



**اليوم الخامس**

**الجلسة الأولى: تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي**

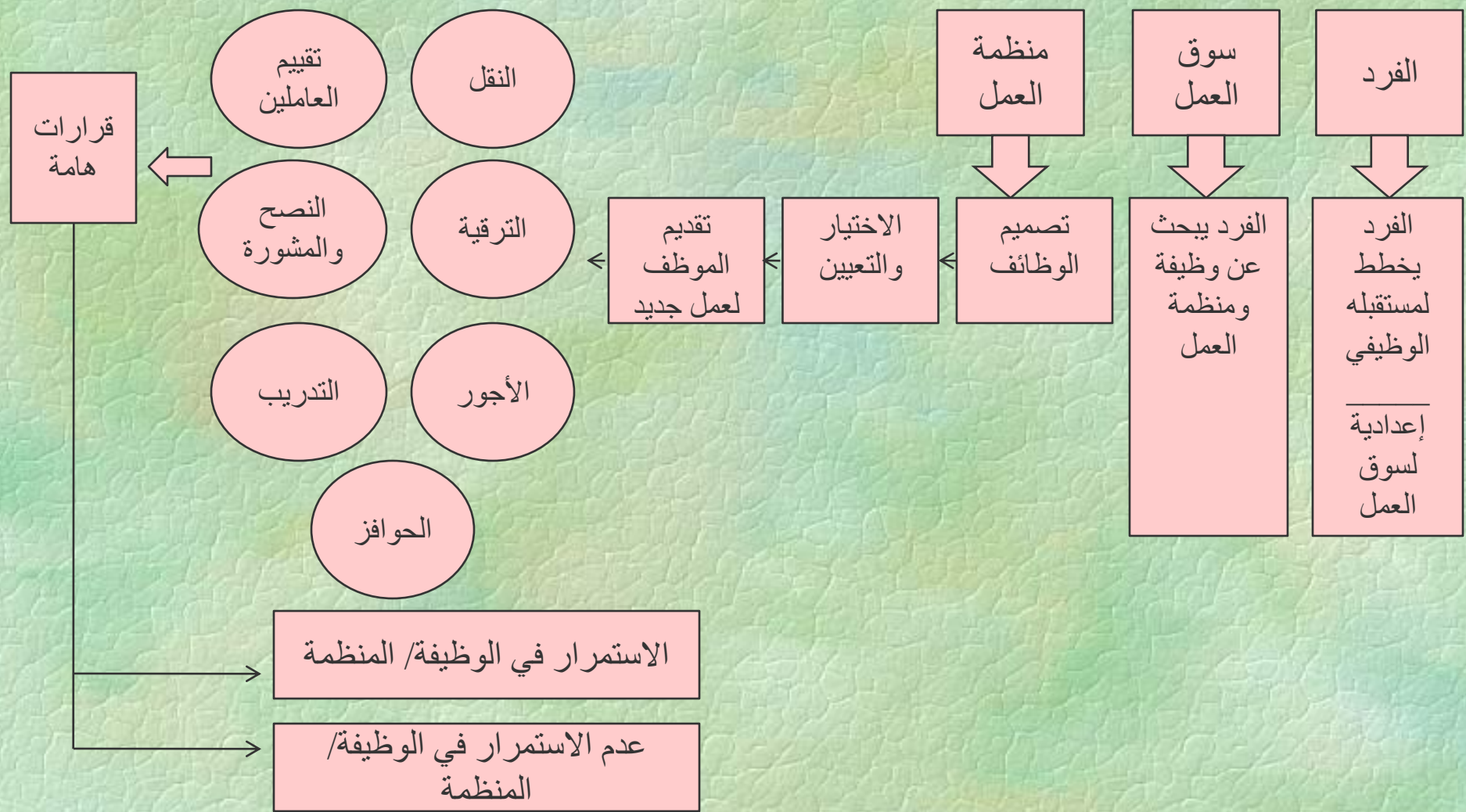
# تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي

■ هناك علاقة وثيقة لا انفصام لها بين تخطيط المسار الوظيفي من جهة وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى، فالمسار الوظيفي للموظف ليس ثابتاً وحياته الوظيفية العملية تمر بسلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية، سواء كانت مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يحرزه في عمله، ويعبر من هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة إشرافية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو التحرك وظيفياً بمستوى أفقي في أحد الوظائف الموازية دون ارتباط ذلك بمراكز إشرافية أعلى أو التدرج بالسلم الوظيفي للمنظمة، وهذا التغير يتواءم معه احتياجات تدريبية جديدة، كما أن مثل تلك الاحتياجات تظهر بفعل عوامل بيئية وتنظيمية متفاعلة مع المسار الوظيفي.

■ سيتم توضيح أهمية ودور كل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي ودرجة العلاقة بينهما، وكيف يتم تخطيط كل منهما للأفراد والمنظمة، وكيف تتم آلية التفاعل والتكامل بينهما، ودور كل من الأفراد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي، وذلك من خلال توضيح الأطر النظرية ذات العلاقة المباشرة بهذه المفاهيم، وهي:

1. مفهوم المسار الوظيفي .
2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي .
3. الأساليب المستخدمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة .
4. تخطيط المسار التدريبي، ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد .
5. خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي .
6. آلية تنفيذ خرائط المسارات الوظيفية التدريبية .
7. دور تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي في التفاعل بين الفرد والمنظمة .
8. مداخل تخطيط المسار الوظيفي .
9. أساليب قياس توافق الفرد والوظيفة .

# استمرارية التخطيط للمسار الوظيفي



## 1- مفهوم المسار الوظيفي:

■ يعتبر مفهوم المسار الوظيفي وتنميته من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية Career Planning And Development، وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يؤديها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، وتتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة، حيث يعرف المسار الوظيفي على أنه تتابع لأنشطة التطوير متضمنة ذلك التعليم الرسمي وغير الرسمي والتدريب والخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على وظيفة ما أو القيام بوظائف أكثر تقدماً وتطوراً.

■ يعد تخطيط المسار الوظيفي أحد النتائج الأساسية لضمان نجاح الفرد في وظيفته، وهناك تعريف آخر للمسار الوظيفي Career Path وهو الأشكال والمحتويات المتعاقبة للأعمال التي مارسها أو يمارسها الأفراد والتي تشكل من خلالها المهنة، حيث إن لكل مهنة أهدافا تمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية Future Position التي يسعى إليها الفرد، والتي تكون جزءا من مهنته، وبذلك يعتبر التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المهنية والطريق المهني للوصول إلى تلك الأهداف.

■ لذا، فإن التوافق المحاصل بين الفرد والوظيفة الحالية أو الوظائف التي سوف يسكن عليها في المستقبل من خلال تأهيله وتدريبه وتنمية خبرته في العمل، تجعل الفرد أكثر كفاءة في ممارسة أعباء ومهام الوظيفة التي سوف يشغلها، لذا فإن هناك علاقة ارتباط وثيقة الصلة بين كل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي والتأهيلي للموظف، أي أن العلاقة علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي والتدريبي، بحيث لا يمكن للفرد أن يتكيف في وظيفته دون مسار تدريبي واضح ومخطط يؤهله على ذلك، وأنه لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي للموظف دون تخطيط مساره التدريبي، والذي يهم كل من المنظمة والفرد وهو ما يبرر ضرورة الحاجة إلى استراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة وتحديد وضع متميز لمواردها البشرية.



## 2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

■ تتضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة في نفس الوقت، حيث يسعى الأفراد إلى النمو والاستقرار والرضا في العمل، في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أقصى إنتاجية، ولذلك فإن تخطيط المسارات الوظيفية يهتم الأفراد والمنظمة معا، وذلك للأسباب والمبررات الآتية:

## المبررات الخاصة بالمنظمة:

➤ أن إعداد خطط المسارات الوظيفية للأفراد ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم، سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارجها .

➤ أن المنظمات التي لا تلقى شأنا للاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي لمواردها البشرية ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والإخفاقات في الهيكل التنظيمي بالوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، ومن ثم سينعكس على قدرة المنظمة على النمو والاستمرارية .

➤ الاهتمام المتناهي من قبل إدارة المنظمة لتخطيط المسارات الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة ولديها رغبة في العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة .

## المبررات الخاصة بالأفراد:

- تطوير مهارات الأفراد وخبراتهم من خلال إعدادهم وتدريبهم وفقا لمتطلبات الوظائف التي سوف يشغلونها في المستقبل.
- تقليل معدلات دوران الأفراد العاملين، حيث يتم الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم الوظيفية مما يؤدي إلى زيادة ولائهم الوظيفي.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات للتطوير مما يؤدي على إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.
- المساعدة في وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى رصانة ومكانة الخطط وإجراءات العمل الإيجابية.

■ وعليه، فإن تخطيط المسار الوظيفي يحقق مجموعة من الأهداف لكل من المنظمة والأفراد تمثل في جوانب أساسية تتمحور في الأبعاد الآتية:

➤ مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وفقا لأسس زمنية معينة.

➤ إعلام كل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية المحتملة.

➤ استخدام برامج الموارد البشرية استخداما أمثل من خلال تكامل سياسات الاختيار والتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.

➤ ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية لتأهيل الأفراد للوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة.



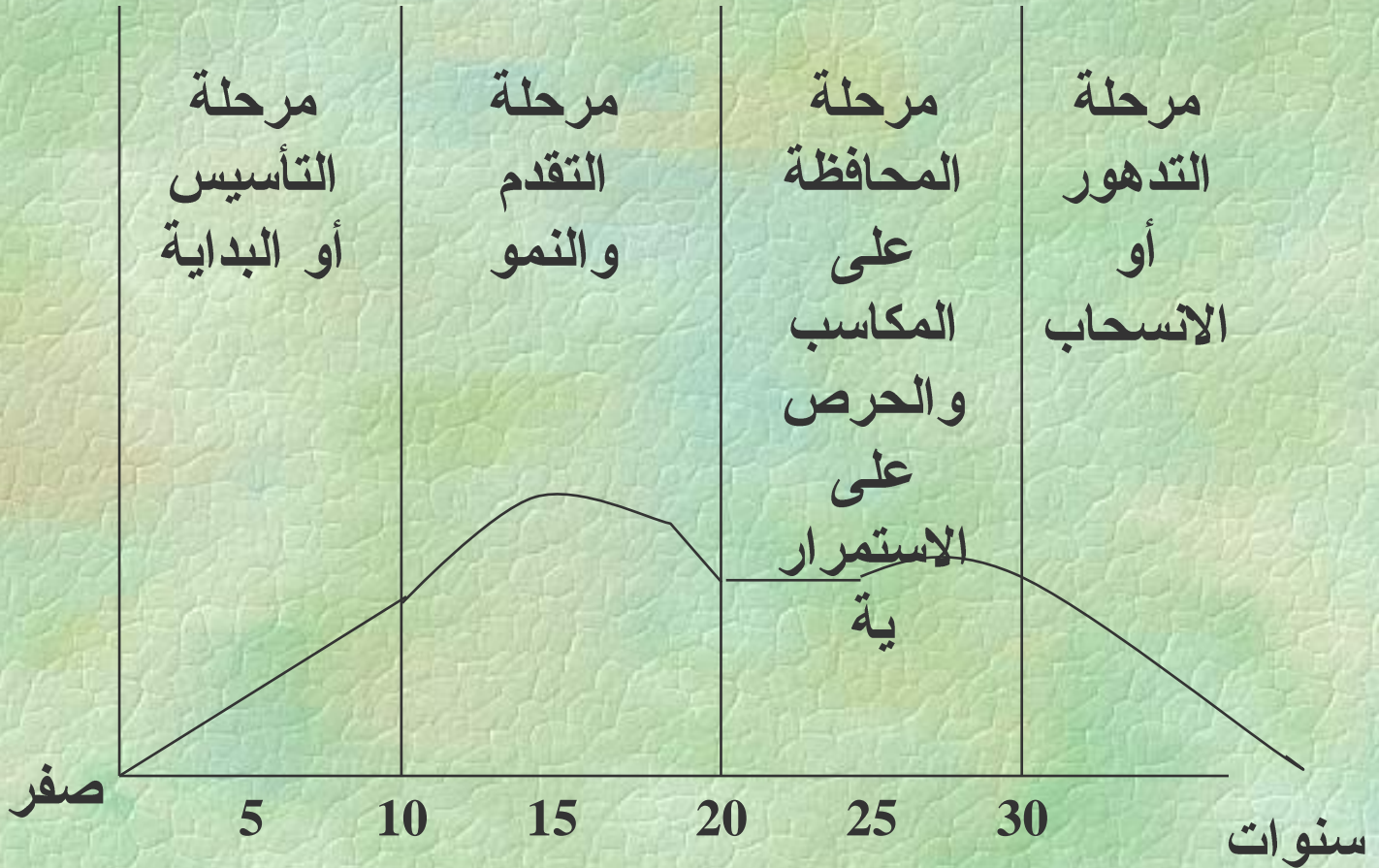
### 3- الأساليب المستخدمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة

- أ- تقييم الأداء .
- ب- مختبرات المسار الوظيفي .
- ج- مراكز التقييم .
- د- بحوث الرضا .

## 4- تخطيط المسار التدريبي ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد

- لا تنتهي مشكلة المسار الوظيفي باختيار الفرد لوظيفة معينة، حيث يمر الفرد بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية، والتي تشبه ما يسمى بدورة السلعة في مجال التسويق، وتشتمل الدورة الوظيفية للفرد على عدة مراحل ترتبط ارتباطا وثيقا بتخطيط المسار التدريبي.

# دورة الحياة الوظيفية للأفراد



■ ويتضح من الشكل أن كل مرحلة من المراحل الوظيفية الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستوى الإنجاز، والدور الملقى على التدريب في كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة منها:





# مراحل تخطيط المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية

المرحلة الوظيفية	متطلبات تخطيط المسار الوظيفي	أدوات تخطيط المسار الوظيفي	متطلبات تخطيط المسار التدريبي	أدوات تخطيط المسار التدريبي
مرحلة التأسيس والبدائية	- توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة. - استخدام ممارسات جيدة في التوظيف.	- طلبات توظيف. - اختيارات. - مقابلات.	- تحليل المهام الحيوية للوظائف. - تحليل احتياجاتها التدريبية.	برامج التأهيل والإعداد لوظائف الموظفين الجدد.
مرحلة التقدم والنمو الوظيفي	- توفير وصف وظيفي متكامل. - تأهيل الموظف الجديد بواقعية التدوير. - توفير مهام بها تحد. - اشتراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.	- تحليل الوظائف. - عمل بطاقات الوصف. - ترتيب الوظائف. - تحديد المهام الأساسية.	- تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف. - تحديد المسارات التدريبية لكل مجموعة وظيفية. - ربط المسارات بالأعمال التنفيذية.	- برامج تنمية المهارات الوظيفية. - برامج التدوير في العمل. - برامج التدريب على راس العمل. - برامج التدريب الذاتي.
(1) مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة	- تحليل النتائج لتقييم الأداء. - استخدام مراكز التقييم. - استخدام المختبرات. - استخدام مخزون المهارات.	- استمارات التقييم. - تقارير التقييم. - نتائج المختبرات. - سجل مخزون المهارات.	تحليل نتائج تقييم الأداء وتحليل مخزون المهارات ومراكز التقييم.	- برامج تدريب علاجي. - برامج تدريب تحويلي. - برامج إعادة تأهيل وتنمية.
(2) علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة	مقارنة بين أداء الفرد في الوظيفة والأداء المعياري.	- النقل. - الترقية المؤقتة. - التدريب.	تحليل قدرات الأداء المتوقعة بما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي.	- برامج التدريب التأهيلي. - برامج المختبرات السلوكية والفنية. - التدريب على رأس العمل.
مرحلة التدهور أو الانسحاب	- تحديد حالات الخروج من المنظمة. - الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة.	- التقاعد المبكر. - المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة.	تحليل الاحتياجات التدريبية للفرص الخارجية.	برامج تدريب للفرص الخارجية لوظائف خارج المنظمة.

## أ- مرحلة التأسيس أو البداية:

ويتم في هذه المرحلة بحث الفرد عن العمل والحصول على العمل المناسب، ويجب أن يعرف الفرد طبيعة عمله وظروفه التي تماشى مع إمكانياته وقدراته، وقد يواجه الفرد بعض الصعوبات، فإذا وفق الفرد في العمل فإنه سوف يستمر ويشعر بالرضا، وإذا لم يحدث ذلك فإنه سوف يبحث عن وظيفة أخرى، وهنا يحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه ويوجهه، ومن هنا فإن تخطيط المسار التدريبي في هذه المرحلة يلعب دوراً أساسياً من خلال تأهيل وتدريب الفرد للوظيفة التي سوف يعمل بها حتى يستطيع الفرد أن ينجح في أدائه الوظيفي.

■ ومن أبرز البرامج التدريبية التي يخطط لها لتتوافق مع المسار الوظيفي للفرد في مرحلة التأسيس ما يأتي:

- برامج تأهيل العاملين الجدد .
- برامج التدريب على رأس العمل .
- برامج التدريب الذاتي تحت توجيه المدير المباشر .

## ب- مرحلة التقدم أو النمو الوظيفي:

يتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، ولذلك تبدو الترقيات واتخاذ القرارات والسلطات قضايا تمثل احتياجات وتوقعات أساسية لدى الفرد في حياته الوظيفية في هذه المرحلة.

■ وهناك بعض الأفراد الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة، ولذلك يجب تقييم أدائهم وتغيير أعمالهم، أو اتخاذ بعض الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن هنا فإن التدريب وتخطيط المسارات التدريبية للأفراد في هذه المرحلة من دورة حياتهم الوظيفية يشكل جانبا أساسيا، وعلى منظمة العمل التخطيط له بعناية، وذلك من خلال:



- تصميم برامج التنمية المهنية لصقل مهاراتهم الفنية والإدارية.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة تتوافق والمسار الوظيفي.
- الأفراد الذي يتسم أداؤهم بالجدية يتم تصميم برامج تنشيطية وبرامج الابتكار والإبداع لهم.

## ج- مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:

في هذه المرحلة تنقل توقعات الموظف عن ذي قبل، فما يهم الفرد في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريبا على أقصى طموحاته الوظيفية، حيث يكون قد أَرْضَى كل متطلباته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الفرد سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، كما تبرز من خلال هذه المرحلة ما يسمي بأزمة منتصف العمر، فحينما لا يتمكن الفرد من إشباع متطلباته من الوظيفة تبدأ إنتاجيته في الانخفاض، وفي هذه المرحلة يلعب التدريب وتخطيط مسارات الفرد التدريبية دورا أساسيا في تغيير سلوكيات الموظف نحو العمل ودفعه إلى استمرار الأداء نحو الأفضل، وذلك من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة منها:

- برامج المختبرات السلوكية والقيادية.
- برامج التحفيز على الابتكار والإبداع الإداري والفني.

## د- مرحلة التدهور والانسحاب:

■ وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الفرد خلالها للاعتزال من المنظمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء وللحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.





■ ويرى البعض أن ليس للتدريب دور مهم في هذه المرحلة بالنسبة لهؤلاء الأفراد، ولكننا نرى العكس من ذلك حيث يمكن أن يشترك هؤلاء الأفراد كمدرّبين للآخرين بعرض تجاربهم وخبراتهم الإدارية أو الفنية الناجحة للآخرين، وذلك من أجل تواصل عطائهم.

## نتيجة:

■ التدريب وتخطيط المسار التدريبي للأفراد يلعب دوراً أساسياً في الحياة الوظيفية، ابتداءً من دخول الفرد للعمل إلى انتهاء عمله الوظيفي، وأن على إدارة المنظمة الاستثمار في التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وإكساب العاملين لديها معارف ومهارات واتجاهات إيجابية جديدة وتخطيط مساراتهم التدريبية بما يتوافق ومساراتهم الوظيفي وتقديمهم الوظيفي بصورة واضحة ودقيقة والتي تناسب كل مرحلة من مراحل حياتهم الوظيفية.







**اليوم الخامس**

**الجلسة الثانية: خرائط المسار الوظيفي**

## 5- خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي Career Paths

■ وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، والترقية هي عملية صعود أو ارتقاء موظف ما يشغل وظيفة معينة في مستوى معين من الهيكل التنظيمي لشغل وظيفة أخرى في مستوى أعلى ذات واجبات أكبر ومكافأة مالية أعلى، والترقية هي عملية اختيار بطبيعتها وتستخدم فيها مجموعة من الأدوات تستعمل عادة في أي عملية اختيار.



# نموذج

## خريطة المسار الوظيفي والتدريبي لموظف جديد (أخصائي بإدارة دراسات العمل)

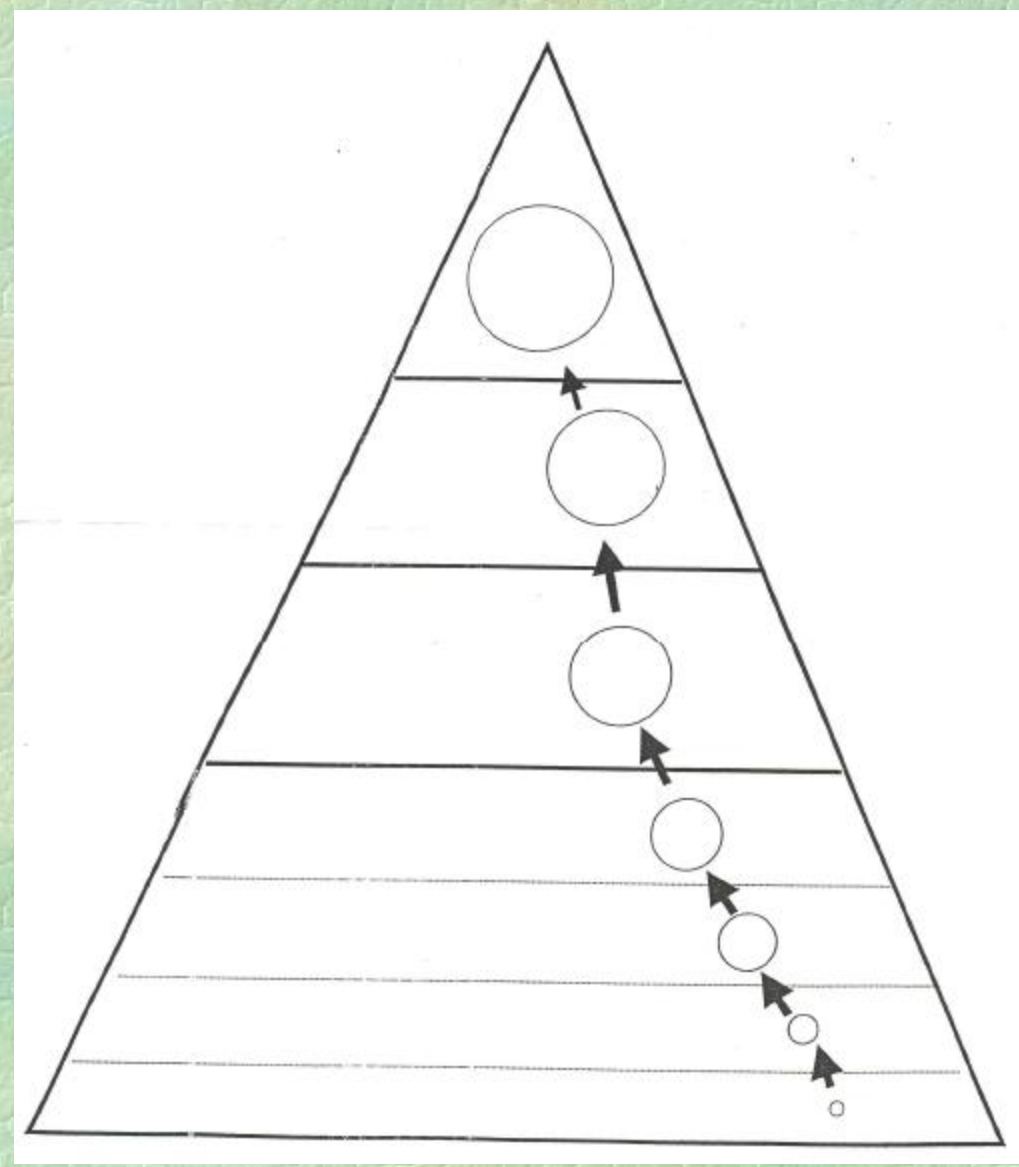
الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	مسمى الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	المسار التدريبي (التدريب المطلوب)
أخصائي	1/6	أخصائي تنظيم مساعد (متدرب)	إدارة دراسات العمل	2	برامج عاملين جدد برامج إدارية متنوعة
أخصائي	2/6	أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	1.5	برامج تنمية المهارات
أخصائي	3/6	أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	1.5	برامج تخصصية في المجال
رئيس قسم	1/7	مساعد رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	2	برامج تدريب إثرائي برامج الإدارة الإشرافية
رئيس قسم	2/7	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	2	برامج التطوير الإداري
مدير إدارة	1/8	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	3	برامج إدارة مراكز التدريب / برامج القيادة الإدارية
مدير إدارة	2/8	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	- برامج متقدمة إدارة الموارد البشرية (استراتيجيات) - برامج قانونية للخدمة المدنية

## مسار الترقية:

■ هي عملية صعود أو ارتقاء موظف ما يشغل وظيفة معينة في مستوى معين من الهيكل التنظيمي لشغل وظيفة أخرى في مستوى أعلى وتكون ذات واجبات أكبر، وبالتالي يفترض أن تكون براتب أكبر وفقا لدرجتها الوظيفية، وفي بعض الأحوال يمكن أن تكون الترقية على وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث المعرفة والمهارة المطلوبة في نفس المجال عندما يمكن تقسيم هذه المعرفة والمهارة إلى عدة مستويات (مثال: الشكل التالي).



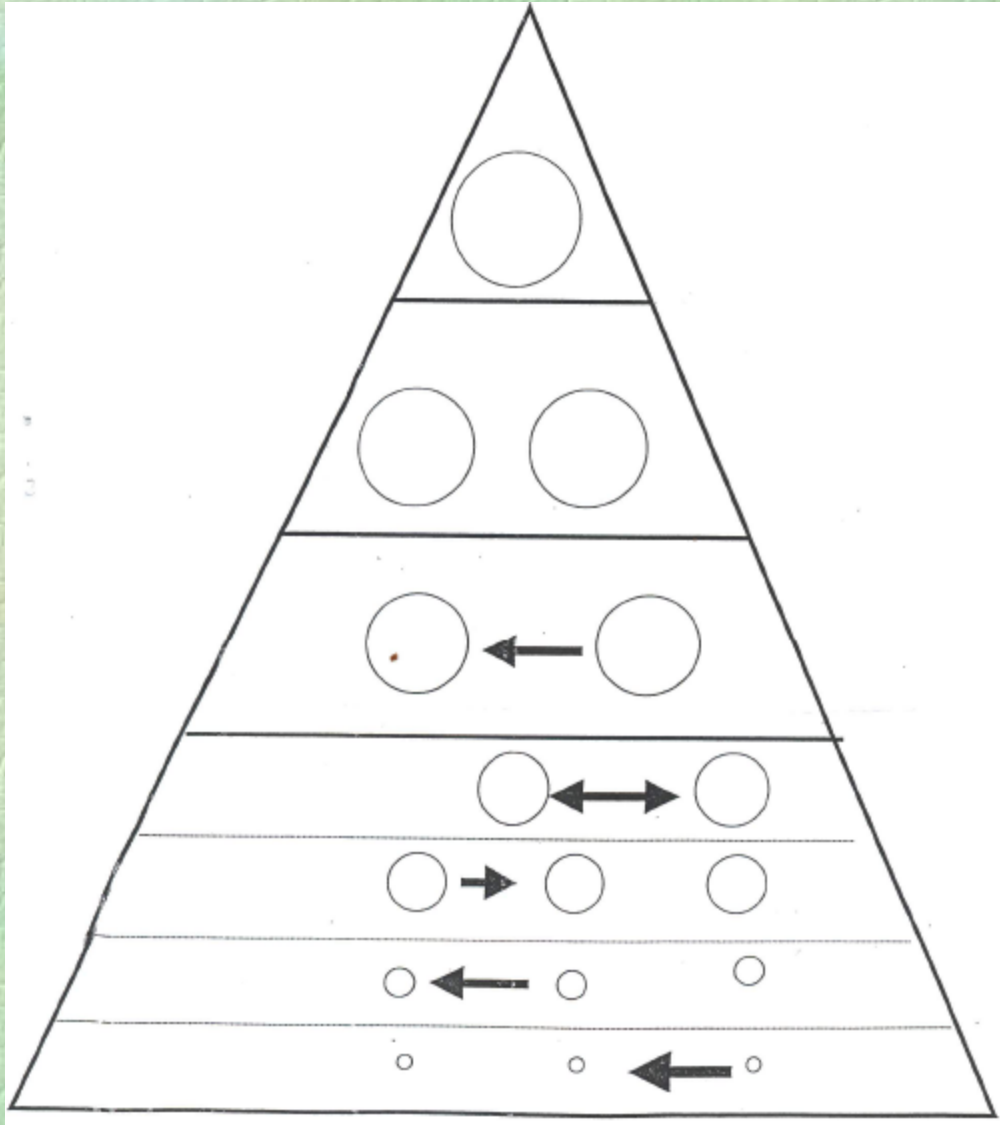
# مسار ترقية



## مسار النقل:

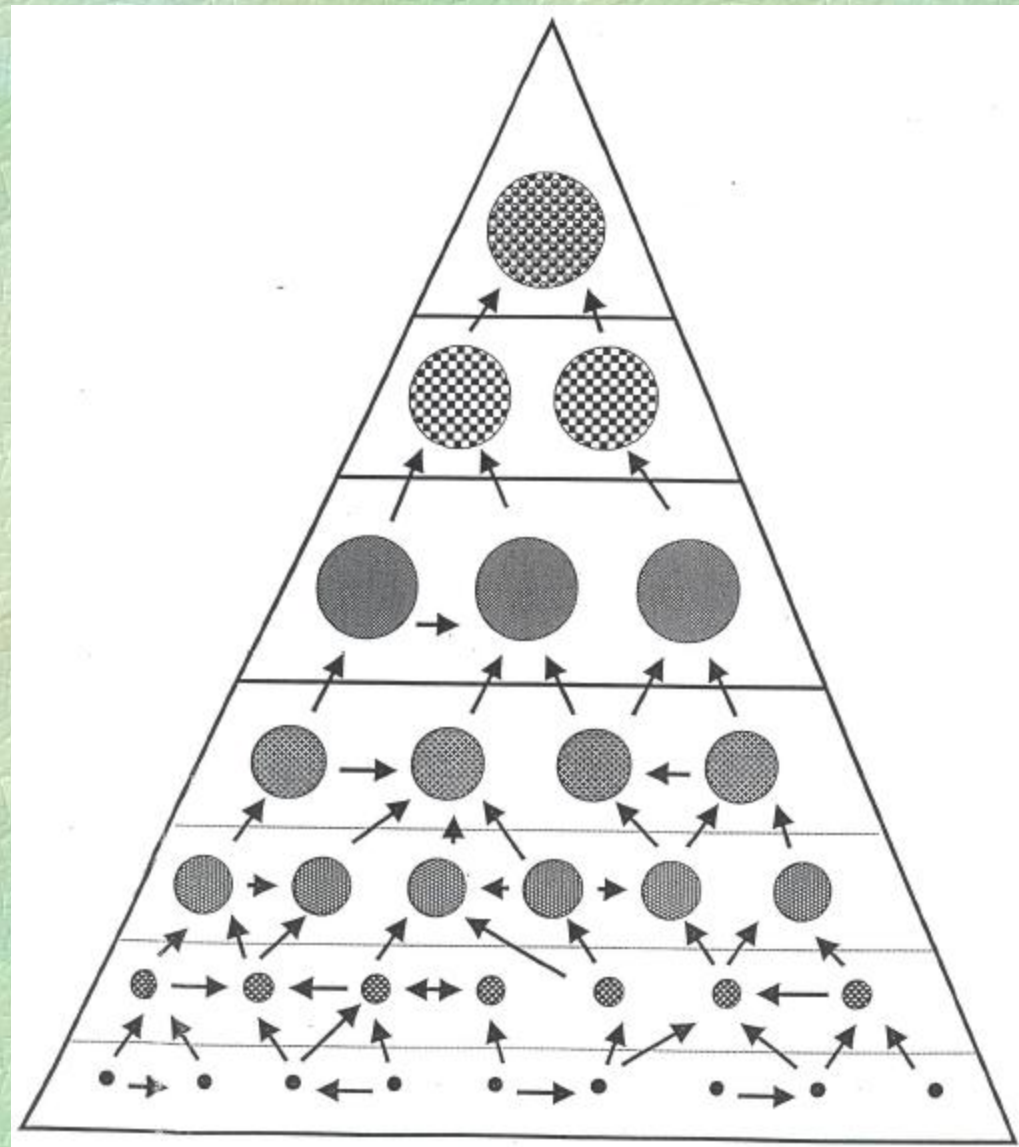
■ وهي تحريك موظف ما يشغل وظيفة معينة في مستوى ما من مستويات التنظيم إلى وظيفة أخرى ذات طبيعة متشابهة ضمن نفس المستوى التنظيمي، وبدون أن يرافق ذلك زيادة في الراتب وقد يتطلب ذلك تدريب معين لبعض الحالات، والنقل أيضا هو عملية اختيار بطبيعته.

# مسار نقل



■ هناك أمثلة أخرى للمسارات الوظيفية بالمنظمة والتي يتم من خلالها التركيز على عائلة وظيفية بالكامل، حيث يتم النظر إلى العلاقات المختلفة بين الوظائف، بغرض معرفة أي الوظائف يمكن أن ينقل شاغليها إلى وظائف أخرى، ومتى وبأي شروط، وبأي تسلسل ممكن، ومحاولة رسم خرائط المسار الوظيفي على هذا النمط قد تأخذ أشكالاً مختلفة، ويستعان بخرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة وتصبح هناك العشرات بل المئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية - الموارد البشرية) وهكذا.

# المسارات الوظيفية (خارطة النقل والترقية)



# متطلبات رسم خريطة النقل والترقية

لا بد من توفر المتطلبات التالية لكي يمكن رسم النقل والترقية بشكل صحيح:

1. تحديد صحيح لاختصاصات كل وحدة تنظيمية (إدارة، قسم، الخ)

2. هيكل تنظيمي سليم، وخريطة للتنظيم مرسومة على أساس:

- الوحدات التنظيمية (إدارات، أقسام، إلخ)

- الوظائف الموجودة في كل مستوى تنظيمي

3. وصف دقيق ومفصل لكل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة،  
يبين واجباتها والظروف والشروط التي تؤدي ضمنها. كما يبين  
متطلبات شغلها بالتفصيل، من القدرات العقلية والبدنية والمعارف  
والمهارات والاتجاهات.

4. معايير/ مستويات/ أنماط أداء مقبولة، سواء أكانت معدة على أساس  
دراسة علمية (حركة وزمن) أو على أساس متوسطات الأداء الفعلي  
عن عدم سنوات سابقة.

5. نظام سليم للاختيار والتعيين، يتضمن الأدوات المناسبة، لأن كل من عمليتي الترقية والنقل هي عملية اختيار بطبيعتها، ولأن نجاح عمليات الترقية في المستقبل يتوقف إلى حد بعيد على درجة النجاح التي تحققت في عمليات الاختيار.

6. نظام سليم للرواتب، يعتمد على ربط المرتب بالوظيفة وليس بالموظف.

7. نظام سليم لتقييم الأداء الفردي للموظف، يساعد في التحقق من درجة النجاح في عمليات الاختيار والتعيين بما فيها الترقية والنقل، مثلما يساعد في تحديد احتياجات التدريب وفي تقييم نتائجه.



8. نظام فعال للحوافز بما فيها الرواتب والأجور والترقيات، باعتبارهما من أقوى الحوافز إن لم يكونا أقوى على الإطلاق بالنسبة للموظف.

9. قاعدة معلومات متكاملة عن القوى العاملة الموجودة في المنظمة تمكن من التعرف على الموظف كفرد، كما تساعد على تحليل ودراسة تركيبة هيكل هذه القوى وأدائها، والتنبؤ بالمتغيرات المتوقعة فيها خلال المستقبل.

10. إعداد خطة سليمة للقوى العاملة، تمكن من تحديد الموظفين سوف يوضع على بداية مسار معين للترقية أو النقل، ومتى يجب تحريكه ضمن المسار، وبالتالي البدء في تدريبه.

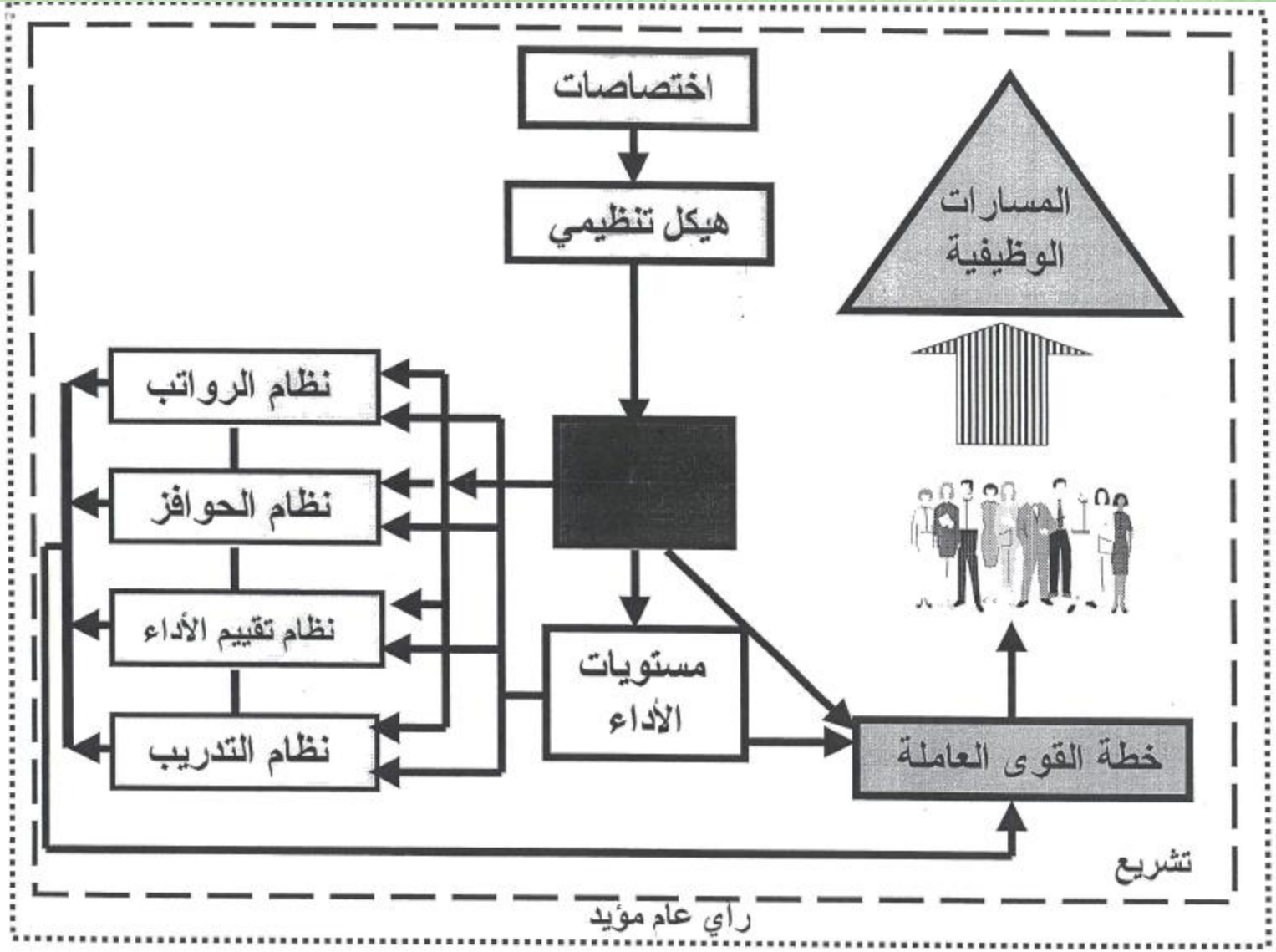
11. تشريع/نص قانوني من السلطة المختصة، يسمح بوضع قواعد بناء واستخدام المسارات الوظيفية وربطها بالتدريب.

12. توفر القوى العاملة المدربة اللازمة لهذه العملية وغيرها وهم:

- أخصائي تنظيم.
- أخصائي تحليل ووصف وظائف.
- أخصائي تخطيط قوى عاملة.
- أخصائي اختيار وتعيين.
- أخصائي تدريب.



13. توفر القناعة لدى منظمة العمل بجدوى تحديد المسارات الوظيفية وربطها بالتدريب، والاستعداد للتعاون والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة بالمنظمة.



## خطوات إعداد خريطة النقل والترقية (المسارات):

1. رسم الهيكل التنظيمي على أساس الوحدات التنظيمية، ومن ثم رسمه على أساس الوظائف الموجودة فعلا. وفي حال وجود أيًا من الرسمين، لا بد من دراسته والتأكد من صحته واعتماده.
2. إعداد وصف كامل ومفصل لكل وظيفة، مع التركيز على متطلبات شغلها من القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات والاتجاهات. وفي حال وجود الوصف لا بد من دراسته للتأكد من:

✓ تاريخ إعداده، وبمعنى آخر تاريخ صلاحيته، لأن أي وصف يجب أن يعاد النظر فيه بعد مضي 3-5 سنوات من إعداده، وعند حدوث أي تغيير جوهري في مكونات الوظيفة.

✓ درجة دقة واكتمال وتفصيل المعلومات المدرجة فيه، خصوصا الواجبات المحملة على الوظيفة ومتطلبات شغلها.

■ وإذا ما تبين أن صلاحية الوصف قد انتهت، أو أن هناك معلومات ناقصة أو غير مفصلة، فلا بد من مراجعة الوصف واستكمال أي نقص قد يكون موجودا فيه ومن ثم اعتماده أي إعطاؤه فترة صلاحية جديدة. فوصف العمل بما فيه من معلومات هو أساس رسم المسار الوظيفي وربطه بالتدريب، وبدونه لا يمكن رسم أي مسار بطريقة صحيحة.

3. مقارنة كل وظيفة "من خلال الوصف" في مستوى تنظيمي معين بالوظائف الموجودة في المستوى التنظيمي التالي (الأعلى) في نفس الوحدة التنظيمية، ومن ثم بالوظائف الأخرى في نفس المستوى التنظيمي في الوحدات التنظيمية الأخرى. وذلك لتحديد إمكانية النقل/الترقية فيما بين هذه الوظائف، ومن ثم رسم مسارات النقل ضمن هذا المستوى التنظيمي، وتحديد نوع وحجم التدريب المطلوب قبل النقل عبر كل مسار.



4. رسم كل مسارات النقل ومسارات الترقية لكل الوظائف الموجودة في المنظمة على الهيكل التنظيمي المرسوم على أساس الوظائف، للوصول إلى خريطة النقل والترقية ضمن المنظمة من القاعدة للقمة.

5. إعداد جدول/ قوائم بموضوعات/ برامج التدريب المطلوبة لكل من النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي، للترقية من وظيفة ما إلى وظيفة أخرى في المستوى التنظيمي التالي، ومن ثم تقدير الزمن اللازم للتدريب في كل حالة.



6. تدوين موضوعات/ برامج التدريب المطلوبة لأغراض الترقية و/أو النقل في وصف الوظيفة لكي تصبح جزءاً أساسياً من المعلومات التي يتضمنها الوصف.