



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

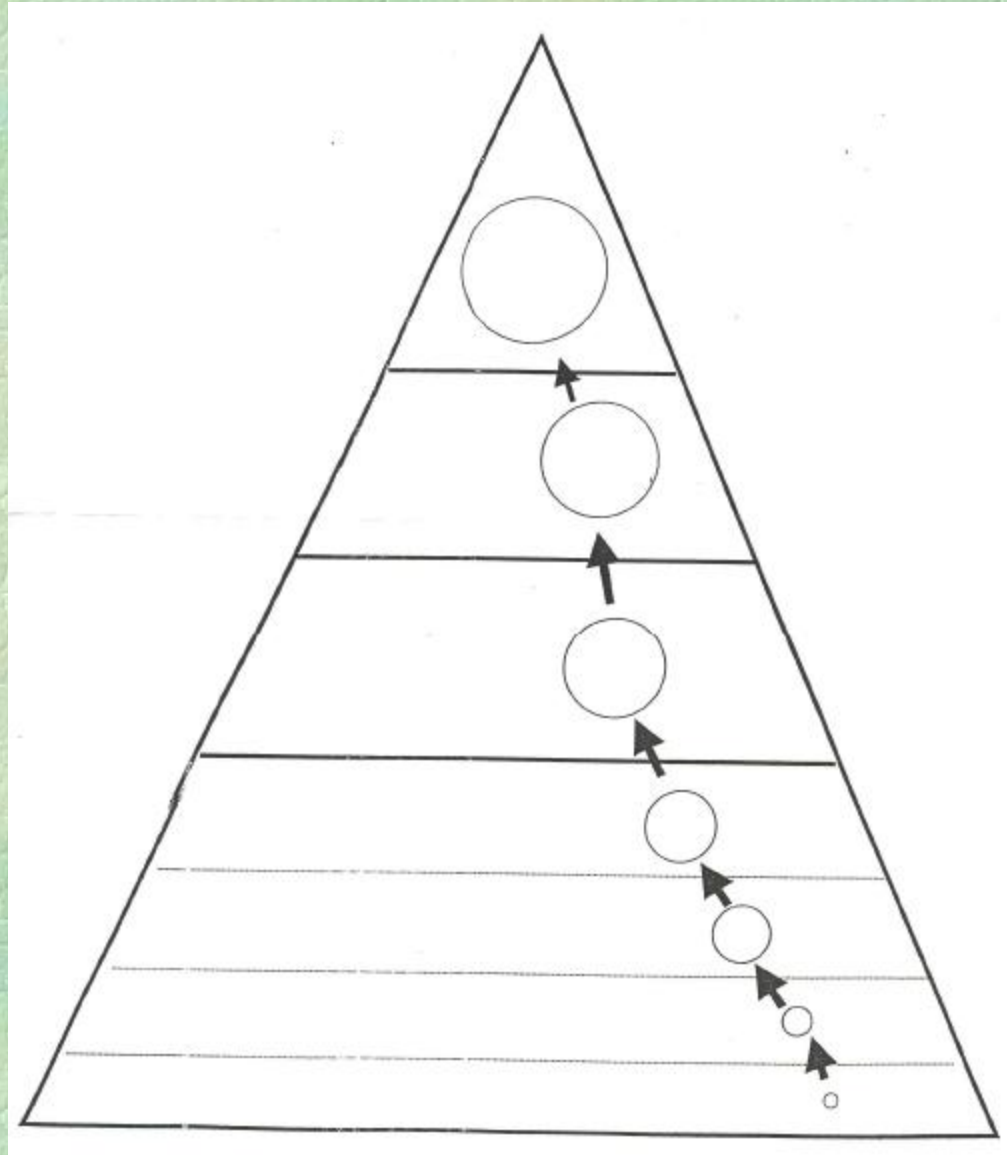
خريطة المسار الوظيفي والتدريبي لموظف جديد (أخصائي بإدارة دراسات العمل)

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).

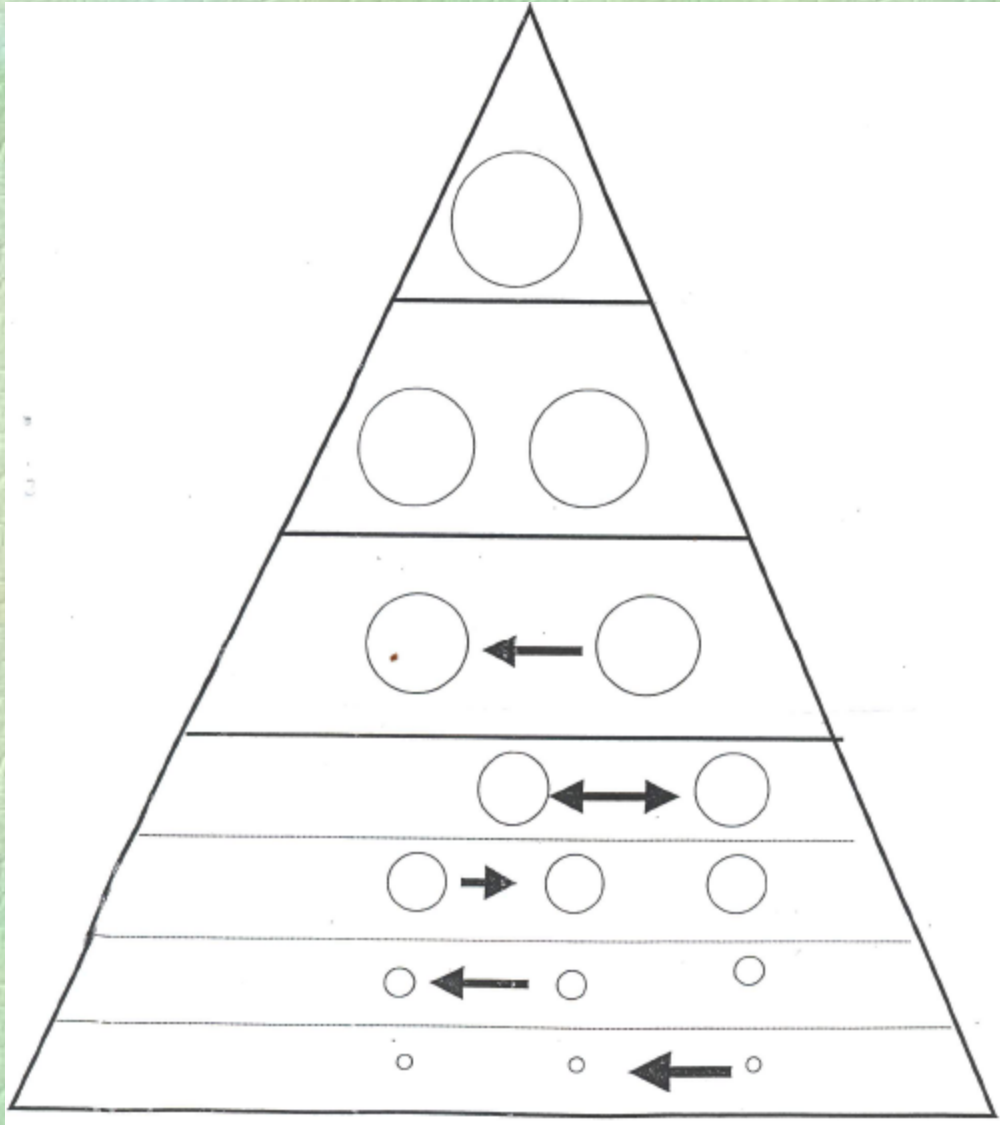
مسار ترقية



مسار النقل:

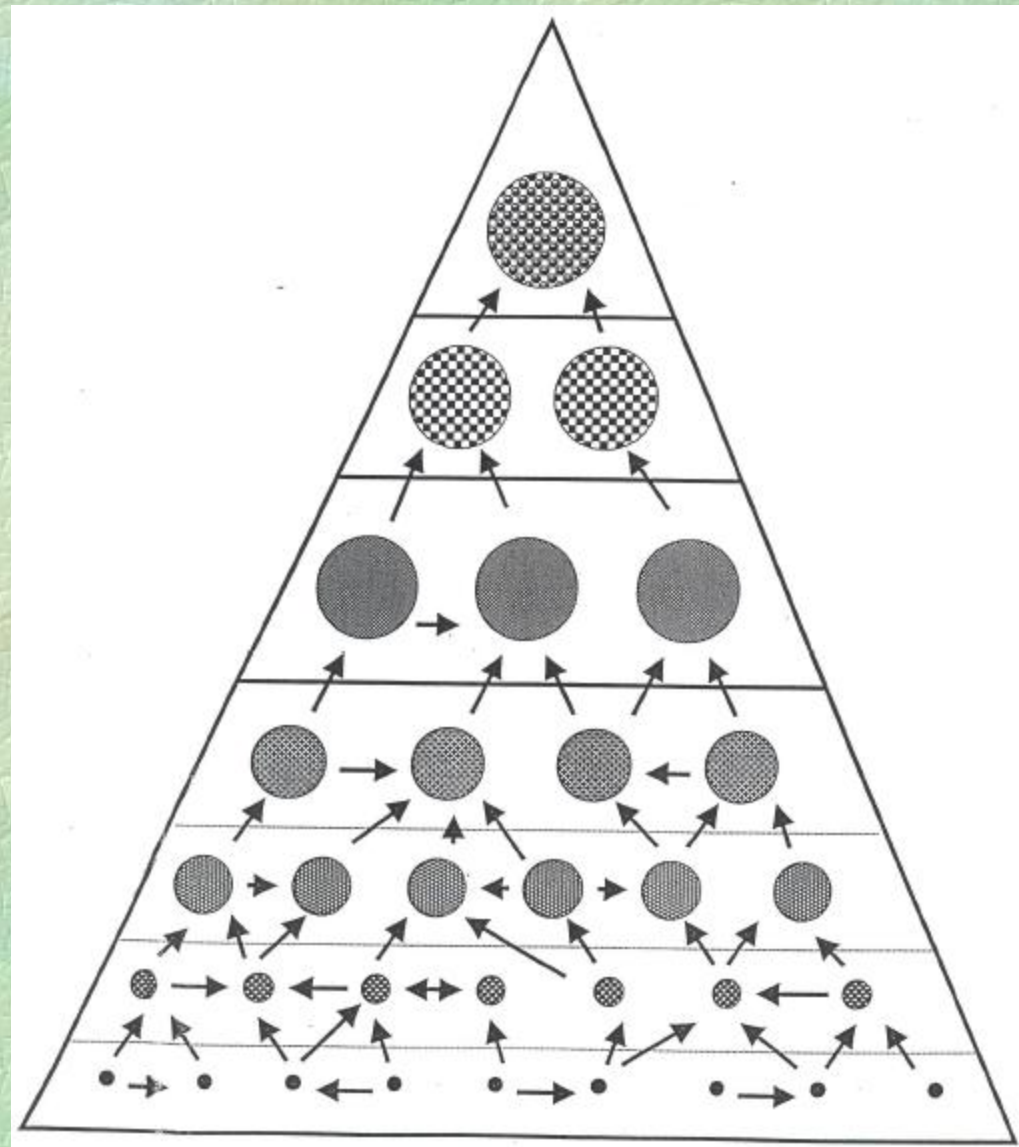
■ وهي تحريك موظف ما يشغل وظيفة معينة في مستوى ما من مستويات التنظيم إلى وظيفة أخرى ذات طبيعة متشابهة ضمن نفس المستوى التنظيمي، وبدون أن يرافق ذلك زيادة في الراتب وقد يتطلب ذلك تدريب معين لبعض الحالات، والنقل أيضا هو عملية اختيار بطبيعته.

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.

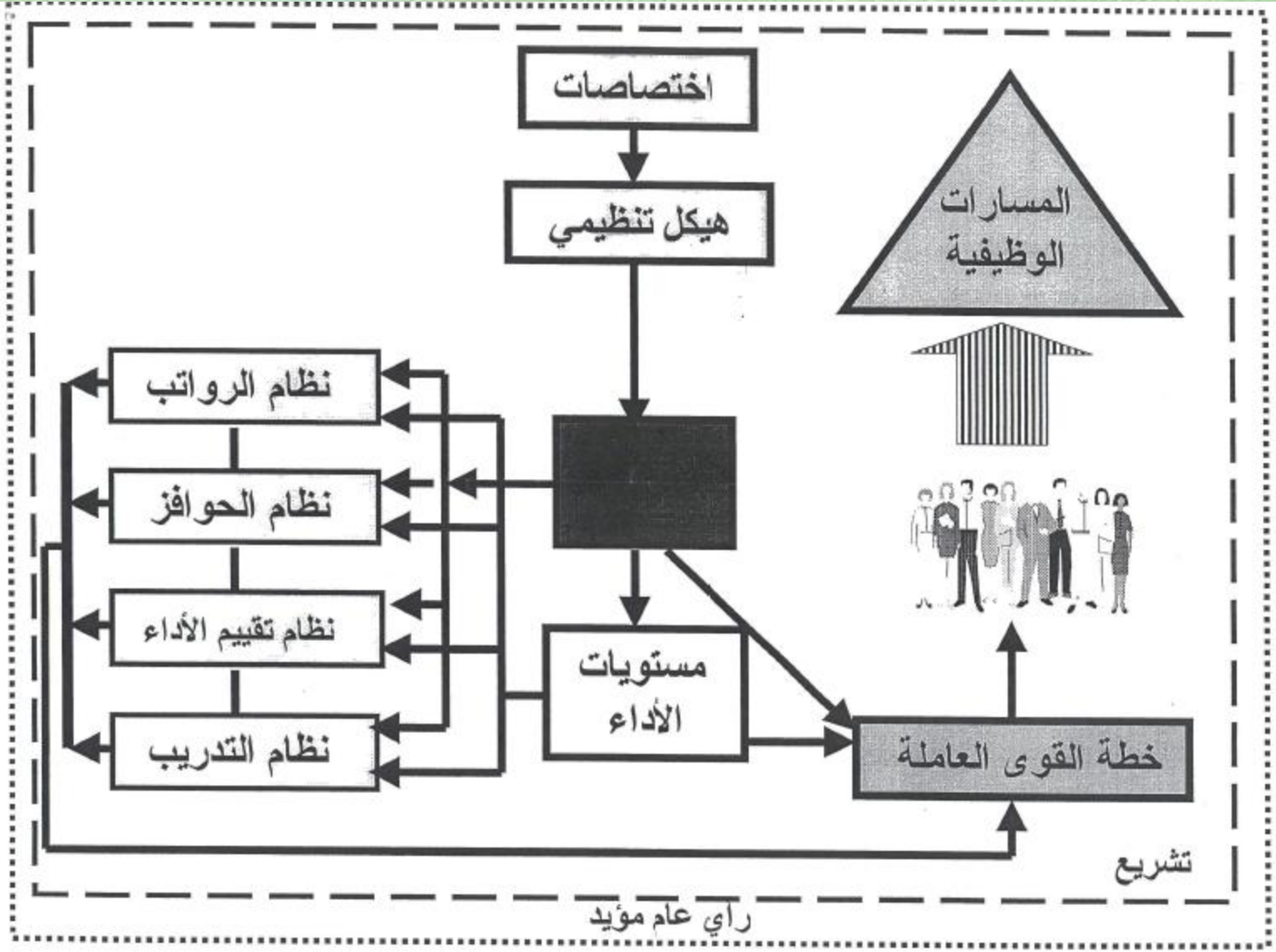
11. تشريع/نص قانوني من السلطة المختصة، يسمح بوضع قواعد بناء واستخدام المسارات الوظيفية وربطها بالتدريب.

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.