

6 - 3- الأجر

أ- تعريف الأجر:

ينتقاضى العمال مقابل جهدهم الفكري و العضلي شهريا مبلغ من المال يسمى أجرا و" هو المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل و هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذه ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب

العمل." (محمد نجيب توفيق عبد الله، 1966، ص.125)

وهو" ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذه ما كلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و

الصاحب العمل (عبد الباسط محمد حسن، دون سنة، ص. 320)

ب- مكونات الأجر :

يتكون الأجر من قسمين ،قسم ثابت و آخر متحرك

أولاً: الأجر الثابت:

يمثل الأجر القاعدي (salaire de base) الذي يقبل تصنيف المنصب في شبكة الأجر للمنظمة، إضافة إلى تعويض الخبرة المهنية (indemnité d'expérience)
(professionnelle)

و يسمى عادة الأجر الثابت بأجر المنصب (salaire de poste) و هو ثابت نسبيا لأنه لا يتناقص من شهر إلى آخر بشرط عدم التغيب بل هو مرشح للزيادة من سنة إلى أخرى كلما زادت نسبة الخبرة المهنية.

ثانيا: الأجر المتحرك

و هو مجموع المنح و التعويضات المرتبطة بمنصب العمل،فأما المنح تتمثل في تحفيز مرتبط بتحقيق أهداف العمل الإنتاجية المسطرة،أما التعويضات فمعناها كما يدل عليها اسمها تعويض عن ضرر موجود بمنصب العمل كالغبار أو الضجيج ،أو العمل الليلي،و يسمى أيضا الأجر المتحرك بملحقات الأجر و هي عبارة عن المنح و التعويضات التي تقرها الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و الخاضعة للقانون الإطار المنظم لعلاقات العمل، و نذكر بعضها فيما يلي:

- المنح: تتمثل في مبالغ مالية لأعمال فردية أو جماعية و منها:

منحة المردود الجماعية Prime de Rendement Collectif: وهي

نسبة مؤوية من الأجر القاعدي يحدد سقفها بالحد الأقصى لأهداف الإنتاج المسطرة للشهر،فمثلا إذا حققت الأهداف الإنتاجية بنسبة 100 % كان نصيب العمال 30 % من الأجر القاعدي للمنصب،و كل ما انخفضت النتائج المحققة انخفضت النسبة المؤوية للمنحة.

منحة المردود الفردية Prime de Rendement individuel: و هي نسبة

مؤوية أقصاها 10 % من الأجر القاعدي،و تعطى حسب تقييم المسئول المباشر للعامل من 1 إلى 10 % حسب المجهود المبذول خلال الشهر.

- التعويضات *Les indemnités*

هي قيمة مالية تعطى للعامل كتعويض قد يلحق به جراء ظروف العمل، أو تعويض عن مصاريف دفعها من أجل بسبب العمل كمنحة النقل مثلا، و فيما يلي نذكر بعضا منها:

تعويض الضرر *Indemnité de Nuisance*

تعطى للعامل الذي يشتغل في ظروف عمل مضررة nuisible، أو غير صحية بها الكثير من الأتربة الصناعية، أو ضجيج عالي، و هج أو حرارة متوهجة... إلى غير ذلك من الظروف الفيزيائية غير ملائمة، و تتراوح نسبتها من 3 إلى 25 % من الأجر القاعدي للمنصب.

تعويض المنطقة *Indemnité de zone Isolée*

تعطى للعمال ممن يشتغلون بالمناطق النائية مثل المناطق الصحراوية مثلا التابعة لشركة سوناطراك البترولية، و هي قيمة مالية محددة حسب بعد المنطقة.

تعويض النقل:

قيمة مالية تعطى للعمال ممن لا توفر لهم المؤسسة النقل و تحسب باليوم وتعطى شهريا.

و مثلها مثل المنح تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

ج- الاعتبارات التي تدخل في الأجر:

الاعتبارات الاقتصادية:

يحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب، و يتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوي بين العرض و الطلب، فيجمع المشتريين و البائعين لخدمة العمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، و يلعب الأجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلوا على دخلهم مقابل بيع خدمات، و تمثل هذه المداخل جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر اكبر بنود الدخل فقط و لكنها تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية و حسن استخدامها كما يلعب إجمالي الكفاءات المدفوعة للعمال في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية .

الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره مركزا الذي يشغله بالإضافة إلى كونه وسيلة لسد احتياجاته و في هذا ما يفسر ما علقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر و ما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

اعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، و حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد لذلك فإنه المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، و تصبح وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين، و قد كان هذا الافتراض في فترة من الفترات، إن الأجر

هو الدافع الوحيد للعمل ، و لكن ثبت أن هناك عوامل أخرى تتفاعل مع بعضها و تؤدي إلى تحفيز الأفراد .

الاعتبارات الأخلاقية:

ليس هناك خلاف في الرأي على انه يجب أن تكون المكافأة عادلة إلا أن الأخلاق بدأت تظهر ، عندما يراد تحديد العدالة في المكافأة فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة وهنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها .

6 - 4- الترقية:

يعد موضوع الترقية من المواضيع التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين الموضوعات المتعددة و الخاصة بمشاكل الأفراد، كما تعتبر وجود سياسة سليمة للترقية موضوعا لدى الموظفين و العمال إذ تسيطر على تفكيرهم لما تحمله في طياتها من تحسين لأوضاعهم الوظيفية من جانب السلطة و المستوى الوظيفي و المسؤولية الموكلة إليهم وزيادة في أجورهم ومرتباتهم، وتظهر هذه الأهمية من خلال وجود سياسة سليمة للنظام و التي تعنى وجود أمر حيوي لاجتذاب أمهر و أنسب الكفاءات إلى ميدان العمل.

أ- مفهوم الترقية: يعرفها سليمان محمد الطماوي بأنها: "أن يشغل العامل درجة أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية، و تترتب على الترقية زيادة المزايا المادية و المعنوية للعامل و زيادة اختصاصاته

الوظيفية" (سليمان محمد الطماوي، 1966، ص. 716).

يركز هذا التعريف على التدرج في السلم الوظيفي من خلال الارتقاء من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى.

ب- أهمية الترقية: تعد الترقية من أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تدفع بالموظفين و العمال إلى بذل مزيد من الجهود في الإنتاج، وقد أكدت النظريات السلوكية أهمية الترقية في دفع الموظف على العمل فقد وضع "MASLOW" مدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.

و يرى أن الفرد أول ما يبدأ به هو إشباع حاجاته الأولية كالحاجة إلى الأمن ثم ينتقل إلى البحث عن الحاجات المادية التي تعتبر حافزا مهما لأداء العمل على أحسن وجه و بذل المزيد من الجهد، لذا فإن توفير فرص الترقية من المتحفزات الأساسية للموظفين إلى الاستقرار في العمل. بكل جد ونشاط و إلى تنمية قدراتهم فهي عاملا هاما لبقاء الكفاءات في المنظمة و عدم اللجوء إلى البحث عن فرص عمل في المنظمات الأخرى و تكمن أهمية الترقية فيما يلي:

*وضع الموظفون الجدد في المناصب المناسبة، الأمر الذي يساعد في تحقيق رضا الموظفين وتحقيق مصلحة المنظمة.

*تحفيز الموظفين على المثابرة و الإخلاص و إشعارهم بالأهمية مما يحقق الولاء الوظيفي.

*تشجيع الموظفين البارزين على المثابرة على عدم الانتقال من المنظمة و البقاء بها
*تحسين الأداء وذلك بواسطة خلق روح المنافسة بين الموظفين.

*جلب الكفاءات من خارج المنظمة.

*رفع المستوى المادي للعمال من خلال الزيادة في المرتب والأجر، وبالتالي الرفع من مستواه الاجتماعي.

*نتيجة التمكن من شغل الوظائف العليا فإن العامل يكتسب معارف وخبرات جديدة من خلال الخضوع للفترات التدريبية والتكوينية المستمرة مما يساعده في زيادة مستواه المهني.

أ- شروط الترقية

إن للترقية شروط أساسية ويجب توفرها فيمن يصبو الى شغل منصب أعلى، اذ يجب أن يكون قد قضى فترة الاختبار عند تعيينه بنجاح، و مستوفيا شروط الوظيفة المرقى لها، وقضى فترة زمنية معينة في المرتبة التي يشغلها قبل ترقيته، وأن ينجح في الفترة التكوينية التي قد يخضع لها، وأن يحصل على تقدير جيد يفوت تقدير الترقية بالأقدمية.

ويمكن حصر هذه الشروط فيما يلي:

- 1/-قضاء فترة الاختبار بنجاح.
- 2/-استفاء شروط الوظيفة المرقى إليها.
- 3/-قضاء العامل فترة زمنية في عمله قبل الترقية.
- 4/-اجتياز الدروس والاختبارات في الفترة التكوينية بنجاح.
- 5/-موافقة العامل على ترقيته.
- 6/-ضرورة توفر وظيفة شاغرة.

د- أسس ومعايير الترقية

يعتبر وضع أساس ومعايير علمي سليم للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين على تقييم المناصب، فعادة يزيد عدد الموظفين المناسبين للترقية من عدد الوظائف المتاحة، حيث أن فرص الترقية تكون محدودة عادة لذلك تظهر مشكلة اختيار كفاءة الموظفين للترقية وضرورة تحديد الأسس والمعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار.

معايير الأقدمية

نجد في ظل هذا المعيار أن طول مدة للخدمة هو الذي يحدد الأولوية في الترقية، بمعنى أن كل موظف قضى مدة خدمة أطول من زملائه في الوظيفة الأدنى له الحق والأولوية في أن يرقى إلى وظيفة أو عمل أعلى وذلك وفقا لقواعد معنية تحددها اللوائح والقوانين وعليه فالأقدمية تعني: صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معنية تحددها القوانين واللوائح المختلفة .

مزايا الأقدمية: إن اتخاذ الأقدمية كمعيار يحقق المزايا التالية :

- 1- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة خدمة الموظف وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها، فيصبح أكثر استعدادا للترقية إلى الوظيفة الأعلى.
- 2- يكتسب هذا النظام ثقة العاملين وتأييدهم نتيجة لشعورهم بعدالة حيث لا تتهم الإدارة بالتحيز ويسود الخدمة شعور بأن الترقية تتم على أساس عادل يشيع الاطمئنان لدى الموظفين ويرفع روحهم المعنوية ويقلل من شكواهم.
- 3- انعدام الخلافات الخاصة بالترقية والنزاعات الداخلية بين الإدارة والموظفين.

4- في حالة إتباع الأقدمية كأساس فإن الإدارة تحرص على ترقية الموظفين والاهتمام بهم وتوفير لهم التدريب لشغل وظائفهم الجديدة.

5- انعدام الضغوط الخارجية على الإدارة من أجل ترقية بعض الموظفين.

6- تتم الترقية على أساس الأقدمية بالبساطة والوضوح في التطبيق من قبل الموظفين.

7- ينظر إلى الترقية على أساس الأقدمية باعتبار أنها مكافأة من جانب الإدارة أو الجهة التي يعمل بها الموظف مقابل السنين التي قضاها في خدمتها فمن غير المعقول أن يلحق الشخص بوظيفة معينة ويظل بها إلى أن يحال إلى التقاعد.

عيوب الأقدمية:

1- قد يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى حرمان العمال من القيادات الإدارية الأكفاء، كما يسد الطريق أمام الكفاءات الممتازة التي كان من الممكن الاستفادة منها لو شغلت مناصب عليا.

2- يؤدي تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية إلى المساواة بين جميع الموظفين المجدين منهم والخاملين وبالتالي فهو لا يؤدي إلى تحقيق العدالة بالنسبة للموظفين الأكفاء.

3- القضاء على الجهود التي كانت ستبذل من طرف الموظفين من أجل تحسين كفاءتهم في حالة التطبيق الدائم لهذا المبدأ وبالتالي انعدام الحافز وروح المثابرة من طرف الموظفين فتصبح الترقية آلية محضة.

4- ليست الكفاءة التي يكتسبها الموظف أو العامل من أداء عمله بمضي المدة دليلا على الصلاحية وإمكانية شغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها الموظف.

5- اتباع مبدأ الأقدمية فقط ليست ضمانا لوصول الموظفين إلى وظائف عليا وشغلها لفترة زمنية.

6- ربما لا تتماشى الأقدمية مع السن خصوصا بالنسبة للوظائف في الدرجات العليا التي يتم شغل جزء منها بالتعيين مباشرة والجزء الآخر بالترقية حيث يحدث أحيانا أن يشغل موظفون صغار السن وظائف أعلى من التي يشغلها موظفون أكبر منهم سنا.

7- عند استخدام الأقدمية لمبدأ الترقية فإن ذلك يلغي سلطة الإدارة في تحديد قواعد تتبعها في ترقية الأكفاء.

معيار الكفاءة:

وبناء على ما ذكرناه عن معيار الأقدمية فإن عنصر الكفاءة يعطى الأولوية كمعيار في الترقية، فالترقية على هذا الأساس تتم على أساس الإنجازات و الكفاءة و الخبرة التي يحققها الموظف بغض النظر عن طول مدة خدمته، و يشترط استخدام معايير الكفاءة كأساس لترقية القيادات الإدارية.

مزايا معيار الكفاءة:

1- تحفيز الموظفين المجددين الأكفاء على زيادة جهودهم مما يزيد في إنتاجهم.

2- بعث الروح المعنوية داخل نفوس العمال والموظفين.

3- زيادة الكفاءة الإنتاجية للإدارة و المؤسسة.

عيوبه:

1- يجعل الإدارة في بعض الأحيان تقع تحت ضغوط خارجية لترقية بعض الموظفين.

2- تتم الترقية وفقا لهذا النظام بناء على قياس كفاءة الموظف في القيام بواجباته و مسؤولياته ، و قد يؤدي الموظف واجبات وظيفته الحالية بكفاءة و لكنه قد يكون غير قادر على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفية الأعلى التي سيترقى إليها (الكفاءة المطلوبة).

3- قد تصبح عملية تقدير كفاءة الموظفين محاطة بعوامل شخصية تؤدي إلى التحيز.
طرق قياس كفاءة الموظفين و العمال: نجد في هذا الصدد:

1-طريقة الحكم الشخصي: يترك تحديد كفاءة الموظف من أجل الترقية وفقا لهذه الطريقة إلى تقدير مدير الإدارة، وتتم على أساس تقديم المعلومات الشخصية التي يمكن أن تتوفر له من قبل مرؤوسيه و الموظفين الخاضعين تحت إشرافه.

وتعرف هذه الطريقة بالسهولة و المباشرة غير أنه يعاب عليها ما يلي:

-لا يمكن استخدامها في التنظيمات صغيرة الحجم و الإدارات الصغيرة، أما في التنظيمات ذات الحجم الكبير فإنه يصعب عليه تكوين حكم سليم على قدرة وكفاءة كل موظف على حد.

-يمكن لهذه الطريقة أن تخلق شعور بالتحيز و المحاباة، وذلك أنها تعتمد على أساس شخصي كما أنها تتأثر بالتغيرات الحزبية و السياسية بذلك نجدها منبوذة من قبل الموظفين.

الامتحانات:

تعتبر الامتحانات أحد الطرق التي يمكن بها قياس صلاحية الموظف لأداء عمل معين، وأيضاً درجة نجاحه في أداء هذا العمل، حتى يمكن ترقّيته إلى وظيفة أعلى بمعنى أنها تستخدم الحكم على مدى كفاءة الموظف المرشح للترقية فهي من شأنها أن تكشف على ما قد حصله عليه الموظف من معلومات متعلقة بالعمل ومدى ما أكتسب من خبرات، و قدرته بأن يتحمل الأعباء و الواجبات الجديدة التي سيكلف بها إن اجتاز الامتحان.

الوضع تحت التجربة:

تعد طريقة "الوضع تحت التجربة" من إحدى الطرق المستخدمة لقياس كفاءة الموظفين و إذا كانت غير شائعة الاستخدام في ميدان الوظيفة العامة فلا يعتمد عليها إلا في عدد قليل من الدول.

و بمقتضى هذه الطريقة يمكن قياس كفاءة الموظف عن طريق ترشيحه بصفة مؤقتة أو مبدئية للقيام بمهام الوظيفة التي يرقى إليها وذلك على سبيل التجربة و الاختبار، فإذا أثبت كفاءة في القيام بأعباء و واجبات هذه الوظيفة تمت ترقّيته إليها.

و تتبع الدول المستخدمة لهذه الطريقة أسلوب انتداب المرشح للترقية الذي يؤدي هذه الوظيفة لمدة معينة حتى يتم تدريبه عليها، فإذا تمكن من إثبات كفاءته و القيام بمسؤوليات و واجبات الوظيفة الجديدة، تمت ترقّيته، ولذلك اعتبرت هذه الفترة السابقة للترقية فترة تدريب فعلي.

الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

إذ تقوم هذه الطريقة على أساس التوفيق بين كلا المبدئين، الأقدمية والاختيار على أساس الكفاءة وذلك من أجل الاستفادة من مزايا كل منها، إذ يمكن التمييز هنا بين الوظائف العليا والوظائف التخصصية والوظائف الروتينية.

-ففيما يتعلق بالوظائف العليا فإن الترقية يجب أن تتم على أساس الكفاءة، ذلك أنها تتطلب مهارات وقدرات إدارية لا يمكن أن تتوفر في جميع المرشحين. إن الوظائف العليا القيادية تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات لا تكتسب فقط بالأقدمية أو الممارسة لذلك فيفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الجدارة والاستحقاق وليس بحكم الأقدمية.

-أما بالنسبة للوظائف التخصصية فإنه يفضل الفصل بين نسبتين من الوظائف للترقية نسبة منها تتم على أساس الكفاءة والأخرى على أساس الأقدمية شريطة أن تزيد الموظفين التي تتم فيها الترقية أساس الكفاءة كلما زاد المستوى الوظيفي.

-وبالنسبة للوظائف الروتينية فهي لا تتطلب مهارات وقدرات كبيرة لذا يفضل أن تتم على أساس الأقدمية.

7- التسيير التنبؤي للموارد البشرية

7-1 - تقييم الأداء :

يوفر توصيف الوظائف أساس موضوعي لتقييم مستوى أداء العمال، وهذا الأساس الموضوعي هو مدى قيام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، ومن

خلال المعلومات التي يوفرها وصف الوظيفة يمكن تصميم نموذج تقييم الأداء بشكل مناسب.

دراسة مناصب العمل.

- طريقة الملاحظة المباشرة:

المعروف منهجيا أن الملاحظة هي الأداة الأساسية والأولية في جمع المعلومات والبيانات لبرساطتها وسهولة تطبيقها وهي طريقة شائعة الاستخدام في تحليل الوظائف حيث تتم فيه ملاحظة شاغل الوظيفة وتموين كل العمليات التي يقوم بها "نوع العمل، كيفية أدائه، الوقت المستغرق في أدائه، البيئة والأدوات والمعدات المستعملة... إلخ".

- طريقة المقابلة:

تعد طريقة المقابلة الشخصية من الطرق الشائعة الاستخدام في تحليل العمل " إما أن تكون فردية" أي أن تتم مع شاغل الوظيفة على حدا، أو جماعية مع عدد من شاغلي نفس الوظيفة.

- طريقة الاستقصاء:

يحتوي الاستقصاء على قائمة من الأسئلة التي توجه إلى العمال المعنيين بالدراسة وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على البيانات من المصدر مباشرة، وقائمة الأسئلة التي يحتويها الاستقصاء تكون شكلين، فقد تصمم القائمة بحيث تضم مجموعة من الأنشطة التي يؤديها العامل وما على العامل إلا أن يضع إشارة أمام النشاط الذي يراه مناسباً، أو أن يصمم الاستقصاء بحيث يضم قائمة من الأسئلة

تكون إجابتها مفتوحة ويتمثل دور شاغل الوظيفة في الإجابة على تلك الأسئلة وحتى يكون أسلوب الاستقصاء فعال يفضل أن يصمم الاستقصاء وفقاً للطريقتين.

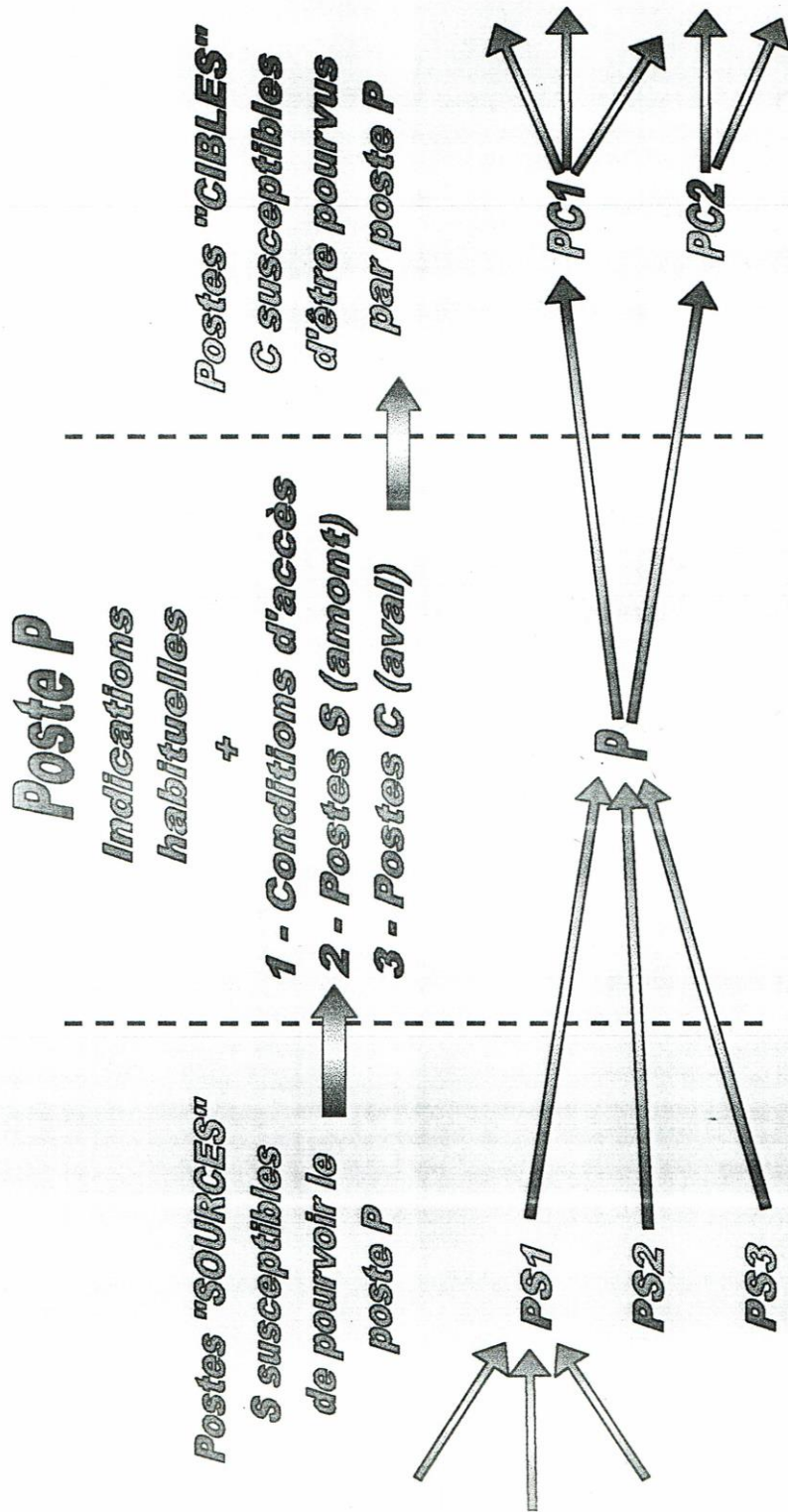
7-2 - خريطة الوظائف: (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص ص: 133-135)

هي مجموعة المسارات الممكنة للذهاب من وظيفة إلى أخرى، فكل طريق يبدأ مورد بمنصب و هي نقطة البداية و ينتهي بمنصب المراد الوصول إليه، مع مكتسباته الموضوعية.

نستطيع التعرف على الطريق الطبيعي " مهنة" والمسلك الإجباري " متطلبات"، " طرق وممرات" مع تقدير وقيم الوقت و المجهودات اللازمة للوصول إلى المنصب الهدف.

هذه الخرائط تحدد التسلسل في الحركة الوظيفية وذلك من خلال التنقلات والترقيات، و التحويلات.

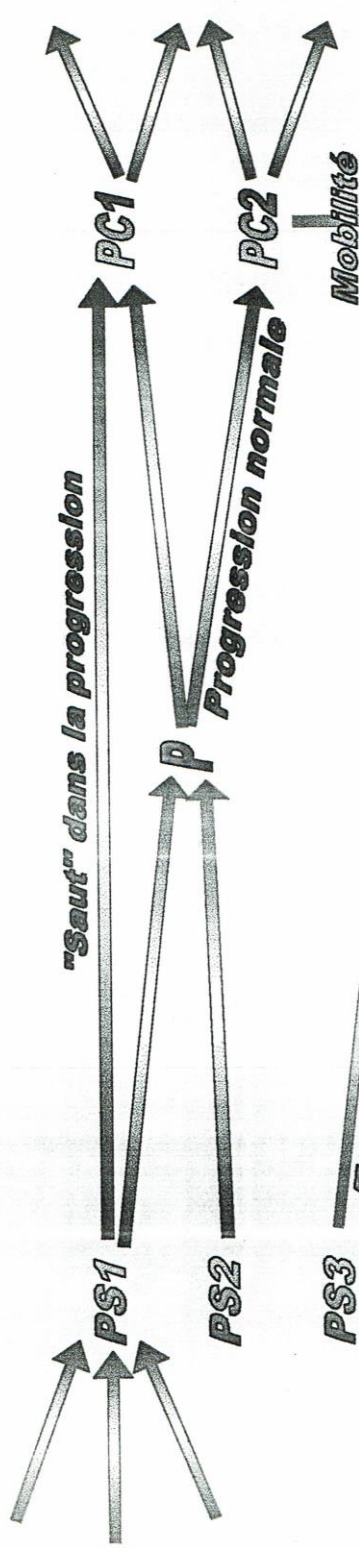
PRINCIPE DE LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS



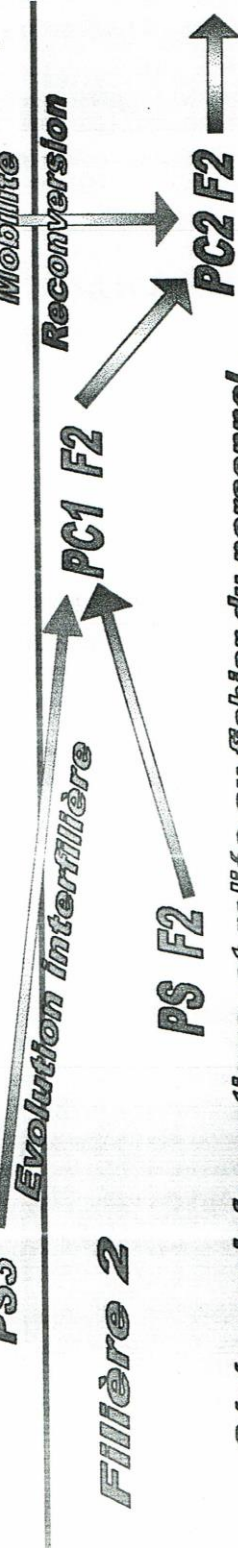
LES FILIERES D'EVOLUTION

(ou promotionnelles ou de progression)

Filière 1



Filière 2

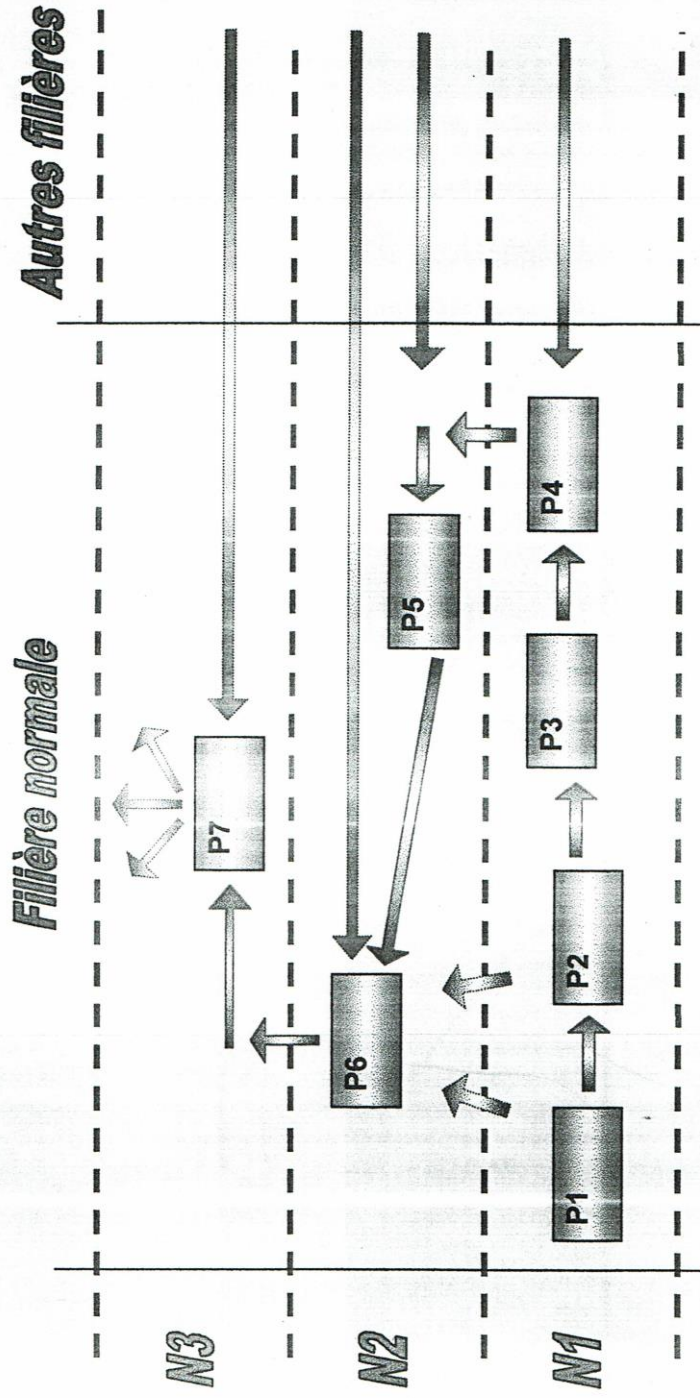


Gérée par informatique, et reliée au fichier du personnel, la cartographie des emplois est un puissant outil :

- de gestion des carrières et
- d'aide au pourvoi de postes stratégiques.

LES FILIERES D'EVOLUTION

(ou promotionnelles ou de progression)



7-3 - مخططات الاستخلاف:

مخططات الاستخلاف موجهة أساساً للتنبؤ بالتطورات الممكنة لمجموعة الإطارات العليا أو الأفراد المهمين بالنسبة للمؤسسة، فهي في الأساس تتمثل في التعود على استعمال بطاقة تطورات السير المهنية الممكنة، بدءاً بجرد القدرات الفردية وخصائص مناصب العمل الشاغرة، هذا يفترض نوع من الاستقرار للأفراد المقيمين .

غالباً ما تخص مخططات الاستخلاف بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سندرك من حالة لأخرى مع افتراضات الخروج لكل فرد معني من المؤسسة، ونضع بالتدرج إمكانيات الاستخلاف عبر مخطط التبديل، ويفضل وضع المخطط الفردي للتكوين ونعطي الوقت اللازم لاكتساب الخبرات الإضافية. كما تتبع المؤسسات أخرى اتجاه مختلف نوعاً عن السابق، ويتمثل في وضع قائمة المستخلفين لكل المناصب المهمة في المؤسسة. هاته القوائم تتضمن قائمة الإطارات أصحاب القدرات العالية التي تتبعها المؤسسة باهتمام خاص لأنها تمثل الخلف للمسؤولين في المؤسسة، ومخطط الاستخلاف يمثل نظرة مهمة فعلية وسهلة التطبيق، في إطار الوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية " تحديد وتقييم المناصب، تقييم الكفاءات والقدرات الفردية " لكنها مقتصرة على فئة معنية للكفاءات الفردية.

إن عدد المسالك الممكنة يتزايد بتزايد الأفراد المعنيين بمخطط الاستخلاف، فالتعدد ينمو بتزايد وبسرعة، ولتسهيل ذلك نستعمل الإعلام الآلي في بناء مخططات الاستخلاف.

8- خطوات تخطيط الحياة المهنية للفرد:

الخطوة الأولى: التبصر بالآمال المستقبلية: ولأن المستقبل مجهول ، وبسبب عدم معرفة الفرد للمشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبلا، وبسبب احتمال ظهور مواقف طارئة،

يجعل هذا من عملية تخطيط المستقبل المهني أمرا صعبا. وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة المناصب التي يمكنني بلوغها؟.

ومن هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل الوصول إليها بها أو شغلها، كما يتحدد هذا السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم و الخبرة، المهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثانية: التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يسأل نفسه عن قدراته و إمكانياته الحالية والمهارات المتوفرة لديه؟. ووفقا لهذا السؤال تحدد درجات التعليم ، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية للفرد .

الخطوة الثالثة: في هذه المرحلة يتم تحديد الفرق بين ما يمتلكه الفرد من السمات الشخصية و تتطلبه المسالك المهنية التي يريد بها الفرد مستقبلا مهنيا له..

الخطوة الرابعة: معالجة الفرق ومعرفة الحل: إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30%، فقد يعني أن الحل هو الالتحاق بدورة تكوين في اللغة الإنجليزية مكثفة. لمدة ثلاثة أشهر بمركز تكوين مختص وبتكلفة مقدارها 1500 دج للشهر. وبالطبع قد لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الإنجليزية حيث

يتم التطرق إلى مجالات كثيرة تمس التعليم، والخبرة، ومهارات الكمبيوتر،
والطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية في التعليم مع الآخرين.