

## 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 ويخطط 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