

WWW.IED.COM.KW



شركة تنمية الطاقة المتكاملة
للاستشارات والتدريب



ديوان الخدمة المدنية
مركز تنمية الموارد البشرية

يقدمان

برنامج

ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي

المحاضر

الدكتور/ نوري بشير

المنعقد بتاريخ: 24 - 28 / 1 / 2010

تلفون : 22652516/7 (+965) موبايل: 67039320 (+965)
فاكس : 22620076 (+965)

Website: www.IED.com.kw Email: info@IED.com.kw

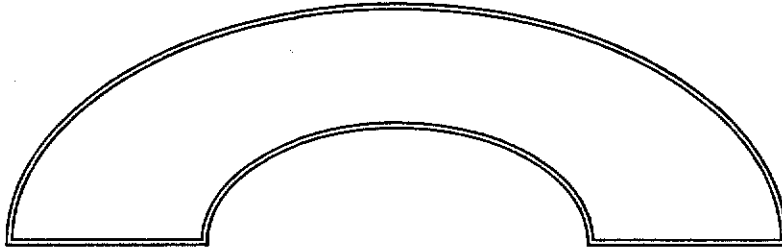
فهرس برنامج

((ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي))

2010/ 1/ 28 -24

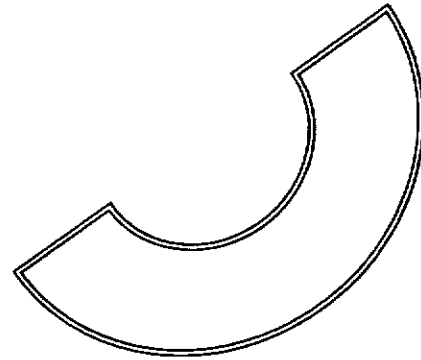
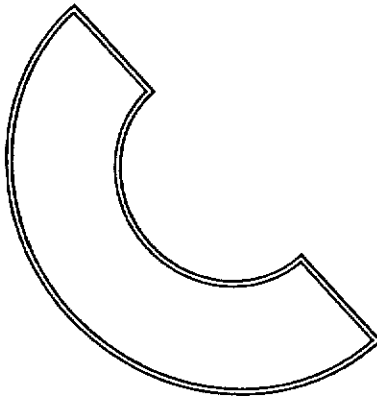
رقم الصفحة	الموضوع	م
1	المقدمة	1
2	الموارد البشرية (الدور المباشر والوظيفة التنفيذية	2
3	وجهات نظر موجودة في الواقع	3
6	عمليات تحديد المطلوبة من العمالة	4
9	دور المواد البشرية ومنهج المعالجة	5
11	الاحتياجات التدريبية	6
12	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	7
16	عملية تحليل المهام	8
17	أساليب تحليل المهام	9
23	تحليل خصائص شاغل الوظيفة	10
24	المسار التدريبي	11
25	عناصر حاسمة غير مرئية تساهم في نجاح التدريب	12
26	المهام الأساسية وعلاقتها بالمسار التدريبي والوظيفي	13
28	المسار الوظيفي	14
30	مزايا الربط بين المسارين	15
31	بالنسبة للمنظمة	16
31	بالنسبة للمديرين	17
32	بالنسبة للعاملين	18
35	مراحل المسار الوظيفي	19

المقدمة:



أثناء عمل الموظف
بالمؤسسة

قبل دخول الموظف إلى المؤسسة



أثناء عملية دخول الموظف
للمؤسسة

مجال عمل إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية (الدور المباشر والوظيفة التنفيذية)

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية و الأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح وهبوط أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. فعلى مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى

تحقيق أهدافها.

وجهات نظر موجودة في الواقع:

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى البعض أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى آخرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

الوظيفة المباشرة لإدارة الموارد البشرية:

1. تخطيط الموارد البشرية:

هي العملية التي يتم من خلالها تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم لسد هذه الاحتياجات.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد.

2. التوظيف و هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف وتنقسم إلى:

3. توصيف الوظائف

4. الاستقطاب

5. الاختيار

6. التعيين

7. التدريب و التطوير

الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة.

المزايا التي يقدمها التدريب: زيادة الإنتاجية - رفع معنويات الأفراد -

تقليل الحاجة للإشراف المباشر - تخفيض حوادث العمل - تعميق

المعرفة المتخصصة - تعزيز استقرار و مرونة التنظيم - يساعد

المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على طلب المساعدة الخارجية.

مستويات (أنماط) من التدريب: تدريب القادمين الجدد - التدريب أثناء العمل - تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم - إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى.

8. تقييم الأداء

9. الأجور

10. تخطيط القوى العاملة

هو عملية تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

أهميته:

◀ يساعد تخطيط القوى العاملة على منع حدوث الارتباكات الفجائية

في عملية التنفيذ.

◀ يساعد تخطيط القوى العاملة في التخلص من الفائض وسد العجز.

◀ يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك

تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

◀ يساعد على معرفة أسباب معدل دوران العمالة أو بقائهم فيها

ومدى وكذلك على مستوى الرضا الوظيفي

من يخطط للقوى العاملة؟

عملية تحديد المطلوب من العمالة:

أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

- مدى الحاجة للوظائف المطلوبة:
- التأكد من أن تحديد الاحتياجات الوظيفية تم بطريقة سليمة: ومن أمثلتها ما يلي:

— دراسات العمل و الأساليب.

— المقارنة مع أقسام أو إدارات أو مؤسسات أخرى متشابهة.

— دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها ذلك في تحديد العدد

المطلوب.

— دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية في تحديد العدد المطلوب.

• التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

• أثر الموقع في حجم ومستوى الأداء:

• أثر التكنولوجيا على الأداء :

• تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

• تحديد أثر فرص العمل الجديدة:

ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

★ تقدير الخبراء والمديرين:

★ نسب العمالة إلى الإنتاج (الخدمي والسلعي) ومستوى التسويق:

★ التقدير بواسطة وحدات العمل:

★ تحليل عبء العمل في المستقبل:

11. التحفيز

12. إدارة وتنظيم العلاقة بين العاملين والمؤسسة (الحقوق والواجبات)

أمثلة:

13. إدارة التفويض

14. تكوين فرق العمل

15. أعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة

16. التعامل مع تداعيات البيئة غير المحفزة للعمل (السلبية) :

هناك مظاهر عديدة للبيئة السلبية تتجلى في سلوك الأفراد وتتعكس على

أدائهم لأعمالهم - ولعل الأتي يعتبر من أبرز تلك المظاهر :

- الانسحاب الكلي
- الانسحاب الجزئي : مثل : التسويف - البطء في التنفيذ - الالتزام بالإجراءات الشكلية - عدم الحرص على العمل بشكل عام .
- كثرة الغياب
- دوران العمالة
- ضعف نمو المؤسسة وعدم تقدمها
- العدوانية

أسباب وجود البيئة غير المحفزة

• أسباب تتعلق بطبيعة العمل وظروفه المناخية والمكانية

والزمانية

- أسباب تتعلق بإجراءات وأنظمة العمل
- أسباب تتعلق بالجانب النفسي للموظف
- أسباب تتعلق بطبيعة العلاقة بين العاملين
- أسباب تتعلق بالظروف الخارجية المؤثرة في بيئة العمل
- و التي تعتبر خارج نطاق سيطرة المؤسسة

دور الموارد البشرية ومنهج المعالجة :

- التعرف على طبيعة وظروف العمل .
- التعرف على الأنظمة الإدارية المؤسسية : الرواتب - التدريب - الترقى - المنح - الحوافز
- التعرف على واقع الموظفين من حيث مشاكلهم - قضاياهم الشخصية - متطلباتهم . أنماط شخصياتهم .
- التعرف على نمط قيادة وثقافة المؤسسة .
- التعرف على الصحة الجسدية والنفسية والعقلية للعاملين .
- التعرف على العوامل الخارجية المؤثرة في البيئة الداخلية .

مما تقدم نلاحظ إن موضوعنا الذي نحن بصدده متداخل في أكثر من مجال من مجالات الموارد البشرية. ولكنه في الأساس ينبثق من عملية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة.

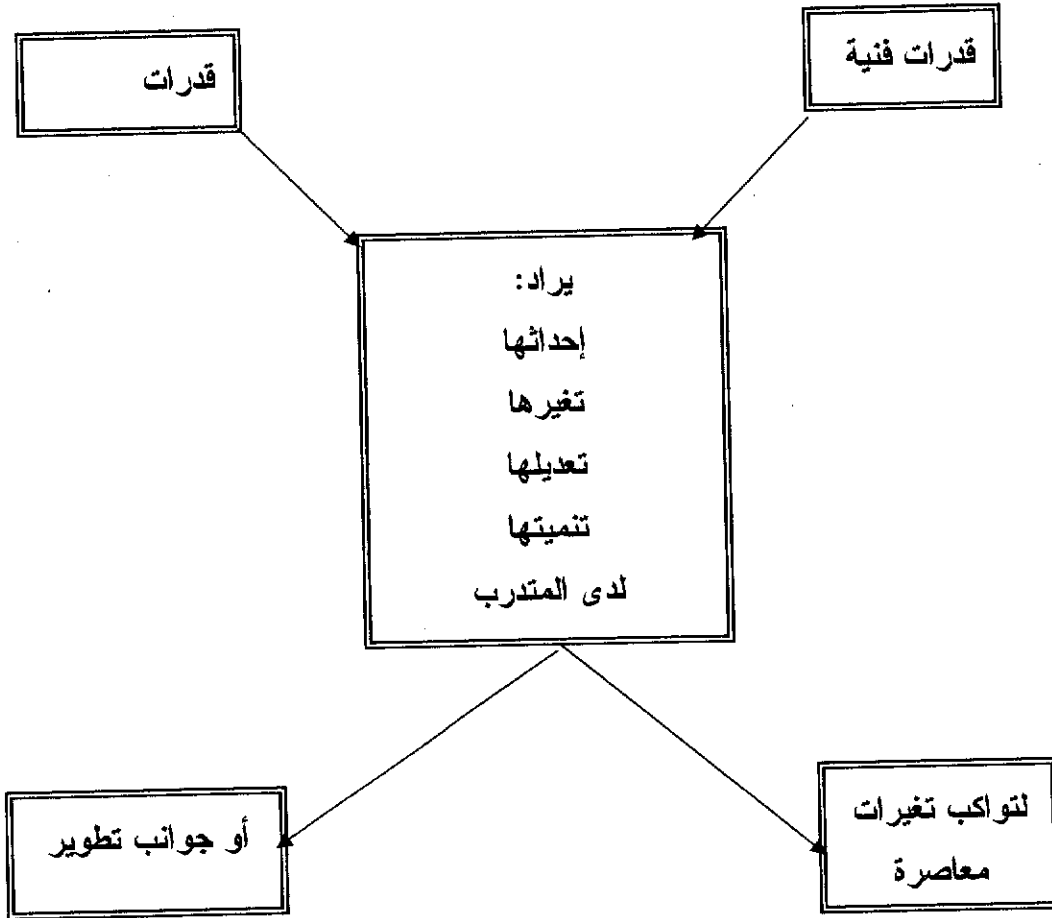
لقد كان القصد من عرض ادوار الموارد البشرية بيان موقع عملية تحديد المسار الوظيفي والمسار التدريبي بالإضافة إلى وضع القواعد الأساسية التي تنطلق منها عملية تحديد المسارين المشار إليهما في عنوان البرنامج.

وسنبدأ بعرض الاحتياجات التدريبية والتي يبدو إنها تربط ما بين المسارين

الاحتياجات التدريبية:

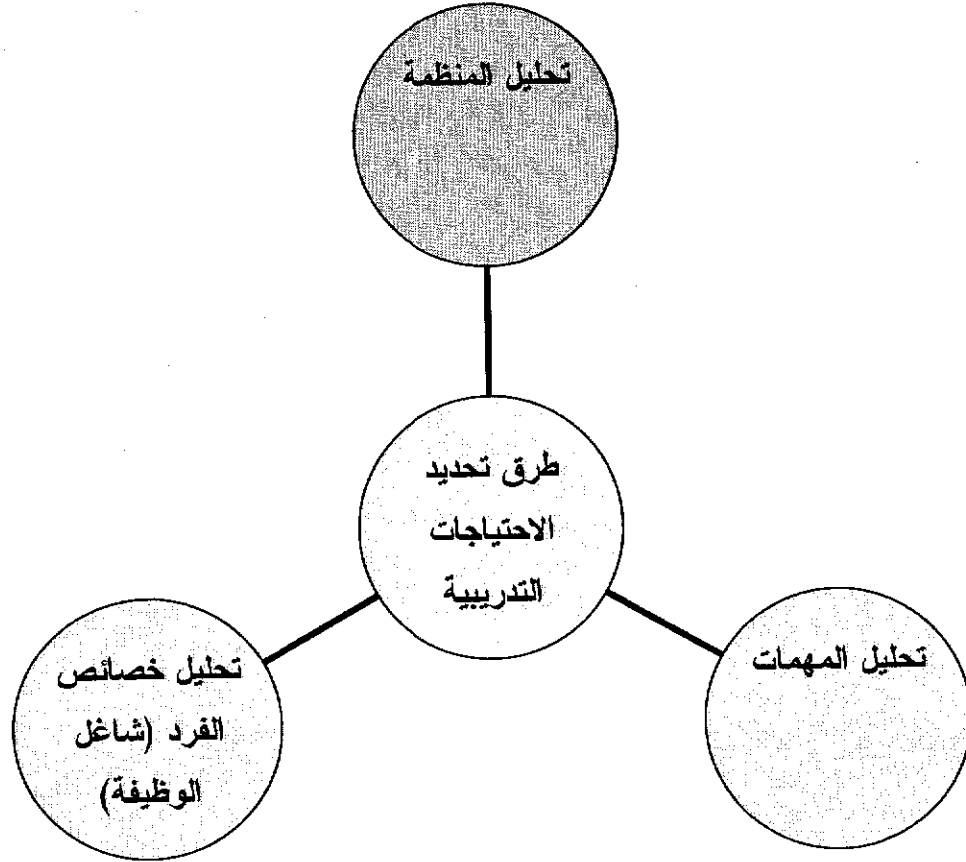
هي القدرات الفنية والسلوكية التي يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو

تتميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة أو جوانب تطويرية.



أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- * هي الخطوة الأولى أو الأساسية التي يبنى عليها عملية التدريب
- * تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء
- * التعرف على الفئة المستهدفة في التدريب
- * عنصر حاسم في نجاح عملية التدريب
- * تعكس مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم
- * يساعد في اكتشاف جوانب متعددة قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر في العملية التدريبية ولكنها تؤثر في نجاح التدريب.
- * أداة هامة تساعد الإدارة على الربط ما بين الأهداف المرجو تحقيقها وأدوات تحقيق تلك الأهداف
- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



أولا :تحليل المنظمة

يقصد بذلك دراسة الأوضاع التنظيمية، الأنماط الإدارية، وذلك لتحديد مواطن الحاجة إلى تدريب داخل التنظيم.

وللتعرف على نوعية التدريب المطلوب ... فإن ذلك يتم من خلال:

- ← توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات الإدارية
- ← تشخيص الأوضاع التنظيمية: تحديد مواطن القوة والضعف في التنظيم مما يترتب عليه ارتفاع كلفة الأداء أو انخفاض كفاءته
- ← تحديد التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء وترشيد التكلفة

كما يمكن إن تشمل عملية تحليل المنظمة الجوانب التالية:

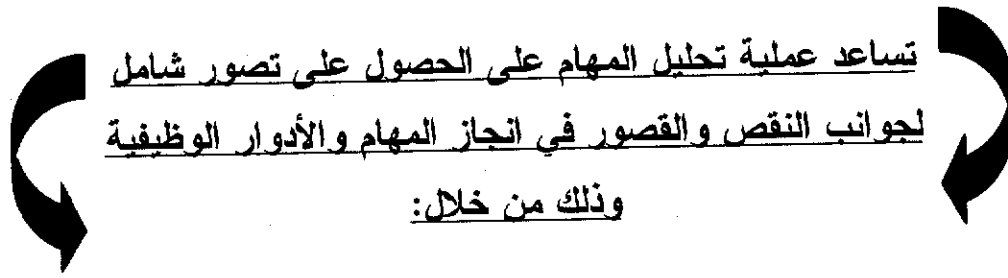
- ← تحليل أهداف المنظمة
- ← الخريطة التنظيمية
- ← المناخ التنظيمي
- ← دراسة التغييرات المتوقعة في التنظيم

ثانيا: تحليل المهام

ويقصد به دراسة المهام التي تقوم بها المنظمة والمهارات المطلوبة لانجاز هذه المهام بالإضافة إلى إيجاد معايير لقياس الأداء للوقوف على مدى صحة انجاز المهام.

يتركز تحليل المهام على الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي سيقوم بها ... وذلك بهدف:

- ← تعريف العاملين على المهام والمسئوليات الموكلة لهم.
- ← تعريف العاملين بوظائفهم بشكل تفصيلي
- ← تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم لأداء أعمالهم.



المقارنة بين المعايير المحددة للأداء وبين انجاز الفعلي.

العناصر الهامة لنجاح هذا الأسلوب:

1. الموضوعية (تسير وفق منهج علمي) وحيادية من سيقوم بعملية التقييم.

2. الدقة فالمعلومات معبرة عما تم التوصل إليه من احتياجات

3. الثبات فالمعلومات التي يتم جمعها عن شريحة مستهدفة في

وقتتين مختلفين هي نفسها (لا تتغير)

4. صيانة المعلومات بعيدا عن عناصر الإفساد التي يمكن أن

تؤثر على الدقة.

➔ توزيع النتائج (إعلام أصحاب العلاقة). من حق كل متدرب معرفة

أولويات التدريب التي سيمر بها.

➔ العملية بمعنى سهولة الإدراك والفهم وغير معقدة (تتمتع بالسلاسة

والمرونة)

أساليب تحليل المهام:

1. الاستبانة:

هي مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحديد الاحتياجات

التدريبية...

شروط الاستبانة:

✎ وضع الأسئلة بوضوح منعا للبس والتأويل

✎ الإجابة واحدة ومحددة

✎ موضوعية بحيث تؤدي إلى الغرض المطلوب

✎ وضع الإجابة على شكل علامة أو إشارة لسهولة التبويب

✎ لا تستغرق وقتا طويلا للإجابة عليها.

إيجابياتها:

✎ تغطي عدد كبير من الأفراد في وقت قصير

✎ قليلة التكلفة

سلبياتها:

✎ الحاجة إلى متخصص ليقوم بإعدادها.

✎ تخضع لمزاج وميول الذي يقوم بتعبئتها

2. المقابلة

مواجهة شخصية بين مدير التدريب (مسئول التدريب) والمتدرب.

متطلبات نجاح المقابلة:

⊕ تقديم الأسئلة بشكل واضح ودقيق

⊕ الاستماع وعدم المقاطعة

⊕ عدم التدخل بالإجابة

⊕ الابتعاد عن الاستنتاج من الإجابات المقدمة.

الإيجابيات:

- ⊕ تعطي فرصة للمتدرب لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته
- ⊕ تعطي فرصة للمتدرب للإفصاح عن المشكلات وأسبابها وطرق حلها.

السلبيات:

- ⊕ صعوبة تطبيقها إلا على عدد محدد من المستهدفين
 - ⊕ إمكانية إحراج بعض المتدربين
3. الاختبارات

تستخدم الاختبارات لسببين:

الأول: وسيلة لتمديد الاحتياجات التدريبية

الثاني: تقويم العملية التدريبية

إيجابياتها

- ⊕ سهولة الحصول على المعلومة
- ⊕ تسجيلها والموازنة بينها

السلبيات:

- ⊕ عدم توفر الاختبارات المقننة أحيانا
 - ⊕ تعطي مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية عند تقويم أداء الفرد.
 - 4. دراسة التقارير والسجلات
- فهي بذلك يمكن إن تكون أداة فاعلة في الوقوف على بواطن الخلل.

الإيجابيات:

- ① التعرف على معوقات الأداء بشكل صريح
- ① تقديم معلومات وافرة لمسئولي التدريب
- ① إمكانية تقديمها الحلول أو المقترحات للحل

السلبيات

- ① إمكانية معاناة بعضها من عدم الموضوعية
- ① لا تعتمد كوسيلة وحيدة وإنما تستخدم مع وسائل أخرى

5- الملاحظة:

وهي عملية متابعة سلوك وأداء الموظف وتسجيل كل ما يحدث. مع متابعة المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك. هذا إلى جانب كيفية استخدام الموظف للأجهزة والمعدات والالتزام ببنود وقواعد العمل.

الإيجابيات

← ارتفاع درجة المصداقية في المعلومة المحصلة. وذلك نظرا لملاحظة سلوك الموظف حال حدوثه.

← الحصول على معلومات عن سلوك لا يستطيع التعبير عنه

السلبيات

← تستغرق وقتا طويلا

← تحتاج إلى أشخاص مدربين

5. المستشارون

بحيث يتم تشكيل فريق عمل أو لجنة لدراسة الوظيفة محل البحث. وذلك للقيام بعملية تحديد المهام والأعباء المنوطة بهذه الوظيفة. من المهم إن

يتكون فريق العمل (أو اللجنة) من المستشارين الخارجيين أو الخبراء من خارج المنظمة، مدعمين بخبرات من داخل المنظمة.

6. سجل الحدث

يقوم الموظف بتسجيل جميع الأعمال و المهام التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة. بهذا يمكن الوقوف على طريقة أداء الموظف لعمله. هذا إلى جانب الوقت المستغرق لأداء هذا العمل.

أهم شرط في هذه الطريقة: هو أهمية صحة البيانات الواردة ودقتها.

7. قائمة الاحتياج التدريبي

حيث يقوم مسئول التدريب بتحديد تفاصيل المهام الوظيفية وكذلك الأعباء التي يقوم بها الموظف ويقابل ذلك الاحتياجات التدريبية المتوقعة.

يتبقى على الموظف إن يضع إشارة واضحة أمام البنود التي هو حاجة إلى تنميتها وتطويرها.

8. الدراسات الميدانية

هي دراسات قامت بها مؤسسات بحثية. إن هي معلومات جاهزة يمكن الاستفادة منها.

ثالثاً: تحليل خصائص شاغل الوظيفة

هي عملية تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزم شاغل الوظيفة ليقوم بأداء عمله وأعمال أخرى متوقعة. يتضمن هذا الأسلوب ما يلي:

1. المعلومات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة
2. الخبرات العملية والعلمية والقدرات والمهارات
3. البرامج والناشطة التدريبية التي شارك بها.
4. البرامج والأنشطة التي خططها ونفذها
5. المتطلبات الفكرية مثل التركيز - القدرة على التحليل - التوقد

الذهني


6. المتطلبات المرتبطة بالجهد العضلي والجسدي والمهارات البدنية
7. المزايا الشخصية مثل النضج - الحماسة - الاستقرار العاطفي - القدرة على التعامل مع الضغوط.


8. التعرف على الدوافع الموجهة للعمل.


المسار التدريبي:

هو نشاط تعليمي تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها أو الوظيفة التي سيتقلدها.

أهمية نشاط التدريب: يمثل التدريب أمثل الأدوات التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع المشكلات: والتي يمكن حصرها (على سبيل المثال) في الآتي:


مشكلات انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل. 

ارتفاع معدلات دوران العمالة 


مشكلات الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة. 

المشكلات المتعلقة بعدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء 

مهامهم.


مواجهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر) 

عناصر نجاح النشاط (البرنامج) التدريبي:

تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة أو تحديد السلوك الذي 

يستدعي التغيير

تحديد العناصر التي سيتم تدريبها 

وضع البرنامج والذي يتضمن: الموضوع - المدة - 

المشاركين - المدرب (المدرّبون) - المكان - سبل تقييم البرنامج

عناصر حاسمة غير مرئية تساهم في نجاح التدريب

⌘ جدية المنظمة في عملية التدريب

⌘ جدية المدرب

⌘ جدية المتدربين للتعلم

⌘ وجود إستراتيجية واضحة

⌘ مواكبة التدريب لمتطلبات العصر (عصرنة التدريب)

معوقات التدريب:

⌘ عدم المعرفة بأهمية واثّر التدريب

⌘ سوء فهم التدريب من قبل الإدارة العليا

⌘ سوء الممارسة من قبل المشاركين أثناء التدريب

⌘ الافتراض المسبق باعتبار الأفراد يعرفون كل شيء، فلا

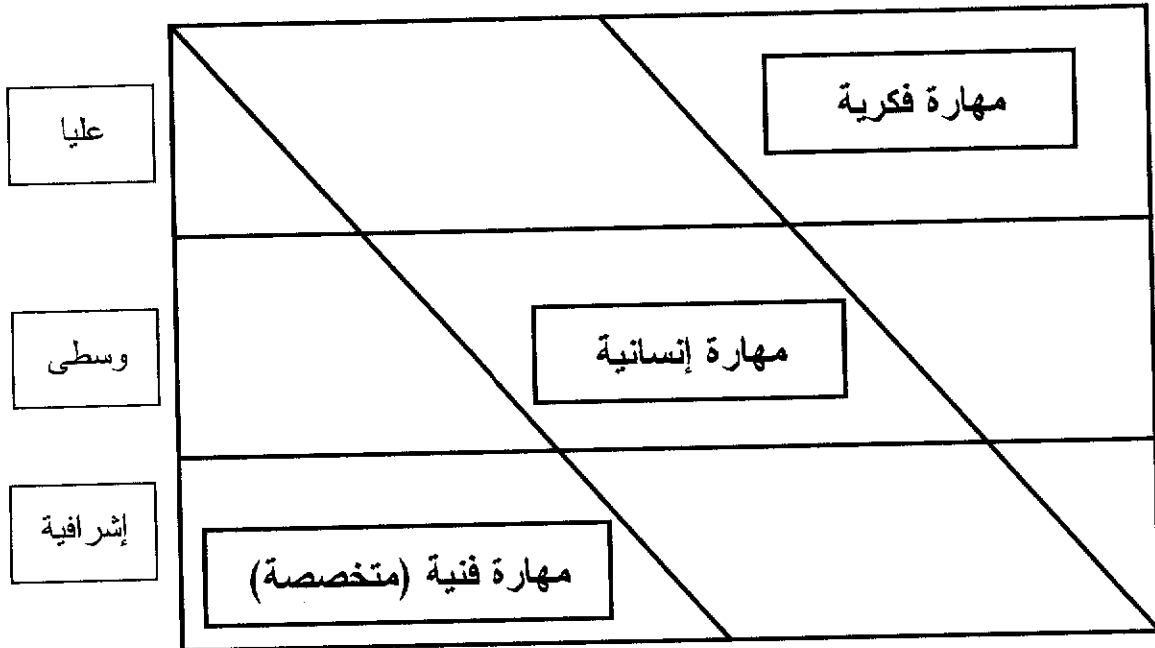
حاجة للتدريب. فهم يستكملون تأهيلهم بالمعايشة العملية والتجربة

والخطأ؟

⌘ جمود الفكر وضيق الأفق

⌘ ضعف درجة الطموح والترقي

المهارات الأساسية وعلاقتها بالمسار التدريبي والوظيفي



لاحظ ما يلي:

⌘ انه كلما ارتفع المستوى الإداري، زادت الحاجة للمهارات الإنسانية

والفكرية

◀ كلما انخفض المستوى الإداري زادت الحاجة للمهارات الفنية

المتخصصة

◀ المهارة الإنسانية مطلوبة في كل المستويات وذلك من منطلق (أن

محور العملية الإدارية هو الإنسان سواء كان مقدم للخدمة أو متلقي لها)

أي خلل في تلك المصفوفة يعني أن هناك تداخل ما بين
المستويات وبعبارة أخرى أن هناك مستوى إداري قد فرغ
من شاغله وبدأ بمزاحمة مستوى آخر

المسار الوظيفي

يسعى إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى وما يطرأ على هذا العالم أجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية.

مداخل المسار الوظيفي

المدخل الفردي يقوم على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي.

وتزداد أهمية هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من

المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين.

اشرنا في موقع سابق إلى إن دور المسار الوظيفي يتركز في محاولة الموازنة أو الموافقة بين الوظيفة والفرد (الذي سيشغل تلك الوظيفة). فما هي الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها

لاكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة؟

- ✦ تقييم الأداء
- ✦ مراكز التقييم والدراسات
- ✦ بحوث الرضا الوظيفي
- ✦ استخدام مخزون المهارات
- ✦ مصادر توفير العمالة
- ✦ طلب التوظيف
- ✦ الاختبارات

✦ المقابلات.

✦ الوصف الوظيفي المتكامل

✦ التدوير

✦ توفير مهام بها تحد

أما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب

✦ النقل

✦ الترقية

✦ التدريب

لماذا الربط بين المسارين الوظيفي والتدريبي؟

1- تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية .

2- تساهم في تخفيض تكاليف التدريب.

3- التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية .

4- تقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب.

5- التدريب المستمر.

مزايا الربط بين المسارين:

بالنسبة للمنظمة:

الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين

زيادة الولاء للمنظمة

نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات

التنظيمية

تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة

زيادة الفاعلية في نظم الموارد البشرية المنظمة

القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة

بالنسبة للمديرين:

زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي

تحسين عملية الاتصال فيما بينهم ومروؤوسيتهم

تنمية القدرات التخطيطية

زيادة الوعي بالأمور التنظيمية

القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات

المستقبلية

القدرة على تحقيق التكيف والمواعمة بين الأهداف التنظيمية

والأهداف الفردية

بالنسبة للعاملين:

بناء المسار الوظيفي

زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي

تحسين عملية الاتصال مع الرؤساء

توقع المستقبل الوظيفي وبناء الأهداف

خطوات الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي

1. وجود توصيف وظيفي شامل ودقيق وواقعي

2. وجود سلم للوظائف يقوم على التدرج الوظيفي وكذلك يبين

متطلبات الترقى

3. اعتماد نظام للحوافز التشجيعية للمشاركين بنجاح في الأنشطة

التدريبية

4. تطوير أنظمة وأساليب تقييم أداء الموظفين

5. إعداد وصياغة البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية وذلك

انطلاقا من واجبات ومسئوليات الوظيفة

6. تطوير أدوات موضوعية لتقييم أداء الموظف خلال مشاركته في

البرنامج التدريبي وتزويد الإدارة المعنية بنسخة من نماذج ونتائج التقييم

7. متابعة أداء المتدرب بعد اجتيازه البرنامج التدريبي والتعرف على

درجة تغيير أداة وسلوكه الوظيفي وذلك بالتعامل مع الرئيس المباشر

للموظف

هل يتغير المسار الوظيفي؟ نعم يتغير وذلك للأسباب التالية:

- البحث عن وظيفة أفضل مستقبلا

- انخفاض الدافع إلى الانجاز نتيجة ممارسة مسئولية العمل أو سوء

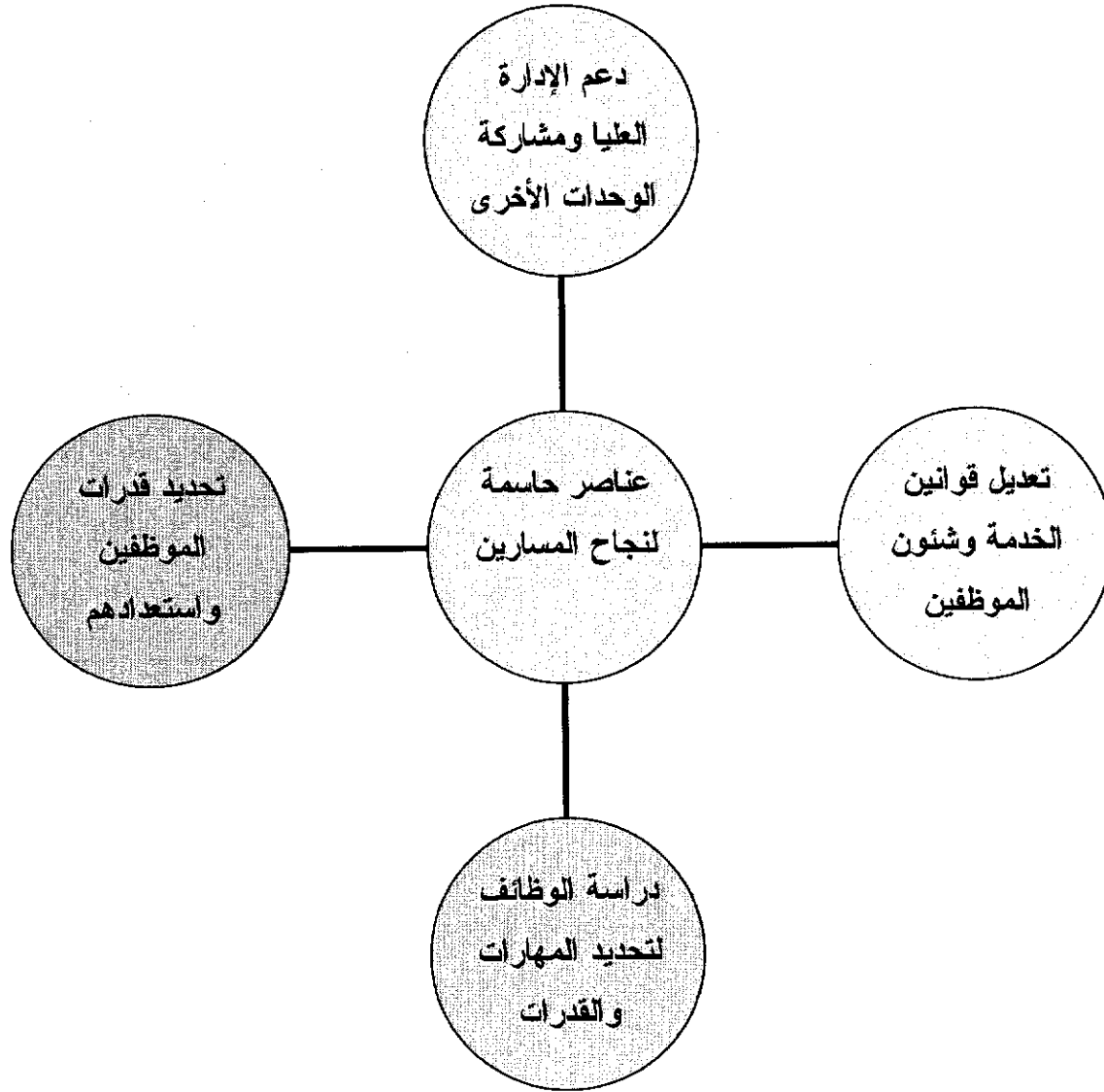
العلاقات مع الأقران

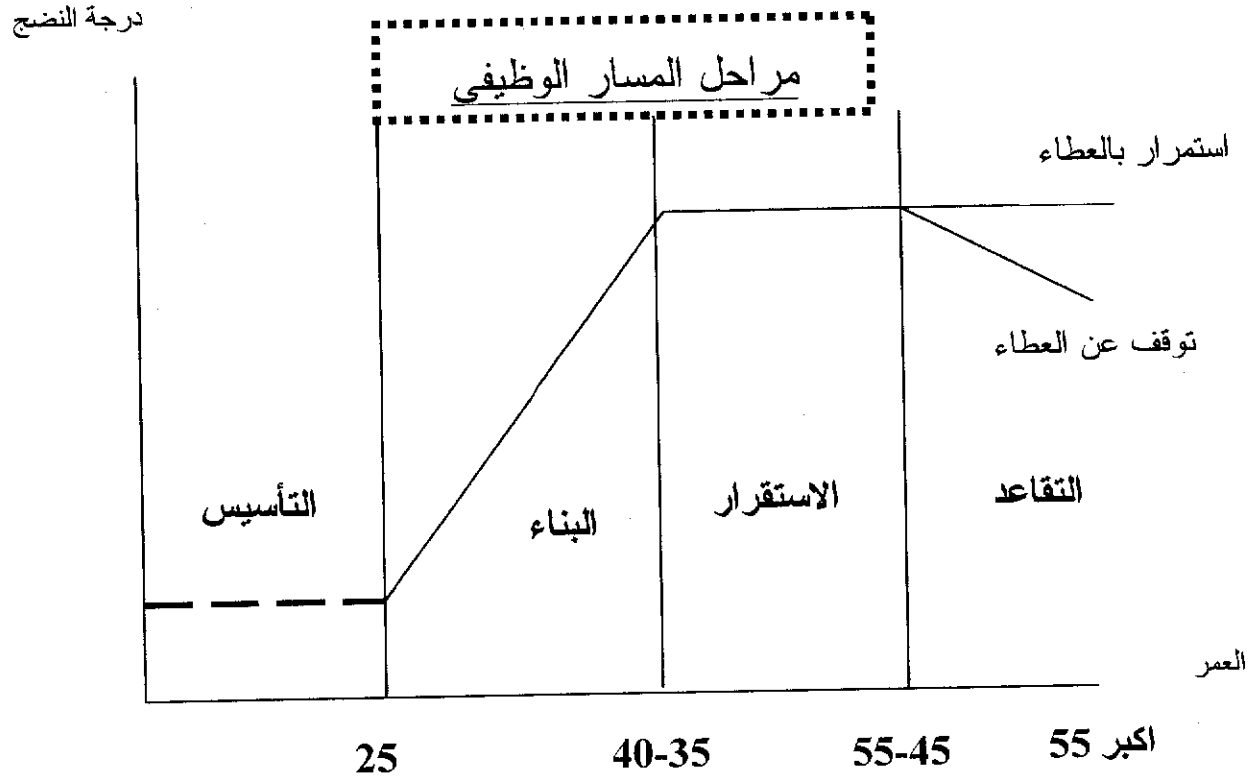
- عدم العدالة في توزيع الأجور والحوافز

- ضعف فرص الترقى

- العمل في بيئة غير محفزة ينتج عنها عدم الرضا الوظيفي

العناصر الحاسمة لنجاح المسارين:





ما هو دور المنظمة في كل مرحلة من المراحل السابقة؟

مرحلة التأسيس:

- توفير علاقات جيدة مع العاملين.
- العدالة في عملية التوظيف، (طلب التوظيف - الاختبارات - المقابلات).

مرحلة البناء:

- توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب.
- توفير وصف وظيفة متكامل.
- تأهيل وتدريب الموظف.
- توفير مهام تحدي.
- تعديد مهاراته وخبراته.
- مراجعة التوافق بين الفرد والوظيفة.
- علاج عدم التوافق مع الوظيفية

مرحلة الاستقرار:

- حفز الإبداع في مجال التخصص.
- دعمه لامتلاك المعارف الأوسع والأحدث في مجال التخصص .
- الاستفادة من خبرته
- استثمار مهاراته في خلق صفوف وكوادر جديدة

مرحلة التقاعد

- استمرار التواصل معه (لعل مهمة مستشار مفيدة في مثل هذه الحالة)
- الإحلال.
- المرونة في التعامل .
- تسهيل الحصول على التعويضات.
- برامج الرعاية لما قبل التقاعد .
- المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة .