

محاضرة ١١

إدارة المسار الوظيفي و الحركة الوظيفية

ما هو المقصود بالمسار الوظيفي للفرد :

الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية، والمفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته، وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية

أهميه تخطيط المسار الوظيفي

- ١ يساعد المنظمات في التعرف على الأشخاص المؤهلين للقيام بعمل معين
- ٢ يساعد على تحديد مدراء المستقبل
- ٣ يحسن الرضاء الوظيفي للموظفين
- ٤ إتاحة فرص وظيفية متساوية لجميع العاملين بناء على القدرات و المؤهلات
- ٥ جذب الكفاءات الإدارية و المهنية للعمل لدى المنظمة
- ٦ أداء أفضل للأفراد إذا عملوا في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم، اهتمامهم ، طموحاتهم
- ٧ إحساس العاملين بأن المنظمة حريصة على تنمية مهارات و معارف العاملين و تسعى لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة و يحقق الولاء و الاستقرار الوظيفي
- ٨ تخطيط المسار الوظيفي لا يوضح فقط للموظفين توقعات الأداء المطلوب منهم ، وإنما يحدد لهم معالم الطريق و الخيارات و الفرص المتاحة أمامهم في المستقبل
- ٩ يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة

أهمية المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد :

- ١ المشاكل و التغيرات البيئية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية
- ٢ الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين
- ٣ التوقعات العالية ٤ الاستقلالية

أهمية المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة :

- ١ اختيار الموارد البشرية ٢ تنمية واستخدام الموارد البشرية

نتائج تخطيط المسار الوظيفي :

- ١ زيادة الولاء الوظيفي
- ٢ المنظمة تكون قادرة على معرفة رغبات، أهداف وإمكانيات العاملين لديها
- ٣ المنظمة تكون قادرة على معرفة متطلبات كل مسار وظيفي
- ٤ العاملين يكون عندهم تصور عن الأشياء المطلوبة منهم
- ٥ العاملين يكون عندهم تصور عن مستقبلهم الوظيفي
- ٦ تقل الاستقالات
- ٧ تزيد إنتاجية الموظفين ومن ثم إنتاجية المنظمة

مخاطر التخطيط الوظيفي غير المدروس :

- ١ زيادة الخوف والقلق ٢ خيبة الأمل

٣ عدم الاستفادة من الموظفين المؤهلين ٤ تكثر الاستقالات

العوامل المؤثرة في تخطيط المسار الوظيفي :

١ قدرة ومدى تحمل الفرد للمخاطرة
٢ أسلوب الفرد وطريقة قبوله أو رفضه لنمط معين من الحياة

٣ مؤهلات وقدرات ورغبات الفرد ٤ دوافع الفرد

٥ سياسة المنظمة ومتطلبات كل وظيفة

مراحل المسار الوظيفي:

١ مرحلة التأسيس أو البداية

٢ مرحلة التقدم، والتنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنشأة أو خارجها

٣ مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية

٤ مرحلة الانسحاب، وهي الفترة المباشرة التي تسبق التقاعد

إدارة الحركة الوظيفية :

الترقية :

إدارة عملية الترقية :

الترقية : هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته

-هي تحقق مصالح مشتركة للفرد (حافز) و المنظمة (الولاء)

الترقية الجافة : هي التي تتم بدون زيادة في الأجر ولكنها تعطي مركزا أدبيا للفرد

خيارات واستراتيجيات الترقية :

القرار الأول : هل تتم على أساس الكفاءة أم الأقدمية ؟

١ على أساس الكفاءة (استجابة للتحفيز و الدافعية)

٢ على أساس الأقدمية (حينما يتساوى معيار الكفاءة بين الموظف القديم و الجديد)

القرار الثاني : كيف يتم قياس الكفاءة ؟

١ وفق معايير محددة ٢ من خلال تقويم الأداء ٣ تقارير الأداء السابق

القرار الثالث : هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية ؟

معايير الترقية :

معايير موضوعية :

١ تقارير الأداء ٢ الاقداميه ٣ نتائج التقويم الإداري

معايير غير رسمية :

١ السمات الشخصية للأفراد ٢ محاباة ذوي القربى ٣ العوامل الاجتماعية ٤ الصداقة

الجمود الوظيفي :

هو البقاء مدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل

أسباب متعلقة بالمنظمة :

١ عدم وجود فرص وظيفية للترقية ٢ شح الإمكانات المادية ٣ سوء الظروف الاقتصادية

أسباب متعلقة بالفرد :

1 انخفاض مستوى الأداء

2 عدم الرغبة والطموح وتحمل المسؤوليات

3 عدم التفكير في تحديد المسار الوظيفي

4 كثرة عدد الطامحين مع انخفاض الفرص

أثاره :

١ كثرة الغياب أو التأخير ٢ المغادرة مبكرا ٣ انخفاض الروح المعنوية

الاستراتيجيات المتبعة لذلك :

إشعار الموظفين إن هناك حدود نهائية للترقيات

مساعدة الأفراد للحصول على فرص عمل خارج المنظمة

توسيع نطاق المراتب الوظيفية

النقل بين الوظائف

إدارة عملية التنزيل الوظيفي

تخفيض مرتبة الموظف ومسئوليته وكذلك راتبه وأجره وأية امتيازات وظيفية أخرى

أسباب خارجة عن إرادة الفرد:

١ إعادة تنظيم المنظمة ٢ اندماج المنظمات بعضها البعض

٣ الانكماش الاقتصادي ونقص الوظائف

البدائل :

الترقية والتنزيل (أجر أعلى بصلاحيات أقل)

تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعضها

إدارة حركة التنقلات :

التنقلات هي : تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب و المرتبة ويكون

المركز الأدبي للوظيفة الجديدة اكبر أو أقل من الوظيفة السابقة

أسبابها :

١ بطلب من الموظف ٢ بموجب قرار إداري

المشاكل المصاحبة للتنقلات :

١ تكلفة النقل ٢ المشاكل الاجتماعية المرتبطة بنقل الموظف ٣ التغير من بيئة لأخرى

الاستغناء المؤقت عن الخدمة :

إنهاء الخدمة :

- هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم أو خروج سلوكياتهم عن

القواعد المحددة

- أو تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم ثم استعادتهم للخدمة

مرة أخرى

أسبابه :

-أداره الأعمال بطريقة سيئة أو غير سليمة

-انخفاض مستويات جودة السلع

-أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات

- أساليب انكماشية عامة في السوق

بدائل الاستغناء المؤقت :

- ١ التخفيض التطوعي في ميزانية الأجور بموافقة العاملين
- ٢ تجميع مدخرات الأجازات للعاملين و إعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترة الكساد

٣ الاستغناء عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين

٤ تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل

الإعلان والإعلام بالاستغناء المؤقت:

- أن يتم إشعار العاملين الذين سيطلبهم الاستغناء المؤقت أو الآخرين
- لا بد و أن يتم الإشعار مسبقا وبوقت كاف
- توضيح الحقوق المالية للمستغنى عنهم
- مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة خارج المنظمة
- أن الاستغناء المؤقت اشد ضررا نفسيا على العاملين من إنهاء الخدمة

إدارة عملية إنهاء الخدمة:

- هو قرار محرج للمديرين والمنظمات
- لا بد وان تكون المنظمة قد استنفذت كل الطرق الأخرى قبل الفصل

أسباب إنهاء الخدمة:

- ١ أداء غير مرضي
- ٢ سلوك غير قويم
- ٣ عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل
- ٤ عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديد
- ٥ رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها وفق نصوص عقد التوظيف
- ٦ اندماج المنظمة مع شركات أخرى

إجراءات إنهاء الخدمة :

- ١ المناقشات التمهيدية
- ٢ التوثيق
- ٣ الإنذار النهائي
- ٤ التأكيد الكتابي

مقابلات إنهاء الخدمة :

- ١ التخطيط الجيد
 - ٢ الدخول مباشرة في الموضوع
 - ٣ توصيف الموقف
 - ٤ الإنصات للموظف
 - ٥ مناقشة الحقوق المالية
 - ٦ تحديد الخطوات التالية
- تقوم بعض الشركات بمساعدة الموظفين المستغنى عنهم وتهيئتهم لوظائف جديدة خارجية للتخفيف من وطأة الفصل

إنهاء خدمات القيادات الإدارية:

أسبابها :

- ١ انخفاض مستوى الأداء و القدرة في الإدارة
- ٢ انخفاض المركز التنافسي للمنظمة
- ٣ شدة الصراعات داخل المنظمة
- ٤ إفشاء أسرار المنظمة الهامة
- ٥ استغلال المنصب
- ٦ صعوبة الاستجابة للتطوير
- ٧ شراء المنظمة من قبل منظمة أكبر

قواعد إرشادية في عملية إنهاء خدمات القياديين :

- ١ الحرص على عدم تمكين القيادي من إفشاء أسرار المنظمة
- ٢ أن تكون مقابلة إنهاء الخدمة بشكل سري و يخطط لها مسبقا

- ٣ تحديد أسباب الاستغناء مع توفير الوثائق اللازمة
 - ٤ تحديد المستحقات المالية ومد يد العون له للحصول على فرصة عمل جديدة
- تعويضات إنهاء خدمة القياديين :**

- ١ دفع مبلغ مقطوع
 - ٢ استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخرى
 - ٣ تحديد فترة سماح للحصول على راتب مع الامتيازات ، مع تجديد هذه الفترة شهرا بشهر
- الاستقالات :**

هي أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته سواء كان استقالة أو تقاعد

أسبابها :

- ١ أسباب شخصية
- ٢ فرص عمل خارجية
- ٣ أسباب متعلقة بمناخ العمل

طرق معالجة الاستقالات :

- ١ مقابلات الخارجين من العمل و معرفة المسببات الحقيقية و علاجها
- ٢ إعادة توصيف الوظائف -زيادة الأجر - حل مشاكل الموظفين الشخصية
- ٣ الإغناء الوظيفي - تحسين مزايا المالية و المعنوية

التقاعد :

هو التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للتقاعد (٦٠-٦٥)

الفرق بين الاستقالة و التقاعد:

- يختلف التقاعد عن الاستقالة في كونها تأتي في سن متأخرة بعد مضي عدة سنوات من الانجاز -ويترتب عليها استحقاقات مالية للموظف
- أما الاستقالة فأنها تأتي في أي وقت ولا يترتب عليها أي استحقاقات مالية للموظف إلا إذا نص العقد على ذلك

كيف يحدث التقاعد :

- طلب من الموظف قبل السن الإلزامية (لسوء حالته الصحية - التفرغ)
- إجراء قانوني تلقائي عند وصوله تلقائي عند وصوله للسن الإلزامية
- التلميح من الإدارة للموظف بطلب التقاعد قبل الفترة الإلزامية النظامية لماذا ؟
- ١ كنوع من التكريم له لضمان كافة حقوقه
- ٢ لنوع من عدم الرضا عن الموظف و التخلص من مشاكله (كبديل للإقالة أو الفصل)

ماذا يعني التقاعد للموظف ؟

- ١ نهاية مشوار طويل من الخدمة
- ٢ الاستمتاع بحياة خالية من المنغصات
- ٣ الشعور بالفراغ و العزلة

ما هو دور المنظمة تجاه المتقاعدين ؟

- ١ تقديم المساعدات النفسية
- ٢ الاستشارات الاقتصادية
- ٣ المساعدة في توفير السكن المناسب
- ٤ استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين أو مدربين
- ٥ استمرار الرعاية الصحية لهم
- ٦ القيام ببعض أعمال المنظمة من المنزل أو بدوام
- ٧ دعوتهم لحضور المناسبات