

مقياس تسيير المسارات المهنية و تنمية الكفاءات

الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم

و تسيير الموارد البشرية

الفهرس

الصفحة	العنوان
04	1- نظرة تاريخية
06	2- مفهوم تسيير الحياة المهنية
08	3- أهمية تسيير الحياة المهنية
08	4- الأهداف الأساسية لتسيير الحياة المهنية
10	5- مزايا تسيير الحياة المهنية
13	6- أدوات تسيير الحياة المهنية: Les Outils de la Gestion des Carrières
13	6-1- التوظيف
34	6-2- التكوين
43	6-3- الأجور
52	6-4- الترقية
61	7- التسيير التنبؤي للموارد البشرية
69	8- خطوات تخطيط الحياة المهنية للفرد
70	نظام التقدير Systeme D'appréciation
71	9-1- المفهوم
71	9-2- مقابلة التقييم الدورية
83-72	9-3- مراحل مقابلة التقييم
87-84	المراجع

1- نظرة تاريخية:

قبل الثمانينات كان تسيير الحياة المهنية عبارة عن تتبع العامل او بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر منها العامل أو الإطار على السواء مثل تغيير المناصب أو الترقيات في ملفه الإداري من يوم دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه .suivi des carrières

و نظرا لقلّة الترقيات و التي تأتي في حالة شغور المنصب نتيجة في الغالب إلى الوفاة أو التقاعد أو مغادرة المؤسسة، و في حالة تفضيل المسؤولين عملية الترقية عن التوظيف، فحظ العمال من التقدم ضئيل و لا يتوقف على معايير مهنية مقبولة.

نفس الشيء يمكن أن نقوله عن التكوين، فكان يقتصر على التدريب الميداني للموظفين الجدد بهدف التحكم في الوظيفة و لا يتعدى حدودها.

أما عن المفهوم الحالي فتسيير الحياة المهنية la gestion des carrières، فلم يعد مجرد تتبع للعامل و لا مرادفا للترقيات والتي لا تؤدي مباشرة إلى تغيير الرتبة أو زيادة في الأجر، فكل عامل يجب أن يتكون باستمرار ليتماشى مع تطور منصبه، إضافة إلى الانتشار الكبير لتغييرات مناصب العمل النابعة من إرادة العامل نفسه، أو موجهة من الإدارة لأسباب تنظيمية .

كل هذه التغييرات التي تطرأ على العامل و الإطار، يسبقها عملية تحضير لا يترك فيها لمصطلح الحظ هامش.

إن تسيير الحياة المهنية لم يعد مقتصرًا على دائرة واحدة أو وظيفة ما، فإمكانيات التطور أصبحت أكثر انفتاحًا باعتبار المؤسسات في المرحلة الحالية أكثر اختلافًا

في تطبيقاتها فكل مؤسسة ثقافة وأسلوب خاص، إذ أصبح هناك تعايش بين مؤسسات من نوع قديم مع معاصر، وفي نفس المؤسسة يمكن نظام لتسيير الحياة المهنية خاص بالعمال و آخر خاص بالإطارات يسمى " تسيير الكفاءات (La Gestion Des Compétence) .

إن نظام تسيير الحياة المهنية ليس عبارة عن ترقيات أو كما يظهر عند البعض على أنها تلبية لحاجات المؤسسة كتحقيق المكاسب الاقتصادية، إذ يمكن أن تحقق بعض الرغبات للأفراد في عملهم من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية و النفسية ، وتحقيق رغبات ومتطلبات المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق بعض متطلبات العامل إلى حد بعيد.

فنظام تسيير الحياة المهنية يمثل محاولة مستمرة للتعرف على حاضر العامل لنستطيع تحديد مستقبله في المؤسسة، والمتابعة والتحضير لهذا العامل يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تسيير حياته المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل من ناحية، و متطلبات وحاجيات المؤسسة وطموحات ورغبات الفرد في جميع المجالات.

2- مفهوم تسيير الحياة المهنية:

" هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التي تكون الحياة الوظيفية للشخص ويعد الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف، تخصصه المنظمة ليتحرك الأفراد خلاله" (علي محمد عبد الوهاب، ص.9)

و هو "عبارة عن سلسلة من الأنشطة والخبرات العلمية المتصلة أو المنفصلة، التي يمر بها الفرد خلال حياته في منظمة واحدة أو عدة منظمات." (JM Peretti ,1990)

فتسيير الحياة المهنية هو تدرج داخل المسار المهني مرورا بعدة مناصب عمل متفاوتة حسب قدرات الفرد ومتطلبات المنصب وتوفر الإمكانيات مع تخطيط مسبق يشارك فيه العامل ومسئولي المؤسسة وهذا يعني أن تسيير الحياة المهنية هو تتبع ماضي العامل ، وتحضير مستقبله المهني، وهي توافق دائم بين حاجيات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد، هذا التوافق يترجم عبر قرارات التوظيف التكويني، الترقيّة، التحويل...إلخ.

3- أهمية تسيير الحياة المهنية:

لخصها(J-M-peretti) في النقاط التالية: (JM Peretti ,1987)

3-1- بالنسبة للمؤسسة:

- أهمية التخطيط لحاجيات تسيير الموارد البشرية تتيح للمؤسسة أحسن استعمال لهذه الأخيرة
- تأسيس نظام تقييم يتيح الحوار ويقلل من أسباب عدم الرضا والنزاعات.
- حتمية التنبؤ تلغي الحلول الارتجالية، والتي تؤدي إلى التقليل من الصعوبات والمشاكل "لمعرفة مساره" واتخاذ الإجراءات الضرورية خارج الصعوبات الميدانية.
- التعرف على المساعدين والمعاونين ذوي الكفاءات العالية.

• التكوين يجد هدفه الحقيقي والقبول الكلي " لطرفي العملية المسئول والمعاون " .

• الاستجابة لطموحات الأفراد تؤثر إيجابا على تحفيز العامل في عمله.

2-3- بالنسبة للفرد:

• تأمين نسبي للمستقبل المهني

• إمكانية التقدم بالاستفادة من فرص التكوين حيث يستجيب إلى بعض

المحفزات لوضع مخطط حياته المهنية، حيث يقلل من إحساسه بوجود

عقبات للوصول إلى أهدافه المهنية المسيطرة " معلومات عن المناصب

الشاغرة " .

فيستطيع اختيار مساره في مؤسسته ويرى درجات حرите في تصاعده. عملهم .

يتيح له توضيح أربعة زوايا له:

- من يكون وما هو وزنه "نتيجة التقييم "

- ماذا يطمح فعليا وإلى أي حد.

- إمكانية تحقيق مشروعه داخل المؤسسة.

- ماهي الوسائل والشروط الواجب توفرها أو وضعها في العمل " معلومات "

لتحقيق هذا المشروع.

4- الأهداف الأساسية لتسيير الحياة المهنية:

1-تسيير الحياة المهنية يجب على سؤال " كيف تطور سيرورة العبور من منصب إلى آخر لإيجاد أحسن كفاءة ممكنة خلال مسار مهني معين يتلاءم و ملمح العامل أو الإطار؟.

2-تسيير الحياة المهنية تجمع بين الشروط التقنية والتنظيمية والبشرية لكي تكون الأهداف الفردية أكثر انسجاما وتطبيقا مع أهداف المؤسسة.

3-تسيير الحياة المهنية تعرف وتبين أدوار الأطراف المعنية بوضع مبدأ تقرير المصير بالتعاون بين الأفراد ومسئولهم ليحمله يدرك المفهوم العام للحياة المهنية.

4-توفير الإمكانيات لكل عامل للتعرف والتحكم في مسار حياته المهنية وتطويرها داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

ومن خلال النقاط الأربعة السابقة نستطيع أن نقول أن تسيير الحياة المهنية تهدف

عموما إلى تحقيق ما يلي: (JM Peretti ,1987)

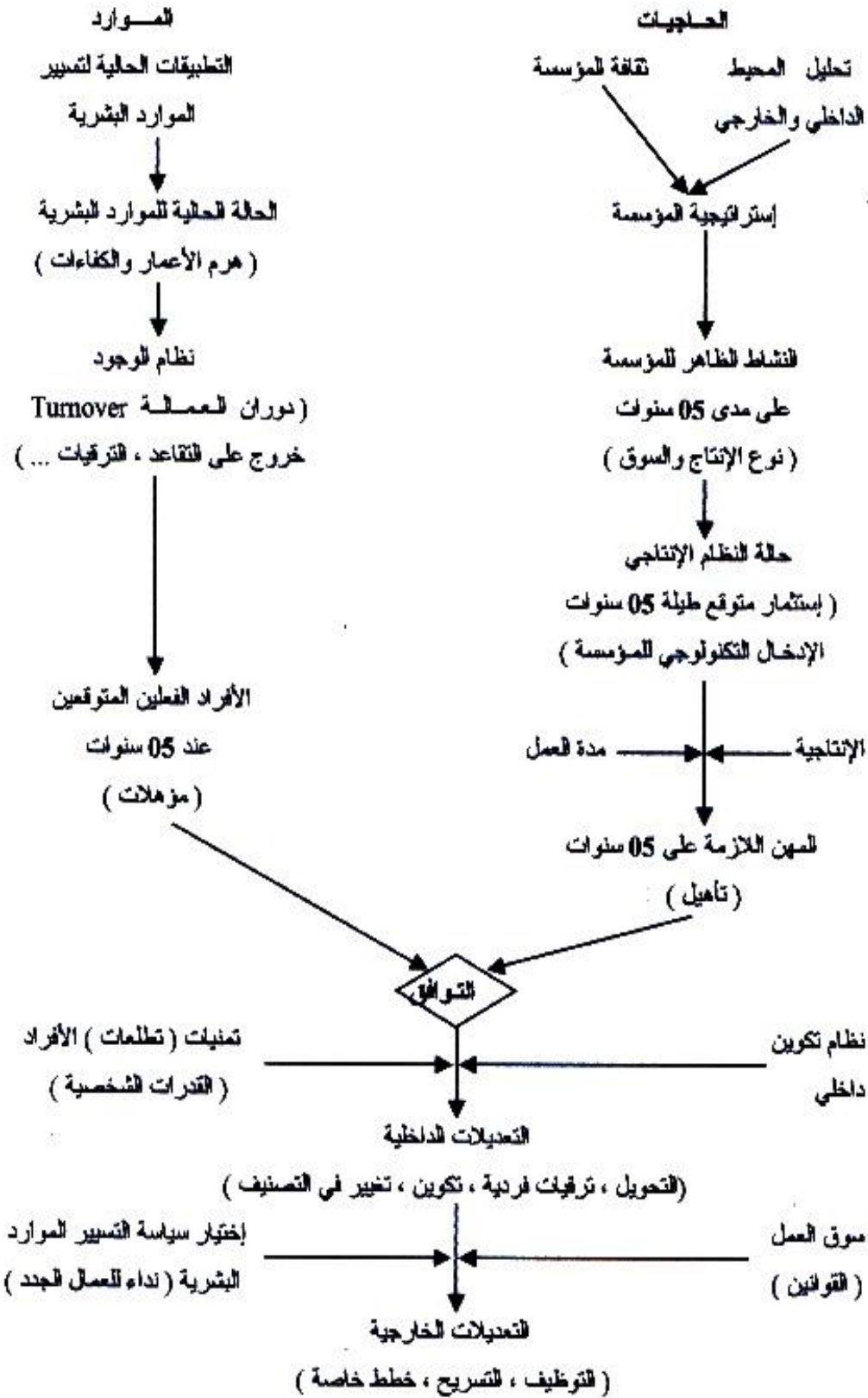
تحقيق التوافق بين مصلحة المؤسسة " حاجياتها " ومصلحة عمالها " رغباتهم ".

تحديد الطريقة والشروط للانتقال من منصب إلى آخر.

تحديد صلاحيات كل المشاركين في عملية تسيير الحياة المهنية.

و الشكل الآتي يبين لنا إمكانية التلاؤم بين حاجيات الموارد البشرية و حاجة

المنظمة:



5- مزايا تسيير الحياة المهنية:

4-1- الأمن والاستقرار الوظيفي.

لم تعد بيئة العمل والأعمال اليوم كما كانت عليه بالأمس، فقد أدى تزايد حدة المنافسة والتغيير التكنولوجي المتسارع والخصخصة وعمليات إعادة هيكلة الشركات وخفض عدد العمال إلى جعل العاملين غير آمنين تماما على وظائفهم أو على استقرار حياتهم المهنية فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما استمرت هذه المتغيرات، حيث يتعين أن يدرك العاملون بقطاع الأعمال أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة، وأن يتقبلوا أنه مع ضرورة تنمية قدرات عالية فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة أخرى وللتدريب التحويلي وأن يتكيفوا مع اتجاه الإدارة للتغيير من فترة لأخرى، وأنهم قد يغيرون منظماتهم أو وظائفهم دون التقيد بنوعية محددة من الوظائف .

على ذلك يجب أن يفكر العمال في أنهم على مدى الحياة العملية قد يشغلون عدة وظائف لن تكون بالضرورة في نفس المنظمة أو الشركة فالمستقبل لم يعد مضمونا تماما كما كان الأمر في الوظيفة الحكومية التقليدية، وحتى هذه المنظمات الحكومية فإن كثيرا منها يشمله وسيشمله الاتجاه نحو الخصخصة وبعد أن كان الموظف يعمل في منظمة بيروقراطية لا تحركها دوافع التنافس والربح، يجد نفسه عاملا في شركة تصارع في بيئة تنافسية وقد تتوسع أو تنكمش، وقد تجمد الحوافز أو تقلل الوظائف أو تشجع التقاعد المبكر.

لقد تغير مفهوم الأمن الوظيفي من مجرد التركيز على الحصول على الوظيفة إلى الاستقرار في الوظيفة.

لذلك يجب على العمال أن يستمروا في تطوير قدراتهم والتأكد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل، ويجب النظر إلى تسيير الحياة المهنية على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العمال مع احتياجات المنظمة، وأن هذه العملية تلعب دورا هاما في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومعلومات تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وهذا يعني أهمية الإدارة الإستراتيجية للمسارات المهنية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات، ويجب إعلام العمال بالتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الانكماش وتشجيعهم على أن يجددوا أهدافهم لتسيير حياتهم المهنية على هذا الأساس.

على ذلك يجب أن تنظر الإدارة في منظماتنا إلى عملية تسيير الحياة المهنية باعتبارها إستراتيجية أساسية إن هي أرادت أن تستمر الشركة فاعلة في بيئة متسارعة التغيير ومتزايدة التنافس وحيث تكون القدرات الفنية للعاملين موردا حاكما في بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

من ناحية أخرى فإن تسيير الحياة المهنية يمكن أن يفيد بعض العمال الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة وخفض عدد العمال بها، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى أو خصخصة

الإدارة، حيث تميل الإدارة الجديدة للاستغناء عن بعض العمال ، وهي تطورات لها عواقبها السلبية على مثل هؤلاء العمال.

أصبحت مزايا تسيير الحياة المهنية واضحة فإن عواقب الافتقار لهذا التنبؤ لا يخفى على أحد، فإن مجرد استمرار موظف في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمي والعملية له عواقب سيئة منها ضعف الدافع للعمل، الملل، الإحباط، اللامبالاة، الجمود الفكري تلاشي الدافعية للابتكار، الحقد، تعويض الأداء، السلوكيات الدفاعية كالعدوانية والتمارض والغياب وطلب النقل والاستقالة فضلا عن انخفاض إنتاجية العمال وفاعلية المنظمة.

4-2- تحسين استفادة المنظمة من مواردها البشرية:

ويعود اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بتخطيط وتطوير الحياة المهنية إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الاستفادة مما تديره من موارد بشرية في الأجل الطويل لأن برنامجا فاعلا لتسيير الحياة المهنية سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العمال على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم م وتخصصاتهم، ذكورا وإناثا، سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر، وزيادة الفرص للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخفض معدل دوران العمال والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة أقصى مدة ممكنة.

وأصبحت الإدارة المعاصرة في عدد متزايد من المنظمات ترى أهمية مساعدة العمال في الاستحواذ على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإعداد خطط

فاعلة لمساراتهم المهنية والتقدم فيها، وعند ما تصمم خطة تسيير الحياة المهنية، فان تطوير هذا المسار يساعد العمال على بلوغ أهدافهم بتكليف الوظائف ومساعدتهم على الأداء السليم و تطويره ليساعد في إحداث التكامل بين أهداف العمال " التقدم المهني" وأهداف المنظمة في "تحسين الأداء المستمر".

يتبع,,,,,,