مقدمة :

تُمارس وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات منذ فترات طويلة ولكنها تتدرج طبقاً لإحتياجات المنظمة وإهتماماتها .

ولكننا نلاحظ أنه منذ السبعينات من القرن العشرين زيادة الإهتمام بدراسة إحتياجات العاملين وتحليل مسارهم الوظيفي للتعرف على مراحل حياتهم ومستقبلهم الوظيفي .

إن برامج تنمية المسار الوظيفي قد بيَّنت في العديد من المنظمات حتى تساعد العاملين لمواجهة إحتياجاتهم ومتطلباتهم المتعلقة بالنمو والتدرج الوظيفي وبما يواكب الإحتياجات والمتطلبات التنظيمية كذلك .

إن التخطيط الفعَّال للمسار الوظيفي يساعد الإدارة بشكل واضح وزيادة الإنتاجية ، كما يساهم في تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل ، هذا إلى جانب دوره في زيادة معدلات الرضا عن العمل لدى العاملين .

وعند دراسة وتحليل برامج تنمية المسار الوظيفي تواجه المنظمة العديد من القوى التي تهتم بتنمية وتطوير جودة حياة العمل الوظيفية (العاملين) ، من بين تلك القوى الإتجاهات والنقابات والتوجهات والأداء الإيجابي وتشريعات وقوانين العمل وغيرها من العوامل .

هيكل البحث

الفصل الأول : الإطـار النظـريَ

المبحث الأول : تعريف تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية

المبحث الثاني : مفهوم تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية

الفصل الثاني :

المبحث الأول : أهمية تخطيط المسارات الوظيفية

المبحث الثاني : أهمية تنمية المسارات الوظيفية

المبحث الثالث : أهمية ربط المسارات الوظيفية بأنظمة الموارد البشرية

الفصل الثالث : الأداء

المبحث الأول : مفهوم الأداء

المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء

الفصل الرابع : الدراسـة الميدانيـة

المبحث الأول : النتائج

المبحث الثاني : التوصيات

الخاتمة

المراجع

الملاحق

أهمية البحث :

من الدور الكبير الذى يلعبه تخطـيط فـي تنميـة المسـارات الوظيفيـة إلا أن تخطيط يعد الوظيفة الأولى والأهم وكـذلك وظـائف الإدارة المختلفـة ، لـ ذلك جاءت أهميته من دوره الذى يلعبه في تنمية المسار الوظيفي .

أهداف البحث :

يهدف البحث الـى التعـرف علـى مفهـوم التخطـيط ومفهـوم المسـارات الوظيفية وكذلك أثر التخطيط في تنمية المسارات الوظيفية .

منهج البحث :

اتبعت في هذا البحث المنهج الوصفي .

فرضيات البحث :

١/ تخطيط المسار الوظيفي يساعد في تخطيط القوى العاملة .

٢/ تخطيط المسار الوظيفي وربطة بالمسار التدريبي يحقق الشفافية والعدالة .

٤/ نظام الترقي الحالي تنقصه العدالة لغياب رؤية واضحة .

حدود البحث :

الحدود المكانية : رئاسة محلية بربر

الحدود الزمانية : ٢٠١٩م – ٢٠٢٠م

مصادر جمع البيانات :

١/ مصادر أولية : المقابلات

مصادر ثانوية : المراجع والكتب والمجلات .

مشكلة البحث :

تتمثل في أن المسارات الوظيفية غير مرتبطة بأنظمة الموارد البشرية مثل التدريب وما الى ذلك وهذا بدوره ينعكس سلبا على أداء المؤسسة والعاملين

المبحث الأول

تعريف وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يركز العام والأساليب لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهةٍ أخرى ، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

ويركز المدخل الفردي على مساعدة الأفرادَ على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

هي إحدى الوظائف التي تُعنى بإحداث توافق بين الفرد من جهة ، وبين الوظائف التي يشغلها من جهةٍ أخرى ، وذلك لغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في رضا عن العمل .

تعريف المسار الوظيفي :

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التحضيرات التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء أكانت هذه التحضيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه والحصول على أجر أعلى ، أو إمكانية وظيفة أفضل ، وتحصل أعباء ومسئوليات أكبر ، ويُعبّر عن هذه التغيرات الوظيفية بالبترقية إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي .

المبحث الثاني

مفهوم التخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يُقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته ، وكذلك مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة .

أما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق بإختيار الفرد لطبيعة أو مجال مثل (محام – مهندس – محاسب – ضابط ... إلخ) والمنظمة التي سيعمل بها ، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة – من جانبها – لمسار الموظف ، أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية .

ويتضمن تخطيط المسار الوظيفي تحديد أهداف المسار الوظيفي للفرد على ضوء رصد وتقييم إهتماماته وطموحاته وقدراته وقيمه وأهدافه ، وكذلك تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة وبالتالي يمكن صنع قرارات مناسبة قد تغيِّر مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي يعمل بها أو الوظيفة التي يشغلها والتخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الإتجاهات المرغوبة ..

وتُقسَّم هذه العملية عن إختيارات الناس بمجال العمل والمنظمات والوظائف .

أنها تحدد على سبيل المثال ما إن كان الفرد سيقبل أو يرفض أو نقلاً وأما إن كان سيستمر في المنظمة أو يتركها متحولاً لوظيفة أخرى أو التقاعد .

المبحث الأول

أهمية تخطيط المسار الوظيفي

هنالك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

١. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة :

إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح .

وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الدخل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً .

٢. تحقيق القيود على حركة العمالة :

إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه ، فعدم وجود حركات ترفيه ونقل تضر من هو صالح لها ، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك .

٣. التقليل من تقادم العمالة :

إن عدم الإهتمام بتدريب العاملين ونقلهم أو حتى الإستغناء عنهم يعني بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقلل دافعيتهم للعمل ، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل

والتـــدريب والإســـتغناء) يعنـــي تنشـــيط مهـــارات العَـــاملين وتجديـــدها والإبقـــاء على ما يمكن الإستفادة من مهارات وقدرات .

٤. تقليل تكلفة العمالة :

المزايـــا الســـابقة تجعـــل مـــا ينفـــق علـــى أنشـــطة تخطـــيط وتنميـــة المســـار الـــوظيفي ذا عائـــد لفـــرق التكلفـــة – ففـــي منظمـــات ناجحـــة يمكـــن أن يكـــون المنفـــق علـــى تخطـــيط وتنميـــة المســـار الـــوظيفي كبيـــر لكـــن إنتاجيـــة العمالـــة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق .

المبحث الثاني

تنمية المسارات الوظيفية

نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يقدم المؤلف نموذجاً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وهو يعتمد على مدخل الكتاب الذي على تحقيق التطابق بين الفرد والوظيفة[1] .

التخطيط الفرد للمسار الوظيفي		التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي
١/ تحديد الآمال الوظيفية ٢/ التعرف على الإمكانيات الفردية ٣/معرفة الفردين ا و ٢ ٤/تحديد أسلوب معالجة الفرق التنفيذ ١/إعداد السيرة الذاتية ٢/ التدريب علِى المقابلات ٣/ الحصول على الوظائف ٤/ الحصول على الوظيفة ٥/ أداء الوظيفة بنجاح	تحقيق التطابق بين الفرد والوظيفة إكتشاف مدى التطابق بواسطة : ١/ تقييم الأداء ٢/ مختبرات المسار الوظيفي ٣/ مراكز التقييم ٤/بحوث الرضا	١/ تحديد متطلبات شغل الفرد ٢/ تحديد الإمكانيات المتاحة للأفراد ٣/ تحديد الفرق بي ١ و ٢ ٤/ تحديد أسلوب المعالجة للفرق التنفيذ : ١/ التدريب ٢/ الترفيه ٣/ النقل ٤/ رسم المسارات ٥/ التقاعد ٦/أخرى

علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالتدريب :

إن تخطيط المسار الوظيفي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى ، وذلك بغرض أساس هو تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية ، وتحقيق أهداف من الرضا عن العمل .

---

[1] أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية – ص (٥٢٣)

السؤال هنا : لماذ تعتبر المسارات المهنية على هذه الدرجة من الأهمية ؟

أليس المسار المهني موضوعاً شخصياً وخاصاً يهم العامل نفسه ؟

والحقيقة أن هذا غير صحيح لأكثر من سبب :

١. إن معاناة الشخص وما يحصل عليه من مساره المهني على أدائه وغيابه وجودة عمله ومعدل دورانه وبالتالي مكاسب وخسائر للمنظمة التي يعمل بها .
٢. إن المسارات المهنية تعتبر هدفاً إستراتيجياً لتحقيق المساواة في فرص التوظف .
٣. إن المسار المهني لأي شخص يعتبر واحداً من المدخلات الرئيسية الجودة الحياة في مجملها .
٤. إن فرص المسار الوظيفي قد أصبحت أكثر محدودية خاصة في ظل إقتصاد أكثر وبطئ النمو وهو ما يجعل تخطيط المسار الوظيفي أكثر أهمية إذ تنشأ الوفاء بأهداف المسار المهني للشخص.

دورة نجاح المسار المهني :

وببساطة فإن النظرية ترى أن النجاح يولد النجاح ، فعندما يحقق الشخص دورة نجاح في عمله ، فإن هذا يمكن أن يُولِّد حماساً أكثر في مجال المسار المهني الذي يمثله النشاط الناجح .

يوضح الشكل التالي نموذجاً متكاملاً لمراحل المسار المهني :

تحدي العمل إستغلال الذات

أهداف العمل ← جهد مستقل ← الوصول للأهداف ← جهد مستقل

← زيادة الحركة في الوظائف ← زيادة إحترام الذات

دورة نجاح المسار الوظيفي :

وعليه تتضح العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والتدريب

١. إن رصد وتحليل الإحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات .
٢. لأن التدريب تعني بتطوير قدرات المتدربين .
٣. ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة .
٤. ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة .
٥. يلزم المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد المستهدفين إلى المشاركة
٦. يساعد التدريب العامل / الموظف الخجولِ أن يشارك في التدريب لتطوير نفسه من دون أن يطلب .
٧. يساعد المسار التدريبي الموظفين / الأفراد الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل .
٨. ومن منافع المسار التدريبي أنه يكون موجه نحو كافة أفراد المنظمة .
٩. العامل الوطني والإنساني : إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل / الموظفمن خلال التدريب له إنعكاسات إيجابية على :

أ/ البيئة المحيطة به مثل : الزوج – الزوجة – الأبناء – الأخوة – الأصدقاء – الجيران .

ب/ تعزيز مكانته الإجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانيات التي إستفادوا منها من التدريب[1] .

أنواع المسارات الوظيفية :

١/ المسارات المقفولة ومثال ذلك مسارات القوات النظامية والمهن الصحية والطبية والتخصصات الأخرى .

٢/ المسارات المفتوحة التي تسمح بدخول عناصر جديدة في المستويين الأوسط والقيادي كما هو الحال في المهن الإدارية أو في مهن القطاع الخاص ، إذ المسار الوظيفي هو جزء داخل المسار المهني .

وهنالك نوعان هما :

١/ على المستوى الفردي :

هو أن يقوم الموظف بتخطيط مساره المهني خلال حياته الوظيفية وهذا لا يجد تطبيقاً عملياً في واقعنا السوداني . حيث تقل فرصه وتكثر مهدداته من عدم تفهم القيادة الإدارية وعدم توفر خطط للتدريب وغياب التمويل عن غياب تخطيط المسارات المهنية على مستوى المهنة في المنظمة .

---

[1] محمد أحمد عبد الفتاح رضوان – نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب – ص ١٥١

٢/ تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي :

في هذا النوع تتولى المنشأة تخطيط المسار الوظيفي لكافة الموظفين في المنشأة وزارة أو هيئة أو مؤسسة من خلال الوحدات الإدارية المعنية بتنمية وتطوير الموارد البشرية بها حيث يتم التعرف إلى أهداف وخطط وبرامج المنشأة والأهداف المهنية للموظفين والتوفيق فيما بينها من خلال وضع خطط للتحركات الأفقية والرأسية للموظفين

وهذا النوع من المقدور عليه في ظل توفر الرؤية الواضحة والإرادة الحقيقية للمجالس المهنية المتخصصة في السودان والتي يقع على عاتقها العمل على تطوير المهنة التي تقع في دائرة إختصاصها[١] .

إلاَّ أن الواقع – بعد الدراسة الميدانية – يدحض ذلك ولا نجد له أثراً إلاَّ في مهنة الأطباء بمختلف تخصصاتها (طب – أسنان – صيدلة) وهي تجربة راسخة ومستمرة وتؤتي أكلها كل حين .

وتخطيط المسارات الوظيفية يستوجب تحديد المراحل التي يسير عليها المسار .

مراحل الحياة المهنية للموظف :

هنالك إختلاف في تحديد عدد المراحل المهنية للموظف ، فالبعض حددها بست مراحل مهنية :

---

[١] التوم سيد أحمد البطري – تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية – ص ١٦ – ٢٢

١. الإعداد

٢. تحديد وتقويم الخصائص المهنية

٣. تحديد الأهداف

٤. وضع الإستراتيجيات

٥. التنفيذ

٦. التكامل

أو خمس مراحل :

١. الإستكشاف

٢. البناء

٣. وسط المهنة

٤. النضوج والإستقرار

٥. نهاية المهنة الإنحدار

المرحلة الأولى : الإستكشاف :

هي مرحلة مدخل الخدمة (من تاريخ التعيين في الخدمة المدنية) عمرياً من عمر ١٨ سنة كما هو محدد في لائحة الخدمة لسنة ٢٠٠٧م إلى عمر ٢٥ سنة .

المرحلة الثانية : التأسيس – البناء :

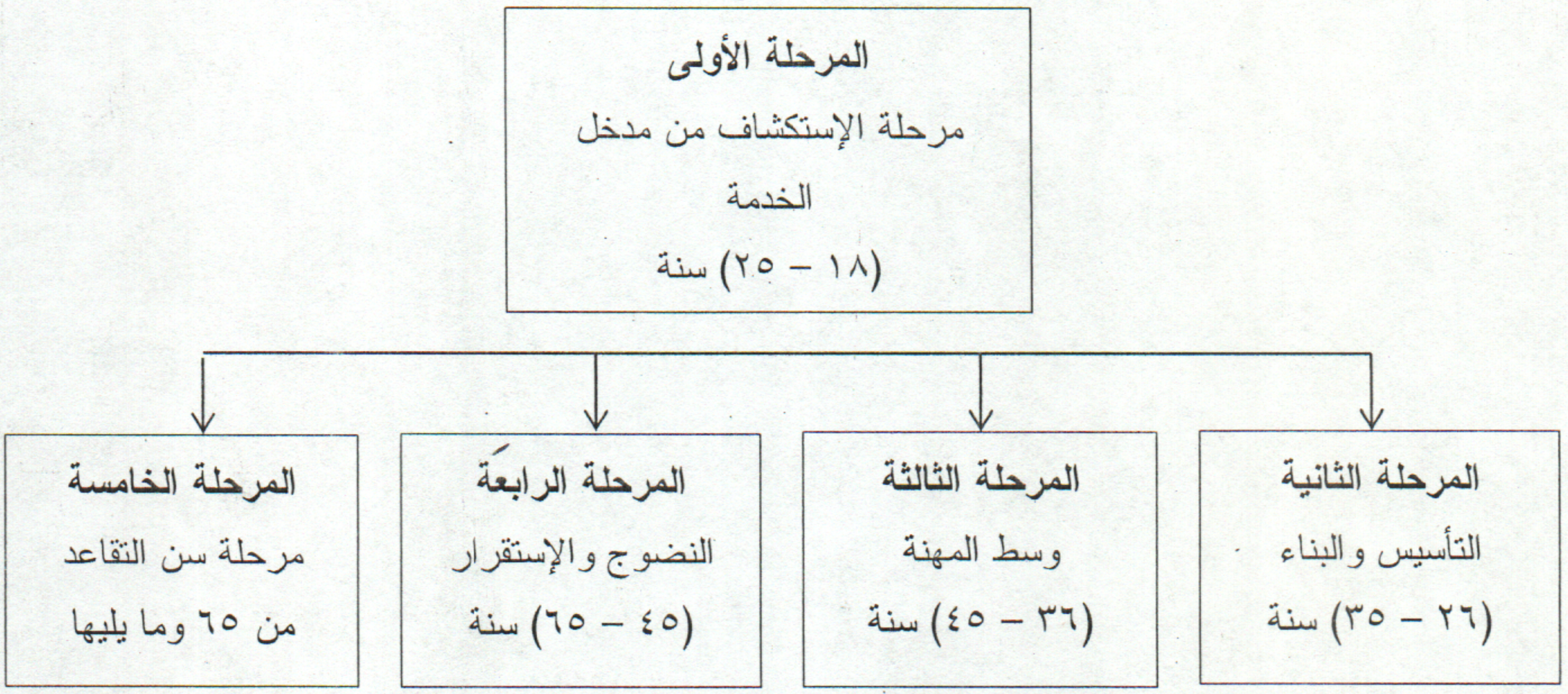
وهي مرحلة التطوير المستمر والإستعداد الذهني والنفسي والبدني لذلك تبدأ من عمر ٢٦ إلى ٣٥ سنة تقريباً .

المرحلة الثالثة : وسط المهنة :

وهي مرحلة إكتساب المهارات والخبرات وقيادة عملية التطوُّر الداخلي والمشاركة في دفع عملية التنمية على المستوى العام ، تبدأ من عمر ٣٦ إلى ٤٥ سنة تقريباً .

المرحلة الرابعة : النضوج والإستقرار :

مرحلة التميُّز والإبداع والظهور إقليمياً وعالمياً من خلال إمتلاك مهارات وخبرات عالية ومتميزة من عمر ٤٥ إلى ٦٥ سنة تقريباً[١] .



[١] مرجع سبق ذكره – التوم سيد أحمد البطري

كيف تخطط مسارك الوظيفي :

الأفكار التالية ستساعدك على تحسين خطواتك ورضائك عن مسارك الوظيفي ، إنها نصائح لا تغطي كل شئ على سبيل الحصر لكنها تتناول الإعتبارات الرئيسة بهذا العمل .

١/ أفهم حاجاتك :

كيف تعرف إن كان عملاً معيناً مناسباً لك أمَ لا ؟ تحتاج لتقييم ذاتي لمعرفة مهارات وإهتماماتك المهنية ، كذلك يتعين أن تعد قائمة بالمهارات التي إكتسبتها ، سيساعدك في هذا الصدد الرجوع إلى قائمة هولاند في فصل الخاصة بالشخصية في هذا الكتاب لتحديد نمط شخصيتك وإهتماماتك تجاه أنواع الأعمال ، وقد يكون من المفيد هنا أن تحصل على معلومات من الأصدقاء أو مقربين من الأنشطة .

٢/ أفهم قدراتك :

لكل منا مواهب وقدرات وخبرات تساعد على سرعة تعلم عمل ما وإجادته ، ومهما وددت أن تكون عظيماً أو شهيراً فلن يغني ذلك أن تقيس قدراتك أولاً .

إن التقييم الذاتي ومعرفة نتائج الأعمال إن أصحاب الأعمال والمديرين يبحثون عن ما وراء القدرات التي يتطلبها العمل ، يبحثون عن قدرات شخصية مثل قدرات الإتصال وإنشاء وإدارة العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات وإدارة الصراع ، ويرى بعضهم أن هذه القدرات يجب أن تُحظى بإهتمام لا يقل عن القدرات الفنية .

٣/ صمم أهدافك بشأن المسار الوظيفي :

يجب أن تضع أهدافاً تصل بك لإشباع حاجاتك بشرط أن لا تكون هذه الأهداف أكبر من قدراتك ، ستفيدك هذه الأهداف بإعتبارها مرشد ومحفِّز لتحريكاتك ، فأهداف المسار الوظيفي هي معايير نقيس عليها مدى تقدمنا وتفيد في رسم خطط تطوير قدراتنا على المدى المتوسط والطويل .

٤/ كوِّن شبكة علاقات :

طالما إتجهت لتطوير مسارك الوظيفي فإن نجاحك متوقف على عدة أسباب منها تكوين شبكة علاقات أساسها الثقة والإحترام المتبادل لاسيما إن كنت تنوي أن يكون لك مسار وظيفي عبر منظمة أو أكثر غير تلك التي بدأت بها أو تعمل بها .

دليل إجراءات تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية :

المرجعيات القانونية :

قانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠٠٧م :

المادة [٥٧] والتي تقرأ : إلى حين إصدار الأسس والضوابط والشروط والإجراءات لكيفية الترقي في المسارات الوظيفية المختلفة تسري الأحكام والشروط والأسس والإجراءات الواردة أدناه مع مراعاة خصوصية الجامعات ومراكز البحوث .

والمـــادة [٥٨] -(١) تكـــون الترقيـــة وفـــي إطـــارَ نظـــم المـــوارد البشـــرية المعتمـــدة علـــى أســـاس الجـــدارة والتـــدريب الحتمـــي المـــرتبط بالتـــدرج فـــي الوظـــائف المســـار الـــوظيفي المعـــين ، يجـــوز أن تكـــون المنافســـة بالإمتحـــان لشغل ثلـــث الوظـــائف الشـــاغرة للترقـــي بالـــدرجات مـــن الثـــامن فمـــا دون تكـــون القيـــود الزمنيـــة المقـــدرة التـــدرج مـــن الدرجـــة التاســـعة للدرجـــة الثامنـــة مـــن خريجي الجامعـــات والمعاهـــد العليـــا كمـــا هـــي وفقـــاً للمنشـــورات يضـــع الـــوزير مسارات وظيفية تحـــدد التـــدرج وســـقف الترقـــي لكـــل فئـــة مـــن فئـــات العـــاملين وفق التخصصات والمؤهل المطلوب لشغل الوظيفة .

القـــرار رقـــم (١٥٠) الصـــادر مـــن مجلـــس الـــوزراء فـــي التاســـع مـــن أبريـــل ٢٠١٥م الـــذي نـــص فـــي الفقـــرة (ج) علـــى (ربـــطَ التـــدريب بـــالترقي وجعلـــه أمراً حتميـــاً ومســـتمراً وشـــرط أساســـي للترقـــي والتطـــور فـــي المســـار الـــوظيفي للعاملين .

الخطوات التمهيدية لتحديد المسارات الوظيفية :

- وضـــع الخطـــة الإســـتراتيجة علـــى أســـاس الخطـــة الإســـتراتيجية العامـــة للدولة .
- وضـــع خطـــة المـــوارد البشـــرية قصـــيرة وطويلـــة الأمـــد بنـــاء علـــى إستراتيجية وأهدافها .
- مراجعة القوانين والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية وصيانتها .
- تحليل الفجوات التي تحدث عند التطبيق وتداركها قبل وقوعها .
- إعـــداد الموازنـــات الخاصـــة بـــالموارد البشـــرية (التـــدريب – التوظيـــف – البعثات والدراسات ... إلخ) وتوفير التمويل اللازم لها .

- تطوير أهداف الموظفين بما يخدم أهداف الدولة .
- توفير برامج الرعاية للموظف بما يدعم زيادة نسبة الإحتفاظ به والرضا الوظيفي .

رؤية ورسالة وأهداف المنشأة :

من متطلبات نجاح الخطة المسار الوظيفي وجود واضحة للمنشأة حيث يجب تحديد المنشأة ما تود أن تكون عليه في المستقبل .

الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها حيث يعطي ذلك توجيهاً عاماً لنشاطاتها مما يعكس إمكانية تحديد الإحتياجات ، ومن أمثلة هذه التوجيهات :

إستراتيجة الموارد البشرية :

يجب أن تسير خطة المسار الوظيفي ضمن إستراتيجية الموارد البشرية للمنشأة من حيث الأهداف وآليات تنفيذها ، ونشاطاتها والبرامج ومؤشرات الأداء الخاصة مع تحديد جدول زمني للتنفيذ والإدارات المسئولة عن التنفيذ .

فريق المسار الوظيفي :

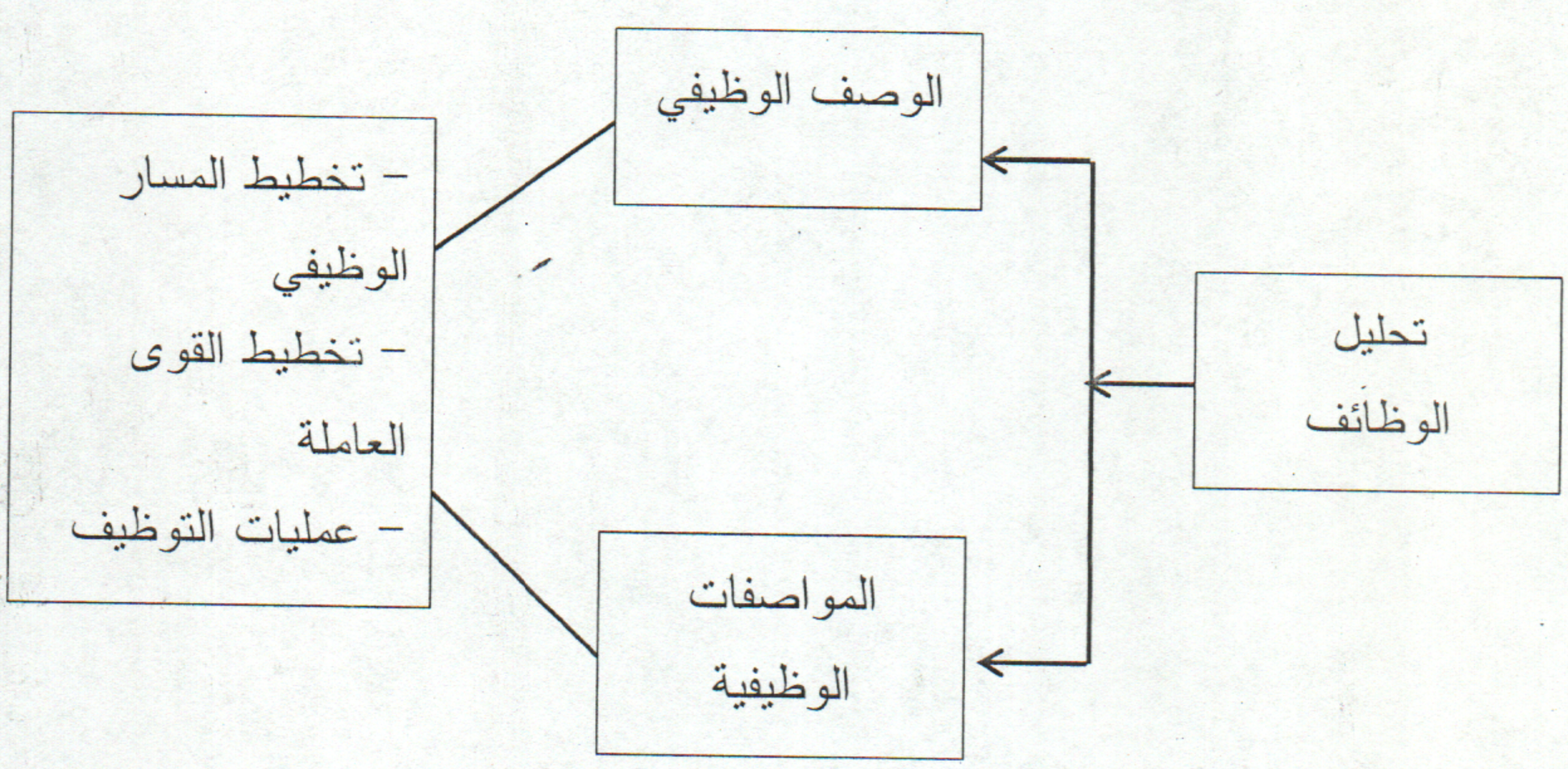
حيث يصدر قرار بتشكيل فريق عمل المسار الوظيفي برئاسة إحدى القيادات في المنشاة وعضوية الكفاءات المميزة التي تم تدريبها من قبل الأمانة العامة للمجلس الأعلى للإصلاح الإداري ، ومثلت مختلف التشكيلات الوظيفية (مدير التدريب والتخطيط العاملين ومدير وحدة

التطـــوير الإداري والجـــودة للبـــدء بتنفيـــذ المســـار بالتعـــاون مـــع إدارة المـــوارد البشرية) .

أهمية تحليل الوظائف :

يعتبـــر تحليـــل الوظـــائف حجـــر الزاويـــة لمعظـــم نشـــاطات المـــوارد البشـــرية أن يقـــوم بنـــاء دون أســـاس قـــوي يســـتند عليـــه وتحليـــل الوظـــائف يعتبـــر الأســـاس لمعظم عمليات شئون الموظفين .

يوضـــح الشـــكل التـــالي مـــدى أهميـــة تحليـــل الوظـــائف لـــيس فقـــط بإعتبارهـــا متطلبـــاً أساســـياً لتخطـــيط المســـار الـــوظيفي ، ولكـــن لبقيـــة عمليـــات المـــوارد البشـــرية ممـــا يســـتوجب تنفيـــذ هـــذا المطلـــب بغايـــة الدقـــة والموضـــوعية والإحترافية .



أهم العناصر الأساسية في تحليل الوظائف :

١. المعلومات الأساسية عن الوظائف مثل (المسمى – المستوى الإداري – الدرجة) .

٢. مهام وواجبات الوظيفة .

٣. الإشراف .

٤. الإتصالات داخل وخارج المنشأة .

٥. إتخاذ القرارات .

٦. المسئوليات .

٧. ظروف العمل .

٨. المجهود الذهني والبدني .

أساليب الحصول على معلومات لتحليل الوظائف :

من أهم الأساليب المستخدمة لجمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف :

١. الإستبيان .

٢. المقابلة .

٣. الملاحظة .

٤. سجل الموظف اليومي .

٥. قوائم المراجعة وهو مفيد للوظائف الروتينية والمتشابهة .

٦. الأحداث الجوهرية .

دراسة التجارب :

ينبغي أن يقوم فريق عمل المسار الوظيفي بالإطلاع على التجارب الناجحة في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية في منشآت مماثلة ودراسة نقاط القوة والضعف فيها والبيئة التي تعمل بها .

ورش العمل :

يُعدْ الإعداد الجيِّد لورش العمل من أهم أساليبِ تخطيط المسار الوظيفي ، حيث تُعقد ورش العمل داخل المنشأة بمشاركة فريق عمل المسار الوظيفي والمشرفين على الوحدات الإدارية من غير أعضاء الفريق ، حيث تهدف إلى تحقيق مشاركة حقيقية معهم وتخفيف المقاومة تجاه خطة المسار الوظيفي .

- طرح الإطار العام لخطة المسار الوظيفي .
- أهداف وإستراتيجيات خطة المسار الوظيفي .
- أخذ الآراء حول الصعوبات المحتملة للتنفيذ وكيفية التغلب عليها .

ثانياً : تنفيذ خطط المسار الوظيفي للمنشأة :

أولاً : تحديد نشاط المنشأة :

حيث تحدد النشاطات الرئيسية التي تحقق الأهداف الرئيسية للمنشأة بشكل مباشر والنشاطات المساندة التي تساعد تلك النشاطات الرئيسية لتحقيق الهدف .

ثانياً : الجدارات :

وتمثل الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات والمهارات الأساسية للتوظيف لأي عضو يدخل المنشأة وتحدد بناء على النشاطات الرئيسية والمساندة التي تنفذها أو سوف تنفذها المنشأة .