



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطبولي معسكر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



مقياس تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات

السداسي الأول

موجه إلى طلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

من إعداد: د. بلال ريم

أستاذة محاضر - أ.

السنة الجامعية: 2023/2022

الصفحة	المحتوى
1 مقدمة
	محور تسيير المسارات المهنية
2 مفهوم المسار المهني
3 خصائص المسار المهني
4 أهمية المسار المهني للفرد
4 أهمية المسار المهني المنظمة
5	مراحل المسار الوظيفي حسب نموذج Hall(1976)
6 أنواع المسارات الوظيفية
8 تخطيط المسارات المهنية
8 مفهوم التخطيط
8 أهداف التخطيط
9 خطوات التخطيط
10 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
11 أهمية تخطيط المسار الوظيفي
11 مراحل تخطيط المسارات الوظيفية من منظور المنظمة
14 مراحل تخطيط المسار الوظيفي من منظور الفرد
16 وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
18 مداخل التخطيط للمسار الوظيفي
18 المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي
19 المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي
22 انقطاع علاقات العمل
	محور تطوير الكفاءات

25 مفهوم الكفاءة
28 خصائص الكفاءة
28 أبعاد الكفاءة
31 مكونات الكفاءة
32 فئات الكفاءة
33 لماذا تطوير الكفاءات وليس تكوين الكفاءات؟
35 عناصر تطوير الكفاءات
36 مخرجات تطوير الكفاءات
38 خاتمة
39 المراجع

مقدمة

المورد البشري عنصر حيوي لجميع المؤسسات لذا على المنظمات الرفع وتثمين هذا المورد من خلال الترقية والتدريب والاهتمام به، يكون هذا التثمين ناتج عن التخطيط لمساره الوظيفي داخل المنظمة وخارجها ويكون التخطيط لهذا المسار من طرف الفرد والمنظمة وتفاعلهما مع بعض لإحداث توافق بين الفرد والمنظمة التي يشغلها بغرض تحقيق أهداف المنظمة التنموية وأهداف الفرد بتحقيق الرضا والاستقرار.

لا يتوقف تسيير المسارات المهنية على الترقية والنقل وإشباع حاجيات الأفراد بل يحتاج إلى تطوير مهارات الأفراد لتستفيد منها المنظمة وهذا ما سوف نعالجه من خلال محور تطوير الكفاءات حيث لا نقصد من خلال هذا العنصر تكوين العمال لأن الفرق واضح بين عملية التكوين وعملية تطوير الكفاءات على اعتبار أن الأول يهدف إلى تعليم مهارات لازمة في الوقت الراهن لانجاز نشاط معين، بينما يهدف الثاني إلى نقل كفاءات يحتاجها المستخدمون في المستقبل تبعاً لتطوير مساراتهم المهني.

محور تسيير المسارات المهنية:

مفهوم المسار الوظيفي:

هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، التوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال واحد. (محمد، م، ك.

2015. ص. 366)

يعرف أيضا المسار المهني بأنه "مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل" (محمد، م، ك. 2015. ص. 366).

يعرف المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية انه تخطيط كل المراحل التي يمر بها الموظف من توظيفه إلى انتهاء علاقة العمل يتمثل النظام القانوني الحالي لتسيير

الموظفين العموميين في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بواسطة الأمر 03-06 في 15 جويلية 2006.

خصائص المسار المهني: نستنتج مما سبق أن للمسار المهني خصائص عدة نجعلها في النقاط التالية:

1- المسار المهني الذي يرسمه الفرد والذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي يكون مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

2- المسار المهني يتطلب فردا له دافعية قوية للتغيير ولخلق وظائف جديدة للمؤسسة الاقتصادية.

3- على الفرد تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات لذلك.

4- للمؤسسة أيضا مسؤولية إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته.

5- العمل على التوافق بين اتجاهات الفرد وتوقعات واحتياجات المؤسسة من خلال النظم وتكامل الجهود.

6- استمرارية الحركة الوظيفية للفرد حيث يكون هناك ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

7- المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة.

أهمية المسار المهني للفرد: (محمد، م، ك، 2015، ص. 326)

- تحقيق الذات.
- تلبية الحاجات والرغبات.
- الدافعية للإنجاز.
- تكوين علاقات.
- الرضا الوظيفي.
- بناء المهارات.
- تمكين الأفراد من التنمية المستمرة.
- تحمل المسؤولية.
- اتخاذ القرار.
- أهمية المسار المهني المنظمة: (كرخي م، 2014، ص37).
- اختيار الموارد البشرية (من الاستقطاب إلى التكيف)..
- توافر المهارات والمواهب (على المنظمة أن تكون بدراية تامة حول
- الإمكانات البشرية الخاصة بها من أجل توقع المناصب مستقبلا) وتوقع الأفراد
- في المكان المناسب.
- توضيح الأهداف لكل منصب ولكل عامل.
- تقييم الأداء على أساس عادل.
- القدرة على إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي في حالة زاد عدد
- المرشحين على عدد المناصب المتاحة للترقي.

مراحل المسار الوظيفي حسب نموذج Hall (1976):

1- مرحلة الاستكشاف (5- 25 سنة): تتميز هذه المرحلة بالاستكشاف مكانة وأداء الفرد ضعيف في هذه المرحلة لذلك يبدأ الفرد بجمع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل ومن خلال تكوين صداقات العمل وعبر الانترنت والإعلام ومصادر قانونية من خلالها يكتسب الفرد نواحي معرفية والمهارات المطلوبة لهذه الوظيفة. (المحمدي، س، ع، ر. 2019 ص. 455)

2- "مرحلة التأسيس والتقدم (40-26 سنة): بعد اكتساب الفرد مهارات ومعارف متنوعة من المرحلة السابقة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته يحتاج من خلال ذلك إلى : التكوين – التدريب- اكتساب معارف جديدة، يصبح أداءه أكثر تطوراً كما تتميز هذه المرحلة بالتنقل المستمر، قد ينجح العامل أو يفشل مما يدفعه إلى تغيير الوظيفة أو المؤسسة وإيجاد مجال وظيفي يرغبه يناسبه

3- مرحلة الحفاظ على الوظيفة أو الاستقرار (41- 65 سنة): يعمل الفرد العامل على تطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية وإدراك الآخرين لقدراته يكون الفرد أكثر قوة". (الألفي، ل. ص 148- 194).

4- مرحلة الانفصال الوظيفي أو التقاعد: هي فترة التقاعد وهي أصعب مرحلة يواجهها الفرد، لذلك ينخفض أداءه. (المحمدي، س، ع، ر. 2019 ص. 455)

أنواع المسارات الوظيفية:

1- **المسار التقليدي:** يمثل حركة انتقال الموظف من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى فيها أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرتقي للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليهن حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له. (محمد، م، ك 2015. ص. 345)

2- **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. (فليون، م. 2018. ص. 54)

ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

3- **مسار الانجاز:** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز

على أن الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار الوظيفي غير متوقعة عن المدة الزمنية بل النجاحات والانجازات، وهذا المنطلق نجد أن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا (فليون، م. 2018. ص56) وهنا تبرز مشكلة وهي بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مالا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل، ولتفادي المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض مثل:

1- "تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

2- استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكوين حافزا على العمل بجد.

3- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد" (Martory, B. Crozet, D.) 90.p(1992).

تخطيط المسارات المهنية:

مفهوم التخطيط: هو "أول خطوات وعناصر العملية الإدارية، نقصد به عملية رسم الأهداف وتحديدها بدقة، والأسلوب الذي يتخذه المدير من أجل اتخاذ القرارات بأسلوب له تأثير ايجابي في المستقبل القريب، ويكون نموذج التخطيط نموذجاً قابلاً للإجابة على: ماذا؟ لمن؟ كيف؟ متى؟ أين؟ كم؟" (Hellriegl, D. Slocum, J- w.2002.p96).

أهداف التخطيط: يهدف التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة المراد تحقيقها،

- رسم الأسلوب ومخطط سير العمليات؛
- تحديد الوسائل؛
- وضع المعطيات والاحتمالات التي قد تواجه مخطط سير العمل (خطة بديلة)؛
- ضمان طرق الوقوف بوجه المستجدات التي تظهر أثناء العمل؛
- تحقيق مكاسب أكثر مقابل أقل قدر من الخسائر.

متطلبات عملية التخطيط: يتطلب التخطيط

- الخبرة والذكاء باعتباره عملية ذهنية.
- معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل ودرجة تفاعلها مع بعضها.
- معرفة النتائج الناجمة عن ذلك التفاعل وكيفية استغلالها لصالح المؤسسة.
- يجب ربط التخطيط بجدول زمني محدد وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.

- توفير المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عملية التخطيط. (Martory, B.)
(. Crozet, D. 1992.p 28.

خطوات التخطيط:

- 1- " وضع الأهداف من اجل تحديد العمليات في المدى البعيد.
- 2- توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة.
- 3- تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف المخطط لها.
- 4- بعد تقييم البدائل على ضوء المعايير والقيود المختلفة يتم اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة.
- 5- تنفيذ الخطة ومتابعتها مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي وتوفير أجهزة ومتابعة التنفيذ والرقابة". (Lemire, L)
(. Gagnon, Y-C . 2002. p.106

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي: إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

- أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على انه "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ويتضمن ما

يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته
للفرص الوظيفية المتاحة صياغته الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية
المناسبة" (المنهل، 2013. ص.39).

أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

1-تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل
والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار
الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق
الهدفين معًا.

2- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى
الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل
دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل
والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما
يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

3-تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية
المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا
الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (

ممثلة في الأجر والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.(بن عنتر، ب.
ص. 187-190)

4-تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي،
فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي
قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير
عنها كمجال جذاب للعمل. ((المنهل، 2013. ص. 49).

مراحل تخطيط المسارات الوظيفية من منظور المنظمة:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل
فيما يلي:

1-تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة
بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود
ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة
من وظائف المسار ، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار
متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب ، ويمكن الاستفادة من
بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

2- توصيف وتحديد أهداف كل مسار:سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو
الطويل.

3- **تقييم الفرد:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية ، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية ، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية ، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

4- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان ، وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة المنظمة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة.

5- **تقييم بدائل المسارات:** التي يمكن للفرد الاختيار من بينها وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة ، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر (Martory, B. Crozet, 1992.p 98).

6- **إعداد الخطط أو برامج العمل:** يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق

أهدافه الوظيفية ، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر ، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

7- تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية ، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط والتنقلات الوظيفية المؤقتة ، مثل شغل مكان المدير أثناء إجازته ، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالمنظمة وغيرها(المنهل، 2013. ص. 65).

8- إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: يتم الاتفاق على عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي. (المنهل، 2013. ص.66).

9-اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

أما مسؤولية المنظمة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا. (Martory, B. 1992.p 100).

بالإضافة إلى كل هذا هناك أساليب أخرى تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي لغرض تهيئة الموظف الجديد لعمله وتوفير وظيفة مناسبة له ، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطائه فرصة التحدي والتعرف على الشركة بشكل سليم ، وأن تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السلم الوظيفي للوظائف ، والحصول على المكافأة إن أحسن الفرد عمله وهذا كله في سبيل تحسين فعالية تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

مراحل تخطيط المسار الوظيفي من منظور الفرد: كيف يبدأ الموظف إدارة مساره الوظيفي نحو التقدم؟

تتمثل مسؤوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة ، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخطه لنفسه وهناك مرحلتين لذلك:

"أولاً: مرحلة تخطيط المسار: هذه العملية تساعد الفرد على تحديد أهدافه الوظيفية المستقبلية، والموازنة بين متطلبات العمل وحاجته لذلك لا بد من:

1- وضع تصور للمستقبل الوظيفي من خلال تفحص عدة جوانب من

شخصيته كاحتياجاته، وقيمه، وطموحاته، ومواهبه.

2- التعرف على الذات والبيئة من خلال البحث عن معلومات حول شروط

الوظيفة، وواجباتها والفرص الوظيفية المتاحة.

3- ما سبق سيساعد الفرد على تحديد أهدافه ، وتحديد

استراتيجياته، والانطلاق نحو التنفيذ.

ثانياً: مرحلة تقويم المسار الوظيفي: يتم فحص المعلومات المرتدة من المصادر الخارجية (أعضاء الأسرة، الأصدقاء، وزملاء المهنة)، ومصادر العمل (نتائج تقويم الأداء، المشرفين أو الرؤساء، الزملاء في محيط العمل وأو العاملين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية بالمنظمة). علماً بأن المعلومات المرتدة إما أن تدعم الموظف في تحقيق هدفه أو تتطلب منه إجراء التعديل على الهدف" (الألفي، ل. ص. 146).

إن اللاتأكدات الداخلية والخارجية المتعددة تفرض على المؤسسة والأفراد تطوير أساليب تكيف مرنة، تمكن من إحداث تغييرات سريعة وملائمة لتصحيح أي انحراف يعترى التقديرات، وتندرج هذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب والكفاءات

(GPEC) الذي أضحى منذ سنوات شرطاً أساسياً لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية والفردية.

الغاية القصوى من هذه السياسة هو الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة:

- الأشخاص والمسارات المهنية؛
- الكفاءات؛
- المناصب. (ثابتي، ح. بن عبو، ج. ب. س. ص.) ثابتي

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

- التأهيل والتدريب: عبر إخضاع الموظف لبرامج تدريبية وتأهيلية تلائم مساره الوظيفي.
- التدوير: ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى. (محمد، م. ك. 2015. ص. 367)
- تلزيمه مهام فيها تحدي: ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، بهدف تشجيعه من جهة، وإختبار حماسه وقدراته ومنهجيته في العمل من جهة أخرى.

- **الترقية:** حيث تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دورًا مهمًا لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال. (بن عنتر، ب. ص. 191)
- **خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي:** وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).
- **التقاعد المبكر:** في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين. (OECD. 2003. P 174)
- **"مرصد المهن:** تساعد هذه الأداة في تحديد المهارات المطلوبة في السنوات القادمة وبالتالي، فهي تشارك في التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات على وجه الخصوص، فإنه يجعل من الممكن بناء مستودعات المهارات.
- **الحاضنات:** تستهدف هذه الأنظمة الشباب المحتملين الذين يتجهون لتولي مناصب إدارية. يتم قضاء عامهم الأول في المنظمة للتدريب. يرقى هذا إلى استثمار ضخم في الأشخاص الذين يمكنهم دائمًا المشاركة في المنافسة. هناك

أيضاً خطر تطوير طبقة متميزة مقارنة بالخريجين الشباب المعينين تقليدياً".

(Cerdin, J-L . 2015.p113-123.)

- "لجان المهن: إنهم قريبون من اللجان المهنية بقدر ما يتمثل هدفهم في التفكير بشكل جماعي في إمكانيات تطوير الموظف. تبرز من خلال تكوينها الذي يتغير من الهيكل الهرمي لهيكل خبراء.

- **الهيكل التقديري:** بفضل المراجعات المحتملة، من الممكن أن تعرف باستمرار كل الأشخاص المحتمل أن يكونوا قادرين على استبدال المنفصلين عن المناصب الرئيسية. إن المخطط التنظيمي المؤقت ، الذي يُطلق عليه أيضاً المخطط الهيكلي البديل أو المخطط التنظيمي مكرراً ، يتعلق في الواقع بمناصب المسؤولية العالية في المنظمة" (Cerdin, J-L . 2015.p108)

مداخل التخطيط للمسار الوظيفي:

-**المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:** عملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول لنجاح الموظف عبر حياته الوظيفية ولهذا على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:

- "تقويم الفرد لذاته حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على

قدراته وإمكاناته ومهاراته ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي تعمل بها

حالياً أو خارجها.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد"

(المنهل، 2013. ص. 49).

ولغرض تحقيق وإدارة تخطيط المسار الوظيفي أهدافها لا بد من استمرار للعملية والتي تشمل جميع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف على البيئة المحيطة ، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيراً تقييم مدى تحقيق هذا الهدف ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.

المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي: هناك عدة وسائل لتخطيط وتنمية المسار

المهني:

التأهيل من خلال تقديم برنامج كامل حول الوظيفة وهو ملف يحتوي على معلومات وتاريخ المنظمة وتطورها وتنظيمها والهيكل وتقديمها وأنظمة الأجور وتكوين الموظفين. (الانصاري، ع، ب. 2008. ص. 22)

التدوير: بمعنى تعريض الموظف لخبرات وظيفية متعددة بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى.

مهام ذات تحدي: منحه وظيفة ذات سلطة ومسؤولية وذات مهام صعبة نسبياً وبها تحدي لقدراته.

إشراك المسؤولين في ممارسات المسار المهني: من خلال الإرشاد وتوكيلهم مهام خاصة لتنمية قدراتهم وتوجيههم ونصحهم.

الترقية والتنقل:

الترقية: هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى والتي تنطوي على المسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها ترتبط عادة بالزيادة في الراتب والأجر، ثم يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى.

أسس الترقية: قد تختلف أسس الترقية للعاملين في الحياة المهنية حسب المؤسسات ولكن معظمها ينحصر في:

- **نظام الترقية على أساس الأقدمية:** يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تأخذ في عين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، فتعتمد هذه الترقية على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له الأولوية في الترقية على غيره. (بن عنتر، ب. 2020. ص. 192).

نظام الترقية على أساس الكفاءة: إنه لمن المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشط ذي السلوك السليم. (بن عنتر، ب. 2020. ص. 192)

ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال: كيف يمكن الكشف عن توافر الكفاءة؟

في الواقع يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته.

نظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:

إن الجمع بين الاقدمية والكفاءة يكون أساسا سليما، يقوم عليه نظام الترقية، لكن هناك حدودا لهذا المزج، فمثلا في الوظائف العليا تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها، أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الاقدمية والكفاءة. (بن عنتر، ب. 2020. ص. 192)

التنقل العمودي: يعرف باسم التنقل الهرمي الذي يتكون من الانتقال من مستوى N إلى مستوى أعلى $N + 1$. وهو يتوافق مع الترقية الكلاسيكية، التنقل العكسي أو التنقل إلى الأسفل نادرة جدا.

التنقل الأفقي: يحتفظ الموظف بنفس المستوى الهرمي في حركته ولكنه ينتقل من وظيفة إلى أخرى. على سبيل المثال ، يمكن أن يقود هذا التنقل بين الوظائف، الموظف من المبيعات إلى الإنتاج.

التنقل الجغرافي:

- داخل التنظيم أنها تحدث داخل نفس المؤسسة.
- بين المنظمات أنها تنطوي على تغيير الأعمال.

-التنقل الوطني: الموظف "منقول" من مكان عمل إلى آخر. قد يتضمن هذا التنقل على سبيل المثال تغيير المؤسسة الواقعة في نفس المدينة أو يتطلب تغيير المنطقة إلى داخل نفس البلد.

-التنقل الدولي: من اللحظة التي يتم فيها نقل الموظف خارج بلد التعيين، يدخل في إطار عمل التنقل الدولي.

انقطاع علاقات العمل: تؤدي بانقطاع المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة لعدة أسباب نذكر منها: (قانون رقم 90-11)

1-القوة القاهرة:حدث غير متوقع ولا مفر منه ولا يمكن التغلب عليه، مما يجعل من المستحيل تنفيذ عقد العمل، ينتج عنه حالة القوة القاهرة ، أي تعليقه ، وإنهائه حسب مدته.

تشمل الحالات المحتملة للقوة القاهرة ما يلي:

- كارثة طبيعية (فيضانات ، زلزال ، حريق ، على سبيل المثال) تسبب في تدمير أماكن العمل ؛

- فعل الأمير (قرار السلطة العامة يجعل من المستحيل استمرار المنظمة في نشاطها؛

- وفاة الموظف.

2-الاستقالة:تحدث الاستقالة عندما يقرر الموظف إنهاء عقد العمل لفترة غير

محددة.

3-التقاعد: يمكن أن يكون سبب إنهاء عقد العمل بسبب التقاعد من قبل صاحب

العمل أو التقاعد الاختياري. هناك فترة قبل سن الستين، يكون خلالها التقاعد بمبادرة

من الموظف وحده، الإحالة على التقاعد تتوقف بوجود شرطين:

الشرط الأول: له الحق في الاستفادة من الأجر القاعدي أو منحة الشيخوخة عندما

يكون العامل قد عمل 32 سنة (حسب قانون الوظيف العمومي الجزائري).

الشرط الثاني: عمره يناهز 60 سنة بالنسبة للرجل و55 سنة بالنسبة للمرأة.

محالة التقاعد المبكر: تقدم المؤسسة إغراءات مختلفة من اجل قبول التقاعد المبكر

كتقديم مزايا عديدة في شكل مكافآت نهاية الخدمة: ومن أسباب تشجيع التقاعد المبكر:

-زيادة عدد العاملين وضرورة الاستغناء عن البعض منهم.

- تقادم مهارات ومعارف بعض العاملين.

رغبة الإدارة في فتح المسار الوظيفي أمام الآخرين.

رغبة إدارة المؤسسة في زيادة الإنتاج من خلال تخفيض عدد العاملين وتكاليفهم.

4-التسريح غير اقتصادي: عندما يقوم صاحب العمل بمبادرة إنهاء عقد العمل يكون

الفصل للأسباب التالية:

- الغياب المتكرر أو التخلي عن الوظيفة؛

- خيانة الأمانة؛

- العجز الجسدي للموظف عن شغل وظيفته؛

- سلوك؛

- تشويه سمعة الشركة ؛

- قلة الولاء ؛

- سوء السلوك المهني؛

- ارتكاب جريمة ؛

- عدم الانضباط؛

- أفعال التحرش الجنسي أو الأخلاقي ؛

- قصور مهني ونتائج غير كافية.

5-التسريح الاقتصادي:الفصل الذي قام به صاحب العمل لسبب أو أكثر لا علاقة له

بسلوك الموظف ، وينتج عن:

- إلغاء الوظيفة أو تحولها ؛

- تعديل عقد العمل بعد الصعوبات الخاصة بالتغيير الاقتصادي أو التكنولوجي ؛

- إعادة تنظيم المنظمة اللازمة للحفاظ على قدرتها التنافسية.

6-إنهاء عقد العمل:عندما توافق المنظمة والموظف باتفاقية إنهاء ودية على إنهاء

العقد ، فإننا نتحدث عن إنهاء العقد.

7-نهاية عقد العمل المحدد المدة: هي حسب ما توحى به التسمية،يمكن أن يحدث

الإنهاء المبكر للعقد محدد المدة في حالات مختلفة:

- باتفاق الطرفين ؛

- في حالة سوء السلوك الجسيم ؛

- في حالة القوة القاهرة.

محور تطوير الكفاءات:

مفهوم الكفاءة: يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه فهي تركيبة من

المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد فالكفاءة ترتبط

بوضعيات العمل ولا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي.

"تعرف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR) "الكفاءة هي استخدام

القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل الوظيفة أو النشاط"(ثابتي،

ح. بن عبو، ج. ب. س. ص. 74).

الكفاءة المهنية حسب المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF) هي "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثمة فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (ثابتي، ح. بن عبو، ج. ب. س. ص.73).

الكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أداء وظائفه فهي مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء عمله بشكل أحسن.

عرف الباحث (Le Boterf, G) الكفاءة على أنها القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة ما تكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. (Lorino, P. 2000. p.85)

يضيف الباحث الكفاءة هي نتاج ثلاث عوامل معا أولا معرفة التصرف (savoir agir) ونقصد به معرفة المزج بين الموارد الفعالة؛ ثانيا إرادة في التصرف (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة وثالثا سلطة التصرف (pouvoir d'agir) نعني بها توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن العمال من تحمل المسؤولية والعمل دون عوائق" هي منظومة متكاملة، و مسؤولية طرفين أساسيين، وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات كما أشرنا

والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوففها للبنية التنظيمية انااسبة
والمنظومة التحفيزية اللازمة. (Delobe, N, 2002,p.55)

الكفاءة هي التزام الفرد نحو التطور والنمو وبالتالي التخلي عن النظام التايلوري
والوظائف التقليدية وتبني النظام الجديد وتقبل التغييرات وإيجاد طرق لمواكبة
التطورات والسعي نحو تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح وتحمل المسؤولية خلال
المواقف التي تواجهه في العمل وتحسين الأداء.

قام الأمريكي MC. Clelland (1973) بتعريف الكفاءة في مجال علم النفس
وحسب هذا الباحث لا يمكن معرفة أداء ولا قدرات الفرد من خلال الاختبارات
فالأفراد لهم تجاربهم الخاصة وهذه التجارب هي التي علينا اختبارها. (Delobe,N
,2002,p.54)

وقد حدد خمسة أبعاد لتعريف الكفاءة وهي:

- "المعرفة: المعارف التي يملكها كل شخص في إطار مجال معين.
- المهارات: المهارات الناتجة عن الممارسة.
- السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم، صورته
الذاتية.
- المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع وسلوك الفرد.
- الحوافز: تتعلق بالقوى الداخلية المولدة للسلوك أثناء

العمل.(Delobe,N ,2002,p.13-14)

خصائص الكفاءة: بين الباحث (F.Minet) أن الكفاءة تركز على أربعة خصائص:

- 1- عملية ونهائية: لا معنى لها إلا إذا تم تجسيدها بالفعل.
- 2- متعلمة: لا تصبح فجأة أكفاء بل نتعلمها.
- 3- مهيكلية: تجمع بطريقة ديناميكية كل العناصر التي تكونها (مختلف المعارف).
- 4- مجردة ومفترضة: فالكفاءة بطبعها غير مرئية وما نلاحظه هو مظاهر

الكفاءة(Boissart,M,2003.p.325)

الكفاءة كما سبق ووضحنا في ما سبق هادفة تظهر من خلال نتائج الأنشطة التي تم تحديدها، والكفاءة متعلمة بمعنى أن المؤسسة هي المعنية بتنمية الكفاءة من خلال التكوين أو من خلال تعليم العمال كيفية التعلم في ظل التطورات الحديثة، وعلى هذه المعارف المكتسبة أن تطبق أثناء أداء العمل لتمكين العامل من تفعيلها والقدرة على تقييم نفسه وتصحيح الأخطاء.

أبعاد الكفاءة: حدد الباحث G. LE BOTERF الأبعاد الثلاثة للكفاءة:

المعارف (Savoir): هي مجموعة من المعارف العامة والخاصة التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية، المعرفة وقتية لأنها في نمو مستمر تجمع بين المعارف المكتسبة وبصورة عامة عن

طريق التعليم الرسمي (المدرسي، الجامعي،...) أو عن طريق التكوين المتواصل، ومعارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة والإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالتصرف بدقة حسب النشاط وما يرغب في تحقيقه. (Martory,B. Crozet,D , 1992,p.5)

تكتسي المعرفة عدة أشكال على الصعيد التنظيمي حيث نجد: (ثابتي، ح. بن عبو، ج. ب.س. ص. 79)

- معرفة لماذا؟ know- why يتمثل في معرفة تفسيرية تجد مرجعيتها في المعارف النظرية أو المبادئ العلمية.

- معرفة ماذا؟ know- what يتعلق بالوقائع أي المعطيات التي تدرج ضمن معالجة المشاكل، هذه المعرفة قابلة للضبط والتقنين ويحوزها مهنيون (أطباء، اقتصاديون...) يعرفون أساليب أداء عملهم واستعمال مناهج رسمية خاصة بمهنتهم، وهم مؤهلون للقيام بذلك.

- معرفة كيف؟ know-how تتعلق بمعرفة ضمنية، محددة السياق وغير مرئية وهي شديدة الارتباط بالسياق حيث تتجسد في مجموعة قيم وضوابط (معايير) ضمنية تتفاوت درجات تقاسمها.

- معرفة من؟ Know who تفتح إشكالية الوصول إلى المعرفة وتتولد عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف يؤدي

ماذا؟

ويميز Polyani بين نوعين من المعارف:

- "المعارف الصريحة: وهي تلك القابلة للانتقال بواسطة اللغة، ويمكن صياغتها وتسجيلها كتابيا وكذا تخزينها في الوثائق.
- المعارف الضمنية: هي معارف تعلم بدون وعي بعلمها لكونها صعبة الصياغة والتسجيل وتستعصي التواصل ولا يمكن نقلها بواسطة اللغة" (ثابتي، ح. بن عبو، ج. ب. س. ص. 79).

المهارات (معرفة التطبيق / Savoir-faire): لها علاقة مباشرة مع الفعل، تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما " المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب نوع معرفي و "التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة "الهدف محدد". (Oudet,S, F,2007.p.36-37).

تتعلق بمعرفة الإجراءات وطرق التنفيذ تكتسب هذه المهارة عن طريق الخبرة المهنية يمكن أيضا أن تكون موضوع التعليم مثل تعليم التكوين المتواصل يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة التي تتطلب التعاون ومهارة التواصل المتمثلة في مجموع القدرات التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص تكون مكتسبة ليست فقط عن طريق الصيرورة المهنية، وإنما أيضا من خلال معاش الفرد سواء أسري أو اجتماعي، معرفة التطبيق تحتاج إلى قدرات

فردية تتمثل في العمليات الفكرية من خلال الوصف والمقارنة وتشكيل الفرضيات والاستنتاجات والنتائج وهي ضرورية من اجل حل المشاكل واتخاذ القرارات وانجاز المشاريع.

حسن التصرف (Savoir- être): تعطي وزنا للسلوك كل ما يتعلق بالاتجاهات والسلوك مرتبطة بشخصية الفرد، وفي هذه الحالة السلوك يتضمن المعرفة ومعرفة التطبيق" (Oudet,S, F,2007.p. 37)، يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة، يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى مثل (المعارف، المهارات...) من اجل التصرف بكفاءة.

دور التكوين مهم جدا في تطوير الكفاءات فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءة الأفراد وتجديد الموارد البشرية وتوفير قاعدة معرفية لها دور كبير في عملية الإبداع.

مكونات الكفاءة: أوجد الباحث (R.Wittorski) خمسة عناصر مكونة للكفاءة وهي باختصار كما يلي:

- **المعرفي:** تتعلق بتمثلات الفرد المعرفية وتمثلاته للحالة التي يتواجد فيها.

- **الوجداني:** يتعلق بصورة الذات والاستثمار العاطفي في الفعل (السرور أو المعاناة) والالتزام.

- اجتماعي: تسوية بين اعتراف المحيط حول المنتج ورهان المؤسسة على الاعتراف الذي سوف ينسبه هذا المحيط.

- ثقافي: هو الفعل الذي يتم من خلاله تقييم المنتج اجتماعيا." (

(Boissart,M,2003.p.324

فئات الكفاءة: هناك عدة فئات للكفاءة سوف نحدد الفئات التي اقترحها الباحث (R.Wittorski) باعتبارها شاملة نذكرها:

- "كفاءة الفعل: نجدها تشمل الكفاءات التقنية والكفاءات الاجتماعية المرتبطة بالتواصل والكفاءات الحركية.

- كفاءات موجهة نحو تحليل الفعل والمواقف.

- كفاءات فردية منتجة ومفعلة من طرف الفرد وفي تفاعل مع المحيط.

- كفاءات مشتركة: تنقل من فرد لآخر.

- كفاءات جماعية: تشمل تعاون الكفاءات والإنتاج الجماعي" (

(Boissart,M,2003.p.323

- الكفاءات الرقمية: وهي القدرة على التعرف وتنظيم وفهم وتقييم وخلق ونشر

المعلومات بوسائط تكنولوجية ورقمية.(OCDE, 2016,p.4)

تضيف منظمة OCDE على أن المؤسسات التي تعتمد على الاقتصاد الرقمي يجب

أن تتوفر على عمال:

-مختصون في البرمجة وتسيير شبكات الانترنت والرقمنة وتسمى كفاءات متخصصة.

-عمال يستخدمون التكنولوجيا من اجل أغراض مهنية فقط وهي كفاءات عامة.

-عمال ينفذون أعمالهم باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال وتسمى كفاءات مكملة.(OCDE, 2016,p.55)

لماذا تطوير الكفاءات وليس تكوين الكفاءات؟

يميز الباحثان (Bob NELSON & Paul ECONOMY) بين التكوين وتطوير الكفاءات على اعتبار أن الأول يهدف إلى تعليم مهارات لازمة في الوقت الراهن لانجاز نشاط معين، بينما يهدف الثاني إلى نقل كفاءات يحتاجها المستخدمون في المستقبل تبعا لتطور مساراتهم المهني.

ولفهم هذه الفكرة علينا شرح الفرق بينهما:

التكوين: يعد التكوين احد العناصر المهمة في عملية تطوير الكفاءات غفير أنه لا يشكل فكرة تطوير الكفاءات من خلال تعريفه وتبيان العناصر الأساسية الخاصة به ومقارنتها مع فكرة تكوين الكفاءات سوف نفهم أساس تطوير الكفاءات. (فليون، م.

2018. ص.57)

التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حتى يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. وعرفه (MALARET) بأنه: عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات.

تعرف (LANFER) "لانفر" بأنه حق لكل عامل ويخص أكثر بتطورهم وترقيتهم الاجتماعية، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.

- عرف حسن أحمد الطعاني التكوين بأنه وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير خبراتهم ومهاراتهم وزيادة معلوماتهم، بهدف تغيير وتعديل لسلوكهم واتجاهاتهم في العمل لكي نصل بالعمل الإنساني إلى أقصى الحدود (ثابتي، ح. بن عبو، ج. ب. س. ص. 79).

كما عرفه مجيد كرخي (2014، ص55) بأنه 'نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية إنتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".

نستخلص من التعريفات السابقة أن التكوين يعتمد على تنمية مهارة معينة لها علاقة بوظيفة أو نشاط من أجل تحسين الأداء والتكيف مع الوظيفة بمعنى عمل التكوين على سد النقص الذي يتعلق بالعامل بعد تحديد احتياجاته غير أن هذه العناصر غير كافية بالنظر إلى التغيرات السريعة والمفاجئة في بعض الأحيان في جميع المجالات فعلى العامل العمل على الحفاظ على بقاء المؤسسة ونموها ورفع التحديات التنافسية من خلال:

- القدرة على التكيف مع التحولات المستمرة للمحيط السياسي، الإقتصادي، المالي، الصحي....

- القدرة على توقع احتياجات الزبائن ومواكبتها؛

- القدرة على تطوير التنظيم والمهن والمناصب تبعاً لذلك.

عناصر تطوير الكفاءات: يتمثل في العناصر الأربعة التالية:

تطوير الفكر: المقصود بتطوير الكفاءات هو تطوير الفكر عن طريق الوعي بما يحدث من متغيرات حولنا وإدراك الحاجة إلى كسب المعرفة والاطلاع على ما هو جديد إيماناً بأن التطوير يأتي نتيجة توافر المعلومات الحديثة وكيفية توظيفها بما يخدم المهنة.

تطوير الذات: يأتي من الإحساس بالمسؤولية الشخصية في تلقي العلم والخبرة ومن ثم تطبيقها بما يحقق الأهداف الشخصية والمؤسسية وذلك من خلال تحقيق ماذا أريد؟ وماذا تريد الوظيفة؟ بما يعود بالنفع على المجتمع.

الطرق والوسائل التدريبية: تعتبر من الأشياء الضرورية حيث أن التكوين بعيدا عن مواقع العمل أو بعزلة عنه لم يعد مجديا. فالتعليم النظري أصبح مدخلا لسوق العمل وليس شرطا للنجاح فيه، الخبرة في مجال ما ضرورية وسببا للنجاح والترقي فيه. هنا نرى الفرق بين من اكتسب المعرفة فقط وبين من استطاع استغلالها وتوظيفها لخدمة وصقل الخبرة العلمية.

- إدراك الفروق الشخصية في التعلم واكتساب القدرات المطلوبة؛ حيث أن إدراك وجود هذه الفروق يخلق التميز ويساعد على تحديد الكفاءة المطلوبة ومعايير تحقيقها.

مخرجات تطوير الكفاءات:

يترتب عن عملية تطوير الكفاءات مجموعة من المخرجات التي تساهم في تطوير المؤسسة والحفاظ على استمراريتها حيث نجد:

1- الاحترافية la professionnalisation: الوصول إلى مستويات عليها من الإلتقان المهني والقدرة على الإبداع ولا يقتصر ذلك على التكوين بل على الوضعيات العمل التعليمية التي تقود إلى المسار الاحترافي الاحترافية لا تعتمد على الشهادة التي تظل مركزة على المعارف بل تعتمد في إطار منطق الكفاءة على الخبرة المكتسبة

والمعارف العملية. ويستعرض (G. le boterf) سبع مساهمات خصوصية للتكوين في المسار الاحترافي:

1- تمكين الفرد من اكتساب موارد (معارف،/ خبرات، صفات، ثقافة، تطور سلوكي..) تجعله قادرا على التصرف بفعالية.

2- التدريب على تركيب الموارد (المعارف، الخبرات، الصفات...) لبناء وتطبيق استجابات فعالة على المتطلبات المهنية (انجاز نشاط، معالجة مشكلة، مواجهة حدث، قيادة مشروع...).

3- اقتراح أهداف واقعية لتعليم الكفاءات.

4- تنمية القدرة الانعكاسية والقدرة على التحويل أي القدرة على التفكير والقيام بعملية تجريد وتصور لإعادة استثمار وتنفيذ الخبرة في تطبيقات ووضعيات مهنية متعددة.

5- تنمية القدرة على تعلم التعلم.

6- منح مكانة لائقة للتقييم الذاتي.

7- التقدم في بناء هوية مهنية.

2- القابلية للاستخدام employabilité: هي نتاج رئيسي للتعليم والتدريب ذي النوعية الرفيعة إلى جانب سلسلة من السياسات الأخرى تشمل المهارات والمعارف

والمؤهلات التي تعزز من قدرة العامل على تأمين وظيفة والاحتفاظ بها أو تأمين وظيفة أخرى إن رغب في ذلك.

3- القابلية للحراك **La mobilité**: هو احد أهم الآثار المترتبة عن تنمية

المهارات، حيث تمكن الأفراد من سلوك مسارات وظيفية غير خطية ويتاح لهم فرص تغيير هذه المسارات عدة مرات من خلال حياتهم المهنية.

4- التمكين **l'empowerment**: يقصد به منح العمال فرصة لأداء عملهم بحرية،

من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب، تشكل الثقة المرتكز الأساسي لمبدأ التمكين لان التفويض يبني على الثقة ويعبر عنها.

خاتمة

يؤدي تسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات في المنظمة دورا كبيرا في متابعة مسار الموظفين لتحقيق أهدافها، كما تعمل من خلاله على تحقيق طموح الموظفين ونجاحاتهم، فإذا استطاعت المنظمة التحكم في تسيير المسار المهني سوف ينجم عن ذلك آثار عديدة حيث تحقق مردودية عالية، أما الفرد سوف يعمل على اظهار مهاراته الفنية ليحقق تقدما وتطورا في المنظمة، أما إذا لم تولي اهتماما لهذا التسيير فينجم عنه مشاكل وعراقيل تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وعدم رضا الموظفين.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- الأنصاري عيسى بن حسن. 2008 من التعليم إلى العمل تدريب وتوظيف الشباب،

AIRP

- الألفي ليلي.(2022). تكنولوجيا تخطيط المورد البشري، دار التعليم الجامعي

- بن عنتر عبد الرحمان. (2020). إدارة الموارد البشرية، المفاهيم الأسس، الأبعاد

والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي. (بدون سنة) تطوير الكفاءات وتنمية الموارد

البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر

فليون مراد. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين،

مركز الكتاب الأكاديمي.

- قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 17-1990.

- كرخي مجيد.(2014)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج.
- محمد كمال مصطفى. (2015). أربعة محاور لزيادة فعالية المورد البشري .

PMEC

- المحمدي سعد علي ریحان.(2019). غدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية، دار اليازوري العلمية.
- المنهل. (2013). تخطيط المسار الوظيفي، المنهل.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Boissart, Marielle. (2013). le référentiel de l'information infirmière, éditions Lamarre, initiative santé.
- Cerdin, Jean-Luc . (2015). La cogestion des carrières. Éditions EMS
- Hellriegel, Don. Slocum, John-w. (2006). Management des organisations, de Boeck.
- Hmherdt, Charles-Henri. (2000). Compétences collectives dans les organisations, presse université Laval.

- Lemire, Louise . Gagnon, Yves-Chantal . (2002). La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques. PUM
- Lorino, Philippe. (2000). méthodes et pratique de la performance, édition organisation.
- Martory, Bernard. Crozet, Daniel. (1992). gestion des ressource humaine, éditions NATHAN.
- OCDE. (2016).rapport, réunion ministérielle, économie numérique ; innovation, croissance et prospérité sociale. OECD.
- OECD. (2003), Perspectives de l'emploi de l'OCDE Vers des emplois plus nombreux et meilleurs. OECD Publishing.
- Oudet, Solveig, Fernagu. (2007). Organisation du travail et développement de compétences, éditions l'Harmattan