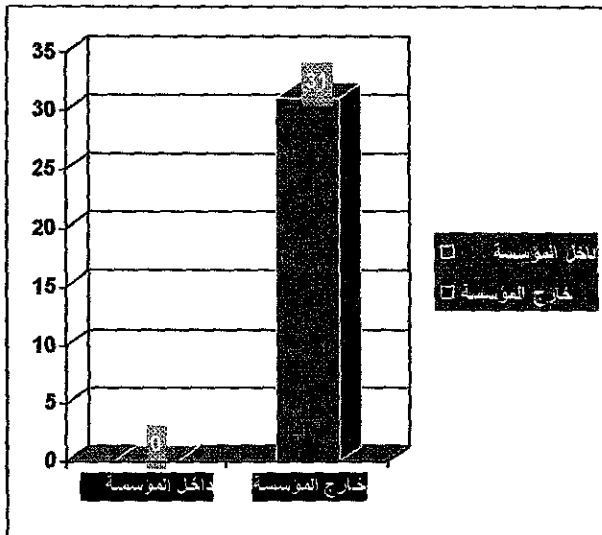
إن العدد الكبير من العمال إستفادوا من تكوين في فترة شهر واحد و هي فترة قصيرة الأجل حيث جل و إن نقول كل العمال و المقدر عددهم الواحد و الثلاثون استفادوا من شهر واحد فقط من التكوين، و هي نسبة مقدرة ب 100%

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال الواحد والعشرون: مكان التكوين

النسبة	عدد العمال	المكان
-	-	داخل المؤسسة
% 100	31	خارج المؤسسة
% 100	31	المجموع العام



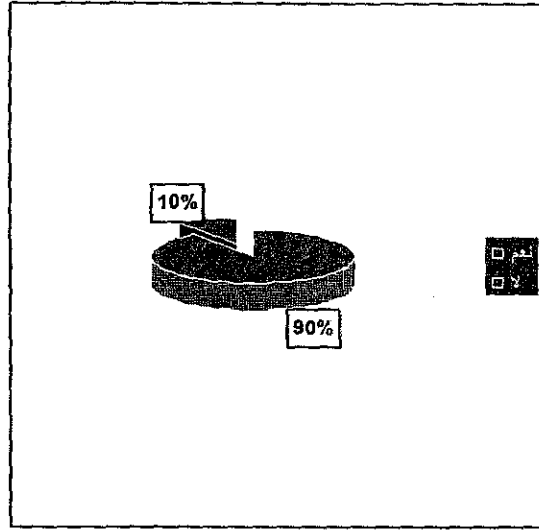
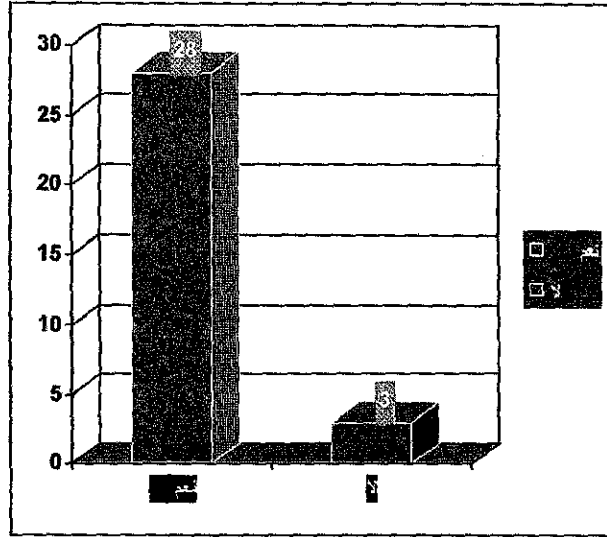
إن العدد الكبير من العمال إستفادوا من تكوين في فترة شهر واحد و هي فترة قصيرة
الآجال و في مكان خارج المؤسسة و ليس بالمؤسسة حيث جل و إن نقول كل العمال
و المقدر عددهم الواحد و الثلاثون استفادوا من شهر واحد فقط من التكوين خارج
مؤسستهم، و هي نسبة مقدرة ب 100%

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال الثاني و العشرون: هل هذا التكوين كان إيجابيا على الكفاءة المهنية؟

النسبة	عدد العمال	مستوى التكوين
% 90	28	نعم
% 10	03	لا
% 100	31	المجموع العام



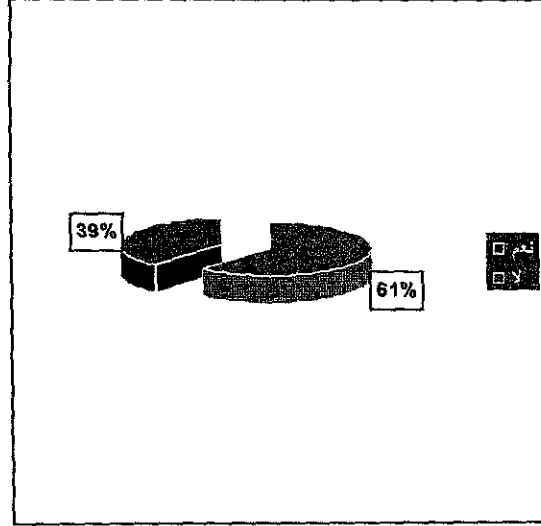
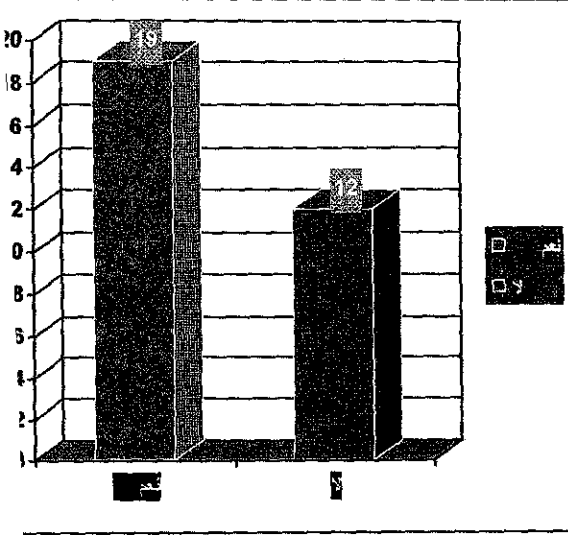
إن العمال الذين إستفادو من تكوين في فترة المحددة كانت بالنسبة لهم إيجابية حيث كانت مؤثرة على كفاءتهم بصفة إيجابية جدا و من بين عدد العمال ثمانية و عشرون عاملا و هذا بنسبة مقدرة بـ 90% و هي نسبة كبيرة جدا أما الباقي و المقدر بثلاث عمال فيرون أن التكوين غير إيجابي على الكفاءة المهنية.

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال الثالث و العشرون: هل هذا التكوين كان له ترقية؟

التحصيـل على الترقية	عدد العمال	النسبة
نعم	19	61%
لا	12	39%
المجموع العام	31	100%



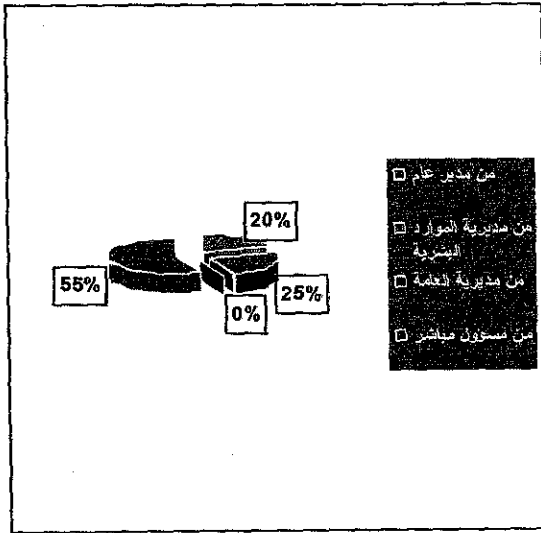
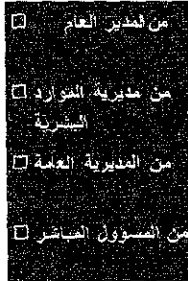
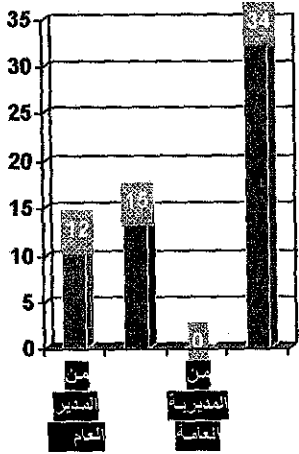
إن سياسة المؤسسة لم تسمح لها بترقية جميع العمال و بالتالي كان نصيب الأسد من الترقية للعديد من العمال الذين استفادوا مكن الترقية و الذين كان عددهم تسعة عشرة عاملا أما الباقي و المقدر بإثنا عشرة عاملا لم يستفيدوا من الترقية و هكذا تفاوتت النسب بين 61% و هي نسبة الاستفادة أما الباقي و المقدر ب 39% لم يستفيدوا من الترقية المهنية.

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



السؤال الرابع و العشرون: من أي مصدر تكون الترقية؟

النسبة	عدد العمال	مصدر الترقية
20%	12	من المدير العام
25%	15	من مديرية الموارد البشرية
-	-	من المديرية العامة
55%	34	من المسؤول المباشر
100%	61	المجموع العام



إن المسؤول المباشر هو الذي يستطيع تنقيط تقييم عماله داخل الورشة و على هذا الأساس نرى أن الكثير من العمال يرون بأن مصدر الترقية يأتي من طرف هذا الأخير حيث أربعة و ثلاثون عاملاً أكدوا على هذه الفرضية و هذا بنسبة 55% و بالنسبة للخمسة عشر عامل الآخرين يرون أن مصدر الترقية يأتي من طرف مديرية الموارد البشرية و تأتي بنسبة مقدرة ب 25% ، أما فئة أخيرة ترى أن بعض الترقيات تصدر من طرف المدير العام و بالتالي هو المصدر الرئيسي للترقيات بالنسبة لهم و المقدر عددهم بإثنا عشر عاملاً أي بنسبة 20% .

و البيانان يبينان التفصيل كل هذه التوضيحات.



خلاصة

إن الشيء الذي نستنتجه خلال هذا العرض هو التعرف على مواهب الأفراد واستخدامها كما هو الحال بمؤسسة ستال التي تركز على الإطارات و المواهب الكفأة غيرها من فئات أخرى، ولعل إيجاد الأفراد المتميزين ما هو إلا جزء من مهام مثل هذا المدير، وعلى الرغم من أن إدارة الأفراد الموهوبين قد تكون صعبة، إلا أن المجهودات التي تبذل في هذا الاتجاه بمجهودات مثمرة تستحق العناء و عليه تقدر أن تطرح علينا أسئلة عن الآخرين :

❖ هل لديهم خبرات خاصة أو هل يمكن لهم تنميتها؟

❖ هل التكوين مفيد لهم؟

❖ هل يمكنهم الجمع بين العديد من المواهب مثل: مواهب الإدارة

❖ هل يظهرون دليلاً على قدراتهم التنظيمية؟

❖ هل هم موفقون في فتح مجالات جديدة للعمل في المؤسسة؟

❖ هل يظهرون قدرات على قيادة الآخرين؟

علينا اعتبار فشل العاملين على أنها فرصة لتقديم عناصر تقوية وإثراء جديدة، لأن الهدف الذي نرقى إليه هو مسارنا الوظيفي و مدي تعلقه أيضا بالمسار التنظيمي أي الشركة و لا يتم هذا إلا عن طريق التوظيف الفعال و اكتشاف المواهب و تعدد المواهب الفردية في المؤسسات، وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضاً، وعلينا



البحث عن الإرشادات التي تنم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماماً وأن نجد طرقاً يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسستهم.

وقد يكون الأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسستهم. وقد يكون الأفراد الذين يستغلون في أنشطة غير العمل لهم، و تكون إضافية بل يؤدي أيضاً إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.

كلما كان هناك مرؤوسون ناجحون، كلما أكد ذلك أن المؤسسة سوف " تتقدم " دائماً، وعلينا الترحيب بدور الذي تقوم بها جل المصالح و الأقسام بالمؤسسة و خاصة منها موارد البشرية التي لها الدور الفعال بل هي العمود الفقري للشركة فيدونها لا يوجد توجيهات و لا تكوين و ترقية و لا تحفيز... إلخ.

هي التي ساعدهم على تنمية مواهبهم وإظهارها، وعلى كل فسوف تتسبب ترقيتهم في إحداث فجوات، كذلك يجب أن تكون لديها دائماً إجابة على ماذا يمكن فعله إذا ترك العامل العمل وقد يتيح ذلك فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا نضطر للقيام بعمليات الإحلال. وسوف تتمكن في كل الأحيان من مكافأة شخص بالترقية، تاركين بذلك فراغاً آخر، لذلك فعلى الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن نقوم بتحديثه باستمرار، وعلينا أن نقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لدينا.



فبالتالي الشيء الذي لا يمكن نكره هو قد يكون من الصعب إدارة العاملين غير المتمثلين، ولكنهم قد يكونون أحياناً الأكثر إنتاجية من غيرهم. فعلى اعتبار فشل العاملين على أنها فرصة لتقديم عناصر تقوية وإثراء جديدة وعلينا ترقية جميع الأفراد الموهوبين إذا كانوا متميزين في وظائفهم الحالية و التقدم إلى الأمام بإعطاء قيمة للعمل و العامل مع بعض لأنهم الركيزة الأولى لتقييم المؤسسة و بالتالي بقاءها و حتى تستطيع المنافسة و السيطرة على السوق الخارجية و لا يكون هذا إلا عن طريق أفرادها و أفرادها فقط.



المصادر و المراجع

- الدكتور عبد الغفار حنفي: " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " طبعة 1997 ، الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت، المكتبة الإدارية
- الدكتور أحمد ماهر: " دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي " طبعة 1995، الدار الجامعية الإسكندرية مصر العربية،
- الدكتور علي السليمي: " إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية " طبعة 1995، مكتبة غريب للطباعة القاهرة مصر العربية،
- الدكتور طارق مجد السويدان: " صناعة القائد " طبعة 2004، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية،
- الدكتور عبد الكريم راضي الجبوري: " المدير الناجح " طبعة 2000، دار و مكتبة الهلال للنشر بيروت لبنان،
- الدكتورة عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله و غسان عساف: " مبادئ الإدارة الحديثة " طبعة 2003، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان،
- يورك بريس: " خطط الأعمال التجارية في 24 ساعة " طبعة 2003، الشركة المصرية العالمية للنشر لوونجان و طبع في لبنان،



- الأستاذ مهدي حسن زويلف: "إدارة الأفراد" طبعة 2003، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع
دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان،
- الدكتور مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" طبعة
2003-2004، دار الجامعية رمل الإسكندرية، دولة مصر العربية،
- الدكتورة حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2004، جامعة 08 ماي 1945 ،
مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة،
- الدكتورة سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، طبعة 2003، دار
وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن،
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: "أفاق جديدة في التنمية البشرية" طبعة 1997، ندوات
و مؤتمرات، مكتبة المنظمة، القاهرة دولة مصر العربية،



- Jean – marie Peretti "Ressources Humaines et Gestion des •
Personnes" 3ème édition 201, librairie Vuibert, paris**
- Berger-Levrault, "Gestion des Ressources Humaines" 2ème •
édition, Para Graphic, Toulouse France**
- Jean Luis Chauchard, "Précis de Gestion du Personnel et des •
Ressources Humaines" 2ème édition, les Editions D'organisation,
Paris France**
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre "gestion des •
Ressources Humaines" 2ème édition, DUNOD,**
- Benoît Chevauchez "la gestion des ressources humaines, élément •
de performance des administrations publiques", année 1999,**
- Françoise Dany, " la Nouvelle Gestion des Cadres" , 2ème édition, •
VUIBERT,**
- Nathalie Merminod, " les Carrières d'acheteur des •
"DESMAIENS"", juin 2004, recherche collective,**
- Guide du Gestionnaire 2001, " la Gestion des Carrières" •**



رقم الصفحة	المحتويات
	الفصل الأول
01	الهدف
09	مقدمة
15	مفاهيم تطوير المسار الوظيفي
15	1- ماهية تطوير المسار الوظيفي
15	أ- المسار الوظيفي على مستوى الفرد
16	ب- المسار الوظيفي على مستوى المنظمة
	الفصل الثاني
25	2- العوامل الشخصية المؤثرة في قرارات الفرد في مساره الوظيفي
19	أهمية تطور و تنمية المسار الوظيفي
25	1- أهمية تحديد المسار الوظيفي
34	2- تخطيط المسار الوظيفي
38	3- نموذج تخطيط المسار الوظيفي
	الفصل الثالث
41	مداخل تنمية و تطوير المستقبل الوظيفي
42	1- المدخل الفردي في تنمية المستقبل الوظيفي
50	مراحل المسار الوظيفي



رقم الصفحة	المحتويات
50	أ- الطريقة التقليدية في المسار الوظيفي
58	ب- الطريقة الحديثة: تحديد أكثر من مسار وظيفي
61	2- المدخل التنظيمي في تنمية المستقبل الوظيفي
	الفصل الرابع
69	أنظمة المستقبل الوظيفي
69	1- مرحلة الالتحاق بالمنظمة و الوظيفة
70	أولاً: علاقات جيدة مع أماكن تواجد العمال
71	ثانياً: تدريب الطلبة
72	ثالثاً: استخدام أساليب قوية في الاختيار و التوظيف
74	رابعاً: تهيئة الموظفين الجدد بصورة واقعية
77	خامساً: توفير وظيفة ذات مناخ جيد
79	سادساً: وصف الوظيفة
80	سابعاً: إعطاء الموظف الجديد الوظيفة بها تحدي
82	ثامناً: التدوير على الوظائف
83	تاسعاً: رسم السلم الوظيفي
88	عاشراً: تعزيز الزملاء في المسار الوظيفي للفرد



رقم الصفحة	المحتويات
89	الحادي عشر: مساهمة الرئيس المباشر في بناء المستقبل الوظيفي
91	الثاني عشر: مكافأة الأداء الجيد
92	2 - مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد و الوظيفة بالمنظمة
93	أولاً: مراكز التقييم
94	ثانياً: مختبرات المسار الوظيفي
95	ثالثاً: التعاون مع المديرين التنفيذيين في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي
98	3- مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و الوظيفة
98	أولاً: النقل إلى وظيفة أقل (التنزيل)
99	ثانياً: استخدام خرائط الإحلال
102	ثالثاً: استخدام خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي
106	رابعاً: استخدام نظم لاختيار من يرقى
109	4- في مرحلة الخروج من المنظمة - البحث عن وظيفة خارج المنظمة
109	أولاً: المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المنظمة
110	ثانياً: تشجيع التقاعد المبكر
112	ثالثاً: تدريب التقاعد
113	رابعاً: برامج ما بعد التقاعد



رقم الصفحة	المحتويات
	الفصل الخامس
114	نجاح المسار الوظيفي
114	أولاً: المسار الوظيفي التقليدي
115	ثانياً: القدرات والأهداف الفردية للموظفين
	الفصل السادس
117	إدارة برامج التطوير الوظيفي
118	أولاً: مسؤولية الموظف في إدارة التطوير الوظيفي
120	ثانياً: مسؤولية المنظمة في إدارة التطوير الوظيفي
123	إدارة المسار الوظيفي
128	التعامل مع الجمود الوظيفي
	الفصل السابع
132	علاقة المسار الوظيفي مع المسار التدريبي
133	المسار التدريبي
133	تخطيط المسار التدريبي
135	الإطار التفصيلي المتكامل للبرامج التدريبية



رقم الصفحة	المحتويات
	الفصل الثامن
142	كيفية تنفيذ البرامج الإدارية التخصصية
144	الاتجاهات المعاصرة نحو تنمية المستقبل الوظيفي
145	- خطوات تقليص حجم المشكلات المتبعة من قبل المؤسسة
147	- أشكال الركود الوظيفي
147	كيفية المحافظة على الوظائف
149	المجالات البديلة للمستقبل الوظيفي
150	الخطوات المتبعة لإدارة المستقبل الوظيفي بفاعلية
150	وضع الاستراتيجية التي سوف تنتهجها عبر مستقبلك الوظيفي
153	دلائل وجود مشكلات في مستقبلك الوظيفي
154	نصائح بسيطة تمكنك من إدارة مستقبلك الوظيفي بفاعلية
	الفصل التاسع
155	الخاتمة
	الفصل العاشر
158	الجزء الثاني دراسة حالة مؤسسة ستال
201	الخلاصة
204	المصادر و المراجع



الملحقات

المجلد الثاني - الملحق الثاني





الإثنين

خاص بمديرية الموارد البشرية

1 23 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31 33 35 37 39 41 43 45 47 49 51 53 55 57 59 61 63 65 67 69 71 73 75 77 79 81 83 85 87 89 91 93 95 97 99 101 103 105 107 109 111 113 115 117 119 121 123 125 127 129 131 133 135 137 139 141 143 145 147 149 151 153 155 157 159 161 163 165 167 169 171 173 175 177 179 181 183 185 187 189 191 193 195 197 199 201 203 205 207 209 211 213 215 217 219 221 223 225 227 229 231 233 235 237 239 241 243 245 247 249 251 253 255 257 259 261 263 265 267 269 271 273 275 277 279 281 283 285 287 289 291 293 295 297 299 301 303 305 307 309 311 313 315 317 319 321 323 325 327 329 331 333 335 337 339 341 343 345 347 349 351 353 355 357 359 361 363 365 367 369 371 373 375 377 379 381 383 385 387 389 391 393 395 397 399 401 403 405 407 409 411 413 415 417 419 421 423 425 427 429 431 433 435 437 439 441 443 445 447 449 451 453 455 457 459 461 463 465 467 469 471 473 475 477 479 481 483 485 487 489 491 493 495 497 499 501 503 505 507 509 511 513 515 517 519 521 523 525 527 529 531 533 535 537 539 541 543 545 547 549 551 553 555 557 559 561 563 565 567 569 571 573 575 577 579 581 583 585 587 589 591 593 595 597 599 601 603 605 607 609 611 613 615 617 619 621 623 625 627 629 631 633 635 637 639 641 643 645 647 649 651 653 655 657 659 661 663 665 667 669 671 673 675 677 679 681 683 685 687 689 691 693 695 697 699 701 703 705 707 709 711 713 715 717 719 721 723 725 727 729 731 733 735 737 739 741 743 745 747 749 751 753 755 757 759 761 763 765 767 769 771 773 775 777 779 781 783 785 787 789 791 793 795 797 799 801 803 805 807 809 811 813 815 817 819 821 823 825 827 829 831 833 835 837 839 841 843 845 847 849 851 853 855 857 859 861 863 865 867 869 871 873 875 877 879 881 883 885 887 889 891 893 895 897 899 901 903 905 907 909 911 913 915 917 919 921 923 925 927 929 931 933 935 937 939 941 943 945 947 949 951 953 955 957 959 961 963 965 967 969 971 973 975 977 979 981 983 985 987 989 991 993 995 997 999



استبيان

معلومات شخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى 30 سنة
من 31 سنة إلى 40 سنة أكثر من 45 سنة

3- الحالة العائلية : متزوج أعزب

4- مستوى الدراسي: بدون مستوى ابتدائي
متوسط ثانوي
جامعي تكوين المهني

إعلام و التقييم الخاص للمنصب المشغول

5- الوظيفة : حدد بالتفصيل

6- التجربة: أقل من سنة من سنة إلى 03 سنوات
من 03 سنوات إلى 07 سنوات من 07 سنوات إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة



إدارة الموارد البشرية

07- متى بدأت المؤسسة في تطبيق تسيير المسار الوظيفي؟

08- كيف تتحقق الموازنة بين إمكانيات الفرد و متطلبات الوظيفة يكون عن طريق التكوين؟

ليس هناك موازنة

عن طريق التكوين

09- كيف يتم رفع مهارات و قدرات الموارد البشرية في المؤسسة؟

عن طريق التوظيف

بواسطة التكوين

10- كيف نحدد المستقبل الوظيفي للفرد؟

حسب كفاءته

حسب علاقته مع المديرية

حسب أقدميته

حسب تنقله بالمصالح

11- يتم تقييم أداء الفرد بواسطة عملية التقيط العامة و الشاملة؟

نعم

لا



12- كيف يتم تحفيز الفرد الفعال ؟

- من خلال الزيادة في الأجر
- من خلال المكافآت
- من خلال التكوين
- من خلال الترقية

13- هل هناك تنقل في مصالح داخل المؤسسة؟

- عن طريق الترقية
- عن طريق إعادة التوجيه
- تحركات داخل الوحدة

14- كيف يمكن الحصول على العاملين المناسبين للوظائف الموجودة بالشركة ؟

- عن طريق التوظيف الخارجي
- عن طريق ترقية الداخلية

15- هل يوجد توجد لدى المؤسسة تسيير المسار الوظيفي ؟

- لا
- نعم

16- ما هي طرق مساعدة العاملين في توفير مستقبل وظيفي مناسب لهم ؟

- تقييم الأفراد
- التكوين



17- إذا لم تتوفر للعامل القدرات و المهارات الكافية ما العمل؟

قمميش العامل

إخضاعه للتكوين

تخفيض في الرتبة أو المنصب

18- هل الموظف الجديد يتلاءم في الشركة مباشرة؟

مع منصب عمله

مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها

19- هل يأخذ الموظف الجديد في القسم الشروحات اللازمة؟

القانون الداخلي

شروط الترقية

شروط التكوين

الأجور

20- هل يتم شرح للموظف الجديد ظروف العمل التالية؟

أوقات العمل

استعمال المنافذ

أوقات الراحة

ساعات العمل الإضافية

21- هل يتم شرح للموظف الجديد المسؤوليات الهامة التالية ؟

- إنجاز الدقيق للعمل
 المواظبة و الغيابات
 سلوك مع الزملاء و مسؤوليه
 المظهر و الانضباط

22- هل يتم تقديم للموظف الجديد إلى :

- الزملاء
 مرؤوسيه
 مسؤولين

23- كيف يتم نقل الفرد من وظيفة إلى لأخرى ؟

- عن طريق إجراء تأديبي
 عن طريق طلبه
 بسبب سلوكه

24- كيف يتم ترقية فرد من وظيفة لأخرى ؟

- عن طريق علاقته بالمديرية
 عن طريق التكوين
 عبر أقدميته



25- ما هي الجهة التي قررت عملية التكوين؟

- عن طريق قرار المسؤول
- عن طريق تدخل مديرية الموارد البشرية
- عن طريق الفرد نفسه

26- هل تفضل التكوين داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة؟

- داخل المؤسسة
- خارج المؤسسة
- في بلد آخر



إستبيان
خاص بعمال مؤسسة
سنتال

استبيان

معلومات شخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى 30 سنة
من 31 سنة إلى 40 سنة أكثر من 45 سنة

3- الحالة العائلية : متزوج أعزب

4- مستوى الدراسي: بدون مستوى ابتدائي
متوسط ثانوي
جامعي تكوين المهني

إعلام و التقييم الخاص للمنصب المشغول

5- الوظيفة : حدد بالتفصيل

6- التجربة: أقل من سنة من سنة إلى 03 سنوات
من 03 سنوات إلى 07 سنوات من 07 سنوات إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة



07- الرجاء منكم تحديد طبيعة عقد عملك؟

- عقد بـمدة غير محددة
- عقد بـمدة محددة
- عقد التمهيـن

08- هل الوظيفة التي تشغلها حاليا تناسب ؟

- مستوى دراستك
- تجربتك
- تطلعاتك

09- هل أنت راضي على المنصب الذي تشغله ؟

- كثيرا
- نوعا ما
- قليل
- غير راضي تماما

10- ماهي أسباب عدم رضاك ؟

- الأجر
- نعم
- لا
- غياب التكوين
- نعم
- لا
- ظروف العمل
- نعم
- لا
- انعدام الترقية
- نعم
- لا

أسباب أخرى حدد:



11- لماذا اخترت العمل في هذه المؤسسة ؟

الأجر مغري

المؤسسة لها مكانة و سمعة كبيرتين

وسط العمل جيد

دواعي أخرى حدد:

لا

نعم

12- هل كانت لديك فرص أخرى للعمل ؟

13- ماهو الشيء الذي تجده أكثر إمتاعا في عملك؟

عمل بالفريق

عمل شخصي

عمل بمسؤولية

عمل بدون مسؤولية

14- هل تعتقد أن مردودك هو ؟

عادي

عالي

غير كافي

لا

نعم

15- هل سبق لك و أن استفدت من التكوين ؟



16- إذا كان الجواب بنعم، فكم مرة استفدت ؟

مرة واحدة

مرتين

ثلاث مرات فأكثر

17- كم كانت مدة التكوين ؟

شهر

شهرين

من ثلاثة أشهر إلى سنة

أكثر من سنة

18- أين تم هذا التكوين ؟

داخل الوطن

خارج الوطن

19- هل تعتقد أن التكوين كان له أثر إيجابي على كفاءتك ؟

20- هل استفدت من ترقية عقب هذا التكوين؟

21- إذا كان الجواب بنعم، فمن الجهة التي اقترحت هذه الترقية؟

الرئيس المدير العام

مديرية الموارد البشرية

المديرية العامة

الرئيس المباشر